

# TARİHSEL PERSPEKTİFTE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ

**Dr. Hayat Ebru Erdost**

Ankara Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi



## Özet

Yönetim danışmanlığı tüm dünyada hızla büyüyen sektörlerden birisidir. Örgütsel bağlamda danışmanlık hizmeti 1870'lerden itibaren görülmektedir. Bilimsel yönetim uygulamaları için rehberlik niteliğinde başlayan danışmanlık, 1930 sonrası insan ilişkileri ekolünün önem kazanmasıyla davranış bilimleri eğitimi de kapsamış, küreselleşme sürecinde değişen koşulların getirdiği artan rekabet yeni yöntem ve yaklaşımların doğmasına sebep olmuştur. Tanımlar üzerinde tam bir anlaşma sağlanamadığından, yönetim danışmanlığı işinin büyüklüğünü saptayabilmek de zordur. Sektöre dahil edilen hizmetler çeşitli kaynaklarda farklılık göstermekte, buna bağlı olarak da değişik kaynaklarda sektörün gelir payı, danışman sayısı vb. başlıklarda tutarsız rakamlarla karşılaşılmaktadır. Ancak ortak bulgu, sektörün özellikle 1980 sonrasında hızla yükseldiğidir.

Bu çalışmanın amacı, yönetim danışmanlığı kavramının ve sektörünün 1870'lerden günümüze hangi evrelerden geçtiğini saptayabilmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim danışmanlığı, danışmanlık hizmeti, yönetim danışmanlığı tarihi, danışmanlığa başvuru sebepleri, Türkiye'de yönetim danışmanlığı.

## *Management Consulting Services from an Historical Perspective*

### **Abstract**

Management consulting is one of the fast growing sectors in the world. At an organizational level, consulting services are observed since 1870s. Consulting, which commenced as a guidance for scientific management applications, covered the education of behavioural sciences after 1930s when human relations gain more importance than before. Competition that is forced by changing conditions of globalization process caused new methods and approaches come to life. It is difficult to know the scale of management consulting, since there is no complete understanding on the definitions. Different sources report contradictory figures under titles such as number of consultants, sectors income ratio, according to the services which are included to the sector. However, there is one common conclusion that the sector have grown immensely after 1980.

The aim of this study is to establish the phases which the definition of management consulting and the sector itself went through from 1870s to nowadays. In this way, fundamental observations would be provided for other studies which may focus on the quality of the management consulting service today and the observed and real reasons of the high demand and supply that is seen in the sector, and, impressions will be obtained from this historical process.

**Key Words:** Management consulting, consulting services, history of management consulting, reasons of using consulting, management consulting in Turkey.

## Tarihsel Perspektifte Yönetim Danışmanlığı Hizmeti

### GİRİŞ

Danışmanlık geniş perspektifi olan bir alandır. O yüzden de danışmanlığın kendisinden daha belirleyici olan, onu ifade ederken kullanılan sıfattır. Literatürde iş danışmanlığı ile ilgili olarak kullanılan bazı kavramların arasında; kariyer danışmanlığı, eğitim danışmanlığı, insan kaynakları danışmanlığı, imaj danışmanları, çocuk rehberliği, evlilik danışmanları, seyahat acentaları, vergi danışmanları ve daha pek çoğu sayılabilir (HOLTZ,1993:2). O yüzden de yönetim danışmanlığı kavramı, danışmanlığın örgütsel bağlamda ele alınması açısından önemlidir. Zira en geniş şekilde danışmanlık kavramına bakıldığında bir anlamda herkes danışmandır. Öğretmenler, anne ve babalar, yöneticiler, insan ilişkileri ve finansman uzmanları danışmandırlar.

Danışmanlık “yardım etme” fonksiyonu temellidir. Teknolojik ve sosyopolitik açıdan artan karmaşa danışmanlara ve sundukları hizmete olan ihtiyacı artırmaktadır. İş dünyası; uzmanlıklarını geliştirebilmek, maliyet avantajları sağlayabilmek ve personelini motive edebilmek için gün geçtikçe yönetim danışmanlarını daha çok talep eder olmuştur. Öte yandan, yeni yönetim akımlarının izlenmesinin sağladığı prestij, firmaları bu trendi izlemeye yönlendirmektedir. Sektörün arz tarafına bakıldığında ise, cazip gelir imkanı ve işe giriş kolaylığının, danışmanların ve danışmanlık firmalarının sayısının artmasına sebep olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, yönetim danışmanlığı kavramının ve sektörünün 1870’lerden günümüze hangi evrelerden geçtiğini saptayabilmektir. Bu bağlamda, öncelikle yönetim danışmanlığı kavramı ve bu hizmete başvuru sebepleri hakkında kısaca bilgi verilerek, yönetim danışmanlığı sektörünün dünyada ve Türkiye’de tarihsel gelişimi üzerinde durulacaktır.

## I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KAVRAMI

Yönetsel durumlar ve problemler için kullanımı açısından, “danışmanlık” ve “yönetim danışmanlığı” kavramlarının çok farklı tanımları vardır. En genel anlamda yönetim danışmanlığı; müşteri konumundaki örgütün örgütsel amaçlarını başarılmasında, örgütün sorunlarının belirlenmesinde ve çözüm önerilerinin geliştirilmesinde, istenildiği takdirde uygulanmasında da yardım etmeye yönelik, yeni fırsatları tanımlayıp, değişimi öğrenme ve uygulamada yöneticilere ve örgütlere sunulan bağımsız, profesyonel bir tavsiye hizmetidir (WILKINSON,1986: 3-5; EREN,1989:496; CODY,1986 )

Yönetim danışmanlığı *profesyonel bir hizmettir*. Bilgi ve beceri yelpazesi geniştir ve her yönetim durumu tektir. Yönetim danışmanları yıllar boyunca pek çok farklı örgüte giderek, önceki işlerinden edindikleri tecrübeleri ile yeni müşterilerine ya da halen çalıştıkları müşterilerinin karşılaştıkları yeni sorunlarının çözümüne yardımcı olurlar. Danışmanlık firmaları tarafından istihdam edilen profesyoneller, başka müşteriler için çalışan meslektaşlarının tecrübelerinden öğrenebilirler ve firmanın topladığı tüm teknik bilgiyi kullanabilirler. Bu sebeple, danışmanlık tecrübeye dayalı ya da araştırmaya dayalı ya da her ikisi de olabilir. Danışmanlık *bağımsız ve geçici bir hizmettir* (KUBR, 1996:4-8).

## II. YÖNETİM DANIŞMANLIĞINA BAŞVURU SEBEPLERİ

Yönetim danışmanlığına iş alanı açan iki anahtar kavram; düzensizlik ve korku yaratıp, dışardan tavsiye alma ihtiyacını artıran “karmaşa” ve “belirsizlik”tir (The Economist, 1997). Artan rekabet, bir örgütün sahip olduğu ve bulabileceğinden daha fazla bilgi ve beceriye ihtiyaç duymasına sebep olur. Danışmanlar, firmalara kazanmaları için ihtiyaç duydukları esnekliği sağlarlar (SHENSON / NICHOLAS, 1993:3).

Geleneksel olarak yönetim danışmanlığı hizmetleri, yönetim fonksiyonları ile çerçevelenmiştir. Hizmetler; üretim, pazarlama ve satış, personel yönetimi, ofis organizasyonu, finansal yönetim, genel yönetim ve organizasyon vb. alanlarda sunulur. Bir danışmanlık firması, büyüklüğüne, uzmanlık stratejisine vd. faktörlere bağlı olarak bu alanlardan birkaçında hizmet sağlayabilir. Tersine, bir firmanın ya da bireysel / bağımsız danışmanın uzmanlığı daha derin olabilir ve yönetim fonksiyonunun, üretim yönetimi içindeki stok kontrolü ya da insan kaynakları yönetimindeki iş değerlendirme ve ücretlendirme gibi sadece bir dalıyla ilgilenebilir.

Danışmanlık hizmetlerinin uğraş alanları yeni iş fırsatlarına cevap verebilmek açısından çok geniştir. Verimliliğin artırılması, enerji tasarrufu, ortak girişimler, birleşme ve devralmalar, teknoloji transferi, proje geliştirme

ve yönetimi, kültürler arası yönetim, özelleştirme, çevre yönetimi vb. Öte yandan, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği gibi danışmanların eğitim paketlerinde olan konular dikkat çekmektedir. Bunların bazıları modadır ya da eski uygulamaların yeni isimler verilmiş halidir, bazıları ise örgütsel etkililik açısından geliştirilerek vurgulanmıştır (KUBR,1996: 32-33). Örgütsel gelişim ve değişim de yönetim danışmanlığı literatüründe ayrıntılı olarak üzerinde durulan konulardandır (WORREN vd., 1999; FARIAS, 2000; BERRY, 2000).

Danışmanlara başvuru sebepleri; enformasyon sağlamak, uzman görüşü almak, iş bağlantıları kurmak, uzmanlaşmış kaynaklara ulaşmak, teşhis işinin yapılması, eylem önerileri geliştirilmesi, sistem ve metodların geliştirilmesi, yöneticileri ve personelini eğitmek ve geliştirmek (KUBR, 1996:13), örgütsel / kültürel değişiklikleri plânlamak ve yönetmek (BROWN, 2000; RUSAW, 2000), yönetim danışmanlarının davranışsal yanlarından yararlanmak (BERRY, 1999), olumlu bir imaj yaratmak olabilir. Firmalar uygun yöneticiler istihdam edebilmek için de personel sağlama ve seçme süreçlerinde danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaktadırlar (CLARK,1994). Kariyer geliştirme, oryantasyon, iletişim önemli çalışma alanlarıdır (WEBER, 1999: 87-94). Günümüzde yönetim danışmanlarına, her büyüklükteki ve türdeki örgütlerin karşılaştıkları her çeşit sorun için yardım talebinde bulunulabilir.

### **III. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Literatürde ulaşılabilen ilk yönetim danışmanlığı girişimlerini, Castiglione'nin The Courtier (1518), Machiavelli'nin The Prince (1532), Clausewitz'in On War (1818), kitaplarında görmek mümkündür (WASHBURN, 1996: 47).

Örgütsel bazda yönetim danışmanlığının orijini, modern fabrikaların görülmeye başladığı, endüstriyel ve toplumsal değişimlerin olduğu "Endüstri Devrimi"ndedir (DOUGHERTY, 1990:184). Bilimsel yönetimin öncülerinden birisi, 1870 yılında ayakkabı üretimi yapan fabrikasında tüm üretim sistemini yeniden organize eden Amerikalı üretici Charles T. Sampson'dır. Sampson, beceri sahibi olmayan işgücünü organize etmekle kalmayıp, teknik bilgisini diğer firmalara da satmıştır (KUBR, 1996: 27). Bilimsel yönetimin öncüleri arasındaki Frederick W. Taylor, Frank ve Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt ve Harrison Emerson'ın teknik ve metodolojik yaklaşımları, iş sürecini basitleştirmek, işçilerin ve fabrikanın verimliliğini artırmak içindir. Aslında 18.y.y.'da avukatlar ve muhasebecilerin iş dünyasına tavsiye verme rolleri olmasına rağmen, daha çok mühendislik akımı modern yönetim danışmanlığının başlangıcı olarak kabul görmektedir (CODY, 1986 ).

Danışmanlık, özellikle fabrika verimliliği, rasyonel örgütler, zaman-hareket etüdleri şeklinde ve üretim maliyetlerini azaltmak üzerine odaklanan bilimsel yönetim hareketinden ortaya çıkmıştır. Tüm bu alana, “endüstri mühendisliği” adı verilmiştir (KUBR, 1996:28; KIPPING, 1990: 195). En önemli katkının ve başlangıç sayılabilecek adımın 1880’lerde Frederick W. Taylor’ın Philadelphia’da geliştirdiği bilimsel yönetim ilkeleri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. 1890’larda Frank Gilbreth’in üretimde personel faktörünü vurgulaması, 1899’da Emerson Company’i kuran Harrington Emerson’un çalışmaları vd. ilk adımlardır (CODY, 1986: 24 ). 1832 yılından 1899’a dek başka firmalar (10 firmanın adı geçmektedir) kurulmuşsa da Emerson Danışmanlık fonksiyonları itibariyle ilk yönetim danışmanlığı firması kabul edilmektedir (Kennedy Publications, 1990:14).

Yönetimin yeni alanları ve sorunların yeni türleri danışmanlık işinin doğal bir parçası haline gelmiştir. Toplum ve işgücü ilişkileri alanlarındaki önemli değişiklikler, çalışanlarca kabul edilmeyen tekniklerin kullanımını sınırlandırma eğiliminde olmuştur. Endüstri mühendisliği ve verimlilik uzmanlığının sınırlı yaklaşımları, örgütlerin diğer boyutlarına ilginin artmasına yol açmış ve danışmanlığın yeni alanları doğmuştur. Bunlardan biri 1914’te Chicago’da Edwin Booz’un “İş Araştırma Hizmetleri” adı altında kurduğu bugün bilinen anlamıyla danışmanlık firmasıdır (KUBR, 1996: 28).

Danışmanlık yaklaşımı Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra değişmiş, yönetim ve organizasyon konularına ağırlık verilmiştir. Danışmanların iş idaresi ve ekonomi konularında kalifiye olmaları gerekli görülmüştür.

1920’lerde Elton Mayo ve arkadaşları Hawthorne deneyleriyle, insan ilişkilerinde danışmanlık ve araştırma için hız vermişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi ve motivasyonda önemli danışmanlık çalışması Mary Parker Follett tarafından başlatılmıştır. Daha etkili satış ve pazarlama, 1917’de yazılan Principles of Salesmanship’in yazarı Harold Whitehead gibi insanlar tarafından geliştirilmiştir. 1920’lerde çok sayıda danışmanlık firması kurulmuştur.

Girişimlerin finansmanı ve faaliyetlerin finansal kontrolünü içeren finans danışmanlığı da hızla gelişmeye başlamıştır. Yeni danışmanlık firmalarının çoğu muhasebe geçmişine sahiptir. James O. McKinsey, genel yönetimin öncülerindendir. 1924’de kendi danışmanlık firmasını kurmuştur ve danışmanlık mesleğinin kurucularından biri olarak saygı görmektedir (KUBR,1996:29; CODY,1986:27). McKinsey’in ortağı Marvin Bower da McKinsey’in ardından firmayı 40 yıldan fazla süre yönetmiş ve modern yönetim danışmanlığı anlayışının gelişmesine katkıda bulunmuştur (SETTON, 1998: 135).

Bilimsel yönetimin Batı Avrupa'da yayılımı, 20.y.y.'in ilk 20 yılı boyunca çok azdır. Fransa'da mühendisler yeni metodlar için istekliyken, çoğu işveren ilk tecrübelerde artan grevler sebebiyle tereddütte kalmışlardır. İngiltere'de de işverenler bilimsel yönetimin yeni metodlarını benimsemek yerine, endüstriyel psikoloji ve insan ilişkilerine odaklanmışlardır. Alman endüstrisi metal işiyle başlayan kendi çalışma sistemlerini oluşturmuş; 1924'den itibaren performans ölçümü ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiş, REFA (National Committee of Work Time Determination / Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung –REFA) tarafından mühendislerin eğitimi ve el kitapları aracılığıyla yayılmıştır (KIPPING, 1990: 196).

1920'ler ve 1930'larda yönetim danışmanlığı sadece ABD'de değil, İngiltere'de, Fransa'da, Almanya'da, Çekoslovakya ve diğer endüstrileşmiş ülkelerde de zemin bulmuş, ama hacmi ve alanı sınırlı kalmıştır. Sadece birkaç firma -ki bunlar küçük firmalardır- görülmüş ve onların hizmetleri de temelde büyük örgütler tarafından kullanılmıştır (KUBR, 1996:29). Bu dönemde Amerikan danışmanlarının Batı firmalarında yeni metodların uygulanması için rol almaya başladıkları görülür. Bunda elbette Batı Avrupa'da Amerikan çokuluslu firmalarının yayılmasının payı söz konusudur. Batı Avrupa'da Amerikan danışmanlık firmaları, iki büyük savaş arasında Bedaux Danışmanlık ile başlamış, ancak gösterdikleri varlık zaman içinde erozyona uğramıştır. Bunun başlıca sebepleri; ABD kökenli danışmanlık firmalarının Avrupalı çalışanlarının, zaman içinde bu firmalardan ayrılıp kendi firmalarını kurmaları, Almanya'da Nazilerin, İtalya'da Faşist hükümetin danışmanlık firmalarına karşı aldıkları tavır vb. sayılabilir. II. Dünya Savaşı döneminde birçok Amerikalı danışmanlık firması Avrupa'yı terk etmiş, 1940-1950'lerde de faaliyetleri sınırlı kalmıştır (KIPPING, 1990).

İlk profesyonel danışmanlık birliği 1929 yılında Association of Consulting Management Engineers (ACME) adıyla kurulmuştur ve bugünkü adı Association of Management Consulting Firms şeklindedir. Bu dönemde yönetim danışmanlığına özgü etik kodlar geliştirilmeye başlanmıştır. Harvard Business School'da 1932'yılına dek süren ve 21.000 işçi ile yürütülen Hawthorne Araştırmaları dikkatleri örgütteki birey ve gruplara da yönlendirmiştir (WASHBURN, 1996: 48).

Hükümet ve ordu için danışmanlık II. Dünya Savaşı boyunca önemli rol oynamıştır. Faaliyet araştırmaları ve diğer tüm yeni tekniklere önce askeri amaçlar için başvurulmuş, hızla iş dünyası ve kamu yönetiminde temel atmış, danışmanlar tarafından önerilen hizmetlere yeni bir boyut ilave etmiştir (KUBR, 1996:29; Dünya-Finans Kulüp, 09.08.1999: 5). Savaşın hemen sonrasında ABD'de yönetim danışmanlığının tahmini toplam geliri 250-350

milyon dolar civarındadır. 1980'lerin ilk yarısında 3 milyar doların üstünde gelir, 2.500'den fazla firma olduğu belirtilmektedir (CODY, 1986: 28).

Savaş sonrası işgücü verimliliğinin artırılması çabalarının yaygınlaşması Batı Avrupa'da danışmanlık hizmetlerine talebi artırmıştır. İngiltere'de 1956'da toplam 4 milyon pound tahmin edilen pazanın 3 / 4' ünden fazlasına hakim olan 800'ün üzerinde muhasebe ve danışmanlık firması bir araya gelerek Yönetim Danışmanları Birliği (Management Consultants Association -MCA) kurulmuştur. 1961'deki yıllık raporlarında MCA üye firmaların gelirleri, enflasyondan arındırılmış halde önceki on yıldan %10 fazladır. Fransa'da da danışmanlık yayılmıştır. O dönem ABD'li danışmanlık firmaları için kendi ülkeleri dışında bir durgunluk olsa bile, 1950'lerden sonra dikkatlerin firma organizasyonu ve strateji konuları üzerinde yoğunlaşması, yönetim modalarının yeni dalgası ABD danışmanlarına yaramıştır.

1960'lardan itibaren yeni jenerasyon Amerikan yönetim danışmanlığı firmaları, 20. y.y.'da Avrupa'nın ABD firmaları için önemli bir bölge olması fikrinden hareketle, buralarda yayılmaya başlamışlardır. Bazı önemli firmalar ofislerini çok daha önceleri açmış olsalar da, Güneydoğu Asya, yönetim danışmanlığı firmaları için ancak son 20 yılda önemli bir pazar haline gelmiştir. ABD'li yönetim danışmanlığı firmalarının Merkez ve Güney Amerika'ya da görece olarak erken yayıldığı, fakat asla Avrupa'daki öneme ulaşamadığı, Asya'da da görece olarak son zamanlarda görüldüğü belirlenmiştir. (KIPPING, 1990: 194).

1960'lardan itibaren gözlenen diğer durumlar ise, yönetim danışmanlığı çalışmalarının kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da başlaması, insanların bir "meslek" olarak bu alana yönelmeleri (CODY, 1986: 30), strateji danışmanlığının önemli bir yer alması, büyük muhasebe firmalarının yönetim danışmanlığı hizmetlerine duyarsız kalmayıp, hizmetlerine eklemeleri, Cambridge Research Institute ve Management Analysis Center'ın ortaya çıkışı ile akademisyenler ve pratisyenlerin danışmanlık uygulamalarını birleştirmeleri ve firmaların kurumsallaşmalarıdır (CANBACK, 1998).

Bu dönemde endüstriyi iyileştirme çabaları, Avrupa ülkelerini Amerikalı danışmanlar için önemli ithalatçı ülkeler konumuna getirmişse de, 70'lerde yerli danışmanlar ön plâna çıkmışlardır (BERRY, 1983: 7-14).

1980'li yıllardan beri danışmanlık daha da gelişmiştir. Bağımsız denetim alanında uzmanlaşan başarılı ve büyük firmalar, bağımsız denetimin müşterilerinin ihtiyaçlarına tam olarak cevap vermediğini görünce, mali müşavirlik, hukuk müşavirliği alanlarında da faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu noktada yönetim danışmanlığı hizmetleri de başlamış; globalleşme, artan rekabet, doğru insanları doğru yerde ve zamanda bir araya getirerek doğru iş yapmalarına imkân sağlamanın zorunluluk olduğu anlaşılınca

ve bu zorunluluğa bağımlılık daha da artınca yönetim danışmanlığı alanında çalışmalar hızlandırılmıştır. Bu firmalar, bir taraftan denetim ve bir taraftan müşavirlik çalışmaları ile kurumların yapılarını çok iyi öğrenmişler, ihtiyaç duydukları bilgileri, tecrübeleri oluşturabilmişlerdir. Zamanla ihtiyaçlar daha da artmış, verilen hizmetlerde daha da büyük değişiklikler ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları danışmanlığı, halkla ilişkiler danışmanlığı, teknik danışmanlıklar, eğitim danışmanlığı gibi çeşitli uzmanlık alanları oluşturulmuştur (Dünya, 08.04.1999:9).

1970'lerin sonundan 1997'ye değin, kendisini danışmanlık firması olarak tanımlayanların sayısı Kuzey Amerika'da yaklaşık dört katına çıkmıştır. Bu sayının içinde halkla ilişkiler şirketleri vb. dahil değildir. Aynı dönemde dünya çapında yönetim danışmanlığı geliri yaklaşık 3 milyon dolardan 45 milyar dolara yükselmiştir (WINKLEMAN, 1997).

İngiltere'deki en büyük danışmanlık firmalarından PA'nın, 1943'de sadece 6 danışmanı varken, 1963'de 370, 1984'de 22 ülkede 1300'ün üzerinde ve 1993'de 1700 danışmanı vardır. 1980'lerin sonlarında ABD'de tam zamanlı çalışan yönetim danışmanlarının sayısı 100.000 civarındadır (KUBR, 1996: 29).

1980'lerden 1990'ların sonlarına kadar olan dönemde endüstrinin yıllık büyüme oranı %20'dir. Bu büyüme etkileyicidir, ama endüstrinin gelişiminin asıl önemi kurumsal bilginin birikimidir. 1980'de 1000'den fazla danışmana sahip danışmanlık firması 5'ten az iken, 1998'te 30'dan fazladır. Bu bilgiler danışmanlık tecrübesinin yaklaşık %80'inin 1980 sonrası dönemde, sadece %20'sinin Arthur D. Little'ın danışmanlık firmasını kurduğu 1886'dan 1980'e değin olduğunu göstermektedir. Bu, sadece bir endüstrinin büyümesi değil, son 50 yılda yönetim tekniklerindeki gelişimin sonucudur. Büyük firmalarda yeni tekniklerin, araçların hızla yayılmasıdır (CANBACK, 1998).

İlerleyen zamanla, danışmanlar yönetim alanının geleneksel sınırlarının dışına çıkmakta tereddüt etmemiş, müşterilerin ilgilendikleri alanlardaki en son gelişmeleri izlemişler, yeni politikalar geliştirmişlerdir. Bilgi teknolojisinin yönetim ve muhasebede kullanılması, yeni iletişim sistemleri, kalite ve çevrenin korunmasına verilen önem, gerek müşteriler arasındaki gerekse danışmanlık firmalarının kendi aralarındaki rekabet, eğilimi belirler olmuştur.

Önceleri "Big Eight" olarak bilinen, 1980'lerin sonunda yaşanan birleşme ile "Big Six" olarak anılmaya başlanan bağımsız denetim firmaları, yönetim danışmanlığı hizmetlerinde daha fazla varlık göstermişler; kârları, geleneksel muhasebe ve denetim işinden daha yüksek gerçekleşmiştir (KUBR, 1996: 30).



2000’li yıllarda varlıklarını sürdüren ve büyük beş firma olarak anılan firmalar (Big Five Firms); Arthur Andersen Worldwide, PriceWaterhouse Coopers, KPMG, Ernst & Young, Deloitte & Touche’dır (COLUIN, 2000).

1990’ların başından sonlarına değin bu işkolunun gelirlerindeki toplam yıllık büyüme %10 veya daha fazlası olarak tahmin edilmektedir. Tanımlar üzerinde anlaşma az olduğu için, yönetim danışmanlığı işinin büyüklüğünü saptayabilmek de zordur (The Economist, 1997: 3-22).

Günümüzde danışmanlık hizmetlerinden kamu kuruluşları da yararlanmaktadır (HOLTZ, 1993). Örneğin CIA (Central Intelligence Agency) eleman alımında yapılacak uygulamaları bir danışmanlık firmasına verebilmekte, Alman ordusu haberleşme sistemlerini bir danışmanlık firması vasıtasıyla kurabilmekte, İngiliz kamu kuruluşları bağımsız denetim hizmetlerinden yaygın şekilde yararlanma ihtiyacını duymaktadırlar (Dünya, 08.04.1999:9).

Yönetim danışmanlığındaki rekabet son yirmi yılı aşkın zamandır büyük oranda artmıştır. Sunulan yeni hizmet çeşitleri ve hizmet kalitesinin artırılması çabaları sebebiyle yönetim danışmanları daha dinamiktir. Yeni müşteriler aramak/araştırmak ve potansiyel müşterilerini kendilerinin diğerlerinden daha iyi hizmet sundukları konusunda iknâ etmek için daha saldırgan hale gelmişlerdir (KUBR, 1996: 30).

1996 yılında altı büyük (Big Six) muhasebe firması 62 milyar \$’lık global yönetim danışmanlığı pastasının %23’lük parçasını almıştır ve sonrasında da artışını sürdürmüştür. Kennedy Araştırma Grubu’nun araştırmasına göre özellikle bilgi teknolojisinde olmak üzere yönetim danışmanlığı hizmetine olan talep artmaktadır. Teknolojinin hızlı değişimi, piyasanın uluslararasılaşması ve özelleştirme, müşterilerin danışmanlık hizmetine talebinin artmasının sebeplerinden bazılarıdır. Satışları 80 milyon \$’ın üzerindeki ABD firmalarının %70’i işlerinin en azından bir parçasını özellikle bilgi teknolojisi, ulaştırma, araştırma vb. dış kaynaklardan sağlamaktadırlar (Accountancy, 1998:14).

Artık dünyanın neredeyse her ülkesinde faaliyet gösteren dev kuruluşlardan bahsedilmektedir. Bunların örgütlenmeleri de aralarındaki farklılıklara rağmen benzerlikler göstermektedir.

1997 Ekiminin sonlarında, federal işler için uygun bulunan 70’den fazla danışmanlık firması Management, Organizational and Business Improvement Services (MOBIS)’i oluşturmuşlardır. MOBIS programının amacı acentalarının performans, kalite ve etkililiğini artırmaya yardımcı olmaktır. Toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama (benchmarking), finansal yönetim

analizi, süreç modelleme, simülasyon, yönetici becerilerini geliştirme vb. uğraş konularındandır (Government Executive, 1998).

Küçük büyük tüm danışmanlık firmaları faaliyetlerini uluslararasılaştırmak için yeni pazarlar araştırmaya, az gelişmiş ülkelerde danışmanlık için yeni fırsatları keşfetmeye, uluslararası ekonominin değişikliklerine uyum sağlama uğraşlarına devam etmektedirler. Gelişen ekonomilerde pekçok yeni danışmanlık firması kurulmaktadır. Büyük danışmanlık firmalarının yabancı faaliyetleri, gelirlerinin %30-70'i oranındadır (KUBR, 1996: 30).

Finansal hizmetlerden telekomünikasyona ve şimdi de danışmanlık sektöründe, firmaların ya hızlı büyüme ya da yayılma, yeni yetenekler kazanma vb. sebeplerle bir başka firma ile birleştikleri görmezden gelinemeyecek bir eğilimdir. Danışmanlık firmalarının birleşme ilanlarına bakıldığında, 1996'da 200'den az iken, 1999 yılında birleşme rakamı 1000'in üzerindedir. Danışmanlık firmalarının birleşme nedenleri, yeni yetenekler kazanmak ve yeni pazar konumu elde etmek olabilir. Başarılı firmalar ya büyük, çokuluslu hizmet verebilen, fonksiyon alanı geniş firmalar ya da çok küçük bir alanda (niche) odaklanmış, yüksek uzmanlık konumundaki firmalardır (BUSHKO /RAYNOR, 2000: 53-54).

Teknolojinin gelişmesi ve maliyet baskısı da birleşmelerin sebepleri arasındadır. Sektördeki birleşmelere örnek; Price Waterhouse ve Coopers & Lybrand, Ernst & Young ve KPMG Peat Marwich verilebilir (Trustee, 1998). Firma devralmaları ve birleşmeleri evliliğe benzetilmektedir. Partnerlerin başarılı ilişki kurabilmeleri, sinerji sağlamaları için rehberliğe ihtiyaçları vardır (DESS, 1998).

İnternet firmalarının popülerleşmesi de bir başka önemli akımdır. Danışmanlık firmalarında birkaç yıl çalışıp, tecrübe edindikten sonra kendi internet firmasını kuranlardan, dot.com'a giden danışmanlardan bahsedilmektedir. Harvard mezunlarından danışmanlık işine yönelenlerin sayısı 1996-1999 yıllarını da kapsayan 4 yıllık dönemde %24 azalmıştır (MARSH, 1999).

"İnternet ekonomisi" iş dünyasının gerçeklerinden birisidir. Firmalara hizmet veren danışmanlık da değişim altındadır. Firmaların küçültülmesi (downsizing), pazar araştırması, insan kaynakları plânlaması, satış gücü yönetimi ve stratejik plânlama, bilişim sistemleri gibi hizmetlerin dış kaynaklardan talep edilmesini (outsourcing) artırdığı için danışmanlığın bu belli alanlarında gelişimini yönlendirmektedir. Genelde söylenen iyi danışmanlığın yine "pahalı" olacağıdır. Kennedy Information'ın araştırmasına göre saat ücreti 100 \$'dan 500\$'ın üstüne çıkabilecek bir aralıkta olabilir (SRAEEL, 2000: 23).

Danışmanlık firmaları gibi bazı sektörlerde, hizmetlerin pazar talebi genelden daha yavaş etkilenir. E-ticaret, müşteri ilişkileri yönetimi (customer-relationship management) gibi yeni alanların büyümesi, alternatif yaklaşımların patlaması trendi sonucu danışmanlık firmaları, personelini /danışmanlarını yeni plânlara göre yerleştirmektedir. Küçülmenin alternatifi olarak, yeni alanlara yatırım ve insanlarını geliştirmek için görev ekipleri oluşturmaktadırlar (McMANN / HORDES; 2000).

2000 yılının sonlarında yönetim danışmanlığının global endüstride 120 milyar \$ payı olduğu tahmin edilmektedir. Sadece ABD’de profesyonel danışmanlık hizmeti enformasyon teknolojisi ve teknik danışmanlık dahil 2003 yılına kadar 55,8 milyar \$ pazarı olacağı tahmin edilmiştir. Bugünün çalkantılı çevresinde, e-iş danışmanlığı dahil işletme stratejisi geliştirme ve değişim yönetiminin büyük danışmanlık firmalarının hızla büyüyen uygulamaları olması şaşırtıcı değildir (KAPLAN, 2000; ISAAC, 2000).

Danışmanlık firmalarının yönetimini beğenmeyerek, özellikle ilgilenmedikleri işlere dahil edilmelerine direnen danışmanlar firmadan ayrılıp, kendi uzmanlaşmış küçük işlerini (“niche” business) kurabilmektedirler. Firmalarda iş ilişkileri, güven ve ödemeler de bu kararda önemli diğer faktörlerdir (RAM, 1999).

Endüstride gittikçe artan bir rekabet baskısı vardır. Müşterilerin baskısı, profesyonel gelişimi hızla sağlama gerekliliği, sektöre yeni girenlerin yarattığı risk, varolan firmalar arasındaki rekabet başlıca mücadele alanlarıdır. Yönetim danışmanlığı firmalarının en büyük maliyeti profesyonel personeldir. Müşteriler projelerinde kıdemli danışmanların çalışmasını istemektedirler. Çoğu danışmanlık firmaları danışmanları yetiştirme becerisinde değildir ve zamanları da yoktur, gerekli personeli diğer danışmanlık firmalarından sağlamaktadırlar. Bu bağlamda yönetim danışmanlığı firmaları yüksek personel devir hızı ile karşılaşmaktadırlar (SURYANARAYANAN, 1989).

Danışmanlık dünyasında artık müşteriler de daha sorgulayıcı ve şüphecidirler. Sonuç görmek istemektedirler. Foust (2000), danışmanlık firmalarına karşı açılan davalara örnekler vererek, danışmanların avukatlarıyla görüşmeden tavsiyelerde bulunmamaya başlayacakları günlerin uzak olmadığını belirtmiştir.

Küreselleşme ve deregülasyon büyük ekonomik değişiklikler getirmiş; değişim mühendisliği, küçülme (downsizing) gibi moda akımlar yöneticileri firmalarının temel yetenekleri (core competence) üzerine eğilimlerine ikna etmiş, uzmanlıkları dışındaki alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaya (outsourcing), rekabet avantajlarını korumak için bunu en iyi yapabilecekleri tavsiyeleri almaya yönlendirmiştir (The Economist, 1997; ANTONUCCI vd. 1998; RACKHAM, 1997). Küçülmüş firmaların çoğu artık insan kaynakları

departmanına sahip değildir ve insan kaynakları departmanlı büyük firmalar bile, yeni alanlara girerken dışardan uzman yardımı alırlar (PARCH, 1998: 16). Enformasyon, üretim, ekonomi ve yönetim alanındaki hızlı değişimlerin yarattığı belirsizlik yönetim danışmanlarının ufkunu açmaktadır. Teknolojinin hızlı değişimi, piyasanın uluslararasılaşması, özelleştirme, çevre bilincinin artması müşterilerin danışmanlık hizmetine talebinin artmasının sebeplerinden bazılarıdır (VERBANES, 1997: 16; Accountancy, 1998: 14; STEIN/MCGEE, 1998).

Teknoloji, bilgi ve ulaşımın artması sebebiyle “global köy” terimi popüler bir olgu haline gelmiştir. 2000’li yıllara doğru uluslararası danışmanlık fırsatları daha da artmıştır. Örgütsel değişim, çokuluslu birleşmeler ve teknoloji odaklı projeleri etkili yönetebilen danışmanlar özellikle talep edilmişlerdir (GIBSON, 1998: 59; TAPP, 1997:15-17).

Yıllar önce Frederick Winslow Taylor, sonraki kuşakta Peter Drucker gibi sadece birkaç etkili danışman varken, bugün “guru” olarak adlandırılan yönetim danışmanları, uygulamanın içindekilerin en iyi fikirlerini toplayıp, onlara tekrar işe yarar bir program ile geri vermektedirler. Bu etkinin ilerde de devam edeceği görünmektedir. Tom Peters ve Bob Waterman, Alvin Toffler, Wiliam Ouchi, Michael Porter gibi pek çok isim, fikir liderliği yapmış; yeni fikirlere gereksinimi olan ülkelere bunları aktarmışlardır (TIERNO / YOUNG, 1986).

#### **IV. TÜRKİYE’DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİ**

Ülkemizde eğitim ve danışmanlık sektöründeki ilk ciddi oluşum, 1960’lı yılların başlarında devrin önde gelen bazı sanayicilerinin girişimiyle kurulan Türk Sevk ve İdare Derneği’dir.

Dernek, 1980’li yıllardan önce yurdumuzun yaşadığı sosyal, politik ve bunlara bağlı olarak da ekonomik sıkıntıları nedeniyle kapanmış ve tasfiye olmuştur. Derneğin ABD ve İngiltere’de yetiştirdiği pek çok değerli yönetim danışmanı özel sektörde çeşitli üst kademe yöneticilik görevlerine geçmiştir. Derneğin, yönetim danışmanlarından bazıları da danışmanlık ve eğitim sektöründe kalmayı istemişlerdir. Bazıları tek başına danışmanlık hizmeti verirken, bazıları da biraraya gelerek danışmanlık firmaları kurmuşlardır. Türkiye’de alınan ekonomik kararlar ve gelişimler sonucunda dışa açılmanın hızlanması ile birlikte, daha ilmi ve daha “müşteriye yönelik” çalışmaların gereği de artmış, bu doğal gelişmenin sonucu olarak da, danışmanlık ve eğitim sektörüne ilgi artmıştır. 1990’lara gelindiğinde, yabancı kuruluşların da

Türkiye'ye ilgisi gelişirken gerek ortaklık şeklinde gerek temsilcilik şeklinde pek çok danışmanlık kuruluşu Türkiye'ye gelmiştir.

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

2000 yılına gelindiğinde, pek çok danışmanlık ve eğitim müşterisinin son yıllarda gerek eğitim gerek danışmanlık çalışmalarından çok hoşnut olmadıklarını dile getirdikleri, köklü ve yabancı teknik bilgi ile çalışan bir kaç kuruluş dışında, sektörün bir dalgalanma yaşadığı ve zamanla herşeyin oturabileceği ifade edilmektedir (Dünya, 3 Nisan 2000:9).

Danışmanlık sektöründe devlet kaynaklı çalışmalardan başlıcaları, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Milli Produktivite Merkezi (MPM)'dir. Özgenç (1998), bilgi sistemlerinin transferi esasına dayanan danışmanlık olgusunun, işletmeler ve içerisinde bulunduğu sektör verimliliğine evrilmesi için, devletin teşvik ve finansal destek organizasyonları ile danışmanlık sürecinin entegre edilmesi ve KOSGEB bulgularının veri alınmasının bir gereklilik olduğunu belirtmektedir.

Türkiye'de sürekli kriz yaşanmasına ve krize alışkanlık gösteren politikaların uygulanmasına rağmen, firmaların danışmanlık hizmeti aldıkları ve sektörel hizmet ağının hızlanarak yaygınlaştığı ifade edilmektedir. Danışmanlık hizmeti verenlerin avantajlarının, danışmanlık projelerinin uzun dönemli kontratlar biçiminde olması da vurgulanmaktadır. (Dünya, 3 Nisan 2000:6).

Türkiye'de "guru" söyleminin popülerleşmesi de yadsınamayacak bir gerçektir. Danışmanlık firmalarının bu söylemden beslenmeleri ve bu söylemi sürekli kılmaları söz konusudur. Özen (1999), Türkiye'de guru söyleminin popülerleşmesi ile sonuçlanan sürecin harekete geçirici yapısal unsurunun, 1980'lerin başında yaşanan ithâl ikâmesi politikasından dışa açık büyüme politikasına geçiş olduğunu saptamaktadır. Döviz ve dış borç krizi ile tıkanan ithâl ikâmesi politikası 24 Ocak kararları ile terkedilmiş, yerli sermayeyi koruyucu gümrük duvarları indirilmiş, ithâlat sınırlamaları yumuşatılmış, ihracat özendirilmiş ve yabancı sermaye yatırımları teşvik edilmiştir. Bu radikal değişim, 1995'de Avrupa Gümrük Birliği anlaşması ile pekiştirilmiş ve Türkiye ekonomisi kapitalist dünya düzeninin bir parçası haline getirilmiştir. Yerel sermayenin 1980'li yıllarda değişen ekonomik koşullara uyum sağlama çabası ile bazı yabancı danışmanlık firmaları yardımıyla yönetim sistemlerini yeniden düzenlemeleri, yeni yönetim tekniklerini uygulama şansı bulmaları, zamanla firma imajı oluşturmalarında bu teknikleri kullanmaları yerli danışmanlık firmalarını da bu alana çekmiştir. Yatırım maliyetlerinin düşük olması nedeniyle bu pazara giren firma sayısı hızla artmıştır.

Türk yönetim modası pazarının arz tarafını oluşturan kurumların, yurtdışındaki danışmanlık, yayın ve eğitim kurumlarının bazen resmi, bazen de fiili acentası oldukları ifade edilmektedir. Yani talep edilen yurt dışı reçeteleri ithal edip, yine ithal edilmiş yöntemlerle kullanıcıya sunmaktadırlar. Moda tekniklere olan talep, dışa açılmanın itici gücü olarak zaten oluşmuş bulunmaktadır. Dolayısıyla, arz kuruluşlarına sadece birbirleriyle rekabet ederek bu teknikleri ithal etmek ve kullanıcılara sunmak düşmektedir. Nitekim “moda”, ona uyanlara yüksek statü getirmektedir. Danışmanlık, eğitim ve yayın kuruluşlarının guru getirme olgusu, hem oluşmuş talebi karşılayan kârlı bir pazar olmuş, hem de bu kuruluşların temel ürünlerine olan talebi rekabetçi bir biçimde artırma işlevi görmüştür (ÖZEN, 1999: 112).

Kuruluş sayısının kısa zamanda bu denli artması ve sunulan ürünün de soyut nitelikte olması, bu sektörde bulunan kuruluşları, bir dernek altında toplanma (Yönetim Danışmanları Derneği) ve sektörün özdenetimini sağlayacak norm ve standartları belirleme biçiminde bir “kurumsallaşmaya” yöneltmiştir. Yönetim Danışmanları Derneği’nin amaçları, derneğin 98-99 kataloğunda şöyle ifade edilmektedir:

- Yönetim Danışmanlığının ekonomik işlevlere doğrudan katkısı olduğunu kamuoyuna aktarmak ve bu katkının anlam ve içeriğini net terimler içinde açıklamak;
- Firma bazında erişilmesi olanaksız veya güç olan kaynak boyutlarına dernek bileşiği içinde ulaşmak;
- Uluslararası kuruluşlarca (Dünya Bankası, BM ve İhtisas kuruluşları vb.) ve bu mesleğin icra edildiği ülkelerde belirlenmiş, benimsenmiş, gelenekselleşmiş, “danışmanlık meslek ahlâkı”nı oluşturan temel ilke, prensip ve kurallardan da esinlenerek yurdumuzda yönetim danışmanlık mesleğini icra edecek kişi veya kuruluşlara yol gösterecek bir “mesleki etik” temelini oluşturumunu sağlayıp, danışmanların mesleki uyulamalarını bu tabana oturtmalarını gözetmek;
- Yönetim danışmanlığı mesleğine uygun kişi profilini belirlemek ve bu profile uyan kişilerin mesleğe intikali yönünde girişimde bulunup mesleğin insan tabanını niteliksel ve niceliksel olarak geliştirmek;
- Yönetim danışmanlığının mesleki konu, çıkar ve sorunlarını üçüncü şahıslar nezdinde temsil etmek ve savunmak;
- Türkiye’de yönetim danışmanlığı yapan kişi ve kuruluşları tek bir çatı altında toplayarak yukarıdaki maddelerde sayılan amaçlara ulaşmada güçbirliğini oluşturup etkinliği arttırmak;

- Yönetim danışmanı kişi ve kuruluşların üye olduğu uluslararası derneklerle işbirliği veya üyelik ilişkisi kurmak suretiyle dışa açılımı sağlamak;
- Yönetim danışmanlığı hizmetine olan iç talebi artırıp pazar alanını geliştirmek;
- Yönetim danışmanları arasındaki bilgi alışverişi ve mesleki koordinasyonu sağlamak;
- Haksız rekabetin önüne geçmek;
- Konuyla ilgili mevzuatın mesleki çıkar doğrultusunda oluşumu yönünde girişimlerde bulunmak.

Derneğin stratejisi ise, “olabildiğince yaygın ve belirgin bir profile uygun seçici bir üyelik tabanına dayalı yapılaşmayı gerçekleştirerek yukarıda sayılı amaçlar doğrultusunda çalışmaktır” şeklinde ifade edilmiştir.

Sektörde faaliyet gösteren firmaların çoğu eğitim hizmeti vermektedir. Uzmanlık konularına bakıldığında birbirinden farklı alanların çoğunu bünyelerine aldıkları görülmektedir. Bu, potansiyel müşteri kitlesini geniş tutma kaygısında olduklarını düşündürmektedir.

Ülkemizde gelişme eğiliminde olan yönetim danışmanlığı sektörünün ithâl edilen bilgilerin aktarılmasının ötesine geçip, kendi bilgisini de üretebilmesi ve uzun soluklu projelerde varlık gösterebilmesinin zamanı gelmiştir. Sadece danışmanların ve firmalarının donanımı değil, ülke ekonomisinin ve kültürünün özel koşulları ve müşterilerin ihtiyaçları dikkate alınarak projeler üretilmelidir. Sektörün nitelikli ve tecrübeli danışmanlara, uzmanlık alanlarının net olarak belirlenmesine, akademik çevrelerle ve birbirleriyle daha fazla işbirliği göstermelerine gerek duyulmaktadır.

## **SONUÇ**

Yönetim danışmanlığı literatürüne bakıldığında tarihinin 1870'lere dek uzandığı, 1980'lerden sonra ise sektörün tüm dünyada hızlı bir gelişme sürecine girdiği, danışmanlık tecrübesinin yaklaşık %80'inin 1980 sonrası dönemde kazanıldığı, bunun sadece bir endüstrinin büyümesi değil, yönetim tekniklerinin gelişmesi ve hızlı yayılmasına bağlı olduğu saptanmıştır.

Tarihsel perspektifte yönetim danışmanlığı hizmetleri önce bilimsel yönetim uygulamaları için örgütlere rehberlik yapmak şeklinde görülürken, 1930 sonrası insan ilişkileri ekolünün önem kazanmasıyla davranış bilimleri eğitiminin de verilen hizmetlere eklenmesi, hızlı teknolojik gelişimler, ekonomik değişimler ve küreselleşme sürecinde artan rekabetle gündeme gelen yeni yöntem ve yaklaşımlarla örgütlerin danışmanlık hizmetlerine talebinin

artması söz konusudur. Rekabetin şiddeti sebebiyle saldırgan pazarlama politikaları ve piyasada imaj yaratma uğraşı “guru” söylemini geliştirmiş ve moda akımları da artırmıştır.

İşletme okulları, iş dünyası yayınları ve danışmanlık firmaları *moda yaratıcıları* rolünde olabilirler ve yeni yönetim tekniklerinde yöneticilerin kollektif tercihlerini oluşturabilirler (ABRAHAMSON,1991 ve 1996).

Küçük büyük tüm danışmanlık firmaları danışmanlık faaliyetlerini uluslararasılaştırmak için yeni pazar arayışındadırlar. Bunun için, uluslararası ekonomik değişimlere uyum sağlamaya çalışan az gelişmiş ülkelerde avantaj sağlamaya çalışmaktadırlar.

“Ortanın görünmezliği” fikrinden hareketle, danışmanlık firmaları ya küçük örgütlenmelerle, belirli dar bir uzmanlık alanında ve hedef pazarda yoğunlaşmakta ya da büyük sayılar kanunundaki faydaları sağlayabilmek için büyümeye çalışmaktadırlar.

Bazı danışmanlar sektörel bir yaklaşımı seçmişlerdir. Onların tüm işi bir sektör içindir. Bunun sebebi hem teknik hem de ticari kaygılar olabilir. Sektörel açıdan uzmanlaşan danışmanlık firmaları çoğunlukla müşterilerine, işletme ve mühendislik danışmanlığını bileşik bir paket olarak sunmaktadırlar. Bugünkü danışmanlık anlayışında hizmet sektörleri için çalışma eğilimi de önemlidir.

Sektörde; risk yapısını farklılaştırmak, portföyünü geliştirmek, farklı pazar koşullarında doğru davranmak gibi sebeplerle birleşmeler görülmektedir.

Yönetim danışmanlığı firmalarının personel sağladıkları işletme mezunlarının yer aldığı havuza, mühendisler ve büyük firmaların yeniden yapılanmaları, küçülmeleri ya da politik sebeplerle işlerinden ayrılmış olan tecrübeli yönetici ve profesyoneller de katılmıştır. Eğitim hizmetleri de veren danışmanlık firmaları guruları kadrolarında bulundurmakta, popüler kavramları pazarlamakta ve işletme okullarındaki konuları hızlandırılmış formatta sunmaktadırlar.

Yatırım bankaları, e-iş gibi alanların cazibesinin artışı ile nitelikli işgücünün bu sektöre yönelişinin azaldığı tespit edilmiştir. İyi danışmanlar danışmanlık firmaları arasında transfer edilmektedirler.

Danışmanlık hizmetine olan talebin sebebi, danışmanların ve sunulan hizmetin niteliği ve bilinçli yaklaşım son derece önemlidir. Yönetim danışmanlığı sadece cylemler değil, fikirler dünyasıdır. Danışmanların belirttiği sloganlaşan önerilerin her örgüt yapısı için uygun olup olmadığı sorgulanmalıdır. Sektörün arz ve talep taraflarında yer alanların tümünün tatmin edici sonuca ulaşması için, hizmetten beklentilerin ve sınırlarının iyi çizilmesi gerekmektedir.



## Kaynakça

- ABRAHAMSON, Eric (1991), "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations," *Academy of Management Review*, Vol.16, No.3: 586-612.
- ABRAHAMSON, Eric (1996), "Management Fashion," *Academy of Management Review*, Vol.21, No. 1: 254-285.
- Accountancy (Anonymous) (1998), "Big six tuck into consulting cake," *Accountancy*, 121/1255: 14.
- ANTONUCCI, Yvonne Lederer/ LORDI, Frank C./ TUCKER, James J III.(1998); "The pros and cons of IT outsourcing," *Journal of Accountancy*, 185/6: 26-31.
- BERRY, Jay (1983), "Consulting in Europe Styles and Trends," *Journal of Management Consulting*, Vol.1, No. 2: 7-14.
- BERRY, Jay (1999), "Does management consulting really have a "behavioral side?," *Journal of Management Consulting*, 10/3: 22-24.
- BERRY, Jay (2000), "Change is our business," *Consulting to Management*, 11/1: 43-46.
- BROWN, Karen L. (2000), "Analyzing the role of the project consultant: Cultural change implementation," *Project Management Journal*, 31/3: 52-55.
- BUSHKO, David/ RAYNOR, Michael (2000), "Mergers, acquisitions and alliances: Feeding frenzy or rational response? 1996-1999," *Consulting to Management*, 11/1: 53-54.
- CANBACK, Staffan (1998), "The logic of management consulting (part one)," *Journal of Management Consulting*, 10/2: 3-11.
- CLARK, Timothy/ MABEY, Christopher (1994), "The Changing Use of Executive Recruitment Consultancies: 1989-1993," *Journal of General Management*, Vol.20, No.2.
- CODY, Thomas G. (1986), *Management Consulting: A Game Without Chips* (Hampshire: Consultant News New).
- COLVIN, Geoffrey (2000), "Old consultants never die: They just go "e"," *Fortune*, 141/12: 130-142.
- DESS, Gregory G. (1998), "Subtracting value by adding businesses," *Business Horizons* (Jan-Feb).
- DOUGHERTY, Michael, A.(1990), *Consultation: Practice And Perspectives* (Pasific Grove, Calif.: Brooks/Cole Pub.Co.).
- Dünya Dosyaları, 8 Nisan 1999.
- Dünya, Finans Kulüp, Yıl:4, sayı:42, 9 Ağustos 1999.
- Dünya Dosyaları, 3 Nisan 2000.
- EREN, Erol (1989), *Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 105).
- FARIAS, Gerard (2000), "Organizational Development and Change Management," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.36, Issue 3: 376-380.
- FOUST, Dean (2000), "First, Sue all the consultants," *Business Week*, Issue 3690: 96-97.
- GIBSON, Melissa K. (1998), "Avoiding Intervention Pitfalls in International Consulting," *Journal of Management Consulting*, Vol.10, No.2: 59-65.
- Government Executive (Anonymous) (1998), "The schedule is faster than the eye," *Government Executive*, 30/2: 20.
- HOLTZ, Herman (1993), *How To Succeed As An Independent Consultant* (New York: Wiley, Third ed.).
- ISAACS, Nora (2000), "The Truth About Consultants" - Special Report-, *Smart Business*: 138-157.
- KAPLAN, Soren M. (2000), "Innovating professional services," *Consulting to Management*, 11/1: 30-34.
- Kennedy Publications (1990), *An Analysis of the Management Consulting Business In The U.S. Today* (Kennedy Fitzwilliam, N.).

- KIPPING, Matthias (1990), "American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships," *Business History Review*, 73: 190-220.
- KUBR, Milan (1996), *Managing Consulting: A Guide To The Profession* (Geneva: International Labour Office).
- MARSH, Ann (1999), "McKinsey who?," *Forbes*, Vol.164, Issue 2:140-141.
- McMANN, Dean/ HORDES, Mark W. (2000), "Downsizing in the consulting industry," *Consulting to Management*, 11/2: 51-55.
- ÖZEN, Şükrü (1999), "Türkiye'deki Guru Söylemi Modasının Nedenleri," *A.Ü. S.B.F. Dergisi*, 54/1: 97-121.
- PARCH, Lorie (1998), "The consultant's consultant," *Working Woman*, 23/1: 16.
- RACKHAM, Neil (1997), "The hunt for growth: New directions and new strategies for selling," *Planning Review*, 25/3: 38-45.
- RAM, Monder (1999), "Managing Consultants in a Small Firm: A Case Study," *Journal of Management Studies* 36/6: 875-897.
- RUSAW, A. Carol (2000), "Uncovering training resistance- A critical theory perspective," *Journal of Organizational Change Management*, Vol.13, No.3: 249-263.
- SETTON, Dolly (1998), "Pioneers of consulting," *Forbes*, 161/9:135.
- SHENSON, Howard L./NICHOLAS, T. (1993), *The Complete Guide To Consulting Success Enterprise* (Chicago: Dearborn).
- SRAEEL, Holly (2000), "2001 Third Annual Consultants & Services Directory," *United States Banker*: 235-265.
- STEIN, Tom/ MCGEE, Marianne Kolbasuk (1998), "Crisis control," *Informationweek*, 2/667: 34-40.
- SURYANARAYANAN, Shankar (1989), "Trends and Outlook for U.S. Consulting," *Journal of Management Consulting*, Vol.5, No.4: 3-9.
- TAPP, Lawrence G. (1997), "Maintaining excellence in management consulting," *Business Quarterly*, 62/2: 15-17.
- The Economist (Anonymous) (1997), "A Survey of Management Consultancy," *The Economist*: 3-22.
- TIERNO, David A./ YOUNG, Arthur (1986), "SMR Forum: Growth Strategies for Consulting in the Next Decade," *Sloan Management Review*: 61-73.
- Trustee (Anonymous) (1998), "Consultants preach what they practice," *Trustee*, 51/1:6-7.
- VERBANAS, Patti (1997), "Consultants vie for municipal business," *American City & County*, 112/13:16.
- YDD Kataloğu 1998-99.
- WASHBURN, Stewart A. ( 1996), "Challenge and Renewal A Historical View of the Profession," *Journal of Management Consulting*, Vol.9, No.2: 47-53.
- WEBER, Pamela F.(1999), "Getting a grip on employee growth," *Training & Development*, Vol.53, Issue 5: 87-94.
- WIJNHOFEN, Fons (1999), "Development Scenarios for Organizational Memory Information Systems," *Journal of Management Information Systems*, Vol.16, Issue 1:121-146.
- WILKINSON, Joseph W. (1986), "What is Management Consulting?," BARCUS, Sam W. / WILKINSON, Joseph W. (eds.), *Management Consulting Services* (USA: McGraw-Hill Book Company).
- WINKLEMAN, Michael (1997), "The consulting conundrum: Whose profession is it, anyway...," *Chief Executive*, 129: 39.
- WORREN, Nicolay A.M. / RUDDLE, Keith / MOORE, Karl (1999), "From Organizational Development to Change Management," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.35, Issue 3: 273-286.