

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE İŞLETMELERİN YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA BAKIŞ AÇILARI: MARMARA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serkan BAYRAKTAROĞLU*

Selda KAYABAŞI**

Sevdiye ERSOY YILMAZ***

ÖZ

Geçmiş sanayi devrimine dayanan yönetim danışmanlığı, bağımsız uzman desteği sunarak yönetimin fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmelerini, işletme hedef ve stratejilerini gerçekleştirilmelerini amaç edinmektedir. Son yıllarda gelişmiş ülkelerde önemi giderek artan yönetim danışmanlığının Türkiye’de de sektör haline geldiği söylenebilir. Bu bağlamda yapılan araştırma, işletmelerin bu hizmetten ne ölçüde faydalandıklarını ve yönetim danışmanlığı konusuna olan bakış açılarını çeşitli yönlerden analiz ederek, sektöre olan inançlarını bir anlamda Marmara Bölgesi özelinde gelişmişlik düzeyi ve geleceği hakkında öngöründe bulunmaktadır. Yapılan araştırmada, danışmanlık hizmeti alma eğiliminin ve alınan hizmetlerden tatmin olma oranının yüksek olduğu görülmüştür. Buna paralel olarak sektör, gelişme eğilimi göstermekle birlikte işletmelerin büyük çoğunluğunun yönetim danışmanlığını faaliyet alanlarında birincil öncelikli konu olarak görmedikleri ve sektöre olan inançlarının yeterli seviyede olmadığı bulgusu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kavramlar: İşletme Yönetimi, Yönetim Danışmanlığı.

MANAGEMENT CONSULTATION, THE VIEW OF CORPORATIONS TO MANAGEMENT CONSULTATION: A RESEARCH CONDUCTED IN CORPORATIONS OPERATING IN MARMARA REGION

ABSTRACT

While its historical background based on industrial revolution, management consultation aims to carry out managerial functions in the best way and to implement corporate goals and strategies. Having increased importance in recent years, it could be said that management consultation has become a real sector in Turkey. This research conducted in this context aims to explore how corporations and to preview its future by analyzing various aspects of this subject and to determine their trust specifically in regards to the Marmara Region’s developmental stage. In this research, it was shown that the satisfaction rate of having management consultancy is high. While this sector tends to show progression, corporations does not consider management consultancy as their allegiance to this sector was not found in an adequate level.

Keywords: Corporate Management, Management Consulting.

* Prof. Dr., Süleyman Şah Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü.

** Sakarya Üniversitesi, Yönetim Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Mezunlu.

*** Dr., Sakarya Üniversitesi, Yönetim Organizasyon Bölümü Mezunlu.

Makalenin kabul tarihi: Nisan 2012.

GİRİŞ

Globalleşme ile birlikte sınır tanımayan rekabet; kaliteyi, gelişimi ve bilginin etkin yönetimi ve kullanımını her alanda zorunlu kılmaktadır. Dünyadaki bu değişim işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda etkin ve verimli olmalarını, bir başka deyişle “kendi alanlarında en iyi olmalarını” kaçınılmaz kılmaktadır. Bu da işletmeleri hızlı bir değişim ve dönüşüme yönlendirmektedir.

Bu değişim ve dönüşümde yönetim danışmanlığı, organizasyonların etkin ve verimli çalışmasında önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Günümüzde yönetim danışmanlığına verilen önemin artmasıyla birlikte hizmet verilen alanların sayısı artma eğilimi göstermiş, aynı zamanda işletmeler de daha fazla uzmanlık desteği almaya başlamışlardır. İşletmelerin, stratejilerini belirlemede yol gösterecek sektör ve rakipler hakkında güncel bilgileri sunacak, personelin eğitimini temin edecek, motivasyonunu sağlayacak, gerektiğinde işletme içindeki sistemleri kuracak, olası sorunları ve çözüm yollarını gösterecek; özetle işletme yönetimine destek olacak “yönetim danışmanlığına” ihtiyaç duyulmaktadır.

Özellikle gelişmiş ülkelerde büyük bir sektör haline dönüşen yönetim danışmanlığı Türkiye’de de sektör haline geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Görece yeni sektörleşen yönetim danışmanlığına Türkiye’deki işletmelerin yaklaşımlarını ortaya koymayı amaçlayan çalışmamızda işletmelerin bu hizmetten ne düzeyde faydalandıkları ve hizmetle ilgili bakış açılarının ne yönde olduğu sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KAVRAMI

Eren (1998), kavramı “işletme sorunlarını belirlemek, bunların nedenlerini araştırarak, çeşitli çözüm seçeneklerini yöneticilere önermek amacıyla, işletme dışından bir yönetim uzmanının yaptığı faaliyetlere yönetim danışmanlığı denir” şeklinde tanımlamıştır.

De Haan (2006), yönetim danışmanlığını “danışman ile müşteri örgüt arasında belirli bir süre geçerli olan ve müşteri işletmenin geleceğine ilişkin iyileştirmelere odaklanan işbirliğine dayalı ilişki” olarak tanımlar.

Wickham (2004), yönetim danışmanlığını basitçe özel bir yönetim aktivitesi olarak tanımlamış ve yönetim danışmanlarının yetenek, uzmanlık ve öngörülerini değer yaratmak amacıyla müşteri firmaya sunduklarını belirtmiştir. Yönetim danışmanlığını bir alışveriş konusu olarak gören bir tanım ise danışmanlık firmalarının müşterilerine uzmanlıklarını ve deneyimlerini sattıklarını belirtmiştir (Kim ve Trimi, 2007). İlgili tanımların ortak noktası, işletmelerin sorunlar karşısında dışarıdan yardım alması olduğu görülmektedir. Bununla birlikte değişen ve gelişen danışmanlık sektöründe sadece sorun çözme anlayışından ibaret olmadığı pek çok firmaya vizyon kazandırma, sorunlar karşısında reaktif değil proaktif davranış sergileme, ve spesifik pek çok konuda öğretici

bilgiler sunmak danışmanlığın temel uygulama alanları içine girmiştir. Aynı zamanda yönetim danışmanlığını dış denetçiler olarak danışanın amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmesi olarak da değerlendirebiliriz (Yıllancı, 1991).

A. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ ÖZELLİKLERİ

Yönetim danışmanlığının özellikleri üç başlık altında toplanabilir (Bonofiyel, 1984:1):

1. Bağımsız Hizmet

Danışmanlık her şeyden önce bağımsız bir hizmettir. Bu da danışmanın yönetimden ayrı çalışmasını gerektirir. Ancak; danışman alınacak kararlarda bağımsız karar verememektedir. Bu durum onun zayıf olduğu anlamına gelmemelidir. Çünkü danışman aldığı kararları uygulamada güçlü bir ikna yeteneğine sahiptir her şeye yöneticilerin de katılımını sağlayarak, başarının bir takım işi olduğunu gösterir (Balcı, 1996: 21).

Danışmanın bağımsız özelliği onun tarafsızlık ilkesini oluşturur. Danışman tarafsız olduğunda olaylara daha tarafsız bakacağından sorunları daha çabuk algılar ve çözümler. Tarafsızlığı bozulan danışman gerekli çözümler yerine, istenilen çözümler getirir (Kağıtcıbaşı, 1988:206). Bu durum çalışanlar tarafından da hoş karşılanmaz. Danışman-çalışan arasındaki ilişki bozulur, danışmana olan güven sarsılır. Neticesinde danışman etkin bir veri toplayamaz ve doğru sonuçlara ulaşamaz. Diğer bir ifadeyle eğer başarı elde edilmek isteniyorsa, danışman işletme ve çalışanlar hakkında doğru karar vermesi için tarafsızlık özelliğini koruması gerekir. Böyle bir durumda hizmetin verimli olması sağlanabilir.

2. Tavsiye Hizmeti

Danışmanlık bir tavsiye hizmetidir. Danışmanlar çalıştıkları firmalarda yönetimle ilgili karar veremezler. Danışmanın görevi, öneri sunmak ve bunu doğru zamanda gerçekleştirmek için harekete geçirmektir (İlhan, 1992:5). Bu anlamda sorumlulukları bulunmaktadır. Sadece doğru önerilerde bulunmak değil; doğru kişiye kararları iletmesi gerekmektedir. Örneğin bir personel hakkında veya onun çalışmaları hakkında getirilen öneri, gerektiğinde onun hiyerarşik amiri atlanarak bir üst yöneticiye iletilmelidir. Önerinin başarısı başarılı bir şekilde uygulatılmasına bağlıdır ki bu da danışmanın temel beceri ve yeteneklerini gösterir.

3. Yönetim Danışmanlığı Yönetime Sağlanan Profesyonel Bir Yardımdır

Danışmanlık yönetim problemleriyle ilgili, profesyonel bilgi ve hüner sağlayan bir hizmettir. Bir kişi çeşitli yönetim problemlerine ilişkin göz önünde tutulması gereken bilgileri edinerek yönetim danışmanı olur. Böylece problem çözmede danışman, problemleri tanıma, gerekli bilgileri bulma, analiz ve sentez

yapma, insanlarla iyi iletişim kurma gibi şeyler için gerekli bilgi ve beceriyi kazanır. Yöneticilerde bu alanlara ilişkin bilgi, beceriye sahip olabilirler. Fakat danışmanlar: birçok farklı işletmelerde farklı sorunlarla karşılaştıkları için yöneticilerden daha deneyimlidirler ve müşterilerden elde ettikleri bilgi ve tecrübeleri yeni müşterilerine aktarırlar (Türker, 1993:9). Ancak; danışman mucizevî çözümler getiren biri olarak görülmemelidir. Sorunu çözmekten çok tahlil etmeye yardımcı olur. Çünkü pek çok konunun çözümü köklü personel değişimi, strateji değişimi, sermaye yatırımı gibi danışmanı aşan konular olabilir. Bu gibi durumlar karşısında danışmanın sadece sorunu iyi tahlil edip ortaya koyması bile başarılı olarak kabul edilebilir.

B. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÜRECİ VE AŞAMALARI

Danışmanlık süreci, belirli bir problemin çözülmesi ve müşterinin kendi işletmesinde değişiklik yapmak istemesi amacına yönelik müşteri ve danışmanın ortak katılımı olan bir aktivitedir. Bu sürecin bir başlangıcı ve bir de sonu vardır. Süreç bu iki nokta arasında pek çok temel aşamaya ayrılabilir.

Bu hem danışmana hem de müşteriye sistematik ve metodik olmalarında, aşamadan aşamaya, operasyondan operasyona geçmelerinde birbirlerini mantık ve eş zamanda takip etmelerine yardımcı olur (İlhan, 1992: 8).

Literatürde danışmanlık sürecini farklı aşamalara ayıran kaynaklar bulunmaktadır. Çalışmada bu süreci 7 aşamada inceleyen modele yer verilecektir (Serhatoğlu, 2002: 15):

1. Tanıtma

Organizasyonlar bir problemle karşılaştığında sorunu kendi iç bünyesinde kendi yöntemleriyle çözmeye çalışırlar. Ne zaman ki sorun çözülemez o zaman dıştan yardım almaya karar verirler. Danışmanlar, işte bu noktada işletmenin kendini seçmesi için büyük çaba sarf etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir. İşletmenin kendisini seçmesi için ilk iş olarak kendini tanıtmayı piyasada iyi olduğunu göstermesi gerekir. Hangi alanda bilgili ve deneyimli olduğunu saptamalı ve bu alanda faaliyet gösteren firmalarla yakın ilişki içine girmelidir.

2. İhtiyaç Doğması

İşletme sorunu kendi içinde çözemeyeceğini anladığında danışmandan yardım alamaya karar verir. Danışmanın sahip olduğu nitelikler onun işletme tarafından tercih edilmesinde etken olur. Başarılı bir danışmanda aranan özellikler; danışmanın bilgi düzeyi, organizasyonun beklentilerini anlama ve işi gereğini yerine getirme becerisi, iş yapma yöntemleri, geçmişteki başarıları, objektif olması, tarafsızlık ve ikna etme yeteneğidir.

3. Giriş – Tanışma

Bu aşamada yönetici ve danışman birlikte çalışmaya henüz karar vermişlerdir. Birbirlerini tanıma aşamasındadırlar ve birbirlerinden beklentileri vardır. Danışman yönetici ile çalışan kararı verirken dikkat ettiği hususlar söz konusudur. Bunlar: Ana kaynaklar, temel sınırlamalar, önemli sosyal ve kültürel norm ve değerler, genel sistem içindeki ana alt sistemler, temel sistem-alt sistem arasındaki ilişkiler, değişim otorite ve şirket dışından gelenlere karşı izlenen tutum ve müşterinin kendini geliştirebilmek için var olan teşvikidir (Serhatoğlu, 2002:17).

4. Teşhis

Bu safhada firma tarafından ifade edilen sorunun danışman tarafından belirlenmesi yapılır. İşin tarifi bu aşamada belirlenmiş olur.

Teşhise müşterinin hissettiği sorun ile başlamak, müşterinin kültürünü, dilini anlamaya ve olayları müşterinin gördüğü gibi görmeye sağlar. Bir anlamda müşteri ile empati kurma müşterinin gözünden sorunun teşhisini sağlamaya ve müşterinin teşhis sürecine katılımını sağlar. İkinci aşama, müşterinin hedeflerini iyi bilmektir. Amaçlar ne kadar iyi bilinirse, çözümler daha etkin ve başarılı olacaktır (İlhan, 1992: 11). Müşteri amaçlarının bilinmesi beklentilerin bilinmesi anlamına gelmektedir. Danışmanlık çalışmaları ne kadar amaca yönelik olursa o derece beklentileri karşılayacaktır.

5. Planlama

Planlama aşaması, gerçekleştirilmesi istenen amaçların, atılması gereken eylem adımlarının ve değişime karşı olan tepkilerin belirlenmesini kapsar. Bu safha da, teşhis sürecinde toplanan data, değişim için var olan seçenekler incelenir ve hedefler belirlenir (Çitil, 1997:26). Bir önceki aşamada teşhis edilen problemin çözümü ve çözüme giden yollar bu aşamada belirlenir.

Planlama hayal gücü ve yaratıcılık ister. Asıl amaç üzerinde yoğunlaşılmalı ve gereksiz konular üzerinde durulmamalıdır. Stratejiler belirlenmeli ve ana strateji doğrultusunda hedefe giden etkin bir planlama yapılmalıdır.

6. Uygulama

Uygulama aşamasında danışman, hazırladığı çözüm yollarını uygulamaya koyar. Danışman, çalışanlara uygulama hakkında bilgi verir. Anlamalarını sağlayarak değişime karşı çıkmak yerine katılımını sağlar. Çünkü bu aşamada yaşanan sorunlar, uygulamaya yeterli katılımın sağlanamamasından ve karşı dirençten kaynaklanmaktadır. Çalışanlara kararlar konusunda söz sahibi olmazlarsa danışmana güven duymazlar ve sonuçta başarısızlık olur. Çalışanların da görüşleri alınmalı planın bir parçası olduklarını hissetmeleri sağlanmalıdır.

7. Değerleme

Değişim projelerinin bilimsel değerlemesi, değerlendirme safhasını eylem aşamasından ayırır. Bu yaklaşımın bilimsel nesnellik açısından yararları vardır. Değerleme aşaması değişim süreci bütünüdür. Uygulanan strateji, planlama aşamasında alınan kararlar doğrultusunda gerçekleştirilir (Bayraktaroğlu vd., 2007).

Değerlendirme aşamasının sonucu değişim projesinin bitiş aşamasına geçirilmesine tekrar dönülmesine ve tekrar uygulama planlamasının yapılmasına ve belki de müşteri ile başka bir sözleşme yapılmasına neden olur (Erdoğan, 1991: 50).

Sonuç aşamasında, sonuca gelinceye kadar yapılan çalışmanın, projenin başından itibaren amaçlanan hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığının değerlendirildiğini ve danışmanın işletmeden ayrılacağı zamana gelmiştir (Erdoğan, 1991: 50).

Bazı sonuçlar da ise, danışman sorunları çözmeden işletmeden ayrılır. Ya da sorunu tek başına çözmüştür, müşteriye yardımcı olmamıştır. Her iki taraf içinde kötü bir sonuç olmaktadır (İlhan, 1992: 13). Böyle bir sonuçta, işletme boşu boşuna zaman ve maliyet harcamış, danışman için ise gerek iç tatmin olarak gerekse müşteri referansı olarak başarısız bir deneyim olacaktır. Danışmanlık çalışmalarının başarı ile sonuçlanması, yukarıda bahsedilen sürecin müşterinin beklenti ve şartlarını titizlikle dikkate alarak eşgüdüm içinde ve her aşamada geri bildirim sağlayacak şekilde yürütülmesine bağlıdır.

C. İŞLETMELERİN YÖNETİM DANIŞMANLIĞINI KULLANIM NEDENLERİ

İşletmeleri danışman kullanmaya iten etmenlerin başında işletmede yaşanan değişimler gelmektedir. Yöneticiler sayısız sorunlarla karşılaşmakta ve bunları çözme becerisine her zaman sahip olamamaktadır. İşte bu noktada deneyimli, uzman kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Dıştan destek için yönetim danışmanına başvurular. İşletmeyi destekleyici fonksiyonu örgüt dışından sağlanması dış kaynaktan faydalanmayı ortaya çıkarmıştır. Böylece dış kaynaktan yararlanma, kalite ve hızını artırmak için kullanılan güçlü bir stratejik yönetim aracı durumuna gelmiştir (Arslantaş, 1999: 69).

Danışmanın görevi, işletmenin içinde bulunduğu durumu değerlendirmesi ile başlar, gerekli önlemlerin alınarak sorunun çözülmesi ile sona erer. Ulaşılan sonuç ile yöneticinin etkinliği artırılmış olur.

İşletmeler özel bilgi ve beceri, geçici ve profesyonel yardım, tarafsız bakış açısı, sistematik yaklaşım, teknik destek yönetim kararlarının uygulanması, danışmanlık süreci boyunca öğrenmeyi sağlama ve üst yönetime güncel bilgileri sağlama gibi nedenlerle yönetim danışmalarından yardım isteğinde bulunurlar (İlhan, 1992: 14).

D. İŞLETMELERDE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ KULLANIM ALANLARI

Çalışma yaşamının pek çok alanında yönetim danışmanlığı yer almakla birlikte yönetim danışmanlığının en çok karşımıza çıkan kullanım alanları işletme stratejilerini belirleme, iş planlaması yapma, finansal planlama ve kontrol, bilgi işlem sistemleri, ofis ve haberleşme sistemleri, üretime yönelik danışmanlık hizmeti, ekonomik gelişmeler bakımından danışmanlık, proje bazlı danışmanlık, ücretlendirme sistemleri bakımından danışmanlık, pazarlama ve üretim bakımından danışmanlık ve insan kaynakları yönetiminde danışmanlık şeklinde ifade edilebilir. Danışmanlığın en yaygın olarak kullanıldığı alan İnsan Kaynakları Yönetimi'dir.

Yönetim danışmanlığı, yönetim alanlarında meydana gelen gelişmelere paralel olarak, uzun bir süre sonra insan kaynakları yönetiminde yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Danışmanlık hizmetleri insan kaynakları yönetim işlevlerinin tümünde gelişerek, yayılmıştır. Buna paralel olarak önceleri verilen danışmanlık hizmetleri daha sonra her bir insan kaynakları yönetim işleviyle ilgili olarak uzmanlık alanlarına ayrılarak, daha özel bir hizmet haline gelmiştir. Böylece değişim ve ortaya çıkan problemlere ilişkin olarak uzmanlaşan danışmanlar, ilgili durumlarda danışmanlık hizmeti için görevlendirebilmektedir (Türker, 1993:650). Temel amacı, yapılmakta olan işlerin en etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. Örgütlerde sık rastlanılan verimlilik problemleri, maliyet problemleri, işgücünde rastlanan olumsuzluklar değişim vs. konular insan kaynakları işlevlerinin ilgili alanına girer (Sadullah, 1996:2)

Temel olarak İnsan kaynakları yönetim danışmanlarının görevlendirildiği alanlar diğer bir ifadeyle işletmelerin talep ettikleri yardım alanları; personel planlama, personel seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve iş değerlendirme, performans değerlendirme, personel eğitimi, insan kaynaklarını motive etme ve endüstri ilişkileri fonksiyonları olarak sıralanabilir.

E. TÜRKİYE'DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KONUSUYLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALARDA ELDE EDİLEN BULGULAR

Kurt'a (2008) göre, Türkiye'de yönetim danışmanlığı alanının doğuşu ve gelişimine bakıldığında ise, ülkenin ekonomik ve iş sistemi bakımından gelişimi ile paralellik göstermektedir. Bu gelişim, ilgili istatistikî verilerin sınırlı olmasına rağmen, yerel sanayi oluşturma hedefi ile ortaya çıkan Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması sonrasında başlayan, özel sektör işletmelerinin çoğalmaya başladığı 1950'lerle devam eden ve pazar ekonomisine geçiş dönemini temsil eden 1980'lerle ivme kazanan bir süreci açıklamaktadır. II. Dünya savaşı sonrası döneminde Amerika ile kurulan yakın siyasi ve ekonomik ilişkiler, yerel iş sis-

teminde danışmanlık alanının doğuşunu desteklemiştir. 1980'lere gelindiğinde ise, ortaya çıkan liberal sistem içerisinde sektörlerin rekabete açık hale gelmesi, yabancı şirketlerin Türkiye'de faaliyet göstermeye başlaması, işletmelerin işle-yişlerinde meydana gelen hızlı değişimler ve ortaya çıkan birçok yeni yakla-şım/yöntem, yönetim danışmanlığı sektörünün büyümesine ortam hazırlamıştır. Liberal dönemdeki bu gelişim ekonomik krizlerle bazı duraksamalar yaşaması-na rağmen belirli bir seviyeye ulaşmıştır. Sektör hala birçok sorunla yüz yüze olmasına karşın, önümüzdeki dönemlerde sektörün hem ekonomik hem de ku-rumsal olarak gelişimini sürdüreceği söylenebilir.

Türkiye'de yönetim danışmanlığı konusu ile ilgili yapılan çalışmalar sınır-lıdır. Konuyla ilgili bazı çalışmalar Türkiye'deki işletme/yönetim alanının olu-şumunu (Üsdiken, 1999) ve bu alana yönetim bilgisinin transferini açıklarken Özen (2000), bazı çalışmalarda yönetim danışmanlığı firmaları temelinde yöne-tim bilgisinin yayılımını açıklamaya (Kurt, 2008; Bozkurt, 2007; Bayraktaroğlu vd., 2007) odaklanmıştır. Ancak bizzat yönetim danışmanlığı sektörünün Türki-ye'de doğuşu ve gelişimini detaylı olarak ortaya koyan çalışmalar henüz gerçek-leştirilmemiştir. Bu alanda yazılan tek kitap ise, Aytar'ın (1999) kendi tecrübe ve birikimlerini aktardığı "Danışmanlık nedir? Ne değildir?" isimli çalışmasıdır. Özetle yönetim danışmanlığı akademik bir inceleme alanı olarak Türkiye'de bugüne dek yeterli ilgiyle karşılaşmamıştır.

Türkiye'de yönetim danışmanlığı ile ilgili yapılan akademik çalışmalar genellikle lisansüstü tez çalışmalarıdır. Bu çalışmalar yönetim danışmanlığı hakkında temel literatürü sunmayı ve/veya Türkiye'de faaliyet gösteren danış-manlık firmaları hakkında tanımlayıcı bazı bilgiler vermeyi amaçlamaktadır.

Literatürdeki diğer akademik çalışmalara bakıldığında; Kurt (2008) 3 ile (İstanbul, Ankara, Bursa) bağlı olarak Türkiye'de eğitim-danışmanlık firmaları-nın hizmet konularını belirleyen kurumsal dinamikleri incelediği çalışmasında hizmet konularını yasal düzenlemelere göre ve profesyonelleşme kaygısına göre illerde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Bayraktaroğlu ve diğerleri (2007) ise, çalışmalarında Türkiye'de yönetim danışmanlığı ile uğraşan kişi ve şirket sayısının tespit edilmesi zorluğundan bahsetmiş, bunun sebeplerinin hem sektöre sürekli yeni ve kontrolsüz bir şekil-de şirket girişi ve aynı zamanda başarısızlıkların yaşanması sonucu bu şirketle-rin bir kısmının kapanması, özellikle de profesyonelleşme anlamında danışman-lık mesleğinin sınırlarının henüz çizilememiş olduğunu vurgulamıştır.

Yapılan bu çalışmalar Türkiye'de yönetim danışmanlığına ilişkin bazı te-mel tanımlayıcı bilgiler sunsa da, bu alanın gelişimi detaylı olarak açıklamada eksiklikler görülmektedir (Kurt, 2008: 83).

II. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, kullanılan ölçekler, hipotezleri ve kısıtları belirtilecek ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilerek araştırmanın çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacını, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açılarını öğrenmek ve istatistikî verilerle ortaya koymak oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin yönetim danışmanlığından yararlanma yönünden incelenmesi, alınan hizmetlerin işletmeye artı değer kattığına inanıp inanmadıkları, hangi danışman türlerini tercih ettikleri ve bazı demografik özelliklerle danışmanlık hizmetinden yararlanma arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bu bağlamda konuyla ilgili sorunlara çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. Yönetim danışmanlığının işletmelerdeki yerinin tespit edilmesi, alınan danışmanlık hizmetlerinin işletmeler tarafından ne derece faydalı görüldüğü ve hangi tür işletmelerin hangi tür danışmalardan yararlandığı kısaca, işletmelerin danışmanlara ve danışmanlık sektörüne ne ölçüde inandıklarının belirlenmesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma Marmara Bölgesi'nde (Bursa, İzmit, Sakarya, İstanbul) bir odaya bağlı olarak çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmıştır. Anket soruları web sitesi üzerinden işletmelere e-posta yoluyla gönderilerek cevaplanması istenmiştir. Anket formu gönderilirken gerek mailde gerekse anketin bulunduğu web sayfasında (www.yonetimdanismanligianketi.com) araştırmanın amacı ve önemi anlatılmış, gönüllülük esasına göre yapılacak anket sonuçlarında işletmeye ait bilgiler bilimsel amaç için kullanılacağı hiçbir şekilde başka bir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı özellikle belirtilmiştir.

Araştırmada internet üzerinden mail adresleri tespit edilen 860 adet işletmeye anket formu gönderilmiş olup, mail sayıları illerin büyüklüğüne ve o ilde faaliyet gösteren işletme sayılarıyla orantılı olmasına dikkat edilmiştir. Anket İstanbul'da 430 adet firmaya(%50), Bursa'da 215 adet firmaya (%25), İzmit'te 130 adet firmaya (%15) ve Sakarya'da ise 85 adet firmaya (%10) gönderilmiştir. Anket formuna her işletmedeki yöneticiler tarafından 1 anket doldurulması istendiği belirtilmiş aynı zamanda aynı bilgisayardan birden fazla anket doldurulması sistemsel olarak engellenmiştir. Anket formu gönderilen 860 işletmeden 110 tanesinden (%13) dönüş olmuştur. Araştırmanın analizine 110 katılımcı dâhil edilmiştir.

C. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Araştırmanın yapıldığı Marmara Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan işletmelerin yönetim danışmanlığından yararlanma konusuna hangi gözle baktık-

larını incelemek amacıyla, anket yöntemi kullanılarak veri toplanmasına karar verilmiştir. Söz konusu anket araştırmanın teori kısmında yapılan tartışmalar ve yerli literatürde yapılan lisansüstü tezler (Kurt, 2008: 81) doğrultusunda geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete cevap veren katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerini belirlemeye yönelik olarak 3, katılımcıların çalıştıkları işletmelerle ilgili faaliyet süresi, çalışan toplam personel sayısı, faaliyet alanı ve hukuki yapısına ilişkin olarak da 4, toplam 7 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise işletmelerin yönetim danışmanlığına bakışlarını öğrenmeye yönelik olarak hazırlanmış sorular yer almaktadır.

D. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılan işletmelerin, veri toplama araçlarındaki sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri, veri toplama araçlarındaki soruların, araştırmanın hipotezlerini test edebilecek yeterlilikte olduğu ve araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

E. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmamızın en önemli kısıtları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Araştırma Marmara Bölgesi'nde (Bursa, İzmit, Adapazarı, İstanbul) bir odaya kayıtlı olarak faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler ile sınırlıdır.
- Veriler, katılımcı işletmelerin anket formundaki sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırma sadece Marmara Bölgesi'ndeki sınırlı sayıdaki işletmeler üzerinde yapıldığından, elde edilen bilgilerin genelleştirilmesi düşüncesi bulunmamaktadır.
- Araştırmaya katılım gönüllük esasına göre belirlenmiş olup, 110 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir.
- Anket formu her işletmeden bir kere yöneticiler tarafından doldurulacağı varsayımına dayalı olarak yorumlanmıştır.
- Anketler internet üzerinden e-posta yoluyla işletmelere gönderildiğinden araştırma, güncel mail adresi olan işletmeler ve verilen sürelerde dönüş yapan işletmelerle sınırlıdır.

F. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışmada demografik değişkenler ve işletme özelliklerine göre ilişkilerin incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: “Cinsiyet” değişkeni ile yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: “Yaş” değişkeni ile yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: “Eğitim” değişkeni ile yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: İşletmelerin “hukuki yapıları” ile yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: İşletmelerin “faaliyet süreleri” ile yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: İşletmelerin “personel sayıları” ile yönetim danışmanlığı hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 7: Danışmanlık hizmeti alma durumu ile danışmanlık hizmetinin kimlerden alınacağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Danışmanlık hizmeti alma durumu ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektör arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Yönetim danışmanlığı hizmetinin kimlerden alındığı-alınacağı ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Yönetim danışmanlığı ücretlerini değerlendirme ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Alınan yönetim danışmanlığı hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 13: Yönetim danışmanlığı hizmetinin kimlerden alındığı-alınacağı ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Danışmanlık ücretlerinin değerlendirilmesi ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 15: Alınan yönetim danışmanlığı hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 16: Yönetim danışmanlığı hizmetinin kimlerden alındığı-alınacağı ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 17: Yönetim danışmanlığı ücretlerini değerlendirme ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

G. ANALİZLER

İnternet üzerinden e-posta ile gönderilen anketler 110 katılımcı tarafından doldurularak sisteme girişi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS

13.0 programında değerlendirilmiştir. Bu program ile sorulara ilişkin ortalama, yüzde dağılımı ve frekans dağılımı yapılmıştır. Demografik değişkenlerle ilişkilerin ve sorular arasında farklılıkların incelenmesi amacıyla ki-kare testinden faydalanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce demografik sorularda çeşitli kategoriler birleştirilmiştir. Kategorilerin birleştirilmediği hukuki yapı sorusunda ise 4 frekansa sahip kolektif şirketler analiz dışı bırakılmıştır.

Eğitim değişkenine göre, katılımcıların dâhil olduğu “yükseköğretim ve üniversite” ve “lisansüstü” kategorileri birleştirilmiştir. İşletmenin faaliyet süresi değişkenine göre, “1 yıl ve altı”, “2-4 yıl”, “5-7 yıl”, “8-10 yıl” kategorileri birleştirilerek “10 yıl ve altı” kategorisi oluşturulmuştur. İşletmenin personel sayısı değişkeni, “10 ve daha az”, “11-30 kişi”, “31-50 kişi” ve “51-100” kişi kategorileri birleştirilerek “100 kişi ve altı” kategorisi oluşturulmuştur. Kategorilerin birleştirilmediği hukuki yapı sorusunda ise 4 frekansa sahip kolektif şirketler analiz dışı bırakılmıştır

H. BULGULAR

1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 110 işletme ve yöneticilerine ilişkin frekans ve yüzde analizleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmelere ve Yöneticilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

(n=110)	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	44	40,8
	Erkek	66	60,0
Yaş	30 ve altı	42	38,2
	31-40	56	50,9
	41-50	8	7,3
	51-60	4	3,6
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	16	14,5
	Yüksekokul ve Üniversite	90	81,8
	Yüksek Lisans ve üstü	4	3,6
Şirket Türü	Şahıs Firması	12	10,9
	Limited Şirket	28	25,5
	Kolektif Şirket	4	3,6
	Anonim Şirket	66	60,0
Faaliyet Süresi	1 yıl ve altı	2	1,8
	2-4 yıl	2	1,8
	5-7 yıl	10	9,1
	8-10 yıl	14	12,87
	11 yıl ve üstü	82	4,5
Çalışan Sayısı	10 veya daha az kişi	8	7,3
	11-30 kişi	16	14,5
	31-50 kişi	12	10,9
	51-100 kişi	2	1,8
	101-150 kişi	18	16,4
	151 ve üstü kişi	54	49,1
Sektör	Otomotiv	40	36,4
	Tekstil	30	27,3
	Sağlık	8	7,3
	Gıda	8	7,3
	Muhasebe-Finans	6	5,5
	Elektrik-Elektronik-Bilgisayar	4	3,6
	Turizm	2	1,8
	Cevap yok	12	10,9

2. Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kullanımına İlişkin Olarak Elde Edilen Bulgular

Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen yönetim danışmanlığı hizmetinin kullanımına ilişkin sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışmaya katılan işletmelerin, 74'ü (%67.3) “danışmanlık hizmeti aldıklarını”, 36'sı (32.7) ise “danışmanlık hizmeti almadıklarını” belirtmiştir.

- Danışmanlık hizmetinden faydalananların faydalanma sıklığı incelendiğinde ağırlığın %40.5 ile “2-4 defa”, %21.6 ile “5-7 defa” ve %13.5 ile “10-20 defa” sıklıklarında olduğu görülmektedir.
- Danışmanlık hizmeti alınan yerlere göre dağılım incelendiğinde; %73’ünün “yerli danışmanlık şirketlerinden”, %43.2’sinin “bağımsız danışmanlardan”, %24.3’ünün “üniversite/akademisyenlerden”, %21.6’sının “yabancı danışmanlık firmalarından” hizmet aldığı sonucu elde edilmiştir.
- Alınan danışmanlık hizmeti türlerinde ise %59.5 ile “kalite belgelendirme”, %56.8 ile “eğitim”, %37.8 ile “mali ve finansal yönetim”, yine %37.8 ile “üretim yönetimi” ilk üç sırada yer almaktadır.
- Danışmanlık hizmeti alan işletmelerin aldıkları bu hizmeti başarılı bulma derecesi incelendiğinde; %5.6’lık bir kesimin “başarısız” bulunduğu, %22.2’sinin “ne başarılı ne başarısız”, %72.2’sinin de “başarılı veya çok başarılı” bulunduğu sonuçları elde edilmiştir. Ortalama başarı $3,69 \pm 0,62$ olarak bulunmuştur.
- Danışmanlık hizmeti ücretleri katılımcıların %66’sı tarafından “yüksek” olarak nitelendirilirken, %22’si tarafından normal, sadece %1.9’u tarafından ise düşük olarak ifade edilmiştir.

3. Demografik Değişkenlere Göre İlişkilerin İncelenmesinden Elde Edilen Bulgular

Çalışmada yer alan demografik değişkenlere göre ilişkilerin incelenmesi amacıyla kurulan hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 2: Cinsiyet ile Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	Kadın	Erkek
Evet	%72,7	%63,6
Hayır	%27,3	%36,4

($X^2= 0,991$; s.d.= 1; p=0,408)

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 3: Yaş İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	30 ve altı	30 ve üstü
Evet	%76,2	%61,8
Hayır	%23,8	%38,2

($X^2= 2,454$; s.d.= 1; p=0,145)

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0.05$).

Tablo 4 incelendiğinde danışmanlık hizmeti alma durumu ile eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu ($p>0.05$) görülmektedir. Buna göre daha yüksek eğitime sahip katılımcıların danışmanlık hizmetinden daha yüksek oranda fayda sağladıkları konusunda görüş bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 4: Eğitim İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	Lise ve altı	Yüksekokul-Üniversite ve üstü
Evet	%37,5	%72,3
Hayır	%62,5	%27,7

($X^2= 7,538$; s.d.= 1; $p=0,009$)

Tablo 5: İşletmelerin Hukuki Yapıları İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	Şahıs Firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
Evet	%16,7	%50,0	%84,8
Hayır	%83,3	%50,0	%15,2

($X^2= 27,277$; s.d.= 2; $p=0,000$)

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile işletmelerin hukuki yapıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p>0.05$). Buna göre anonim şirketlerde hizmet alma durumu %84,8 iken bu oran şahıs şirketlerinde %16,7'dir.

Tablo 6: Faaliyet Süresi İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	10 yıl ve altı	11 yıl ve üstü
Evet	%14,3	%85,4
Hayır	%85,7	%14,6

($X^2= 47,899$; s.d.= 1; $p=0,000$)

Danışmanlık hizmeti alma durumu ile işletmelerin faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p>0.05$). Buna göre 11 yıl ve üstü süredir faaliyette olan firmaların danışmanlık hizmeti alma oranı daha yüksektir.

Tablo 7: Personel Sayısı İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	100 kişi ve altı	101-150 kişi	151 ve üstü
Evet	%36,8	%55,6	%92,6
Hayır	%63,2	%44,4	%7,4

($X^2= 32,830$; s.d.= 2; $p=0,000$)

Yapılan analizde danışmanlık hizmeti alma durumu ile personel sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buna göre 151 ve üstü çalışanı olan şirketler daha fazla oranda danışmanlık hizmeti almaktadır.

4. Sorulara Göre İlişkilerin ve Farklılıkların İncelenmesinden Elde Edilen Bulgular

Çalışma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için yapılan analizlerde ulaşılan bulgular şu şekildedir:

Tablo 8: Danışmanlık Hizmetinin Kimden Alınacağı İle Danışmanlık Hizmeti Alma Arasındaki İlişki

	Evet	Hayır
Üniversite ve akademisyenler	%18,9	%33,3
Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	%21,7	%16,7
Yerli danışmanlık firmaları	%45,9	%27,8
Yabancı danışmanlık firmaları	%13,5	%22,2

($X^2= 5,547$; s.d.= 3; $p=0,136$)

Danışmanlık hizmeti alınacak yer ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 9: Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu İle İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör Arasındaki İlişki

	Evet	Hayır
Tekstil	%28,1	%35,3
Otomotiv	%50,0	%23,5
Sağlık	%3,1	%17,6
Gıda	%6,3	%11,8
Turizm	%3,1	-
Muhasebe-Finans	%6,3	%5,9
Elektrik-Elektronik-Bilgisayar	%3,1	%5,9

($X^2= 12,22$; s.d.= 6; $p=0,057$)

Yapılan analizde hizmet verilen sektör ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0.05$).

Tablo 10: İşletmenin Hukuki Yapısı İle Alınan Danışmanlık Hizmeti Sayısı Arasındaki İlişki

	Şahıs Firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
4 defa ve daha az	-	%57,1	%46,4
5-10 defa	%100	%28,6	%25,0
11 defa ve üstü	-	%14,3	%28,6

($X^2= 6,58$; s.d.= 4; $p=0,159$)

Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0.05$).

Tablo 11: Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı-Alınacağı İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasındaki İlişki

	Şahıs Firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
Üniversite ve akademisyenler	%66,6	%14,3	%21,2
Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	%16,7	%14,3	%21,2
Yerli danışmanlık firmaları	%16,7	%50,0	%42,4
Yabancı danışmanlık firmaları	-	%21,4	%15,2

($X^2= 15,55$; s.d.= 6; $p=0,016$)

Yönetim danışmanlığı alınan-alınacak yer ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p>0.05$). Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %60 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

Tablo 12: Yönetim Danışmanlığı Ücretlerini Değerlendirme İle İşletmenin Hukuki Yapısı Arasındaki İlişki

	Şahıs Firması	Limited Şirket	Anonim Şirket
Normal	%20,0	%14,3	%28,1
Düşük	-	%7,1	-
Yüksek	%80,0	%71,4	%59,4
Çok yüksek	-	%7,1	%12,5

($X^2= 9,43$; s.d.= 6; $p=0,151$)

Yapılan analizde danışmanlık ücretlerini değerlendirme ile işletmenin hukuki yapısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Tablo 13: İşletmenin İle Alınan Yönetim Danışmanlık Hizmeti Sayısı Arasındaki İlişki

	10 yıl ve altı	11 yıl ve üstü
4 defa ve daha az	%50,0	%48,6
5-10 defa	%50,0	%25,7
11 defa ve üstü	-	%25,7

(X²= 1,86; s.d.= 2; p=0,395)

Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0.05).

Tablo 14: İşletmenin Faaliyet Süresi İle Yönetim Danışmanlığı Alınan-Alınacak Yer Arasındaki İlişki

	10 yıl ve altı	11 yıl ve üstü
Üniversite ve akademisyenler	%35,7	%19,5
Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	%14,3	%22,0
Yerli danışmanlık firmaları	%21,4	%46,3
Yabancı danışmanlık firmaları	%28,6	%12,2

(X²= 9,59; s.d.= 3; p=0,02)

Yönetim danışmanlığı alınan-alınacak yer ile işletmenin faaliyet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur (p>0.05). Buna göre 11 yıl ve üstü süredir faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak yerli firmalardan hizmet alırken, 10 yıl ve altı süredir faaliyette olanlar üniversite veya akademisyenlerden hizmet almaktadırlar.

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların danışmanlık ücretlerini değerlendirmeleri ile işletmelerin faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı (p>0.05) görülmektedir.

Tablo 15: İşletmenin Faaliyet Süresi İle Danışmanlık Ücretlerini Değerlendirme Arasındaki İlişki

	10 yıl ve altı	11 yıl ve üstü
Normal	%16,7	%24,4
Düşük	-	%2,4
Yüksek	%83,3	%61,0
Çok yüksek	-	%12,2

(X²= 5,41; s.d.= 3; p=0,14)

Tablo 16: İşletmenin Faaliyet Alanı İle Alınan Danışmanlık Hizmeti Sayısı Arasındaki İlişki

	4 defa ve daha az	5-10 defa	11 defa ve üstü
Tekstil	%66,7	%22,2	%11,1
Otomotiv	%50,0	%25,0	%25,0
Sağlık	%100,0	-	-
Gıda	-	%50,0	%50,0
Turizm	-	%100,0	-
Muhasebe-Finans	-	-	%100,0
Elektrik-Elektronik-Bilgisayar	%100,0	-	-

(X²= 28,44; s.d.= 12; p=0,04)

Alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p>0.05). Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %81 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

Tablo 17'de özetlenen bulgulara göre, çalışmada öngörülen yönetim danışmanlığı alınan-alınacak yer ile işletmenin faaliyet alanı arasındaki ilişki istatistiksel olarak desteklenmemiştir (p>0.05).

Tablo 17: Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kimlerden Alındığı-Alınacağı İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasındaki İlişki

	Üniversite ve akademisyenler	Bir firmaya bağlı çalışmayan bağımsız danışmanlar	Yerli danışmanlık firmaları	Yabancı danışmanlık firmaları
Tekstil	%40,0	%20,0	%33,3	%6,7
Otomotiv	%15,0	%20,0	%45,0	%20,0
Sağlık	%50,0	%25,0	%25,0	-
Gıda	-	%25,0	%50,0	%25,0
Turizm	-	-	%100,0	-
Muhasebe-Finans	%33,3	-	%33,3	%33,4
Elektrik-Elektronik-Bilgisayar	-	-	%100,0	-

(X²= 25,21; s.d.= 18; p=0,11)

Tablo 18: Yönetim Danışmanlığı Ücretlerini Değerlendirme İle İşletmenin Faaliyet Alanı Arasındaki İlişki

	Normal	Düşük	Yüksek	Çok yüksek
Tekstil	%28,6	-	%42,9	%28,6
Otomotiv	%21,1	-	%73,7	%5,3
Sağlık	%25,0	-	%75,0	-
Gıda	-	-	%100,0	-
Turizm	-	-	%100,0	-
Muhasebe-Finans	%66,7	-	%33,3	-
Elektrik-Elektronik-Bilgisayar	-	%50,0	%50,0	-

($X^2=71,67$; s.d.= 18; $p=0,00$)

Danışmanlık ücretlerini değerlendirme ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p>0,05$). Fakat 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %83 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememektedir.

SONUÇ

Yönetim danışmanlığı, yöneticilere analiz yapma ve uygulamalı problemleri çözme, başarılı yönetim uygulamalarını bir işletmeden diğerine transfer etmede yardım eden profesyonel bir hizmet olarak tanımlanabilir. Günümüzde pek çok işletme farklı nedenlerden ötürü danışmanlık hizmeti almaya yönelmektedir. Bu nedenlerin başında teknolojideki gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle güçleşen rekabet şartları gelmektedir. Danışmanlık hizmeti veren firmaların projelerinin başarı ile sonuçlanması ve müşterilerinin aldıkları hizmetten memnun kalmaları için gereken unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların başında uzmanlık, deneyim ve profesyonellik gelmektedir. Yönetim danışmanlığı sektörü, çok geniş bir alanı kapsayan hizmet dallarıyla, işletmelerin yaşadıkları sorunların çözümü için rekabet avantajı yakalama, karlılık artırma ve dünyadaki değişimlere ayak uydurma konularında yardımcı olmaktadır.

Çalışmanın teori bölümünde ortaya konan bilgiler ışığında oluşturulan hipotezleri sınamak, bugünkü sonuçlarını ortaya koymak ve çeşitli yönlerden analiz etmek amacıyla yapmış olduğumuz araştırmanın amacı; işletmelerin yönetim danışmanlığından yararlanma yönünden incelenmesi, danışmanlık firmalarına bakış açılarının belirlenmesi ve çeşitli yönlerden analiz edilmesiydi. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Yönetim danışmanlığı hizmetine işletmelerin bakış açısını belirlemek amacıyla sorulara ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlar işletmelerin yarısından çoğu (%67.3) tarafından danışmanlık hizmetinin alındığını, bu hiz-

metten faydalananların faydalanma ağırlığının %40.5 ile “2–4 defa” sıklığında olduğunu ve bu işletmelerin %73’ünün yerli danışmanlık şirketlerinden bu hizmeti satın aldıklarını göstermektedir. Ayrıca alınan danışmanlık hizmeti türünün en çok %59.5 kalite belgelendirme yönünde olduğu, alınan danışmanlık hizmetinin katılımcıların %72.2’si tarafından başarılı veya çok başarılı olarak değerlendirildiği ve katılımcıların %66’sının danışmanlık hizmeti ücretlerini yüksek bulduğu bu aşamada ortaya konan diğer bulgulardır.

Çalışmada demografik değişkenler ve işletme özelliklerine ilişkin olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen ki-kare testinden elde edilen bulgulara göre, danışmanlık hizmeti alma ile katılımcıların cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında öngörülen ilişki istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Buna karşın katılımcıların eğitim durumları, işletmelerinin hukuki yapıları, faaliyet süreleri ve personel sayıları ile danışmanlık hizmeti alma arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu yöndeki hipotezlerimiz desteklenmiştir.

Çalışma amacı ışığında oluşturduğumuz hipotezlerin sınanması neticesinde ulaşılan bulgular şu şekilde gerçekleşmiştir: danışmanlık hizmeti alınacak yer ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve bu yöndeki hipotezimiz (H7) reddedilmiştir. Hizmet verilen sektör ile danışmanlık hizmeti alma durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve 8 numaralı hipotezimiz desteklenmemiştir. İşletmenin hukuki yapısı ile alınan danışmanlık hizmeti sayısı arasında öngördüğümüz ilişki ampirik olarak desteklenmemiş ve 9. hipotezimiz reddedilmiştir. Yönetim danışmanlığı alınan-alınacak yer ile işletmenin hukuki yapısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ancak 5’ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %60 olduğundan bu anlamlılık olarak ifade edilememiştir. Bu yönde 10 numaralı hipotezimiz test edilememiştir. Araştırmada elde edilen başka bir bulguya göre, işletmenin faaliyet süresi ile alınan yönetim danışmanlık hizmeti sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu da 11 numaralı hipotezimizin reddedilmesi anlamına gelmektedir. İşletmenin faaliyet süresi ile alınan yönetim danışmanlık hizmeti sayısını ilişkilendiren hipotezimiz (H12) yapılan analiz neticesinde kabul edilmemiştir. Bunun yanında yönetim danışmanlığı alınan-alınacak yer ile işletmenin faaliyet süresi arasında öngörülen ilişki desteklenmiş ve ilgili hipotezimiz (H13) kabul edilmiştir. Bu bulguya göre, 11 yıl ve üstü süredir faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak yerli firmalardan hizmet alırlarken, 10 yıl ve altı süredir faaliyette olanlar üniversite veya akademisyenlerden hizmet almaktadırlar. Katılımcıların danışmanlık ücretlerini değerlendirmeleri ile işletmelerin faaliyet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiş ve bu yöndeki hipotezimiz (H14) reddedilmiştir. Araştırmada elde edilen başka bir bulguya göre, alınan danışmanlık hizmeti sayısı ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak 5’ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %81 olduğu için bu anlamlılık olarak ifade edilememiştir.

Dolayısı ile bu yöndeki hipotezimiz (H15) test edilememiştir. Yönetim danışmanlığı alınan-alınacak yer ile işletmenin faaliyet alanı arasında beklenen ilişki yapılan analiz neticesinde desteklenmemiş ve 16 numaralı hipotezimiz desteklenmemiştir. Yapılan başka bir analizde danışmanlık ücretlerini değerlendirme ile işletmenin faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak bu ilişki 5'ten küçük beklenen frekansa sahip hücre oranı %83 olduğu için anlamlılık olarak ifade edilememiş ve 17 numaralı hipotezimiz test edilememiştir.

Gelecekte bu konu ile ilgili olarak çalışacak araştırmacılara, bu hizmeti satın alan işletmelere ve danışmanlık firmalarına çalışma bulguları ışığında yapılabilecek öneriler şu şekildedir: Öncelikle yapılan araştırmada sonuçların genelleme amaçlı kullanılabilmesi için, farklı illerde faaliyet gösteren işletmeler ve Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcı sayılarının artırılması önerilebilir. Böylece örneklem sayısının düşük olması nedeniyle test edilemeyen bazı hipotezlerin analizleri de yapılabilecektir. Araştırmacılara çalışmamızdaki sorulara benzer sorular hazırlayarak danışmanlık firmaları üzerinde de uygulanması ve karşılaştırma yapılması önerilebilir. Böylece sektördeki her iki tarafın da birbirlerine olan bakış açıları analiz edilebilir.

İşletmelerin, danışmanlık hizmeti almaya karar verdikleri zaman çok iyi araştırma yapmaları, ne istediklerini ve belediklerini iyi tanımlamaları, bu beklentilerine cevap verebilecek danışmanları seçmeleri önerilebilir. Araştırmamıza göre, 9 yıl ve üstü faaliyet gösteren işletmelerin danışmanlık hizmeti alma durumu yüksek çıkmasına rağmen birden fazla sayıda danışmanlık hizmeti almasında aynı eğilim bulunmaması danışmanlık sektörünün gelişiminde önemli bir sorun oluşturduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, firmaların faaliyet süreleri artmasına paralel olarak kurumsallaşma kültürünün gelişmediği görülmektedir. İşletmelere öncelikle profesyonelleşme ve kurumsallaşma kültürünün yerleştirilmesine yönelik çalışmalar yapmaları önerilebilir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre işletmeler daha çok yerli danışmanlık firmalarıyla çalışmayı tercih etmektedirler. İşletmelere yerli firmaların yanında yabancı danışmanlık firmalarından da bu hizmeti satın almaları tavsiye edilebilir. Çünkü yabancı firmalardan faydalanmak hem bu firmaların deneyimlerinden yararlanmayı sağlayacak hem de Türkiye'deki yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimini destekleyecektir.

Danışmanlık hizmeti ile ilgili olarak yönetim danışmanlarına ve işletme yöneticilerine önemli sorumluluk ve görevler düşmektedir. Kurulan sistemlerin, yapılan çalışmaların, işletme ve işletme çalışanları için ne derece önemli olduğunun ve bu uygulamaların işletmelere kazandıracığı katkıların neler olacağının çok iyi bir şekilde anlatılması ve sistemlerin uygulanışının özel olarak takip edilmesi gereklidir. Danışmanlık firmaları hizmet sonrası işletmelerden geri bildirim sağlayarak, eksikliklerini tespit etmeli ve düzeltici önlemler almalıdırlar. Çalışmamızda elde edilen bulgulara göre, katılımcıların çoğu danışmanların

aldığı ücretleri yüksek bulmaktadır. Bu sonuca göre danışmanlık firmalarının, talep ettikleri ücretleri yeniden değerlendirmeleri, talep edilen ücretin ve toplam maliyetinin yüksek olmadığı konusunda işletmelerin ikna edilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletmelere süreli ücretsiz programlar hazırlanması yöntemi ile daha fazla işletmenin sisteme dâhil edilmesi önerilebilir. Talep edilecek ücret, hizmetin niteliği, süresi, içeriği, maliyeti ve benzeri pek çok unsur dikkate alınarak optimal ücret belirlenmelidir.

Sektörün gelişimde devletin de sektörü teşvik edici girişimlerde bulunması önerilmektedir. Bu bağlamda, hâlihazırda sadece dernek çatısı altında faaliyet gösteren danışmanlık firmaları için oda kurulması, kanun veya yönetmelikle çerçevenin çizilmesi ve mali avantajlar sağlanması örnek olarak gösterilebilir.

KAYNAKÇA

- AKIN, Nurcan; (1998), “Personel Seçimi: Yönetim Danışmanlığı Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKSU, Nurcan; (1997), “Türk Kamu Yönetiminde Danışman Kurumlar ve Danışmanlar”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARSLANTAŞ, C. Cüneyt; (1999), “A New Management Strategy: Outsourcing”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 10 (34) , ss. 69–75.
- AYTAR, Dünder; (1999), **Danışmanlık Nedir? Ne Değildir?**, İstanbul: Rota Yayınları.
- BALCI, Erdoğan; (1996), “Yönetim Danışmanlığı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan; Rana Özen KUTANİS ve Lale MUSTAFAVEYA; (2007), “Türkiye’de Yönetim Danışmanlığının Bilgi Paylaşımına Etkisi: YDD Üyeleri Üzerine Bir Araştırma”, iç. İbrahim Güran YUMUŞAK (Ed.), **6. Uluslararası Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 26–28 Aralık, İstanbul, s. 200.
- BOZKURT, Ufuk; (2007), “Yönetim Bilgilerinin Yayılmasında Yönetim Danışmanlık Firmalarının Rolü: Türkiye Üzerine Tarihsel Bir Analiz”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BONOFİYEL, Keti; (1984), “A Study On The Supply Of And Demand For Management Consultancy Services”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇİTİL, İlker; (1997), “Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, İlhan; (1991), **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248.
- ERDOST, Hayat Ebru; (2002), “Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EREN, Erol; (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.

- ERTAN, Sinemis; (2006), “Yönetim Danışmanlığı ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadığı Sorunlar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERTÜZ, Kaan Mustafa; (2002), “Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERTEM GÜRKAN, Ceren; (2005), “Dünyada ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim Danışmanlığı Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DE HAAN, Erik; (2006), **Fearless Consulting: Temptations, Risks and Limits of the Profession**, England: John Wiley&Sons.
- İLHAN, Derya; (1992), “Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MADAKAL, Kerem; (1996), “The Sudy on The Profile of Management Consulting Firms in Turkey”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAĞITCIBAŞI, Çiğdem; (1998), **İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Evrim Basım Yayınevi.
- KIM, Sung- Kwan and Silvana TRIMI; (2007),” IT for KM in the Management Consulting Industry”, **Journal of Knowledge Management**, 11 (3), pp.145–155.
- KURT, Mustafa; (2008), **Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÖZEN, Şükrü; (2000), “Kuramsal Kuram Işığında TKY’nin Türkiye’de Yayılım Sürecinin Dinamikleri”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25–26 Mayıs, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, ss. 303–322.
- SADULLAH, Ömer; (1996), **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- SERHATOĞLU, Ebru; (2002), “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye’deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları İle İlgili Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEKTÜFEKÇİ, Fatma; (1998), “Maliyet Muhasebesi Alanında Yönetim Danışmanlığı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- TÜRKER, Vahdi Ahmet; (1993), “Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜSDİKEN, Behlül ve Demet ÇETİN; (1999), “Türkiye’de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımında 1950’li Yıllara Birlikte Ne Değişti?”, **Amme İdaresi Dergisi**, 32 (4), ss.47–65.
- YILANCI, Münevver; (1991), “Yönetim Danışmanlığı ve 3568 Sayılı Kanunun İrdelenmesi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9 (1), ss.165–174.
- WICKHAM, Philip; (2004), **Management Consulting: Delivering an Effective Project**, Second Edition, England: Prentice Hall.