

## YÖNETİM BİLİMİ PERSPEKTİFİNDEN YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA GENEL BİR BAKIŞ

### An Overview of Management Science Perspective to Management Consultancy

Öğr. Gör. İnan Kaynak

ORCID: 0000-0001-9944-1540/Muş Alparslan Üniversitesi Malazgirt Meslek Yüksek Okulu

#### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 17 Nisan 2019

Düzeltilme tarihi: 19 Mayıs 2019

Kabul tarihi: 27 Mayıs 2019

Anahtar Kelimeler:

Yönetim, Danışmanlık, Yönetim Danışmanlığı,  
Geleceğin Meslekleri.

#### ÖZ

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Yönetim bilimi ile ilgili asıl gelişmeler 16-18. yüzyıllarda kendini göstermiş ama en önemli gelişme sanayi devrimiyle birlikte olmuştur. Tüm dünyada hızla büyümekte olan sektörlerden biri olan yönetim danışmanlığının tarihi ise yönetimin bir bilim olarak ortaya çıktığı döneme rastlamaktadır. Danışmanlık birçok alanda sorunların çözümü için başvurulan bir yardım talebi iken yönetim danışmanlığı işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşmak veya birtakım sorunlarına çözümler bulmak için başvurdukları profesyonel bir destektir. Bu çalışmanın amacı işletmeler için her geçen gün önemi biraz daha artmakta olan ve geleceğin meslekleri arasında sayılan yönetim danışmanlığı mesleğinin ortaya çıkışı, dünyada ve Türkiye de ki gelişimi ve mevcut durumu hakkında bilgiler sunmaktır. Bu amaçla literatür taraması yapılarak en güncel bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### ABSTRACT

The concept of management is as old as human history. Major developments in management science 16-18. Century, but the most important development has been with the industrial revolution. One of the rapidly growing sectors in the world, the history of management consultancy coincides with a period of management emerged as a science. While consulting is a demand for assistance in many areas, the management consultancy is a professional support that enterprises apply to reach their goals and objectives, or to find solutions to a number of problems. In this study, the aim of which is increasing a little more importance every day for businesses and the emergence of the management consulting profession is considered among the professions of the future development of the world and Turkey is to give information about the current situation. For this purpose, it has been tried to reach the most recent information by making literature review.

#### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received 17 April 2018

Received in revised form 19 May 2019

Accepted 27 May 2019

Keywords: Management, Consultancy,  
Management Consulting, Future Jobs.

Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [i.kaynak@alparslan.edu.tr](mailto:i.kaynak@alparslan.edu.tr).

## Giriş

Sürekli olarak değişen iş yapma biçimlerindeki hızlı değişim işletmelerin bu hıza ayak uydurmasını zorlaştırmaktadır. Bu değişim firmalara fırsatlar sunmakla beraber bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Yöneticiler bu değişimler karşısında profesyonel desteğe ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir. Yönetim danışmanlığı işletme alanındaki eski faaliyetlerden biridir. Yönetim danışmanlığının gelişimi, işletmeciliğin gelişimine paralellik arz eder. Örgüt içindeki en başat rolde olan yöneticinin işletme amaçlarını yerine getirmesi için gerekli stratejileri belirlemesi, ihtiyaç duyulan planlamayı ve koordinasyonu yapması oluşabilecek sorunları öngörmesi var olanları teşhis etmesi ve çözmesi beklenir. Yönetici bu ve benzeri konularla ilgilenirken elbette ki kurum içi kurumların (danışmanların) bilgilerinden istifade etmektedir. Bununla birlikte güncel yönetim konularını daha da yakından takip eden işletmelerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili tecrübeleri olan ve bu sorunların çözümünde başarılı sonuçlar elde etmiş yönetim danışmanlarından da destek almaktadırlar.

Yönetim danışmanlığı işletmeler için maliyet arttırıcı bir problem olarak algılanmaktadır. Çünkü hemen her işletmeyi geleceğe taşımak, pazarda hâkim duruma gelme gibi birtakım amaçlarını başarmak için oluşturulmuş örgüt yapıları mevcuttur. Çalışanlara ek olarak bağımsız bir danışmanın belli bir süreyle çalıştırması bunun temel nedeni gibi gözükmektedir. Bu alanda yapılmış bazı araştırmalar işletmelerin birçoğunun yönetim danışmanlığı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı ve bilgi sahibi olanların birçoğunun ise bu profesyonel hizmetin işletmeye kattığı değerlerin farkında olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma dünya çapında toplam cirosu trilyon dolarlarla ifade edilen ve çok büyük istihdam rakamlarına ulaşan yönetim danışmanlığı sektörünü incelemek ve her geçen gün daha da fazla önemi anlaşılan bu sektörünün dünyada ki ve Türkiye de ki gelişimini irdelemek amacıyla yapılmıştır. İşletmelerin özellikle KOBİ statüsünde olanların çok daha fazla ihtiyaç duyduğu bu meslek alanının tanıtılmasına yardımcı olmaya çalışmak ikincil amaç olarak nitelendirilebilir. Bu sayede işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden destek alarak büyümesi hem de dolaylı olarak ülke ekonomisinin gelişimine destek sağlanmış olunabilir. Literatür incelendiğinde alanda fazlaca çalışma yapılmamış olması bu alana katkı sunulabileceği düşüncesini oluşturmuştur.

## 1.Yönetim Kavramı

Türk dil kurumuna göre kelime anlamı *“bir yere gitmek için izlenen yol, cihet, istikamet”* yön kelimesinden türemiş ve *“yönetme işi, çekip çevirme, idare”* olarak tanımlanan yönetim kavramı insanlığın tarihi kadar eskiye dayanmaktadır (Eren, 2016:17). İnsanlık tüm yaşantısı süresince yönetim kavramı ile hep içi içindedir (Erdem,1996:383). Mezopotamya’da yerleşmiş ilk kavimlerden biri olan Sümerler, yerleşimlerini tapınaklarının civarında kurmuşlardır ve buradaki mukimlerin yönetilmesini rahipleri aracılığıyla gerçekleştirmişlerdir. İnsan yönetmeyle ilgili iyi örneklerden birisi de şüphesiz Mısır medeniyetidir. Tarımsal üretim için ihtiyaç duydukları sulama kanalları ve piramitlerinin yapımı için gerekli olan muazzam insan kaynağını yönetim becerileri sayesinde yapabilmişlerdir. Hammurabi ülkesi olan Babil’de bugüne rehberlik edebilecek anlamda kanunlar çıkararak yönetsel bir faaliyet gerçekleştirmiştir. Roma ve Osmanlı imparatorlukları günümüze kıyasla kısıtlı teknolojileri ve iletişim sistemlerine rağmen çeşitli coğrafik bölümlendirme ile topraklarını yerinden yönetim veya yetki devri vererek yüzyıllarca başarılı uygulamalarla yönetebilmişlerdir. Tüm bu örnekler insanlığın varlığından beri yönetim faaliyetinin ve başarılı yönetim uygulamalarının varlığının ispatıdır (Eren,2016:16).

Her ne kadar, Mısır, Babil, Yunan ve Roma da örgütlenme belirli bir seviyeye ulaşmış olsa da yönetimle ilgili asıl gelişmeler 16-18. yüzyıllarda kendini göstermiş ama en önemli gelişme sanayi devrimiyle birlikte olmuştur. Yönetimin tarihsel gelişiminde çeşitli kişilerin katkıları olmuştur. Bilimsel nitelikteki çalışmalarıyla dikkat çeken ve bazı görüşlerinin geçerliliği halen korunmakta olan bu kişilerden bazıları Max Weber, Henri Fayol ve F. Wilson Taylor’dur (Aktepe, 2007:14). Taylor’un yönetim bilimine ilişkin yaptığı tanıma göre:

*“Bilimsel yönetim, ne kaçınılmaz derecede önemli bir buluş, ne de yeni bir keşif veya müthiş bir olaydır. Bilimsel yönetim, geçmişte yapılmamış bir kombinasyondur. Yani eski bilgilerin toplanıp, analiz edilip, gruplanıp, kural ve kanunlar olarak sınıflandırılması bir bilim ortaya çıkarmaktadır”* (Taylor,2007:94).

Yönetim biliminin temel özelliği farklı disiplinlerin geliştirdiği yöntem ve bilgilerin birleştirilip uygulamaya koymasındadır (Mucuk, 2016:128). Bugünkü anlamda yönetim bilimi, 1700'lerin ortalarından başlayarak 1800'lere kadar süren sanayi devriminin getirdiği üretim ilişkilerindeki teknolojik değişiklik neticesinde kitle üretiminin faydaları ile gelişme göstermiştir. Üretim sistemlerinin dağınık ve küçük yapıdan merkezleşmiş ve fabrika sistemine dönüşmesi bugünkü anlamıyla kullanılan “*yönetim-management*” kavramını meydana çıkarmıştır (Koçel, 2014:52). Hemen her bilimde olduğu gibi işletme bilimi de gelişimini farklı kaynaklardan beslenmesine borçludur. Bu kaynakları şu şekilde bölümlendirmek mümkündür. Bunlardan birincisi fiili olarak iş hayatındaki uygulamacıların katkılarıdır. İkincisi ise işletme yönetimi ve yönetim organizasyon alanlarında akademik çalışmalar yapan akademik çevrelerdir. Bunlara ilaveten danışmanların yapmış olduğu çalışmalar neticesindeki katkıları da saymak mümkündür (Koçel, 2014:54). Bilimsel yönetimin kurucusu olan Taylor ve onun takipçileri olan Cooke, Emerson, Gilberth, Barth gibi birtakım öncülerin çalışmalarıyla gelişmiştir. Bu kişiler profesyonel olarak iş hayatında yöneticilik veya yönetim danışmanlığı yapmışlardır (Tengilimoğlu, Öztürk Başpınar, Tutar, 2012:20).

## 2. Danışman ve Danışmanlık

Danışman ve danışmanlık kavramlarını anlamak için ilk önce danışma kavramının ne olduğuna bakmak gerekir. Farklı kaynaklarda danışma kavramı benzer şekilde tanımlanmıştır. Buradan hareketle genel bir tanımlama yapmak mümkündür. Danışma bireylerin karşılaştıkları sorunlar, fırsatlar veya ihtiyaçlar için en akılcı kararı alabilmek adına, kuruluş veya kişilerden ücret mukabilinde veya ücretsiz görüş, düşünce ve bilgi talep edilmesidir. Danışmanlık ise bu süreçte kendine danışılan kişinin yaptığı profesyonel faaliyettir (Kartal, 2012:141-142).

Türk dil kurumuna göre danışman “*bilgi ve düşüncesi alınmak için kendisine danışılan görevli kimse, müşavir*” olarak tanımlanırken, kendisine danışılanın yaptığı faaliyet veya iş ise danışmanlık olarak adlandırılmaktadır. Bu geniş tanımdan anlaşılacağı üzere her alanda danışma ve danışmanlık ilişkileri mevcuttur.

İnsanlarla ilişki halindeki her kişi, bazen görüşlerini ve düşüncelerini almak için birilerine başvurur, danışır ve birileri de onlara danışmanlık yaparak yardım etmeye ve fikir vermeye çalışmaktadırlar. Büyükler küçüklere, yöneticiler astlara akıl ve nasihat verirler. Babalar ve anneler, yöneticiler, öğretmenler, iş hayatındaki çalışanlar, hekimler, sosyal hizmet uzmanları ve hukukçular gibi insanlarla ilişki halinde olan herkes asıl mesleklerinin yanında bir örtük danışmanlıkta yapmaktadırlar. Ücret ilişkisinin olmadığı danışmanlık türü örtük danışmanlık olarak nitelendirilmektedir. Örtük danışmanlık; hemşire, sosyal çalışan, öğretmen veya işi insanlarla ilişkiyi içeren ve üstlendiği rolleri danışmanlık boyutunu da kapsayan her meslekten kişi tarafından sunulabilir (McLeod ve McLeod, 2015: 16).

Eski organizasyon yapılarında ve sanayi devriminden sonraki bir döneme kadar danışmanlar genel olarak örgüte bağlı yani örgüt çalışanı olarak görev almışlardır. Günümüzde danışmanlık sadece örgüt içinde kalmayıp profesyonel ve bağımsız bir meslek kolu haline gelerek neredeyse tüm alanlara yayılmıştır. Hatta danışma işi bilginin öneminin anlaşılması ile neredeyse bir zaruret haline gelmiştir (Kurt, 2008:3). Danışmanın bir işletmenin çalışanı veya bağımsız oluşu niteliğini değiştirmez. Çünkü danışmanlar profesyonel yardım sağlayıcılardır. Danışmanlık ilişkisi ise danışman yani yardım eden ile yardıma ihtiyacı olan yani müşteri arasındaki ilişkidir. Danışman bu ilişkide müşterisinin güncel veya ilerideki problemlerinin çözümüne katkı sunmak için çabalar (Erdost, 2003:5). Farklı alanlarda farklı danışmanlık türleri olmasına rağmen günümüzde en popüler olanlardan birisi de Yönetim Danışmanlığı (Management Consultancy ya da Management Consulting)'dir. Bu meslekle ilgili olumlu düşünce sayısı çok fazladır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde şirket doktoru veya sihirli doktor ifadeleri yönetim danışmanlığını tanımlamada kullanılan ifadelerdendir (Bıçakçı, 2018:1).

## 3. Yönetim Danışmanlığının Tanımı

Sanayi devriminden sonra işletmelerin hemen her alanda varlığını hissettirmesi ve farklı birçok konuda fonksiyonlarını yerine getirmesi işletmeler ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmasını sağlamıştır. Bu durum yönetim danışmanlığının tanımlanmasında da karşımıza çıkmaktadır. Literatürde yönetim

danışmanlığı ile ilgili yapılmış farklı tanımlamalar yapılmıştır. (Bu tanımlar için ayrıca bkz. Altop, 2003:5; Aytar, 1998:16; Erdost,2003:s7; Kubr,2013:27; Uğur, Sönmez Çalış, Güner, 2017:522)

5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanunu ile anılan kanun uyarınca çıkartılan Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik ve 27.11.2007 tarihli ve 26713 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre bu esasların belirlenmesi için Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından görevlendirilen Yönetim Danışmanları Derneğinin yaptığı seviye 6 ve seviye 7 tanımlamaları ise şöyledir;

*“Yönetim Danışmanı (Seviye 6), iş stratejisi, örgütsel yapı ve iş yapma yöntemleri alanlarında; hizmet vereceği alanı belirleyerek danışmanlık hizmetinin tanıtım ve pazarlamasını yapma, danışan ile ilişki kurma ve geliştirme, hizmet teklifi hazırlama, danışanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek vermek üzere yönetim ve iş süreçleriyle ilgili sorunlara çözüm getiren yönetim danışmanlığı projelerini hazırlama, hazırladığı projelerin danışan nezdinde uygulanması için gerekli planlama ve çalışmaları yapma ve danışandan gelen geri bildirimleri değerlendirme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir.”* (Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ, 2013)

*“Yönetim Danışmanı (Seviye 7), hizmet alanına giren konularda özgün hizmet yöntemi ve modeli geliştirme; sunduğu hizmetlerin yaygınlaşması ve markalaşmasına yönelik çalışmalar yapma; strateji geliştirerek rekabet gücü kazandırma, iş geliştirme gibi alanlarda teklif ve sözleşme süreçlerini yönetme; çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmetleri/projeleri organizasyon ve koordinasyonunu yapma; etkin danışmanlık ekipleri kurma ve kurduğu danışmanlık ekiplerinin bireysel ve mesleki gelişimlerini yönetme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir.”* (Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ, 2013)

Mesleki yeterlilik kurumunca görevlendirilmiş olan Yönetim Danışmanları Derneğince tanımlanan seviye 6 ve seviye 7 yönetim danışmanlığı tanımları birbirinden çok fazla olmamakla birlikte farklı tanımlardır. Seviye 6 yönetim danışmanı karşılaştığı sorunları kendi bilgi birikimi ve uzmanlığıyla tek başına çözmeye çalışan kişidir. Seviye 7 yönetim danışmanı ise karşılaşılan problemin veya istenen gelişmenin büyüklüğü için ihtiyaç hissedilebilecek alanlarda uzmanlar çalıştırabilecek yetkinliğe sahip kişi olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, Seviye 6 yönetim danışmanı tek başına çalışırken, seviye 7 yönetim danışmanı proje süresince ihtiyaç hissetmesi durumunda finans danışmanı, insan kaynakları danışmanı, pazarlama danışmanı ve bilişim danışmanı gibi danışmanları çalıştırabilecek olan uzmanlığa sahip danışman kişilerdir.

Organizasyonlarda çalışanların veya yöneticilerin çalışma ortamını labirente benzetmek mümkündür. Yönetim Labirenti, *bir yöneticinin kendisi ile birlikte ailesi, işletme çalışanları, paydaşları ile olan insan ilişkileri ve sosyal ilişkilerinden oluşan bir çevreyi* (Yaman, 2017:1) ifade eder. Yönetim danışmanı işte böyle bir labirent içerisinde kalan ve yolunu bulmakta zorlananlara yol gösterici olma görevini üstlenen kişidir. Çünkü yönetim danışmanı bu labirent içerisine önceden girmiş veya bu labirentte olanların durumunu dışarıdan izlemiş ve tecrübeler edinmiş ehil kişilerdir.

#### **4. Yönetim Danışmanlığının Gelişimi**

##### **4.1. Yönetim Danışmanlığının Dünyadaki Gelişimi**

Sürekli dönüşen ve değişen iş yapma şekilleri firmaları bu hıza ayak uydurmasını gerekli kılmaktadır. Bu değişim firmalara fırsatlar sunduğu gibi bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Kendi bilgisi ve birikimleri sayesinde işletmesini geleceğe taşıyabilecekken bugün yöneticiler veya ortak yöneticiler değişimler karşısında profesyonel desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Yönetim danışmanlığı dünyanın en eski aktivitelerinden biridir, çünkü insanlar her zaman farklı konularda, başkalarına destek ve danışma sağlamışlardır (Da Costa, 2014:323). Yönetim danışmanlığının gelişimi, işletmeciliğin gelişimine paralellik arz eder (Kurt,2008:40).

Ticari olarak danışmanlığın ilk temsilcisinin kim olduğu ve ne zaman başladığıyla ilgili farklı kaynaklarda farklı bilgiler vardır. Yönetim danışmanlığı ile ilgili çalışmaları olan Thomas G. Cody, Frederick WilsonTaylor'ın 1880'deki danışmanlık çalışmalarını klasik anlamda danışmanlığın başlangıcı olarak kabul eder. Bazı kaynaklar bir profesör olan Arthur D. Little'in kendi adı ile kurduğu şirketi

yönetim danışmanlığının başlangıcı kabul ederken (Karasu,2009:18), bazı kaynaklar ise Charles T. Sampson'ı, yönetim danışmanlığının ilk uygulayıcısı olarak kabul ederler (Kurt,2008:33).

Yönetim danışmanlığı mesleği uluslararası düzeyde, ulusal kuruluşlar ile iş birliği sağlayacak ve mesleğin gelişimine yönelik bölgesel ve ulusal gayretleri uyumlaştıracak bir dünya federasyonuna sahip değildir. Danışmanlık hizmetlerinde danışmanlık birliği olarak dünyanın tümünü temsil etmeyen fakat öncü kabul edilen kuruluşlar ZEN-NOH-REN(Japonya), FEACO (Avrupa) ve AMCF (ABD)'dir. Yönetim Danışmanlığı Şirketler Birliği (AMCF), ilk şirket birliği olarak ABD'de 1926 yılında kurulmuştur. AMCF'nin önde gelen üyeleri, firma merkezleri Amerika Birleşik Devletleri'nde olan çok uluslu ve büyük danışmanlık şirketleri olduğundan birliğin profili her geçen gün daha da uluslararası duruma gelmektedir; bu birliğe Amerikan menşeli olmayan firmaların da üyelikleri kabul edilmektedir. Avrupa Yönetim Danışmanlığı Birlikleri Federasyonu (FEACO), danışmanlık firmalarının ülke birliklerinin bölgesel federasyonudur. ZEN-NOH-REN, geniş üyelik tabanına sahip ulusal bir birlik olarak faaliyet göstermektedir. Danışmanlık kurumlarından başka bu birliğe üretivite ve yönetim alanlarındaki meslek kuruluşları da girmektedir (Kubr, 2013:159).

Gelecekteki mesleklerin neler olacağını tahmin eden bazı kuruluşlar, yönetim danışmanlığı mesleğinin öneminin artacağını vurgulamaktadırlar (Aksoy, 2018:1). Hizmet sektörü dünya çapında önem kazanmaktadır ve danışmanlık sektörü uluslararası ticarete kültürel farklılıklar ve uluslararası girişlere ilişkin sorunların üstesinden gelmek için ortaklıklar geliştirmektedir (Kindle ve Casais, 2017:60). Gelişmiş ülkelerin bazılarında üst düzey iki yöneticiden birine, en az bir danışman düşmektedir (Öztop ve Gözlü, 2007:589). Danışmanlık firmalarının gelirleri farklılık göstermektedir. Ernst&Young, Cap Gemini Price, Water Hause Coopers gibi büyük şirketlerin yıllık global danışmanlık geliri her şirket için 8 Milyar ABD dolarından fazladır (Kubr,2013: 656). Danışmanlık hizmetlerinde toplam dünya hacmi 4,9 trilyon dolar civarındadır. Bu pazarda 686 milyar dolar ABD'nin, 329 milyar dolar İngiltere'nin, 267 milyar dolar Almanya'nın, 263 milyar dolar Fransa'nın, 222 milyar dolar Çin ve 154 milyar dolarda Hindistan'ın sahip olduğu ülke cirolarıdır. Türkiye 50,3 milyar dolarlık bir büyüklüğe sahiptir ve 150 milyar dolar 2023 hedefi olarak belirlenmiştir (Uğur vd., 2017:526).

#### **4.2. Yönetim Danışmanlığının Türkiye'deki Gelişimi**

Yönetim danışmanlığı kavramı ülkemiz için yeni bir kavramdır. Fakat danışmanlık bu durumun aksine çok daha eski bir kavram olarak var olmuştur. Batılı yazarlar genellikle danışmanlığı 1900'lerden itibaren kurumsal kimliğe kavuşmuş bir unvan olarak belirtmektedirler. Machiavelli ve Aristo benzeri düşünürler danışmanların bağımlılık düzeyini arttırdığı, yeterlilikle ilgili net ölçülerin olmadığı ve sürekli tavsiye nedenleriyle danışmanlığın kurumsal yapıdan uzak olduğunu belirtmektedirler. Türk yönetim tarihi incelendiğinde, yazılı ilk eserlerden itibaren danışmanların önemine değinilmektedir. Bu durum danışmanlığın uzunca bir geçmişe sahip olduğunu ve belli bir kurumsal yapıya ulaştığı göstermektedir. İslam da ki istişare mekanizmasının zaten güçlü olan danışmanlıkla birleşmesi danışmanlık kurumunun ve danışmanın devlet yönetiminde ki konumunu güçlendirmiştir. Selçuklularda ve Osmanlılardaki Lala, Atabey ve Vezirlik kurumları önemli danışmanlık kurumları olarak görev yerine ifa etmişlerdir. Bilhassa Sokullu Mehmet Paşa ve Nizamülmülk örnekleri, danışmanlığın kurumsallığına iyi örnekler olarak gösterilebilir (Yıldız ve Babaoğlu, 2015:101). Devlette danışmanlık bu kadar köklü bir yapıda olmakla beraber iktisadi hayatta da bir müessese olarak danışmanlığa rastlamak mümkündür. Mesela Lonca ve Ahi teşkilatı benzeri teşkilatlar düzenleme ve denetleme rolleriyle beraber yönlendirici bazı faaliyetlerde de bulunduğu bilinmektedir. Zanaat öğrenmek isteyenlere istidadına uygun alanlara yönlendirme bir danışmanlık faaliyeti olarak görülebilir.

Birinci Dünya Savaşından sonra kaynaklarını bağımsızlığına harcamış olan ülkemizde özel teşebbüs sayısı belli bir süreye kadar çok fazla olamamıştır. Osmanlı İmparatorluğundan cumhuriyete devrolan az sayıda özel işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden bazıları günümüzde de varlığını sürdürmektedir. Örnek olarak "Hacı Şakir Sabunları", "Hacı Bekir Lokumları" ve "Vefa Bozacısı" verilebilir. İşletmelerin sayıca az olmasının nedenleri arasında kişilerin satın alma gücünün az olmasıdır. Bunun sonucu olarak ta işletmelerin artması ve ekonomik anlamda güçlenme zaman almıştır. Bu ve benzeri nedenlerden ötürü Avrupa ve Amerika da önemli başarılar ve kazanımlar sağlayan yönetim danışmanlığı ülkemizde fazlaca gelişme gösteremediği gözlenmektedir.

İkinci dünya savaşını müteakip küresel hareketlilik hız kazanmıştır. Hızlı sanayileşmeyle birlikte ülkelerin üretim hacimleri artmış ve dış pazarlara açılma düşüncesi hız kazanmıştır. Ülkeler ekonomilerini birbirine entegre etmeye başlamışlardır. Buradaki amaçlar geniş pazarlar elde etme, teknolojik yenilikleri takip edebilme ve edinme ve dış ticaret hacimlerini artırma olarak sayılabilir (Aktaş, 2015:62). Ülke ekonomilerinde ki bu sebeplerden dolayı ülkemizde de yönetim danışmanlığı ile ilgili gelişmeler yaşanmaya başlamıştır.

Türkiye de 1950'ye kadar yönetim danışmanlığı alanında köken kabul edilebilecek ilk kuruluş "Türk Ofis" olarak bilinmektedir. Danışmanlık alanının da gelişmeler, II. Dünya savaşından sonra Amerika Birleşik Devletleri'yle olan güçlü münasebetler ve Almanya'dan ülkemize gelmeye başlayan akademisyenler sayesinde olmuştur (Kurt, 2008:85). Ayrıca özel sektördeki gelişme ve Marshall planı ile birtakım uygulamalar bu sektörün gelişmesine katkı sunmuştur. İlerleyen zamanlarda Birleşmiş Milletler desteğiyle "TODAİE'nin (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü)" kurulması," Harvard Business School'un" akademik olarak ve Ford Foundation'ın maddi olarak desteklemesiyle İşletme İktisadı Enstitüsü'nün kurulması danışmanlık sektörünü destekleyici olmuştur. Aynı zamanda "Milli Prodüktivite Merkezi" ve "Türkiye Sınai Kalkınma Bankası" nın kurulması ayrıca kamuya bağlı olmayan "Sevk ve İdare Derneği" de bu alandaki gelişmelere katkı sunmuştur (Kurt,2010:68). Dernek, 1980lerden önce ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasi ve sosyal nedenlerle kapanmıştır. Derneğin İngiltere ve ABD 'de yetiştirdiği değerli danışmanlar özel sektörde farklı kademelerde yöneticilik görevlerine getirilmiştir. Derneğe üye bazı yönetim danışmanları bir araya gelmek suretiyle danışmanlık şirketleri kurmuşlardır (Erdost, 2003:126).

1960'lı yılların başında üniversite eğitime ilaveten iş çevrelerinde ve sanayide uygulamalı ve fonksiyonel eğitimlerin zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Türkiye'de bu dönemde danışmanlık hizmeti üniversitelerin kısmi ve tam zamanlı olmayan gayretleri ile gerçekleştirilmiş kısmen de uluslararası olarak çalışan yönetim danışmanlarınca karşılanmaya çalışılmıştır. Türkiye'de yönetim danışmanlığı ile ilgili çalışma yapanlara 1954–1965 yılları arasında faaliyet gösteren "Vekâletler arası Prodüktivite Komitesi" örnek gösterilebilir. Reorganizasyon alanında yönetim danışmanlığı çalışmaları bu komitece ilk kez kamu sektöründe "İstanbul Sanayi Odası", "İstanbul Sular İdaresi", "Makine Kimya Enstitüsü", "PTT Genel Müdürlüğü", "Gübre Fabrikaları T.A.Ş." ve "Sümerbank" gibi kurumlarda yapılmıştır. Vekâletler arası Prodüktivite Komitesi 1965 yılında kurulan "Milli Prodüktivite Merkezi'nin" ilk halidir. Milli Prodüktivite Merkezi kurulduğu yıldan itibaren yönetim danışmanlığı çalışmaları yapmaya başlamıştır. Aynı dönemlerde yönetici yetiştirmek üzere "Türk Yönetim Birliği" kurulmuştur. Türk Yönetim Birliği yan bir kuruluş olarak, yönetim danışmanlığı faaliyetleri gerçekleştirmek gayesiyle, "Türkiye Yönetim Geliştirme Merkezi'ni" kurmuştur. Milli Prodüktivite Merkezi, 1965 – 1989 yılları arasında 25 yıl boyunca toplam 186; 1990 – 2004 yılları arasında 15 yılda illerin Verimliliğini Artırma Projeleri hariç, yaklaşık 762 proje hayata geçirmiştir. Milli Prodüktivite Merkezi'nin danışmanlık hizmetlerini yaygınlaştırma gayreti ve Türkiye'de danışmanlığa olan ilginin artması neticesinde iki dönem arasındaki danışmanlık hizmetlerinde bir sıçrama olduğu görülmektedir (Öncüoğlu, 2012:3). Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), özel hukuk kurallarına bağlı faaliyet göstermiş bir danışmanlık kurumu olarak faaliyet göstermiştir. Özellikle verimliliği arttırmak ve kuruluşlara danışmanlıkla beraber uygulama yapmak ve bu alanda bilgiyi üretmek için kurulan MPM, yönetim danışmanlığının Türkiye'de gelişmesinde önemli bir aktör olarak yer almıştır (Kurt, 2008:88).

Demokrat Partinin 14 Mayıs 1950 seçimlerinde iktidara gelmesiyle Türkiye ekonomisinde bir canlanma ve büyümeye başlamıştır. Demokrat partinin iktidarı ile liberal iktisat politikaları uygulanmaya başlanmıştır. Bu durum işletmecilik alanında bir dönüm noktası olmuş, özel kesime dayalı sanayileşme ve işletmecilik alanlarında en parlak dönem yaşanmıştır (Güvemli ve Güvemli 2018:12). Bu olumlu gelişmeleri takiben 1960'larda bazı uluslararası yönetim danışmanlığı firmalarının ülke pazarına girdiği görülmektedir.

**Tablo 1:**

Bazı Büyük Uluslararası Yönetim Danışmanlık Firmalarının Türkiye'ye Giriş Yılları

FİRMA ADI	GİRİŞ YILI
Arthur Andersen	1963
Mercer Consulting Group	1969
Price Waterhouse	1981
KPMG	1982
Ernst & Young	1983
Deloitte Touche Tomatau	1986
The Boston Consulting Group	1990
McKinsey	1995
Aon Consulting	1995
IBM Consulting Group	1997
Booz., Allen & Hamilton	2004
Hewitt Associates	2006

Kaynak: Kurt, 91:2008

Bu dönemde sanayi ve ticaretteki gelişmeye paralel olarak yönetim, pazarlama ve yönetim stratejileri gibi kavramların önemini ortaya çıkarmıştır (Aytaç, 1998:61). Ülke içinde danışmanlık faaliyeti yürüten danışmanların sayıca az oluşu ve uluslararası çalışan danışmanlık firmalarının ülkemizde oluşan bu talebi görmeleri neticesinde 1960'lı yıllardan itibaren çok uluslu ve büyük danışmanlık firmaları ülke pazarına girmeye başlamıştır ve bunlardan bazıları halen faaliyetine devam etmektedir.

1990'lı yılların başından itibaren kurulmuş olan Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) bu alandaki gelişmede önemli rol oynamıştır. Yönetim Danışmanları Derneği, yönetim danışmanlığında uzun yıllar deneyim elde etmiş kişiler tarafından kurulmuş ve yönetim danışmanlığının kurallarının oluşturulması yolunda emek harcamıştır. Ayrıca devlet düzeyinde danışmanlığın temsil yükünü üstlenmiş ve bu alanla ilgili yasal düzenleme çalışmalarında önemli rol oynamıştır. Benzer şekilde amaçlarla 2005'te kurulmuş olan Profesyonel Danışmanlar Derneği (PRODER)'de aynı zamanda kurulan mesleki organizasyonlardandır (Kurt,2008:93). İçişleri Bakanlığı aktif dernek sorgulama sayfasında yönetim danışmanlığı ile ilgili aktif olarak gözüken dernekler tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:**

Yönetim Danışmanlığı Aktif Dernek Listesi

Kütük Numarası	Dernek Adı
34-051-005	Yönetim Danışmanları Derneği
27-016-016	Güneydoğu Yönetim Danışmanları Derneği
35-064-050	Ege Yönetim Danışmanları Derneği
21-012-091	Dicle Yönetim Danışmanları Derneği
38-024-085	Orta Anadolu Yönetim Danışmanları Derneği
44-014-188	Fırat Yönetim Danışmanları Derneği
33-030-044	Akdeniz Yönetim Danışmanları Derneği

Kaynak: (İçişleri Bakanlığı Dernek Sorgulama, 2018)

Gelişmiş ülkelerde sektör haline dönüşmüş yönetim danışmanlığı Ülkemizde de sektör görünümünde olduğu söylenebilir (Bayraktaroğlu vd., 2011:2). Yönetim danışmanlığı ülkemizde kurumsallaşmasına yönelik olarak TOBB sektör meclisinde yönetim danışmanlığı bir sektör olarak temsil edilmeye başlanmıştır. Yönetim danışmanlığı “Türkiye Fuarçılık, Organizasyon, Denetim ve Yönetim Danışmanlığı Meclisi” ismiyle ile bir sektör olarak Türkiye Sektör Meclisleri listesinde yer almıştır (Kurt,2008:93).

Kobiler genellikle yerel veya uluslararası yoğun rekabetle baş etmek zorundadırlar ve mali kaynak temininde de zorlanmaktadırlar. Danışmanlık hizmetine aslında en fazla ihtiyaç duyan işletmeler bunlardır. Ülkemizde danışman kullanma oranları diğer gelişmiş ülkelerdeki oranlardan çok düşük kalmaktadır (Seçen,2012:4). Dünyada yönetim danışmanlığında etkin olan ülkelerde danışmanlık kavramı ülkemizden farklı olarak üzerinde fazlaca durulan bir konudur. Gelişmiş bazı ülkelerde her iki yöneticiye bir danışmanın düşmesi bunun en bariz göstergesidir. Ülkemizde yönetim danışmanlığı 21. yüzyıldan itibaren sıkça gündeme gelmesine rağmen gelişme hızı dünyadaki gelişme hızına paralellik göstermemektedir. Tüm dünyada şiddetli ve yoğun rekabetin yaşanıyor olması ve hemen her ülkenin bu alandan istifade etmesine rağmen ülkemizde danışmanlığa gereken özen gösterilememiştir (Uğur vd,2017:523). Bu duruma belki de ülkemizde danışmanlığa yüklenen anlamın diğer ülkelerden farklı olmasının etkisi olabilir. Zira ülkemizde danışmanlık kızığa çekilen, işe yaramayan, yanlış siyasi tercihler yapmış ve bu sebeple cezalandırılan ve görev alması sakınca doğuracak veya rahat bir şekilde emekliliğini beklemesi istenen eski yöneticiler için kullanılan bir anlamdadır. Hâlbuki diğer ülkelerin dillerinde bizinkisinin aksine danışmanlık olumsuz bir anlam taşımaz. Bu ülkelerde danışman olabilmek yetkinliğini ispatlamakla mümkün olabilmektedir. Sonuç olarak ülkemizde danışmanlığa yüklenen anlam yanlış ve insan kaynağının verimli kullanamamaktan kaynaklanmaktadır (Aytar,1998:16).

Uluslararası danışmanlık firmaları, yabancı danışman ve hatta devletin danışmanlık kuruluşlarının rekabet etmelerine rağmen Türkiye de yönetim danışmanlığı sektörünün gelişme içinde olduğu görülmektedir (Aytar, 1998:61).

## Sonuç

Günümüzde birçok alanda danışman ve danışmanlık ilişkisinden bahsetmek mümkündür ama en popüler olanlardan birisi yönetim danışmanlığıdır (Bıçakçı, 2018:1). Yönetim danışmanlığının en basit tanımıyla yönetim sorumlulukları olan kişilere bağımsız tavsiyelerde bulunulmasıdır (Birhan, 2016:1911). Türkiye’de kapsam açısından yönetim danışmanlığı yapan kurumlar incelendiğinde; insan kaynakları yönetimi danışmanlığı, kariyer yönetimi, kurumsal kimlik, personel arama, personel seçme, iş sağlığı ve güvenliği, iş analizi, iş hukuku ve endüstri ilişkileri, yönetim geliştirme, iş gücü planlama, motivasyon, performans değerlendirme, psikolojik ölçümler, ücret ve haklar, eğitim yönetimi, yetenek yönetimi, dijitalleşme gibi konular üzerinde danışmanlık hizmeti verdikleri görülmektedir. Yönetim danışmanlığı isminden hareketle bir işletmede sadece yönetim departmanı ile ilgili faaliyetler aklı gelmemelidir. Yönetim danışmanlığı alanı bilişim teknolojileri ile ilgili uygulamalardan üretim süreçlerine, yönetici seçme hizmetlerinden eğitime, kamu sektöründen özel sektöre kadar geniş bir perspektifte değerlendirilmektedir. (Uğur vd., 2017:525).

İşletme bilimi, genç bir bilim dalı olarak nitelendirilmekle (Kurt & Demir, 2015:114) beraber hemen her kesime dokunur faaliyetlerde bulunmasından dolayı hızlı bir gelişme kat etmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak işletme biliminin her alanında ulusal ve uluslararası çok ve çeşitli araştırmalar ve incelemeler yapılmıştır (Arıcıoğlu vd., 2019:81). Böylesi bir yoğun çalışma bir bilim dalı için çok kıymetli ve gerekli olmakla birlikte bu alanda araştırma yapmak isteyen araştırmacılarında çalışma alanı bulması zorluğunu beraberinde getirmektedir. Yönetim danışmanlığı alanı bu sebeplerden dolayı araştırma yapılabilecek bir alan olabilir. Gelecekteki mesleklerle ilgili tahminlerde bulunanlar, yönetim danışmanlığının her geçen gün daha da yıldızının parlayacağını belirtilmektedirler. Buna dayanak olarak da güncel rakamlar gösterilmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere güncel rakamlara göre danışmanlık hizmetlerinde toplam dünya hacmi 5 trilyon dolara yaklaşmıştır. Ülkemizde ise bu rakam 50 milyar doların biraz üzerinde olmakla birlikte 2023’te bu rakamın 150 milyar doları geçmesi beklenmektedir (Uğur vd., 2017:526). Bu denli büyük rakamlara ulaşmış bu alanda dünyada ve ülkemizde yeteri kadar çalışma yapılmamıştır. Bu alanda yapılacak çalışmaların kısıtlı olmasının temel



sebeplerinden birisi her danışmanlık işinin kendine has yöntemlerle çözülebilir olması olabilir. Buna ilaveten danışmanlık hizmeti sağlayıcıların yöntemlerini gizli tutması da bu alanda ki akademik çalışma sayılarının artmamasının sebeplerinden biri olabilir.

Ülkemizde yönetim danışmanlığı ile ilgili yapılan araştırmaların geneli sektörde faaliyet gösteren danışman ve danışmanlık firmalarının yapısı ve sorunlarının tespitine yöneliktir. Bazı araştırmalarda müşteri beklentilerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılırken bazılarında ise danışman seçiminin nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada yönetim, danışman, danışmanlık ve yönetim danışmanlığı kavramları ile ilgili literatür bilgileri araştırılarak geçmişten günümüze kadar olan gelişmeler incelenmiştir. Ayrıca yönetim danışmanlığı sektörünün ulaştığı güncel rakamlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Yönetim danışmanlığı hizmetinden yararlanma İşletme Biliminde dış kaynak (outsourcing) kullanımı olarak değerlendirilmektedir. Modern sonrası yaklaşımlardan olan dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı çerçevesinde danışmanlık işinin işletmelere olan katkılarının değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılması faydalı olabilir. Ayrıca yönetim danışmanlığı hizmetinin tüm aşamalarını içeren uygulamalı araştırmalar yapılması literatüre katkı adına önemli çalışmalar olabilir.

#### KAYNAKÇA

- Aktaş, A. (2015). Gümrük Birliği'nin Kazakistan'ın İhracatı Üzerine Etkisinin Ekonometrik Analizi, *Reforma*, 66, 62-68
- Aktepe, E. (2007). *Genel İşletme*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Aksoy, T. (2018). Danışmana Kim Neden İhtiyaç Duyar, Erişim adresi: <http://www.temelaksoy.com/danismana-kim-neden-ihciyac-duyar>
- Altop, A. (2003). *Yönetim Sözleşmesi, Danışmanlığı*, İstanbul: Vedat Kitapçılık
- Arıcıoğlu, M.A, Yiğitöl, B., Yılmaz, A. (2019, Mart). *İşletmecilik Tarihinin Yazını Üzerine Bir İnceleme: Akademik Bakış Açılarının Çözümlemesi*, 2. İşletme Tarihi Konferansı, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Erişim adresi: <http://itk19.etkinlik.marmara.edu.tr/>
- Aytar, D. (1998). *Danışmanlık Nedir? Ne Değildir?* İstanbul: Rota Yayınları
- Bayraktaroğlu, S., Kayabaşı, S., Ersoy Yılmaz, S. (2011). Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin Yönetim Danışmanlığına Bakış Açıları: Marmara Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38,1-26
- Birhan, W. (2016). The Challenges of Management Consultancy Profession in Ethiopia (The Case of Addis Ababa) *Imperial Journal of Inter disciplinary Research (IJIR)*. 10, 1885-1914
- Bıçakçı, U. (2018), Yönetim danışmanlığı üzerine, Erişim adresi: <http://www.kigem.com/yonetim-danismanligi-uzerine.html>
- Da Costa, R.L & António, N.S. (2014). Management Consultancy in Portugal: The Concept Analysis related to there search field of Strategy-as-Practice, *International Journal of Management Sciences*. 2, 323-336
- Erdem, A.R. (1996). Batı Düşünülerinin Yönetim Bilimine Bilim Öncesi Katkıları, *Eğitim Yönetimi*, 3, 383-394
- Erdost, H.E. (2003). *Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı Firmaları*, Ankara: Turhan Kitapevi
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım,
- Güvemli, O. & Güvemli, B. (2018). Türk İşletme Tarihi Üzerine, *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 5-46

- İçişleri Bakanlığı Dernek Sorgulama, (2018, 25 Eylül). Erişim adresi:  
<https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ddb-dernek-sorgulama?asama=2>
- Uğur, A., Sönmez Çalış, Ö.A. ve Güner, A. (2017). Yönetim Danışmanlığının Kapsamı ve Türkiye’de Danışmanlık Sektörünün Gelişmesinin Önündeki Engeller Üzerine Bir Değerlendirme, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 62,522-533,
- Karasu, E. (2009). *Danışman ve Danışmanlık*, İstanbul: Beyaz Yayınları
- Kartal, N. (2012). Danışmanlık Üzerine, *Amme İdaresi Dergisi*, 4, 139-155
- Kindle, E.M., & Casais, B. (2017, October). *Opportunities for the Establishment of Partner ships Between International Business Management Consultancy Firms: The Case of Portugal and Germany*, Global Conference on Services Management, İtaly, Erişim adresi: [https://gloserv.org/wp-content/uploads/GLOSERV\\_2017\\_Conference\\_Proceedings.pdf](https://gloserv.org/wp-content/uploads/GLOSERV_2017_Conference_Proceedings.pdf)
- Kurt, M. (2008). *Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği*, Ankara: Gazi Kitapevi
- Kurt, M. & Demir, K. (2015). İşletmecilik Tarihi Üzerine Bir Bibliyografya Denemesi: Osmanlı Sanayileşmesi ve Fabrikalar, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2,114-139
- Kurt, M. & Görmüş, A.Ş. (2010). Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1,67-82
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Kubr, M. (2013). *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*. (Çev. Uzman Tercüme Ltd. Şti). Ankara: Korza Yayıncılık Basım
- Mcleod, J. & Mcleod, J. (2015). *Danışmanlık Becerileri*, (Çev. Muzaffer Şahin, Nilgün Sağlam) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Mucuk, İ. (2016). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Öncüoğlu, B. (2018). Yönetim Danışmanlığı, Erişim adresi:  
<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/yonetim-danismanligi/218>
- Öztop, M., & Gözlü, S. (Aralık, 2007). *Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Uygulamadaki Sorunları*, 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Erişim adresi:  
[openaccess.iku.edu.tr/.../4.%20KOBILER%20VE%20VERIMLILIK%20KONGRESI%20...](http://openaccess.iku.edu.tr/.../4.%20KOBILER%20VE%20VERIMLILIK%20KONGRESI%20...)
- Taylor, F.W. (2007). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, (Çev. H. Bahadır Akın). Konya: Çizgi Kitapevi,
- Tengilimoğlu, D., Öztürk Başpınar, N. ve Tutar H. (2012). *Büro Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Üniversitesi Yayını NO: 2516
- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ (2013, 3 Ekim). *Resmî Gazete* (Sayı: 28784 (Mükerrer)). Erişim Adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/10/20131003M1-1.htm>
- Yaman, Ş. (2018). Yönetim Labirenti, Erişim adresi: <http://www.namehaber.com/yazi/seval-yaman/12822-yonetim-labirenti>
- Yıldız, M., & Babaoğlu, C. (2015). Kamu Politikası Bakış Açısından Selçuklu ve Osmanlı Devletlerinde Hükümdar-Danışman İlişkisi Üzerine, *Yasama Dergisi*, 84-108
- Seçen, T. (2018). Ülkemizde danışmanlık şirketlerinin kapasitesinin geliştirilmesine ve uluslararası piyasalara açılmasına yönelik teşvikler geliştirilmelidir, Erişim adresi:  
<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/ulkemizde-danismanlik-sirketlerinin-kapasitesinin-gelistirilmesine-ve-uluslararasi-piyasalara-acilmasina-yonelik-tesvikler-gelistirilmelidir/219>