

**İŞLETMELERDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI
HİZMETLERİNİN KULLANIMI VE
TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMASINA
YÖNELİK ARAŞTIRMA**

Nesrin TUNALI
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir - 1999

İŞLETMELERDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN
KULLANIMI VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMASINA YÖNELİK
ARAŞTIRMA

Nesrin TUNALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 1999

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN KULLANIMI VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMASINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

Nesrin TUNALI

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1999

Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Yönetim danışmanlığı, dünyada 19. Yüzyılın sonunda ortaya çıkan, ülkemizde ise özellikle son yıllarda önem kazanan, işletmelere ve yöneticilere çeşitli nedenlerle oluşan problemlerin çözümünde yardımcı olan, işletmenin dışından alınan profesyonel bir hizmettir.

Günümüzde özellikle sürekli değişen sosyal çevrenin ve artan rekabetin getirdiği çeşitli problemlerin doğal sonucu olarak işletmelerin yönetim danışmanlığı hizmeti almaları kaçınılmaz olmuştur.

Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin çeşitli yönlerinin tanıtıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde Yönetim Danışmanlığı ve Yönetim Danışmanı kavramları ele alınarak çeşitli özellikleriyle beraber tanımlanmıştır. İkinci bölümde Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimi ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde Yönetim Danışmanlığı Hizmeti çeşitli yönleriyle ele alınmış, dördüncü bölümde Yönetim Danışmanlığı Süreci, aşamalarıyla beraber açıklanmıştır. Beşinci bölümde Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin çeşitli alanlarda kullanımı ele alınırken, altıncı bölümde ise Yönetim Danışmanlığının Türkiye'deki Uygulaması ile ilgili olarak çeşitli Yönetim Danışmanları ve hizmet alan işletmelerle beraber yapılan bir uygulama çalışmasının sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

ABSTRACT

Management Consulting is a professional service taken out of the business enterprises that has come to light at the last part of 19. Century in the world although it becomes more important especially last years in our country, help managers and business enterprises to solve problems that comes from some reasons.

In these days, as a natural result of increasing rivalries and especially continual variation of environment, taking Management Consulting service is become unavoidable for business enterprises.

In the first part of this work what the various characteristics of Management Consulting services have been introduced, Management Consulting and Management Consuler concepts have been examined and defined with its' various specialities. In the second part, the progression of Management Consulting servicing has been examined in the world and Türkiye.

In the third part, Management Consulting servicing with its' various subdivisions, in the fourth part Management Consulting process with its' steps has been introduced. While the usage of Management Consulting service at various fields has been examined with the fifth part, suggestions and the results of a practice work for an application of Management Consulting in Türkiye which performed with some Management Consulers and business enterprises that take service, has been explained with the sixth part.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nesrin TUNALI'nın "İşletmelerde Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin Kullanımı ve Türkiye'deki Uygulamasına Yönelik Araştırma" başlıklı tezi 2 Eylül 1999 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU
Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

ÖNSÖZ

Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin çeşitli yönlerinin ele alındığı bu çalışmam sırasında beni destekleyen ve hazırlık aşamasında büyük katkıları olan danışmanım Sayın Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU'na teşekkür eder, ayrıca Model Yönetim Hizmetleri Turizm ve Ticaret Ltd. Şti., Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi A.Ş., Alanyalı&Alanyalı İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Obey Yönetim Danışmanlık A.Ş., Arthur Andersen Danışmanlık Ltd., Poyraz Danışmanlık A.Ş., Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık, ŞİŞECAM ve İGDAŞ yöneticilerine uygulama çalışmasındaki katkılarından ve ilgilerinden dolayı şükranlarımı sunarım.

Nesrin TUNALI

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI İLE İLGİLİ GENEL TANIM VE AÇIKLAMALAR

1. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI.....	3
1.1 Yönetim Danışmanlığının Tanımı.....	5
1.2 Yönetim Danışmanlığı İle İlgili Standartlar.....	7
2. YÖNETİM DANIŞMANI.....	9
2.1 Yönetim Danışmanının Tanımı.....	9
2.2 Yönetim Danışmanının Temel Özellikleri.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ

1. DÜNYADA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ.....	17
2. TÜRKİYE'DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ.....	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ

1. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN KAPSAMI.....	28
2. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNE BAŞVURMA NEDENLERİ.....	29
3. YÖNETİM DANIŞMANINA BAŞVURMA ZAMANI.....	30
4. YÖNETİM DANIŞMANININ SEÇİMİ	33
5. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN ETKİN KULLANIMI	35

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÜRECİ

1. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ, AŞAMALARI VE MODELLERİ.....	46
1.1 Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Özellikleri	46
1.2 Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Aşamaları	48
1.2.1 Planlı Değişim Süreci ve Aşamaları.....	48
1.2.2 Yönetim Danışmanlığı Süreci ve Aşamaları.....	54
1.3 Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Modelleri.....	75
2. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI YAKLAŞIMLARI	80
3. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER .	82
3.1 Yönetim Danışmanlarının Karşılaştıkları Problemler.....	82
3.2 Müşterilerin Karşılaştıkları Problemler.....	83

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ ÇEŞİTLİ ALANLARDA KULLANIMI

1. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ ÇEŞİTLİ ALANLARDA KULLANIMI	87
2. GENEL YÖNETİMDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KULLANIMI	88
3. FİNANSAL YÖNETİMDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KULLANIMI.....	93

4. PAZARLAMA VE DAĞITIM YÖNETİMİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KULLANIMI.....	95
5. ÜRETİM YÖNETİMİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KULLANIMI.....	106
6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KULLANIMI.....	112

ALTINCI BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMASI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLEMESİ

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ	118
1.1 Araştırmanın Amacı	118
1.2 Araştırmanın Kapsamı	119
1.3 Araştırma Yöntemi	119
2. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ VEREN ŞİRKETLERDE YAPILAN ARAŞTIRMA.....	120
2.1 Araştırma Kapsamındaki Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketlerin Kısa Tanıtımı.....	121
2.2 Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketlerde Yapılan Görüşmelerin Sonuçları	124
2.3 Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketlerde Yapılan Araştırmanın Değerlendirmesi	144
3. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNDEN YARARLANAN İŞLETMELERDE YAPILAN ARAŞTIRMA.....	146
3.1 ŞİŞECAM ve İGDAŞ'ın Kısa Tanıtımı.....	146
3.1.1 ŞİŞECAM'ın Tanıtımı	147
3.1.2 İGDAŞ'ın Tanıtımı	148
3.2 ŞİŞECAM VE İGDAŞ' da Yönetim Danışmanlığı İle İlgili Görüşmelerin Sonuçları.....	149

3.3 ŞİŞECAM VE İGDAŞ' da Yönetim Danışmanlığı ile İlgili Görüşmelerin Değerlendirmesi.....	157
4. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMASINA YÖNELİK ARAŞTIRMANIN YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ VEREN ŞİRKETLER VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNDEN YARARLANAN İŞLETMELER AÇISINDAN ORTAK DEĞERLENDİRMESİ	159
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	164
EK1: YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ ÜYE BİLGİ FORMU.....	172
EK2: YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ DOSYASI.....	188
KAYNAKÇA.....	193

ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ

ŞEKİL1: DÜNYADA VE ABD'DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KARLARI.....	21
ŞEKİL2: PLANLI DEĞİŞİM SÜRECİ.....	50
ŞEKİL3: YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ AŞAMALARI.....	55
TABLO1: 1996'DA ABD'DE ZİRVEDE BULUNAN 25 YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETİNİN KAZANÇLARI.....	22
TABLO2: İGDAŞ İSTANBUL GAZ DAĞITIM A.Ş. HİSSEDAR DAĞILIM TABLOSU.....	148

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen koşullarında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri çoğunlukla rakiplerinden üstün durumda olmalarına bağlıdır. Bu da gerek çevre koşullarını, gerekse işletme içi problemleri zamanında anlayıp çözebilmeye ve etkin bir yönetim sağlamaya bağlıdır.

İşletme içi problemler ortaya çıktığında veya daha önceden karşılaşılmayan, yeni bir durum oluştuğunda işletmelerde Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerine de ihtiyaç doğar. Bunun nedenlerinden biri, özellikle olağan iş akışı içinde karşılaşılmayan durumlar karşısında ortaya çıkan profesyonel yardım alma ihtiyacıdır.

Bu çalışmada Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri hem Yönetim Danışmanlığı hizmeti veren şirketler, hem de Yönetim Danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmeler açısından incelenmiştir. Yönetim Danışmanlığı, Türkiye’de özellikle son yıllarda gelişen bir hizmettir. Temeli 1964 yılına dayanmakla beraber özellikle ekonomide tam rekabet sistemine geçilmesinden itibaren yaygınlaşan bir hizmet türü olmuştur. Bu yönüyle Yönetim Danışmanlığı, Türkiye’de henüz gelişmekte olan bir meslek olarak da dikkati çekmektedir.

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti, gerek işletmelere sağladığı yararlar, gerekse Türkiye’de özellikle yeni bir iş kolu olması nedeniyle sağladığı istihdam bakımından çok önemli bir hizmettir. Günümüzün modern işletmecilik anlayışı çerçevesinde yönetim kavramlarına her gün bir yenisini eklenirken, yönetim danışmanlığı, yönetime sağladığı yararlar ve yönetime destek oluşturduğu özellikleri nedeniyle önemli bir yere sahiptir.

Çalışmanın genel olarak amacı, Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinden yararlanmak isteyen işletmeler ve Yönetim Danışmanlığı konusunda bilgi edinmek isteyen kişiler için Yönetim Danışmanlığının

Türkiye'de nasıl uygulandığını incelemek, Türkiye'de var olan durumu ortaya koymak, Dünyadaki uygulama ile Türkiye'deki uygulamanın ayrılan noktalarını ve yapılan yönetim danışmanlığı çalışmalarının teoriye uyup uymadığını belirlemektir. Bu nedenle Yönetim Danışmanlığı ile ilgili yapılan çalışmada hem "İşletmenin ihtiyaçlarına en uygun Yönetim Danışmanı nasıl bulunur?", hem de "İşletmelerin İhtiyaçlarına en uygun Yönetim Danışmanı nasıl olmalıdır?" gibi sorulara cevap aranmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI İLE İLGİLİ GENEL TANIM VE AÇIKLAMALAR

1. Yönetim Danışmanlığı

Yöneticilerin işletme ile ilgili konularda karar vermeleri için çok sağlam bilgilere dayanmaları gerekir. Bu bilgiler geçmiş veya şimdiki durumlarla ilgili verileri kapsayacağı gibi, gelecekteki verileri de içine almalıdır. Bu ise, geçmişi ve şimdiki zamanı çok iyi inceleyip işletmeyi değerlendirerek etkin öngörülerde bulunmakla elde edilebilir.

İşletmenin iç kontrol sisteminin varoluş nedeni, mevcut ve olası aksaklıkların önlenmesi ve bu sayede yöneticilere eksik, yanlış bilgilerin aktarılmasına engel olmaktır. Üst düzey yönetici işletme içindeki bilgi akışının ayrıntılarıyla zamanını harcamaz. Ancak yönetici belli dönemlerde işletme içi ve işletme dışından çeşitli konularda bilgi almalıdır.¹

İşletmeler karmaşık problemlerle karşılaştıklarında ve karar verme durumunda olduklarında genellikle bu problem ile ilgili konularda uzmanlaşmış kişilere baş vururlar. Uzmanlar belirli bir konuda derinliğine bilgi sahibi oldukları için probleme çok daha geniş bir açıdan bakabilmekte ve dolayısıyla da çok daha fazla çözüm önerileri

¹Çetin Beşkök, "Küçük ve Orta Boy Sanayi Kuruluşlarımıza Götürülecek Danışmanlık Hizmeti", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 5, Sayı no 1, (Ekim-Aralık 1975), s.20-30

geliştirebilmektedirler. Ancak problemlerin karmaşıklık derecesi arttıkça ve yapısal niteliğe sahip olmayan problemler ortaya çıktıkça uzmanlardan yararlanmanın maliyeti de artmaktadır.²

İşletmelerin giderek büyümeleri ve işletme sahipleri ile yöneticilerin farklı kişiler olması sonucu, profesyonel yöneticiler daha üstün bir başarı gereksinmesi duymaktadırlar. Sahipleri tarafından yönetilen küçük ve orta boy işletmelerde bütün kararlar, işletme sahibi ve yöneticisi olan kişi tarafından alınır. Bu tür işletmelerde genellikle mevcut problemlerin temeline inilmediği ve hatta problemler fark edilmediği için bir uzmana danışılması fikri de doğmaz.³

Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen büyük işletmelerde sermaye sahibine karşı kâr elde etmekle sorumlu olan yöneticiler en fazla başarı imkanlarını aramakta, bu sonuca ulaşmayı engelleyen durumları ve çözüm yollarını analiz etme gereğini duymaktadırlar. Artan rekabet ve teknoloji de yöneticileri böyle bir arayış içine itmekte, çok yönlü faktörlerin etkilemesi sonucu, işletme kararlarının alınması güçleşmektedir. Artık yöneticilerin karşılaştıkları problemler, daha karmaşık ve geniş kapsamlıdır. Yöneticilerin pek çok konuda bilgi ve tecrübe sahibi olması gerekmektedir. Ancak bir yöneticinin veya yönetici gurubunun her konuda bilgi sahibi olması da beklenemez. Bazı büyük işletmelerde üst düzey yöneticiye doğrudan bağlı, çeşitli konularda uzman danışmanlar istihdam edilir. Bu kişiler belirli konuları inceler, fikir verir ya da belirli konularda görüşlerini bildirirler.

Ancak işletme içindeki uzmanlar, alışkanlıklarının etkisiyle bazı gerçekleri görmeyebilirler, yada hatalı teşhislerde bulunabilirler. Oysa işletmede işlerin ne derece iyi gittiğinin belirlenebilmesi için bütün

²Türksel Kaya-Bensghir, "Yönetim Destek Sistemleri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt no 26, Sayı no 1, (Mart 1993), s.239

³Beşkök, a.g.e., s.20-30

işletme fonksiyonlarının ve organlarının kontrol edilmesi, yönetimin gözden geçirilmesi, aksayan noktalarının belirlenmesi nedenlerinin ve çözüm yollarının bulunması gerekir. Böyle bir çalışma mutlaka işletme dışından getirilecek bir yönetim danışmanı tarafından yürütülmelidir.⁴

Yönetim danışmanlarının verdikleri hizmetler sayesinde yöneticiler, işletmenin objektif bir değerlemesini elde etmekte. İşletme içinde karşılaştıkları problemlerin çözümü için bu bağımsız yönetim danışmanlarına başvurumaktadırlar. Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin çeşitlenmesi ve uzmanlaşması, yönetim danışmanlığı hizmeti veren şirketlerin kurumlaşması eğilimini ortaya çıkarmıştır. Bağımsız muhasebe uzmanının hizmet alanı muhasebe denetimi ve vergi muhasebe denetimi ve vergi muhasebesi alanlarından, yönetim danışmanlığı hizmetleri alanına doğru genişlemiş bulunmaktadır. Bağımsız denetim şirketlerinin büyük çoğunluğu günümüzde yönetim danışmanlığı hizmetleri için ayrı bölümler kurmuşlardır.⁵

1.1 Yönetim Danışmanlığının Tanımı

Çeşitli yazarlar yönetim danışmanlığını aşağıdaki şekillerde tanımlamışlardır.

“Yönetim Danışmanlığı, örgütün politikası, süreç ve yöntemleri ile ilgili problemleri tanımlayan, bunların çözümü için uygun faaliyetler tavsiye eden ve bu faaliyetlerin yürütülmesine yardım eden bağımsız ve ehliyetli kişi ya da kişilerin verdiği hizmettir. Yönetim Danışmanlığı, örgüt meselelerini belirlemek, nedenlerini araştırmak ve onlara çözüm yolları

⁴Yalçın Tiftik, “Yönetim Performansının Geliştirilmesinde Sevk ve İdare Müşavirliği”, **Sevk ve İdare Dergisi**, (Mayıs 1974), Sayı no 69, s.13

⁵Ümit Gücenme, “İşletmeler İçin Yönetim Danışmanlık Hizmeti”, **Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi**, Ciltno 7, Sayı no 2, (Kasım 1986), s.95-96

bulmak üzere örgüt dışından bir elemanın yardımını sağlamak şeklinde de tanımlanabilir." ⁶

"Yönetim Danışmanlığı, en basit ifadesiyle bağımsız dış denetçinin, müşterinin amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmesidir." ⁷

"Yönetim danışmanlığı, bağımsız, bilgili ve deneyimli kişiler tarafından özel, kamu ve diğer işletmelerde iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma yöntemleri alanlarındaki problemlerin belirlenmesi, araştırılması ve uygun önerilerin yapılarak bu önerilerin uygulanmasında destek olmayı kapsayan hizmettir." ⁸

Amerikan Yeminli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü Yönetim Hizmetleri Komitesinin 1969'da yayımladığı Yönetim Hizmetleri Tebliği No:1'de, yönetim danışmanlığı hizmetleri için aşağıdaki tanım verilmektedir:

"Bağımsız muhasebe şirketleri tarafından yapılan yönetim danışmanlığı hizmetleri, mesleki danışmanlık (müşavirlik) hizmetleri sağlama işlevi olarak tanımlanabilir. Belli başlı amacı, yönetim danışmanlığını yaptığı işletmenin insan potansiyeli ve kaynaklarını, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek üzere geliştirmesidir."

Bir başka tanıma göre; "Yönetim danışmanlığı, daha ekonomik ve verimli çalışmalarını sağlamak üzere, işletmelerin yönetime ilişkin problemlerin düzenlenmesi ve uygulanması, ortaya çıkan yeni ve gelişmiş uygulamaların yürütülmesinden sorumlu yöneticiye yardımcı

⁶Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme- Teori, Uygulama ve Teknikler**, (İstanbul 1992), s.49

⁷Münevver Yılcı, "Yönetim Danışmanlığı ve 3568 Sayılı Kanunun İrdelenmesi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt no 9, Sayı no 1-2, (1991), s.165

⁸Fahrettin Otluoğlu, "Yönetim Danışmanlığı Hizmet Temin ve Değerlendirilmesi", **Dünya Gazetesi**, Dünya Dosyaları Eki, (16 Nisan 1998), s.10

olunması veya kısaca yönetim performansının geliştirilmesi amacıyla yapılan hizmetlerin bütünü kapsar.”⁹

Amerikan Yönetim Danışmanı Firmalar Birliği'nin tanımına göre ise; “Yönetim danışmanlığı, bir ücret karşılığında bağımsız ve profesyonel elemanlarca yöneticileri şirketlerinin hedeflerini tanımlama ve o hedefe ulaşmalarında yardımcı olma servisi”dir.”

“Yönetim danışmanlığı bağımsız ve profesyonel bir hizmet olup, eğitilmiş, tecrübeli ve kalifiye elemanlarca bütün yönetim konularında gerçekleştirilir. Amaç; işletme verimliliğinin geliştirilmesi ve müşteri işletmenin kârlılığının güçlendirilmesidir.”¹⁰

Bütün bu tanımların ortak noktalarına bakacak olursak, yönetim danışmanlığının belli bir ücret karşılığında, işletmeden bağımsız, işletmenin mevcut problemlerini çözmeye yönelik olan, profesyonel kişilerce verilen, öneri niteliğinde olan bir hizmet olduğunu görürüz.

1.2 Yönetim Danışmanlığı İle İlgili Standartlar

Günümüzde muhasebe mesleğinin en büyük önderlerinden olan The America Institute of Certified Public Accountants (AICPA) tarafından Yönetim danışmanlığı ile ilgili bir takım standartlar getirilmiştir. Bunlardan en önemlisi AICPA'nın Yönetim Danışmanlığı ile ilgili yürütme komitesi (Management Advisory Services Executive Committee) tarafından 1981'de yayımlanan “Statement on Standards For Management Advisory Services” (SSMAS-1)'dir. Daha sonra 1982 yılında SSMAS-2 ve SSMAS-3 yayınlanmıştır.

⁹Güçenme, a.g.e., s.96-97

¹⁰Neil Hurley, **Danışmanlık Hizmetlerinin Etkin Kullanımı**. Çeviren: Mustafa Çolakoğlu (Ankara, KOSEM Matbaası, Aralık 1991), s.6-7

SSMAS-1'e göre Yönetim danışmanlığı hizmetlerine ilişkin standartlar, AICPA'nın mesleki davranış kanununu (Code of Professional Conduct) oluşturan kurallardan 201 ve 202 ile ilgilidir. Kural 201'de genel standartlar düzenlenmiştir. Kural 202'de ise standartlara uygunluk ve teknik standartlar düzenlenmiştir. Bir AICPA üyesi aşağıdaki standartlara ve bunlarla ilgili AICPA'nın getirdiği herhangi bir yoruma uymak zorundadır. Bu standartlar şunları öngörmektedir:

1.2.1 Genel Standartlar (Kural 201)

Kural 201'de söz edilen genel standartlar bağımsız dış denetçilerin yerine getirdiği bütün hizmetlere uygulanabilir. Genel standartlar kısaca şunlardır:

a) Mesleki Yeterlilik: Bu mesleki hizmetleri yalnızca mesleki yeterliliği olan kişi veya kişilerin şirketleri üstlenebilir.

b) Mesleki Dikkat: Mesleki hizmetlerin yerine getirilmesinde mesleki dikkatin gösterilmesi gerekir.

c) Planlama ve Gözetim: Mesleki hizmetlerin yerine getirilmesinde uygun planlama ve gözetimin yapılması gerekir.

d) Yeterli İlgili Veri: Herhangi bir mesleki hizmetin yerine getirilmesi ile ilgili tavsiye ve öneriler için makul bir temel oluşturacak yeterli ilgili veri sağlanması gerekir.

1.2.2 Teknik Standartlar (Kural 202)

Kural 202'de her bir ilgili hizmet alanına uygun biçimde yayınlanan teknik standartlara bütün üyelerin uyacaklarından söz edilmektedir. Bu konuda dört teknik standart oluşturulmuştur.

a) Rol: Bir Yönetim danışmanlığı hizmeti uygulayıcısı, Yönetim danışmanlığı hizmetini yerine getirirken objektifliğini etkileyebilecek herhangi bir rolü veya yönetim rolünü üstüne almamalıdır.

b) Müşteri İle Anlaşma: Müşteri ile yerine getirilecek Yönetim danışmanlığı hizmeti niteliğinin konusu ve sınırlarıyla ilgili yazılı veya sözlü bir anlaşma yapmalıdır.

c) Müşteri Yararı: Potansiyel yararlar objektif olarak görülebilmeli veya herhangi bir kesin veya zımni kar garantisi söz konusu olmamalıdır.

d) Sonuçların İletimi: Yönetim danışmanlığı hizmetinin sonuçları, kapsadığı sınırlar, nitelikler ve istisnalar müşteriye yazılı veya sözlü olarak iletilmelidir.¹¹

Bütün bu standartların yanı sıra yönetim danışmanlığı mesleğine girişte hiç bir kısıtlama yoktur.

2. Yönetim Danışmanı

Yönetim danışmanlığının tanımından sonra, yönetim danışmanının tanımı ve temel özellikleri aşağıda açıklanmaktadır:

2.1 Yönetim Danışmanının Tanımı

İngiltere Yönetim Danışmanları Enstitüsünün tanımına göre: "Yönetim danışmanları; Politika, organizasyon, prosedür ve yöntem ile ilgili problemleri araştırmak ve tanımlamak, uygun çözümler geliştirmek ve bu çözümleri uygulamakta yardımcı olmak gibi işlevleri yerine getiren bağımsız ve kalifiye elemanlardır."

Bir başka tanıma göre ise "Yönetim danışmanları, işletmelere objektif ve bağımsız olarak, tavsiye niteliğinde hizmet veren, müşteri

¹¹Yılancı, a.g.e.,s.166-168

işletmedeki yönetim problemlerini tanımlayan, analiz ederek problemlere çözümler öneren ve istenildiğinde önerilen çözümleri uygulamaya yardım eden, özel olarak eğitilen, tecrübeli ve kalifiye elemanlardır.”

Yönetim danışmanı, ana yönetim fonksiyonları ile ilgili problemleri ve fırsatları analiz ederek pratik çözümler önerir ve önerilerin uygulanmasına yardımcı olur. Yönetim danışmanlığı bir şirketteki değişimin yönetimidir. Yönetim danışmanları ise bu değişimin bilgili, tecrübeli, kalifiye, profesyonel ve bağımsız önderidir.

Yönetim danışmanının görevi, problemlerin araştırılması ve tanımlanmasında, muhtelif çözümler önerilmesinde, en uygun çözümün seçimi ve uygulanmasında rol alarak, problemlerin ortadan kaldırılmasında etkili olmaktır.¹²

Şirketlere bilgi sağlamak, şirketlerin problemlerini çözmek, problemin yeniden tanımlanmasını gerektirecek bir değerlendirme yapmak, bulgular çerçevesinde önerilerde bulunmak, şirketlere önerilerin uygulanabilmesi için destek sağlamak, şirket personelinin önerilere katılmasını ve önerileri sahiplenmesini sağlamak, şirketin benzer problemleri çözebilmesi için gerekli bilgi, deneyim ve eğitimi sağlamak, işletmenin verimliliğini kalıcı olarak arttırmak gibi görevleri üstlenen yönetim danışmanlarının hedefi, şirket yönetimlerine rekabetçi ortamda ürün ve hizmet farkını yaratmak, iş performansını arttırmak, sürekli değişimi ve toplam kalite yönetimi anlayışını yaşam biçimi kılmak konularında yardımcı olmaktır.¹³

Özet olarak yönetim danışmanları, işletmelerin problemlerini çözmeye veya imkanlardan yararlanmalarını sağlamak üzere işletmenin içinde bulunmayan bilgi, deneyim ve becerileri sağlayan ve bunun

¹²Hurley, a.g.e., s.5-7

¹³Otluoğlu, a.g.e., s.10

karşılığında ücret alan kişilerdir. Yönetim danışmanı, bir veya birden fazla alanda uzmanlaşarak bu alanlarda sağladığı tarafsız ve etkin bilgi, öneri ve uygulama desteğini müşterisinin gereksinimleri doğrultusunda uygular.

Yönetim danışmanı bu hizmeti tek başına ya da bir yönetim danışmanlığı şirketinin personeli olarak sağlayabilir. Yönetim danışmanı, vereceği yönetim danışmanlığı hizmetinin gerektirdiği insan, bilgi ve deneyimi kendi kaynaklarından sağlayabileceği gibi, müşterisinin personeli, başka yönetim danışmanları veya üçüncü şirketlerle işbirliği yaparak da sağlayabilir.

2.2 Yönetim Danışmanının Temel Özellikleri

İşletmelerin en özel problemlerini açıp çare bulmasını bekledikleri yönetim danışmanlarının bir takım özelliklere sahip olması gerekir.¹⁴ Profesyonel yönetim danışmanlığı şirketleri işe alacakları yönetim danışmanların sağlam bir temel eğitim görmüş, iş hayatında tecrübeli ve belirli bir konuda uzmanlık kazanmış olmalarını genellikle ilk şart olarak öne sürerler.¹⁵

Yönetim danışmanının özel bir insan olması gerekmektedir. Kendi alanında çok başarılı olan bir kişi aynı başarıyı yönetim danışmanı olarak göstermeyebilir. Sınırlı uzmanlık yeteneğine sahip, tecrübesiz, becerisi olmayan bir kişi de yönetim danışmanlığı yapamaz. Bilgi, beceri ve tecrübe yönetim danışmanı olarak çalışabilmek için gerekli ama yeterli değildir. Başarılı bir yönetim danışmanlığı mesleği için yönetim danışmanı, bir çok özelliği üzerinde toplamış olmalıdır.¹⁶

¹⁴Güçenme, a.g.e., s.100

¹⁵ Tunç Erkanlı, "Sevk ve İdare Müşavirliği Eğitimi", **Sevk ve İdare Dergisi**, Cilt no 9, Sayı no 69, (1974), s.25

¹⁶ Dündar Aytar, **Danışmanlık Nedir? Ne Değildir?**, İstanbul, Rota Yayınları, 1999, s.31

Yönetim danışmanının sahip olması gereken temel özellikler, yönetim danışmanının ansal (entelektüel) özellikleri ve bireysel özellikleri olarak iki başlık altında toplanır.

2.2.1 Yönetim Danışmanının Ansal (Entelektüel) Özellikleri

Yönetim danışmanın ansal özellikleri, çıkmazı analiz yeteneği ve örgütsel atmosferi hissetme yeteneği açısından incelenir.

2.2.1.1 Çıkmazı Analiz Yeteneği

Yönetim danışmanı “Çıkmazı Analiz” yeteneğine sahip olmalıdır. Çünkü müşteri, yönetim danışmanını çözümü kendilerince imkansız olan bir durum için davet etmektedir. Yönetim danışmanı, çıkmaz gerçek olsun veya olmasın, örgüt üyelerinin kafasında yerleştiğini bilmelidir. Yönetim danışmanının rolü, çıkmazın niteliğini araştırıp esas nedenini bulmaktır.

Yönetim danışmanının bunu başarabilmesi için özel bir teşhis yeteneği olmalıdır. Yönetim danışmanın teşhis yeteneğinin yanında uygulama becerilerine de ihtiyacı vardır. Kuşkusuz, davranış bilimleri ve kendi disiplinine ilişkin kuram ve yöntemleri bilmesi gereklidir. Ancak yönetim danışmanının bunlardan daha çok hayal gücüne, esnekliğe ve yaratıcılığa ihtiyacı vardır. Esneklik, yönetim danışmanının müşteri çevresine, adet ve geleneklerine, iş görme biçimine ve beklenmeyene kendini uygulama yeteneği olarak tanımlanabilir. Gerçek hayattaki problemler asla kuram ve kitaplara uymaz. Farklı durum ve koşullar sürekli olacaktır. Yönetim danışmanının hayal gücü ve yaratıcılığı olmalıdır. Böylece kavramları uygulama olanağı söz konusu olur.

2.2.1.2 Örgütsel Atmosferi Hissetme Yeteneği

Örgütteki güç ve politikanın özelliklerini değerlendirmek için, algı ve sezginin bütünleşmesine gerek vardır. Yönetim danışmanın, örgütsel

atmosferi hissedecek sezgisi yoksa örgütsel politikanın bir aracı olarak önemsiz bir duruma gelir. Ancak örgütteki güç ve politika ilişkilerinin dinamik yapısını anlayacak yeteneği varsa, bu yeteneğini ustaca kullanıp uygun değişim amaçlarını saptar. Örneğin; yönetim danışmanları örgütlere, ihtiyaçlarının dışında başka amaçlar için de davet edilebilirler. Örgüt yönetim danışmanını, çevresindeki etkisini arttırmak için bir strateji aracı olarak davet edebilir. Eğer yönetim danışmanının örgütsel atmosferi hissetme yeteneği yoksa, yönetim danışmanı önemsiz duruma düşecektir.

2.2.2 Yönetim Danışmanın Bireysel Özellikleri

Yönetim danışmanın bireysel özellikleri doğruluk, zaman ayarlaması ve diğer açılardan incelenebilir.

2.2.2.1 Doğruluk

Yönetim danışmanı, tutum ve davranışlarında profesyonel olmalıdır. Başarılı olmak için bir doktorun hastasıyla ilgilendiği gibi, içtenlikle örgüte yardım etmeye çaba göstermelidir. Yönetim danışmanlığı mesleği diğer mesleklerden farklı değildir. Eğer, yönetim danışmanının birinci amacı, çok yüksek bir yönetim danışmanlığı ücreti almak, ikinci amacı ise örgüte yardım etmek ise, örgüt yöneticileri yönetim danışmanını kısa süre sonra sahtekar olarak tanıyacak ve ona göre hareket edeceklerdir.

Müşteri sistemine girerken açık seçik olmayan durumlar için de hoşgörüyü ihtiyaç vardır. Örgütle ilk ilişkide belirli bir miktarda şaşkınlık söz konusudur. Problemi belirlemek zaman alacaktır ve bir takım karmaşıklıklar olacaktır. Bunun böyle olmasını doğal kabul etmek gerekir. Müşterilerin problemlerini gidermek uzun ve yorucu bir tecrübedir. Çabuk sonuçlar, tam işbirliği ve tam başarıyı kısa dönemde oluşturmak kolay olmaz. Kuşkusuz insan ilişkilerini ve davranış

biçimlerini değiştirmek, tepki ve engelleme ile karşılaşacaktır. Bu değişimlerden olumsuz etkilenecek kişilerin bu tutumları, olgunluk ve gerçekçi bir anlayışla algılanmalıdır. Eğer yönetim danışmanı bütün bu zorlukları görür, ve yardım edemeyeceği kanısına varırsa, çekilmeli veya bir başka yönetim danışmanını veya yönetim danışmanlığı gurubunu yardım için önermelidir.

2.2.2.2 Zaman Ayarlaması

Yönetim danışmanının zaman ayarlamasını iyi yapması gerekir. Zaman ayarlaması çok hayati olabilir. Planlar, en mükemmel bir biçimde tasarlansalar bile, yanlış bir zamanda uygulanırsalar, başarısız planlar haline gelirler.

Yönetim danışmanlığında zaman ayarlaması, insanların makinelerle olan ilişkilerinden çok insanlarla olan ilişkilerini içerir. Bu nedenle, yönetim danışmanının kişiler arası ilişkilerdeki becerisi çok önemlidir. Yönetim danışmanı, ilişkilerinde incelik, güven, kibarlık, arkadaşlık ve dengeyi sağlayabilmeyi becerebilmelidir. Bu çok önemlidir. Çünkü, yönetim danışmanlığı kişiliğinin yaratacağı problemler, var olan karmaşıklığı arttırabilir. Bütün bunların yanında yönetim danışmanının ikna yeteneğinin de başarıda rolü vardır. Yönetim danışmanın sarsılmaz bir kişiliği, çok iyi bir kişiler arası ilişki becerisi olması gerekir.¹⁷

2.2.2.3 Yönetim Danışmanının Diğer Özellikleri

Yönetim danışmanının doğruluk, zaman ayarlaması gibi özelliklerinin yanı sıra büyük yönetim danışmanlığı şirketlerince aranan bir takım özellikleri de vardır. Bunlar; eğitim, yönetim tecrübesi, iletişim ikna ve motivasyon kabiliyeti, Sağduyu sahibi olma, şahsi gayret ve istek gibi alt başlıklarda toplanabilir.

¹⁷Birol Bumin, *Örgüt Geliştirme*, (Ankara, Kalite Matbaası, 1978), s.71-73

Bunların başında eğitim ve yönetim tecrübesi gelir. Eğitim konusunda son zamanlarda lisans eğitiminin yanında yüksek lisans eğitimi de aranmaktadır. Bunun yanında büyük bir şirkette orta yönetim kademesinde en az 5 yıl yöneticilik tecrübesi de gerekmektedir.

Yönetim danışmanının iletişim, ikna ve motivasyon kabiliyeti açısından; insani ilişkileri, konuşması ve yazması güçlü, kişileri motive edebilen, öğretici ve eğitici özellikleri olmalıdır. Ayrıca Yönetim danışmanı, sağduyu ve bağımsız görüş sahibi olmalıdır. Sakin, geçimli, kendini ve düşüncelerini kontrol edebilen, kararlarında tutarlı bir kişi olabilmesi de bu konudaki önemli kişisel özelliklerdendir. Yönetim danışmanının şahsi gayret ve isteği açısından ise; ticari bir işletmeyi organize edebilecek ve yönetebilecek bir ruh yapısına, cesarete, yüksek çalışma hızına, azme, problemleri disiplinli, detaylı, organize ve metodik yaklaşımla inceleme özelliğine sahip olmalı ve performans yavaşlamasını hoş göremeyen bir yapıda olmalıdır.¹⁸

Ayrıca yönetim danışmanı, bir işletmenin bütün finansal verilerini mükemmel bir şekilde yorumlayabilmelidir. Aksi takdirde bir işletmenin problemlerinin tesbit edilmesi mümkün olmaz.¹⁹

Yönetim danışmanlarının genel olarak bu özellikleri taşımaları gerekmektedir. Ancak buna rağmen, daha önce de belirtildiği gibi, yönetim danışmanlığı mesleğine girişte hiç bir kısıtlama yoktur. Bir çok mesleğin önceden belirlenmiş bir eğitim ve belgeleme standardı bulunmaktadır. Ancak her isteyen, dünyanın herhangi bir yerinde kendini

¹⁸Hurley, a.g.e., s.44

¹⁹Ümit Gücenme, "Sermaye Piyasasında Denetim" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985), s.71-72

“yönetim danışmanı” olarak tanıtabilir. Bu da yönetim danışmanının eğitimle ilgili tecrübelerinden çok, bireysel özelliklerinin ve işle ilgili tecrübelerinin önemli olduğunu göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin tarihsel açıdan oluşumu ve gelişimi, Dünyada ve Türkiye'de ayrı ayrı incelenebilir.

1. Dünyada Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin Gelişimi

Yönetim danışmanlığının dünyadaki kökleri Amerika ve İngiltere'deki sanayileşme devrimine, modern fabrikaların kurulmasına, sosyal değişimlere kadar uzanmaktadır.²⁰ Gelişmiş ülkelerde yönetim danışmanlığı sektörüne ilk hareketi kazandıranlar sanayi kuruluşları olmuşlardır.²¹ Yönetim danışmanlığını ortaya çıkaran koşullar özellikle 19. Yüzyılın sonunda Bilimsel Yönetim hareketinin doğuşuyla ortaya çıkmıştır. Bilimsel Yönetim hareketinin öncülerinden olan Frederick Winslow Taylor, gerçek anlamda ilk yönetim danışmanı olarak kabul edilebilir.²² Özellikle 1890-1898 yıllarında danışmanlık dahil çeşitli işler yapmıştır. Bilimsel Yönetim hareketini başlatmadan önce çalıştığı işletmelerde çeşitli işleri üstlendiği için geniş çapta işletmelerdeki kişileri ve olayları inceleme fırsatı bulmuştur. Katıldığı toplantılarda sunduğu tebliğlerle bir yandan bilimsel yönetimi savunurken bir yandan da deneyimlerine dayanarak yönetim danışmanlığı görevi yapmıştır.

²⁰Hurley, a.g.e., s.8

²¹Aytar, a.g.e.,s:53

²²Hurley, a.g.e., s.8

Bilimsel Yönetim hareketinin diğer öncüleri Lillian ve Frank Gilberth, Henry L. Gannt ve Harrington Emerson' dur. Lillian ve Frank Gilberth 1911-1924 yılları arasında danışmanlık ve araştırma çalışmalarında bulunmuşlardır. Harrington Emerson ise verimlilik mühendisliği konusunda Amerikan endüstrisinde yeni tasarruf yolları ortaya çıkartmış, danışman olarak çalıştığı işletmelerde maliyetleri azaltıp verimliliği arttırıcı yöntemler geliştirmiştir. Henry L. Gannt da danışman mühendis olarak birinci dünya savaşı sonrasında önemli devlet görevlerinde bulunmuştur.²³

Bilimsel Yönetim Hareketinin öncüleri, birbirlerinden farklı teknik ve yaklaşımlarda bulunmalarına karşın problemlerin çözülmesinde çeşitli bilimsel yöntemlerin birleştirilmesinin ve işletmelerde uygulanmasının yararına inanmışlardır. Ayrıca ders vererek, kitap ve makale yazarak, konferanslar vererek bilimsel yönetim hareketini geliştirirken yönetim danışmanlığı faaliyetinde de bulunarak yönetim danışmanlığının ilk adımlarını atmışlardır. Ancak bu çalışmalar, bilimsel yönetim hareketinin de gerektirdiği şekilde üretime dönüktür. İnsan unsuru daima ikinci planda kalmıştır.

1920-1945 yılları arası ilk profesyonel yönetim danışmanlığı şirketleri ve ilk profesyonel yönetim danışmanları oluşmuştur. . Edwin Booz, James O. Mckinsey bu dönemin ilk ve önde gelen yönetim danışmanlarıdır. Bu dönemde özellikle hükümet için yönetim danışmanlığı hizmetleri ön plana çıkmıştır. Amerika'da daha çok üretim konularında başlayan bu tür çalışmalar giderek içeriğini değiştirmiş ve bütün yönetim alanlarına, ABD ve İngiltere'den Fransa ve Almanya gibi endüstrileşmiş ülkelere yayılmıştır.

²³Inan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, (Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık, 1992), s.40-75

1960-1980 yıllarında ise mali danışmanlar ve muhasebe şirketleri danışmanlık hizmetlerine girmişlerdir.²⁴

Yönetim danışmanlığının gelişmesine yardımcı olan diğer kurumlar ise borsa ve bankalardır. Bir ülkede borsalar geliştikçe o ülkede yatırımcının haklarını garanti altına alabilmek için denetim şirketlerine ihtiyaç doğmuştur. Bankacılık sektörünün gelişmesi ve kredi hacminin artması da bazı kontrol mekanizmalarının yaratılmasını gerektirmiştir. Denetim şirketleri zamanla, hisse senetleri borsalarda işlem gören büyük şirketlere ve bankalardan kredi kullanan kuruluşlara hizmet vermeye başlamışlar, bu şekilde en önemli sanayi ve ticari kuruluşlarla yakın ilişki içine girmişler ve organizasyonlarını dünyanın her köşesine hizmet verecek şekilde geliştirmişlerdir.²⁵

Günümüzde bütün gelişmiş ülkeler yönetim danışmanlığının önemini kavramışlar ve ona diğer meslek dallarının yanı sıra bir kişilik vermişlerdir. Dünyada yönetim danışmanlığı gün geçtikçe değişmekte ve dar alanlarda uzmanlaşmaya, böylece işletmelere çok daha alt düzeylerde yardımlar götürmeye yönelmektedir.²⁶

Yönetim danışmanlığı şirketlerine hizmet sektörünün geliştiği ülkelerde daha çok rastlanmaktadır. Bu konuda en gelişmiş ülkeler olarak Amerika Birleşik Devletlerini ve İngiltere'yi gösterebiliriz. Diğer gelişmiş ülkeler arasında bu iki ülkenin yönetim danışmanlığı potansiyeline erişen başka ülke yoktur. Avrupa ülkelerinden Hollanda uluslararası düzeyde başarılı işler alabilmekte, diğer ülkelerin yönetim danışmanlığı hizmetleri ise hükümetlerinin çabalarıyla gelişmektedir. Tahminlerin aksine Almanya'da çok kuvvetli ve dünyaca ünlü yönetim danışmanlığı şirketlerinin sayısı azdır. Fransız yönetim danışmanlığı

²⁴Hurley, a.g.e., s.8

²⁵Aytar, a.g.e., s.53-54

²⁶Tiftik, a.g.e., s.15

şirketleri eski kolonilerinde etkilidirler. Diğer ülkelerde ise yönetim danışmanlığı şirketleri oldukça küçük ve yerel şirketlerdir. Danimarka gibi belirli konularda uzmanlaşmış tesis ve makine satan ülkelerde, bu sanayilere hizmet edecek şekilde organize olmuş yönetim danışmanlığı şirketleri vardır. Yunanistan ise Avrupa Birliği fonlarını kullanmayı başardığı için gelişmiş bir yönetim danışmanlığı sektörüne sahiptir.²⁷

Gelişmekte olan ülkeler ise kendilerine sosyo-kültürel ve ekonomik yönlerden en uygun modeli uygulamakta ve yönetim danışmanlığı çalışmalarından yararlanma yollarını araştırmaktadırlar.²⁸ Gelişmekte olan ülkelerde yönetim danışmanlığı şirketlerinin sayısı az ve beceri düzeyleri oldukça geridir. Buralarda, genellikle uluslararası kalkınma kuruluşlarının ısrarıyla kurulmuş ve sermayesi devlete ait bazı küçük yönetim danışmanlığı şirketlerine rastlanabilir. Bu şirketlerin ana görevleri ise, o ülkede çalışma yapan uluslararası yönetim danışmanlığı şirketlerine taşeronluk yapmaktır. Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişebilmesi için ülkenin gelir seviyesinin ve sanayileşme düzeyinin yüksek olması ve ülkede tam rekabetin geçerliğinin sağlanması gerekmektedir. Gümrük duvarlarıyla korunan sanayilerin çoğunlukta olduğu ülkelerde yönetim danışmanlığı sektörü gelişmek için uygun ortam bulamamaktadır. Sanayisi gelişmemiş ülkelerde ise yönetim danışmanlığı sektörü de gelişmemiştir.²⁹

1990 yılında dünya çapında yönetim danışmanlığı potansiyelinin 10 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu miktar 1993'de 30 Milyar dolar, 1994'de 35 Milyar Dolar, 1995'de 40 Milyar dolar civarlarındadır. (Şekil 1) ABD'de zirvede bulunan 25 yönetim danışmanlığı şirketinin 1996 yılındaki durumunu gösteren Tablo 1' de ise kazanç durumu görülmektedir.

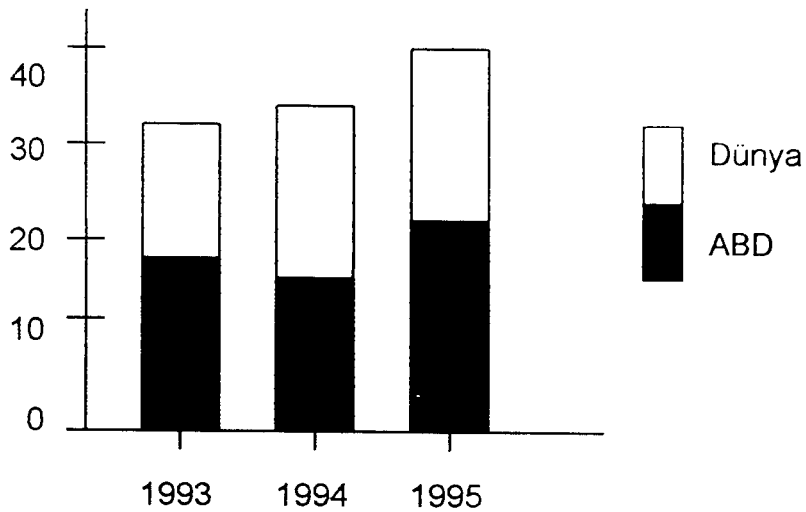
²⁷ Aytar, a.g.e., s.56-57

²⁸ Hurley, a.g.e., s.8

²⁹ Aytar, a.g.e., s.57

Şekil 1. Dünyada ve ABD'de Yönetim Danışmanlığı Karları (Milyar Dolar)

Power Dergisi, **Yönetim Danışmanlığı Eki**, İstanbul, Şubat 1998, s.2



Yönetim danışmanlığının çok kazançlı bir meslek haline gelmesi sonucunda bu gün dünyada 100.000 yönetim danışmanının bulunduğu tahmin edilmektedir.³⁰

³⁰Hurley, a.g.e., s.8

Tablo 1: 1996'da ABD'de Zirvede Bulunan 25 Yönetim Danışmanlığı Şirketinin Kazançları

	Yönetim Danışmanlığı Karları (Milyon \$)		Dünyadaki Danışman Sayısı	Danışman Başına Kar (1.000 \$)
	Dünya	ABD		
Andersen Consulting	3.115	1.590	43.808	71
Mc Kinsey & Co	2.100	800	3.944	532
Ernest & Young	2.100	1.400	11.200	188
Coopers & Lybrand Consulting	1.918	1.005	9.000	213
KPMG Peat Marwick	1.380	770	10.764	128
Arthur Andersen	1.380	766	15.000	92
Deloitte & Touche	1.303	821	10.000	130
Mercer Consulting Group	1.159	707	9.241	125
Towers Perrin	903	659	6.262	144
A.T. Kearney	870	530	2.300	378
Price Waterhouse	840	481	6.230	135
IBM Consulting Group	730	530	3.970	184
Booz- Allen & Hamilton	720	540	5.685	127
Watson Wyatt Worldwide	656	417	3.730	176
The Boston Consulting Group	600	180	1.550	387
Gemini Consulting	600	218	1.470	408
Arthur D. Little	574	299	1.939	296
Hewitt Associates	568	538	3.807	149
Aon Consulting	473	318	4.370	108
Bain & Company	450	240	1.350	333
American Management Systems	440	300	2.960	149
Woodrow Milliman	350	188	1.150	304
Grant Thornton	306	66	886	345
Sedgwick Noble Lowndes	262	78	3.142	83
The Hay Group	259	119	1.035	250

2. Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin Gelişimi

Kalkınmakta olan bütün ülkeler gibi Türkiye de gelecekte çok daha iyi bir hayat standardına ulaşabilmek, çağdaş ve gelişmiş ülkelerin düzeyine erişebilmek için büyük bir endüstrileşme çabası içinde bulunmaktadır. Ekonomik yönden güçlenebilmek amacıyla dev yatırımlar kurulmakta, bunun için devletçe çeşitli teşvik tedbirleri düşünülerek uygulanmakta, organize sanayi bölgeleri ayrılmakta, sektör çapında, ulus çapında birleşmeler öngörülmektedir. Büyük maddi imkanların bir araya gelmesi, çözümlenmesi gereken problemleri de genişletmektedir.

Bu yoğun çalışma içinde, elde bulunan her türlü üretim imkanından en yüksek oranda yararlanılması ve kısa zamanda arzu edilen sonuçların elde edilebilmesi için etkili bir yönetim uygulaması gerekmektedir.

Türkiye’de Yönetim danışmanlığı (o zamanki adıyla Sevk ve İdare Müşavirliği) çalışmaları 1964 yılında başlamış, 1967’den itibaren giderek yoğunlaşma göstermiştir.³¹ 1965 yılında Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi’nin danışmanlık bölümü kurulmuştur. Bir görüşe göre, Sevk ve İdare Müşavirliği Türkiye için yeni bir konudur ve iş adamları, danışmanların kendilerine nasıl yararlı olabileceğini tam anlamıyla bilememektedirler. Son yıllarda yönetim eğitiminin hızlanması ile yönetim danışmanlarının gelişmesi arasında doğrudan bir bağ olduğu fikri de vardır.

Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi’nin ilk yıllarında yapılan bir araştırmaya göre ilk kurulan yönetim danışmanlığı şirketlerinin bir çoğunun yaklaşımı üretime dönüktür. Mevcut 47 yönetim danışmanlığı

³¹Tiftik, a.g.e., s.9

şirketinin arasında yalnızca 12'si profesyonel anlamda yönetim danışmanlığı hizmeti sağlamaktadır. Bu sonuç, biraz da müşteri talepleri doğrultusunda şekillenmiştir.

Daha sonraki yıllarda ise, Türkiye' deki örgütlerde insan ögesine verilen önemin artışına paralel olarak yönetim danışmanlığı hizmetlerinde de artış gözlenmiştir.

Her ne kadar, Türkiye'de yönetim anlayışının gelişmesi uzantısında yönetim danışmanlığı hizmetleri gelişmişse de, ülkemizde Avrupa ve Amerika'daki yönetim danışmanlığı uygulamalarına benzer yönetim danışmanlığı şirketlerinin sayısı nispeten çok azdır.³²

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yönetim danışmanlığı şirketlerinin gelişmesinde sanayi işletmelerinin ve bankacılık sektörünün gelişmesine paralel olarak yönetim danışmanlığı hizmetlerine ihtiyaç doğmuştur. Borsa ve finans sektörünün hızla gelişmesi, operasyonların çeşitliliğinin artması, daha karışık ve anlaşılması güç finansman metotları, özelleştirme, birleşme ve satın almalar gibi birkaç yıl öncesine kadar pek kimsenin bilmediği konuların önem kazanması, bu sektörün bilgi ve yönetim danışmanlığı ihtiyacını arttırmıştır. Finans kuruluşları hem kendileri hem de müşterileri için yönetim danışmanlarına iyi bir iş sahası yaratmışlardır. Yönetim danışmanlığının karlı bir alan olduğunun farkına varan finans kuruluşları, kendi elemanlarını kullanarak doğal üstünlükleri olan alanlarda yönetim danışmanlığı hizmeti sunmaya başlamışlardır.

Ayrıca ülkemizde üniversitelerin sunduğu yönetim danışmanlığı hizmetlerinden de yararlanılmaktadır. Gelişmiş ülke üniversiteleri, ülkelerindeki önemli kuruluşlarla işbirliği olanaklarını çok eskiden geliştirmişler ve teknoloji alanında sanayi kuruluşlarına çok katkıda

³²Bumin, a.g.e., s.147-148

bulunmuşlardır. Gelişmekte olan ülkelerde de üniversiteler, o ülkenin en aydın ve en iyi yetişmiş elemanlarını bünyelerinde bulundurmanın verdiği avantajla yönetim danışmanlığı alanında çok önemli bir rol alma fırsatını değerlendirmişlerdir.

Denetim şirketlerinin, bankaların ve üniversitelerin yönetim danışmanlığı faaliyetlerinin yanı sıra ülkemizde sadece yönetim danışmanlığı hizmetleri sunan büyük şirketler de vardır.

Türkiye'de yönetim danışmanlığı hizmetlerinin gelişimi gelişmekte olan ülkelerdeki yönetim danışmanlığı hizmetlerinin gelişimi ile paraleldir. Ekonomik açıdan Türkiye'de tam rekabete açık bir ekonomik düzen henüz yaratılamamıştır. Çeşitli kalkanlarla korunan sanayi ve ticaret şirketleri verimliliklerini arttırmak ya da batmak gibi bir seçenikle ancak yeni yeni karşı karşıya gelmişlerdir. Uzun yıllar boyu kendilerini hem teknolojik hem de yönetim konularında dış dünyada tecrit eden şirketlerimizin yönetim danışmanlığına da ihtiyacı doğmamıştır. Mali denetimin geçmişi de Türkiye'de çok yenidir. Uzun yıllar denetim, sadece yabancı banka ve finansman kuruluşlarının Türk Hükümetine ve işletmelerine kullandırdıkları kredi şartı olarak uygulandığından, uluslararası denetim şirketleri Türk denetim şirketlerinden çok önce Türkiye'de organize olma imkanını bulmuşlar ve yabancı kökenli yönetim danışmanları aracılığı ile ülkemizde yönetim danışmanlığı yapmaya başlamışlardır. Bu gün de durum çok fazla farklı değildir.

Türk bankacılığının yönetim danışmanlığı faaliyetlerine başlamasının da geçmişi çok yenidir. Özelleştirme işlemlerinin başlaması ile birlikte bankalar önce yabancı şirketlerin taşeronu olarak yönetim danışmanlığı hizmeti sunmaya başlamışlar, daha sonra da kendi kaynakları ile yönetim danışmanlığı bölümlerini organize etmişlerdir.

Bankaların yönetim danışmanlığı hizmeti verdikleri önemli bir alan halka açılmalıdır. Kanunen halka açılacak bir şirketin kendine

danışman olarak bir bankayı veya aracı kurumu seçmesi gerekmektedir. Halka arz, bankaların yönetim danışmanlığı alanında faaliyetlerini destekleyen özel bir yönetim danışmanlığı şeklidir.

Günümüzde Türk danışmanlık sektörü bir gelişme içindedir. Üniversitelerin, yabancı kökenli denetim şirketlerinin yönetim danışmanlığı bölümlerinin, yabancı yönetim danışmanlarının, devletin kendi kuruluşlarının yoğun rekabetine rağmen büyümektedir.³³

Türkiye’de yönetim danışmanlığının önemi dünyadaki diğer ülkelere göre geç anlaşılmıştır. Özellikle Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi’nin kurulduğu yıl olan 1965’den 1991 yılına kadar yönetim danışmanlığı tam olarak kurumlaşmamıştır. Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi, yönetim danışmanlığı mesleği ile ilgili olarak Türkiye’deki ilk önemli adımı atmıştır. Ancak yönetim danışmanlığı mesleğinin kurumlaşması 1991 yılında Yönetim Danışmanları Derneği’nin kurulmasıyla gerçekleşmiştir. Yönetim Danışmanları Derneği, ülkemizde yönetim danışmanlığını meslek olarak seçmiş kişileri bünyesinde barındıran ve temsil eden tek demektir. Dernek, Şubat 1991’de Yönetim Danışmanlığı meslek İlkeleri adı altında meslek ahlak yasasını belirlemiş ve yayınlamıştır.

Diğer ülkelerde yüzlerce kişiyi çalıştıran yönetim danışmanlığı şirketlerine karşın, Türkiye’de sadece bir kaç yönetim danışmanını bünyesinde sürekli olarak çalıştıran şirketler vardır. Bu şirketlerin sayısı da henüz yaygınlaşmaktadır.

³³Aytar, a.g.e., s.54-61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ

Klasik örgüt kuramının temel varsayımlarına göre, toplumsal gelişme ve değişimin, iş bölümünün artması ve derinleşmesinin danışma olgusuna evrensel ve zorunlu bir nitelik kazandırdığı ileri sürülmekte, buna göre gelişme ve danışma arasında yüksek bir ortak ilişki olduğu varsayılmaktaydı. Gerçekten, iş bölümünün artması ve teknolojilerin gelişmesi sonucu örgütler büyümüş ve karmaşık biçime dönmüştür. Eskiden kendi bilgisi, deneyimi ve sağduyusundan yararlanarak karar veren kişi ya da grup artık çok karmaşıklaşmış ve etkileşim içinde doğru ve yerinde karar verebilmek için bir takım yeni bilgilere gerek duyulmuştur. Bunun için de bir takım uzmanlara danışmak gerekli hale gelmiştir.³⁴

Bir görüşe göre hangi ülkede olursa olsun, nasıl bir teknoloji kullanılırsa kullanılsın, işletmeler ancak yeterli bir bilinçlenme düzeyine ulaştıktan sonra danışmanlık hizmetlerine gerek duymaktadırlar.³⁵ Öte yandan, danışmanlık ilişkilerinin çeşitlenmesi ve uzmanlaşması, danışmanlık hizmeti verenlerin kurumlaşması eğilimini ortaya çıkarmıştır. Kurumlaşma oldukça da kendiliğinden, daha çok biçimsel olmayan

³⁴ İlhan Tekeli ve Gencay Şaylan, "Danışmanlık Kuramı", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt no 8, Sayı no 2, (1975) s.81

³⁵ Beşkök, a.g.e., s.20

yollarla yapılan akıl danışmanın yerini, profesyonel yönetim danışmanlığı alma eğilimini göstermiştir.³⁶

Yönetim Danışmanlığı yalnızca iş gören seçme, yerleştirme, örgüt kılavuzu hazırlama, iş tanımları yapma, unvan belirleme, örgüt şemaları çizme, eğitim seminerleri gibi konularla sınırlı değildir. Bunlar etkin yönetimin birer unsuru ve yönetim danışmanlığının birer alt birimidir. Başka deyişle yönetim danışmanları etkin yönetimin kurumlaşmasına hizmet ederler.

İşletmeler günümüzde mal veya hizmet, ya da her ikisini de üretme amacıyla kurulsun, ayakta kalabilmek ve uyum sağlayabilmek amacıyla yönetim anlayışındaki değişmelere de uyum sağlamak zorundadırlar. Yönetim anlayışındaki bütün değişmelere uyum, yönetim danışmanlığı ile desteklenmediği sürece gerçekleşemez ve örgütler "öldüresiye rekabet" ortamında ayakta kalamazlar.³⁷

1. Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kapsamı

Yönetim Danışmanlığı hizmetleri, aşağıdaki alanlarla ilişkili olabilir:

- Yönetimin analiz, planlama, düzenleme ve kontrol işlevleri,
- Yeni fikirlerin, kavramların ve yöntemlerin yönetime sunulması,
- Politikaların, yöntemlerin, sistemlerin izlenen yolların geliştirilmesi,
- Yönetim Muhasebesi, kontrol sistemleri, veri işlem, matematiksel teknikler ve yöntemlerin kullanımı ve uygulanması,

³⁶Tekeli ve Şaylan, a.g.e., s.103-104

³⁷Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE, 1995, s.221

- Özel etütlerin yürütülmesi, önerilerin hazırlanması ve uygulanmasında teknik yardım ve öğütlerin sağlanması.

1981-1982 yıllarında İngiltere’de yapılan bir araştırmada yönetim danışmanlığı hizmetlerinin şaşkırtıcı bir şekilde yaygınlaşarak işletmeler tarafından kullanıldığı sonucu elde edilmiştir. Özellikle özel sektör işletmeleri, hayatta kalabilmek için etkin bir şekilde işletilmelidirler. Bu yüzden verimliliğin artırılması amacıyla yönetim danışmanlığı hizmetlerine olan ihtiyaç giderek artmaktadır.³⁸

2. Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerine Başvurma Nedenleri

Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerine başvurma nedenleri şöyle sıralanabilir:

- İşletme içinde beliren problemi çözebilecek teknik yeterliliğe sahip elemanların olmaması durumunda yönetim danışmanına görev verilir. Bunun nedeni, bütün uzmanlık alanlarında yetenekli kişileri istihdam edebilme imkanlarının sınırlı olmasıdır.

- İşletmeler yeni bir programın uygulamaya konulmasında yönetim danışmanlarından ek personel olarak yararlanabilirler. Örneğin; yeni bir çalışmayı zamanında bitirebilmek için yönetim danışmanından, yeni bir bilgi katkısı için değil, teknik insan gücü açığını kapamada yararlanılabilir.

- İşletmede verilen bir kararın, pratik değerde bir çözüm olup olmadığı hakkında bağımsız bir görüş alma isteğiyle yönetim danışmanına başvurulabilir.

- İşletme içi anlaşmazlıklarda ve görüş farklılıklarının olması durumunda, yönetim danışmanının objektif görüşlerinden yararlanılabilir.

³⁸Güçenme, 1986, a.g.e., s.97

- İşletme personelinin ve yöneticilerinin düşünce yapısını geliştirici ve işletmeye yeni görüş ve teknikleri kazandırıcı kişiler olarak yönetim danışmanlarından yararlanılabilir.

- İşletme yönetimine, başka işletmelerin devralınması, sermaye bütçelemesi, yeni ürün ya da personel değişikliği gibi özel konularda yeni fikirlerin aktarılmasında yönetim danışmanlarından yararlanılabilir.³⁹

Bunların dışında işletmeler, problemin çözümünün açıkça bilinmediği durumlarda, istenmeyen kuvvetlerle mücadelede, fırsat maliyeti mukayesesi gibi durumlarda yönetim danışmanına başvurabilirler⁴⁰

Ayrıca imaj geliştirmek, küçülmeler ve yeniden yapılaşmalarda işletme içi değişimi sağlamak, diğer şirketleri taklit etmek, değişen şartlardan ürkmek, bilgi işlem çalışmalarında etkinlik sağlamak gibi nedenlerle de yönetim danışmanlarından yararlanılabilir.⁴¹

3. Yönetim Danışmanına Başvurma Zamanı

Bazı işletmeler yönetim danışmanlarını sürekli olarak kullanmakta ve onları devamlı olarak işletme ile ilgili tutarak çeşitli durumlar için hazır bulundurmaktadırlar. Diğer bazı işletmeler, yönetim danışmanlarına ara sıra ve sadece özel bir problem ortaya çıktığında başvururlar. Bazı işletmeler ise bu hizmetlerden sınırlı ya da nadiren yararlandıkları halde, bazıları da bu hizmete hiç başvurmamaktadırlar.

Aynı yönetim danışmanı ile devamlı ilişki içinde bulunmanın yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

³⁹Aynı, s.98

⁴⁰Hurley, a.g.e., s.28

⁴¹Aytar, a.g.e., s.24-28

- İşçi-işveren ilişkileri, vergiler, bilgi işlem ve personel eğitimi gibi devamlılık gösteren problemler için sürekli yardım sağlar.

- İşletme hakkında devamlı bir bilgiye sahip olmak, yönetim danışmanının etkinliğini artırır ve başlangıç maliyetlerinden tasarruf sağlar.

- İşletme yöneticileri, devamlı ilişki içinde oldukları yönetim danışmanlarının tavsiyelerini kabul etmeye daha fazla yatkındırlar.

- Yönetim danışmanı ile devamlı ilişki içinde bulunmak, ihtiyaç olduğunda yönetim danışmanının bulunmasını kolaylaştırır.

- İşletme ile uzun süre çalışan yönetim danışmanları, işletmenin daha etkin faaliyet göstermesi konusuna daha fazla ilgi duyarlar.

- Yönetim danışmanı, işletme ile ilgili devamlı değerlendirmeler yaparak işletme faaliyetleri ile ilgili önceden tahminlerde bulunup, işletme içi problemlerin ortaya çıkmasını önleyebilir.

Yönetim danışmanından ihtiyaç ortaya çıkınca yararlanmak yolunu seçen işletmeler bunun nedeni olarak, işletme içinde faaliyetlerin devamlılığını sağlayacak yeteneğe sahip personelin varlığını göstermektedirler. Bu görüşü savunanların, devamlı yönetim danışmanı bulundurmaya yönelttikleri eleştiriler şöyle sıralanabilir:

- Devamlı yönetim danışmanı bulundurmanın maliyeti yüksektir ve mali bir israfa yol açar.

- Devamlı aynı yönetim danışmanına dayanmak, işletmeyi ona bağımlı hale getirir ve etkin bir örgüt oluşturulmasında sakıncalar yaratabilir.

- Aynı yönetim danışmanı ile devamlı ilişki içinde bulunmak, yönetim danışmanın objektifliğini kaybetmesine neden olabilir.

•Bir işletmenin devamlı olarak yönetim danışmanı bulundurması, onun yerine tam zamanlı çalışacak bir uzmanın olması gerektiğini gösteren bir işarettir.

•Yönetim danışmanına başvurulmadan önce işletmedeki kaynakları kullanmak, ancak başka seçenek olmadığı zaman yönetim danışmanına başvurmak, işletmenin temel politikası olmalıdır.

Sınırlı ya da nadiren yönetim danışmanı kullanan işletmelerin böyle davranmalarının nedeni, bu tür bir yardıma olan ihtiyacın sık sık ortaya çıkmamasıdır. Bir diğer nedeni ise, yönetim danışmanına görev verildiği zaman, işletme personelinin, işletme problemlerini çözerek tecrübe kazanma fırsatından alıkonulmalarıdır. Bu bakımdan işletme yöneticileri öncelikle kendi personelinin problemi çözmek için eğitilmelerini tercih etmektedirler.⁴²

Bunların dışında, şu şartlar oluştuğu zaman yönetim danışmanına başvurulmamalıdır:

- İşletmede aktif yönetim rolü almak amacıyla,
- Yönetimden istenmeyen kişileri uzaklaştırmak isteniyorsa,
- Yönetim danışmanına vereceği yönetim danışmanlığı hizmetinde istediği kadar destek sağlanamayacaksa,
- Verilecek yönetim danışmanlığı hizmeti işletmenin personeline destek ve kabul görmediğinde personelle karşı karşıya kalmak istenmiyorsa,
- Problemlerde bazı şeylerin yanlış olduğuna kolaylıkla inanacak birini bulmak istendiğinde,

⁴²Gücenme, 1985, a.g.e., s.133-134

•Ani çözümler öneren ve işletmeyi yanlış yöne sevk edebilecek yönetim danışmanlarıyla karşılaştığında.⁴³

İşletmeler yönetim danışmanını isterlerse kendileriyle ilgili tutup sürekli olarak kullansınlar, isterlerse de problem ortaya çıktığında kullansınlar, doğru yönetim danışmanının seçimi çok önemlidir.

4. Yönetim Danışmanının Seçimi

Yönetim danışmanları ve yönetim danışmanlığı şirketleri üç guruba ayrılabilir:

- Kişisel yönetim danışmanları
- Küçük yönetim danışmanlığı şirketleri
- Disipline olmuş büyük yönetim danışmanlığı şirketleri

Bunların her biri, işletmenin ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre dikkatli bir şekilde düşünülmesini gerektiren bir takım üstünlüklere ve sakıncalara sahiptir.

İşletme kişisel yönetim danışmanın tecrübelerini, kişiliğini ve performansını tam olarak anlayabilir. Çünkü, hizmetine başvurulacak yönetim danışmanı ile yapılacak ön görüşmede, görüşmeye katılan yönetim danışmanı ile işi yapacak olan tek bir kişidir. Bu kişi, muhtemelen daha önce çalıştığı bir işletmenin tavsiyesi ile seçilir. Aynı durum, küçük yönetim danışmanlığı şirketleri için de söz konusudur.

Büyük ve orta büyüklükteki yönetim danışmanlığı şirketleri ile işi yapanlar, yani uygulayıcılar ise farklı kişilerdir. Müşteri ile ön görüşmeyi yapan ve işi satma yeteneğine sahip olan yönetim danışmanı, işin başlangıcını ve hacmini, hizmet üzerinde çalışacak gurubu belirler, sık

⁴³Hurley, a.g.e. s.29

sık çalışmayı denetler. Ancak müşteri işletme, gurup içinde yer aldığı söylenen kişilerin gerçekten çalışmaya fiilen katılacaklarından emin olamaz. Üstelik gurup içinde yer alanların nitelikleri, verilecek yönetim danışmanlığı hizmetinin ihtiyaçlarına en uygun olarak gösterilir. Ancak onların gurup içindeki esas rolleri ve ilgi alanlarından kesin olarak emin olmak zordur.

İşletmeler hangi büyüklükte olurlarsa olsunlar, yönetim danışmanlığı şirketlerini tek bir birey gibi değerlendirmeli ve aradığı vasıflara sahip olup olmadığına karar vermelidirler.⁴⁴ Müşteri işletmenin yönetim danışmanını seçerken dikkat edeceği noktalar çoğunlukla aşağıdaki gibidir:

1. Müşteri, yönetim danışmanı ile ilişki kurmadan önce alınacak yönetim danışmanlığı hizmetinin niteliği ve genişliği üzerinde kararını vermelidir.

2. Alınacak yönetim danışmanlığı hizmetinin özelliği ile yönetim danışmanlarının özellikleri ve tecrübeleri gözden geçirilmelidir.

3. Her yönetim danışmanı ile ön görüşme yapılarak bu yönetim danışmanlarının yaklaşımları gözden geçirilmelidir. Her yönetim danışmanının öneri vermesi istenmelidir.

4. Yönetim danışmanların referansları ciddi bir biçimde elden geçirilmeli ve derinlemesine araştırılmalıdır.

5. Müşteri, yönetim danışmanının önerilerini, yönetim danışmanının problemi anlaması, yaklaşımı, yararları, maliyetleri, tecrübe ve becerileri açısından gözden geçirmelidir.

⁴⁴Gücenme,1986, a.g.e., s.100

6. Yönetim danışmanın seçimi için yukarıdaki maddeler çok dikkatli bir biçimde tartılmalıdır.⁴⁵

5. Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin Etkin Kullanımı

Bir yönetim danışmanlığı çalışmasında en iyi sonucun alınması, yönetim danışmanının ve müşterinin birbirleriyle tamamen uyum içinde olmalarına ve uyum içinde çalışmalarına bağlıdır. Yönetim danışmanlarının etkin kullanımı için aşağıdaki on basamak takip edilmelidir:

5.1 Yönetim Danışmanlığı Şirketinin Tanınması

Yönetim danışmanlığı kısmen yeni, dinamik ve hızla gelişen bir meslek dalıdır. Bu nedenle bir yönetim danışmanın yardımına ihtiyaç olduğu hissedildiğinde yönetim danışmanına iş vermeden önce mutlaka, yönetim danışmanlığı hizmetleri ve yönetim danışmanları hakkında bilgi edinilmelidir. Yönetim danışmanlığı hizmetlerini iyi bilen bir müşteri olmak amaçlanmalıdır. Bilgi edinmek için aşağıdaki yöntemlere başvurulabilir:

- ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü)'nün yayınladığı Management Consultancy (Yönetim Danışmanlığı) kitabı, çevredeki yönetim danışmanları birliğinin yayınladığı el kitabı, yönetim danışmanlığı şirketlerinin broşürleri, yönetim ve iş konusunda yayınlanan dergi ve periyodik yayınlar okunarak bilgi edinilebilir.

- İlgilenilen yönetim danışmanlığı şirketleri hakkındaki bilgiler (Daha önceki çalışmaları, piyasada bıraktıkları izlenim, raporlarının uygulanma ve başarı oranları, uzmanlık alanları, ücret politikaları) araştırılabilir. Ticaret odaları, sanayicilerin yöresel kuruluşları bilgi kaynağı olabilir.

⁴⁵Bumin, a.g.e., s.55-56

Yönetim danışmanlığı şirketinin ve yönetim danışmanlarının yeterince tanınması, işletme açısından önemlidir. Böylece seçim sırasında işletmenin ihtiyaçlarına en uygun yönetim danışmanı veya yönetim danışmanlığı şirketi seçilebilir.

5.2 Problemin Tanımlanması

Hiç bir problem yoksa yönetim danışmanına da ihtiyaç olmayacaktır. İşletmede bir yönetim danışmanlığı çalışmasına ihtiyaç duyuluyorsa mutlaka bir problem de olmalıdır.

- Problem mümkün olduğu kadar hassas bir şekilde tanımlanmalıdır. Yanlış olan veya yanlış olması ihtimali bulunan nedir? Ne değiştirmek veya geliştirmek istenmektedir? Niçin yönetim danışmanı istenmektedir? İşletme içinde bu problemi çözmek mümkün değil midir? Bu gibi sorulara yanıt verilmelidir.

- İşletme, konuya kendi personelinin dikkatini çekerek onlarla problemi tartışmalıdır.

- Yönetim danışmanı kullanma fikri personelden geliyorsa, onların problemi açık seçik ve hassas olarak tanımlaması istenmelidir. Açık olmayan ve belirsizlikler bulunan tanımlamalar kabul edilmemelidir.

- Problemin tanımının açık olması sağlanmalıdır. Yönetim danışmanı kendi tesbitini yaptığında, işletmenin yaptığı tanım yetersiz veya yanlış olabilir. Tartışmalardan sonra üzerinde karar verilen problemin müşteri ve yönetim danışmanınca birlikte kabul edilmesi ve desteklenmesi çok önemlidir.

İşletmenin problemini doğru olarak tanımlaması, yönetim danışmanının seçiminde ve çözüm sürecinde önem taşır. Özellikle de teşhis aşaması kolaylaşacaktır.

5.3 Hedeflerin Tanımlanması

Yönetim danışmanlığı şirketinin amacı, üzerinde anlaşma sağlanan bir problem çözümü ve önerilen çözümün uygulanmasıdır. Ancak işletmenin amacı, çözüme ulaşmak ve öğrenmek şeklinde daha geniş olabilir. Bunun için; özellikle işletmede bir değişim planlanırken ve uygulanırken yönetim danışmanından ne istendiğinin düşünülmesi gerekir. Hedeflerin çok açık ve hassas olarak belirlenmesi çok önemlidir. Ancak, bu hedefler esnek olmalıdır. Çeşitli yönetim danışmanları ile görüştüğten sonra hedefleri yeniden belirleyebilme yetkisi işletmenin elinde olmalıdır.

Hedefler doğru olarak tanımlanırsa, yönetim danışmanlığı hizmetinden neler beklendiği de belirlenmiş olunur. Böylece doğru problem tanımından sonra doğru hedef belirlenerek doğru sonuca ulaşmak kolaylaşır.

5.4 Yönetim Danışmanının Seçilmesi

Amaç, işletmeye ve tanımlanan probleme en uygun yönetim danışmanının seçimidir.

Yönetim danışmanı seçimi sırasında aşağıdaki noktalar, yönetim danışmanını tanımada yol gösterici olacaktır:

- Yönetim danışmanlarının listesi edinilmeli, adaylar gözden geçirilmelidir. Adayların kabiliyetleri, imkanları, geçmiş müşterileri, hizmetleri, verdikleri referansları incelenmelidir.

- İş arkadaşlarına, sanayi kuruluşlarına, yönetim danışmanlığı birliklerine, ve diğer kaynaklara başvurularak adaylar hakkında bilgi toplanmalıdır.

- Yönetim danışmanlığı çalışmasının 6 ay veya daha fazla süreceği tahmin ediliyorsa, adaylardan birkaçına kısa süreli işler

verilerek yönetim danışmanlarının hizmetin amacına uygun çalışmaları, yaklaşımları, rapor verme usulleri, maliyetleri, verilen süreye uyumları, çalışmadan görülecek yarar denenebilir. Daha önce denenmeyen yönetim danışmanına kesinlikle çok büyük bir iş verilmemelidir. Eğer mümkünse, yeni yönetim danışmanları daha kısa ve daha az kritik olan hizmetlerde denenmelidir.

- Yönetim Danışmanlığı şirketindeki yönetim danışmanlarının tecrübeleri, görev aldıkları işler ve başarıları değerlendirilmelidir. Sadece yönetim danışmanlığı şirketi değil, şirketin bu çalışmada görevlendireceği yönetim danışmanları da incelenmelidir.

- Yönetim danışmanlığı şirketlerinin verdikleri teklifler, hizmet ile direkt ilgili olan kişilerle birlikte disiplinli ve objektif olarak değerlendirilmelidir.

- Teklif edilen yönetim danışmanlarıyla toplanılarak, yakın geçmişte yaptıkları çalışmalardan referans olarak bazılarının anlatılması istenmelidir.

Yeni bir yönetim danışmanlığı şirketi seçilirken ilk sorulacak sorular şunlar olmalıdır:

- Yönetim Danışmanlığı şirketi ne kadar zamandır bu hizmetleri yapıyor ve şirketin iş dünyasındaki ünü nedir?

- Yönetim danışmanlığı şirketi hangi profesyonel standartlara uyacaktır?

- Daha önce hangi tip işletmelere hizmet verilmiştir? Yönetim danışmanlığı şirketi her seferinde başka bir müşteri işletmeye mi iş yapmış, yoksa bir müşteri işletmedeki hizmeti beğenilip tekrar başka bir konuda iş verilmiş midir?

- Daha önce, mevcut probleme benzer bir konuda yönetim danışmanlığı yapmış mıdır?

- Yönetim danışmanlığı şirketinin önde gelen kişileri, hizmetin ne kadarlık bir kısmında bizzat görev alacaklardır? Bu işletme için önemli midir?

Son seçim öncesindeki sorular ise şunlar olmalıdır:

- Yönetim danışmanlarınca yapılan işlerin özelliği nedir?

- Yönetim danışmanlığı şirketinin personeli yönetim danışmanlığı hizmetine profesyonellik, objektiflik ve bütüncülük verebilecek midir?

- Yönetim danışmanları, işletmedeki personelle yapıcı olarak çalışabilecek midir?

- Çözümler tam, zamanında, pratik ve işletmenin özel ihtiyaçlarına uygun mudur? Önerilen çözümler, işletme açısından etkin ve ekonomik çözümler midir?

- Çalışma zamanında ve tahmin edilen maliyet sınırlarında kalarak bitirilmiş midir? Yönetim danışmanları, ön çalışmada belirlenen hedeflere ve sonuçlara varabiliyorlar mıdır?

- Yönetim danışmanlığı şirketinin üst yönetimi, yapılan çalışmalarını takip etmek, değerlendirmek, yönlendirmek, aktive etmek için zaman ayırıyor mudur veya ayıracak mıdır?

- İşletme üzerinde yönetim danışmanlarının çalışmasının etkisi (izlenimleri) nedir? Yönetim danışmanlığı şirketi hakkında, işletmenin üst yönetiminin genel kanısı nedir?

- İşletme, yönetim danışmanlarını işe alacak mıdır?

Yönetim danışmanı seçimi öncesinde ve son seçim kararını vermeden önce yönetim danışmanı hakkında toplanan bilgiler ve sorulacak sorular, seçimi kolaylaştırır. Böylece seçilecek yönetim danışmanından nelerin beklendiği de ortaya çıkarılmış olunur. Bu sorulardan alınacak yanıtların ardından işletme ihtiyaçlarına en uygun olan yönetim danışmanının seçimi de sağlanmış olunur.

5.5 Ortak Program Geliştirme

Yönetim danışmanı ve müşteri işletme arasında ortak bir program geliştirilmelidir. Bunun için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Yönetim danışmanının işletmenin personeli olmadığı unutulmamalıdır. Yönetim danışmanının işletmeye gelişi ve çalışması belirli bir stres yaratabilir. Bu yüzden işletme personelinin ve yönetim danışmanının oynayacağı roller iyi belirlenmelidir.
- Yönetim Danışmanına yaptırılması düşünülen işlerin bir kısmının, işletme personeline ve daha ucuza yapılabileceği düşünülmelidir.
- İş programı, zaman çizelgesi, son bitim tarihleri, rapor verme, sonuçları değerlendirme sistemi, toplantı ve bilgi verme sıklıkları hakkında karar verilmelidir.
- İşin mali portresinin açık ve iyi anlaşılması olmasına dikkat edilmelidir.
- Çalışmayı, doyurucu olmadığına inanıldığında durdurma yetkisi alınmalıdır.
- Yönetim danışmanlığı şirketi ile bir mukavele imzalanmalıdır.

Ortak program geliştirme, yönetim danışmanı ile işletmenin var olan problem hakkında beraber çalışması olarak adlandırılabilir. Bunun

için de mutlaka yukarıdaki noktalara dikkat edilmeli ve bu program içinde hareket edilmelidir.

5.6 Çalışmada Aktif Görev Alma

Çalışmadan en iyi ve başarılı sonuçları alabilmek için yönetim danışmanlığı şirketi ve müşteri işletmenin en iyi beyinleri işbirliği yapmalıdır. Normal iş yüküne ek olarak, müşteri işletmenin personelinden yönetim danışmanlığı hizmeti için bir yardım istenecektir. Destek için, müşteri işletmenin üst yönetimi örnek olmalıdır. Bu konuda aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Yönetim, yönetim danışmalarının varlığından haberdar edilmeli ve yönetim danışmanlarıyla tanıştırılmalıdır.
- Çalışma için doğru personel, zamanında sağlanmalıdır. O konuda yetkisi ve bilgisi olmayan personel görevlendirilmemelidir. Yönetim danışmanı ile bir görüşme programında mutabakat sağlanarak, bütün ilgili personel ile görüşmesi sağlanmalıdır.
- Yönetim danışmanlığı gurubuna gereğinden fazla ve ikinci derecede ilgili personel verilmemelidir.
- Yönetim danışmanının istediği bütün bilgiler tam zamanında ve doğru olarak ulaştırılmalıdır. Gereksiz ve gizli olduğuna inanılan bilgiler dışındaki bütün bilgiler yönetim danışmanına verilmelidir.
- Yönetim danışmanlığı çalışmasında görev alındığında verimi ve etkinliği arttıracak düzenlemeler programda yapılmalıdır.
- Yönetim danışmanının çalışmasını sınırlayacak, görev alanını daraltacak şekilde aşırı görevler yüklenilmemelidir.

- Yönetim danışmanı, programına sıkı sıkıya bağlı, düzenli çalışan ve sonuç alan kişidir. Onun çalışmasına müsaade edilmelidir. Ancak, ilişki ve ilgi sürdürülmelidir.

5.7 Yönetim Danışmanına Önerilerini Uygulamada Görev

Verme

Pratik çözümler içeren pek çok yönetim danışmanlığı raporu, yönetim danışmanının uygulamada görev almadan işletmeden ayrılması yüzünden rafta kalmıştır. Bu yüzden yönetim danışmanını uygulama aşamasında da işin içinde tutmak prensip edinilmelidir. Yönetim danışmanı uygulamada, işletmenin şartlarına ve özelliklerine uygun oranda, bir noktaya kadar görev almalıdır. Bu konuda aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Eğer maliyetler önemli ise yönetim danışmanlığı hizmetinin maliyeti dikkate alınmalıdır.

- Yönetim danışmanına uygulamada görev verildiğinde uygulamayı işletmenin kendi personeli yapacaktır. Ancak yönetim danışmanı, bu uygulamayı izleyecek, hataları düzeltecek, çıkacak problemleri giderecektir.

- Yönetim danışmanının daha aktif rol alması da istenebilir. Ancak, bütün uygulamanın yönetim danışmanlarınca yapılmasına kesinlikle müsaade edilmemelidir. Yönetim danışmanı orada iken, ilgili ve ileride uygulamadan sorumlu olacak kişiler de mutlaka işin içine sokulmalıdır.

Yönetim danışmanı, çözüm önerilerinin ardından işletmeden ayrılabilir. Bu, özellikle maliyetlerin önemli olduğu durumlarda sıkça başvurulan bir yöntemdir. Ancak, yönetim danışmanı, başladığı işi getirdiği çözüm önerilerinin ışığında uygulama fırsatını bulursa çalışmasının verimi artacaktır. Ayrıca yönetim danışmanına uygulamada görev vermek özellikle daha önce hiç tanınmayan problemlerin

çözümünde işletmeye zaman kazandıracak, yeni uygulamaları personelin ve yönetimin öğrenmesine imkan verecektir.

5.8 Gelişmenin ve Değişimin Gözlenmesi

Unutulmamalıdır ki sonuçlar yönetim danışmanı tarafından değil işletme tarafından istenmektedir. Bu nedenle çalışmayı yakından takip etmek, işler yolundan çıkıyorsa gerekli tedbiri zamanında almak da müşteri işletmenin sorumluluğundadır. Gelişmeyi ve değişimi gözleyebilmek için yönetim danışmanı ile iş süresince haftalık toplantılar yapılarak; Teknik yönetim doğru mu? Tamamlayıcı, verimli, tertipli çalışıyor mu? Doğru kalite ve miktar için gerekli veriler sağlıyor mu? Umulmayan engeller ile karşılaşılıyor mu? Personel ile sürtüşme ve çatışmaları var mı? Çalışma programına uyuyor mu? Anlaşılan hedeflere doğru ilerlediği izlenimi var mı? gibi sorulara yanıt aranmalıdır.

Gelişme ve değişim gözlenirken işletme kendisini değerlendirerek, yönetim danışmanlığı hizmetinin başarıya ulaşması için üzerine düşen görevleri yerine getirip getirmediğini yargılamalı, gözlemlerinin sonucunu yönetim danışmanı ile birlikte hızla gözden geçirmeli, zayıf haberleşme veya iletişim kopukluğu nedeniyle çalışmanın verimsizliğe sürüklenmesini önlemelidir.

Gelişimin ve değişimin gözlenmesi, işlerin doğru yönde gitmesini ve işletmenin yönetim danışmanlığı çalışmasına yabancı kalmamasını sağlar. İşlerin gerektiği şekilde ve düzende gitmesine yardımcı olduğu gibi, yolunda gitmeyen durumlarda da müdahale şansı tanır. Bu yüzden özellikle zaman kaybına yol açmamak için gözlem şarttır.

5.9 Sonuçların ve Yönetim Danışmanının Değerlendirilmesi

Katı gerçeklere dayanarak, hislerin ve baskıların etkisinin altında kalmadan çalışma sonuçları ve yönetim danışmanı değerlendirilmelidir. Ardından, yönetim danışmanı, yönetim danışmanlığı şirketi ve

çalışmanın başarısı hakkındaki izlenimler kaydedilerek gelecek çalışmalarda yararlanmak üzere dosyalanmalıdır.

Yönetim danışmanlığı çalışmasının sonuçları değerlendirilirken şu sorular sorulmalıdır: Maliyetler tahmin edilen miktarları aşıyor mu? Ne değişti? Değişmeler uzun süreli olacak mı? Sağlanan yararlar sürececek mi? Çözümü gereken başka hangi konular var?

Yönetim danışmanı değerlendirilirken ise şu sorular sorulmalıdır: Söz verdiklerini sağladı mı? Ne öğrenildi? / Ne öğrenilebilirdi? Danışmanla çalışmak zevkli mi? Yönetim danışmanını ve yönetim danışmanlığı şirketini başkalarına da tavsiye edilebilir mi? Personel çalışmanın sonuçları hakkında ne düşünmektedir? Yönetim danışmanının stili ve metodolojisi öğrenildi mi?

Sonuçların ve yönetim danışmanın değerlendirilmesi, ortaya iki sonuç çıkartır: Problem gerektiği gibi çözümlenmiş mi, ve yönetim danışmanlığı çalışmasından memnun kalınmış mı? Bu değerlendirme, özellikle başka bir problem ortaya çıktığında nasıl davranılacağı ve yönetim danışmanının yararları hakkında işletmeye önemli bilgiler verecektir.

5.10 Yönetim Danışmanlarına Bağımlı Hale Gelme

Yönetim danışmanları bağımsız kişi ve şirketlerdir. Onlar mevcut problemlerin çözümünde, tecrübeleri nedeniyle ve belirli bir süre için çalıştırılırlar. Yönetim danışmanı, işletmenin ve personelin tecrübesini de arttırarak, gelecekteki problemlerle işletmenin bizzat ilgilenmesini sağlayacak şekilde hizmet vermelidir. Bu konuda aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Yönetim danışmanlarına aşırı bağımlı kalmak çok sağlıksız bir gelişmedir. İşletmenin sorumluluğunda olan ve bizzat işletme tarafından verilmesi gereken kararlarda yönetim danışmanına müracaat

edilmemelidir. Her problem çıkışında yönetim danışmanına başvurma alışkanlığı geliştirilmemelidir.

• Aynı konuda ikinci bir kez yönetim danışmanlığı hizmeti istenmemelidir. İşletme ve personeli, daha önceki çalışmada bu problemin nasıl çözüleceğini öğrenmiş olmalıdır.

• Personel, problemleri çözme konusunda yetiştirilmelidir.

• Bütün yumurtalar tek bir sepete koyulmamalıdır. Dışarıdan alınacak yönetim danışmanlığı hizmetleri çeşitli yönetim danışmanlığı şirketlerine dağıtılırsa, tek bir şirkete zamanla bağımlı hale gelinmemiş olunur.⁴⁶

Yönetim danışmanına bağımlı hale gelmek demek, her problem ortaya çıkışında yönetim danışmanına başvurarak özellikle maliyetleri arttırmak anlamına gelir. Yönetim danışmanlığı hizmetlerine başvurmak, ilk defa ortaya çıkan problemlerde doğru bir yaklaşımdır. Ancak çalışmaya uzaktan bakıp çözüm yollarını öğrenmemek sonucunda problem tekrar ederse, bağımlılık ortaya çıkar ve bu durumda maliyetler de gereksiz yere artmış olur. Bu yüzden yapılan çalışmadan en yüksek kazanç sağlanmalıdır. Böylece yönetim danışmanına bağımlı hale gelinmemiş olunur.

⁴⁶Hurley, a.g.e., s.45-64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÜRECİ

1. Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Özellikleri, Aşamaları ve Modelleri

Yönetim danışmanlığı süreci, alınan yönetim danışmanlığı hizmeti sırasında hangi aşamaların izleneceğini, nelerin yapıldığında hangi sonuçlara ulaşılabileceğini ortaya koyar.

1.1 Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Özellikleri

Yönetim danışmanlığı hizmeti, örgütün politikası, süreç ve yöntemleri ile ilgili problemleri tanımlayan, bunların çözümü için öneriler getiren uygulamaların yürütülmesine yardım eden bağımsız ve uzman kişi ya da kişilerin verdiği hizmettir.⁴⁷

Günümüzde karar vermek için karar organlarının bilgi, beceri ve sezgi gücü yeterli olmamakta, özellikle problemlerin tanımlama ve çözümü için yönetim danışmanlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın temelinde işbölümünün artması ve giderek gelişen teknolojiye bağlı olarak örgütlerin büyüüp karmaşıklaşması, pazar, müşteri ve halk beklentilerindeki değişimler, rakipler yatmaktadır.

⁴⁷Peker, a.g.e., s.218-219

Diğer taraftan günümüzde bir örgüt analisti ve teşhisçisi olarak eğitilmeyen yöneticiler, karmaşık sosyal sistemlerin bazı uzmanlık isteyen alanlarında sosyal bilimcilere dayanmak zorunda kalmaktadırlar.

Yönetim danışmanlığı faaliyeti, genel olarak örgüte özel bir bilgi ve kabiliyet sağlar. Örgüte sağlanan bu yeni kaynağın mesleki yardımının ötesinde meselelere tarafsız bir bakış açısı getirmesi de kendisine duyulan ihtiyacı doğuran bir faktör olarak görülebilir. Yönetim danışmanlığı sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

a) Yönetim danışmanlığı, gönüllü bir ilişkiye dayanır. Müşteri (değişmek isteyen örgüt) yönetim danışmanı veya değişme uzmanıyla gönüllü bir ilişki içerisine girer. İlişki kurma isteği müşteriden gelir.

b) Yönetim danışmanlığı, bağımsız bir hizmettir. Bu özellik yönetim danışmanlığının en belirgin özelliğidir. Herhangi bir problemle ilgili olarak uzmanlığına başvurulmuş kişi ya da kişiler, faaliyetlerinde ne yönetime, ne de müşteriye bağımlı değildirler. Ancak bu bağımsızlık, yönetimle ve alıcı sistemle çok yönlü bir ilişki içerisine girilmeyeceği anlamına gelmez.

c) Yönetim danışmanlığı, bir yardım etme sürecidir. Yönetim danışmanı ya da değişme ajanı, ilk anda problemi çözmekten çok analiz etmeye yardımcı olur. Onun ana görevi, problemi çözme ya da değişiklik yapma değil, yardım etme ve geçerli bilgi toplamadır.

d) Yönetim danışmanlığı, öneri niteliğini taşır. Yönetim danışmanı, işletmenin problemlerini tanımladıktan sonra müşteri işletmeye rapor sunar ve çeşitli çözüm önerileri getirir. Müşteri bu çözüm yollarını kabul edip etmemekte ya da seçenekler arasından seçim yapmakta serbesttir.

e) Yönetim danışmanlığı, probleme yönelik bir süreçtir. Yönetim danışmanı, işletmeye belirli bir problemi ya da problemleri çözmek için getirilir.

f) Yönetim danışmanlığı, sürekli olmayan bir ilişkidir. Problemin çözümünden sonra ilişki sona erer. İlişkinin tekrar kurulabilmesi, müşteriyle yönetim danışmanının yeniden anlaşmalarına bağlıdır.⁴⁸

1.2 Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Aşamaları

Yönetim danışmanlığı süreci, planlı değişimin bir parçası olarak ele alındığında belirli bir problemin çözülmesi ve müşterinin kendi organizasyonunda değişiklik yapmak istemesi amacına yönelik müşteri işletme ve yönetim danışmanının ortak katılımı olan bir aktivitedir. Bu sürecin bir başlangıcı ve bir de sonucu vardır. Süreç bu iki nokta arasında pek çok temel aşamaya ayrılabilir. Bu hem yönetim danışmanına hem de müşteriye sistematik ve metodik olmalarında, aşamadan aşamaya, operasyondan operasyona geçmelerinde ve birbirlerini eş zamanda takip etmelerinde yardımcı olur.

Yönetim danışmanlığı süreci ortaya konmadan önce yakından ilişkili olduğu planlı değişimi ve planlı değişim sürecini açıklamakta yarar vardır.

1.2.1 Planlı Değişim Süreci ve Aşamaları

Planlı değişim, sistemin bireysel, sosyal ve kültürel işlemlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan bilinçli, düşünceye ve işbirliğine dayalı bir çabadır. Planlı Değişimin kaynağında, sistemi bilinçli bir biçimde daha iyiye götürmek ve bunu değişim ajanı (yönetim danışmanı) yardımı ile gerçekleştirmek için verilen karar yatar.⁴⁹

Planlı değişim, örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntemdir. Burada amaç, işletmede etkinlik sağlamaktır. Bu etkinliği sağlamada; amaçların birlikte

⁴⁸Dinçer, a.g.e., s.49-50

⁴⁹Bumin, a.g.e., s.39-54

saptanması için ortak çaba, birlikte alınan kararlara güven, gelişen ve gönüllü işbirliği, değişim görevlisi ve yöneticilerin birbirlerini etkilemelerine imkan verilen bir yetki dağılımı gibi noktaların göz önünde bulundurulması zorunludur.⁵⁰ Özellikle, planlı değişim yöntemi ile örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinin istenmesi durumunda örgüt içindeki insanın önemi artmaktadır.⁵¹

Planlı değişim sürecinin alt gurupları değişik biçimlerde karşımıza çıkar. Bazı yazarlar bu süreci üç aşamada incelerken (Çözme, Değiştirme, Yeniden dondurma) bazıları da bu üç aşamayı arttırarak beş aşamalı genel bir model olarak ele almışlardır. Genel bir model boyutunda planlı değişim süreci, "Değişim ihtiyacını geliştirmek", "Değişim ilişkilerinin oluşturulması", "Değişime yönelmek", "Değişimi genelleştirmek ve dengelemek", "İlişkileri sona erdirmek" olarak ele alınmaktadır.⁵²

Üç aşamalı planlı değişim modeli, çözme aşamasında herhangi bir nedenle işletme içinde denge bozulursa, eski davranış kalıplarını çözmeyi hedefler. Bunun amacı kişi ya da gurubu teşvik etmek ve değişime hazırlamaktır. Çözülme aşamasından sonra değişim aşamasına geçilir. Değişimin sonucunda iki davranış ortaya çıkar: Özdeşleşme ve benimseme. Yeni kazanılan davranış şekillerinin personelin kişiliği ile bütünleşmesi sonucunda değişimin üçüncü aşaması olan yeniden dondurma aşaması da tamamlanmış olunur.

Planlı değişim modelinin ana noktaları bütünleştirildiğinde yönetim danışmanlığı modeli daha sistematik bir biçime dönüştürülür. Burada ele alınan yönetim danışmanlığı modeli, birbiri ile yakından ilgili iki noktaya

⁵⁰Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, (Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 3008/133, 1982),s.107

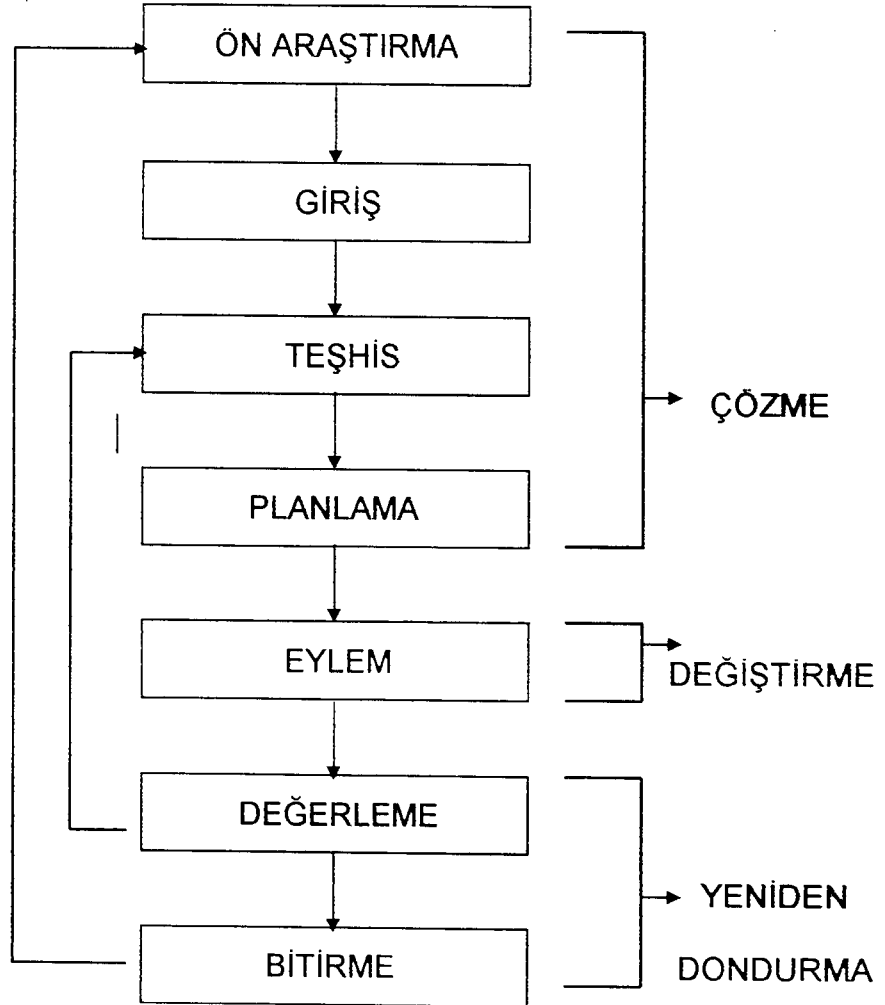
⁵¹Burhan Aykaç, "Yönetimin iyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt no 24, Sayı no 2, (Haziran 1991), s.117

⁵²Bumin, a.g.e., s.39-54

yönelir. Birinci nokta, müşteri ile yönetim danışmanı arasındaki ilişkiyi ele alır. Yönetim danışmanı, müşteri işletmede ilişkilerini kiminle sürdürecektir? Kim, kimi etkiler? Müşteri ve yönetim danışmanı birbirlerine ne kadar açık olacaklardır? gibi sorulara yanıt aranır. İkinci nokta ise işin niteliğine ilişkindir. Problem nasıl tanımlanır? Hangi çözümler düşünülür? gibi sorulara yanıt aranır. Bu soruların cevabı, Şekil 2'deki yedi aşamalı Planlı Değişim süreci çerçevesinde gözetilmelidir.

ŞEKİL 2. Planlı Değişim Süreci

Dinçer, a.g.e., s.38-39



Planlı değişim sürecinin bu yedi aşamasını şu şekilde açabiliriz:

1.2.1.1 Ön Araştırma

Bu aşamada ne müşteri işletme, ne de yönetim danışmanı beraber çalışmaya kesin karar vermişlerdir. Her iki taraf da gelecekteki ilişkilerine yön verecek olan ön verileri toplamakta ve kendilerini serbest hissetmektedirler. Müşteri işletme, problemlerine kaynak ve çözümler araştırmaktadır. Çünkü yönetim danışmanına yapılan davetin kökeninde yönetim danışmanının müşteri sistemine yardım edebileceği inancı yatar. Aynı zamanda da yönetim danışmanı, müşteri işletme ile çalışıp çalışmama kararını verebilmek için kendi çıkarlarını ve değerlerini gözden geçirmektedir.

Yönetim danışmanı, müşteri işletme ile çalışma kararı verirken müşteri işletmenin ana kaynaklarına, temel sınırlamalarına, önemli sosyal ve kültürel norm ve değerlerine, genel sistem içindeki ana alt sistemlere, temel sistem- alt sistem arasındaki ilişkilere, otorite ve örgüt dışından gelenlere yönelik tutuma, müşteri sistemi ile çevresindeki diğer sistemler (rakipler, komşu örgütler) arasındaki ilişkilere, müşteri işletmenin kendini geliştirmek için var olan teşvikine bakabilir.

Bu aşamada yetersiz veri nedeniyle basmakalıp fikirler oluşabilir. Ayrıntılı değerlendirmeler için teşhis aşamasına kadar beklenmelidir. Bu aşamada oluşan en önemli sonuç, müşteri sisteminde bir biçimsel giriş noktası seçimidir.

1.2.1.2 Giriş

Giriş noktası seçildikten sonra, yönetim danışmanı ve müşteri işletme arasındaki bir sözleşme ile planlı değişim sürecinin girişten sonraki aşamalarının nasıl oluşturulacağı belirlenir.

Bu sözleşme yasal bir belge değildir. Etkin çalışma ilişkilerinin geliştirilebilmesi için iki tarafın da bir çok konuda olabilecek beklentileri üzerinde anlaşmaya varmaları gerekir. Bu konular müşteri ve yönetim

danışmanının hizmete ilişkin amaçları, problemin genel tanımı, problemin bütün sistem ile ilişkisi, probleme uygulanabilecek müşteri kaynak ve becerileri, probleme uygulanabilecek yönetim danışmanı kaynak ve becerileri, probleme genel yaklaşım biçimi, müşteri işletme - yönetim danışmanı ilişkisinin niteliği, müşteri için beklenen yararlar, yönetim danışmanının beklediği yararlar gibi konular olabilir. Bu aşama bir anlamda anlaşma aşaması olarak tanımlanabilir.

1.2.1.3 Teşhis

Planlı değişim ve geliştirme çabaları, mutlaka işletmenin ve çevresinin isabetli bir biçimde teşhis edilmesine dayandırılmalıdır.⁵³

Teşhis aşamasında dört öge vardır: Müşterinin hissettiği problem, müşterinin amaçları, müşterinin kaynakları ve yönetim danışmanının kaynakları.

Teşhis aşaması müşterinin hissettiği problem ile başlar. Böylece müşteri işletmenin kültürü, dili anlaşılır ve olayları müşterinin gördüğü gibi görme olanağı sağlanır. Bu sayede yönetim danışmanı, müşterinin teşhis sürecine katılmasına imkan sağlamış olur.

Teşhis ilerledikçe, daha fazla ve daha farklı problemler görüldüğünde, müşteri ve yönetim danışmanı önemli problemlere öncelik verirler. Teşhis aşamasında ikinci adım olarak müşteri sisteminin amaçları tanımlanır. Üçüncü ve dördüncü öğeler ise müşterinin ve yönetim danışmanının kaynaklarıdır. Bu kaynaklara örnek olarak müşteri işletmenin değişime olan isteği verilebilir.

⁵³ Sabri Astarlıoğlu, "Örgütlerde Gelişme ve Değiştirici Müdahale", **Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt no 8, Sayı no 1-2, (Kasım 1987), s.67

Yönetim danışmanı, teşhis için gerekli bilgileri elde etmek için bir çok yöntem kullanabilir. Mülakat, anket ve gözlem çoğunlukla yararlanılan araçlardır.

1.2.1.4 Planlama

Planlama aşaması, gerçekleştirilmesi istenen amaçların, atılması gereken eylem adımlarının ve değişime karşı olan tepkilerin belirlenmesini kapsar. Bu aşamada, teşhis aşaması süresince toplanan veriler, değişim için var olan seçenekler incelenir ve değişim amaçları oluşturulur.

Planlama, müşteri sistemi ile işbirliği yapılarak yapılır. Böylece, planların müşteri sisteminin ihtiyaç ve beklentileri ile uyum içinde olmaları sağlanır. Planlamanın ilk adımı, başarılmak istenen davranışsal amaçların tanımıdır. Amaçlar belirgin bir biçimde saptandıktan sonra, farklı çözüm yolları veya değişim stratejileri oluşturulabilir.

1.2.1.5 Eylem

Eylem aşamasında, planlama aşamasında geliştirilen en iyi strateji uygulamaya konulur. Eğer önceki dört aşama başarılı olmuşsa, eylem aşamasında bir zorluk çıkmaması gerekir. Bu aşamada ortaya çıkan problemlerin temelinde, önceki aşamalarda çözülmemeyen nedenler yatar. Eğer bu problemler bütün değişim çabasına zarar verecek kadar büyük değıllerse, müşteri sistemini öğrenmek yönünden yararlı olurlar.

1.2.1.6 Değerleme

Eylem stratejisinin değerlendirilmesi, planlama aşamasında tanımlanan amaçlara dayalı olarak yapılır. Bu nedenle müşteri sisteminin üyeleri hangi boyutlara dayalı olarak değerlendirildiklerini bilirler. Müşteri, yönetim danışmanına olan bağımlılığını ancak sisteme verilerini kendi başına analiz etme becerisini geliştirdiğinde azaltabilir.

Değerleme aşamasının sonucunda, ya değişimi tamamlama aşamasına gelinir, ya da tekrar planlama aşamasına dönülmesine ve tekrar eylem planlaması yapılması, belki de müşteri ile başka sözleşme yapmak üzere tekrar anlaşma aşamasına dönülmesi gerekir.

1.2.1.7 Bitirme

Yönetim danışmanı-müşteri ilişkileri tanım olarak sürekli değil, geçicidir. Yönetim danışmanı- müşteri ilişkilerinde sonuç ve bitiş üzerinde önemle durulmalıdır. Bitirme koşulları, ilk giriş sözleşmesinde konuşulmalı ve geçici bir anlaşmaya varılmalıdır. Bu koşullar sürekli olarak sonradan yapılacak anlaşmalara açık olmalıdır.

Yönetim danışmanı-müşteri ilişkilerinin sonucu iki türlü olabilir: Başarı ve başarısızlık. Başarının da giriş, teşhis-planlama aşamalarında özetlenen amaçları gerçekleştirmek ve müşteri sisteminin problem çözme yeteneklerini geliştirerek gelecekte aynı tür problemleri kendi başına çözümlemesine imkan sağlamak gibi iki yönü vardır. Başarısızlık durumu her iki taraf için de önemlidir. Müşteri zaman ve para yitirir. Yönetim danışmanı da söz teminatı vermiştir. Bu durumda yönetim danışmanının profesyonel şöhretine gölge düşecektir.⁵⁴

1.2.2 Yönetim Danışmanlığı Süreci ve Aşamaları

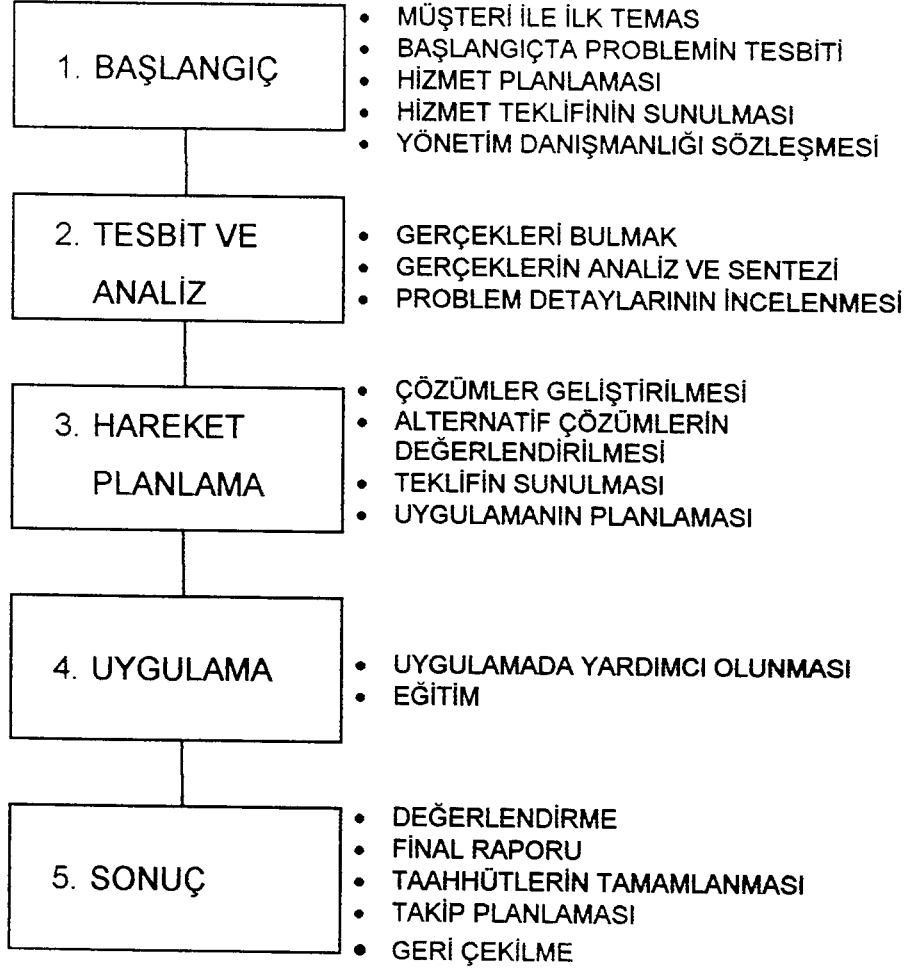
Yönetim danışmanlığı süreci, başlangıcından bitişine kadar beş aşamadan oluşmaktadır. Bu beş aşamanın sırasıyla takip edilmesiyle beraber yönetim danışmanlığının iş yapısı ortaya çıkar. İş yapısı ise yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasından tamamlanmasına kadar nelerin nasıl yapılacağına, nelerle karşılaşılabileceğine, hizmetin etkinliği ve verimliliğine, kısaca başarıya nasıl ulaşılabileceğine yönelik ipuçlarını

⁵⁴Bumin, a.g.e., s.39-54

sürecin birer parçası olarak ortaya koyar. Yönetim danışmanlığı süreci Şekil 3'de görülmektedir.

Şekil 3. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Aşamaları

Hurley, a.g.e., s.27



1.2.2.1 Başlangıç

Başlangıç aşaması beş basamaktan oluşur. Bu aşama genel olarak yönetim danışmanının müşteri ile ilk tanışmasıyla başlar ve yönetim danışmanı ile müşteri arasında bir sözleşme hazırlanmasıyla son bulur.

a)Müşteri İle İlk Temas: Müşteri ile ilk temas, ya müşterinin yönetim danışmanından hizmet talep etmesiyle, ya da yönetim danışmanın müşteriye gitmesiyle olur.

Müşterinin yönetim danışmanından hizmet talep etmesi, Yönetim danışmanının profesyonel yeteneği hakkında çok iyi bilgiler edinilmesi, hakkında çok iyi referans alınması, meslek kuruluşlarının listelerinden veya telefon rehberinden seçim yapılması, yönetim danışmanının yayınları ile konferanslar ve açık oturumlardaki tartışma ve bilgi düzeyinin etkili olması, yönetim danışmanı ile bir yerde bir zaman tanışılması veya yönetim danışmanı müşteriye bir vesile ile aramış olması, akla ilk gelen veya bilinen tek kişi olması, yönetim danışmanını daha önce müşteriye hizmet vermiş olup bu hizmetten memnun kalınması gibi nedenlerden bir ya da bir kaçının sonucunda ortaya çıkar:

Yönetim danışmanının müşteriye gitmesi ise şu şekilde olur:

- Yönetim danışmanı müşteriye bir toplantı veya ortak bir tanıdık vasıtasıyla tanışmıştır. İlişkiyi her türlü iletişim vasıtasıyla sürdürür. Böylece müşterinin yönetim danışmanına ihtiyacı olduğunda "akıldaki ilk" olma sağlanmaya çalışılır.

- Müşteri ile çok sıcak ilişkiler vardır. Problemler çok iyi bilinir, doğrudan çözüm önerileri ile gidilir.

- Yönetim danışmanlığı hizmeti için ihale çağrısı yapılmıştır, şartnameler doğrultusunda teklif yapılır.

Böylece ya müşterinin yönetim danışmanından hizmet talep etmesiyle, ya da yönetim danışmanının müşteriye gitmesiyle müşteri ile yönetim danışmanı arasında ilk temas sağlanmış olunur. İlk temas karşılıklı tanışma, genel bilgi alışverişi, yaklaşımları çözümlene toplantısıdır.

İlk temas, müşteri ile yönetim danışmanının ilk defa olarak karşılıklı konuma gelmesi açısından önem taşır.⁵⁵ Yönetim danışmanı burada iyi bir dinleyici rolündedir. Kısa bir sürede yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili bilgi edinmek, yapılan işin ne olduğunu detaylarıyla anlamak, kendisinin bu işi yapma yeteneğine sahip olup olmadığına karar vermek, işin ciddiyeti hakkında fikir edinmek ve yaptırılacak işi yapabileceği hakkında konuştuğu kişileri ikna etmek zorundadır.⁵⁶

İlk temas sürecindeki ilk yüz yüze görüşme (toplantı) öncesinde yönetim danışmanı kendisini müşterisi ve müşterisinin işi hakkında olabildiğince bilgiyle donatmalıdır.

Müşteri (kişi, kurum veya kuruluş olabilir) ne iş yapmaktadır?, Bilgisi, deneyimi, kültürel nitelikleri, kişisel yaklaşım biçimi, ilişki kurma yeteneği, yönetim stili nedir? Müşterinin sunduğu ürün nedir, nasıl üretilir, pazar bilgisi, satış şekli ve şartları nelerdir? Müşterinin bulunduğu sektörün ekonomideki yeri nedir, sosyal yapı ile ilişkileri nasıldır, sektörün problemleri nelerdir? Sektörde kullanılan terimler nelerdir? Müşterinin işi ile ilgili kanun, yönetmelik, karamame, dış ticaret rejimi, yatırım rejimi, bölgesel teşvik veya kısıtlamalar nelerdir? Bu sorularla ilk görüşmeye gitmeden önce toplanacak olan bilgilerle donatılmış olarak gitmek, ilk görüşmede yönetim danışmanı açısından yararlı olacaktır. Ancak, eğer yönetim danışmanı müşteri ile ilk defa iş yapacaksa bu bilgilerin pek çoğunu toplaması çoğunlukla mümkün olmaz.

b)Başlangıçta Problemin Tesbiti: Bu aşamada ilk temas aşamasında edinilen bilgiler biraz daha pekiştirilerek müşterinin yönetici

⁵⁵Yönetim Danışmanları Demeği, "Yönetim Danışmanlığı İş Yapısı," Yönetim Danışmanları Demeğince Düzenlenen Yönetim Danışmanı Yetiştirme Programında Kullanılan Ders Notları (İstanbul, Mart-Nisan 1996), s.1-6. (teksir)

⁵⁶Aytar, a.g.e., s.76

ve karar organlarıyla bir ikinci toplantı yapılır. Bu toplantıda problem tesbit edilir. Problemin doğru tesbit edilmesi çok önemlidir.

Problem tesbit edilirken; ön yargılardan kaçınılmalıdır, belirti veya nedenlerin problem olarak gösterilmesinden kaçınılmalıdır, "Tek açıdan yaklaşım" (kişilerin genelde en iyi bildikleri noktadan konuya yaklaşımları) yanlış yapılmamalıdır, problemin, organizasyonun diğer birimlerinde nasıl görüldüğü ve anlaşıldığı tesbit edilmelidir. problemin bir bütün içinde yer aldığı gerçeği unutulmamalıdır, bütün içindeki ilişkiler çok iyi sorgulanmalıdır, problem tesbitinde genelden özele gidilmelidir, görüşme yapılan kişilerin tekli, ikili, çoklu ilişkileri, davranış biçimleri, yaklaşımları, işbirliği istek ve yetenekleri, ast-üst ilişkileri, para ve müşteri yaklaşımları, çevre ile ilgili görüşleri dikkatle izlenmelidir.

Müşterinin bilerek veya bilmeyerek problemleri olduğundan daha küçük göstermesi ise, müşterinin "yanlış yönlendirme tuzağı"dır. Böyle bir tuzağa düşmek çözümü çok zor veya imkansız bir işi almak veya işin kapsamını dar tutup, olması gerektiğinden daha düşük fiyat teklifi vermekle sonuçlanır.

Bu aşamada müşterinin organizasyonu, çevresi, kaynakları, hedefleri, politikaları, stratejileri gibi konularda geniş bir görüş elde etmek esastır. Problemin tesbiti aşaması, müşterinin işinin çapı ve problemlerin kapsamına bağlı olarak bir kaç gün dahi sürebilir.

Bu toplantılar sonucunda yönetim danışmanı, müşterinin işiyle ilgili bilgisi, beceri ve ilgisi, insan kaynaklarının işe uygunluğu ve yeterliliği, üst yönetimin problemlere yaklaşımı, kültürel yapısı ve sınırlamaları, çözüm arayışına istekliliği, değişime istekliliği ve organizasyonun hazır olma durumu, önerileri maddi olarak karşılayabilme kabiliyeti, yapılacak işler karşılığı ücret ve masrafları karşılama anlayışı ve kabiliyeti konularında geniş bilgi ve görüşe sahip olmalı ve işi alıp almayacağına karar verip teklifi bu bilgi ve görüşler

çerçevesinde hazırlamalıdır. Bu toplantılar esnasında mümkün olduğu kadar doküman ve bilgi elde edilmelidir. Bu dokümanlar şirketin mali raporları, tanıtım broşürleri, ürün broşürleri, sendikal bilgiler, basın bültenleri, sektörle ilgili bilgiler ve elde edilebilen diğer bütün dokümanlar olabilir.

c) Hizmet Planlaması: Hizmetin planlaması aşamasında yönetim danışmanı, genel olarak kimin ne yapacağını, müşterinin hangi fiziki imkanlarından yararlanılabileceğini, bilgi ve dokümanların temininin nasıl yapılacağını, çalışma guruplarının, birebir ilişkilerin, toplantıların, eğitimlerin nasıl düzenleneceğini, hizmet yöneticisinin kim olacağını, yönetim danışmanının kime karşı sorumlu olacağını, raporun kime veya nereye gönderileceğini, kısacası hizmetin ana işleyiş şeklini, müşteri ile beraber belirler.

d) Hizmet Teklifinin Sunulması: Hizmet teklifinin sunulması aşaması üç kısımdan oluşur: Ön hazırlık, fiyatlandırma ve teklif yazma.

Ön hazırlık sırasında yönetim danışmanı, teklif vermeden önce yaklaşım stratejisini belirler. Çünkü teklif, yönetim danışmanı için bir pazarlama aracı olduğu kadar yapılacak işin planı niteliğini taşır. Bunun için müşterinin ne istediğinin iyi analiz edilmesi ve rekabetin de göz önüne alınarak durumun doğru saptanması gerekir.

Yönetim danışmanının ön hazırlık sırasında teklif vermeden önce değerlendirmek ve karar vermek durumunda olduğu konular, işin araştırılması, ne kadar zaman alacağı ve masraf dökümü, müşteri tarafından konulan zaman sınırlamalarına uyulup uyulamayacağı, tesbit çalışmalarına harcanacak zaman, yapılacak işler ve masraf dökümü, tesbit raporunun sunulması ve tartışılmasının zamanlaması, tesbitlerin değerlendirme ve çözümlerin üretilme zamanlaması ve masraf dökümü, çözüm önerileri ön raporun sunulması ve tartışılmasının zamanlaması, final çözüm öneri ve tartışma planının sunulması ve zamanlaması,

çözümün ve hareket planının sunulması, uygulamanın (eğer istenirse) planlanması ve değerlendirilmesi, işin tamamlanmasında görev alacak uzman ve yardımcı yönetim danışmanlarının iş planlarının, hizmet planına uygunluğu, müşteriye etkileyecek sunuş formatı olarak sayılabilir.⁵⁷

Yöneticilerle yapılan ön görüşmeler sonrası yönetim danışmanı, kendine anlatılanlardan yola çıkarak bir iş tarifi yapmıştır. İşletmenin problemlerini ve kendisinden beklenenleri anlamıştır. Sonuç olarak da işin tarifine uygun olarak bir teklif hazırlamalıdır.⁵⁸

Bu ön hazırlık ve değerlendirmeler yapıldıktan sonra fiyatlandırma ve teklif yazma aşama aşamaları gelir. Fiyatlandırma aşamasında yapılacak işler ve araştırmalar için; görev alacak yönetim danışmanı kadrosunun adam-saat veya adam-gün cinsinden planlanması ve fiyatlandırılması, tahmini iç ve dış direkt masraflar, beklenmedik giderler payı, genel giderler payı hesaplanır. Ücret standartları, deneyim ve fiyat listelerine dayanarak belirlenir ve toplamı üzerine konacak şirket kar payı fiyatlandırmanın esasını teşkil eder. Fiyatlandırma esnasında ilk temas, tesbit planlama ve teklif hazırlama aşamasında harcanan zaman ve emek de dikkate alınmalıdır. Hizmetin büyüklüğü nedeniyle ilk aşamalarda harcanacak emek ve zamanın çok olması gibi durumlarda bu ücret yönetim danışmanının hizmetini pazarlama gücüne göre ilk görüşme sonucunda değerlendirilip işe başlamadan önce talep edilebilir. Ancak çoğunlukla 2-3 gün süren ön çalışma koşullarında, teklif hazırlama ücreti istenmez ancak, teklif fiyatlandırılırken dikkate alınır.

Fiyatlandırma tamamen serbest rekabet koşullarında oluşur. Kar payı, yönetim danışmanının piyasa referansları ve itibarı, rekabet

⁵⁷Yönetim Danışmanları Derneği, a.g.e., s.1-6.

⁵⁸Aytar, a.g.e., s.77

koşulları, işi alma isteğine karşın, piyasada oluşan hizmet değerlendirme standartlarına uyan fiyat ile masraflar arasındaki farktan oluşur.

Hizmet teklifinin sunulmasında son basamak teklifin yazılmasıdır. Başarılı bir teklif formatı, gerek sunumu, gerek içeriği, gerekse net anlaşılabilirliği dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Teklif müşterinin beklentilerine yanıt verebilmeli ve değerlendirmesine yardımcı olabilmelidir.

Her teklif aynı formatta olmak zorunda değildir. Format işe ve müşteriye göre şekillendirilebilir. Genellikle teklif mektubunda bulunan bilgiler şunlardır: İçindekiler ve giriş, hizmetin hedefleri, hizmetin sonunda sağlanacak yararlar, hizmetin kapsamı, çözüme yaklaşım teknik ve metodolojisi, iş ve zaman planlaması, hizmetin sonunda elde edilecek sonuçlar, ara raporlar, kapsamı ve zamanlaması, fiyatlandırma, ödeme koşulları, şirket ve görev alacak yönetim danışmanlarının tanıtımı ve şirket prensipleri, (varsa) şirket dışı kullanılan yönetim danışmanı veya yönetim danışmanlığı şirketinin tanıtımı, müşterinin patron, yönetici, üst düzey yönetici ve personelinden beklentiler, hizmet yürütme komitesinin tanımlanması, sorumluluk sınırları, izni alınmış müşteri referans listesi veya mektupları, ve sonuç.

Teklif formatının belirlenip teklif mektubunun müşteriye sunulmasından sonra hizmet teklifinin sunulması aşaması tamamlanır.

e)Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi: Yönetim danışmanlığı sözleşmesi hazırlanırken iki aşamadan geçilir: Pazarlık ve kontrat.

İşin çabuk bağlanması için teklifin hemen ardından, hatta teklifi elden götürerek, sunuşla beraber “tatlı bir batırma” yapmak yararlıdır. Müşteri genelde pazarlık eğiliminde olur. hele yönetim danışmanlığı hizmeti kullanma alışkanlığı veya bilinci olmayan bir müşterinin önerilen fiyatlara tepki göstermesi normal karşılanmalıdır. Fiyat konusunda da

standart oluşmamıştır ve oluşması çok zordur. Çünkü maliyet ve fiyatlandırma faktörleri, işin kapsamı, hedefleri, kullanılan yönetim danışmanı kadrosunun iş için ayrılan zamanı gibi faktörler işe ve kişiye göre değerlendirme farklılıkları gösterir.

Pazarlık konusu açıldığında kapsam tartışılabilir veya daraltılabilir, bazı bilgi toplama ve araştırma görevleri müşteriye yüklenebilir, iş planlaması esnekleştirilebilir veya ödeme planı esnekleştirilebilir. Ancak uzman ücretlerinin tartışılmaması tavsiye edilir.

Karar aşamasının gecikmesi yönetim danışmanının iş planının aksamasına veya yeni iş almasına engel olacağı için müşterinin en kısa zamanda karar vermesi, ipleri koparmadan ve antipati yaratmadan sağlanmalıdır.

Pazarlığın tamamlanıp karara varılmasının ardından kontrat, yani müşteri ile yönetim danışmanı arasında sözleşme hazırlanır. Her iş kontrata bağlanacak diye bir kural yoktur. Teklif, teklifi kabul ve ardından yollanan teyit mektubu bir çok durumda kontrat yerine geçer. Yazılı ve hukuki bir kontrattan belki daha önemlisi taraflar arasındaki sözlü kontrattır.⁵⁹ Ancak sunulan teklifin kabul edilmesi halinde bir teklif, her iki tarafın da imzalayacağı bir kontrat haline getirilmelidir.⁶⁰

Yazılı kontratta karşılıklı sorumluluklar, tarafların yükümlülüklerini yerine getirme tarihleri, ödeme planı ve ödemenin gecikmesi durumunda yapılacaklar, teslim edilecek raporlar ve işler, belirlenen desteklerin ve işbirliğinin sağlanması sorumluluğu, tazminat şartları, işveren-iş yapan ilişkisinin belirlenmesi, yapılan işin profesyonel bilgi, deneyim ve görüşlerden ve meslek ahlakına dayanan tavsiyelerden ibaret olduğu, karar ve sorumluluğun işverene ait olduğu, müşteriye rakip bir başka

⁵⁹Yönetim Danışmanları Derneği, a.g.e., s.1-6.

⁶⁰Aytar, a.g.e., s.77

müşteriye yönetim danışmanlığı hizmetinin verilir verilmeyeceği, sözleşmeyi imzalayacakların imza yetkisi, sorumluluk sınırları, anlaşmazlıklar halinde uzlaşma makamları gibi konu başlıkları mutlaka bulunmalıdır.

Müşteri ile ilk temas, başlangıçta problemin tesbiti, hizmet planlaması, hizmet teklifinin sunulması ve yönetim danışmanlığı sözleşmesinin hazırlanması aşamalarının tamamlanmasıyla yönetim danışmanlığı sürecinin ilk aşaması olan başlangıç aşaması da tamamlanmış olur.

1.2.2.2 Tesbit ve Analiz

Tesbit çalışmasının amacı, problemin ve nedenlerinin tesbiti, tanımlanması, çözüm çalışmalarına veri toplanmasıdır. Tanımlamalar ve toplanan veriler ne kadar güvenli ise çözümler de o kadar doğru ve başarılı olur.⁶¹ İncelemeye dahil olacak konunun tam olarak tarif edilebilmesi için, öncelikle yönetimin kendi problemi ile ilgili olarak yapmış olduğu teşhisin yerinde olup olmadığının tarafsız bir şekilde saptanması gerekir.⁶² Tesbit çalışmasının başarılı olabilmesi için yönetim danışmanı ve ekibinin bu konuda teknik deneyim bakımından yeterliliği ve müşterinin iş konusundaki bilgi ve bilinci kadar, müşteri ve müşteri teşkilatının yapılan çalışmaları nedenler ve sonuçlarıyla birlikte anlaması ve işbirliği içinde olması da çok önemlidir.

Tesbit ve analiz sırasında üç aşama izlenmelidir: Gerçekleri bulmak, gerçeklerin analiz ve sentezi ve problem detaylarının incelenmesi.

⁶¹Yönetim Danışmanları Demeği, a.g.e., s.1-6.

⁶²Çetin Tokcan, "Sevk ve İdare Müşavirliğinden Nasıl Yararlanılır?", **Sevk ve İdare Dergisi**, Cilt no 9, Sayı no 69, (1974), s.20

a)Gerçekleri Bulmak: Tesbit aşamasının temelini problemin ve nedenlerinin bulunup tanımlanması oluşturur. Problemler nitelikleri bakımından teknik veya sosyal, açık veya kapalı, önemli veya önemsiz, gerçek veya potansiyel olabilir.

Problemin tesbitinde veya tanımlanmasında yanıtları alınması gereken sorular şunlardır: Problem nedir? Problemin çıkmasının nedenleri nelerdir? Problemin sistem içindeki etkileşimi nedir? Müşteri problemi anlamaya ve çözmeye istekli midir ve çözümü gerçekleştirmeye kabiliyeti var mıdır? Problemin çözümü beraberinde hangi eylemleri gerektirir?

Ne olduğu ve ne yapılması gerektiği tesbit edildiğinde problem de tesbit edilmiş olur. Bu noktada problemi tarif etmek gerekir: Problemin görünen, ölçülebilir özelliği nedir? Problem kimleri etkilemektedir ve kimler çözüm istemektedir? Problemin esas ve karşılaştırmalı büyüklüğü, şimdiye kadar kaybedilen değerler, devamı halinde kaybedilecekler ve çözümü ile sağlanacak yararlar nelerdir? Problem ne zamandan beri vardır? Ne zaman farkına varılmıştır? Geçici midir? Geçici ise ne sıklıkta görülmektedir?

Problemin tesbit ve tarifini takiben problemin çıkış nedenleri araştırılıp, hipotezler geliştirilmelidir. Burada kişisel ve departmansal egolar ve önyargılar ile kişilerin tek taraflı dar açılı yaklaşımlarına dikkat edilmelidir. Problemin nedenleri sistem içinde incelenirken direkt ve endirekt neden ve sonuçları ayrı ayrı tesbit edilmelidir.⁶³ Çoğunlukla kolaylıkla teşhise ve çözüme ulaşmak zordur. Çünkü basit ve açık görünen bir problemin, hiç bir problemi görülmeyen diğer işletme konuları ile yakın ilişkisi vardır. Birini çözümlenebilmek için diğerlerinin de analiz edilmesi gerekebilir. Aksi halde çözümlendiği sanılan

⁶³ Yönetim Danışmanları Demeği, a.g.e. s.6-9

problemler, diğer işletme konularına da yansiyarak istenen sonuca ulaşılmasına engel olur.⁶⁴

Poblemin tesbit çalışmalarında , müşterinin probleme yaklaşımı çözümün getireceği değişikliklere ne derece kabul ve uyum göstereceği, değişim yerine düzeltme mi beklediği., çözüm için kaynakları müsait mi, yeni kaynaklar bulunabilir mi gibi konular görüşmeler esnasında gözlem kapsamına alınmalıdır.

Tesbit çalışmaları başlamadan önce hangi bilgilerin elde edilmesine çalışılacağı, bilgi elde etme yöntemleri ve yaklaşımları, ihtiyaç duyulacak organizasyon içi ve dışı verilerin neler olduğu, neyin nereden kimden temin edileceği konularında bir çalışma planı yapmakta zamanı iyi kullanmak ve bazı engelleri aşarak işbirliğinin verimliliğini arttırmak bakımından yarar vardır.

Tesbit çalışmasında kullanılan kaynaklar, organizasyon içi ve dışı kayıt, istatistik ve raporlar, olay ve gelişmelerin gözlenmesi, değişik kişilerin anlatacağı hikaye ve görüşler olabilir. Tesbit çalışmasında kullanılan teknikler ise, mevcut kaynakların, istatistiklerin, standartların derlenmesi, belli bir konuda veri eksikliği var ise yönetim danışmanının kendi kriterleri doğrultusunda belli bir süre içinde kayıt tutturması, problemin içinde veya etkisinde olup çözümlle ilgili görüşü olan kişilerden alınacak raporlardan yararlanılması, anket çalışması, karşılıklı, birebir görüşmeler, toplu tartışma toplantıları, personel davranış araştırması, ve gözlem olarak sıralanabilir.

Gözlemin konusu mevcut yapıdaki iş prosesleri, çalışma şartları, formal ve informal ilişkiler ve etkileşim, iş disiplini gibi konuların gözlenmesi, kilit personel ve yöneticilerin kişiliklerinin gözlenmesidir. Bu gözlemlerde mevcut yapı içindeki kişilerde dikkat edilecek noktalar iş bilgi

⁶⁴ Tokcan, a.g.e. s.20

ve deneyimi, inançlar, kendine güven, beğeni ve nefretler, özel ilgi alanları, saygı duyduğu veya önemseydiği, hatta nefret ettiği kişiler, sosyal ilişki beceri ve düzeyi, işbirliğine açıklık, yönetim anlayışı, liderlik becerisi, yaratıcılık kabiliyeti, yeni fikirlere açıklık, tenkitlere verdiği tepki, gerçekçilik düzeyi, olaylara olumlu veya olumsuz yaklaşımı olarak sayılabilir.

Tesbit çalışmasında kullanılacak kaynaklar ve teknikler belirlendikten ve bunların yardımıyla tesbit tamamlandıktan sonra "gerçekleri bulmak" aşaması tamamlanmış olunur.

b)Gerçeklerin Analiz ve Sentezi: Tesbit yoluyla elde edilen bilgilerin ve gözlemlerin bilimsel tekniklerle analizi ve sentezi uzman beceri ve deneyim gerektirir. Elde edilen bilgilerin analiz edilebilmesi için önce ayıklanması, sınıflandırılması ve anlaşılır hale getirilmesi gerekir.

Analiz teknikleri kantitatif (Niceliksel) ve kalitatif (Niteliksel) Analiz teknikleri olarak ikiye ayrılır. Kantitatif analizler; istatistik, matematiksel modeller, grafik tekniklerdir. Kalitatif analizler ise; Neden-sonuç analizi, etki-tepki analizi, karşılaştırma tekniği, geçmiş ve şimdiki zamandan geleceğin tahminidir.

Analiz ve sentez, sistem içindeki parçaların analizinden bütüne ulaşma ve çözümü oluşturmada birbirine çok bağlı işlevlerdir.

c)Problem Detaylarının İncelenmesi: Tesbit ve analiz çalışması sonucunda genellikle bir ara rapor düzenlenir. Bu raporda tesbit, objektif ve esas neden ve sonuçlarıyla ortaya koyulmalı, ancak hiçbir şekilde çözüm önerilmemelidir. Bu rapor müşteriye problem veya problemlerin esas boyutlarını göstermek bakımından önemlidir. Bu noktada yapılan işin kapsamı ile ilgili yeni tanımın yapılması ve, tesbit ve kapsam konusunda müşteri ile mutabakat sağlanması gerekir. Böylece problemin detayları da ortaya konulmuş olunur.

1.2.2.3 Hareket Planlama

Her çalışma aşamasında olduğu gibi bu aşamada da müşteri katkısı sağlanmalıdır. Müşterinin bu noktaya kadar olan çalışmaları iyi anlamış ve çözüm önerilerini dinleyip uygulamaya hazır olması gerekir. Müşterinin bu motivasyonu sağlanamamışsa bundan sonraki çözüm arayışlarının bir anlamı yoktur. Çözüm önerileri üzerinde yapılacak tartışmalara müşteri ve personelinin katılımı sağlanamaz ise, değişim kararlarını alma ve uygulamanın başarıya ulaşması da mümkün olamaz.

Hareket planlama, dört basamaktan oluşur: Çözümler geliştirilmesi, alternatif çözümlerin değerlendirilmesi, teklifin sunulması ve uygulamanın planlanması.

a)Çözümler Geliştirilmesi: Çözüm arayışlarında ve alternatif çözümlerin geliştirilmesinde, tesbit çalışması esnasında gerçekleştirilen analiz ve sentezlerden ve deneyimler, yaratıcı düşünce, beyin fırtınası, yatay düşünce yaklaşımı, etki ve tepkilerin sıralanması, önerilerin yaratacağı sonuçların kapsamlı incelenmesi, önerilerin yukarıya doğru etkilerinin incelenmesi gibi yöntem ve tekniklerden yararlanılır.⁶⁵

Bazı yönetim danışmanlığı hizmetlerinde çözüm bir yapılabirlik etüdü, bir pazar araştırması, nakit akımı tablosu gibi belli bir amaca yönelik üretilen, yoğun bilgi içeren bir rapor da olabilir.⁶⁶

Çeşitli tekniklerin ışığında çözüm üretilirken, yaratıcı düşünceyi etkileyen kişisel sınırlamalar, yalnız bir tek doğru olduğuna dair yanlış inanç, bilinenin göz ardı edilmesi, çabuk karar verme, fikrin kötü bulunması korkusu gibi noktalara dikkat edilmelidir.

⁶⁵Yönetim Danışmanları Derneği, a.g.e., s.6-9

⁶⁶Aytar, a.g.e., s.79

Çözüm önerileri sıralanırken yeni düzenlemelerin ne yenilik getireceği, eskisine göre ne farklılıklar getireceği, sonuçların sürekliliğinin sürüp sürmeyeceği, ne tür engellerle karşılaşılacağı, değişimden kimlerin etkileneceği, değişim için en uygun zamanlamanın ne olduğu gibi noktalar düşünülerek önerilerin yaratacağı sonuçlar incelenmelidir.

b) Alternatif Çözümlerin Değerlendirilmesi: Çözümler geliştirilirken oluşturulan fikirler üzerinde bir süre durulur ve bu fikirlerin olgunlaşması sağlanır. Daha sonra alternatif çözümler üretilmesinde değerlendirmeye alınacaklar seçilir. Alternatif çözümler doğuracakları neticeler itibariyle kalitatif ve kantitatif (niteliksel ve niceliksel) değerlendirmeye tabi tutulur. Böylece çözümler ve alternatif çözümler değerlendirilerek çözüm çalışmaları tamamlanır.

c) Teklifin Sunulması: Bu aşamada adı geçen teklif, çözüm ile ilgili olan tekliftir. Üretilen çözüm ve alternatif çözüm teklifi ara rapor haline getirilip müşterinin değerlendirmesine sunulur. Alternatifler arasında seçim yapmak ve karar vermek daima ve yalnız müşterinin işidir. Burada yönetim danışmanı, sadece öneri getirmekle sorumludur.⁶⁷

Raporu ekip başkanı hazırlar ve orada gurubun çalışma koşullarını nasıl değerlendirdiğini, onlar hakkında görüşlerinin ne olduğunu ve yönetimin geliştirilmesi için ne gibi teklifler yapmak istediğini açıklar. Rapor, mantıklı bir sıra içinde ve müşteri tarafından kolayca anlaşılabilir bir şekilde yazılmalıdır.

Rapora konulan görüşler doğru bilgilerle desteklenmelidir. Aksi takdirde müşteriler, bunların yerinde olduğuna inandırılmaz. Bilgilerin kaynakları açıkça gösterilmeli, bir inceleme ve örnekleme nasıl ve neden yapıldığı belirtilmelidir. Ayrıca bilgilerin hiç bir görüş bildirmeden

⁶⁷Yönetim Danışmanları Demeği, a.g.e. s.9-11

bir araya getirilmesi, rapor anlamını taşımaz. Rapor, müşterinin teşebbüsünün büyüklüğüne, örgüt bünyesine, yönetim düzeyine, üretim kapasitesine, niteliğine ve teşvik edici unsurlarına göre hazırlanır ve müşterinin yönetiminin geliştirilmesi konusundaki kişisel yaratıcılık vasıflarından ve bilgisel kaynaklarından da yararlanır.

Raporun kaleme alınışı kısa ancak öz, anlaşılması kolay kelime ve cümlelerle olmalıdır. Görüşlerin mantık çerçevesinde düzenlenmesi ve kelimelerin iyi seçilmesi, doğru haberleşme için çok önemlidir ve raporlardaki tekliflerin yerine getirilmesini kolaylaştırır.⁶⁸

Raporun değerlendirilmesinde tesbit çalışması sonucunda doğru problemler ile ölçülebilir kıstasların tesbiti ve tanımı yapılmış mı? Çözüm alternatiflerinin sonuç ve hedefleri mümkün oldukça ölçülebilir kıstaslardan oluşturulmuş mu, öneriler gerçekçi varsayım ve analitik çalışmalara dayandırılmış mı? Çözüm alternatifleri vizyon, misyon, hedef ve kaynaklarla uyumlu mu? Ölçülebilir performans kriterleri oluşturulmuş mu? Kendi kendini denetleyen ve sürekli değişime açık iş prosesleri oluşturulmuş mu? Sürekli geribildirim ile beslenen, bilgiyi kaynak olarak kullanan, iç ve dış iletişime açık etkin bir örgüt tanımlaması yapılmış mı? gibi sorulara yanıt aranmalıdır.⁶⁹

d)Uygulamanın Planlaması: Yönetim danışmanı çözümleri öneri olarak belirledikten sonra, uygulamanın da planlamasını yapar. Bazı müşteriler uygulamayı kendileri üstlenmek isteyebilirler. Ancak işin doğrusu, bu aşamanın da yönetim danışmanı tarafından yönlendirilmesidir. Onun için uygulama aşamasına geçilmeden önce, yapılacak uygulama çalışmasının temelini daha önceki çalışmalara

⁶⁸Saim Mersinoğlu“Japon Küçük Ticaret İşletmeleri İçin Kamu Danışmanlık Hizmeti”, **Verimlilik Dergisi**, (1977), s.655

⁶⁹Otluoğlu, a.g.e. s.10

dayanarak hazırlamak gerekir. Bu da uygulamanın planlaması çalışmasıyla gerçekleştirilir.

Uygulama aşamaları, sorumlulukların belirlenmesi, değişimin gerçekleştirilme ve sonuçların alınma sürecinin planlaması, değişimin kontrol metodu, sistem esnekliği ve beklenmedik olaylara karşı tedbirler, uygulama prosedürleri, sapmaların önlenmesi veya sistem içinde uyumlandırılması, uygulama bütçesinin hazırlanması gibi konularda uygulama planı hazırlanmalıdır.

1.2.2.4 Uygulama

Hareket planlaması aşamasından sonraki aşama, uygulama aşamasıdır. Uygulama, problem veya problemlere neden olan sistem ve yöntemlerin yeni sistem ve yöntemlerle değiştirilmesidir.

Uygulama çalışması, müşteri tarafından daha önce belirlenen çözüm önerileri arasından seçim yaptığı ve yönetim danışmanının uygulamayı gerçekleştirmesini istediği takdirde yönetim danışmanı tarafından gerçekleştirilir. Daha önceden de belirtildiği gibi ideal olan ise, yönetim danışmanının uygulama aşamasında görev almasıdır.

Uygulama aşamasında iki basamak vardır: Uygulamada yardımcı olunması ve eğitim.

a)Uygulamada Yardımcı Olunması:Uygulamada, değişim programına başlamadan önce ilgili her kişinin ve kesimin yeni sistem ve yöntem hakkında bilgilendirilmesi, değişime ve sonuçlarına inandırılması, uygulamaya katılım sağlanması ve uygulama başarısına paralel ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin oluşturulması gerekir. Özellikle işletme dışından getirilen yönetim danışmanı kullanılırken, yönetim danışmanı açısından ve uygulamanın başarısı açısından en önemli noktalar bunlardır. Aksi takdirde önerilen çözümler ne kadar

başarılı olursa olsun, uygulama ile çözüm önerileri birbirini tutmayacağı için başarı sağlanamayacaktır.

Uygulama işlemi için yapılacaklar aşağıda sıralanmaktadır:

- Değişime engelleme yapabilecek veya destek verebilecek kişi ve guruplar incelenip tanımlanmalı, organizasyon içinde engellerin nasıl aşılacağı planlanmalıdır.

- Daha önce hazırlanan uygulama planı doğrultusunda hareket edilmelidir.

- Personelin eğitimi ve sisteme adaptasyonu sağlanmalıdır.

- Yeni sistem ve yöntemlerin yerleştirilmesi ve kontrolünün planlaması gerekir.

- Uygulamaya geçilmeden önce yeni sistem ve yöntemlerle ilgili örnek (pilot) çalışma yapılmalıdır.

- Uygulama çalışmaları sırasında açık ve çift taraflı iletişim sağlanmalıdır. Personel her konuda bilgilendirilmeli, aynı zamanda uygulama sonuçları hakkında bilginin geribildirimi de sağlanmalıdır.

- Uygulama, işin kapsamına uygun olarak belirlenecek süre içinde tamamlanmalı, değişim en kısa sürede gerçekleştirilmelidir. Çünkü geciken değişim bir müddet sonra değişim olmaktan çıkabilir, değişen şartlara ters düşebilir ya da gereksiz olabilir.⁷⁰

Uygulanmayan her öneri kötü bir çalışmanın sonucu değildir. Bazen işletme yöneticileri önerileri nasıl uygulayacaklarını bilemezler veya önerileri uygulayacak yetenekten yoksundurlar. Bu nedenle yönetim danışmanının hizmeti çözüm üretmekle bitmeyebilir. İşletmenin

⁷⁰ Yönetim Danışmanları Demeği, a.g.e. s.11-12

bu aşamada yönetim danışmanından yardım istemesi de yönetim danışmanının kötü bir çalışma yaptığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Bazı işletmeler ve yöneticiler ise yeniliklere açıktırlar ve değişiklikleri kendi becerileriyle kolayca yapabilirler.⁷¹

b)Eğitim: Her işletme yaşayan ve gelişen bir yapıda olduğu için herhangi bir canlı varlık gibi sürekli değişime uğrar .Buna karşı yönetimin yönetim fonksiyonunu yerine getirirken çeşitli problemleri çözümlemede uyguladığı analiz yöntemleri ise birbirine benzer. Dolayısıyla bu tip çalışma sonuçları uygulamaya konulduğu zaman çoğunlukla ilgili problemin çözümlendiği sanılır. Halbuki kısa bir süre sonra değişen koşullara uymayacak bu çözümler yeniden problemler doğuracaktır. Bu nedenle, verilen yönetim danışmanlığı hizmetleriyle belirli bir problemi çözümlene olanağı sağlandıktan sonra, bunun uygulaması sırasında zaman içinde takip, kontrol ve yeniden değerlendirme yöntemlerini de ortaya koyup, sistemi yaşatmak için uygulayıcılar da eğitilmelidir.⁷²

Uygulama aşamasında verilen eğitim, hem uygulamanın yürütülmesi sırasında personelin çalışmaya katılmasında etkili olması bakımından, hem de uygulama bittikten sonra problemin tekrarı durumunda yönetim danışmanına bağımlı kalınmaması bakımından önemlidir.

İlk aşamada, çalışmalar sürdürülürken eğitilmiş personel hem adaptasyon bakımından, hem de yeni sistemin başarısı bakımından etkili olacaktır. Her ne kadar çalışmayı planlayan ve yürüten yönetim danışmanı ve kadrosu olsa da, değişimin esas etkilediği ve değişimi esas uygulayan kişiler, müşteri işletmenin personeli olacaktır. Bu nokta asla göz ardı edilmemelidir.

⁷¹Aytar, a.g.e., s.79

⁷²Tokcan, a.g.e. s.22

Eğitim alışmaları sırasında yönetim danışmanı çalışmayı önce göstermeli, ardından uygulamayı öğretmeli, uygulamayı başlatmalı, uygulamanın verimliliğini arttırmak için bilginin geribildirimine açık olmalıdır. Bütün bunları yaparken de uygulamayı geliştirme fikirlerine açık olmalıdır.

İkinci aşamada da uygulamanın bitiminden sonra yönetim danışmanına müşterinin bağımlı olmamasına yönelik bir çalışma yapılmalıdır. Yönetim danışmanlığı çalışmasında amaç, yönetim danışmanına sürekli bağımlı bir müşteri edinmek değil, problemin çözümünü sağlayıp tekrarlanmasını engellemek ve olası problemlerde müşteriyi ve personeli eğiterek müşterinin de çıkarlarını korumak olmalıdır.

1.2.2.5 Sonuç

Sonuç aşaması, başlangıçtan itibaren yapılan çalışmaların sonuçlandırılmasıdır. Bu aşamada değerlendirme, final raporu, taahhütlerin tamamlanması, takip planlaması ve geri çekilme basamakları takip edilir.

Sonuç aşaması, iş bitimi aşaması olarak da adlandırılır. İş bitim zamanı daha önceden kontratta veya uygulama planında belirlenmiştir.

a)Değerlendirme: Bu aşamada yapılan çalışmanın o zamana kadar olan değerlendirmesi yapılır. Çalışmanın ve uygulamanın başarısı ölçülür.

b)Final Raporu: İş bitimi kapsamlı bir rapor, eğer mümkünse bir kutlama ve yapılan işin faturası ile sonuçlandırılır. Final raporunda başlangıcından itibaren yapılan işler, sonuçlarıyla beraber sunulur.

c)Taahhütlerin Tamamlanması: Taahhütlerin tamamlanması aşamasında yönetim danışmanı, başlangıçta müşteriye verdiği

taahhütleri gözden geçirir. Başlangıçta verilen taahhütlerin tamamlanması yönetim danışmanının profesyonel şöhreti ve müşterisinin çıkarları açısından önemlidir.

d) Takip Planlaması: Müşteri ile işin bitiminden sonra, her ne kadar personel eğitilmiş de olsa işin takip edilmesi gerekir. Olası aksamalar böylece zamanında önlenerek çalışmadan alınan verim arttırılacaktır. Bunun için takip çalışmasının hangi sürelerde ve ne şekilde gerçekleştirileceğinin planlanması gerekir.⁷³ İyi bir yönetim danışmanı, verdiği yönetim danışmanı hizmetinin sonuçlarını görebilmek için işletme ile temas halinde olmalı ve alınan sonuçlarla ilgilenmelidir.⁷⁴

e) Geri Çekilme: Yönetim danışmanı iş bitiminde geri çekilir. Yönetim danışmanlığı, müşteri ile yönetim danışmanı arasındaki sürekli değil geçici olan ilişkidir. Ancak işin bitimi müşteri ile olan ilişkilerin tamamen sona ermesi değildir. Müşteri iş bitiminden sonra da yönetim danışmanı ile ilişki kurabilmeli, yönetim danışmanının her an desteğini alabileceğini bilmeli ve ona güvenmelidir. Yönetim danışmanı müşterisinin işini devamlı takibe almalıdır.

İş bitimi ile mümkün ise müşteriden bir referans mektubu alınması yerinde olur. Müşterinin yönetim danışmanının referans listesinde olması önemli olmakla beraber, muhakkak surette müşterinin izni alınmalıdır. Ayrıca yönetim danışmanı konferans, makale yazma, tartışma programları gibi fikri çalışmalarında müşterinin işi ile ilgili referans ve örnekler vermeden önce de müşteri iznini almalıdır.

Yönetim danışmanı, yaptığı her iş için bir dosya açar. Bu dosyada kontrat ve yazışmalar, toplantı ve görüşme notları, toplanan veri ve bilgiler, yapılan çalışmalar, raporlar, çalışma ekibi bilgileri, masraflar ve

⁷³Yönetim Danışmanları Demeği, a.g.e. s.12-14

⁷⁴Aytar, a.g.e., s.80

parasal değerlendirmeler, yapılan işin değerlendirmesi, ve diğer elde edilen bilgiler bulunur. İyi bir dosyalama, işin yürütülmesi sırasında belge oluşturduğu kadar, daha sonra alınacak benzer işler için de düzenli referans ve bilgi kaynağı oluşturur.

Ancak dosyaların herkesin ulaşamayacağı ve içindeki bilgilerin gizliliğinin sağlanacağı ortamda muhafaza edilmesi çok önemlidir. Müşteri bilgilerinin gizliliğini sağlamak, iş üzerinde çalışan ekibin görevi ve mesleki sorumluluğudur.

Yönetim danışmanlığı süreci, birbirini izleyen bu beş aşamanın tamamlanmasının ardından sona erer.⁷⁵

1.3 Yönetim Danışmanlığı Sürecinin Modelleri

Yönetim danışmanlığı sürecinde bir çok modelden bahsedilebilir. Bu modeller genel olarak müşteri-yönetim danışmanı ilişkilerini yansıtır. Bunlardan bazıları Tedavi modeli, mühendislik modeli ve süreç modeli olarak özetlenebilir.

1.3.1 Tedavi Modeli

Tedavi modeli kullanılan modeller içinde en çok bilinen ve en basit olan modeldir. Bu modelde problemlere çözüm bulma ve onları uygulamadan sorumlu olan bir müşteri, iki veya daha fazla sayıdaki uzmanı örgüt içindeki problemleri açıklamak için çağırır ve çözüme ulaşmak için alternatifleri belirlemelerini ister. Müşteri ve yönetim danışmanları ortaklaşa olarak problemleri açıklamaya, olayları teşhis etmeye ve yine ortaklaşa yapılması mümkün olan faaliyetlere ulaşmaya çalışırlar.

⁷⁵Ynetim Danışmanları Demeği, a.g.e. s.12-14

Kısaca bu model konsültasyona benzer. Hastanın iyileştirilmesi için diğer doktorlardan yardım isteyen bir doktor gibi, örgüt içinden bir uzman vardır ve kararlar ortaklaşa alınır. Ancak faaliyetlerden sadece örgüt içindeki uzman sorumludur.

Modeldeki iyileştirme terimi, değişime uymakta geç kalmış, pazarda payını, kamuoyunda desteğini kaybetmekte olan, rakipleri karşısında canlılığı tehlikeye giren bir örgütün (hasta bir örgüt) iyileştirilmesi olarak kullanılmaktadır. İyileşmesi ve çevreye uyumu gecikmiş olan örgütün, işi bilen uzman ya da yönetim danışmanlarının yardımı ile reform niteliğindeki iyileştirmeden söz edilmektedir.

Tedavi modeline yakın olan iki model daha vardır. Bunlar, doktor-hasta modeli ve klinik modeldir.

Doktor-hasta modelinde fiziki bir problem karşısında doktor isteyen bir hasta gibi, örgüt yöneticisi örgüt içindeki problemleri teşhis için yönetim danışmanı getirir. Yönetici, yönetim danışmanına karşılaştığı problemlerle ilgili birimleri gösterir ve çözümünü ister.⁷⁶

Bu modeldeki en belirgin zorluk, hasta olarak tanımlanan birimin, danışmanın istediği bilgiye vermek istememesidir. Bu bilgiler olmadan danışman, teşhis yapamayacaktır. Doktor-hasta modelindeki diğer bir zorluk da hastanın doktorun teşhisine inanmaması veya verilen reçeteyi kabul etmemesidir.⁷⁷

Klinik modelde ise yönetim danışmanı ve müşteri, bilgilerini, görüş ve değerlerini probleme uygulamak için karşılıklı ilişki kurarlar. Modelin ayırt edici özelliği karşılıklı işbirliğinin olmasıdır. Problemi teşhisle ilgili faaliyetler, yönetim danışmanı ve müşterinin işbirliğiyle olur. Yine

⁷⁶Dinçer, a.g.e., s.51-53

⁷⁷Bumin, a.g.e., s.67

tanımlanmış problemlere ait çözümleri geliştirme ve yürütme de ortaklaşa gerçekleştirilir.

Bu modellerde beklenen sonucun gerçekleşmesi müşterinin gönüllü olmasına, gereken bilgiyi verebilmesine, yönetim danışmanına güvenip önerdiği çözümleri uygulamasına bağlıdır. Diğer taraftan yönetim danışmanı müşteri ile yakınlık kurabilmeli, anlayıp kabul edebileceği türden çözümler önermelidir.⁷⁸

1.3.2 Mühendislik Modeli

Satın alma modeli ya da teknokratik model olarak da bilinir. Bu modelde esas olan bilgi ve uzmanlığın satın alınmasıdır. Müşteri (yönetici, grup veya örgüt olabilir) problemleri veya algılanan ihtiyacı tanımlar. Problemi çözmeye ya da ihtiyacı karşılamada yetersiz kalırsa yönetim danışmanına müracaat eder. Örneğin yönetici personel seçimi sürecini yenileyerek daha etkili hale getirme ihtiyacını hissedebilir ve bu konuda bir yönetim danışmanından yardım isteyebilir.⁷⁹

Mühendislik modelinde ilişki genellikle kısa sürelidir. Problemlerle ilgili çözüm yönetim danışmanı tarafından sunulur, müşteri ise uygulamakla yükümlüdür. İlgisi, müşterinin tanımladığı belirli problemlere yöneliktir.⁸⁰

Mühendislik modelinin varsayımına göre yönetici, satın almak istediği bilgi ve hizmetin niteliğini bilmektedir. Bu nedenle yönetim danışmanının başarısı, yöneticinin kendi ihtiyaçlarını doğru olarak teşhis etmesine, bu ihtiyaçları yönetim danışmanına doğru olarak iletmeye, yönetim danışmanının kapasitesini doğru olarak değerlendirmesine,

⁷⁸Peker, a.g.e., s.220

⁷⁹Dinçer, a.g.e., s.51

⁸⁰Peker, a.g.e., s.220

yönetim danışmanınca önerilen değişimlerin oluşturacağı sonuçları düşünüp değerlendirmesine bağlıdır.⁸¹

1.3.3 Süreç Danışmanlığı Modeli

Süreç modeli, klinik modelin bir şekli olarak görülebilir. Bu model de işbirliği temeline dayanır. Yönetim danışmanı, örgüt süreçleri konusunda uzmandır. Problemi bilmeyen müşteriye kendi çevresinde meydana gelen olayları sezme, anlama ve onlar üzerinde işlem yapma konusunda yardım eder ve bu kabiliyetlerini geliştirmeye ilgilenir.⁸²

Süreç danışmanlığı, müşterinin çevresinde oluşan süreç olaylarını sezmesine, anlamasına ve gerekeni yapmasına yardımcı olan yönetim danışmanlığı faaliyetidir. Süreç danışmanlığı modelinin varsayımları şöyle özetlenebilir:

1. Yöneticiler genellikle örgütteki aksaklıkları bilmezler ve esas problemlerinin neler olduğunun teşhisi için özel yardıma ihtiyaç duyarlar

2. Yöneticiler, çoğunlukla, yönetim danışmanlarının kendilerine ne tür yardım vereceklerini bilmezler.

3. Yöneticilerin geliştirme arzuları vardır. Ancak, neyin ve nasıl geliştirilmesi konusunda yardıma ihtiyaç duyarlar.

4. Örgütler, kendi kuvvetli ve zayıf yönlerini teşhis etmeyi öğrendiklerinde etkin olurlar. Hiç bir örgütsel yapı mükemmel değildir.

5. Yönetim danışmanı, uzun ve yorucu bir çalışma yapmadan örgüt kültürünü öğrenmez ve güvenilir öneriler öne süremez. Bu nedenle örgütün kültürünü çok iyi bilen örgüt üyeleri ile çalışmalıdır.

⁸¹Bumin, a.g.e., s.66-67

⁸²Dinçer, a.g.e., s.53

6. Müşteri, problemi kendi başına görmeyi öğrenmelidir. Teşhise katılmalı ve probleme çözüm bulmaya etkin katılım vermelidir. Süreç danışmanının rolü, müşterinin yeni seçenekleri düşünmesini sağlamaktır. Bu seçeneklere ilişkin kararlar, müşteri tarafından verilir.

7. Süreç danışmanı teşhis yapmada ve müşteri ile etkin yardım edici ilişkilerin oluşmasında uzman olmalıdır.

Süreç danışmanı müşteriye çevresinde, kendisinde ve çevresi ile başkaları arasında neler olduğuna ilişkin anlayışı vermeye çalışır. Öncelikle gözetilmesi ve öğrenilmesi gereken, örgütte farklı biçimlerde görülen insan eylemleridir. Süreç danışmanı, kişilerarası süreçlerde uzmandır. İnsana ilişkin süreçler ne kadar iyi anlaşılır ve teşhis edilirse teknik problemlere çözüm bulma olanağı da o kadar artar.

Süreç danışmanlığı ortak teşhise önem verir. Yönetim danışmanı müşteriye teşhis etmeyi öğretmekle problemlerin sürekli olarak müşteri tarafından çözümleneceği varsayımıyla hareket eder. Yeni problemler oluştuğunda müşteri yeni becerileri ile problemleri yönetim danışmanı olmaksızın çözecektir.

Süreç danışmanı, yardım edici ilişkilerin geliştirilmesinde bir uzmandır. Üretim, pazarlama, finansman konularında uzman olmasına gerek yoktur. Bu alanlarda problemlere çözüm gerektiğinde, süreç danışmanı müşteriye bu alanlarda uzman kaynak bulmasına yardım eder. Aynı zamanda süreç danışmanı bu alanlarda uzman kişilerden nasıl yararlanılacağını da öğretir.⁸³

⁸³Bumin, a.g.e., s.67-69

2. Yönetim Danışmanlığı Yaklaşımları

Yönetim danışmanlığı, önderlik ve sevgi gibi genel ve farklı ilişkileri kapsar. Birçok işletme, yönetim danışmanlığı hizmetlerinden istediğini elde edememiştir. Bunun birçok nedeni vardır. Nedenler ne olursa olsun temelinde yönetim danışmanının yanlış seçimi yatar.

Yönetim danışmanının seçimine önem veren örgütler, yönetim danışmanına ilişkin araştırmalar, yaptıkları konuşmalar ve getirdiği önerilerinden yönetim danışmanının yaklaşımını anlayabilirler. Böylece problemlerine uygun yaklaşımı olan yönetim danışmanını veya yönetim danışmanlığı gurubunu seçerler.

Yönetim danışmanının yaklaşımları Sistemli ilişkiler yaklaşımı ve İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak ikiye ayrılır.

2.1 Yönetim Danışmanının Sistemli İlişkiler Yaklaşımı

Eğer yönetim danışmanı veya yönetim danışmanlığı gurubu sosyal sisteme yönelirse sistemli ilişkiler yaklaşımı vardır. Böyle bir yönetim danışmanı, işletmenin çevresi ile nasıl etkileştiğini kendine konu yapar. Değişen Pazar ve toplumsal koşullarla örgütün uyum sağlamasını önemli bir görev olarak kabul eder.

Sistemli ilişkiler yaklaşımı olan bir yönetim danışmanının özellikleri şöyle verilebilir:

1. Sistemli ilişkiler yaklaşımı olan bir yönetim danışmanı, örgüt geliştirmeyi örgütün bütününe yönelik bir değişim çabası olarak görür. Bu nedenle, uzun süreli örgüt problemlerini çözerken üst yönetimle ortak çalışmayı arzular.

2. Dışarıdan bir kişi veya tarafsız bir yardım edici rolünü tercih eder.

3.Örgüt bütünü ve çevresini müşteri sistemi olarak ele alır.

4.Müşteri ile bir kaç yıl çalışmayı, farklı faaliyetlere katılmayı ister.

5.Göreve dönüklüğü daha çok tercih eder. İş zenginleştirilmesi, örgüt yapısını değiştirme gibi göreve dönük faaliyetlerde çalışmayı tercih eder.

2.2 Yönetim Danışmanın İnsan İlişkileri Yaklaşımı

Yönetim danışmanı, insanı ve kişiler arası ilişkileri temel öge olarak ele alırsa, yönetim danışmanının insan ilişkileri yaklaşımı olduğu kabul edilir. Öte yandan sistemli ilişkiler yaklaşımı olan yönetim danışmanı ise insan ilişkileri problemlerinde insan ve bir parçası olduğu sistem arasındaki etkileşimi arttırmayı amaçlar. Bu yaklaşım, birey tutum ve davranışlarını değiştirmekten çok farklıdır. Bunun için insan ilişkileri yaklaşımı olan yönetim danışmanı çoğunlukla aşağıda sözü edilen özellikleri taşır:

1.Örgüt geliştirmeyi, örgüt sisteminin bütününe yönelik bir değişim çabasından çok, guruplar gibi küçük sistemlere yönelik bir değişim çabası olarak görürler.

2.Yönetim danışmanlığı sürecinde, örgüt üyesi gibi değişim çabalarına katkıda bulunmayı arzu ederler.

3.Birey ve küçük gurupları müşteri sistemi olarak kabul etme eğilimi vardır.

4.Müşteri sisteminde kısa dönem kalma eğilimi vardır.

5.Göreve dönük olmaktan çok, insana dönük olma ve kişiler arası ilişkilere ilişkin değişimler üzerinde yoğun çalışma yapma eğilimi vardır.⁸⁴

⁸⁴Bumin, a.g.e., s.74-75

3. Yönetim Danışmanlığı Sürecinde Karşılaşılan Problemler

Yönetim danışmanlığı sürecinde karşılaşılan problemler yönetim danışmanlarının karşılaştığı problemler ve müşterinin karşılaştığı problemler olarak iki kısımda incelenir.

3.1 Yönetim Danışmanlarının Karşılaştıkları Problemler

Özellikle müşterinin değer sistemi ile yönetim danışmanının değer sisteminin farklı oluşu, yönetim danışmanı açısından problemler ortaya çıkaracaktır. Çünkü yönetim danışmanı, kendi takımının değer ve normlarından çok farklı bir sistemde çalışacaktır. Ortaya çıkacak problemler aşağıda özetlenmektedir.

3.1.1 Bilgi Edinme Problemi

Her ne kadar, yönetim danışmanı yönetimin isteği ile müşteriye ilişkin teşhisler yapmayı kabul ettiyse de, müşteri onun çözmeye yardımcı olacağı problemlere ilişkin bilgi vermeyi istemeyebilir. Ya da yöneticiler yönetim danışmanını kendilerine yardım için davet etmiş olsalar bile, biçimsel olmayan ve birbirlerinden bile sakladıkları faaliyetlere ilişkin bilgileri, yönetim danışmanına bildirmeyebilirler. Genellikle bu faaliyetler bir çok örgütsel problemin kaynağını oluştururlar ve sonuçta yönetim danışmanı açısından bilgi edinme problemi ortaya çıkar.

3.1.2 Çelişkiler

Farklı iki alt kültürün üyeleri birbirleri ile anlaşamadıkları faaliyet alanları konusunda yönetim danışmanını davet ederlerse, yönetim danışmanı çelişkiye düşer. Yönetim danışmanı, iki alt kültürün karar ve normlarında belirgin farklılıklar olunca hayret edecek ve çelişkiye düşecektir.

Yönetim danışmanı, kendi değerleri ile müşterinin değerleri uyumsuz olduğu zaman çelişkiye düşecektir. Çoğunlukla müşteri değerlerinin yönetim danışmanının değerlerinin üstünde yer alması, yönetim danışmanının verebileceği yardımın etkinlik derecesini azaltır. Müşteri, yönetim danışmanının bazı özelliklerini bilmelidir. Yönetim danışmanı, her şeyden önce bir insandır. Her ne kadar davranış bilimleri konusunda bilgisi varsa da baskı ve çelişkilerden etkilenebilir. Bu etkinliği önleyici etmenleri müşterinin en alt düzeyde tutması gerekir.

Bu problemler yönetim danışmanı açısından, müşteri işletmeden kaynaklanan engeller olarak da tanımlanabilir.

3.2 Müşterilerin Karşılaştıkları Problemler

Müşterilere göre yönetim danışmanları aşağıdaki alanlarda problemler yaratmaktadırlar. Özellikle personel görevlendirmedeki problemler ve iletişim problemleri evrensel özellik taşımaktadır.

3.2.1 Personel Görevlendirmede Problemler

Müşteriler, yönetim danışmanlarının özelliklerine önem verirler. Araştırmanın ne kadarının tecrübeli ve bilgili yönetim danışmanlarınca gerçekleştirildiğini kestirebilmek zordur. Çoğunlukla tecrübeli ve bilgili yönetim danışmanları çalışmayı başlatırlar. Ancak bir çok hizmeti genç ve tecrübesiz kişiler yürütürler. İlişkinin bu yönü pek denetlenemez.

3.2.2 İletişim (Haberleşme) Problemi

Kötü iletişim, yönetim danışmanı-müşteri ilişkilerinde süregelen bir çelişki kaynağıdır. Her iki taraf da birbirlerinden neler isteyeceklerini pek açık bir biçimde açıklamamışlardır. Başta gelen iletişim problemleri şunlardır:

- Her iki tarafın birbirinden kısa süre ayrılmaları, yanlış anlama ve maliyetleri artırır. Örgüt üyeleri, yönetim danışmanlarının varlığını

yönetimin kendilerinden hoşnut olmamalarına bağladıkları için, yönetim danışmanlarına şüphe ile bakarlar.

- Yönetim danışmanları çoğunlukla, işletmeyi kendi başlarına yönetiyorlarmış gibi davranarak iletişim problemlerinin yaratılmasına neden olurlar. Yönetim danışmanları, üst yönetim dışında hiç kimseden, bir bölümden başkasına geçmek için izin alma gereğini duymazlar. Örgüt üyeleri, yönetim danışmanlarının bu tutumlarını kuşku ile karşılarlar ve onlara yardımcı olmazlar.

- Yönetim danışmanının niçin talep edildiğinin açık bir biçimde bilinmemesi iki tarafta da hoşnutsuzluk yaratır. Yönetim danışmanının rolünün açık ve belirgin bir biçimde ortaya konması çok önemlidir.

3.2.3 Müşteri İşletme İle Yönetim Danışmanının Eşgüdümü Problemi

Örgüt üyeleri, yönetim ve yönetim danışmanları arasında iyi iş ilişkilerinin olması temeldir. Yönetim danışmanı ile örgüt arasında en iyi ilişki, yönetim danışmanı ve işletmenin birden çok sayıda olmadığı zaman oluşabilir.

3.2.4 Olumsuz Bakış Problemi

Genellikle yönetim danışmanının raporları şaşırtıcı, ilginç, yeni ve yapıcı raporlar olmazlar. İşletme personeline göre yönetim danışmanları bilinen gerçekleri ortaya koyarlar, bu tür önerileri onlar da yapmıştır ve, yönetimin kendilerine güveni olmadığından bilinen gerçekler için yönetim danışmanına çok yüksek ücret ödendiğini düşünürler.

3.2.5 Yönetim Danışmanının Raporlarının Uzun Olması

Uzun raporlar ne yöneticilerce, ne de teknik kişilerce okunurlar. Gereğinden fazla rapor yazmanın ekonomik ve ussal nedenleri yoktur.

Sonuç, öneriler ve bazı destekleyici kanıtlar raporda yer almalıdır. Bütün kanıtlara gerek yoktur.

3.2.6 Müşteri İşletme—Yönetim Danışmanı Uzaklığı

Müşteri ile yönetim danışmanının yerleşme merkezlerinin birbirinden uzak olması, ilişki kurmalarını zorlaştırır ve gereksiz ekonomik kayıplara neden olur.

3.2.7 Müşterinin İşletmenin İstekleri İle Yönetim Danışmanının Yeteneklerinin Uyumsuzluğu

Yönetim danışmanları, belirli alanlardaki tecrübesizliklerini saklarlar. Yeteneklerinin yeterli ölçüde olmadığı alanlarda da sözleşme yapabilirler. Bu da ortaya uyumsuzluk problemi çıkarır.

3.2.8 Standart Yaklaşım Problemi

Bazı yönetim danışmanları bütün problemleri standart bir biçime sokarlar. Problemlere esnek bir ıssallık ve yönelişle yaklaşamazlar. Yaratıcılıkları yoktur. Hastalık ne olursa olsun aynı ilacı vermek ve teşhis aşamasını ihmal etmek, gerçek yönetim danışmanlığı olamaz. Ahlaki ve pratik açıdan her durumu kendi özelliklerine uygun biçimde analiz etmenin gerek olduğunu ve örgüt çevresinin farklı özelliklerinin var olabileceğinin bilinmesi gerekir.

3.2.9 Mucize Beklemenin Yarattığı Problemler

Bazen problemler müşterilerce yaratılır. Kısa dönemde mucizeler beklerler. Müşteriler, yeterli olmayan sürede, yönetim danışmanlarından hizmetin hazırlanmasını isterler ve çeşitli problemler çıkar.

3.2.10 Takip Etme Problemleri

Müşteriler, yönetim danışmanının hizmetin gidişini takip etmediğinden yakınmaktadırlar. Önerilerini veren yönetim danışmanı hizmetin bittiğini sanmaktadır. Oysa çoğunlukla, araştırmadan elde edilecek esas yararlar, önerilerin uygulamasından sonra sağlanır.

Bu problemler müşteri açısından, yönetim danışmanından kaynaklanan engeller olarak da tanımlanabilir.⁸⁵

⁸⁵Bumin, a.g.e., s.63-66

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ ÇEŞİTLİ ALANLARDA KULLANIMI

1. Yönetim Danışmanlığının Çeşitli Alanlarda Kullanımı

Yöneticilerin görevleri, genel olarak tahmin, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanabilir. İyi bir yöneticinin kendisine verilmiş sınırlar içinde bu aşamalardan geçerek çalışmalarını yürütmesi gerekir. Bununla beraber uygulamada çoğunlukla yöneticiler günlük problemlerin çözülmesi çabası içindeyken tahmin ve planlama çalışmalarını ihmal edebilirler. Hatta koordinasyon gibi çok önemli bir faaliyeti bile sistemli bir şekilde yapamayabilirler. Bunun doğal sonucu olarak da sadece hesap sorma şeklinde bir kontrole yönelirler. Oysa etkili ve hedeflere ulaştıran bir kontrol, ancak sağlam planlamalara dayanarak yapılabilir.

Bu gibi eksiklikleri tamamlayan yönetim danışmanlığı çalışması, yönetimin sırasıyla, etkili ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar.⁸⁶

İşletmelerin yönetim yönünden ihtiyaç duyabileceği yönetim danışmanlığı çalışmalarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Genel yönetimde,
- Finansal yönetimde,
- Pazarlama ve dağıtım yönetiminde,

⁸⁶Tiftik, a.g.e., s.12

- Üretim yönetiminde,
- İnsan Kaynakları yönetiminde.

Yönetim danışmanlığı hizmetleri, genel olarak genel yönetimde, finansal yönetimde, pazarlama ve dağıtım yönetiminde, üretim yönetiminde ve insan kaynakları yönetiminde karşımıza çıkmakla beraber bir çok farklı yönetim alanında da kullanılmaktadır. Satın almada, araştırma-geliştirme çalışmalarında, idari yönetim, sistemler ve ofis yönetiminde, uluslararası işlemlerde, bilgisayar sistemlerinde, yapılabirlik etüdü hazırlamada, makine seçiminde, kredi bulmada, uluslararası finansman kurumlarında, özelleştirmede, kalite belgesi almada, üst düzey yönetici bulmada, eğitim konularında ve proje yönetiminde yönetim danışmanlığı hizmetleri karşılaşılan uygulamalar arasındadır.⁸⁷ Ancak bu çalışmada diğer beş ana konu ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

2. Genel Yönetimde Yönetim Danışmanlığı Kullanımı

Genel yönetimde yönetim danışmanlığı kullanımı, yönetimle ilgili alanların bütününe içine almaktadır. İki şekilde karşımıza çıkar:

1. Üst seviyeye (yönetim kuruluna) yapılan yönetim danışmanlığı
2. Yönetime (genel müdüre) yapılan yönetim danışmanlığı

Üst seviyeye yapılan yönetim danışmanlığı, yönetim kuruluna yöneliktir.⁸⁸

Bu tür yönetim danışmanlığı hizmetleri arasında şirket hedeflerinin netleştirilmesi, sekreterlik servislerinin düzenlenmesi, yönetim prosedürlerinin oluşturulması, stratejik planlama, hedeflere göre yönetim

⁸⁷Aytar, a.g.e., s.68-73

⁸⁸Milan Kubr, "Management Consulting- A Guide To The Profession", (International Labour Office, Geneva, 1976), s.173

sistemi oluşturulması, planlı olarak yönetim, karlı büyüme kontrolü ve planlaması, politika oluşturulması, araştırma ve değerlendirmenin yapılması bulunmaktadır.⁸⁹

Yönetime yapılan yönetim danışmanlığı ise genel müdüre yöneliktir.⁹⁰

Bu tür yönetim danışmanlığı hizmetleri arasında ise maliyet düşürme programlarının hazırlanması, ekonomik yerleşim çalışmalarının yapılması, yönetime yol gösterme ve takip, yönetim kontrol sistemi oluşturulması, organizasyon şemasının hazırlanması, projelerin planlama ve kontrolü bulunmaktadır.⁹¹

2.1 Sorumluluklar

Genel yönetimdeki problemleri ortaya koymak için üç temel görüş vardır:

1. Yönetim anındaki genel denetim görüşleri
2. Genel yönetimde değişimlere ihtiyaç olduğu zaman, yönetim üzerindeki fonksiyonel görüşler
3. Genel yönetimle ilgili bir veya daha fazla tipik konuyu ilgilendiren görüşler

Çoğu yönetim danışmanının politikası, özel bir problemi çözmeden önce organizasyon hakkında genel bir görüş elde etmektir. Bu yüzden müşteri ile yönetim danışmanı arasındaki ilk teknik iletişim, genel müdürlük seviyesinde olur. Çünkü, bir çok durumda üzerinde çalışılan konu, yönetim fonksiyonunun belirli bir konusu ile ilgilidir. Genelde belli bir yönetim alanında yönetim danışmanlığı verilmesine karar verilir ve anlaşma süresince de bu böyle kalır.

⁸⁹Hurley, a.g.e., s.65

⁹⁰Kubr, a.g.e., s.173

⁹¹Hurley, a.g.e., s.66

Ancak iyi örnek olan, dinamik üst düzey yöneticilerle karşılaşmak da mümkündür.

Asıl farkı yaratan ise yönetim danışmanlığının stilidir. Yönetim danışmanlığında en yararlı olacak yaklaşımın seçilmesi ve anahtar pozisyonun dışındaki insanların da davranış ve stillerine dikkat edilmesi gerekir. Her ne şekilde olursa olsun genel yönetim danışmanlığında amaç, uygun tekniği bulmaktır.

2.2 Temel Seçimler

Modern yönetim yaklaşımlarındaki temel seçimler müşteri işletmenin olduğu sektöre, sosyal ihtiyaçlara, pazara, uzun dönemli stratejilere bağlıdır. Temel seçimde bir hata varsa o zaman organizasyondaki mükemmellik arayışına zaten ulaşamaz.

Son yıllarda temel fonksiyon ve stratejilere de yönetim danışmanlığı yapılması sosyal sorumluluk konusunda yeni yaklaşımlar getirmiştir. Örneğin bazı yönetim danışmanları organizasyonun sadece sosyal ilişkileriyle ilgilenmektedirler.

2.3 Karar Verme Süreci

Temel seçimlere ek olarak yöneticilerin alması gereken yüzlerce günlük karar vardır. Bir çok organizasyonda problem çıkartan olay, karar verirken kullanılan yöntemdir. Bütün karar verme sürecinin değiştirilmesi gerektiğinde yönetim danışmanları devreye girerler. Karar verme sürecinde yönetim danışmanları aşağıdaki noktalara dikkat ederler:

- Kararları gruplar halinde sınıflandırmak (yapılarına, aciliyet derecelerine, finansal etkilerine, karmaşıklıklarına göre)
- Tipik kararların veriliş şekli,
- İşçilerin karar vermedeki rolleri,

- Karar verme teknikleri, modelleri ve formel prosedürleri

2.4 Organizasyonel Yapı

Organizasyonun yapısının değiştirilmesinde genel yönetim danışmanları klasik bir anlaşma yaparlar. Eğer formel yapıda anlaşma sağlanırsa, genel yönetim danışmanı detaylı yapı ve iş tanımlarıyla işine devam eder.

Bir çok yönetim danışmanı hala organizasyonel problemlerle uğraşmaya devam etmektedirler. Genel eğilim ise esnek bir organizasyon yapısı oluşturmaktır.

2.5 Yönetim Stili

Bir çok durumda yönetim danışmanları problemin yapıdan, prosedür veya plandan dolayı oluşmadığını, tepe yöneticinin yönetim stilinden kaynaklandığını görürler. Organizasyondaki bir çok psikolojik ve sosyolojik zorluk tepe yöneticinin hatalı davranışlarından kaynaklanmaktadır. Çünkü organizasyonda çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını kopyalarlar.

Bazı durumlarda problem, yöneticinin kişiliğinden kaynaklanır. Kişiliği personelle olan ilişkilerine, çalışırken de yöntem ve davranışlarına yansır.

Bazen ise problem yöneticinin değer yargıları ve önceliklerinden kaynaklanır. Yönetim danışmanları genellikle yöneticilerin davranış ve değer yargılarıyla uğraşmak zorunda kalırlar. Yönetim danışmanının işi bir insanın değer yargılarını ve stilini değiştirmek değildir. Ancak yönetim danışmanı bu tür problemlerle karşılaştığında yöneticinin stiline ve ortamına uygun şekilde hizmet vermelidir.⁹²

⁹²Kubr, a.g.e., s.173-180

3. Finansal Yönetimde Yönetim Danışmanlığı Kullanımı

Finansal yönetim danışmanı, işletme için çok önemli olan muhasebe ve finans konularında yönetim danışmanlığı hizmeti verir. Muhasebe konusunda finansal yönetim danışmanından yararlanılabilecek başlıca konular kanuni defter ve evraklar, maliyet muhasebe sistemi, finansman muhasebe sistemi, finansman raporlama sistemi gibi konular olurken, finansman konusunda ise sermaye yatırım yönetimi, mali analiz, uzun dönemli planlama ve işletme sermayesi yönetimi olarak sayılabilir.⁹³

Doğal olarak finans işletmenin her alanıyla bağlantılıdır. Finans, işletmenin faaliyetlerinin sürdürülmesini sağlar, iş performans ve sonuçlarını ölçer. Finans, bu özellikleri yüzünden bir çok yönetim danışmanlığı konusuna da girer. Anlaşma hazırlanırken finansal yönetim danışmanının diğer alanlardaki yönetim danışmanlarıyla, özellikle üretim ve pazarlama yönetimi danışmanlarıyla, örneğin fiyat gibi konularda görüşmesi gerekir.

3.1 En Az Maliyet Alternatifleri

Bir yönetici veya bir yönetim danışmanı bir faaliyeti yürütürken, bir kaç seçenek arasından seçim yapar. Finansal yönetim danışmanı, bunlardan en uygun olanını geliştiren kişi olarak tanımlanabilir.

Finansal yönetim danışmanı, her alternatif için ortaya konulan kaynakları, girdi ve çıktıları göz önüne alıp sonuçları değerlendirmeli ve maliyetleri bulmalıdır. Finansal yönetim danışmanının yardımı, her aşamaya uygun bir yöntem geliştirilirse, bu yöntem işletmeye tam olarak oturursa, ve bundan sonraki aşamaları işletme personeli gerçekleştirebilecek duruma gelirse, yararlı olmuş demektir.

⁹³Hurley, a.g.e., s.66-67

3.2 Muhasebe Sistemi

Finansal yönetim danışmanları, işletmelerde muhasebe sisteminin geliştirilmesinde ve tasarımında rol oynar. Müşteriler ondan sistemi geliştirmek için uzman derecesinde bilgi ve tecrübe beklerler. Bu bilgi ve tecrübeler yönetim bilgisi, finansal muhasebe, kredi kontrolü, stok kontrolü, bütçe kontrolü, maliyet muhasebesi, bilgi süreçlemesi, teknik ve elektronik veri süreçlemesi gibi konularda olmalıdır

Bu bilgiler doğrultusunda finansal yönetim danışmanı muhasebe sisteminin amaca uygun olarak işleyip işlemediğini belirlemek için sırasıyla aşağıdaki işlemleri yapar:

1. Uygun bir organizasyon oluşturur,
2. Bilgi alışverişini gerçekleştirmek için bir toplantı yapar.
3. Tasarım formu ile mevcut süreci karşılaştırır,
4. Uygun aletleri seçer,
5. Denetleme yapar.

3.3 Yatırımın Geliştirilmesi

Bu grup, yeni yatırımlar için fizibilite çalışmalarını kapsar. Yeni bir fabrika kurma, yeni ürün çizgisi oluşturma, üretim sürecini değiştirme, yeni araçların kurulması, yeni bir pazara girilmesi gibi çalışmalarda finansal yönetim danışmanları ihtiyaç duyulan kaynakları, maliyet ve getirileri hesaplarlar.

3.4 Sermaye Yönetimi

Finansal yönetim danışmanının sermaye yönetimi konusunda göz önünde tutması gereken iki önemli konu vardır. Bunlardan birincisi kaynaklar, ikincisi ise bu kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır.

Kaynakların yönetimi sırasında finansal yönetim danışmanı sermaye yapısını, sermayedarın kazancını, uzun ve kısa dönemli borçlanmaları göz önünde bulundurur. Finansal yönetim danışmanı ayrıca şirketin borsadaki değerini de dikkate alır.⁹⁴

4. Pazarlama ve Dağıtım Yönetiminde Yönetim Danışmanlığı Kullanımı

Pazarlama, son derece geniş bir konudur. Uluslararası pazar araştırmalarından tek bir ürünün satışına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar.⁹⁵

Pazarlama yönetimi danışmanlığı ise özellikle fiziki dağıtım sistemi ve pazarlama konularında yönetim danışmanlığı hizmetinde bulunur. Hizmet konuları tanıtım ve halkla ilişkiler, pazarlama organizasyonu, pazarlamayla ilgili politika, plan ve stratejiler, çeşitli araştırmalar, ürün geliştirme, fiyat politikaları, satış analizi ve tahminleri, satış organizasyonu, planlama ve kontrolü gibi konulardır.⁹⁶

Müşterinin pazarlama etkinliklerine ilişkin olarak yapılan bu tür yönetim danışmanlığı, diğer işlevler için yapılan yönetim danışmanlığından bir çok yönden farklıdır. Bilindiği gibi pazarlama etkinliklerinde işletmeler bağımsız birimlerle (rakiplerle ve müşterilerle) karşı karşıya gelirler. İşletmelerin gelişmesi bir yana, yaşaması bile bu birimlerden etkilenen pazarın koşullarına uyum sağlamadaki başarısına bağlıdır.

Pazarlama işlevi, önce işletmenin en üst düzeyinde, işletme genel stratejisinin belirlenmesi aşamasında görülür. Daha sonra da satış, reklam, pazar araştırması gibi pazara dönük çeşitli etkinliklerin

⁹⁴Kubr, a.g.e., s.181-185

⁹⁵Aytar, a.g.e., s.68

⁹⁶Hurley, a.g.e., s.68

örgütlenmesi yönetiminde yeniden yüzeye çıkar. Bu durum örgüt şemasında belli bir boşluğa yol açmaktadır. İşletme genel stratejisine ilişkin konularda yalnızca en üst yönetim kademesinde karar alınabilmesine karşın, çeşitli etkinliklerin yürütülmesi orta yönetimin görevidir. Bu durum pazarlama yöneticisinin diğer yönetim işlevlerini yöneten yöneticiler karşısında daha belirsiz bir pozisyonda olmasına yol açar. Aynı durum pazarlama yönetim danışmanı için de geçerlidir.

Bu nedenle pazarlama işlevini kapsayan bir yönetim danışmanlığı görevi, biri strateji belirleme düzeyinde, diğeri ise etkinlik düzeyinde olmak üzere, aşağıda ayrı ayrı ele alınacak olan, birbirinden oldukça farklı iki işe dönüşecektir. Üçüncü tip pazarlama yönetim danışmanlığı etkinliği ise, olası müşterilerin ve işletme mallarının pazardaki durumunun incelenmesi demek olan pazarlama araştırması' dır.

4.1 Pazarlama Stratejisi Düzeyi

Pazarlama konusunda alınacak kararlar, hem bütün olarak işletme, hem de üretim, mal geliştirme veya finansman gibi işlevlerin yönetimi üzerinde çok büyük etki yapar. Bu nedenle en önemsiz önerilere bile diğer bölümlerin üst düzey yöneticilerinin şiddetle karşı çıkması doğaldır. Bir malın üretimine son verilmesi, yeni mal dizilerinin eklenmesi, ya da bütün fiyatlandırma politikalarının değiştirilmeleri gibi temel konular, kesinlikle üst düzeyde belirlenmesi gereken genel yönetim kararlarıdır.

Pazarlama yönetimi danışmanı için yararlı bir başlangıç noktası, müşteri işletmenin pazar eğiliminin sınıflandırılmasıdır. Bu konuda üçlü bir sınıflandırma yapılmaktadır: Ürüne dönük, üretime dönük ve pazara dönük. Üretime ya da ürüne dönük bir işletmede mal tasarlanırken veya malda değişiklik yapılırken göz önüne alınan temel etmen, üretimin ucuzlaması veya kolaylaşmasıdır. Her iki durumda da pazar koşulları ihmal edilmekte ya da dikkate alınmamaktadır. Oysa pazara dönük bir

işletmede amaç pazarın sunduğu fırsatların değerlendirilmesi olduğundan, kararlar pazarın ihtiyaçları ve talebin analizine dayandırılır. Bu yaklaşım diğer iki yaklaşımın iyi yönlerini içermekte, eksikliklerini ise taşımamaktadır. Pazara dönük işletmenin yönetiminin şu sorulara yanıt araması gerekir:

- Ürünlerimiz müşterilerimizin hangi problemlerini daha ucuza ve pazardaki diğer işletmelere kıyasla daha iyi çözebilir?
- Kimlerin bu tür problemleri var?
- Var olan veya müşterilerimizin mallarımızda, teslim koşullarında, satış sonrası hizmetlerimizde vb. değişiklik yapmamıza yol açacak özel koşullar nelerdir?

4.2 Pazarlama Stratejisi Analizleri

Bir işletmenin ürettiği ürünler, bütün pazarlama stratejisinin odağı olduğuna göre, pazarlama yönetim danışmanlığı görevinde ilk basamak, müşteriye ait bütün ürün dizilerinin ürünlerin müşteri problemlerine yanıt verip vermediğinin ve birbirlerinin destekleyip desteklemediklerinin analizi olmalıdır. İdeal olarak dizideki bütün ürünler hem her müşterinin dikkatini çekmeli, hem de üretim tesislerine uygun olmalıdır. Kuşkusuz uygulamada bu ideal durumu bulmak güçtür. Bu nedenle, bir miktar sapma hoşgörüyle karşılanmalıdır. Yönetim danışmanlarının, üretim tesislerine uygun olduğu için dizide yer alan ancak farklı müşteri gurupları gerektirdiği için satış çabalarının aşırı dağılmasına yol açan "aykırı ürünler"e dikkat etmeleri gerekir. Artık üretim kapasitesi, diğer işletmelerle anlaşma yapılarak daha iyi değerlendirilebilir.

Bundan sonra ürün dizisi, çeşitli ürünlerin gelecekte yaratacakları fırsatlar ve bu fırsatların kullanımından doğan maliyetlerle ilgili olarak gözden geçirilir. Bu tür bir analiz, yönetim danışmanın ürün dizisine yeni ürünler eklenmesi ya da çıkartılması ile ilgili önerileri için bir temel

hazırlar. Analiz bazen üzerinde daha çok araştırma yapılması gereken alanı gösterir. Örneğin pazarlama yöneticisi aracılardan işletmeden eksiksiz mal dizisi almak istediklerini ileri sürerek, çok az satılsa bile kimi boyutların ürün dizisinde mutlaka bulundurulmasını isteyecektir. Oysa talep çoğunlukla ılımlı bir tercihi yansıtacağından, bunun geçekten gerekli olup olmadığının ya da bu boyutların dışarıdan satın alma olanağının araştırılması gerekir. Bu tür analiz, müşterinin yeni ürün programının gözden geçirilmesi için de ön koşuldur.

Çoğu işletmede fiyatlandırmaya muhasebecilerin yetki alanı olarak bakılır. Oysa fiyatlandırma, pazarlamayla ilgili görüşlerin ve maliyet ölçülerinin birlikte dikkate alınması gereken bir alandır. Bir pazarlama yönetimi danışmanının işletmede ürün fiyatlarının muhasebecilerin tek yanlı kararlarıyla saptandığını bilmesi durumunda, bunun pazarlamayı ve satış hacmini nasıl etkileyeceğine özel bir ilgi göstermesi gerekir. Bu durum işletmede fiyatlandırma için yeni bir prosedür geliştirilmesi de dahil, fiyatlandırma politikalarının değiştirilmesine yol açabilir. Amaç, sürekli bir pazarlama aracı olarak fiyatın iyi kullanımı olmalıdır.

Özellikle sıkı para politikası uygulanan dönemlerde, pazarlama yöneticisi ile mali yönetici arasında başka bir çatışma konusu ise müşterilere açılan krediler olabilir. Bu genellikle pazarlama yöneticisinin kredi kullanımına gereğinden çok önem vermesinden kaynaklanır. Böyle bir çatışma çıktığında, esas durumu anlamak için bir pazar araştırması yapılması önerilir.

Pazarlama yönetimi danışmanının ele alması gereken bir başka problem yaratan alan ise işletmenin kamuoyundaki imajıdır. Bu imajın ana hatlarıyla, işletmenin benimsediği ve ürün dizisi, reklam, halkla ilişkiler ve satışçıların çabalarıyla yaratmaya çalıştığı imaja uygun olması gerekir. Pazarlama yönetimi danışmanının işletmenin yaratmaya çalıştığı imajla işletme dışından yaratılan imaj arasında bir çelişki olduğundan

kuşku duyması durumunda olasılıkları araştırması gerekir. Öte yandan işletme imajını değiştirme, alınması güç bir karardır. Bu nedenle de değişim için güçlü bir neden gerekir.

4.3 Pazarlama İşlemleri

Hangi işlemlerin pazarlama işlevinin bir parçası olduğu, hangilerinin olmadığı konusunda işletmeler genellikle farklı görüştedirler. Hemen hemen bütün işletmelerde, satış, reklam, satış arttırma, dağıtım kanallarıyla ilişkilerin yürütülmesi ve pazar araştırmasınının pazarlama yöneticisinin sorumluluğu olarak görülmesine karşın, yeni mal geliştirme, ambalaj tasarımı ve fiziki dağıtım konusunda ise belirgin bir görüş yoktur. Bu durum, yönetim boşluğuna yol açabilir. Pazarlama yönetimi danışmanının bu tür boşlukları daha teşhis aşamasında ortaya koyması gerekir.

4.3.1 Satış Yönetimi

Satış yönetimi konusundaki pazarlama yönetimi danışmanlığının sınırları daha belirgindir. Pazarlama yönetimi danışmanı, satıcının uygun eğitimi ve güdülenmesi kadar, etkili satış zamanını; var olan ve olası müşteriler, büyük, orta ve küçük hesap sahipleri arasında nasıl paylaşılacağını da araştırmalıdır. Araştırması gereken bir başka konu ise işletmenin reklamlarının, alıcının belleğinde merak ve ilgi uyandırarak satışçının etkinliğini arttırmaya yarayıp yaramadığıdır. Reklamla ilgi yaratılması, satıcının müşterilerden randevu almasını kolaylaştırır, görüşmelerin iyi bir ortamda başlamasına yardımcı olur. Özellikle endüstriyel malların pazarlamasında reklamın bu özelliğinden yararlanmak gerekir.

Satışçıların güdülenmesi için çeşitli özendirici sistemler kullanılabilir. Kuşkusuz ki en temel güdü, iyi bir komisyon ve prim ögelerini içeren bir ödeme sistemidir. Pazarlama yönetimi danışmanı,

uygulanana özendirici ücret sisteminin satışı için çekici olup olmadığını ve işletmenin hedeflediği sonucu, yani karlı malların satışının artmasını sağlayıp sağlamayacağını da araştırmalıdır.

Günümüzde bilgi teknolojisinin uygulanması, satıcının etkinliğinin artırılmasında büyük katkı sağlamaktadır. Teknoloji, bir yandan harcanan zamandan büyük tasarruf sağlayarak etkin satış için daha çok zaman bırakmakta, öte yandan da satış görüşmeleri sırasında stok ve diğer ilgili konuların son andaki durumuyla ilgili bilgilerin kullanımını sağlayarak daha etkili satış yapılmasına yardımcı olmaktadır.

4.3.2 Reklam ve Satış Arttırma

Pazarlama yönetimi danışmanı, müşteri işletmenin pazarlama karmasında reklam ve satış arttırmanın bütün yönleriyle ele alınıp alınmadığını ve bunların satılan ürünün tipine uygun olup olmadığını araştırmalıdır.

Reklam harcamalarını geçmiş satışların veya tahmin edilen satışların keyfi bir yüzdesine göre belirleme, sakıncalı bir yöntemdir. Reklam kampanyası, amaçlar göz önünde bulundurularak planlandıktan sonra, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli para miktarını hesaplamak daha sağlıklı bir yoldur.

4.3.3 Dağıtım Kanalları

Tüketim malları perakendeciliğindeki yoğunlaşma eğilim, bu malların kanal yapısındaki benzer değişimleri de beraberinde getirmekte, her geçen gün bu kanalların önderliği üreticilerden perakendecilere geçmektedir. Bağımsız perakendeci sayısında ve bunların ticaretteki paylarında azalma, toptancıların öneminin azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca stok tutma maliyetlerinin artması ve yüksek faiz oranları da toptancılığın zayıflamasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler pazarlama yönetimi danışmanlarının gelecekte kanal politikalarına ilişkin olarak

daha az görev alacaklarını göstermektedir. Bu nedenle dağıtım kanallarının yerini bir ölçüde fiziki dağıtımla ilgili işlerin alacağı söylenebilir.

Perakende ticaretteki yoğunlaşma eğilim, az da olsa gelişmekte olan ülkelerde de gözlenmektedir. Ancak söz konusu ülkelerde, dağıtım kanallarında toptancılar hala ağırlığını sürdürmektedir.

4.3.4 Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürün geliştirme büyük ölçüde işletmenin genel stratejisini, araştırma, geliştirme, mühendislik, üretim, finansman gibi bölümlerini ilgilendiren bölümler arası bir süreçtir. Ancak pazarlama bölümünün bu sürece geç katılması genellikle problem yaratmaktadır. Olası pazar büyüklüğü, rakip ürünler, rakiplerin olası tepkileri, fiyatlar, müşterilerin ürünü nasıl kullanacakları ve hatta hizmet ve onarım sağlaması konularındaki bilgi, tasarım çalışmalarının doğru yürütülebilmesi için, daha başlangıç aşamasında varolmalıdır. Pazarlama bölümünün görevi ürün geliştirme süreci ilerledikçe artar.

Bu süreçte pazarlama yönetimi danışmanının rolü iki yönlüdür. Pazarlama yönetimi danışmanının ilk olarak pazarlama bölümünün istenen bilgileri sağlayıp sağlayamayacağını belirlemesi, sağlayamıyorsa bu görevin nasıl yapılabileceğine ilişkin öneri getirmesi gerekir.

İkinci olarak da pazarlama bölümünün yeni ürün çalışmalarına mümkün olan en erken aşamada katılmasına imkan sağlayacak örgütsel düzenlemelerinin olup olmadığını belirlemesi gerekir. Bu tür düzenlemeler yoksa, bunların kurulmasını ve işletilmesini önermelidir.

Bir işletmenin geleceği yeni ürünler ve hizmetlere bağlı olduğundan, ürün geliştirmek yaşamsal bir işlemdir.⁹⁷

4.3.5 Ambalaj

Ambalaj, hem ürünün dikkat çekmesini sağlayan, hem koruyan ve ömrünü uzatan bir unsurdur. Uluslararası ticaret geliştikçe ambalaj standartları, biçimleri ve türleri de gelişmekte ve uyulması gereken kurallar ortaya çıkmaktadır. Ambalajın tasarımı, üzerinde bulunması gereken temel bilgiler, biçim ve ambalajlamada kullanılan malzemeler hakkında bilgi sahibi olmak ve doğru seçimleri yapabilmek için ilgi ve tecrübeye gerek vardır.⁹⁸

Ambalaj, yeni ürünler kadar, varolan ürünlerin yenilenmesinde de önemli bir öğedir. Ancak özellikle hızlı satılan tüketim malları için olan öneminin yeterince kavrandığı söylenemez. Günümüzde ambalaj bir çok benzer malın sergilendiği süpermarket raflarında, alıcıların ürünlere dikkatini çekmek için kullanılan bir öğedir. Ambalaj aynı zamanda, hem perakendecilerin malın rafta kolayca istiflenmesi konusundaki talebine yanıt vermeli, hem de taşıma ve depolama sırasında çalınma ve hasara karşı malı korumalıdır. Endüstriyel malların ambalajları tasarlanırken de öncelikle paketleme ve taşıma sırasındaki ihtiyaçlar dikkate alınmalıdır.

Modern malzeme ve teknikler ambalajı hızla gelişen bir alan durumuna getirmiştir. Pazarlama görevini üstlenecek bir yönetim danışmanının bu gelişmeleri takip etmesi gerekir. Bu konuda mesleki yayın yapan mesleki dergilere abone olma ve sergileri gezme, iyi bir mesleki yatırım olacaktır.

⁹⁷Olçay Baykal, "Pazarlama ve Dağıtım Yönetiminde Danışmanlık", **Verimlilik Dergisi**, Cilt no 20, Sayı no2, (1991), s.35-48

⁹⁸Aytar, a.g.e., 69

4.3.6 Uluslararası Pazarlama

Bir zamanlar uluslararası ticaret, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere hammadde ihraç edip, onlardan endüstriyel mallar satın almaları anlamına gelirdi. Bu tür basit bir ikili alışveriş günümüzde geçerli değildir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ülkelere üretim teknolojisi satıp, onlardan da üretilmiş mamulü almasına doğru hızlı bir gelişme gözlenmektedir. Bu durum pazarlama yönetimi danışmanlığında da benzer değişimlere yol açmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki yönetim danışmanlarından, ortak yatırımlar veya diğer düzenlemeler kanalıyla teknoloji transferi yapılacak ülke pazarlarını değerlendirmeleri istenirken, gelişmekte olan ülkelerdeki yönetim danışmanlarından üretim malları için gelişmiş ülke pazarlarını değerlendirmeleri ve uygun pazarlama kanalları kurmaları istenmektedir.

Bu nedenle hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki yönetim danışmanlarının, çeşitli düzenlemelere ilişkin bilgilerini tazelemeleri gerekmektedir. Bunlara ek olarak da pazarlama konusundaki gelişmelerin de ne ölçüde kendi kültürlerine özgü olduğunu, bu nedenle diğer ülkelerden transfer edilip edilemeyeceğini de araştırmaları gerekmektedir.

Uluslararası pazarlamadaki bu yeni eğilime ek olarak pazarlama yönetimi danışmanından ihracat pazarlamasının daha geleneksel işlevleri konusunda da özveride bulunmaları istenebilir. Gerçekte ihracat pazarlaması, uluslararası pazarlamadan ayrı bir pazarlama türü olmayıp, uluslararası pazarlama ile aralarında çok az fark vardır. Temel farklılıklar, ihracat için gerekli kırtasiye işlerinin karmaşıklığı ve uzak ülkelerdeki dağıtıcılarla çalışılmasının yarattığı güçlüklerdir. Bu güçlükler dil, uzaklık, ürün konusundaki eğilim ve destek olarak sayılabilir. Öte yandan uluslararası ilişkileri olan bankalar, referansların kontrol edilmesi ve kredilerin değerlendirilmesinde yardımcı olabilirler. İhracatçı ve

yönetim danışmanı, mal gönderilen ülkelerdeki elçiliklerin ticari ataşeliklerinden de yardım isteyebilirler.

İhracat yapılırken akılda tutulması gereken nokta, ihracatın artık mallardan kurtulmak veya atıl üretim kapasitesine pazar bulmak için hemen yapılabilecek bir düzenleme olmadığıdır. Etkili bir uluslararası dağıtım ağı kurmak çok zaman ve çaba gerektirir ve herhangi bir başarı sağlanabilmesi için çok ciddiye alınmalıdır.

4.3.7 Fiziki Dağıtım

İşletmelerin toplam maliyetleri içinde önemli bir paya sahip olan fiziki dağıtım, sonunda farklı bir etkinlik olarak görülmeye başlanmıştır. Pazarlama yönetimi danışmanları bu alanda her geçen gün daha çok öneri yapmalarının istendiğini görecektir.

Fiziki dağıtımla ilgili görevlerde pazarlama yönetimi danışmanı genellikle üç güçle karşılaşır. Bunlardan ilki, fiziki dağıtım satın almadan satmaya kadar bütün bölümlerde alınan kararları etkilediğinden ve her bölümde maliyetlerin en aza indirilmesini sağlayan prosedürler, genel maliyetlerin de mutlaka en aza indirilmesi sonucunu yaratmadığından, dağıtım yöneticisinin yetkisinin ve sorumluluklarının açık bir tanımını yapmanın zor olmasıdır. İkincisi, pek az işletmenin maliyet muhasebesi sisteminin, fiziki dağıtım maliyetleri konusunda bilgi sağlayabilmesidir. Bu nedenle pazarlama yönetimi danışmanının görevinin çoğunlukla maliyet muhasebesi sisteminde değişiklik yapmasını da kapsayacak biçimde genişletilmesi gerekir. Üçüncü olarak da bir hayli yöneylem araştırması yapılmış olmasına ve kimi konularda yararlı sonuçların alınmasına karşın, en düşük genel maliyetleri sağlayacak fiziki dağıtım planlamasını mümkün kılacak bir yöntemin olmamasıdır. Sınama ve yanılma yöntemlerinin karmaşık bir sistemde uygulanması, aşırı zaman tüketimine yol açacaktır.

4.3.8 Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler hem pazarlamanın bir bölümüdür, hem de yalnızca işletmenin müşterilerine değil, daha geniş bir kitleye hitap ettiği için pazarlamayı aşan bir alanıdır. Bu kitle, genel kamuoyu, kamu kuruluşları, hissedarlar ve işletme personelinin oluşur. Halkla ilişkilerin bu gurupların zihninde yaratmaya çalıştığı şirket imajı, kaçınılmaz olarak müşterilerin zihnindeki şirket imajını etkileyecektir. Bu nedenle, birbiriyle çatışan imajların yaratılmaması için pazarlama bölümünün bütün halkla ilişkiler kampanyalarının tasarlanmasında rol alması gerekir.

İşletmeler son zamanlarda halkla ilişkileri yalnızca tepki yaratmak için kullanmak yerine etkilemek için de kullanmaya başladıklarından, bu amaçla yapılan harcamalar da büyük artış göstermiştir. Basın açıklamalarının yerini daha çok harcama yapılmasını gerektiren basın toplantıları almaya başlamıştır. Kimi işletmeler basın yayın araçlarıyla yapılacak görüşmeler konusunda yöneticileri eğitmeleri, kimileri de şirket imajı yaratılmasına ilişkin öneri yapmaları için halkla ilişkiler yönetimi danışmanlarıyla çalışmaya başlamışlardır.

Bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak, daha önce de sözü edilen yayın yoluyla imaj yaratmada, gerçek satış tekliflerinin de doğrudan posta yoluyla yapılması eğiliminin artacağı tahmin edilmektedir. Bu gelişimin pazarlama yönetimi danışmanını ilgilendiren yanı, müşteriyle yaratılmaya çalışılan şirket imajının birbiriyle ve pazar yapısıyla uyumlu olup olmadığının ve örgüt yapısında pazarlama işleviyle halkla ilişkiler işlevi arasında yakın bir ilişkinin olup olmadığının kontrol edilmesidir.

Pazarlama yönetimi danışmanı ayrıca işletmenin kıdemli yöneticileri arasında seçilecek bir guruba, basın ve yayın araçlarında yayınlanacak görüşmelerin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin eğitim verilmesini de önerebilir. İşletmenin tanınmış bir yöneticisinin basına

vereceği demeçler, tanınmayan bir sözcünün yapacağı açıklamadan daha inandırıcı olacaktır. Ancak beceriksizce yapılacak bir röportaj, her şey işletmenin lehine bile olsa, hiç de arzulanmayan bir tanıtıma dönüşebilir.⁹⁹

5. Üretim Yönetiminde Yönetim Danışmanlığı Kullanımı

Üretim yönetimi danışmanlığında üretim teknolojisi, üretim makineleri seçimi, prim ve teşvik sistemi, envanter kontrolü, üretim ağının analizi, planlı ve koruyucu bakım sistemi uygulaması, üretim planlama ve kontrolü, değer analizi, personel ölçümü ve kontrolü, yeni alet, cihaz, makine değerlendirmesi, iş verimliliği ve teşvik primi, kalite kontrol sistemi gibi konularda yönetim danışmanlığı hizmeti verilir.¹⁰⁰

Genel anlamda üretim, bazı girdileri ürün veya hizmet olarak istenen çıktılara dönüştürme işlemidir. Bu dönüştürme işleminde istenen kalitede ve miktarda elde edilen çıktıyı zamanında ve en düşük maliyetle teslim etmek, üretim müdürünün sorumluluğundadır. Üretim yönetimi danışmanının görevi ise, bu hedefe ulaşabilmek için en uygun yolların saptanması ve gerektiğinde yönetime bilgi vermektir. Üretim yönetimi danışmanı görevlerini yerine getirirken bir çok olayda çalışmasının sonuçlarını ölçebilir ve değerlendirebilir.

Üretim yönetimi danışmanı çalışmasını; ürünü veya ürünleri, çalışma yöntemlerini, organizasyonu ve insan faktörlerini göz önüne alarak sistematik bir şekilde sürdürür.

Üretim alanındaki problemler üretim yönetimi danışmanı ile müşteri işletme açısından çok farklı şekillerde olabilir. Bir yanda üretim açısından temel seçeneklere ilişkin problemler yer alabilirken, bir yanda da ortak noktaları verimlilik ve maliyete dayanan çok fazla sayıda

⁹⁹Baykal, a.g.m., s.35-48

¹⁰⁰Hurley, a.g.e., s.68

problem mevcut olabilir. Örneğin temel seçeneklere ilişkin problemlerde pazarlama yöneticisi ile üretim yönetimi danışmanı ürünlerin tamamlayıcılığı üzerinde çeşitli farklı görüşlere sahip olabilirler. Mesela bir pazarlama yöneticisi, bazı ürünlerin aynı müşteriye yönelmeleri ve aynı şekilde pazarlanmaları halinde birbirlerini tamamlayıcı yapıda olmadıklarını öne sürerken üretim yönetimi danışmanı aynı ürünlerin üretim açısından tamamlayıcı olduklarını ispatlayabilir. Öte yandan ortak noktaları verimlilik ve maliyete dayanan problemler ise işlevsel yapıdadırlar. Bu açılarından üretime dayanan problemlerin niteliğine dikkat edilmelidir.

5.1 Ürün

Üretim yönetimi danışmanı bir ürün tasarımcısı değildir ve kimse ondan bütün ürünleri en ince detayına kadar bilmesini beklemez. Ancak ürünün bazı aşamalarından üretimin etkinliği büyük ölçüde belirlenebilir ve bunlarla da üretim yönetimi danışmanının uğraşması gerekir. Bu yüzden üretim yönetimi danışmanının ürünle ilgili olarak bilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Ürünün kaç parçadan oluştuğu, daha iyi bir tasarımla parçaların elenip elenemeyeceği veya çıkarılabilecek bazı gereksiz özelliklerin olup olmadığı,

- Bazı parçaların diğer parçalarla uyacak ve aynı aletin kullanımına imkan verecek şekilde standardize edilip edilemeyeceği,

- Bazı parçaların aynı fonksiyona sahip olan ama daha ucuz maliyetli olanlarla değiştirilip değiştirilemeyeceği,

- Tasarımın kullanımda kolaylık sağlayıp sağlamadığı.

Üretim yönetimi danışmanı, ürünlerin üretildikleri makinelere ebatları, doğruluğu, verimliliği ve maliyetiyle uymas gerektiğini bilir.

Çünkü bir çok olayda müşteriye bu ürünü, makineleri yada her ikisini birden kullanması konusunda tavsiyelerde bulunması gerekir.

Üretimde diğer bir önemli nokta da malzeme kullanımınıdır. Bunun için üretim yönetimi danışmanı, bir ürün için gereken ana malzemenin yanında ambalaj malzemesi, yakıt, boyalar ve yağlar gibi diğer birimlere de dikkat etmelidir. Ayrıca atık maddelerin en aza indirilmesi, bunların tekrar işlenmesi ve atık ile çeşitli çöplerin satılması ihtimalleri de üretim yönetimi danışmanı tarafından incelenmelidir.

Çok büyük miktarlarda malzeme kullanan ve depolayan işletmelerde üretim yönetimi danışmanı bu malzeme miktarlarını azaltmak veya bu alanda bazı standartlar oluşturmak durumunda olabilir.

Üretim yönetimi danışmanı, ürün kalitesinin bazı noktalarını incelerken kalite kontrolünü geliştirebilmeli ve hatta aynı zamanda tasarruf sağlayabilmelidir. Üretim yönetimi danışmanı kalite kontrolünü geliştirirken, kalitedeki yerleşmiş seviyenin hem pazarlama, hem de maliyet açılarından uygunluğu, kalitede incelenen noktaların durumu ve tekrar etme sıklığı, yeni noktaları bulma veya diğerlerini kaldırma gereği, kullanılan örnekleme metodu ve bu metodun gerekliliği, personelin kalite bilinci ve eğitimin kalite üzerindeki etkisi gibi noktaları incelemelidir.

5.2 Üretim Yöntemleri ve Üretim Organizasyonu

Üretim yöntemleri ve organizasyonu açısından üretim yönetimi danışmanı, aşağıdaki konularda yardımcı olabilir:

5.2.1 İş Akışı ve Plan

Ürün hakkında plan geliştirilmesi gerektiğini gösteren çeşitli belirtiler vardır. Bu belirtiler şöyle özetlenebilir:

- İri veya ağır malzeme, daha küçük ve hafif olanına göre daha mı uzağa gitmektedir?

- Çalışma alanı, uygun olmayan makinelerden dolayı sıkışık durumda mıdır? Bazı alanlar oldukça genişken bazı alanlarda yığılma işaretleri var mıdır?

- İşin ilerlemesinde geri kalmalar olmakta mıdır?

- Tesisler, etraflarında fazla malzeme bulunmaksızın ve iş akışı engellenmeksizin derli toplu durumda mıdır?

- Alan kullanımını yeterli midir?

Ürün hakkında planın geliştirilmesi gerektiğinde üretim yönetimi danışmanı; makine,depolama, çalışma, yardımcı hizmet yerleri gibi gerekli olan alan için bilgi toplamalı, gerekli olan alanı hesaplamalı, iş akışını belirlemeli ve bu doğrultuda bir plan çizmeli, daha sonra planlanan iş akışı ile mevcut ihtiyaçlar bütünleştirmelidir. Buradaki en önemli nokta, alan, makine ve personel maliyetlerindeki tasarrufu, ek alanı kullanma maliyetleri ile karşılaştırarak önerilen planın maliyet tahminlerini yapmaktır.

5.2.2 Malzeme Kullanımı

Üretim yönetimi danışmanı, malzemenin daha iyi kullanımını sağlayarak daha az atık ve daha çok üretim kapasitesine bağlı daha düşük maliyetler elde edebilir. Malzeme kullanımı ile ilgili çalışmaları sırasında üretim yönetimi danışmanı aşağıdaki olayları gözleyebilir:

- Özellikle ağır malzemeler için olmak üzere, çok fazla ve tehlikeli olabilecek şekilde yükleme ve boşaltma,

- Fazla, geçici ve düzensiz stoklama,

- Nakliye sırasında oluşan hasar veya kırılma.

5.2.3 Bakım

Üretim yönetimi danışmanı, bakım ve tamir aletleri ile makinelerin kullanımını sorup öğrenmelidir ve bakım konusunda özellikle aşağıdaki noktaları incelemelidir:

- Normalde makinelerin yağlanması nasıl yapıldığı ve kimin sorumluluğunda olduğu,
- Koruyucu bakım şeması mevcut ise, bu şemanın doğru olup olmadığı ve nasıl uygulandığı,
- Uygun bir inceleme planı bulunup bulunmadığı,
- Her makine için tamirat maliyet tahmininin yapılmış olması.

Acilen yapılan makine tamirlerinde nedenler ve bakım ekibinin sayısındaki artışın makinelerde daha az arıza oluşmasına neden olup olmadığı araştırılmalı, son olarak bakım maliyetleri ile ilgili olarak makine değiştirme problemlerini gözden geçirilmelidir. Özellikle alet ve makinelerin tamirinde üretim yönetimi danışmanı müşteri işletmeye program sunarken önemli tasarruflar elde edilmesinde yardımcı olabilir.

5.2.4 İş Çalışma Yöntemleri

Üretim yönetimi danışmanı çoğu zamanını geleneksel olarak iş çalışma yöntemleri ile geçirir. Ancak üretimde mekanize veya otomatik hale geldikçe bu alanda çalışma alanı daha sınırlı hale gelmelidir.

İş çalışma metotları alanında çalışan bir üretim yönetimi danışmanı, işlemlerin yapıldığı yolu inceler ve daha kolay ve etkili olan bir yöntem geliştirmeye çalışır. Yönetim danışmanı, geliştirdiği yöntemlerde iş açısından kritik olanları uygulamaya öncelik vermelidir.

Üretim yönetimi danışmanı, çalışmayla ilgili yeni bir yöntem geliştirirken, işçiler, ustabaşılar ve müdürlerin önerilerinden

yararlanmalıdır. Bir çok olayda üretimde çalışan personel ve teknisyenler, üretim yönetimi danışmanının gözünden kaçan gelişmeleri gösterebilirler.

5.3 Üretimde İnsan Faktörü

Her işteki ve işletmedeki en belirleyici faktör insanıdır. İlgili insanların işe katılımı ve işin insan üzerindeki etkisi incelenmeden herhangi bir teklifte bulunulmamalıdır.

İnsan faktörü açısından üretim yönetimi danışmanlığında göz önüne alınacak dört ana alan vardır.

5.3.1 Fiziki Çalışma Şartları

Üretim yönetimi danışmanı, personelin çalışma yerindeki ısı, nem, ışık ve ses düzeyleri ve meslek hastalıkları gibi durumlardan korumak için alınan önlemlere dikkat etmelidir. Bir çok durumda güvenlik standartları olmasına rağmen, bunların uygulanıp uygulanmadığı tartışılmalıdır.

İkinci olarak, sağlık hizmetleri birimleri ve yeterli sağlık kontrolünün mevcut olup olmadığı incelenmelidir.

5.3.2 Emniyet

Bir çok işletmede kazaların yarısından çoğuna nöbetçi veya koruyucu aletlerin (Koruyucu eldivenler, çizmeler, gözlükler vb.) bulunmamasından çok, insanın ihmali ve yanlış değerlendirilmesi neden olmaktadır.

Geçmişteki kaza kayıtlarının analizi, kazanın nedeni, olduğu departman, gün, saat, ve kişi gibi olayları gösterecektir. Bu analiz, kaçınılmaz bir şekilde eğitimi de içeren emniyet şemasının hazırlanmasında avantaj sağlayan çok önemli bilgiler sağlayabilir.

5.3.3 İş Tatmini

Bir çok yönetim danışmanı verimliliğin üzerine yöneldiği için iş tatmini konusunu ihmal ederler. Oysa üretim yeri, çalışma şekli, çalışma yöntemi, çalışma yeri düzeni ve çalışma gruplarının organizasyonu, personelin tatmini üzerinde büyük etki yapar. Bir üretim yönetimi danışmanı, önerilerinin iş tatmini konusundaki uygulamalarını incelemeli ve verimlilik ile iş tatmini arasındaki dengeyi elde edebilmek için gerekirse bu şartları değiştirmeli, iş büyütme ve zenginleştirme ihtimallerini de hesaba katmalıdır.

5.3.4 Katılım

Bir üretim yönetim danışmanının başarısı, diğer bütün dallardaki yönetim danışmanlarında olduğu gibi problemlerin teşhisinde, yapılan önerilerin hazırlanmasında ve uygulanmasında insanların katılımlarını sağlayabilmesine bağlıdır.¹⁰¹

6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yönetim Danışmanlığı

Kullanımı

Bir insan kaynakları yönetim danışmanı işletmeye, eğitim gereksinmelerinin saptanması ve eğitimlerin verilmesi, personel seçimi ve işe alma, iş değerlendirme ve iş tanımlarının yapılması, organizasyonel yapılandırma, iletişim, personel ilişkileri, ücret araştırmaları ve ücret sistemleri, işgücü planlaması, performans değerlendirme sistemi oluşturulması, yükselme sistemi oluşturulması ve yükselme işlemleri uygulamalarının gerçekleştirilmesi, güvenlik ve sağlık sistemlerinin oluşturulması, işletme içi motivasyon araştırması ve sonuçlara göre motivasyon politikalarının oluşturulması gibi konularda hizmet verir.¹⁰²

¹⁰¹Kubr, a.g.e., s.195-206

¹⁰²Yönetim Danışmanları Derneği, a.g.e., s.34

Bunların yanı sıra girişimci olma özelliği ve geliştirilmesi, endüstriyel ilişkiler, haberleşme sistemi, işe alıştırma ve işgücünü geliştirme gibi konular da hizmet verilen alanlar arasındadır.¹⁰³

İnsan kaynakları yönetimi danışmanları organizasyondaki insan faktörü ile uğraşır. Bu alandaki geleneksel yönetim danışmanlığı, personel yönetimi, iş değişimi ve ücret üzerinedir. Ancak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişle, daha etkili tanımlar geliştirilmiş, daha iyi grupsal ve organizasyonel hedefler belirlenmiştir.

Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, insan kaynakları (ya da personel) yönetimi danışmanından organizasyona bir kaynak danışmanıymış gibi yeni bilgi getirmesi beklenir.

6.1 İnsan Kaynakları Politikaları

Anlaşmanın ilk aşamalarında insan kaynakları yönetimi danışmanına büyük ihtimalle insan kaynakları faktörü ile organizasyonel politikaların, işe alma, eğitim, transfer, ücret artışlarının vb. ilgili oldukları söylenir. İnsan kaynakları yönetimi danışmanı, önce mevcut politikayı analiz etmeli ve güncel politikalarla karşılaştırmalıdır.

Personel politikası aşağıdaki kriterlere sahip olmalıdır:

- Politika yazılı ve anlaşılır olmalıdır.
- Organizasyondaki oturmuş politika da dikkate alınmalıdır.
- Politikanın temeli, karşılaştırılabilir organizasyonlardaki politikalara dayanmalıdır.
- Politika, organizasyonun genel yargı ve politikalarıyla bağdaşmalıdır.

¹⁰³Hurley, a.g.e., s.69

- Politika, her kademedeki personelle konuşarak oturtulmalıdır.

6.2 İnsan Kaynakları Yönetimini İyileştirme Yöntemleri

Aşağıdaki alanlar insan kaynakları yönetimi danışmanlarının özel hizmetini gerektiren alanlardır:

6.2.1 Personel Seçimi

Bir çok durumda personelin seçimi ve yerleştirilmesinde ihtiyaç duyulan kişisel özellik ve kabiliyetlerin tanımlanması için çeşitli yöntemler mevcuttur. Başlıca seçim teknikleri test ve görüşmedir.¹⁰⁴

Seçim için çeşitli testler kullanılmasının amacı, adayların işe ve iş yerine uygunluğunu belirlemek ve onlara yapabilecekleri en uygun işi yaptırmaktır.

Adayın işe uygunluğu, işin gerektirdiği düşünsel ve bedensel niteliklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile gerçekleşir.

Adayın iş yerine uygunluğu ise, istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının iş yeri ile uyum sağlamasına bağlıdır.

İşe alma testleri biçim olarak iki gruba ayrılır. Bunlar kağıt kalem testleri ve aletli testlerdir. Tür olarak ise psikolojik testler, bilgi testleri, başarı testleri, zeka testleri, grafik yanıtı testler olmak üzere başlıca beş tür test bulunmaktadır.

Seçim görüşmeleri ise adaylarla yüz yüze yapılan konuşmalardır. Bu görüşmelerin yapılma amacı adayın işe kabul edilebilirlik düzeyinin

¹⁰⁴Kubr, a.g.e., s.217-219

belirlenmesidir. Görüşme türleri içinde planlı görüşme, plansız görüşme, karma görüşme, problem çözüme görüşmesi, stresli görüşme sayılabilir.¹⁰⁵

6.2.2 Kariyer Planlama ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi danışmanlarının kariyer planlaması ve geliştirilmesi konusundaki tavsiyeleri, artan bir şekilde dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi danışmanları kendilerine aşağıdaki problemlerle ilgili bir liste hazırlamalıdır:

- Değişik alanlardaki muhtemel kariyer adımlarını planlamak ve yönetimin isteyebileceği yeni adımlar oluşturmak.
- Personel kariyerinde kullanılacak organizasyonel, eğitimsel, sosyal ve diğer artıları analiz etmek.
- Personelin kendi kariyerlerini kendilerinin çizebileceği bir sistem oturtmak.
- Organizasyon için kariyer geliştirme politikaları ve ölçüleri oluşturmak.
- Yönetim aşamalarına gelemeyecek insanlar için de kariyer planlaması hazırlamak.

6.2.3 Personelin ve Organizasyonun Gelişmesi

Bir personel yönetimi danışmanı müşterisine şu alanlarda danışmanlık yapabilir:

- Personelin gelişimi ve müşteri işletmenin uzun dönemli bakışına göre gerekli eğitimlerin belirlenmesi,

¹⁰⁵Ramazan Geylan. **Personel Yönetimi**, (Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık, 1996), s.88-96

- Personelin gelişimi için seneler önce belirlenmiş olan politika, plan ve programların değiştirilmesi.

- İşletme dışından eğitim verilmesi,

- Eğitimin ve eğitimcilerin eğitilmesinin organize edilmesi,

- Organizasyon gelişim programı yaparken müşteri işletmenin kültürüne uygun yöntemlerin kullanılması,

6.2.4 İş Değerlemesi

İş değerlemesi için bir çok yöntem mevcuttur. Ancak ele alınan iş değerlemesinin işe göre ne kadar karmaşık bir sistem olduğu, iş konumlandırma şemasına, iş statüsüne, sistemdeki yerine, faktör karşılaştırma yöntemlerine bağlıdır.

6.2.5 Motivasyon

Her organizasyon amaçlarına ulaşmak için personelini motive etmek zorundadır. İnsan kaynakları yönetimi danışmanı, motivasyon açısından hangi yöntem ve stratejilerin kullanılması gerektiğini belirler. Bunlara örnek verecek olursak;

- Organizasyon havasının içinde yönetici pozisyonundakilerin daha alt pozisyonda çalışanlara olan davranışları, organizasyon içindeki çalışmayı ve hedeflere ulaşmayı çok etkiler.

- İşin yapısının değiştirilmesi sonucu insan kaynakları yönetimi danışmanı, işe olan ilgiyi arttırabilir.

- Geribildirim sayesinde bir ödül sistemi oluşturulabilir.

6.2.6 Performans Değerlemesi

Tecrübeler göstermektedir ki, performanstaki bir artış kardaki artışı getirmektedir. Ayrıca organizasyonlardaki performans değerleme sistemi objektif değil, subjektif ölçülere göre belirlenmektedir.

Performans değerlemesi konusunda bir anlaşma yapılması, eğer müşteri organizasyonun yönetimi herhangi bir nedenden dolayı sonuçları kullanmayacaksa çok anlamsızlaşır.¹⁰⁶

¹⁰⁶Kubr, a.g.e., s.219-226

ALTINCI BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMASI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLEMESİ

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın nitelikleri başlığı altında araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi tanıtılmıştır. Yönetim danışmanlığı şirketlerinde yapılan araştırmada yönetim danışmanlığı hizmeti veren şirketlerin kısa tanıtımı yapılmış, ardından yönetim danışmanlığı şirketlerinde yapılan görüşmelerin sonuçları ve değerlendirilmesi sunulmuştur. Yönetim danışmanlığı hizmetlerinden yararlanan işletmelerde yapılan araştırmada ise ŞİŞECAM ve İGDAŞ işletmelerinin kısa tanıtımı yapılmış, bu işletmelerde yönetim danışmanlığı hizmetleri ile ilgili olarak yapılan görüşmelerin sonuçları ve değerlendirilmesi sunulmuştur. Uygulama çalışmasında son olarak da, yönetim danışmanlığının Türkiye'deki uygulamasına yönelik olarak yapılan bu araştırmanın genel değerlemesi yer almaktadır.

1. Araştırmanın Nitelikleri

Uygulama çalışmasında yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda yer almaktadır.

1.1 Araştırmanın Amacı

Yönetim danışmanlığı ile ilgili olarak yapılan araştırmada amaç, hem yönetim danışmanlığı hizmetini veren şirketler, hem de yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmeler açısından yönetim danışmanlığının Türkiye'deki uygulamasını inceleyerek, durumu ortaya

koymak, dünyadaki uygulama ile ayrılan noktaları ve yapılan yönetim danışmanlığı çalışmalarının teoriye uyup uymadığını belirlemektir.

1.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında Türkiye'de İstanbul ilinde yedi adet yönetim danışmanlığı hizmeti veren şirketin yönetim danışmanları ile ve yine Türkiye'de İstanbul ilinde ŞİŞECAM ve İGDAŞ adındaki yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür.

1.3 Araştırma Yöntemi

Yapılan uygulama çalışmasında seçilen araştırma yöntemi karşılıklı görüşmedir. Yönetim danışmanları ve yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan işletmelerin yöneticileri ile karşılıklı görüşmeler yapılmıştır. Araştırma yönteminin karşılıklı görüşme olarak belirlenmesinin nedeni, hem yönetim danışmanlığı hizmeti veren şirketler hem de yönetim danışmanlığı hizmetini kullanan işletmelerde üst düzey yöneticilerle görüşme zorunluluğunun bulunması, yönetim danışmanlığı hizmetinin uzun yıllar süren bir tecrübeye dayanıp, kısa sürede uygulama imkanının bulunmamasından dolayı üst düzey yöneticilerin tecrübelerini yansıtan sorulara cevap alma şeklinde yapılması zorunluluğunun bulunmasıdır.

Bu görüşmelerde yönetim danışmanlığının uygulamadaki şekline yönelik olarak yönetim danışmanlarına ve işletmelerdeki yöneticilere sorular sorulmuştur. Bu sorular, yönetim danışmanlarına ve yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan işletmelere yönelik olarak ayrı ayrı hazırlanmıştır.

Yönetim danışmanlarına sorulan sorularla yönetim danışmanlarının yönetim danışmanlığına karşı olan bakış açıları, yönetim danışmanlığının yararları, yönetim danışmanlığının etkin

kullanılması için işletmelerin göz önüne alması gereken temel ilkeler, yönetim danışmanlığı şirketinin müşteri işletmelere verdiği hizmetler ve bu hizmetlerden hangilerinin uygulamada daha çok talep edildiği, problem çözümünden sonra uygulamanın yapılış şekli, yönetim danışmanlığı sürecinde hangi aşamaların ağırlıklı olarak kullanıldığı, Türkiye’de ve dünyada yönetim danışmanlığı kullanımının ne durumda olduğu, yönetim danışmanlarının en çok karşılaştıkları problemler ve bu problemlerin giderilebilmesi için yönetim danışmanlarının işletmelerden neler bekledikleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan işletmelerin üst düzey yöneticilerine sorulan sorularla ise, işletmelerin ve yöneticilerin yönetim danışmanlığına karşı olan bakış açıları, yönetim danışmanlığının yararları, yönetim danışmanlığının etkin kullanılması için yönetim danışmanlarının göz önüne alması gereken temel ilkeler, yönetim danışmanlarına hangi problemler ortaya çıktığında başvurulduğu, yönetim danışmanının nasıl seçildiği, yönetim danışmanından nelerin beklendiği, yönetim danışmanlığı hizmetlerinin işletmelerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı, yönetim danışmanlığı uygulamaları sırasında en çok karşılaşılan problemler ve bu problemlerin giderilebilmesi için yönetim danışmanından neler beklendiği öğrenilmeye çalışılmıştır.

2. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketlerde Yapılan Araştırma

Yönetim danışmanları ile yapılan uygulamada yönetim danışmanlarına on adet soru sorularak genel olarak yönetim danışmanlığı çalışmaları öğrenilmiştir. Yönetim danışmanlığı şirketlerinin kısa tanıtımlarından sonra, yönetim danışmanlarına sorulan sorular, yönetim danışmanlarının yanıtları ve bu görüşmelerle ilgili kısa bir değerlendirme bu kısımda yer almaktadır.

2.1 Araştırma Kapsamındaki Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketlerin Kısa Tanıtımı

Uygulama çalışmasında görüşülen yönetim danışmanlığı şirketleri aşağıda tanıtılmaktadır.

Model Yönetim Hizmetleri Turizm ve Ticaret Ltd. Şti.: Liberal ve global ekonomik ortamda, kurumların kurumsal verimlilik ve rekabette üstünlük hedeflerine yönetsel destek vermek üzere 1991 yılında kurulmuştur. Şirketin uzmanlık alanlarını Genel Yönetim, Pazarlama Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve Endüstriyel İlişkiler, Mali Ve Finansal Sistemler, Yönetsel Etkinlik Denetim ve Değerlendirmesi, Kurumsal Strateji ve Sistem Geliştirme, Proje Değerlendirme, Şirket Değer Tesbiti, Şirket Birleşmeleri ve Stratejik İş Ortaklıkları oluşturmaktadır. Sektörel uzmanlık alanlarını ise Tarıma Dayalı Sanayii, Turizm ve Seyahat, Kağıt ve Ambalaj Sanayii, Toptan ve Perakende Dağıtım ve Elektrikli Ev Aletleri oluşturmaktadır. Model Yönetim Hizmetleri, tarafsızlık, bağımsızlık, gizlilik, iş sahibinin çıkarlarını korumak, nüfuz kullanmamak gibi yönetim danışmanlığı meslek ilkelerini kabul etmiştir.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi A.Ş.: 1991 yılında kurulmuştur. Şirketin üst yönetim ve eğitim danışmanlığı hizmeti verdiği uzmanlık alanları Genel Yönetim, Kalite Yönetimi, Değişim Yönetimi, Benchmarking, Finans Yönetimi, Re-Engineering, İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası Pazarlama, Yönetim Değerlendirmesi, Yönetim Geliştirme, Satış Yönetimi ve Organizasyon Yapılandırma konularından oluşmaktadır.

Alanyalı&Alanyalı İnsan Kaynakları Danışmanlığı: Şirket 1995 yılında kurulmuştur. Şirketin sürekli olarak çalıştığı müşteri oranı %80'in üzerindedir ve Türkiye'nin yanı sıra Birleşmiş Devletler Topluluğu, Ortadoğu ve Avrupa Ülkelerine de hizmet verilmektedir.

Alanyalı&Alanyalı'da hizmet verilen uzmanlık alanları Yönetici Seçimi, Personel Arama ve Seçme, Kariyer Rehberliği, Yönetim Geliştirme, Ücret ve Haklar, Motivasyon, Performans Değerlendirme ve İş değerlendirme konularından oluşmaktadır. Sektörel Uzmanlık Alanları ise Bankacılık ve Mali Sektör, İlaç ve Tıbbi Malzemeler, Toptan ve Perakende Dağıtım, Gıda, İçecek, Sigara ve Motorlu Araçlardır.

Obey Yönetim Danışmanlık A.Ş.: 1984 yılında kurulan OBEY, 50'den fazla sektörde 150'den fazla yerli ve yabancı müşteri işletme ile 500'ü aşkın proje çerçevesinde yönetim danışmanlığı hizmeti vermiştir. 1995'ten bu yana A.B.D.' deki kardeş şirket Dyna Change ile birlikte uluslararası boyutta iş yapılmaktadır. Şirketin uzmanlık alanları Genel Yönetim, Yönetim Değerlendirmesi, Yönetimsel Sistemlerin ve Stratejik İş Süreçlerinin Yeniden Biçimlenmesi, Re-engineering, Organizasyon Yapılandırma, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Değerleme, Yönetim Geliştirme, Verimlilik İyileştirme konularından oluşmaktadır. Sektörel uzmanlık alanlarını ise İlaç ve Tıbbi Malzemeler, İmalat Sanayi Turizm ve Seyahat, Kağıt ve Ambalaj Sanayi, Gıda, İçecek ve Sigara oluşturmaktadır.

Arthur Andersen Danışmanlık Ltd.: Arthur Andersen Danışmanlık, 78 ülkede 363 ofiste 58.000'i geçen personeli ile profesyonel hizmetler sağlayan bir şirkettir. Türkiye'de 1983 yılından beri hizmet vermekte olup, 1998 yılı itibarıyla toplam olarak 500'ün üzerinde profesyonel çalışanı bulunmaktadır. Ülkemizdeki hizmetler 4 ayrı kategoride bulunmaktadır. Bunlar, Yönetim ve Sistem Danışmanlığı, Bağımsız Denetim ve İş Danışmanlığı, Mevzuat ve Hukuk Danışmanlığı, Kurumsal ve Finansal Danışmanlıktır. Hizmet verilen uzmanlık alanları ise Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sistemlerinin Kurulması, Değişim Planlaması ve Yönetimi, Kalite Yönetimi, Bilgi Sistemleri Planlaması ve Uygulaması, Gelir Arttırıcı Hizmetler, Bilgi Yönetimi, Sistemin Seçimi ve Kurulması, Benchmarking, Değişim Yönetimi, Eğitim, Satın Alma, Muhasebe

Sistemleri, Pazar Araştırma, Personel Atama, Satış Yönetimi, Performans Değerlendirme olarak özetlenebilir.

Poyraz Danışmanlık A.Ş.:Türkiye'nin ilk profesyonel yönetim danışmanlığı şirketi olan Poyraz Danışmanlık, IMSA (International Management Consultants) Yönetim Danışmanlık zincirinin Türkiye halkasıdır. Poyraz Danışmanlık'ın iş anlayışı, müşteriye ihtiyacı olan hizmeti en etkin ve ekonomik şekilde vermektir. Şirket, çok uluslu büyük işletmelerden küçük ve orta ölçekli işletmelere kadar geniş bir yelpaze içinde hizmet vermektedir. Poyraz Danışmanlık'ın 25 yıllık başarılı hizmetleri,Türkiye'de yönetim danışmanlığı mesleğinin kabullenilmesinde ve saygınlık kazanmasında önemli bir etken olmuştur. Şirketin hizmet verdiği uzmanlık alanları Genel Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Geliştirme, Yönetim Geliştirme ve Yönetim Değerlendirme, Fizibilite, İş Değerleme, Ürün Testleri, Yeniden Yapılanma, Re-Engineering, İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Yönetici Geliştirme, Personel Atama, Yönetici Seçimi, Araştırma, Ücret ve Haklar, Performans Değerlemesi ve Kariyer Planlaması konularından oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi alanında özellikle son on yılda yönetici seçimi şirket açısından ağırlık kazanmıştır. Ayrıca Poyraz Danışmanlık, Türkiye'de İlk kez, yaptığı ücret araştırmalarını "Türkiye Ücretler Rehberi" adı altında yayınlarak bütün iş dünyasının kullanımına sunmuştur.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: 1995 yılı ocak ayından bu yana İnsan Kaynakları Danışmanlığı konusunda faaliyet göstermektedir. Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık, danışmanlığını yaptığı İnsan Kaynakları konularında mesleki uzmanlık formları, yabancı dil testleri ve kendine özgü mülakat tekniğiyle müşterilerinin zaman yitirmesini önlemektedir. Şirketin uygulamaları üç ana başlık altında toplanmaktadır: Ekspres Servis, Personel Servis ve Görüşme Servisi. Şirketin uzmanlık alanları ise Personel Seçimi, Referans Performans Kontrol, Oryantasyon ve Çıkış Mülakatı konularından oluşmaktadır.

2.2 Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketlerde Yapılan Görüşmelerin Sonuçları

Yönetim danışmanları ile yapılan görüşmeler sonucunda yönetim danışmanlarına uygulamaya yönelik on adet soru sorulmuştur. Bu sorular ve alınan yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

1. Sizce Yönetim Danışmanlığı nedir? Yönetim danışmanlığını nasıl algılıyorsunuz?

Model Yönetim Hizmetleri: Yönetim danışmanları, teorik ve pratik bilgilerini sektördeki yönetim kadrolarına destek hizmeti vermek üzere satan kişilerdir. Serbest ve bağımsız olarak çalışırlar ve şirket yönetiminde problemlerin tesbiti, Stratejik vizyon geliştirme, şirket verimliliğinin artırılması, yönetim problemlerinin tanımlanması ve çözümlerin hazırlanması gibi yönetim ile ilgili bütün işlevsel ve yönetsel konularda yönetime destek olan ve çözüm üreten kişilerdir. Yönetim danışmanları değişik disiplinlerden gelmiş olabilirler. Ancak bir disiplin üzerinde derinlemesine, diğer disiplinler hakkında ise genel bilgiye sahiptirler. Aynı şekilde bazı sektörlerde derinlemesine, diğer sektörlerde ise genel bilgiye sahiptirler. Kısaca yönetim danışmanları disiplin olarak ve sektör olarak derinlemesine bilgi ve deneyim sahibi olan kişiler olarak özetlenebilir. Yönetim danışmanlığı ise, bu kişilerden oluşan bir ekip tarafından verilen bir hizmettir.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi : Yönetim danışmanlığı işletme doktorluğu ve akıl hocalığıdır. İşletmelerde iki tür danışmana ihtiyaç vardır. İletişim danışmanları işletmenin itibarını etkileyecek her tür faaliyetle ilgilenirler. Yönetim danışmanları ise yönetim ile ilgili hatalar, Personelin iyileştirilmesi, finans, insan kaynakları, yönetim gibi konularda akıl hocalığı yaparlar. Yapılan yönetim danışmanlığı çalışmaları sonucunda ortaya işletmenin güçlü ve zayıf yanları, karşısındaki fırsat ve tehlikeler çıkar. Yönetim danışmanları zayıf yanları

güçlendirir, hayati faktörleri öne çıkarıp üzerinde durulmasını sağlar, tehlikeler ve fırsatların neler olduğunu belirleyip nasıl kullanılacağını yönetime rapor olarak sunarlar.

Alanyalı&Alanyalı: Yönetim danışmanlığı işletme doktorluğudur. Yönetim danışmanları işletme problemlerinin teşhisi, çözümü, doğru stratejilerin saptanması, misyon ve vizyon çalışmalarının yapılması, insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi konularında işletmelere yardımcı olurlar.

Obey Yönetim Danışmanlık: Yönetim danışmanlığı, akıl ve paranın aynı anda yer değiştirmesidir. Yönetim danışmanı ortaya çeşitli deneyimlerinden ve niteliklerinden oluşan bilgisini ve aklını koyarken, problemine çözüm arayan veya diğer nedenlerden dolayı yönetim danışmanına başvuran işletme de maddi imkanlarını ortaya koyar. Karşılıklı bir alışveriş söz konusudur. Başka bir tanımla da Yönetim danışmanlığı, işletmelere daha etkin çalışma sağlayıcı yönetsel modeller üreten ve bunların devreye alınmasını sağlayan bir hizmet koludur.

Arthur Andersen Danışmanlık: Yönetim danışmanlığı, hasta-doktor ilişkisidir. Genellikle 3 tür müşteri vardır; problemi bilen ve reçete isteyen müşteriler, probleminin ne olduğunu bilmeyen müşteriler, ihtiyaç üzerine yönetim danışmanının gittiği müşteriler. Bu tiplerdeki müşterilerin problemlerini çözmek üzere görev alan yönetim danışmanları, sadece müşterinin istediğini vermek yerine müşterinin fark etmediği problemlerin çözülmesinde de yardımcı olurlar. Çünkü bazı problemlerin varlığı günlük işleyiş içinde fark edilmezken, çoğunlukla diğer problemlerin temeli veya uzantısı olduğu ortaya çıkabilir. Bazen de fazla önemsenmeyen noktalarda önemli problemler ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda yönetim danışmanları sadece kendi işlerini yapıp diğer fark edilmeyen veya önemsenmeyen problemleri atarlarsa tam bir çözüme ulaşmak zorlaşır. Bu yüzden bir işletme doktoru olarak yönetim

danışmanı, hastasını iyileştirirken onun başka hastalıklardan korunmasını da sağlar.

Poyraz Danışmanlık: Yönetim Danışmanları, işletmelere bağımsız ve objektif olarak öneri niteliğinde hizmet veren, müşteri işletmelerdeki yönetim problemlerini tanımlayıp analiz ederek mevcut problemlere çözümler öneren ve bunları uygulamaya yardım eden, eğitilmiş, tecrübeli ve nitelikli kişilerdir. Yönetim danışmanlığı ise bu özelliklere sahip kişilerin verdiği hizmettir. Başka bir açıdan bakıldığında ise yönetim danışmanları, yöneticilerin ve işletmelerin sistematik veya yapısal yönetim problemlerini çözen işletme doktorlarıdır.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Yönetim danışmanı, belli bir mesleki birikim sonucunda uzmanlaştığı konularda müşterisine hizmet veren kişidir. Yönetim danışmanlarının en önemli özellikleri mesleki birikime ve sağlam bir altyapıya sahip olmaları ve verdikleri hizmetin konusunda uzman olmalarıdır. Kurumun koşullarını anlama ve gerçekçi çözümler önerebilme yeteneğine sahip olmaları ise yönetim danışmanlarının başarısı için son derece önemlidir.

Bu soruya verilen yanıtlar, yönetim danışmanlarının yönetim danışmanlığı mesleğine bakış açılarını yansıtmaktadır. Buna göre, çoğunluğun verdiği yanıt, yönetim danışmanlığının işletme doktorluğu olduğu yönündedir. Bunun dışında akıl hocalığı, hasta-doktor ilişkisi gibi tanımlar da yapılmıştır. En ilginç yaklaşım ise, yönetim danışmanlığının akıl ve paranın aynı anda yer değiştirmesi olduğunu belirten yönetim danışmanından gelmiştir.

2. Sizce Yönetim danışmanlarının yöneticilere ve işletmelere ne gibi katkıları bulunmaktadır?

Model Yönetim Hizmetleri:Yönetim danışmanlarının yöneticilere ve işletmelere çeşitli açılardan katkıları vardır. Bu katkılar şöyle sıralanabilir:

İşletme sahipleri, kendi işlerini en iyi bilen kişilerdir. Ancak zaman içinde kendi işletme problemlerini dışarıdaki bir göz kadar keskin olarak göremezler. Buna işletme körlüğü denir. İşletme körlüğünü ortadan kaldırmak için dışarıdan bir kişinin problemleri gözlemleyip tanımlaması gerekir. Bu konuda da yönetim danışmanlarının katkısı büyüktür.

Yönetim danışmanları değişik organizasyonlarda görev yaparlar ve değişik sektörlerde ve organizasyonlardaki deneyimlerini, teknik bilgi ve becerilerini bir başka organizasyonla paylaşmak imkanına sahiptirler. Böylece işletmeler kendilerine özgü olduğunu sandıkları problemlerin sadece kendilerinde olmadığını görürler. Böylece deneyim aktarımı da sağlanmış olunur.

Yönetim danışmanları, yönetim ile ilgili gelişmeleri yakından takip etme imkanına sahiptirler. Çeşitli yayınlar, seminerler yönetim danışmanları tarafından takip edilir. Böylece yönetimle ilgili gelişmeler, işin içindeki yöneticiden daha önce yönetim danışmanları tarafından öğrenilebilir.

Yöneticiler bazen fikirlerini diğerlerine kabul ettirebilmek için yönetim danışmanının desteğini sağlamak ihtiyacını duyarlar. Böylece kişisel çatışmalar engellenebilir. Ayrıca yönetim danışmanının organizasyon içi iletişim eksikliğinde de bir nevi uzlaştırıcı görevi vardır.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi : İşletme savurganlıkları, yönetimdeki hatalar, eksiklikler yönetici ve işletmelere anlayacakları şekilde anlatılarak ekonomik katma değer yaratılır, işletmelere yeni ufuklar açılır, işletme personelinin vizyonu ve motivasyonu üzerine olumlu etkiler sağlanır, kurum kültürünün geliştirilmesi, üretim ve

personelin ilişkilerinin geliştirilmesi sağlanır, başkasının gözüyle görebilme yeteneği kazandırılır.

Alanyalı&Alanyalı: Yönetim danışmanı, işletme dışı objektif bir gözdür. Yöneticilerin günlük iş akışları içinde göremedikleri, izleyemedikleri, araştıramadıkları noktalarda yönetim danışmanı devreye girip doğru yolu gösterir. Bunun sonucunda zaman tasarrufu, objektiflik kazanıldığı gibi doğru ve uzman yaklaşımlar sonucunda çeşitli yararlar elde edilir.

Obey Yönetim Danışmanlık: Yönetim danışmanlığı hizmeti yöneticiden daha çok işletmeye yönelik bir hizmettir. Yönetim danışmanlığı hizmetiyle var olan problemlerin yanı sıra farkında olunmayan problemler de ortaya çıkartılarak çözülür, işletmenin stratejik hedeflere ulaşmada daha etkin ve başarılı olması sağlanır.

Arthur Andersen Danışmanlık: Yönetim danışmanı, yöneticiye stratejik, işletmeye ise yapılan işin iyileştirilmesiyle ilgili katkılarda bulunur. Yöneticiye vizyon, bakış açısı, değişime karşı istek gibi katkılarda bulunulurken, işletmelere ise iş süreçlerinin kısaltılması, zaman, para ve diğer kaynakların azaltılıp işin arttırılması, verimliliğin arttırılması gibi konularda katkılarda bulunulur.

Poyraz Danışmanlık: İşletme için en önemli katkı, ekonomik katkıdır. Yönetici için ise en önemli katkı, zaman katkısıdır. Ayrıca yönetim danışmanları dışarıdan objektif bir bakış açısı getirerek içten görünmeyen problemlerin ortaya çıkarılmasını sağlarlar. Yöneticilerde zaman içinde işletme körlüğü oluşur. Yönetim danışmanı ise işletme dışından , belli bir tecrübeye ve niteliğe sahip bir kişi olarak problemleri içerideki yöneticilerden daha net olarak görebilir. Aynı işi içerideki bir yönetici yaptığında büyük bir ihtimalle taraflı davranacak, bir çok problemi göremeyecek veya bazılarını görmezden gelecek, bunun yanı sıra bazı zorluklarla karşılaşacaktır. Oysa yönetim danışmanı bağımsız

ve tarafsız olmasının getirdiği avantajları kullanarak çözümde daha etkili olacaktır.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Yönetim danışmanları, uzmanlaştıkları konulardaki birikimlerini işletmelere yansıtırlar. Bir çok yeni uygulama hakkında bilgi verebilir ve işletmeleri yönlendirebilirler.

Bu soruya verilen yanıtlar, yönetim danışmanlığı mesleğinin ve yönetim danışmanlarının işletmelere ve yöneticilere olan katkılarını yansıtmaktadır. Buna göre çoğunluğun birleştiği nokta, yönetim danışmanın işletmelere dışarıdan objektif bir bakış açısı getirdiği yönündedir. Diğer görüşlere göre de yönetim danışmanları deneyim aktarımı gerçekleştirmekte, iletişim problemlerinde yardımcı olmakta, yönetim ile ilgili son gelişmeleri takip ettikleri için bu bilgileri işletmelere yansıtmakta, işletmelerin önünde yeni ufuklar açmakta, personelin vizyonu ve motivasyonunu arttırmakta, işletmelere ve yöneticilere zaman tasarrufu sağlamak ve bilinmeyen problemlerin ortaya çıkartılmasını sağlamaktadır. Bu konudaki en ilginç görüş ise, yönetim danışmanlığı hizmetini yöneticilerden daha çok işletmeye yönelik bir hizmet olarak tanımlayan yönetim danışmanından gelmiştir. Sonuç olarak bu sorudan alınan yanıtlarda da yönetim danışmanlarının daha çok işletmelere olan katkıları üzerinde durulduğu görülmektedir.

3. Sizce yöneticilerin ve işletmelerin Yönetim danışmanlarından en etkin şekilde yararlanmaları için dikkate almaları gereken temel ilkeler nelerdir?

Model Yönetim Hizmetleri: Yöneticiler en başta alacakları hizmetin gereğine inanmalıdırlar. Bunun doğrultusunda da yönetim danışmanına inançla destek vermeli, kısıtlayıcı olmamalı, değişim konusunda kararlı olmalı, ortaya konan çözümleri uygulama kabiliyeti ve yetkisi olmalı, kendisi ve personeliyle beraber yönetim danışmanına karşı açık olmalıdırlar.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi : İşletmeler her şeyden önce ahlaki standartları olan,ülkesini tanıyan, insanları seven, amatör ruhla profesyonel olarak çalışan ve yönetim danışmanları derneği üyesi olan bir danışman ile çalışmalıdırlar. Danışmanın tecrübesi, çevresi, iletişim yetenekleri, insanlarla kaynaşması, etkin konuşma ve yazması, işletmenin geçmişini bilip geleceğe yansıtması gerekir. Bunun dışında işletmenin ve yöneticilerin iletişim yetenekleri güçlü olmalı, yöneticiler danışmanın gözüyle olaylara bakabilmelidirler.

Alanyalı&Alanyalı: İşletmeler ve yöneticiler yönetim danışmanına karşı açık olmalı, yönetim danışmanından en ufak bir bilgi saklanmamalı, işletme ile ilgili her türlü kaynak sağlanmalı, yönetim danışmanının kendilerini yönlendirmesine izin vermeli, yönetim danışmanlığı çalışmaları için vakit ayırmalıdırlar.

Obey Yönetim Danışmanlık: Öncelikle işletme kendisini iyi tanımalı, ihtiyaçlara yanıt verebilecek olan, en uygun yönetim danışmanı bulunmalı ve çalışma sırasında danışmana ihtiyaçlar doğru ve açık olarak aktarılmalıdır.

Arthur Andersen Danışmanlık: Hizmetin sürekliliğinin ve ciddiyetinin sağlanmasına dikkat edilmelidir. Sürekliliğin sağlanması, hizmetin teşhisi ve çözüm önerilerinin ardından uygulamada da yönetim danışmanına görev verilmesi anlamına gelir. Yönetim danışmanının önerdiği çözümleri uygulamaya koyması, hizmetin ertelenmesini veya gündemden kaldırılmasını engelleyeceği gibi, uygulama sonrası yapılacak olan takibi de kolaylaştıracaktır. Hizmetin ciddiyetinin sağlanması için ise, yapılacak olan çalışmada yöneticiler diğer personele örnek olmalı, onları değişim konusunda motive etmeli, yönetim danışmanının çalışmasına bu gibi davranışlarla destek olmalıdır.

Poyraz Danışmanlık: Yönetim danışmanının yazdığı raporların rafa kaldırılmaması, raporların uygulanması konusunda yöneticilerin ve

işletme sahiplerinin dikkatli olması gerekir. Bu, uygulamayı işletmelerin yaptığı durumlar kadar yönetim danışmanlarının yaptığı durumlarda da dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Eğer uygulamayı işletme yapıyorsa raporlara ve çözüm önerilerine aynen uyulmalı, yönetim danışmanı yapıyorsa çalışmasında destek verilmeli ve yönetim danışmanı işletmeden ayrıldıktan sonra da bu raporların ışığında hareket edilmelidir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da problemlerin yönetim danışmanına açık olarak anlatılmasıdır. Gerek problemler tanımlanırken, gerekse çalışma sırasında yönetim danışmanından bilgi saklamak yoluna gidilmemelidir.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Danışmanlık, karşılıklı güven sonucunda oluşur. Yönetim danışmanları hizmetin pratik ve uygulanabilir olmasına dikkat ederken yöneticiler ise yönetim danışmanlarına başladıkları hizmetleri bitirebilmeleri için yeterli zamanı vermeye dikkat etmelidirler.

Bu soruya verilen yanıtlar, yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan yöneticilerin ve işletmelerin dikkate almaları gereken temel ilkeleri yansıtmaktadır. Bu ilkeler alınacak hizmetin gerekliliğine inanmak, yönetim danışmanına destek vermek ve ona karşı açık olmak, bilgi saklamamak ve bilgiye ulaşmasına yardımcı olmak, değişim konusunda kararlı olmak, yönetim danışmanına çalışması için zaman ayırmak, kendi işletmesini iyi tanımak, hizmetin ciddiyetini ve sürekliliğini sağlamak olarak sıralanmıştır.

4. Şirketiniz tarafınızdan işletmelere hangi konularda yönetim danışmanlığı hizmetleri verilmektedir ve en çok talep hangi konularda gelmektedir?

Model Yönetim Hizmetleri: Her yönetim danışmanın değişik uzmanlık alanı vardır. Bizim verdiğimiz hizmetler genel yönetim, kurumsal strateji geliştirme, reengineering, şirket birleşmeleri, stratejik iş

ortaklıkları, şirket değer tesbiti, iş hukuku ve endüstriyel ilişkiler, mali ve finansal sistemler, insan kaynakları yönetimi, kurumsal strateji ve sistem geliştirme, yönetsel etkinlik denetim ve değerlendirme, proje değerlendirme ve pazarlama yönetimi olarak sayılabilir. En çok talep ise kurumsal strateji geliştirme, yeniden yapılanma, Reengineering, şirket birleşmeleri, pazarlama yönetimi ve strateji geliştirme konularında gelmektedir.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi : Genel yönetim, kalite yönetimi, değişim yönetimi, benchmarking, finans yönetimi, re-engineering, insan kaynakları yönetimi, uluslararası pazarlama, yönetim değerlendirme, yönetim geliştirme, satış yönetimi ve organizasyon yapılandırma konularında danışmanlık hizmeti veriyoruz. En çok talep gelen konular ise insan kaynakları, finans, satış ve pazarlama konularıdır.

Alanyalı&Alanyalı: Daha çok insan kaynakları konularında personel seçimi, yönetici araştırma ve seçimi, performans sistemi oluşturma ve değerlendirme, yönetim geliştirme, kariyer planlarının oluşturulması, ücret ve haklar, motivasyon ölçümü, iş tanımları ve iş analizleri konularında danışmanlık hizmeti verilmektedir. En çok talep ise yönetici araştırma ve seçimi konusunda gelmektedir.

Obey Yönetim Danışmanlık: Genel yönetim, yönetim değerlendirme, yönetsel sistemlerin ve stratejik iş süreçlerinin yeniden biçimlenmesi, re-engineering, organizasyon yapılandırma, insan kaynakları yönetimi, iş değerlendirme, yönetim geliştirme, verimlilik iyileştirme konularında yönetim danışmanlığı hizmeti verilmektedir. En çok talep ise organizasyon yapılandırma ve insan kaynakları danışmanlığı konularında gelmektedir.

Arthur Andersen Danışmanlık: Yönetim bilgi ve karar destek sistemlerinin kurulması, değişim planlaması ve yönetimi, kalite yönetimi, bilgi sistemleri planlaması ve uygulama, gelir artırıcı hizmetler, bilgi

yönetimi, sistemin seçimi ve kurulması, benchmarking, değişim yönetimi, eğitim, satın alma, muhasebe sistemleri, pazar araştırma, satış yönetimi, personel atama, satış yönetimi, performans değerlendirme gibi konularda yönetim danışmanlığı hizmeti verilmektedir. En çok talep, finansal konuların yanı sıra bilgi sistemleri planlaması ve uygulaması konularında gelmektedir.

Poyraz Danışmanlık: Genel yönetim, stratejik planlama ve strateji geliştirme, yönetim geliştirme ve yönetim değerlendirme, fizibilite, iş değerleme, ürün testleri, yeniden yapılanma, re-engineering, insan kaynakları danışmanlığı, yönetici geliştirme, personel atama, yönetici seçimi, araştırma, ücret ve haklar, performans değerlemesi, kariyer planlama, gibi konularda bütün endüstri ve hizmet dallarına hizmet verilmektedir. En çok talep yeniden yapılanma ve yönetici seçimi konularında gelmektedir.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Bizim verdiğimiz danışmanlık konusu İnsan Kaynakları Danışmanlığı üzerinde yoğunlaşmıştır. Hizmetlerimiz, Personel Seçimi, Referans Performans Kontrol, Oryantasyon ve Çıkış Mülakatı adlı dört ana başlık altında toplanmıştır. Personel Seçimi çalışmalarında işletmelerin personel ihtiyacına yönelik olarak hazırladığımız formların, veri bankamızın, uzman personelimizin ve çeşitli ilanların yardımıyla personel seçimini yapmaktayız. Referans Performans Kontrol hizmetimizde de bir çok işletmede üzerinde fazla durulmayan referanslar konusunda hizmetler vermekteyiz. Oryantasyon hizmetlerimiz, personelin uyum sağlama konusundaki yoğun programlardan oluşurken Çıkış Mülakatında ise işletmeden ayrılan personelin işten ayrılma nedenleri araştırılarak oluşan rahatsızlıkların ortaya çıkartılması hedeflenmekte, bunun geribildirimi sonucunda da personel devir oranının iş memnuniyetinin arttırılmasıyla düşürülmesi sağlanmaktadır.

Bu soruya verilen yanıtlar, görüşülen yönetim danışmanlarının hangi konularda yönetim danışmanlığı hizmeti verdiklerini ve bu verdikleri hizmetlerden hangilerinin daha çok talep edildiğini yansıtmaktadır. Görüşülen yedi adet yönetim danışmanlığı şirketinden iki adedi sadece insan kaynakları yönetimi danışmanlığı hizmeti verdiklerini, diğer yönetim danışmanları ise bütün yönetim konularında danışmanlık hizmeti verdiklerini belirtmişlerdir. Ancak bu şirketlerin bazılarında ağırlık diğer yönetim konularının yanı sıra insan kaynakları yönetimi danışmanlığı konusunda olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi danışmanlığında en fazla verilen hizmet ise personel ve yönetici seçme konularında olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi danışmanlığının dışında ise en çok talebin finansal konularda, bilgi sistemlerinde, satış ve pazarlama konularında, organizasyon yapılandırma, yeniden yapılanma gibi konularda geldiği belirtilmektedir.

5. Yönetim danışmanlığı sürecinde hangi aşamaları ağırlıklı olarak kullanıyorsunuz?

Model Yönetim Hizmetleri: En önemli aşama teşhis aşamasıdır. Ardından analitik çalışmalara dayalı çözüm aşaması gelir. Uygulama aşaması eğer organizasyona kalırsa yönetim danışmanı açısından önemini kaybeder.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi : Önce mevcut durum çıkartılır. Sonra istenen durum hakkında müşteri ikna edilir, görünmeyen eksiklikler ortaya çıkartılır. Müşteri öncelikleri anlaşılıp ona göre yönlendirme sağlanır. Yani teşhis ve analiz aşaması en önemli aşamadır.

Alanyalı&Alanyalı: Bütün aşamalar önemlidir. Ancak başlangıç ve teşhis aşaması daha fazla önemlidir. Çünkü yapılan her çalışma bu aşamalar üzerine kurulmaktadır. Böylece doğru stratejiler belirlenir.

Obey Yönetim Danışmanlık: Yönetim danışmanlığı sürecinde Proje planlama, tesbit, çözüm üretme, uygulama aşamalarını kullanıyoruz. Genel olarak bütün aşamaların çalışmamızda önemi vardır.

Arthur Andersen Danışmanlık: Bütün aşamalar kendi açısından şirketimize göre önemlidir. Hizmetin başlangıcı doğru bağlantı kurabilmek açısından önemlidir. Ancak teşhis ve analiz aşamasının önemi diğerlerine göre daha fazladır. Bunun nedeni, neyin ortaya konacağıının bu aşamada belirlenmesidir.

Poyraz Danışmanlık: En önemli aşama, problemin teşhisi aşamasıdır. Teşhis çalışmasında işletmenin üst yönetimindeki kişi veya kişiler ile görüşülür, problem anlaşılır. Problem işletme genelinde ise bütün yöneticilerle, sadece bir departmanda ise o departman yöneticileriyle ve işletmenin sahipleriyle görüşülür ve problemin nereden kaynaklandığı anlaşılır.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Bizim için en önemli aşama, uygulama aşamasıdır. Teşhiste çoğunlukla hata çıkmamasına rağmen, uygulamadaki hatalar bizim açımızdan sonucu daha fazla etkilemektedir.

Bu soruya verilen yanıtlar, yönetim danışmanlığı sürecinin yönetim danışmanları açısından en önemli aşamasını yansıtmaktadır. Yönetim danışmanlarının tamamına yakını bütün aşamaların önemli olduğunu belirtirlerken en çok teşhis aşaması üzerinde durmuşlardır. Sadece bir yönetim danışmanı aşamalar arasında ayırım yapmazken, yine sadece bir yönetim danışmanı en önemli aşamayı uygulama şaması olarak belirtmiştir.

6. Genellikle müşteri işletmelerden uygulama konusunda nasıl bir talep gelmektedir?

Model Yönetim Hizmetleri: Müşteri işletmeler uygulamayı genellikle kendileri yapmayı tercih etmektedirler. Ancak gözlem ve uygulamanın takibi yönetim danışmanı tarafından yapılır. Ayrıca uygulama takibi sırasında şirketin yönetim kurulunda bir danışman görev alır.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi .: Uygulamanın müşteri tarafından ya da bizim tarafımızdan yapılmasının oranı yarı yarıyadır. Uygulama yaparken işletmeye yardımcı olunmaktadır. Ancak işletmenin uygulama yapması zamanlamaya ve imkanlara bağlıdır. Eğer işletmenin imkanları uygun ise gelen talep uygulamanın bizim tarafımızdan yapılması yönündedir. Ancak uygulamayı işletme yapıyorsa da yapılanlar bizim tarafımızdan takip edilmektedir.

Alanyalı&Alanyalı: Uygulama, müşterinin isteğine bağlı olarak değişmektedir. Ancak genellikle uygulama talebi gelmektedir.

Obey Yönetim Danışmanlık: Genellikle uygulamaya destek verilmesini istemektedirler. Bunun dışındaki durumlarda da yönetime dışarıdan katılım yoluyla, ortaya konulan çözümlerin yaşama aktarılmasına destek istemektedirler.

Arthur Andersen Danışmanlık: Müşteri işletmeyle beraber uygulama yapılmaktadır. Uygulama sırasında düşünce tarzımız ve metodolojimiz müşteriye çok iyi olarak anlatılmakta ve uygulama beraber yapılmaktadır. Uygulamanın sonrasında da müşteri yalnız bırakılmayıp mutlaka iş takibi yapılmaktadır.

Poyraz Danışmanlık: Müşterilerimizden ağırlıklı olarak uygulama talebi gelmektedir. Uygulamanın ardından gelen takip de bizim ve müşterilerimiz açısından oldukça önemlidir.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Faaliyet konumuzun İnsan Kaynakları Danışmanlığı olmasından dolayı uygulamayı biz

yapılmaktadır. Özellikle personel seçiminde bütün aşamalarda uygulama yapılmaktadır. Ancak son karar yine müşteri işletmenindir. Elenen adaylar belli bir sayıya inince işletmenin önüne çıkartılmaktadır.

Bu soruya verilen yanıtlar, başlangıç aşamasından problemin çözüm önerilerine getirilmesinin ardından, müşteri işletmeye bırakılan uygulama kısmı hakkında yönetim danışmanlarına hangi yönde talep geldiğini yansıtmaktadır. Buna göre, görüşülen yönetim danışmanlığı şirketlerinden sadece bir tanesi uygulamanın genellikle müşterileri tarafından yapıldığını ancak kendilerinin takip ettiklerini belirtmiştir. Yine sadece bir tanesi bu oranı yarı yarıya verirken diğerleri çoğunlukla kendilerinin müşteri işletmelerle birlikte uygulamada bulduklarını, uygulamaya katılmadıkları zamanlarda ise çeşitli yöntemlerle takipte bulduklarını ve destek verdiklerini belirtmişlerdir.

7. Sizce Türkiye'de Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin gelişimi, kullanımı ve geleceği ne durumdadır?

Model Yönetim Hizmetleri: Bu konuda bir ölçü vermek zordur. Ancak yönetim danışmanlığı hizmetleri çok hızlı olarak artmaktadır. Sektörün potansiyeli çok geniştir. Gelecek açısından da çok iyidir. Yönetim danışmanlığı konusundaki gelişme, öncelikle insan kaynakları ve mali danışmanlık konularında olmuştur. Genel yönetim danışmanlığı ile ilgili gelişmeler ise daha sonraları devreye girmiştir. Kullanım açısından ise işletmeler insan kaynakları ve mali danışmanlık konularında yönetim danışmanını yeterli görürlerse genel yönetim danışmanlığı konusunda hizmet talep etmektedirler.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi .: Yönetim danışmanları arasında bir iletişim eksikliği vardır. Yönetim danışmanlığı konusunda etkin faaliyetler yapılmamaktadır. Yönetim danışmanlığının topluma ve işletmelere tanıtımı zayıftır. Bunun değişmesi için yönetim danışmanlığı açısından çeşitli gelişmeler olmalı ve işletmelere duyurulmalıdır. Bu daha

çok yönetim danışmanlığı şirketlerinin kişisel çabalarına bağlıdır. Bunun yanı sıra işletmeler de iyi yönetilmemektedir. Türkiye'de yönetim danışmanlığına büyük ihtiyaç vardır. Yönetim danışmanları insanların zihniyetlerini değiştirmelerinde büyük yarar sağlarlar.

Alanyalı&Alanyalı: Gittikçe gelişen ve öneminin gittikçe anlaşıldığı, Avrupa topluluğunun etkisiyle işletmelerin gittikçe daha çok ihtiyaç duyduğu bir sektördür. Her gün yeni bir yönetim danışmanlığı veya insan kaynakları yönetimi konusunda hizmet veren şirket açılmaktadır. Ancak dış ülkelere göre çok küçük bir pazardır.

Obey Yönetim Danışmanlık: Türkiye'de yönetim danışmanlığı konusunda büyük bir potansiyel vardır. Ancak çok küçük bir parçası gerçek talebe dönüşmüş durumdadır. Gerçek talebe dönüşen kısım ise yıllar itibariyle küçük oranlarda artmaktadır. Bu yüzden de talep fiili potansiyelin çok altındadır.

Arthur Andersen Danışmanlık: Yönetim danışmanlığı bilincine ulaşmış işletme sayısı istenilen ölçüde değildir. Çünkü hala bu işleri kendi başlarına yapabilme düşüncesinde olan işletmeler vardır. Ancak gelişmeye açıktır. Sektör doyuma ulaşmamıştır ve uzun süre de doyuma ulaşmaz.

Poyraz Danışmanlık: Yönetim danışmanlığı, eskiye göre daha yaygındır ancak yeterli değildir. Yönetim danışmanlarından en etkin olarak profesyonel şirketler yararlanmaktadır. Pazar, daha çok uluslararası yönetim danışmanlığı şirketleri tarafından işgal edilmiştir. Yerli şirket pek yoktur.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Yönetim danışmanlığının şu andaki durumu verilen çözümler açısından pratik nitelikte değildir. Ancak, pratik çözümler önerebilenler başarılı

olabilmektedirler. Gelecekte durum, mesleğin daha da gelişmesiyle beraber iyileşecektir.

Bu soruya verilen yanıtlar, yönetim danışmanlarının Türkiye'de mevcut olan yönetim danışmanlığı hizmetlerinin nasıl geliştiği, ne kadar kullanıldığı ve geleceğinin nasıl olduğu konularındaki görüşlerini yansıtmaktadır. Bu konudaki genel görüş ise Türkiye'de yönetim danışmanlığı hizmetlerinin şu anda, olması gerekenin daha gerisinde olduğu, ancak gelişmeye açık olduğu yönündedir. Yönetim danışmanlığı hizmetleri ülkemizde hızla artmakta, ancak dünyadaki seviyenin çok altında kalmaktadır.

8. Sizce Dünyada Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin gelişimi, kullanımı ve geleceği Türkiye'ye göre ne durumdadır?

Model Yönetim Hizmetleri: Dünyada yönetim danışmanlığı kullanımı ve yönetim danışmanlığı şirketlerinin sayısı Türkiye'ye göre daha fazladır. Bunun nedeni Amerika'da 1930'larda ekonomik krizin ardından, Avrupa'da ise 1950'lerde savaşın ardından yönetim danışmanlığının yaygınlaşmasına rağmen Türkiye'de 1980 sonrası serbest ekonomiye geçilmesi ve ancak 1980 sonrasında yönetim danışmanlığının yaygınlaşmasıdır.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi .: Amerika ve Avrupa'da durum Türkiye'de olduğundan daha farklıdır. Türkiye'de sadece büyük işletmeler danışman kullanmaktadırlar. Kullanılan yönetim danışmanlığı türü ise genel yönetim danışmanlığından çok, insan kaynakları danışmanlığı ve mali danışmanlık gibi yönetim danışmanlığı konularındadır. Ancak Amerika ve Avrupa'da yönetim danışmanlığının her türü kullanılmaktadır.

Alanyalı&Alanyalı: Amerika'da oldukça yaygındır. Özellikle insan kaynakları üzerine binlerce işletme vardır. Bu işletmelerin ciroları ve

karlılık oranları da oldukça yüksektir. Türkiye’de ise yönetim danışmanlığı henüz yeni yaygınlaşmaktadır.

Obey Yönetim Danışmanlık: Gelişmiş batı ekonomilerinde yönetim danışmanı kullanan işletme oranı Türkiye’ye göre çok daha yukarıdadır. Örneğin nüfusu on milyon olan Hollanda’da danışman sayısı Türkiye’nin on katı kadardır.

Arthur Andersen Danışmanlık: Dünyada işletmeler açısından yönetim danışmanlığı kullanımı bilinci gelişmiştir. Dünyadaki işletmeler için danışman her şey demektir. Bu durum, yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan ve bu hizmeti veren şirketlerin sayılarından, ayrıca oluşan cirolardan açıkça görülmektedir.

Poyraz Danışmanlık: Batılı gelişmiş ülkelerde değeri, işlevi, sonuçları bize göre daha iyi anlaşılmiştir ve yaygın olarak kullanılmaktadır.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Dünyada herkes her şeyi yapacağı iddiasıyla değil, uzmanlık alanlarına göre ortaya çıkar. İyiler ve kötüler belirgin olarak ayrılabilir. Ayrıca yönetim danışmanları gittikçe daha küçük konulara doğru uzmanlaşmaktadırlar. Türkiye’de de bunun farkına varılmasıyla beraber yönetim danışmanlığı şirketleri uzmanlık konularına göre ayrılmaya başlamışlardır.

Bu soruya verilen yanıtlar, yönetim danışmanlarının dünyada mevcut olan yönetim danışmanlığı hizmetlerinin nasıl geliştiği, ne kadar kullanıldığı, geleceğinin nasıl olduğu ve Türkiye’ye göre ne durumda olduğu gibi konularda görüşlerini yansıtmaktadır. Bu konudaki genel görüş, Dünyada yönetim danışmanlığı hizmetlerinin Türkiye’ye göre daha yaygın olarak kullanıldığı yönündedir.

9. Yönetim Danışmanlığı’nı meslek olarak şu anda Türkiye’deki durumuyla değerlendirir misiniz?

Model Yönetim Hizmetleri: Türkiye'de yönetim danışmanlığı mesleği diğer ülkelere göre gelişmekte olan bir meslektir.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi .: Yönetim danışmanlığı, kişisel iş tatmini, çevre geliştirme, insan tanıma, sektör tanıma, çeşitlilik, renklilik, değişik problemleri öğrenme, problem çözme becerisinin artması, kişisel gelişim sağlama konularında yönetim danışmanına yarar sağlayan bir meslektir. Maddi açıdan da doyum sağlamaktadır. Ancak olması gerekenin on kat altındadır. Bu miktar, danışmanın imajı ve çabaları ile orantılıdır.

Alanyalı&Alanyalı: Türkiye'de yönetim danışmanlığı mesleğinin ne olduğu henüz tam olarak bilinmemektedir. Maddi ve diğer kişisel getiriler de bu yönden dünyadaki kadar fazla değildir.

Obey Yönetim Danışmanlık: Yönetim Danışmanlığı mesleğinin Türkiye'deki durumu daha çok yönetim danışmanlarının bakış açısına bağlıdır. Kişisel tatmin ve gelişim ön plandadır Diğer konularda ise meslek, kişilere, yeteneklere ve çabalara bağlı olarak değerini bulmaktadır.

Arthur Andersen Danışmanlık: Yönetim danışmanlığı mesleği Türkiye'de özellikle kişisel tatmin getiren bir meslektir. Gelişmelere açık olması ve mesleğin devamı için bunun zorunlu olması sadece Türkiye'de değil bütün dünyada geçerli olan bir durumdur. Bu yönüyle yönetim danışmanlığı hizmetleri sırasında değişik problemlerin öğrenilmesi ve yönetim danışmanlarının problem çözme becerisinin artması gibi konular mesleğin bir parçası olarak kişisel gelişmeyi ve kişisel tatmini beraberinde getirmektedir.

Poyraz Danışmanlık: Maddi yönden henüz fazla doyuma ulaşmamış olmakla beraber, kişisel gelişimin sürekli olarak sağlanması ve kişisel tatmin vermesi yönünden oldukça uygun bir meslektir.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: Belirli konularda uzmanlaşmak gerekmektedir. Bunun yanı sıra yönetim danışmanlığı, başarıya ulaşıldığında çok güzel, ancak ulaşılmadığında çok rahatsız edici bir meslektir.

Bu soruya verilen yanıtlar, yönetim danışmanlarının yönetim danışmanlığını bir meslek olarak, şu anda Türkiye’de mevcut olan durumyla değerlendirmelerini ve görüşlerini yansıtmaktadır. Buna göre genel görüş, yönetim danışmanlığı mesleğinin ülkemizde henüz gelişmekte olduğu, kişisel getirisinin fazla olmasına rağmen maddi getirisinin dünyadaki düzeyde olmadığı yönündedir.

10. Yönetim danışmanı olarak sizin en çok karşılaştığınız problemler nelerdir? Bu problemlerin giderilebilmesi için işletmelere ne gibi tavsiyeleriniz vardır?

Model Yönetim Hizmetleri: Ana problem, müşteri işletmelerde vizyon, strateji ve hedef denen, ve organizasyonun yapılanması için gereken temel taşların eksik olmasıdır. Bunlar doğru tanımlanmamış yada hiç yapılmamış olabilirler. Bunun yanı sıra küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde patronların veya yöneticilerin tek adam rolü oynaması, organizasyon yapılarının kurumsallaşmamış olması, organizasyon içinde profesyonellerin bulunmaması diğer problemler olarak sayılabilir.

Ph. D İşletme Bilimleri Merkezi : İşletme körlüğünün sonucunda müşterilerin istedikleri ile anlattıkları farklı olabilir. Bu en çok karşılaştığımız problemlerden biridir. Ayrıca sürekli olarak mazeret üretme alışkanlığı, yönetimde ortakların problemleri, personelin soyut olayları somuta dönüştürememeleri, işletmelerde erken uyarı sistemlerinin olmayıp zarar ortaya çıktığında harekete geçilmesi diğer problemler olarak sayılabilir. İşletmelerin bu konularda “ben bilirim” kompleksinden kurtulmaları, yetki göçermenin önemini kavramaları,

önemli işleri öncelikler sırasına koyabilmeleri, danışman kullanımında zamanlamaya önem vermeleri gerekir.

Alanyalı&Alanyalı: İşletmelerin bilgi ve verileri saklaması, karşılıklı güven eksikliği, değişime direnmeleri, yönetim danışmanının yaptığı işi tanımamaları ve kendi istekleri doğrultusunda yapmak istemeleri karşılaştığımız problemler arasındadır. Bu problemlerin giderilebilmesi için işletmelerin yönetim danışmanlarına ve problemlere olan bakış açılarını değiştirmeleri gerekir.

Obey Yönetim Danışmanlık: Yönetim danışmanlığı sektöründe mesleki standartların henüz oturmamış olması en çok karşılaştığımız problemlerdendir. Bunun dışında işletmelerin danışman seçiminde daha bilinçli duruma gelmeleri gerekmektedir.

Arthur Andersen Danışmanlık: Bilinmeyene karşı olan korku ve yanlış algılama en çok karşılaşılan problemlerdendir. Ancak bu durum genellikle hizmetin ilk günlerinde ortadan kalkar ve karşı taraf kazanılır. Beklentilerimiz ise, işletmelerin yöneticilerinin anlayamadıkları noktaları hizmet ekibiyle konuşup çözmeleri, açık olmaları ve endişelenmemeleri, personelleriyle hizmetin hedeflerini paylaşmalarıdır.

Poyraz Danışmanlık: Yapısal problemler, tutum ve davranış problemleri, işletmenin hangi noktada olduğunu henüz saptayamamış olması, yönetici seçimi için işletmelerin önceden planlama yapmamış olmaları gibi problemler en çok karşılaştığımız problemlerdir. Bu gibi problemlerin giderilebilmesi için işletme önce problemlerini hissedebilmelidir. Zamansız davranmamalı, yönetim danışmanına başvuracağı zamanı iyi ayarlayabilmeli, yönetim danışmanına karşı açık olmalı ve güvenmeli, çalışmalar sırasında işbölümüne önem vermelidir.

Ekspres Personel Servis ve Danışmanlık: En ciddi problemler, başlangıç aşamasında müşteri işletmenin mesleki uzmanlığa kuşkuyla

yaklaşması, personel seçimi sırasında Türkiye'de olmayan nitelikteki kişilerin bulunmasını istemesidir.

Bu soruya verilen yanıtlar, yönetim danışmanlarının verdikleri yönetim danışmanlığı hizmetleri sırasında işletmelerde en çok karşılaştıkları problemleri ve bu problemleri aşmak için getirdikleri önerileri yansıtmaktadır. Bu problemlerden en çok karşılaşılanları bilgi ve veri saklanması, değişime direnme, yanlış algılama gibi konulardadır.

2.3 Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketlerde Yapılan Araştırmanın Değerlendirmesi

Yönetim danışmanlığı hizmeti veren yedi yönetim danışmanlığı şirketinin uygulamaya yönelik olan sorulara verdikleri yanıtlardan aşağıdaki sonuçlar çıkartılabilir:

- Yönetim danışmanları kendi mesleklerini işletme doktorluğu ve akıl hocalığı olarak tanımlamaktadırlar.
- Görüşülen yönetim danışmanlarına göre yönetim danışmanlığı işletmelere dışarıdan objektif bir bakış açısı getirmekte, deneyim aktarımını gerçekleştirmekte, iletişim problemlerinde yardımcı olmakta, yönetim ile ilgili son gelişmeleri takip ettikleri için bu bilgilerini işletmelere yansıtmakta, işletmelerin önünde yeni ufuklar açmakta, personelin vizyonu ve motivasyonunu arttırmakta, işletmelere ve yöneticilere zaman tasarrufu sağlamak ve bilinmeyen problemlerin ortaya çıkartılmasını sağlamaktadırlar.
- Görüşülen yönetim danışmanlarına göre yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan yöneticiler ve işletmeler, yönetim danışmanlığı hizmetlerinden etkin olarak yararlanabilmek için ilk olarak alınacak hizmetin gerekliliğine inanmalı, yönetim danışmanına destek vermeli ve ona karşı açık olmalıdırlar. Ayrıca yönetim danışmanından bilgi saklamamalı ve yönetim danışmanının bilgiye ulaşmasına yardımcı

olmalı, değişim konusunda kararlı olmalı, yönetim danışmanına çalışması için zaman ayırmalı, kendi işletmesini iyi tanımalı, hizmetin ciddiyetini ve sürekliliğini sağlamalıdır.

- İnsan kaynakları yönetimi danışmanlığında ağırlıklı olarak personel ve yönetici seçme konularında hizmet verilmektedir.

- İnsan kaynakları yönetimi danışmanlığının dışında en çok finansal konularda, bilgi sistemlerinde, satış ve pazarlama konularında, organizasyon yapılandırma, yeniden yapılanma gibi konularda yönetim danışmanına talep olmaktadır.

- Yönetim danışmanlığı sürecinin bütün aşamaları önemli olarak tanımlanmakla beraber en çok üzerinde durulan aşamanın teşhis aşaması olduğu görülmektedir. Bunun nedeni problem çözümü için yapılan bütün çalışmaların teşhis aşaması üzerine yapılandırılması olarak belirtilmiştir.

- Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin uygulama aşaması genellikle yönetim danışmanlığı şirketleri tarafından yapılmaktadır. Uygulamanın işletme tarafından yapıldığı durumlarda ise yönetim danışmanı işletmenin dışında olmakla beraber işletmeyi takip etmekte ve gerektiğinde işletmeye yardımcı olmaktadır.

- Türkiye'de yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kullanımı şu anda dünyadaki oranın gerisindedir. Bunun nedenlerinden biri Türkiye'de yönetim danışmanlığı konusundaki bilgilerin yetersizliğidir. Ancak yönetim danışmanlığı ülkemizde gelişmeye açık bir sektördür.

- Dünyada yönetim danışmanlığı hizmetleri yaygın olarak kullanılmakta ve işletmeler tarafından tanınmaktadır. Ayrıca bu konudaki bilinç ülkemize göre daha fazla gelişmiştir.

- Yönetim danışmanlığı mesleği ülkemizde son yıllarda gelişmektedir. Yönetim danışmanlığı mesleğinin maddi getirisi ise henüz dünyadaki düzeye ulaşamamıştır.

- Yönetim danışmanlarının en çok karşılaştıkları problemlerin başında işletmelerin kendilerinden bilgi ve veri saklanmaları, personelin değişime direnmeleri, yanlış algılamaların olması gelmektedir. Ayrıca işletmelerin vizyon, strateji ve hedeflerinin eksik olması, kurumsallaşmanın işletmelerde henüz tam olarak oturmamış olması, işletmelerin bilinmeyene karşı olan korkusu diğer karşılaşılan problemleri oluşturmaktadır.

- Görüşülen yönetim danışmanlarına göre işletmeler daha problemsiz ve verimli bir yönetim danışmanlığı hizmeti alabilmek için yetki göçermelere önem vermeli, yönetim danışmanlarına ve problemlere olan bakış açılarını değiştirmeli, yönetim danışmanına karşı açık olmalı ve yönetim danışmanından istediği bilgileri saklamamalıdır.

3. Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinden Yararlanan İşletmelerde Yapılan Araştırma

Yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan işletmeler ile yapılan uygulamada işletmelere sekiz adet soru sorularak genel olarak yönetim danışmanlığı çalışmalarının niteliği öğrenilmiştir. Yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan işletmelerin kısa tanıtlarından sonra, yöneticilere sorulan sorular ve alınan yanıtlar bu kısımda yer almaktadır.

3.1 ŞİŞECAM ve İGDAŞ'ın Kısa Tanıtımı

Uygulama çalışmasında görüşülen, yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan işletmeler, aşağıda tanıtılmaktadır.

3.1.1 ŞİŞECAM'ın Tanıtımı

Atatürk'ün direktifleriyle 15 Ağustos 1934'te Paşabahçe-Beykoz'da temeli atılan Türkiye'nin ilk cam üretim işletmesi olan ŞİŞECAM ilk ürününü 4 Temmuz 1935'te vermiştir. ŞİŞECAM, Türkiye İş Bankası'nın ana şirketteki %75'lik payı nedeniyle Türkiye İş Bankası iştiraki olmakla beraber, kurulduğu yıldan itibaren halka açık olma niteliğini de sürdürmektedir.¹⁰⁷

ŞİŞECAM, Türkiye'nin cam sektörünü ağırlıklı olarak temsil eden bir işletmedir. Cam üreticisi olarak bilinmekle beraber, ana faaliyet alanına kimyasallar ve metal işleme kesimlerini de katmıştır. Düzcam, cam ambalaj, cam ev eşyası ve kimyasallar kollarında faaliyet göstermektedir. Düzcam grubunun en öndeki ürünü Isıcam'dır. Cam ambalaj grubunda maden suyu, ecza, bira ve şarap sektörlerinin ihtiyacını karşılayacak cam ambalaj üretilmektedir. Cam ev eşyası grubunda Paşabahçe markası altında renkli cam ve çeşitli cam ev eşyaları üretilmektedir. Kimyasallar grubunda ise soda, krom, cam elyaf ve endüstriyel hammadde üretilmektedir.

ŞİŞECAM bunların yanı sıra, makine ve kalıp sanayii, döküm sanayii alanlarında da faaliyet göstermektedir. Camiş makine ve Kalıp Sanayii A.Ş. tesislerinde ŞİŞECAM'ın ihtiyacı olan kalıp ve makineler üretilmekte, makine donanımının bakımı yapılmakta, ayrıca ulusal silah sanayiinin ihtiyaçlarına yönelik üretime de katkıda bulunmaktadır. Ferro Döküm Sanayii ve Ticaret A.Ş. tesislerinde ise döküm yapılmaktadır. Döküm tesisinde ŞİŞECAM ihtiyaçları karşılanmakta, özellikle otomotiv sektörüne döküm girdisi sağlanmaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁷ ŞİŞECAM 1997 Faaliyet Raporu, İstanbul, 1998, s.3

¹⁰⁸ ŞİŞECAM 1996-1997 Basın Toplantısı Broşürü, İstanbul, 1997 s.12-30

ŞİŞECAM'ın 1997 faaliyet raporu sonuçlarına göre 14.529 personeli vardır. Kendisine bağlı 33 işletme aracılığıyla yılda 1.4 milyon ton cam üretilip, işleyip, pazarlamakta, 1.1 Milyar dolar satış geliri elde etmektedir. Bu gelirin 350 Milyon Dolarlık kısmı 114 ülkeye yapılan dışsatımdan elde edilmektedir. Ayrıca her yıl 300 milyon Dolarlık yatırım yapmaktadır.¹⁰⁹

3.1.2 İGDAŞ'ın Tanıtımı

Resmi adı İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. olan İGDAŞ, 22 Kasım 1984'te çıkan doğalgazın sanayi ve şehir şebekelerinde kullanılmasına dair bakanlar kurulunun ardından 25 Aralık 1986 tarihinde kurulmuştur. Mayıs 1987'de İstanbul Doğalgaz Sisteminin ilk bölümünün Fransız SAE işletmesi ile ALARKO Konsorsiyumuna ihale edilmesinden sonra 1989'da yatırıma başlanmış ve Ocak 1992'de Kullanıcıya ilk doğalgaz arz edilmiştir. 1997 yılı sonu itibariyle de abone sayısı 1 Milyona ulaşmıştır.

Kuruluş Sermayesi 520 Milyar TL olan İGDAŞ'ın 1997 yılı itibariyle ödenmiş sermayesi 412 Milyar TL'dir. Şirketin hissedarları ve sermaye taahhütleri Tablo 2'de görüldüğü gibidir:

Tablo 2: İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım A.Ş. Hissedar Dağılımı Tablosu

Hissedar İsmi	Sermaye Taahhüdü	Hisse Oranı
İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı	490.993.500.000	94.32
İETT Genel Müdürlüğü	28.415.000.000	5.42
HALKSU Bel. Kaynak Suları San. Tic. A.Ş.	300.000.000	0.11
İSBAK İstanbul Belediye Bakım San. Tic. A.Ş.	150.000.000	0.05
İstanbul İmar Ltd. Şti.	141.500.000	0.05
TOPLAM	520.000.000.000	100

İGDAŞ 1997 Faaliyet Raporu, s.22

¹⁰⁹ŞİŞECAM, 1998, s.3

İGDAŞ'ın kurulma amacı, altyapı ve diğer tesislerini kurarak, kurdurtarak veya mevcut tesisleri devralarak her türlü gaz dağıtımını ile buna bağlı merkezi ısıtma sistemini planlı, programlı ve etkin bir biçimde sağlamak ve işletmek, bu faaliyeti ile ilgili doğalgazı satın almak ve satmaktır. Uğraş alanı ise konutsal, ticari ve sınai doğalgaz dağıtımını sağlamak, hava kirliliği probleminde en köklü ve sağlıklı çözüm olan doğalgaz kullanımını yaygınlaştırmaktır.

İGDAŞ'ın personel sayısı 31 Aralık 1997 itibariyle 2004 kişidir. İgdaş'ın eğitim ihtiyacı Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılan analizler ve birimlerin talepleri doğrultusunda yönlendirilmektedir. Eğitimler idari ve teknik eğitimler şeklinde gerçekleştirilmektedir. Eğitimler teorik ve uygulamalı olarak, eğitimlerin niteliğine göre en uygun mekanlarda ve konusunda uzman olan kişiler tarafından verilmektedir.¹¹⁰

3.2 ŞİŞECAM VE İGDAŞ' da Yönetim Danışmanlığı İle İlgili Görüşmelerin Sonuçları

Yönetim danışmanlığı hizmeti kullanan işletmeler ile yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilere uygulamaya yönelik sekiz adet soru sorulmuştur. Bu sorular ve alınan yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

1. Sizce Yönetim Danışmanlığı nedir? Yönetim danışmanlığını nasıl algılıyorsunuz?

ŞİŞECAM: Yönetim danışmanı, küresel gözlem yaparak kurumsal bakış açısı getiren, bu iki bakış açısı arasında köprü kuran kişilerdir. Yönetim danışmanı dünya, ülke, sektör ve işletme açısından olaylara bakar. Değişme süreci her geçen gün hızlandığından zamanla işletme içi yapı yetersiz kalır ve yönetim danışmanlığı kullanılır. Yönetim

¹¹⁰İGDAŞ, 1997 Faaliyet Raporu, İstanbul, 1998, s.22

danışmanının değişime ve işletmeye karşı olan bütünsel bakış açısı bu ilişkide çok önemlidir.

İGDAŞ: İşletmelerde, günlük yoğun işlerin olağan hale gelmiş olmasından kaynaklanan bir işletme körlüğü meydana gelir. Bu durum da, genellikle hatalar artmaya başladığında dikkati çeker. Olağan işleri yürüten kişiler zaman içinde iş yapamaz veya birtakım yanlışlıklar yapar hale gelirler. İşletme içinden işin uzmanları ile dahi olsa yapılacak bir müdahale de, işletme körlüğü nedeniyle etkili olmayacaktır. Bu yanlışlıklar, işletme dışından alınacak eğitim ve yönetim danışmanlığı hizmetleriyle düzeltilebilir ve işletme körlüğünün etkisinden kurtulmak mümkün olur. Yönetim danışmanlığının bu noktada dışarıdan bakış açısı getirmesi ve objektif olmaları açısından işletmemiz için önemi vardır. Bunun dışında Yönetim Danışmanlarının verim artırıcı rolleri, çeşitli yönetsel problemlere getirdikleri çözüm önerileri açısından önemleri büyüktür.

Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar kendilerinin ve işletmelerinin yönetim danışmanlığı mesleğine bakış açılarını yansıtmaktadır. Buna göre işletmeler açısından yönetim danışmanları, bakış açıları, dış dünya ile işletme arasında köprü kurucu rolleri, objektif olmaları ve işletmelerde verimlilik arttırmaya yönelik çözüm önerileri nedeniyle oldukça önemli bir yere sahip olarak tanımlanmışlardır.

2. Sizce Yönetim danışmanlarının yöneticilere ve işletmelere ne gibi katkıları bulunmaktadır?

ŞİŞECAM : Yönetim danışmanı işletmeye dışarıdan farklı bir araştırma metodu getirir ve olaylara yaklaşım yönünden işletmeye yardımcı olur. Ayrıca işletme dışı yeniliklerin sözcüsüdür. Günlük iş akışı içinde yöneticilerin farkına varamadıkları yenilikleri öğreterek işletmenin gelişmesine ve yeniliklerin dışında kalınmamasına yardım eder.

İGDAŞ : Yönetim danışmanlarının, yöneticilerin günlük olağan işlerinin içinde fark edemedikleri yönetsel problemlerin fark edilip çözümlenmesinde yardım edici rolleri vardır. Böylece işletme körlüğü problemi ortadan kalkar. Dışarıdan sağlanan bu objektif bakış sayesinde çözümün bulunması kolaylaşır. Yine bu objektif bakış, günlük işleyiş içinde yapılan ancak süregeldiği için farkına varılmayan hataları da ortaya çıkartır. Gerekliyse alınacak eğitimlerle personelin güçlenmesi sağlanır. Bu gibi çalışmaların sonucunda da özellikle işletme açısından verimlilik artar. Yöneticiler ve personel ise, özellikle verilen eğitimlerle aynı problemler ortaya çıktığında daha çabuk ve hatasız çözümler üretebilirler.

Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, işletme yöneticilerinin bakış açılarıyla yönetim danışmanlarının işletmelere ve yöneticilere olan katkılarını yansıtmaktadır. Bu katkılar işletme dışı yeniliklerin tanınması, işletme körlüğünün ortadan kalkması, objektif bakış açıları sayesinde çözümün bulunmasının kolaylaşması, işletme açısından verimliliğin artması olarak özetlenebilir.

3. Sizce yönetim danışmanlarının işletmelere en etkin şekilde hizmet edebilmeleri için dikkate almaları gereken temel ilkeler nelerdir?

ŞİŞECAM : Yönetim danışmanı öğretmekle görevlidir. İşletme ise öğrenmenin ne olduğunu bilmeli, öğrenme ideolojisini, hedeflerini ve vizyonunu netleştirmelidir. Bunun için işletmenin öğrenme isteği en önemli etkidir. Eğer işletmenin öğrenme ile ilgili problemleri varsa yönetim danışmanı önce bu problemleri çözmelidir. Ayrıca yönetim danışmanının öğreticilik yeteneğinin de yüksek olması gerekmektedir.

İGDAŞ : Yönetim danışmanları mutlaka matematik düşünce yapısına ve mühendislik altyapısına sahip olmalıdırlar. Sayıları, rakamları ve bilinmeyenleri kullanıp değerlendirebilen bir kafa yapısına sahip

olmalıdırlar. Çünkü işletmeler de çok bilinmeyenli denkleme benzerler. Özellikle yönetim danışmanı, işletme dışından bir kişi olarak bu özelliklerini bu çok bilinmeyenli denklemi çözmek üzerine yoğunlaştırmalıdırlar. İkinci olarak, sadece iş yapmış olmak için iş yapılmamalıdır. İşletmeler açısından ise yöneticiler ve personel, yönetim danışmanının gerekliliğine inanmalıdırlar. Eğer üst yönetim, yönetim danışmanına yetki vermezse beklediği çözümler de gerçekleşemez.

Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, işletme yöneticilerinin yönetim danışmanlarından en iyi hizmeti alabilmeleri için neler beklediklerini yansıtmaktadır. Bu yanıtlara göre yönetim danışmanının en önemli görevlerinden biri öğretmektir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta olarak ise, işletme bilinmeyenini çözmeye üzerine yoğunlaşılması gerektiği belirtilmiştir.

4. Yönetim danışmanlarına genellikle hangi tür problemler ortaya çıktığında veya ne gibi durumlarda başvuruyorsunuz?

ŞİŞECAM : Kendi kaynaklarımızla çözemeyeceğimiz problemler olduğunda yönetim danışmanına başvuruyoruz. Örneğin, bizim işletmemizde yönetici geliştirme programı, proses geliştirme, yönetim metotları geliştirme, ve bazı mali konularda yönetim danışmanına başvurulmuştur. Bunların dışında üretim faktörlerindeki, endüstri-devlet ilişkilerindeki, ekonomik düzendeki ve dış ilişkilerdeki değişimler de yönetim danışmanına talep yaratan etmenlerdendir.

İGDAŞ : İşletmemiz içinde yetişemediğimiz problemler olduğunda başvururuz. İç danışmanlarımız operasyonlarımızla ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurlar. Konuyu inceler, fizibilite çalışmalarını yapar, ve yönetime yardımcı olurlar. Hukuk, mali işler ve teknik konularla ilgili iç danışmanlarımız vardır. Ancak yönetim danışmanlığı işletmelerinden aldığımız danışmanlık hizmetleri, daha çok objektifliği

gerektiren durumlarda ve olağan olmayan konularda kullanılmaktadır. Mesela her zaman ortaya çıkmayan konularda işletme içinde yönetim danışmanı bulundurmak oldukça maliyetlidir. Oysa hukuk, mali işler ve teknik konulardaki iç danışmanlarımız sürekli olarak yönetime çözüm üretmektedirler. Bu konuların dışındaki, kendi imkanlarımızla çözemeyeceğimiz problemlerde ise yönetim danışmanının yardımına başvurulmaktadır. Yönetim danışmanlarından problem çözümlerine olan yardımlarının dışında İdari ve teknik eğitimler almaktayız. Aldığımız idari eğitimler İletişim ve Motivasyon, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Telefonla Etkin İletişim Kurma, Stratejik Planlama ve Yönetim konularındadır. Teknik Eğitimler ise Uygulamalı Regülatör Eğitimi, Gaz Hattı Eğitimi, Kalite Güvencesi ve Yönetimi, Kalite Sistemi Dökümantasyonu Eğitimi, Yurt Dışı İşletme Eğitimi, İstatistiki Proses Kontrol Eğitimi gibi konulardan oluşmaktadır. Şimdiye kadar alınan yönetim danışmanlığı hizmetleriyle ve çeşitli eğitimlerle yönetimde yapılan bir çok hata ortaya çıkmış, yapılan eğitim çalışmalarısıyla personelin iyileştirilmesi sağlanmış, organizasyon şeması yeniden düzenlenip matris organizasyon yapısına geçilmiş, böylece bürokrasi azaltılırken verimlilik arttırılmıştır.

Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, yönetim danışmanlarına ne gibi durumlarda başvurulduğunu yansıtmaktadır. Buna göre her iki işletmede yönetim danışmanına kendi kaynaklarıyla çözemedikleri veya yetişemedikleri problemlerde başvurduklarını belirtmişlerdir.

5. Yönetim danışmanı seçiminde hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz?

ŞİŞECAM : Yönetim danışmanı daha önceden denenmiş olmalı, başka işletmelerde kendini kabul ettirmiş olmalı, yayınları ve bilgi düzeyi yeterli olmalıdır. Ayrıca yönetim danışmanı, gelişmeleri gözleyen, bilen ve test etmiş bir kişi olmalı, ilkelerinde tutarlı ve dürüst olmalı, kişisel

iletişimde başarılı olmalı ve yeterli teknik ve bilgi donanımına sahip olmalıdır.

İGDAŞ : Daha önceden denenmiş ve başarılı olmuş bir yönetim danışmanı varsa ona başvururuz. Eğer yönetim danışmanı seçimini gerektiren problem, sürekli çalışılan yönetim danışmanının konusu dışındaysa referanslara, iş dünyasındaki ününe, iş ahlakına ve ciddiyetine bakarız. Bizim için en önemli nota ise yönetim danışmanının benzer konulardaki geçmiş başarılarıdır.

Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, yönetim danışmanını seçerken nelere dikkat ettiklerini yansıtmaktadır. Bunların başında her iki işletme için de yönetim danışmanının daha önceden denenmiş olması gelmektedir.

6. Yönetim danışmanından problem çözümü veya uygulaması sırasında genel olarak ne gibi beklentileriniz vardır?

ŞİŞECAM : Yönetim danışmanından problem çözümü ve uygulaması sırasında işletmemizin önünde bir ışık açmasını ve yol göstermesini bekleriz. Böylece problemlere tutulan ışıkla çözüm de mümkün olacaktır. Beklentimiz danışmanın problemleri tek başına çözmesi değil, bu problemlerin ileride de karşımıza çıkması halinde çözebilmemiz için ışık tutması, çözüm yöntemlerini bize öğretmesi yönündedir.

İGDAŞ : Yönetim danışmanının, mevcut olan problemin yanı sıra bizim tesbit edemediğimiz problemleri de tesbit etmesini bekleriz. Bizim için yönetim danışmanının işletme dışından objektif bir göz olarak olaylara olan bakış açısı çok önemlidir. Uygulamada ise işletmemiz yönetim danışmanından aldığı çözüm önerilerini kendisi uygulamaya koymaktadır. Bu noktada yönetim danışmanının işletme ile olan çalışması tamamlanmış olunur. Ancak uygulamayı bizim yapmamız,

tamamen yönetim danışmanı ile bağlarımızı koparmamız anlamına gelmez. Yönetim danışmanı işletmemizde problemleri tesbit eder, çözüm önerilerini sunar, uygulamada ise sadece yön gösterici rolü vardır.

Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, kendilerinin yönetim danışmanlığı hizmeti sırasında yönetim danışmanından olan beklentilerini yansıtmaktadır. Buna göre yönetim danışmanı işletmelerin önünde yeni ufuklar açmalı, gelecekte de benzer problemlerde kullanabilmeleri için ilgili kişileri eğitmeli, işletme içinden görülemeyen problemleri de bulabilmelidir.

7. Aldığınız yönetim danışmanlığı hizmetleri beklentilerinizi karşılamakta mıdır?

ŞİŞECAM : Bizim beklentilerimiz yönetim danışmanının sadece problemi çözmesi değil, aynı zamanda yol göstermesidir. Bir çok uygulamada da danışmanın söylediği tek söz veya yaptığı uygulamalar yeterli verimi vermiştir.

İGDAŞ : Evet. Şimdiye kadar aldığımız bir çok danışmanlık hizmetinde hep istediğimiz sonuçları aldık. Yönetim danışmanlarından beklentimiz, satışları en yükseğe çıkartması değil, maliyeti en aşağı indirmesi yönünde olmuştur. Örneğin teknik konuda aldığımız bir danışmanlık hizmeti sırasında danışman, bize yaptığımız hataları göstererek o işin daha kısa sürede ve daha az malzemeyle yapılmasına yardım etmiş, kısa sürede azalan maliyetle bizim daha verimli çalışmamızı sağlamıştır. Yapılan yeni organizasyon çalışmasında da bizim gibi halka hizmet götüren bir işletmede çok zaman kaybına yol açan bir konu olan bürokrasinin azaltılması sağlanmıştır.

Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, şimdiye kadar yararlandıkları

yönetim danışmanlığı hizmetlerinden istediklerini elde edip edemediklerini yansıtmaktadır. Buna göre her iki işletme de verimlilik açısından yönetim danışmanlığı hizmetlerini değerlendirdiklerinde istediklerini verimi aldıklarını belirtmişlerdir.

8. Sizin, aldığınız yönetim danışmanlığı hizmetleri sırasında en çok karşılaştığınız problemler nelerdir? Bu problemlerin giderilebilmesi için yönetim danışmanından ne gibi beklentileriniz vardır?

ŞİŞECAM : Her zaman olmamakla beraber bazen yönetim danışmanı ile uygulayıcılar arasında fikir farklılıkları oluşmaktadır. Bunları aşmada yönetim danışmanının tutumunun oldukça önemli bir rolü vardır. Yönetim danışmanı sabırlı, kararlı ve ikna edici tavırlarıyla anlaşmaya varmalıdır.

İGDAŞ : Genellikle karşılaştığımız problemler, yönetim danışmanının işletmenin içine uyum sağlamasıyla ilgili olan problemlerdir. Bu, zaman zaman işletme içinden de kaynaklanabilir. Engellemeler, bilgi vermek istemeyenler, değişime karşı direnenler, problemi bilip problemden yararlanabilir. Ancak yönetim danışmanı, bütün bu olanları ikna yeteneği sayesinde çözebilecek ve hedefine ulaşabilecek nitelikte bir kişi olursa problemler de ortadan kalkar. Bu, tıpkı çocuğun elindeki bıçağı çocuğun elini kesmeden almaya benzer. Yüksek ikna yeteneği gerektirir. Ancak bu gibi durumlar ancak yeni bir problem için şimdiye kadar çalışmadığımız bir yönetim danışmanı geldiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında biz çoğunlukla aynı kişilerle çalıştığımız için karşılıklı tanışma aşaması geçilir.

Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, kullandıkları yönetim danışmanlığı hizmetleri sırasında en çok karşılaştıkları problemleri ve bu problemlerin giderilebilmesi için yönetim danışmanından olan beklentilerini yansıtmaktadır.

3.3 ŞİŞECAM VE İGDAŞ' da Yönetim Danışmanlığı ile İlgili Görüşmelerin Değerlendirmesi

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinden yararlanan ŞİŞECAM ve İGDAŞ'ın uygulamaya yönelik olan sorulara verdikleri yanıtlardan aşağıdaki sonuçlar çıkartılmaktadır:

- İşletme açısından yönetim danışmanları dış dünya ile işletme arasında köprü kurucu rolleri, objektiflikleri ve verim arttırmaya yönelik çözüm önerileri nedeniyle oldukça önemli bir yere sahiptirler.
- Görüşülen işletme yöneticilerine göre yönetim danışmanları işletme dışı yeniliklerin işletmeye getirilmesi, işletme körlüğünün ortadan kalkması, objektif bakış açıları sayesinde çözümün bulunmasının kolaylaşması, verimliliğin artması gibi konularda işletmelere yarar sağlarlar.
- Görüşülen işletme yöneticilerine göre yönetim danışmanı sadece problemi çözmekle kalmayıp aynı zamanda yol göstermelidir. Yönetim danışmanının en önemli görevlerinden biri işletmelere yapılan işle ilgili doğruları öğretmektir. İşletmeler bu konuda yönetim danışmanlarından ileride çıkacak benzer problemlerde de kullanabilecekleri nitelikte çözümleri üretilip bunu personele öğretmelerini istemektedirler.
- Yöneticiler ve personel, yönetim danışmanının gerekliliğine inanmalı, yönetim danışmanına gereken yetki ve destek üst yönetim tarafından verilmelidir. Aksi takdirde istenen çözümler gerçekleşemez.
- İşletmelerin içinde genellikle üst düzey yöneticilerin danışmanları bulunmaktadır. Ancak bu iç danışmanların her biri uzmanlık konularında günlük olağan işlerde yöneticilere yardım etmektedirler. Hizmetlerinin özelliği verdikleri danışmanlık hizmetine ve uzmanlıklarına benzer konularda her zaman ihtiyaç duyulmasıdır. Bunun dışında, ilk defa karşılaşılan problemlerde veya alınması gereken hizmetlerde yönetim

danışmanın kullanılması, işletmeler açısından getirdiği yarar açısından daha az maliyete yol açmaktadır.

- Yönetim danışmanlarından problem çözümlerine olan yardımlarının dışında verdikleri eğitimler için de yararlanılmaktadır.

- Yönetim danışmanın seçiminde genellikle daha önceden denenmiş ve başarılı olmuş yönetim danışmanlarının tercih edilme oranları fazla olmaktadır. Eğer belli bir konuda daha önceden kullanılan yönetim danışmanın dışında bir yönetim danışmanı kullanılacak ise de aday yönetim danışmanın referansları kontrol edilmekte, iş dünyasındaki ününe, iş ahlakına ve ciddiyetine bakılmaktadır.

- İşletmeler açısından yönetim danışmanları kendini kabul ettirmiş, yayınları ve bilgi düzeyi yeterli, gelişmeleri gözleyen, ilkelerinde tutarlı, dürüst, iyi iletişim kurabilen, yeterli teknik ve bilgi donanımına sahip kişiler olmalıdır.

- Yönetim danışmanları ile uygulayıcılar arasında oluşan fikir ayrılıkları, iletişim bozuklukları, değişime olan direnme gibi problemlerin aşılmasında yönetim danışmanın tutumunun oldukça önemli bir rolü vardır. Yönetim danışmanı sabırlı, kararlı ve ikna edici tavırlarıyla anlaşmaya varabilir.

4. Yönetim Danışmanlığının Türkiye'deki Uygulamasına Yönelik Araştırmanın Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Veren Şirketler ve Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinden Yararlanan İşletmeler Açısından Ortak Değerlendirmesi

Uygulama çalışmasında görüşülen yönetim danışmanları ve yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin yöneticilerinden alınan yanıtlar sonucunda yönetim danışmanlığının Türkiye'deki uygulaması konusunda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Yönetim danışmanları, mesleki birikime ve sağlam bir altyapıya sahip, eğitilmiş, tecrübeli ve nitelikli, işletmelere objektif olarak öneri niteliğinde hizmet veren, yönetim problemlerini tanımlayıp analiz ederek mevcut problemlere çözümler öneren ve bunları uygulamaya yardım eden serbest ve bağımsız olarak çalışıp hizmet üreten kişilerdir.
- Yönetim danışmanlığı ise işletmelere daha etkin çalışma sağlayıcı yönetsel modeller üreten ve bunların devreye alınmasını sağlayan, bağımsız, eğitilmiş, tecrübeli ve nitelikli yönetim danışmanlarından oluşan bir ekip tarafından verilen bir hizmet koludur.
- Yönetim danışmanları ağırlıklı olarak işletme problemlerinin teşhisi, çözümü, doğru stratejilerin saptanması gibi konularda yöneticilere ve işletmelere yardımcı olmaktadır.
- Görüşülen yönetim danışmanları ve yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin yöneticileri, yönetim danışmanlarının işletmelere objektif bakış açısı getirmeleri, hissedilen problemlerin dışında hiç fark edilemeyen problemlerin ortaya çıkartılmasını sağlamaları gibi konularda birleşmişlerdir.
- Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin yöneticilere katkısı zaman yönünden olurken işletmelere ise ekonomik yönden olmaktadır.

- Görüşülen yönetim danışmanları genel yönetimden finans yönetimine, pazarlama yönetiminden insan kaynakları yönetimine kadar bütün işletmecilik alanlarında ve bu alanların bütün alt kollarındaki konularda yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedirler. Verilen bu hizmetlerin hepsi şimdiye kadar işletmelerin talepleriyle buluşmuştur.
- Görüşülen yönetim danışmanları iki kısımda incelenebilir. Bunlardan ilki genel yönetim danışmanlığı yaparak işletmelere ağırlıklı olarak yönetsel problemlerin çözümlerinde yardımcı olmaktadır. Bu çözümlerin içinde insan kaynakları yönetimiyle ilgili problemlerin çözümü ve yönetici seçimi de yer almaktadır. İkinci kısım yönetim danışmanları ise sadece insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan problemlerde ve ağırlıklı olarak da personel ve yönetici seçiminde işletmelere yardımcı olmaktadır.
- İşletmeler tarafından en çok talep edilen hizmetler kurumsal strateji geliştirme, yeniden yapılanma, Reengineering, şirket birleşmeleri, pazarlama yönetimi, strateji geliştirme, yönetim geliştirme, organizasyon yapılandırma, bilgi sistemleri planlaması, yeniden yapılanma olarak sıralanmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi danışmanlığı konularında ise en çok talep edilen hizmetlerin başında personel seçimi ile yönetici araştırma ve seçimi gelmektedir. Diğer hizmetler ise performans sistemi oluşturma ve değerlendirme, kariyer planlarının oluşturulması, ücret ve haklar, motivasyon ölçümü, oryantasyon ,iş tanımları ve iş analizleri konularındadır.
- Yönetim danışmanlarının verdikleri hizmetler arasında problem çözümüne yönelik hizmetlerin dışında eğitimle ilgili hizmetler de vardır. İşletmeler bu eğitim hizmetlerinden hem yönetsel hem de teknik konularda yararlanmaktadır.

- İşletmelerde iç danışmanlar üst düzey yöneticilere işletme içinde olağan olan konularda hizmet vermektedirler. Ancak olağan işleyişin dışındaki problemlerle karşılaşıldığında mutlaka yönetim danışmanının yardımı istenmektedir.

- Yönetim danışmanlarının, yönetim danışmanlığı sürecinde titizlikle üzerinde durdukları aşama, teşhis aşamasıdır. İşletmelerde oluşan problemlerin yönetim danışmanı tarafından daha en baştayken, tam olarak ortaya konması sonucunda doğru çözüme ulaşılabileceği fikri bu aşamaya ağırlık kazandırılmasını zorunlu kılmaktadır.

- Türkiye’de verilen yönetim danışmanlığı hizmetlerinin uygulama aşamasını işletmenin kendi personelinin veya yönetim danışmanının yapması konusunda işletmeler ve yönetim danışmanları kendi açılarından farklı yanıt vermişlerdir. Yönetim danışmanlığı hizmeti veren şirketlere göre uygulama aşaması ağırlıklı olarak kendi taraflarından yapılmaktadır. İşletmeler ise çözümün ardından uygulamayı ağırlıklı olarak kendi başlarına yaptıklarını belirtmişlerdir.

- Uygulamanın yapılması konusunda yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanan işletmelerin yöneticilerinin ve yönetim danışmanlarının birleştiği bir konu ise yönetim danışmanının uygulamada bizzat bulunmasa bile işletme dışından desteğini ve yardımını kesmemesidir. Yönetim danışmanı gerektiğinde hizmetinin başarısı için işletmelere yardımcı olmaktadır. Sonuçta, yönetim danışmanlığı hizmetinin uygulama aşaması, aynı yönetim danışmanlığı hizmetinin isteğe bağlı olması gibi, müşteri işletmenin isteğine bağlı olarak gerçekleştirilmektedir.

- Türkiye’de yönetim danışmanlığı hizmetlerinin ve yönetim danışmanlığı şirketlerinin sayısı çok hızlı olarak artmaktadır. Yönetim danışmanlığında ilk olarak insan kaynakları yönetimi danışmanlığı ve mali danışmanlık konularında gelişmeler olmuştur. Daha sonraları ise

genel yönetim danışmanlığı ile ilgili gelişmeler devreye girmiştir. Bu gelişmeler hizmet çeşitliliğinin artması ve daha çok yönetim danışmanının daha çok müşteri işletmeye hizmet götürmesi olarak sıralanabilir.

- İşletmeler artan rekabet içinde rakiplerinden farklılaşmanın arayışları içindeyken her geçen gün yönetim danışmanına daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bu konudaki bilinç Türkiye’de her geçen gün daha fazla artmaktadır.

- İşletmeler kendi bünyelerinde her zaman danışman kadrosu bulundurmanın maliyetlerinin farkındadırlar. Var olan iç danışmanlar ise yönetim danışmanlarının verdikleri çeşitlilikte hizmetler vermemekte, daha çok, hukuk problemleri gibi her gün tekrarlanabilecek konularda ve sadece kendi uzmanlık alanlarında hizmet vermektedirler. İç danışmanların hizmetleri, faaliyetin sürdürülebilmesi için gerekli olmakla beraber, iç danışmanların işletmenin olağan akışı içinde bulunmaları nedeniyle hiç bir zaman işletme körlüğünün etkisinin dışında kalmayacaktır. Bunun için de yönetim danışmanı, işletmeden bağımsız ve objektif olmasının sonucunda günlük olağan işlerin dışındaki konularda ve hatta bazen olağan işleyişin iyileştirilmesi gibi konularda işletmeye yardımcı olacaktır. Bu gibi konularda bilinçlenen işletmeler, her geçen gün daha fazla artmaktadır. Ancak bütün bu gelişmelere karşın yönetim danışmanlığı Türkiye’de henüz gelişme aşamasındadır.

- Bütün gelişmelere karşın yönetim danışmanlığının meslek ve hizmet olarak işletmelere tanıtımı oldukça zayıf kalmaktadır. Yönetim danışmanlarından en fazla yararlanan işletmeler ise, profesyonel ve büyük ölçekli işletmelerdir.

- Uluslararası bağlantılı yönetim danışmanlığı şirketlerinin sayısı Türkiye pazarında son yıllarda artış göstermiştir.

- Türkiye'de yönetim danışmanlığı mesleği dünyadaki ölçülere göre yönetim danışmanları açısından maddi getiriden daha çok, kişisel tatmin getirmektedir. Yönetim danışmanı verdiği hizmetlerin başarısıyla ücretini kendisi belirlese de henüz maddi yönden yüksek rakamlara çıkabilecek duruma gelmemiştir. Oysa dünyadaki uygulamalarda yönetim danışmanlığının meslek olarak yüksek maddi getirileri olduğu bilinmektedir.

- Türkiye'de 1980 sonrası serbest ekonomiye geçilmesi ve yönetim danışmanlığının yaygınlaşması nedeniyle yönetim danışmanlığı Avrupa ve Amerika'ya göre daha yeni bir meslektir. Yönetim danışmanı kullanan işletmelerin oranı gelişmiş Batı ekonomilerinde Türkiye'ye göre daha fazladır.

- Türkiye'de yönetim danışmanlarının en çok karşılaştıkları problemlerin başında kendilerinden bilgi ve veri saklanması gelmektedir. Personelin değişime direnmesi, yönetim danışmanını yanlış algılaması, işletmenin yönetim danışmanlığı hizmetini ancak çok sıkıştıktan sonra talep etmeleri, personelin tutum ve davranışıyla ilgili problemler de yönetim danışmanlarının en çok karşılaştıkları problemlerdendir. Yönetim danışmanları ile uygulayıcılar arasında oluşan fikir ayrılıkları, iletişim bozuklukları, personelin değişime direnmesi gibi problemler ise işletmelerin yönetim danışmanlığı hizmeti alırken en çok karşılaştıkları problemlerdir.

- İşletmeler yönetim danışmanını seçerken mutlaka daha önceden denenmiş olmasına dikkat etmektedirler. Ortaya çıkan problemlerde öncelikle daha önceden çalıştıkları yönetim danışmanını çağırarak, ancak onun uzmanlık alanının dışına çıkılması durumunda yeni bir yönetim danışmanına başvurumaktadırlar. Yönetim danışmanlığı hizmeti alınacak yönetim danışmanında veya yönetim danışmanlığı şirketinde, başka işletmelerde kendini kabul ettirmiş olmak, yayınları ve bilgi düzeyi ile yeterli olmak, ilkelerinde tutarlı ve dürüst olmak, kişisel

iletişimde başarılı olmak, yeterli teknik ve bilgi donanımına sahip olmak, iş ahlakına ve ciddiyetine sahip olmak, benzer konularda geçmişte başarılı çalışmalar yapmış olmak gibi nitelikler aramaktadırlar.

- İşletmeler, yönetim danışmanlarından özellikle kendilerinin fark edemedikleri problemleri de görüp çözmelerini, çözmekle kalmayıp kendilerine yol göstermelerini, ileride çıkabilecek benzer problemlerde bu çalışmanın öğretici olmasını beklemektedirler.

- İşletmeler, aldıkları yönetim danışmanlığı hizmetleriyle hataların bulunup düzeltilerek maliyetlerin azaltılması, işleyişin hızlandırılarak zaman kazancı sağlanması gibi çeşitli yararlar sağlamaktadırlar. Verilen hizmetlerle sağlanan bu gibi yararlar da müşteri işletmelerin memnuniyeti ve olumlu referanslar olarak yönetim danışmanına yansımaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Yönetim danışmanlığı, günümüzün sürekli gelişen ve değişen ekonomik şartlarında, işletmelerin artan ihtiyaçlarından dolayı ortaya çıkmıştır. Özellikle karmaşık işletme problemleriyle ilgili olan konularda karar verme durumunda kalan yöneticiler, sürekli değişen şartlara uyum sağlayabilmek için farklı bakış açılarına yönelmektedirler.

İşletmelerle birlikte işletme problemleri de büyüyüp karmaşıklaştıkça, dışarıdan yardım alma ihtiyacı da büyümüştür. Özellikle başlarda, akıl danışma olarak kendini gösteren bu eğilim zamanla yerini profesyonel danışmanlık hizmeti alma ve yönetim danışmanlığı hizmetlerinden yararlanma olarak geliştirmiştir.

Üst düzey yöneticiler, belli bir mesleki bilgi ve birikime sahip kişiler olmakla beraber, yine de her geçen gün değişen koşullar ile birlikte her konuda bilgi sahibi olmaları beklenemez. Bunun sonucunda da işletme içinde çeşitli konularda uzmanlaşmış ve yöneticilere doğrudan

bağlı iç danışmanlar bulundurulması veya dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması yoluna gidildiği görülmektedir.

İşletme dışından alınan danışmanlık hizmetleri, Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri başlığı altında toplanmaktadır. Yönetim danışmanlığı ile ilgili yapılan bütün tanımların ortak noktalarından ise yönetim danışmanlığının, işletmelere daha etkin çalışma sağlayıcı yönetsel modeller üreten ve bunların devreye alınmasını sağlayan, işletmenin mevcut problemlerini çözmeye yönelik olan, bağımsız, eğitilmiş, tecrübeli ve nitelikli yönetim danışmanlarından oluşan bir ekip tarafından, belli bir ücret karşılığında ve öneri niteliğinde verilen bir hizmet olduğu görülmektedir.

Yönetim danışmanları ile ilgili yapılan tanımların ortak noktalarından ise yönetim danışmanlarının, mesleki birikime ve altyapıya sahip, problemlere objektif olarak bakabilen, tecrübeli, eğitilmiş ve nitelikli, mevcut problemleri tanımlayıp öneri niteliğinde hizmet veren ve verdiği önerileri uygulamaya yardım eden, bağımsız olarak çalışıp hizmet üreten kişiler olduğu görülmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin gelişimi farklı zamanlarda, farklı şekillerde ve farklı ihtiyaçlardan dolayı olmuştur. Günümüzde dünyadaki bütün gelişmiş ülkeler yönetim danışmanlığının önemini kavramışlardır. Gelişmekte olan ülkelerde ise yönetim danışmanlığı çalışmalarından yararlanmanın önemi gün geçtikçe daha çok ortaya çıkmaktadır. Yönetim danışmanlığı mesleği ve yönetim danışmanlığı hizmetleri ülkemizde henüz gelişme aşamasındadır.

Yönetim danışmanlığı hizmetleri işletme ile ilgili bir çok bölümde ve bir çok konuda sunulan bir hizmettir. Genel yönetimde, finansal yönetimde, pazarlama ve dağıtım yönetimde, üretim yönetimde, personel yönetimde verilen yönetim danışmanlığı hizmetleri müşteri

işletmelerin çeşitli konulardaki problemlerine çözüm üretmek üzere verilen hizmetlerdir. Bu konuların dışında da değişen koşullara paralel olarak satın almada, araştırma-geliştirme çalışmalarında, idari yönetim, sistemler ve ofis yönetiminde, uluslararası işlemlerde, bilgisayar sistemlerinde, yapılabirlik etüdü hazırlamada, makine seçiminde, kredi bulmada, uluslararası finansman kurumlarında, özelleştirmede, kalite belgesi almada, üst düzey yönetici bulmada, eğitim konularında ve proje yönetiminde yönetim danışmanlığı hizmetleri yönetim danışmanlarının hizmet verdikleri konular arasındadır.

Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin bu gibi çeşitli konularda ve çeşitli şekillerde işletmelere sunulmasının nedeni, işletmelerin birbirinden farklı konularda faaliyet göstermeleri, ihtiyaçlarının ve çalışma koşullarının birbirinden farklı olmaları ve her şeyden önce farklı problemlerle Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerine ihtiyaç duymalarıdır. Yönetim Danışmanlığı, işletmenin bütün birimlerine yardım edebilen bir hizmet olması nedeniyle oldukça geniş bir iş sahasına sahiptir. Ancak verilen yönetim danışmanlığı hizmetlerinin amacına ulaşabilmesi, işletmede hangi konularda yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyulduysa o konuda uzmanlaşmış bir yönetim danışmanı tarafından verilmesine bağlıdır.

Yönetim danışmanlığı hizmetini yürütecek olan yönetim danışmanı veya yönetim danışmanlığı şirketi seçilirken müşterinin hizmetin niteliği ve genişliği hakkında karar vermesi, yönetim danışmanlarının özellikleri, tecrübeleri, referansları ve yaklaşımlarını gözden geçirmesi gerekmektedir. Yönetim danışmanlarının birbirinden farklı metotlar kullandığı, farklı konularda yönetim danışmanlığı hizmeti verdiği görülmektedir. Bütün yönetim danışmanlarının bilgi, beceri ve tecrübesi birbirinden farklıdır. Yönetim danışmanı seçiminde önemli olan da bu gibi bilgileri toplayarak doğru yönetim danışmanının seçilmesidir.

İşletmelerin yönetim danışmanı kullanma eğilimleri genellikle daha önceden çalışılan bir yönetim danışmanı ile farklı bir problem ortaya çıktığında tekrar beraber çalışmak yönündedir. Ancak bunun yararı olduğu kadar sakıncalarının da olduğu, örneğin sürekli olarak aynı yönetim danışmanını kullanan bir işletmede yönetim danışmanının problemlere daha bilgi sahibi olarak , etkin ve ilgili olarak yaklaşmasına rağmen, objektifliğini kaybedebileceği de unutulmamalıdır.

Yönetim danışmanlığı sürecinde en önemli aşamalardan biri, teşhis aşamasıdır. Teşhis aşaması yönetim danışmanının müşteri işletme ile ilk teması ile başlayan başlangıç aşamasının ardından bütün çalışmanın temeli olması nedeniyle önem taşımaktadır. Başlangıç aşamasındaki problemlerin tesbitinin ardından yapılan teşhis, esas problemi ortaya çıkartmakta ve verilecek yönetim danışmanlığı hizmetini yönlendirmektedir. Yanlış bir teşhis yönetim danışmanlığı hizmetini de yanlış bir noktaya götüreceği için son derece sakıncalıdır.

İşletmeler, aldıkları yönetim danışmanlığı hizmetleri sırasında yönetim danışmanına uygulama aşamasında da görev vermelidirler. Yönetim danışmanı uygulamada, işletmenin şartlarına ve özelliklerine uygun olarak görev almalıdır. Yönetim danışmanına uygulamada görev verildiğinde de uygulama çalışmasını işletmenin kendi personeli yapacaktır. Ancak yönetim danışmanı, bu uygulamayı izleyecek, hataları düzeltecek, çıkacak problemleri giderecektir. Yönetim danışmanının çalışmada izlemenin dışında daha aktif olarak katılması da istenebilir. Ancak, bütün uygulamanın yönetim danışmanlarınca yapılmasına izin verilmemelidir. Bunun nedeni, işletmenin kendi personelinin de katılımının sağlanarak ileride aynı problemin tekrarı durumunda müdahale edebilmelerini sağlamaktır.

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinden en iyi sonucun alınması için yönetim danışmanının ve müşteri işletmenin birbirleriyle tamamen uyum içinde olmaları gerekir. Yönetim danışmanlığı çalışmasında aktif görev

almak, bu uyumu sağlayan yöntemlerden biridir. İşletme, yönetim danışmanlığı çalışmasında aktif olarak görev alırken yönetim danışmanının, programına bağlı, düzenli çalışan ve sonuç alan kişi olduğunu ve rahat çalışmasına izin verilmesi gerektiğini unutmadan ilişkisini ve ilgisini sürdürmelidir. İşletmenin yönetim danışmanlığı hizmetini aldığı sırada yönetim danışmanı ile beraber rol alması, problemin çözümünü kolaylaştıracağı gibi, işletmenin de probleme bakış açısını değiştirecektir. İleride aynı problemlerin ortaya çıkmasını önlemek, çıkarsa da yönetim danışmanına ihtiyaç duymadan çözmek, ancak işletmenin yönetim danışmanı ile beraber çalışması sonucunda ortaya çıkacaktır.

Bu noktada yönetim danışmanının öğreticilik özelliği de ortaya çıkmaktadır. Alınan bir yönetim danışmanlığı hizmetinin sonucunda mutlaka işletme personeli de işin içinde tutulmalı, yönetim danışmanı işletmeden ayrıldığında bile benzer durumlarda problem çözümünde yönetim danışmanına ihtiyaç olmadan çözümü sağlayabilmelidirler. Böylece en ufak problemlerde dahi yönetim danışmanına başvurarak zaman ve kaynak kaybına uğranılmayacağı gibi yönetim danışmanına bağımlı hale gelme durumu da ortadan kalkacaktır.

İyi bir yönetim danışmanı verdiği yönetim danışmanlığı hizmetinin sonuçlarını görebilmek için müşteri işletme ile temas halinde olmalı ve müşteri işletmenin çalışma sonunda aldığı sonuçlarla ilgilenmelidir. Hizmetin bitiminden sonra işletmeden ayrılan yönetim danışmanı, sonuçlarla ilgilenmezse ve müşteri işletme ile işinin tamamen bittiğini düşünerek iyi bir takip planlamazsa sonuç olarak tam bir başarıdan söz etmesi mümkün değildir.

Hiç bir yönetim danışmanlığı hizmetinin sonucundan mucizeler beklememek gerekir. Çünkü alınacak yönetim danışmanlığı hizmetinin başarısı yönetim danışmanının yeteneklerine bağlı olduğu kadar müşteri işletmenin de ayırdığı kaynak, zaman, ve insan gibi unsurlara ve müşteri

işletmenin bu konudaki bilincine bağlıdır. Çok kısa bir zamanda tamamlanması istenen, üstelik yönetimin ve personelin fazla ilgilenmediği veya problem çözümü için zaman ayırmadığı bir yönetim danışmanlığı hizmeti asla başarıya ulaşamayacaktır. Aynı şekilde yönetim danışmanından bilgi ve veri saklamak, yönetim danışmanının önerdiği çözümlere ulaşmak için gereken çalışmaları yapmamak, kısacası yönetim danışmanına verdiği hizmet sırasında destek olmamak, başarısızlığı da kesin olarak beraberinde getirecektir.

Müşteri işletme açısından alınan yönetim danışmanlığı hizmetinin başarısı direkt olarak yönetim danışmanının başarısı sayılacağından profesyonel açıdan hiç bir yönetim danışmanı bu gibi bir durumda kalmayı istemez. Oysa ki bu, müşteri işletmeden doğan bir problemdir. Çözüm ise işletmelerin özellikle yönetim danışmanlığı hizmetini ilk kez alıyorlarsa yönetim danışmanı tarafından bu gibi konularda bilinçlendirilmesine bağlıdır. Bu tek başına yeterli bir çaba olmamakla beraber, yönetim danışmanı tarafından ikna yeteneği kullanılarak sağlanabilecek bir durumdur.

Hızla değişen ve artan rekabette, rakiplerden üstün olma gereksinimi beraberinde rakiplerden geride kalmamayı da getirmektedir. Ancak işletmeler sadece rakiplerine ayak uydurmak amacıyla değil, problemin farkında olarak yönetim danışmanlığı hizmetlerine başvurmalıdırlar. Özellikle üst düzey yöneticilerin problemin farkında olarak çözümü desteklemeleri yönetim danışmanlığı hizmetinden alınan verimi arttıracaktır. Aksi takdirde yönetim danışmanlığı hizmetlerine başvurmak problemin çözümünü getirmeyecek, yönetim danışmanlarının hazırladığı ve işletme kaynaklarının harcadığı raporlar da rafa kaldırılmaktan başka bir işe yaramayacaktır.

Yönetim danışmanlığı şirketleri genellikle tanıtım konusunda müşteri işletmelerdeki gibi ilanları, reklamları ya da güncel tanımlamasıyla medyayı kullanmamaktadırlar. Bir yönetim danışmanının

kendisini ve şirketini tanıtmaya çabaları ticari bir işletme olarak düşünülecek olursa normal bir çabadır. Ancak diğer iş kollarının tersine yönetim danışmanlığı hizmetlerinin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine pek alışılmamıştır. İlan yoluyla tanıtım, daha çok insan kaynakları konusunda yönetim danışmanlığı hizmeti veren şirketlerde görülmektedir. Bu da iş gereği eleman bulmak amacıyla verilen ilanlar yoluyla gerçekleşmektedir. Eğitim hizmeti veren yönetim danışmanlığı şirketlerinde de benzer bir durum söz konusudur. Ancak genel olarak yönetim danışmanlarının müşteri işletmeler tarafından tanınması çıkartılan yayınlarla, meslek kuruluşlarının düzenledikleri toplantılara iştirak edip bu konuda çeşitli faaliyetler düzenlemekle ve bunun gibi dolaylı yollarla sağlanmaktadır. Ayrıca kişisel ilişkiler de yönetim danışmanının kendini tanıtmaya çabaları arasında sayılabilir.

Türkiye’de yönetim danışmanlığı geliştirmekte olması nedeniyle fazla tanınan bir konu değildir. Bu durum yönetim danışmanlarının kendilerini tanıtmaya çabalarının azlığından ayrı olarak düşünülmelidir. Henüz yönetim danışmanlığı, yönetim danışmanlığı hizmetleri, yönetim danışmanlığının yararları gibi konular da bir çok işletme için yabancı konulardır. Bilinmeyen bir hizmetin talep edilmesi de mümkün olmadığından, yönetim danışmanlarının kendilerini tanıtmalarından daha çok yönetim danışmanlığını tanıtmaya faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir.

Bu yönden bakıldığında özellikle son yıllarda gazete ve dergilerde yönetim danışmanlığı konusundaki makalelerin ve röportajların arttığı dikkati çekmektedir. Ancak bu konuda bir çok eksik de vardır. Dünyada özellikle yönetim danışmanlığının çeşitli alt başlıklarını, deneyimleri, denenmiş teorileri içeren yayınlar bulunmasına karşın Türkiye’de henüz tam olarak yönetim danışmanlığı hizmetini tanıtan yayınların sayısı yok denecek kadar azdır. Oysa yönetim danışmanlığı, dergi, kitap, makale, bülten ve çeşitli akademik çalışmalara konu olabilecek nitelikte oldukça

kapsamlı bir sektördür ve Türkiye’de meslek olarak da her geçen gün gelişmektedir. Yönetim danışmanlığına diğer dünyadaki ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de gereken önemin verilmesi sonucunda hem yönetim danışmanlığının meslek olarak gelişip yaygınlaşması sağlanacak, hem de işletmeler bu çok önemli ve yararlı hizmetlerden daha kolayca yararlanabileceklerdir.

EK 1: YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ DOSYASI

YDD

**YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ
MANAGEMENT CONSULTANTS ASSOCIATION**

İSTANBUL - TURKEY

1996

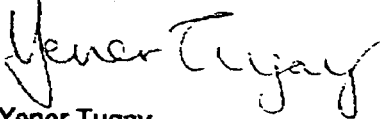
YDD DOSYASI

Bu dosya, Yönetim Danışmanları Derneği'ni (YDD) tanıtmak amacıyla oluşturulmuştur. YDD nedir, hangi amaçlara yöneliktir? YDD üyesi olmanın anlamı ve gerekleri nelerdir? YDD 'nin yönetim danışmanlık mesleği adına sahip çıkması gereken ilkeler ve değerler hangileridir? Dosya, bu soruların yanıtlama amacımızın bir ürünüdür.

Uluslararası anlayış ve ölçütlerden yararlanarak vefakat Türkiye gerçekleriyle bağdaştırarak hazırladığımız bu dosya, hem yönetim danışmanları olarak bizlerin hizmetlerinden yararlanmak isteyenleri yaptığımız hakkında bilgilendirmek hem de derneğimiz çatısı altında bizlerle buluşmak isteyenleri kimliğimiz hakkında aydınlatmak amacı taşımaktadır.

Ancak hemen burada eklemekte yarar var : yönetim danışmanının müşterisine verebileceklerinin sınırı bu dosyada anlatılanlarla tanımlanamaz. Yönetim danışmanlığı adına sunulabilecek hizmetler, hizmeti veren ile hizmeti alanın olsa olsa hayal ufkuyla sınırlı olmak durumundadır.

Saygılarımla,



Yener Tugay

YDD Yönetim Kurulu Başkanı

YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ

Yönetim Danışmanları Derneği (YDD), ülkemizde yönetim danışmanlığını meslek olarak seçmiş kişileri bünyesinde barındıran ve temsil eden tek demektir. Demekler yasasına göre ve 1991 yılında yedi kurucu üyesi ile yaşama başlayan YDD bugün yetmişin üstünde üyeden oluşmaktadır.

YDD, yönetim danışmanlığı çerçevesinde oluşmuş çeşitli danışmanlık alt gruplarını temsil etmektedir : genel yönetim danışmanlığı, strateji, bilgi teknolojisi, insan kaynakları, yatırım ve özelleştirme , eğitim, araştırma, pazarlama ve tanıtım danışmanlığı, finansal sistemler. Bu çeşitli disiplinler alanında hizmet veren üyelerimiz kamu sektöründe ve özel sektörde çok farklı konularda iş yapan yerli kuruluşlara olduğu kadar Türkiye'de iş yapmak isteyen veyâ yapan yabancı şirketlere de yardımcı olmaktadır.

Dernek, temsil ettiği yönetim danışmanlığı mesleği bağlamında taşıdığı birçok sorumluluğun yanısıra şu temel görevleri de yerine getirmektedir :

- meslek ilkelerini saptamak, yerleştirmek ve gözetmek ;
- mesleğe ilişkin bilgi ve görüş alışverişine olanak sağlamak ;
- tek bir üyenin iş kapasitesine sığamayacak boyutta projelere birden çok üyenin oluşturduğu ortak kapasite ile girebilmenin çarelerini aramak ;
- yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda yönetim danışmanlığı adına iş potansiyeli geliştirmek ;
- danışmanlık mesleğine yeni katılımları özendirme ;
- yönetim danışmanlığı hizmeti alabilecek potansiyel müşteriler için sabit bir referans noktası oluşturmak ;

YDD yönetimi yedi kişilik bir yönetim kurulu tarafından yürütülmektedir. Kurul, Yönetim Kurulu Başkanı, iki yardımcısı, Genel Sekreter, Sayman ve iki üyeden oluşmaktadır. Bu kurul dışında derneğin üç kişilik bir denetçiler kurulu vardır. Derneğe üye olmak üzere başvuruların mesleki yeterliliğini ölçümleyen ve üyelerin meslek ilke ve standartlarına uygun çalışmasını gözetleyen üç kişilik Meslek Komitesi, Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmuş bir başka önemli organ olarak Dernek için görev yapmaktadır.

Dernek merkezi ve iribat kurulabilecek diğer adres ve telefonlar aşağıda belirtilmektedir :

Dernek Merkezi :

Mazhar Bey Serük Sok. 13 / 9 Göztepe 81040 İstanbul
Tel : 0 216 359 96 32 Faks : 0 216 360 28 03

Yönetim Kurulu Başkanı :

Yener Tugay

Ekser Danışmanlık Yönetim Strateji ve Sistemleri A.Ş. Şakir Kesebir Sok. Balmumcu Plaza 1
30/13 80700 Balmumcu, İstanbul

Tel : 0 212 268 48 00 - 01 Faks : 0 212 268 48 31

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı : Fahrettin Otluoğlu

Model Yönetim Hizmetleri Turizm Tic. Ltd. Şti. Barbaros Bulvarı Uzay Apt. No : 51/10 80700
Beşiktaş, İstanbul

Tel : 0 212 227 42 54

Faks : 0 212 227 42 55

A. Uluslararası ölçekte kabul görmüş tanımlara göre Yönetim Danışmanlığı şu sekiz modül kategorisi içinde yer almaktadır:

1. Kurumsal Strateji ve Örgütsel Geliştirme

- * Stratejik planlama ve uygulama
- * örgütsel yapı
- * yönetim sistemleri
- * bütünsel (entegre) gelişim
- * yönetim desteği

2. Mali ve İdari Sistemler

- * ekonomik planlama ve kontrol
- * muhasebe ve denetim sistemleri
- * büro yerleşim planı
- * finansal planlama ve kontrol
- * yatırım analizleri ve fizibilite etüdüleri
- * şirket edinimleri ve bileşimleri

3. İnsan Kaynakları

- * personel politikaları
- * liderlik ve takım oyunu
- * iş ve kariyer planlaması
- * personel edinimi
- * kurumsal kültür ve değer sistemleri
- * takım içi iletişim
- * değişime uyum
- * işe özendirme

4. Üretim ve Hizmet Yönetimi

- * üretim planlaması
- * üretim yönetim sistemleri
- * işin yalınlaştırılması
- * malzeme yönetimi, lojistik
- * kalite kontrol
- * ürün geliştirme
- * bakım
- * yerleşim planlama

5. Pazarlama ve Kurumsal İletişim

- * pazar araştırmaları
- * pazarlama stratejisi
- * pazar iletişimi
- * satış organizasyonu
- * iletişim stratejisi
- * ilgi grupları ile ilişkiler

6. Bilgi Teknolojisi Sistemleri

- * gereksinim analizi
- * iş stratejisi
- * bilgi teknolojisi stratejisi
- * uygulama
- * mimari
- * donanım
- * yazılım
- * ağ kuruluşu
- * hizmet
- * geliştirme

7. Proje Yönetimi

- * proje planlaması
- * proje yönetimi
- * izleme sistemleri
- * zaman yönetimi
- * taşeronların koordinasyonu

8. Ekonomik ve Çevresel Etüdler

- * ekonomik analizler
- * maliyet etüdüleri
- * yatırım değerlendirme
- * çevre etki değerlendirme etüdüleri

B.Benzer uluslararası kuruluşlar tarafından da benimsendiği ve tarif edildiği üzere:

"Yönetim Danışmanlığı" yönetim fonksiyonlarına yönelik uzmanlık dallarında, bağımsız politika, strateji, ve taktiklerin geliştirilmesine katkıda bulunmak, öneriler üretmek ve destek sağlamaktır. Bu hizmet olası fırsatların belirlenmesini ve/veya sorunların saptanmasını, uygun önlemlerin önerilerek uygulamaya konmalarında destek vermeyi de kapsar.

Derneğin 27 Şubat 1991 tarih ve 03/05 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile kabul edilen "Yönetim Danışmanlığı Meslek İkeleri" aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Kural 1; Gizliliğe Riayet:

Yönetim Danışmanı daha önce iş yaptığı ve halen iş yapmaktadığı kişi ve kuruluşların, verdiği hizmet nedeniyle elde ettiği bilgi ve belgelerini açıklamaz, açıklamaz ve bunları ticari amaçlarla kullanmaz.

Kural 2; Meslek Saygınlığı Korumak ve Korunmasını Sağlamak:

Yönetim Danışmanı, yönetim danışmanlığı mesleğinin saygınlığına gölge düşürücü davranışlarda bulunmaz ve bulunulmasına müsaade etmez.

Kural 3; İş Temini İçin Çıkar Sağlamamak:

Yönetim Danışmanı, kendi nam ve hesabına çalışanlardan başkasına, iş sahipleri ile temas ve/veya iş sağlama için komisyon, herhangi bir şekilde ödeme veya çıkar vaad ve temin etmez.

Kural 4; Ücreti Hizmete Dayandırmak:

Yönetim Danışmanı, fiyatını önceden anlaşmış olduğu metod ve miktar dışındaki unsurlarla hesaplamaz.

Kural 5; Tarafsızlık ve Bağımsızlığı Korumak:

Yönetim Danışmanı, iş sahibine verdiği tavsiyelerin tarafsızlığını ve bağımsızlığını etkileyecek herhangi bir bağlantıya girmez. Özellikle;

- * Üçüncü kişi ve kuruluşlardan, iş sahibine sunulan hizmet veya ürünlerle ilişkili olarak herhangi bir komisyon, indirim veya her ne şekilde olursa olsun bir çıkar kabul etmez.
- * İş sahibine kendisinin ilişkisi olduğunu açıklamaksızın, doğrudan veya dolaylı olarak ticari çıkar olduğu hizmet ve ürünleri tavsiye veya temin etmez.

Kural 6; İş sahibinin Çıkarlarını Korumak:

Yönetim Danışmanı, iş sahibinin çıkarlarını her türlü düşüncenin önünde tutar.

Kural 7; Nüfuz Kullanmamak:

Yönetim Danışmanı, iş sahibine hizmet veya ürün temin eden kişi ve kuruluşlarla çıkar ilişkisinde bulunmaz veya onların kontrol ve etkisi altında bulunmaz veya hizmetini etkileyecek herhangi bir tür ilişkiyi açıklamaz.

C. Bir yönetim danışmanının Demekçe Üye olabilmesi için sahip olması gereken asgari kriterler şunlardır:

1. Bağımsızlık

Danışmanın veya danışmanlık şirketinin yasal statüsü açıkça anlaşılabilir ve bilinir olmalıdır. Danışmanlık kuruluşu hizmetlerini kamuya açık tutabilmek, bağımsız öneri üretebilmek ve ekibini konusu danışmanlık olmayan ortaklar veya grupların etkisinde kalmaksızın seçebilmek olanaklarını sağlayıcı finansal güce sahip olmalıdır.

2. Uzmanlık

Danışmanlığın konusu sadece yönetim danışmanlığı üzerine yoğunlaşmalıdır. Yönetim danışmanlık kuruluşu, belirli bir müşteri kesitine en az bir uzmanlık dalında sorun irdeleyici, çözüm ve öneri üretici uzmanlık hizmeti sunabilmelidir.

3. Mesleki Ahlak

Danışmanlık kuruluşu (veya danışman) bağlı olduğu danışmanlık demekçisinin yönetimini belirli dönemlerde (Demekçe Yönetim Kurulu'nun belirleyeceği dönemlerde) üstün profesyonel ölçek ve mesleki standartlara sadık kaldığını ve Demekçe belirlediği Mesleki Ahlakına ilişkin ilke ve Kurallarına bağlı olarak faaliyet göstermekte olduğunu yazılı olarak bildirmek suretiyle teyid etmelidir.

4. Kıdem

Danışmanlık kuruluşu (veya danışman) mesleğini kamuya açık olarak en az üç yıl sürdürüyor olmalıdır. Ancak, danışmanlık mesleğini bir kuruluş içerisinde süre uygulamış olduğu süre de kıdeme sayılabilir.

5. Yeterlilik

Yönetim danışmanı konusuyla ilgili yüksek öğrenim ve mesleki deneyim yoluyla işini gereği olan bilimsel ve teknik donanıma sahip olduğunu kanıtlayabilmelidir.

6. Yeterliliğin Saptanması

Demekçe üye olmayan aday yönetim danışmanının, danışmanlık yeterliliğinin, Mesleki Komitesi tarafından, üyelik öncesi ve üyelik sonrası belirli dönemlerde gözden geçirilerek saptanacağı hususunu üyelik önkoşulu olarak benimsemesi gerekmektedir.

Üyelik öncesi değerlendirmeye danışmanın faaliyetlerinde ne kadar bağımsız olduğu, yaptığı işlerin kalitesi ve Demekçe belirlenmiş Mesleki Ahlakına ilişkin ilke ve Kurallar ne ölçüde bağdaştığı gibi hususlar girer ve bunlardan bazıları kendisiyle Mesleki Komitesi tarafından yapılacak ön mülakatla, bazıları da aday üyenin iş yaptığı ve/veya referans gösterdiği kuruluşlarla yapılacak görüşmelerle belirlenir.

Demekçe "Üye adayı" olarak kabul edilen danışman, kabulünden en az bir yıl sonra Mesleki Komitesinin değerlendirmesi ve Yönetim Kurulu kararı ile "Üye" olarak kabul edilebilir ve Demekçe üyesi olduğunu gösteren bir belge verir.

D. Demek'e üye olmak isteyen bir yönetim danışmanının ve mevcut Demek üyelerinin değerlendirmeleri ile ilgili olarak gerçekleştirilecek çalışmalar aşağıda belirtilmektedir.

1. Demek'in Olağan Genel Kurulunda, üyeler arasından, 3 asil, 3 yedek üyeden oluşan Meslek Komitesi, 2 yıllık bir süre için seçilir. İlk Olağan Genel Kurula kadar bu seçim Yönetim Kurulu tarafından yapılır. Üyelerden en az biri Yönetim Kurulu üyelerinde seçilir. Meslek Komitesi üyeleri kendi aralarından bir başkan seçer.
2. Meslek Komitesi, Demek Yönetim Kurulu'na üyelik başvurusunda bulunan kişiler başvuru tarihinden itibaren bir yıllık bir süre içinde, başvuru sahibinin mesleki yeterliliğin iş yaklaşımını ve birikimini, Demek Stratejileri ve İlkeleri çerçevesinde, oy birliği ile değerlendirerek belirleyeceği olumlu/olumsuz görüşü Demek Yönetim Kurulu'na bildirir.
3. Komite üyesi olmak için Genel Kurula aranacak asgari özellikler şunlardır:
 - ✓ Yönetim Danışmanlığı hizmetini "**bağımsız**" olarak yerine getiren olmak.
 - ✓ Söz konusu bu hizmeti asgari beş yıldır veriyor olmak.
4. Meslek Komitesi üyeliğine seçilen kişiler, üyelerle ve üye adaylarıyla ilgili mesleki değerlendirmelerinde, kişiler veya kişilerin bağlı buldukları kuruluşlarla ilgili özel mesleki bilgilerin gizliliğine ve meslek ilkelerine riayet edecekleri yönünde beyan ve yazılı taahhütte bulunurlar.
5. Meslek Komitesi, Demek üyelerinin talepleri doğrultusunda ve talep sırasına göre gereken değerlendirmeyi yaparak, üyeye "**Yönetim Danışmanlığı Meslek Belgesi**" verilmesi için Yönetim Kurulu'na görüş ve önerisini bildirir. Yönetim Kurulu kararı ile bu belge verilir. Belge "**2 yıl**" için geçerlidir.

YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ (YDD)'NE BAŞVURU VE KABUL İŞLEMLERİ

Derneğe üye olmak isteyen bir yönetim danışmanının, başvuru ve kabulü ile ilgili işlemler aşağıda belirtilmektedir.

A. Tam üye olmak için başvuru:

1. Aday, üyelik talebini içeren bir dilekçe ile Dernek Yönetim Kurulu'na başvurur.
2. Dernek Yönetim Kurulu, Başvuru Formu, Dernek Tüzüğü, Meslek İlkeleri ve Üyelik Şartları'ndan oluşan dosyayı Dernek Aidatı ile ilgili bilgiyi içeren bir önyazının ekinde üye adayına gönderir. (Başvuru Formu'nun altında, adayı öneren iki üyenin imzası ve başvuran adayın Dernek Tüzüğü, Meslek İlkeleri ve Üyelik Şartlarını kabul ettiğini belirten imzası için oluşturulmuş bir bölüm bulunmalıdır.)
3. Meslek Komitesi, başvuruyu inceler, gerek aday ile yapılacak ön mülakat, gerekse "Üye adayı"nın iş yaptığı ve/veya referans gösterdiği kuruluşlarla yapılacak görüşmeler neticesinde, adayın kabul edilebilirliği konusunda karar verir.
4. Dernek Yönetim Kurulu, Derneğe "Üye adayı" olarak kabul edilen danışmana, en çok 12 aylık süre için "Üye adayı" olarak kabul edildiğini ve minimum bir yıllık aidat karşılığı bağış talep edildiğini bildiren bir yazı gönderir.
5. Dernek Yönetim Kurulu, "Üye adayı"nın Derneğe yapacağı bağışı takiben, söz konusu kabulü bir yazı ile Dernek üyelerine bildirir.
6. "Üye adayı" bu aşamadan sonra, Dernek faaliyetlerine katılabılır, fakat oy kullanamaz.
7. Meslek Komitesi, üyelik başvuru tarihinden itibaren en çok 12 ay sonra, başvuru sahibinin mesleki yeterliliğini, iş yaklaşımını ve birikimini, Dernek Stratejileri ve İlkeleri çerçevesinde değerlendirerek, oy birliği ile belirleyeceği olumlu/olumsuz görüşü Dernek Yönetim Kurulu'na bildirir.
8. Dernek Yönetim Kurulu, "Üye adayı"nı Dernek üyeliğine kabul edip/etmeme doğrultusunda karar verir ve bu karar "Üye adayı"na bildirilir.
9. "Üye adayı" Dernek üyeliğine kabul edilmişse, kabul kararı ile birlikte Dernek Giriş ve Yıllık Aidatının miktarı ve ödenmesi ile ilgili talep de Dernek Yönetim Kurulu tarafından "Üye adayı"na bildirilir.
10. Dernek Yönetim Kurulu, "Üye adayı"nın Dernek Giriş ve Yıllık Aidatı'nı ödemesini takiben, yeni "Üye kabulü"nü bir yazı ile Dernek üyelerine bildirir.

B. Aday üye olmak için başvuru:

1. A. bölümündeki 1. ve 2. maddeler aynen uygulanır:

2. Derneğe tam üyelik için tarif edilmiş kriterlere bütünüyle sahip olmadığı belirlenen başvuru sahiplerine verilecek Yönetim Kurulu yanıtında, kendilerinin Yönetim Danışmanı olduğu mesleğindeki 3 yıllık süre içinde derneğe "Aday üye" olabilecekleri (Yönetim Kurulu'nca uygun görüldüğü takdirde) bildirilir ve bu süreyi izleyen azami 12 ay içinde, Meslek Komitesi'nce "Mesleğe Uygunluk" değerlendirilmesi yapıldıktan sonra, asil üyeliklerinin Yönetim Kurulu'nda gündeme geleceği açıklanır.

3. Demek Yönetim Kurulu, Derneğe "Aday üye" olarak kabul edilen danışmana, aday üyeliğe kabul edildiğini ve minimum bir yıllık aidat karşılığı başış talep edildiğini bildiren bir yazı gönderir.

YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ TUZUGU NISAN 1991

1. DERNEĞİN ADI VE MERKEZİ

Derneğin adı: "YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ" dir. Derneğin merkezi: Büyükdere Cad. 111/2 80300 Gayrettepe İstanbul'dur.

2. DERNEĞİN AMACI VE BU AMACI GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN DERNEKÇE SÜRDÜRÜLECEK ÇALIŞMA KONULARI VE ÇALIŞMA BİÇİMLERİ.

2.1 Derneğin amacı:

Derneğin birinci amacı, Yönetim Danışmanlarını bünyesinde toplayarak; yönetim danışmanlığı hizmetinin, mesleki, teknik, ahlaki ve profesyonel, standart, kural düşünce ve uygulaması olan bir meslek olarak gelişmesine yardımcı olmak; hizmetin kalitesini ve mesleğin, gerek icra edenler gerekse hizmeti kullananlar nezdinde saygınlığını geliştirmek ve yaymaktır. Hizmet veren kişi ve kuruluşların verimlilik ve etkinliklerinin artırılması yoluyla ülke ekonomisi düzeyinde verimlilik ve etkinliğin artırılmasına katkıda bulunabilmek derneğin üst amacını oluşturur.

2.2 Amaca yönelik çalışma konuları

Yönetim danışmanlığı alanında mesleki, teknik, profesyonel ve ahlaki norm, standart ve kuralları geliştirmek ve bunları yaymak,

Mesleğin bağımsız ve tarafsız olarak yürütülebilmesi ve üstün nitelikli tecrübe ve bilgi birikimi sağlayabilmesi için görüş ve öneriler getirmek ve tedbirler geliştirmek,

Mesleği icra eden yönetim danışmanları için otokontrol önlemleri ve diğer önlemler önermek ve geliştirmek,

Yukarıdaki gelişmeleri sağlayabilmek için yetkili resmi yarıresmi ya da özel kuruluşlarla işbirliği yapmak, Nitelik itibarıyla yönetim danışmanlığı hizmeti veren kişi ve kuruluşlar arasında temas imkanlarını sağlamak,

Sektör üyelerinin ortak mesleki faaliyetlerinde yararlı veya zorunlu olan hususlarda bilimsel araştırmalar ve piyasa araştırmaları yapmak/yaptırmak; bu suretle kaynak israfını minimize ederek etkinliğini sağlamak,

Ortak mesleki sorunlarda tartışma ve görüş alışverişi ortamı yaratarak çözüm araştırmasında motivasyon ve koordinasyon fonksiyonunu üstlenmek; üyelerin görüşlerini ortak bildiriler halinde derlemek ve savunmak,

Sektör faaliyetlerinin yaygınlaşması ve niteliğinin artırılması amacıyla, hizmet ürünlerinin kamuoyunda tanıtılmasını sağlamak; bu amaçla toplantı, kongre, seminer, yayın ve benzeri faaliyetlerde bulunmak,

Gerektiğinde menkul, gayrimenkul veya maddi olmayan haklar (telif, özgün bilimsel araştırmalar gibi fikri haklar) satın almak, satılması Yönetim Kurulu kararı ile gerekli görülenleri satmak, bağış kabul etmek.

2.3 Amaca Yönelik Çalışma Biçimleri

Bilgi alışverişi ve koordinasyon amacıyla bir haberleşme merkezi kurmak, Dernek Yönetim Kurulu olarak kapsam içindeki tüm faaliyetlerde bulunmak ve bu amaçla bir üyeyi delege etmek veya üçüncü kişi vekil tayin etmek,

Bilimsel, teknik araştırmalar veya Dernek amacının gerçekleştirilmeye yönelik tüm faaliyetlerin yerine getirilmesi için uzman ve diğer kişilerle hizmet veya eser sözleşmeleri yapmak,

Dernek Tüzüğünde açıkça belirtildiği ve aşağıda vurgulandığı gibi amaçları:

- * Yönetim Danışmanlığının ekonomik işlemlere doğrudan katkısı olduğunu kamuya aktarmak ve bu katkının anlam ve içeriğini net terimler içinde açıklamak;
- * Firma bazında erişilmesi olanaksız veya güç olan kaynak boyutlarına Dernek bileşiği içinde ulaşmak;
- * Uluslararası kuruluşlarca (Dünya Bankası, BM ve ihtisas kuruluşları vb) ve bu mesleğin icra edildiği ülkelerde belirlenmiş, benimsenmiş, gelenekselleşmiş, "danışmanlık meslek ahlakı"nı oluşturan temel ilke, prensip ve kurallardan da esinlenerek yurdumuzda yönetim danışmanlık mesleğini icra edecek kişi veya kuruluşlara yol gösterecek bir "meslek etik" temelini oluşturmaya çalışarak danışmanların mesleki uygulamalarını bu tabana oturtmalarını gözetmek;
- * Yönetim Danışmanlığı mesleğine uygun kişi profilini belirlemek ve bu profile uyan kişilerin mesleğe intikali yönünde girişimde bulunup mesleğin insan tabanını niteliksel ve niceliksel olarak geliştirmek;
- * Yönetim Danışmanlığının mesleki konu, çıkar ve sorunlarını üçüncü şahıslar nezdinde temsil etmek ve savunmak;
- * Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı yapan kişi ve kuruluşları tek bir çatı altında toplayarak yukarıdaki maddelerde sayılan amaçlara ulaşmada güçbirliğini oluşturup etkinliği artırmak;
- * Yönetim Danışmanı kişi ve kuruluşların üye olduğu uluslararası derneklerle işbirliği veya üyelik ilişkisi kurmak suretiyle dışa açılımı sağlamak;
- * Yönetim Danışmanlığı hizmetine olan iç talebi artırıp pazar alanını geliştirmek;
- * Yönetim Danışmanları arasındaki bilgi alışverişi ve mesleki koordinasyonu sağlamak;
- * Haksız rekabetin önüne geçmek;
- * Konuyla ilgili mevzuatın mesleki çıkarlar doğrultusunda oluşumu yönünde girişimlerde bulunmak

olan Derneğin Stratejisi aşağıdaki gibidir;

Olabilirdiğince yaygın ve belirgin bir profile uygun selektif bir üyelik tabanına dayalı yapılaşmayı gerçekleştirerek yukarıda sayılan amaçlar doğrultusunda çalışmaktır.

Ortak görüş, bildiri ve savunmalara ilişkin olarak, Üyeler adına ve hesabına öze ve resmi kişi/kurum ve kuruluşlara temas, bildirim ve itirazlarda bulunmak.

3. DERNEĞİN KURUCU ÜYELERİ

Aşağıdaki yedi kişi derneğin kurucu üyeleridir.

- (1) ADI : MEHMET DÜNDAR
SOYADI : AYTAZ
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : İSTANBUL 8 AĞUSTOS 1941
MESLEĞİ : YÖNETİM DANIŞMANI
İKAMETGAH ADRESİ : ŞAİRİNİGAR SOK. 36/5 NİŞANTAŞI-İSTANBUL
- (2) ADI : OKTAY BORA
SOYADI : YAĞIZ
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : HOZAT, 2 AĞUSTOS 1942
MESLEĞİ : YÖNETİM DANIŞMANI
İKAMETGAH ADRESİ : ETHEMEFENDİ CAD. SEBENİ APT. 8/22 ERENKÖY-İST.
- (3) ADI : ULAŞ
SOYADI : BIÇAKÇI
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : ÜSKÜDAR, 25 MAYIS 1948
MESLEĞİ : YÖNETİM DANIŞMANI
İKAMETGAH ADRESİ : KADIRAĞA SOK. 20-12 CADDEBOSTAN-İSTANBUL
- (4) ADI : İPET AYŞE
SOYADI : ALTINAY
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : KASTAMONU, 14 ŞUBAT 1960
MESLEĞİ : YÖNETİM DANIŞMANI
İKAMETGAH ADRESİ : GAZİUMUR PAŞA SOK. 10/15 BALMUMCU-İSTANBUL
- (5) ADI : VAHYİ
SOYADI : SOMAY
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : İSTANBUL, 20 ARALIK 1949
MESLEĞİ : YÖNETİM DANIŞMANI
İKAMETGAH ADRESİ : YEŞİLİR SOK. KAYA APT. 1/5 F.BAĞÇEKÖY-İST.
- (6) ADI : HÜSEYİN YENER
SOYADI : TUGAY
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : MALATYA, 15 MAYIS 1942
MESLEĞİ : YÖNETİM DANIŞMANI
İKAMETGAH ADRESİ : GAZİUMUR PAŞA SOK. 10/15 BALMUMCU-İSTANBUL
- (7) ADI : MEHMET ERDOĞAN
SOYADI : ÖCAL
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : İSTANBUL, 12 MART 1946
MESLEĞİ : YÖNETİM DANIŞMANI
İKAMETGAH ADRESİ : ESENKENT NADİRE SK. MALİYECİLER SİTESİ E BLOK D 1
KARTAL/MALTEPE-İSTANBUL

4. DERNEĞE ÜYE OLMA, ÜYELİKTEN ÇIKMA VE ÇIKARILMA

4.1 Üye olma

Kendi adına serbest olarak yönetim danışmanlığı yapan veya özel veya resmi kuruluşlarda çalışan yönetim danışmanı veya başka ünvan adı altında olsa da yaptığı işin tanımı bakımından bu amaca uygun bir göreve sahip olanlar ve yönetim bilimleri konusunda üniversite mensupları, demek amaçlarını benimseydiklerini, ayrıca üyelik ödencesini yükümlendiğini yazılı olarak bildiren, medeni hakları kullanma ehliyetine sahip, onsekiz yaşını bitirmiş, ağır hapis cezasına veya taksirli suçlar hariç olmak üzere beş yıldan fazla hapis cezasına mahkum olmamış ve yüz kızartıcı suçlardan, yahut kurulması yasaklanan demekleri kurum veya icare etmek suçlarından birinden kesin olarak hüküm giymemiş kişiler, en az iki demek üyesinin teklifi ve Yönetim Kurulu'nun en az üçte iki çoğunluğunun kararı ile üye olurlar.

4.2 Üyelik türleri

Yönetim Kurulu, üçte iki çoğunlukla alacağı kararla, asil üyelik dışındaki üyelik türünü ve bu üyeliklere ait koşulları düzenleyebilir ve yeni Üyeler kaydedebilir. Yeni üyelik koşulları hiçbir şekilde Tüzüğün ruhuna aykırı olamaz.

4.3 Üyelikten çıkma

Üyelikten çıkmak isteyenler, yazılı olarak yapacakları bildirmiyi Yönetim Kuruluna vererek, her zaman Demek Üyeliklerinden çıkabilirler.

4.4 Üyelikten çıkarılma

Derneğin amaçlarına aykırı hareket eden, Derneğin kamuoyu açısından algılanması ile bağdaşmayacak hareketlerde bulunanlar, iki ihtar rağmen üyelik ödendisini haklı bir sebebe dayanmadan ödemeyenler, Yönetim Kurulu'nun üçte ikisinin alacağı kararla Demekten çıkarılırlar. Üyelikten çıkarılma koşulları Yönetim Kurulu tarafından detaylandırılabilir. Koşullar belirleyen kararlarda üçte iki çoğunluk aranır.

5. DERNEK GENEL KURULU

5.1 Genel Kurul

Genel Kurul, Derneğin asil üyelerinden oluşur. Genel Kurul, her iki yılda bir Nisan ayında, Yönetim Kurulu'nun çağrısı üzerine toplanır. Yönetim Kurulu, düzenleyeceği listeye göre en az 15 gün önceden günü, saati, yeri ve gündemi belirtmek suretiyle üyelerini taahhütü mektup yoluyla haberdar eder. Bu çağrıda çoğunluk sağlanamaması nedeniyle toplantı yapılamazsa, ikinci toplantının ne zaman ve nerede yapılacağı da belirtilir. Mektupların, üyelerin beyan ettikleri en son adreslerine gönderilmesi esastır. İlk toplantı günü ile ikinci toplantı günü arasındaki süre 1 haftadan az olamaz. Toplantının yapılacağı gün, saat ve yer ile toplantı gündemi, toplantı gününden en az 15 gün önce mahallin en büyük Müftü Amirine yazılı ile bildirilir ve bu yazıyla, toplantıya katılacak tüm üyelerin adlarını içeren bir liste de eklenir. Toplantı herhangi bir sebeple ertelenirse, erteleme sebebi de belirtmek suretiyle yine taahhütü mektupla bildirimde bulunulur. Ertelenen toplantının erteleme tarihinden itibaren en geç iki ay içinde yapılması zorunludur. İkinci toplantı için de, aynı şekilde Müftü Amiriğe duyuruda bulunulur. Genel Kurul toplantısı bir defadan fazla geri bırakılamaz. Genel Kurul, tüm üyelerin yarısından 1 fazlasının katılımı ile toplanır. İlk toplantıda yeter sayı sağlanamazsa, ikinci toplantıda çoğunluk aranmaz. Ancak bu ikinci toplantıya katılan üye sayısı, demek yönetim ve denetleme kurullarının üye tam sayısı toplamının iki katından az olamaz.

5.2 Olağan Üstü Genel Kurul Toplantısı

Genel Kurul, Yönetim Kurulu Üyelerinin salt çoğunluğu veya Denetleme Kurul Üyelerinin tümünün gerekli gördüğü durumlarda yahut asil üyelerin beşte birinin yazılı isteği üzerine olağanüstü toplanır.

5.3 Toplantının yapılışı

Genel Kurula katılacak üyeler, Yönetim Kurulu'nca düzenlenen listedeki adlarının yanına imzalarını koyarak toplantıya girerler. Ancak, Derneğe üyelik ödentisi borcu olanlar, borçlarını ödemedükleri sürece Genel Kurul toplantısına katılamazlar. Yeter sayı sağlanmışsa durum tutanakla tesbit edilir ve toplantı Yönetim Kurulu Başkanı veya onun görevlendireceği Yönetim Kurulu Üyelerinden biri tarafından açılır. Hükümet komiserinin toplantıya gelmemiş olması, toplantının ertelenmesini gerektirmez. Açılıştan sonra toplantıyı yönetmek üzere bir başkan ve yeteri kadar başkan vekili ile sekreter seçilir. Toplantının yönetimi seçilen başkana aittir. Toplantı tutanağı sekreter tarafından düzenlenip, Başkan tarafından imzalanarak toplantı sonunda Yönetim Kurulu'na verilir.

5.4 Kararların alınması

Her asil üyenin genel kurulda bir oy hakkı vardır. Genel Kurulda kararlar, üyelerin salt çoğunluğu ile alınır. Asil üye dışındaki üyelerin oy hakkı yoktur. Genel Kurul Toplantısında, sadece gündemde yer alan maddeler görüşülür. Ancak, toplantıda hazır bulunan üyelerin en az onda biri tarafından görüşülmek istenen konuların gündeme alınması zorunludur.

5.5 Genel Kurul kararı ile tüzük değişikliği

Genel Kurul, Yönetim Kurulu Üyelerinin üçte iki veya üyelerden beşte birinin teklifi üzerine tüzüğü değiştirebilir. Olağan ve Olağanüstü Genel Kurul toplantılarının gündemine konulmak ve toplantıya çağrı yazdanna değişiklik önerileri gerekçeleri ile birlikte üyelere bildirmek koşulu ile tüzük her zaman değiştirilebilir. Tüzükte yapılan değişiklik on beş gün içinde mahalli bir gazete ile ilan edilip, söz konusu gazeteden iki nüsha mahallin müki Amirliğine gönderilir.

5.6 Genel Kurulun yetkileri

Aşağıdaki hususların görüşülüp karara bağlanması Genel Kurulun yetkileri dahilindedir:

- Tüzüğün değiştirilmesi,
- Yönetim ve Denetleme Kurullarının raporlarının görüşülmesi, Yönetim Kurulunun ibra edilmesi,
- Yönetim, Denetleme Kurullarında görev alacak üyelerin ve Yönetim Kurulu Başkanı'nın belirlenmesi,
- Yönetim Kurulunca hazırlanan bütçe taslağının görüşülüp aynen veya değiştirilerek kabulü,
- Demeğin feshi,
- İlgili mevzuatta Genel Kurullara ait olan diğer görevlerin yerin getirilmesi

6. DERNEK YÖNETİM KURULU

6.1 Kuruluşu

Yönetim Kurulu yedi asil ve yedi yedek olmak üzere Genel Kurul tarafından ve üyeler arasından gizli oyla seçilir.

Demeğin kuruluş safhasındaki Geçici Yönetim Kurulu; ULAŞ BIÇAKÇI (Başkan), MEHMET DÜNDAR AYTAZ (Üye), OKTAY BORA YAĞIZ (Üye), İPET AYŞE ALTINAY (Üye), VAHYİ SOMAY (Üye)'den müteşekkeldir.

6.2 İşbölümü

Yönetim Kurulu, Genel Kurul Toplantısından sonra en geç üç gün içinde toplanarak üyelerin arasındaki görev bölgümünü yapar. Yönetim Kurulu, Demeğin sevk ve idaresi için gerekli organizasyonu kurmaya yetkilidir.

6.3 Yönetim Kurulunun Görevleri

- Demeğin amacı çerçevesinde her türlü çalışmayı yapmak,
- Demeği temsil etmek veya bu hususta kendi üyelerinden biri veya birkaçına yetki vermek,
- Demeğe menkuller satın almak, gayrimenkuller kiralamak,
- Demeğin işleyişi için gerekli fonksiyonları (yeni üyelik taleplerinin incelenmesi, belirli araştırmaların yapılması, yayın faaliyetlerinde bulunulması, bilimsel toplantı ve konferanslar organizasyonu gibi) üstlenecek kişi veya kurulları Yönetim Kurul ve Deme Üyeleri arasından tesbit ederek görevlendirmek ve çalışma prosedürlerini belirlemek,
- Demeğin gelir ve gider hesaplarına ilişkin işlemleri yapmak, üyelik ödentilerini toplamak ve gelecek dönem taslak bütçesini hazırlamak,
- Genel Kurulda yapılan seçimleri takip eden yedi gün içinde Yönetim ve Denetleme Kurulları asil ve yedek üyelerinin ad ve soyadları, meslekleri ve adreslerini mahalli Müki Amirliğine yazı ile bildirmek,
- İlgili mevzuatla Yönetim Kuruluna tevdi edilmiş diğer görevleri yerine getirmek,
- Türk vatandaşı olmayanların demek üyeliğine kabulü halinde bunları on gün içinde mahallin en büyük Müki Amirliğine bildirmek.

7. DERNEK DENETLEME KURULU

7.1 Kuruluşu

Denetleme Kurulu üç asil ve yedek üyeden oluşmak üzere Genel Kurul tarafından gizli oyla seçilir.

7.2 Denetleme Kurulunun Görevleri

- Gerçekten sıklıkta toplanarak Demeğin gelir ve gider defterlerini, makbuz ve tevsik edici evrak dosyalarını inceler ve yapılan giderlerin Yönetim Kurulu kararlarına uygun olup olmadığını araştırarak vardığı sonuçları Genel Kurula bildirmek üzere rapor olarak hazırlar.
- Vardığı sonuçlar hakkında gerektiği zaman veya en geç altı ayda bir defa Yönetim Kurulu'na haberdar eder. Gerekliğinde Genel Kurul'u olağan Üstü Toplantıya çağırır.

8. DERNEĞİN GELİRLERİ

Demeğin gelirleri şu şekilde tesbit edilmiştir:

- Giriş ödentisi: 2.000.000.-TL'dir. Genel Kurul tarafından daha sonra artırılabılır.
- Üyelik ödentisi: 1.500.000.-TL'dir. Genel Kurul tarafından daha sonra artırılabılır.
- Yapılan yayınlar ve düzenlenen faaliyetlerden sağlanan gelirler,
- Demeğin mal varlığından elde edilen gelirler,
- Yardım toplama hakkında, mevzuata uygun olarak toplanacak bağış ve yardımlar

9. TUTULACAK DEFTER VE KAYITLAR

Yönetim Kurulunun sorumluluğu altında olmak suretiyle aşağıdaki defter ve kayıtları tutulması zorunludur.

- Üye kayıt defteri,
- Genel Kurul ve Yönetim Kurulu karar defteri, (Genel Kurul ve Yönetim Kurulu toplantı tutanakları doğrudan yazılabilir veya sonradan yapılabılır.)
- Gelen ve giden evrak defteri
- Gelir ve gider defteri
- Bütçe, kesin hesap ve bilanço defteri,
- Demirbaş defteri,
- Denetleme Kurul raporları.

10. DERNEĞİN FESHİ

Demek Genel Kurulu, her zaman Demeğin feshine karar verebilir. Feshe karar vermek için Genel Kurula kabine hakkı olan üyelerinin az üçte ikisinin toplantıya katılımı şarttır. Bu şekilde çoğunluk sağlanmazsa, Genel Kurul toplantı esaslarına uygun şekilde ikinci toplantı yapılır ve üye sayısı ne olursa olsun bu toplantıda fesih konusu görüşülür ve hazır bulunan üyelerin üçte iki çoğunluğu ile fesih kararı alınır. Bu karar, en geç on beş gün içinde son Yönetim Kurulu Başkanı veya vekili tarafından mahallin Mülki Amirliğine yazılı olarak bildirilir. Demeğin feshine karar verilmesi halinde, bütun mal varlığı Genel Kurulda alınacak bir kararla benzer alanda faaliyet gösteren bir diğer derneğe veya böyle bir demek yoksa Genel Kurul kararına göre uygun görülecek herhangi bir derneğe devredilir.

11. DİĞER HÜKÜMLER

Bu tüzükte açık hüküm bulunmayan hâllerde, ilgili mevzuat hükümleri doğrudan veya yorumlanmak suretiyle uygulanır. İşbu tüzük 11 maddeden ibarettir.

(imzalı)
MEHMET DÜNDAR AYDAR
(imzalı)
İPET AYŞE ALTINAY
(imzalı)
HÜSEYİN YENER TUGAY

(imzalı)
OKTAY BORA YAĞIZ
(imzalı)
VAHYİ SOMAY

(imzalı)
ULAŞ BIÇAKÇI
(imzalı)
MEHMET ERDOĞAN ÖCAL

EK 2: YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ ÜYE BİLGİ FORMU

YDD

YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ
Management Consultants Association
Üye Bilgi Formu \ Member Information Form

Form Doldurma Tarihi
Form Filled on (Date)

Form No

1. Kişisel Bilgiler \ Personal Details

Ünvanı \ Titles (Dr./Prof)

Adı \ First Name

İkinci Adı \ Middle Name

Soyadı \ Family Name

Doğum Tarihi \ Date of Birth

Doğum Yeri \ Place of Birth

Baba Adı \ Father's Name

Cinsiyeti \ Sex

Erkek \ Male

Kadın \ Female

Medeni Hali \ Marital Status

Evlî \ Married

Bekar \ Single

Uyruğu \ Citizenship

Dini \ Religion

Kan Grubu \ Blood Group

Ev Adresi \ Home Address

Ev Telefonu \ Home Phone

Mevcut İş Ünvanı \ Current Job Title

Mevcut İşyeri Adresi \ Present Employer's Address

İş Tel \ Present Employer's Phone

Fax

(Fotoğraf)
(Photo)

4. Formel Eğitim \ Formal education
(Lise ve yukarısı \ High school and beyond)

Okulun Adı \ Name of School	Başlangıç From	Bitiş To	Disiplin \ Diploma	Major Degree

5. Diğer Eğitim / Öğretim \ Other Education \ Training

Türü \ Type	Başlangıç From	Bitiş To	Yeri Place	Gönderen Sponsor

6. İş Tecrübesi \ Job Experience

İşveren \ Name of Employer	Kadro Ünvanı Job Title	Başlangıç From	Bitiş To

7. Görev Alınan Yönetim Danışmanlığı projelerini / işlerini tanıtlınız
Describe management consulting projects / assignments

Projenin / İşin Tanımı \ Description of Assignment	Başlangıç From	Bitiş To	Görev Assignment

Gerekirse ilave düz beyaz kağıt kullanınız \ Please continue on an extra sheet if necessary

8. Lisanslar \ Languages

İngilizce \ English

Fransızca \ French

Almanca \ German

Diğer \ Others

9. Üye Olunan Dernekler \ Memberships

10. Üye Adayının Beyanı \ Undertaking by applicant

1. Derneğin yayınladığı Yönetim Danışmanlığı Meslek İlkeleri'ni okudum ve ilkelere uymayı kabul ve taahhüt ediyorum.
I have read the code of ethics set fourth by the Association and I hereby declare acceptance and adherence

2. Bu formda beyan ettiğim bütün bilgiler doğrudur, aksi sabit olduğu takdirde sorumluluk şahsıma aittir.
I certify that all statements made by me in this application are correct. Responsibility rests with me otherwise.

Üye adayının imzası \ Signature of applicant

Tarih \ Date

Adayı Teklif Eden YDD Yönetim Kurulu Üyeleri
Board members proposing the applicant

Adayı tanırım. Üye olarak kabulünü Derneğimiz Yönetim Kuruluna öneriyorum. Adayım verdiği bilgilerden bildiklerimin yanına paraf ederek doğruladım.

I know the applicant and I propose him/her for membership. I have initialled the information in this application which I am in a position to verify.

Tam Adı Full Name	Görevi Job	Tarih Date	İmza Signature

YDD tarafından doldurulacaktır \ For office use only

Alındığı Tarih (Date received)	Kontrol Eden (Checked by)

KAYNAKÇA

Astarlıoğlu, Sabri. "Örgütlerde Gelişme ve Değiştirici Müdahale", **Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi** 8, 1-2: Kasım 1987.

Aykaç, Burhan. "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", **Amme İdaresi Dergisi** 24, 2: Haziran 1991.

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

Baykal, Olcay. "Pazarlama ve Dağıtım Yönetiminde Danışmanlık", **Verimlilik Dergisi** 20, 2: 1991

Beşkök, Çetin. "Küçük ve Orta Boy Sanayi Kuruluşlarımıza Götürülecek Danışmanlık Hizmeti", **Verimlilik Dergisi** 5, 1: Ekim-Aralık 1975.

Bumin, Birol. **Örgüt Geliştirme**. Ankara: Kalite Matbaası, 1978.

Çelebioğlu, Fuat. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 3008/133, 1982.

Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme- Teori, Uygulama ve Teknikler**. İstanbul, 1992.

Erkanlı, Tunç. "Sevk ve İdare Müşavirliği Eğitimi", **Sevk ve İdare Dergisi** 9, 69: 1974.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996,

Gücenme, Ümit. "Sermaye Piyasasında Denetim" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi SBE, 1985.

_____. "İşletmeler İçin Yönetim Danışmanlık Hizmeti", **Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi** 7, 2, Kasım 1986

Hurley, Neil. **Danışmanlık Hizmetlerinin Etkin Kullanımı**. İngilizce'den Çeviren: Mustafa Çolakoğlu. Ankara: KOSEM Matbaası, Aralık 1991.

İGDAŞ. "1997 Faaliyet Raporu", İstanbul: 1998

Kaya-Bensghir, Türksel. "Yönetim Destek Sistemleri", **Amme İdaresi Dergisi**. 26, 1: Mart 1993

Kubr, Milan. **Management Consulting- A Guide To The Profession**. International Labour Office, Geneva, 1976.

Mersinoğlu, Saim. "Japon Küçük Ticaret İşletmeleri İçin Kamu Danışmanlık Hizmeti", **Verimlilik Dergisi** 1977.

Otluoğlu, Fahrettin. "Yönetim Danışmanlığı Hizmet Temin ve Değerlendirilmesi ", **Dünya**. 16 Nisan 1998.

Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1992.

Peker, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Ankara: TODAİE, 1995.

Power Dergisi, "Yönetim Danışmanlığı Eki", İstanbul: Şubat 1998

ŞİŞECAM. "1996-1997 Basın Toplantısı Broşürü", İstanbul:1997

ŞİŞECAM. "1997 Faaliyet Raporu", İstanbul:1998

Tekeli, İlhan ve Gencay Şaylan, "Danışmanlık Kuramı", **Amme İdaresi Dergisi** 8, 2: 1975

Tiftik, Yalçın. "Yönetim Performansının Geliştirilmesinde Sevk ve İdare Müşavirliği", **Sevk ve İdare Dergisi** 69: Mayıs 1974.

Tokcan, Çetin. "Sevk ve İdare Müşavirliğinden Nasıl Yararlanılır?", **Sevk ve İdare Dergisi** 9, 69: 1974.

Yılcı, Münevver. "Yönetim Danışmanlığı ve 3568 Sayılı Kanunun İrdelenmesi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 9, 1-2: 1991.

Yönetim Danışmanları Derneği. "Yönetim Danışmanlığı İş Yapısı,"
Yönetim Danışmanları Derneğince Düzenlenen Yönetim
Danışmanı Yetiştirme Programında Kullanılan Ders Notları.
İstanbul: Mart-Nisan 1996