

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÖZLEŞMESİ^(*)

Dr. Onur Musab KARAKAŞ^()**

ÖZET

Yönetim danışmanlığı, işletme veya kamu kuruluşlarının karşılaştıkları zorlukları aşmak, kaynaklarını verimli kullanmak ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla profesyonel destek aldıkları bir danışmanlık hizmetidir. Bu hizmet, işletmelerin organizasyonel yapılarını güçlendirme, süreçleri iyileştirme, maliyetleri düşürme ve sorunların çözülmesine yönelik stratejik katkı sağlamaktadır. Sanayi Devrimi sonrasında gelişme gösteren bu hizmet, zamanla teknik ve operasyonel süreçlerin yanı sıra organizasyonel değişim, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi konuları da kapsayacak şekilde genişlemiştir.

Türkiye’de yönetim danışmanlığı ile ilgili mevzuatımızda doğrudan bir düzenleme bulunmasa da, 2013 tarihli 28784 sayılı Tebliğle yönetim danışmanlığı mesleği tanımlanmıştır. Yönetim danışmanlığı sözleşmeleriyle hizmet sunan danışmanlar, bağımsızlık ilkesiyle müşterilere fikri hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Yönetim danışmanlığı sözleşmeleri, hizmet, eser ve vekâlet sözleşmeleriyle bazı benzerlikler taşımakla birlikte, kendine özgü (sui generis) bir yapıya sahiptir. Eser sözleşmesinden süreç odaklı olmasıyla, vekâlet sözleşmesinden somut bir sonucun raporlanmasını gerektirmesiyle ve hizmet sözleşmesinden bağımsızlık unsuru ile ayrılmaktadır.

Sonuç olarak, yönetim danışmanlığı, işletmelerin karşılaştığı sorunları çözerek stratejik hedeflere ulaşmalarını sağlayan ve modern iş dünyasında vazgeçilmez bir hizmet haline gelen bir meslek dalıdır. Küreselleşme, dijitalleşme ve artan rekabet gibi dinamikler, bu hizmetin önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. Bu çalışmada, yönetim danışmanlığının tanımı yapılmış, bu alandaki mesleki ve hukuki çerçeve incelenmiş ve atipik bir sözleşme niteliği taşıyan yönetim danışmanlığı sözleşmesinin, vekâlet, eser ve hizmet sözleşmeleri gibi benzer sözleşme türlerinden hangi yönleriyle ayrıldığı detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler

Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi, Danışmanlık Sözleşmesi, Bağımsız Danışmanlık, Atipik Sözleşmeler, Stratejik Yönetim.

^(*) DOI: 10.33432/ybuhukuk.1604821 - **Geliş Tarihi:** 20.12.2024 - **Kabul Tarihi:** 31.12.2024.

^(**) Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı, Ankara - Türkiye,

E-posta: onurmusab@gmail.com; Orcid Id: <https://orcid.org/0000-0001-5518-1898>.

MANAGEMENT CONSULTING AGREEMENTS

ABSTRACT

Management consulting is a professional service that businesses or public institutions utilize to overcome challenges, use their resources efficiently, and achieve strategic objectives. This service strategically contributes to strengthening organizational structures, improving processes, reducing costs, and resolving issues faced by businesses. Having developed significantly after the Industrial Revolution, this field has expanded over time to encompass not only technical and operational processes but also organizational transformation, digitalization, and sustainability.

Although there is no direct regulation concerning management consulting in Türkiye's legislation, the profession was defined through a communique published in 2013. Management consulting agreements aim to provide intellectual services to clients based on the principle of independence. These agreements bear similarities to service, work, and mandate agreements but also exhibit a *sui generis* nature. They differ from work agreements with their process-oriented approach, from mandate agreements with the requirement of producing a tangible report, and from service agreements with their emphasis on independence.

In conclusion, management consulting is a profession that plays a critical role in resolving the challenges faced by businesses and enabling them to achieve strategic goals, becoming an indispensable service in the modern business world. Factors such as globalization, digitalization, and increasing competition have further highlighted the importance of this service. This study examines the definition of management consulting, explores the professional and legal framework in this field, and provides a detailed analysis of the distinctive aspects of management consulting agreements, which are atypical in nature, compared to similar agreements such as mandate, work, and service contracts.

Keywords

Management Consulting Agreement, Consulting Agreement, Independent Consulting, Atypical Contracts, Strategic Management.

GİRİŞ

Bilgiye verilen değerin artması ve profesyonelleşmeyle birlikte danışmaya duyulan ihtiyaç artış göstermektedir. Organizasyonel anlamda karşılaşılan zorlukların giderek farklılaşması, artan rekabetin maliyetleri düşürme isteğini doğurması ve verimliliği artırma arayışında, profesyonel danışmanlık hizmeti sunan yönetim danışmanlarından faydalanılmaktadır. Yönetim danışmanları, müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda sorunları tespit etmek, analiz etmek ve bunlara çözüm önerileri sunmaktadır.

Yönetim danışmanları ile danışanlar arasında akdedilen sözleşmeler, yönetim danışmanlığı sözleşmesi olarak isimlendirilmektedir. Herhangi bir resmi şekil şartına tabi olmayan bu sözleşmeler, atipik bir görünüm sergilemektedir. Yönetim danışmanlığı sözleşmeleri, vekâlet, eser veya hizmet sözleşmeleriyle benzerlikler göstermekle birlikte, bazı yönleriyle bu sözleşmelerden ayrılmaktadır. Yönetim danışmanlığı, eser sözleşmesinden sonuç değil süreç odaklı yaklaşımıyla farklılaşmaktadır. Vekâlet sözleşmesinden ise danışmanlığın daha bağımsız bir süreç olması ve vekâlet sözleşmesinin aksine yönetim danışmanının temsil yetkisinin olmamasıyla ayrılmaktadır. Hizmet sözleşmesinden farklı olarak ise, yönetim danışmanının bağımlı değil bağımsız bir şekilde iş görmesi ön plana çıkmaktadır.

Yönetim danışmanlığı sözleşmesi yazılı, sözlü veya zımni irade beyanlarıyla yapılabilmektedir. Sözleşmelerin yazılı yapılması yaygın olmakla birlikte, şekil serbestisi esastır. Uygulamada ispat kolaylığı açısından sözleşmeler daha çok yazılı yapılmaktadır. Sözleşmenin kapsamı genellikle danışanın ihtiyaçlarına göre belirlenmekte; süreç sonunda danışman tarafından rapor sunularak danışmanlık faaliyetini somutlaştırmaktadır.

Türkiye’de yönetim danışmanlığına ilişkin doğrudan bir mevzuat düzenlemesi bulunmamaktadır. Bununla birlikte yönetim danışmanlığı mesleği, 2013 tarihli “Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ” ile ilk kez resmi olarak tanımlanmıştır. Tebliğde, yönetim danışmanlığı; iş stratejisi, örgütsel yapı ve iş yapma yöntemleri gibi alanlarda danışanlara profesyonel destek sağlayan, sorunların çözümü ve süreçlerin iyileştirilmesi için projeler hazırlayan ve bunların uygulanmasına yönelik planlamalar yapan bir meslek, olarak ifade edilmiştir. Bu

düzenleme, yönetim danışmanlığı mesleğinin tanımlanması ve standartlarının belirlenmesi açısından önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Ancak, bu mesleğe ilişkin hukuki çerçeve ve uygulama alanlarının daha da netleştirilmesi için ilave düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada, yönetim danışmanlığı sözleşmelerinin hukuki niteliğini analiz etmek, bu sözleşmelerin diğer sözleşme türlerinden farklarını ortaya koymak ve sektörel uygulamaları değerlendirmek amaçlanmaktadır. Ayrıca, yönetim danışmanlığı hizmetlerinin Türkiye ve dünya çapında gelişimi, hukuki eksikliklerin giderilmesine yönelik çözüm önerileriyle birlikte ele alınacaktır.

I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TANIMI VE TARİHİ GELİŞİMİ

A. TANIMI

Danışmak, insanın doğası gereği var olan bir ihtiyaçtır. Danışmanın ve danışmanlığın herkesçe kabul gören bir tanımı mevcut değildir¹. Ancak danışmanlık kavramı, bir alanda uzman olan bir kişinin bilgi ve tecrübe birikimini diğer taraflara aktarması olarak tanımlanabilir. İşletme organizasyonu ve işletmenin idaresi kapsamında danışan ile danışman arasında yapılan ve konusu danışmanlık faaliyeti olan ilişki ise yönetim danışmanlığı (management consulting) olarak ifade edilmektedir². Yönetim danışmanlığı, işletmelerin ve diğer organizasyonların yönetimi için gerekli bilgilerin müşterilere aktarılmasını içeren bir hizmet bütünüdür³. Bu hizmet, işletmelerin karşılaştığı sorunların tespit edilmesine ve çözüm-

¹ Yönetim danışmanlığına ilişkin literatürdeki diğer tanımlar için bkz. **Ciampi, Francesco** (2008) *The Knowledge Creation Potential of Management Consulting*, Amsterdam, IOS Press, s. 25, 31; **Kurt, Mustafa** (2008) *Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği*, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 6-7; **Kubr, Milan** (2010) *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi* (Editör), Ankara, Uluslararası Çalışma Örgütü, s. 27- 28, 34; **Erdost, Hayat Ebru** (2004) “Tarihsel Perspektifte Yönetim Danışmanlığı Hizmeti”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C. 59, S. 1, ss. 141-158, s. 143.

² **Altop, Atilla** (2003) *Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi*, İstanbul, Vedat Kitapçılık, s. 11; **Ozanoğlu, Hasan** (2000) “Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi”, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi, C. 20, S. 4, ss. 123-149, s. 123.

³ **Kubr**, s. 28.

lenmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Yönetim danışmanlığı, iş yerlerinin organizasyonel açıdan sürekli veya geçici ihtiyaçlarını karşılamak üzere, danışmanların sahip olduğu deneyim ve teknik birikimin teşhis, araştırma, öneri sunma gibi yöntemlerle profesyonel olarak aktarılmasını kapsamaktadır⁴.

Danışmanlık, temel olarak tavsiye verme niteliği taşıyan bir hizmettir. Bu bağlamda, danışmanların temel görevi önerilerde bulunmaktır. Yönetim danışmanlığı ise, işletmelerin veya kamu kuruluşlarının geniş kapsamlı ve bütünsel danışmanlık hizmetleri almasını, ifade eder. Yönetim danışmanları, işletmelerin ve diğer organizasyonların yönetim ve işleyişine dair gerekli bilgileri müşterilere ileterek, hizmet sundukları kurum veya kuruluşların daha etkili bir şekilde yönetilmesini ve geliştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır⁵.

Mevzuatımızda yönetim danışmanlığıyla ilgili ilk düzenleme, ulusal meslek standartlarını düzenleyen 5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanunu⁶ uyarınca çıkartılan Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik ve Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik⁷ hükümlerine uygun olarak, Merkez Yürütme Kurulu'nun görevlendirmiş olduğu Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) tarafından hazırlanmıştır. 2013 yılında Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ⁸'de yönetim danışmanlığı ilk kez tanımlanmıştır⁹. Tebliğde yer alan tanıma göre yönetim danışmanı, *“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*

⁴ **Kubr**, s. 36.

⁵ **Kubr**, s. 28.

⁶ T.C. Resmî Gazete, S. 26312, T. 21.09.2006.

⁷ T.C. Resmî Gazete, S. 26713, T. 27.11.2007.

⁸ T.C. Resmî Gazete, S. 28784, T. 03.10.2013.

⁹ Ulusal meslek standartlarının ve ulusal yeterliliklerin hazırlanması ve yürürlüğe konulması Mesleki Yeterlilik Kurumu Kanunu'nun 21. maddesine göre çıkartılmış olan Ulusal Meslek Standartlarının ve Ulusal Yeterliliklerin Hazırlanması Hakkında Kanun'un 9. maddesine göre yapılmaktadır. Bu kapsamda meslek yeterlilik standartları oluşturulmaktadır.

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 kişi”dir.

B. TARİHİ GELİŞİMİ

Yönetim danışmanlığı, Sanayi Devrimi neticesinde üretim biçiminin değişmesi ve sanayileşmenin kurumsal ve sosyal dönüşümünün ortaya çıkışından kaynağını almaktadır. Üretimde teknolojinin kullanılması, üretimin karmaşıklaşması ve artan rekabet uzmanlaşmaya, bilgiye ve danışmaya verilen değeri artmıştır¹⁰.

Yönetim danışmanlığı alanında bilinen ilk firma, 1914 yılında Şikago’da İş Araştırma Hizmetleri (Business Research Services) ismiyle kurulmuştur¹¹. 1920’li ve 1930’lu yıllarda yönetim danışmanlığı sektörü yalnızca Amerika Birleşik Devletleri ile sınırlı kalmamış, Almanya, Fransa ve diğer Avrupa ülkelerinde de gelişmeye başlamıştır. Yönetim danışmanlığı, ortaya çıktığı dönemde daha çok büyük ölçekli işletmeler tarafından tercih edilirken, orta ve küçük ölçekli işletmeler tarafından başlangıçta çok fazla kabul görmemiştir¹².

İkinci Dünya Savaşı’nın ardından yönetim danışmanlığına duyulan ihtiyaç giderek artmıştır. Artan bu talep, yönetim danışmanlığı hizmetini dünya çapında veren, birçok danışmanı istihdam eden çeşitli firmaların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Başlangıçta üretim maliyetlerini düşürme ve verimliliği artırma çabalarının bir bütünü olarak değerlendirilen yönetim danışmanlığı, zamanla yalnızca teknik konuları değil, sosyal alanları da kapsar hale gelmiştir. Bu değişimle birlikte, yönetime ait sorunların çözümüne yönelik tüm faaliyetler, yönetim danışmanlığı sözleşmesinin kapsamına dahil edilmiştir¹³.

¹⁰ Kubr, s. 55; Kurt, s. 3, 17, 33; Erdost, s. 144-145.

¹¹ Kubr, s. 56.

¹² Kubr, s. 57; Altop, s. 6-7.

¹³ Kurt, s. 36, 40.

Yönetim danışmanları tarafından sağlanan hizmetlerin kapsamı karşılaşılan sorunlara ve işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak şekillenmektedir¹⁴. Danışmanlar, ihtiyaç duyulabilecek her alanda kendilerini geliştirmeye ve rekabet avantajı sağlayacak alanlarda danışanlara en iyi hizmeti sunmaya çalışmaktadır¹⁵. Bu doğrultuda yönetim danışmanları, fabrika otomasyonu, ekonomik analizler, yazılım geliştirme, kalite kontrol, inovasyon, ekipman tasarımı, çevre koruma, iş sağlığı ve güvenliği organizasyonu gibi müşterilere hitap eden çeşitli alanlarda da uzmanlaşarak söz sahibi olmayı hedefler¹⁶. Günümüzde, yönetim danışmanları hemen her alanda; sektör ayrımı yapmaksızın her tipte ve her büyüklükteki organizasyona hatta devletlere dahi danışmanlık hizmeti sunmaktadır¹⁷. Ulusal ve uluslararası ortamda iş yapmanın giderek karmaşık bir hal alması ve piyasalardaki rekabetin artması, yönetim danışmanlığının yaygınlaşmasını sağlamaktadır¹⁸. Özellikle yönetim danışmanlığı firmaları bu küresel yarışta, yeni yöntem teknik ve çözüm modelleriyle araştırma ve geliştirmede öncü bir rol üstlenebilmektedir¹⁹.

II. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÖZLEŞMESİNİN UNSURLARI

A. KONU VE KAPSAM

Yönetim danışmanlığı sözleşmesi, işletme dışından bir uzman aracılığıyla belirli bir danışmanlık ücreti karşılığında analitik ve fikri ağırlıklı bir hizmet

¹⁴ **Kubr**, s. 63; **Ozanoğlu**, s. 124.

¹⁵ **Bayraktaroğlu, Serkan/Kayabaşı, Selda/Yılmaz Ersoy, Sevdıye** (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, S. 38, Haziran-Aralık, ss. 1-26, s. 2.

¹⁶ **Kubr**, s. 57-58.

¹⁷ **Kubr**, s. 63.

¹⁸ **Kubr**, s. 51.

¹⁹ Ülkemizde de kamu maliyesi kapsamında gelir ve tasarruf önlemlerinin etkinliğinin denetlenmesi ve geliştirilmesi kapsamında, 2018 yılında Amerika Birleşik Devletleri menşeli McKinsey Yönetim Danışmanlığı Firmasından hizmet alınması söz konusu olmuşsa da hizmet alımı sözleşmesi yapılmamıştır.

sunulmasını içerir²⁰. Bu kapsamda atanan danışmanlar, işletme içerisindeki sorunları tespit ederek, çözüm yolları önerir ve bazen bu çözümlerin uygulanmasını da sağlar²¹. Bu bağlamda, yönetim danışmanlığının konusu, danışana fikri niteliği ağır basan profesyonel bir danışmanlık hizmetinin sunulmasıdır. Müşteriler, sistemlerin, yöntemlerin ve süreçlerin geliştirilmesi, işletmesel değişikliklerin planlanması gibi ihtiyaçlar doğrultusunda yönetim danışmanlarına başvurmaktadır²². Doktrinde, yönetim danışmanlığının konusunun “öneri geliştiren” ve “uygulayan” yönetim danışmanlığı hizmetleri olarak iki kategoriye ayrılmaktadır²³.

Yönetim danışmanlığı sözleşmesinde, işletme dışından bağımsız bir danışman tarafından işletmenin yönetimine ilişkin sorunların tespit edilmesi ve çözümlenmesine yönelik fikri faaliyetler, sözleşmenin kapsamını oluşturmaktadır²⁴. Danışanlar genellikle işletme körlüğünü aşmak, zaman yetersizliği, bilgisizlik, verimin ve kalitenin artırılması vb. nedenlerle bir danışman yardımına başvurma gereği hissetmektedir²⁵.

B. TARAFLAR VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

1. Danışanın (Müşterinin) Yükümlülükleri

Yönetim danışmanlığı sözleşmesi, talep eden (müşteri) ve hizmet sunan (danışman) olmak üzere iki taraflı bir sözleşme ilişkisidir. Bu ilişkide danışan, işletme dışındaki bir kişi ya da kurumdan, belirli bir ücret karşılığında, uzmanlık gerektiren bir konuda hizmet satın almaktadır²⁶.

²⁰ Yönetim danışmanlığı alanı, yüksek bilgi üretme kapasiteli fikri bir süreçtir. Danışman belirli bir alanda sahip olduğu uzmanlığı kullanarak danışmanlık hizmeti sunduğu işyerine ait özellik arz eden sorunların çözümüne dair fikir üreten konumundadır. **Ciampi**, s. 10, 25, 77. Yönetim danışmanı bilgi aktarımı yoluyla işyerinin organizasyonuna değer katmaktadır. **Kubr**, s. 28.

²¹ **Altop**, s. 65; **Vallini, Carlo** (2013) “Ethics in Management Consulting”, *Emerging Issues in Management*, S. 1, ss. 26-39, s. 33; **Ciampi**, s. 17; **Ozanoğlu**, s. 124-125.

²² **Ozanoğlu**, s. 126-127; **Erdost**, s. 144.

²³ Ayrıntılı bilgi için bkz. **Kurt**, s. 12, 13.

²⁴ **Bayraktaroğlu/Kayabaşı/Yılmaz Ersoy**, s. 2-3; **Kolli, Sai** (2000) *Management Consulting Essentials*, Research & Education Association, s. 69.

²⁵ **Ozanoğlu**, s. 125.

²⁶ **Altop**, s. 65.

Danışmanlık sözleşmesinde müşteri, herhangi bir sektörde faaliyetlerini sürdüren kamu veya özel bir işletme olabilmektedir²⁷. Bu sözleşmenin tarafı olmak için işletmenin büyüklüğünün de bir önemi bulunmamaktadır. Büyük orta ve küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra vakıflar, belediyeler, siyasi partiler, hatta devletler de müşteri olarak yer alabilmektedir²⁸. Organizasyonlarda ortaya çıkacak sorunların neticesinde ya da verimin artırılmasının sağlanması amacıyla doğabilecek olan danışmanların danışmanlık hizmeti,

1. Sorunların tespit edilmesi,
2. Sorunlara çözüm üretilmesi ve planlamaların yapılması,
3. Sorunların çözümü için gerekli olan uzmanlık bilgisinin danışmanın işyerine uygulanması ve en son çözümün değerlendirilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir²⁹.

Müşteriler genel olarak şu beş amacı gerçekleştirmek için danışmanlık hizmetinden yararlanmaktadır³⁰:

1. Organizasyonel amaçlar ve hedeflere ulaşmak,
2. Yönetim ve işletme sorunlarını çözümlenmek,
3. Yeni fırsatları tespit etmek,
4. Değişiklikleri uygulamak,
5. Öğrenmeyi geliştirmek.

Danışmanlık sözleşmesinin konusunu, alanında uzman olan kişi ya da kişiler tarafından üstlenilmiş olan danışmanlık hizmetinin görülmesi oluşturmaktadır. Danışmanlık sürecinde danışman tavsiyeden ziyade, işyerinin yönetilme-

²⁷ **Altop**, s. 37; **Burtonshaw-Gunn, Simon A.** (2010) Essential Tools For Management Consulting, Cornwall, Wiley Publication, s. 2.

²⁸ **Altop**, s. 37.

²⁹ **Ciampi**, s. 75.

³⁰ **Kubr**, s. 34.

sine yönelik, objektiflik ve bağımsızlık çizgisinden ayrılmaksızın elde edilen, danışana fikir vermeye yönelik bir görevi ifa etmektedir³¹.

Danışman, görevini bağımsız bir şekilde hatta danışanın işyerinin mevcut kurumsal yapısından dahi etkilenmeksizin objektif bir şekilde ifa etmelidir³². Yönetim danışmanlığının yapısı gereği, danışmanlık sonucunda her zaman kesin bir sonucun öngörülmesi söz konusu olmayabilir. Bu bağlamda sözleşme yapılırken beklentilerin mümkün olduğunca gerçekçi ve erişilebilir tutulması önemlidir.

Danışmanlık hizmeti ile danışanın yönetim organizasyonuna katma değer katma ve bu anlamda danışanın amaçlarına erişebilmesi adına danışman, somut ve ölçülebilir katkı sağlamaya çalışmalıdır³³. Danışman tarafından danışmanlık sürecinin sonunda hazırlanan raporda, danışmanlık faaliyeti süreci özetlenmeli ve elde edilen çözüm ve önerilere bu raporda yer verilerek danışana sunulmalıdır³⁴.

Her ne kadar bağımsız bir şekilde işverenin (müşterinin) çalışanı olmaksızın bir danışmanlık hizmetinin verilmesi söz konusu olmaktaysa da yönetim danışmanları da sadakat yükümlülüğüne tabidir. Bu bağlamda yönetim danışmanlarının sadakat yükümü kapsamında sır saklama ve rekabet etmeme yükümlülükleri bulunmaktadır³⁵. Zira yönetim danışmanı danışmanlık hizmeti kapsamında işyerine ve işletmeye dair, herkes tarafından bilinmeyen ve bu anlamda sır niteliğini haiz bilgiler edinebilir. Danışmanların bu kapsamda edindikleri bilgileri ifşa etmemekle yükümlüdür³⁶. Sadakat yükümlülüğü kapsamın-

³¹ Bkz. **Ciampi**, s. 30; **Ozanoğlu**, s. 136, 138-139.

³² **Ciampi**, s. 26.

³³ **Kubr**, s. 35.

³⁴ **Ciampi**, s. 67-68; **Kolli**, s. 71.

³⁵ **Kolli**, s. 78; **Burtonshaw-Gunn**, s. 28; **Vallini**, s. 36, 38. Yazara göre yönetim danışmanlığı mesleğinin etik gereği olarak, danışmanın rekabet ilişkisinin ihlali niteliği taşıyabilecek yeni bir müşteriyle ilişki kurması ancak diğer tarafın cevaz vermesiyle mümkün olabilir.

³⁶ **Mingaleva, Zhanna** (2013) "Ethical Principles in Consulting", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, C. 84, ss. 1740-1744, s. 1740.

da müşterinin kişisel bilgilerinin ve kimliğinin açıklanmaması, rekabet etmemesi, sır saklama ve çalışanları ayartmaması da girmektedir³⁷.

Danışman, faaliyetlerini sadakat yükümlülüğünü gözeterek ve özenli bir şekilde yapmalıdır. Özen yükümlülüğü kapsamında danışman, işin işleyişine engel olmama, alet ve makinelere zarar vermemekle yükümlüdür. Özen gösterme borcunun somut sınırını her sözleşmenin içeriğine göre belirlenebilir³⁸. Ayrıca yönetim danışmanı, faaliyetlerini iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun bir şekilde yürütmelidir³⁹.

Danışmanlık ilişkisi, kısa süreli olabileceği gibi uzun süreli de olabilir. Bu kapsamda danışmanların, danışana işin süreci hakkında bilgi vermesi gerekiyor ise rapor hazırlaması gerekmektedir. Ayrıca danışman tarafından danışana hizmete ilişkin karşılaşılabilecek riskler hakkında bilgi verilmeli, danışmanlık faaliyetinin muhtemel sonucu hakkında olumlu ve olumsuz karşılaşılabilecek sonuçlar hakkında uyarılmalıdır⁴⁰.

³⁷ Bkz. **Altop**, s. 91-95.

³⁸ Bkz. **Altop**, s. 96.

³⁹ 03.10.2013 tarihinde Resmî Gazetede yayımlanan Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğde yönetim danışmanı şu şekilde düzenlenmiştir:

“Hizmet verdiği işyeri alanına girişte uygun iş elbisesi ve kişisel koruyucu donanımı kullanır.

Organizasyonun yapılandırılması veya iyileştirmeye yönelik çözüm önerilerini oluşturmada işyeri İSG kurallarını dikkate alır.

Kendi çalışma ortamı için İSG mevzuatına ve ilgili standartlara uygun önlemleri alır.

Çalışma ortamında meydana gelen kaza, yaralanma gibi acil durumlarda temel ilk yardım önlemlerinin alınmasını sağlar.

Danışanı, İSG mevzuatına uygun düzenleme ve uygulama yapılmaması/eksik yapılması durumunda, karşılaşılabilecek yönetsel riskler konusunda bilgilendirir.

İş süreçlerinin tanımlanması/iyileştirilmesi kapsamında olası İSG risklerini tanımlar.

Çalışmaları kapsamında İSG risklerini önlemek için gerektiğinde İSG risk yönetim ilkelerine başvurur. Risk ve tehlike etmenlerinin azaltılmasına yönelik olarak yapılan çalışmalara gerektiğinde katkı sağlar. Acil durumlarda çıkış veya kaçış planlarına uygun hareket eder.

Acil çıkış veya kaçış ile ilgili periyodik eğitimlere, çalışmalara ve tatbikatlara katkı sağlar”. Ayrıca bkz. **Burtonshaw-Gunn**, s. 73-81.

⁴⁰ **Altop**, s. 105.

Yönetim danışmanlığında danışmanın kişisel özelliklerinin ve bilgi birikiminin çoğunlukla ön plana çıktığı bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda danışmanlık ediminin sözleşmenin tarafı olan yönetim danışmanı tarafından verilecek olan tavsiye hizmetinin bizzat yerine getirilmesi gerekmektedir. Edimin yönetim danışmanı tarafından bizzat yapılmasının ön plana çıktığı durumlarda danışmanın ölmesi ilişkiyi sona erdirecektir. Ancak herhangi bir kurum ya da kuruluştan yönetim danışmanlığı hizmetinin alınması durumunda ise, danışmanın ölümü halinde sözleşme geçerliliğini koruyacaktır. Danışanın ölümü hali ise kural olarak sözleşme ilişkisini sona erdirmeyecektir. Ancak işin ya da işletmenin ölüm nedeniyle devam etmemesi söz konusu ise danışmanlık sözleşmesi ölüm nedeniyle sona erecektir⁴¹. Bununla birlikte tüm bu hallerde de sözleşme ilişkisinin devam edeceği sözleşme serbestisi kapsamında belirlenebilecektir.

2. Danışmanın Yükümlülükleri

Danışman, sahip olduğu kişisel birikimini danışana aktaran ve bu bağlamda yöneticilerin karar almasına yardımcı olan kişidir⁴². Sözleşme ilişkisi bir kişi ile kurulabileceği gibi, bu alanda faaliyet gösteren bir danışmanlık firması, enstitü yahut organizasyon da olabilir. Bu hizmet özel sektörün yanı sıra kamu kuruluşundan dahi temin edilebilir⁴³. Uygulamada, yönetim danışmanlarının danışmanlık hizmetini, adi ortaklık ya da ticaret şirketi şeklinde birleşme yoluyla sundukları yaygın olarak görülmektedir⁴⁴. Yönetim danışmanlığı hizmeti, danışmanlık şirketlerinin yanı sıra; kamu ajansları, serbest danışmanlar vasıtasıyla da sunulabilmektedir⁴⁵.

⁴¹ Aksi görüş için bkz. **Altop**, s. 179. Yazara göre müşterinin gerçek kişi olması durumunda ölüm ya da temyiz veya fiil ehliyetini kaybetmesi halinde iş ilişkisi sona ermez.

⁴² **Dobes, Leo** (2007) *A Practical Guide for Busy Public Sector Managements*, Australian National University, E-Press, s. 1.

⁴³ Bkz. **Altop**, s. 37-38; **Kolli**, s. 76-77.

⁴⁴ **Altop**, s. 41; **Kubr**, s. 70-72, 779-782; **Kolli**, s. 76-77.

⁴⁵ **Öncüoğlu, Burcu** (2012) "Yönetim Danışmanlığı", *Kalkınmada Verimlilik Dergisi*, Y. 24, S. 285, Eylül, ss. 6-12, s. 10; **Kurt**, s. 27.

Danışan, danışmanın ihtiyaç duyabileceği tüm bilgileri danışmanla paylaşmalıdır⁴⁶. Zira danışanın bilgi paylaşması olmaksızın etkili bir danışmanlık sözleşmesinden bahsedilemeyecektir⁴⁷.

Danışanın danışmana danışmanlık hizmeti karşılığında ücret ödeme borcu bulunmaktadır. Bu ücretin ne kadar olacağı tamamen piyasa şartlarına göre tarafların anlaşmasına göre belirlenecektir⁴⁸. Ödeme şekli çeşitli şekillerde olabilir. Ödemeler günlük, saatlik, belirli bir ücret, belirli ücret artı masraflar, yüzde usulü şeklinde belirlenebilir⁴⁹. Ödemeler peşin yapılabileceği gibi uygulamada genellikle baştan bir ön ödenek verilmesi ve kısmi ödemelerle kalan ödemenin gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır⁵⁰.

C. ŞEKLİ ESASLAR

Yönetim danışmanlığı sözleşmesi tarafların iradelerinin uyuşmasıyla başlar ve tarafların öngördüğü sürenin bitmesiyle sona erer⁵¹. Sözleşmede tarafların hak ve yükümlülüklerinin belirtilmesi ve özellikle edimin esaslı noktaları üzerinde karşılıklı yükümlülüklerinin netleştirilmesi gerekmektedir. Zira yönetim danışmanlığı hizmetinin neticesinde her zaman nesnel bir sonuç elde edilemeyebilir⁵².

Danışmanlık sözleşmesi, genellikle kısa süreli ya da belirli bir proje süresi kapsamında yapılmaktadır⁵³. Danışmanlık hizmetinin süresi, taraflarca belirle-

⁴⁶ Ciampi, s. 78.

⁴⁷ Kubr, s. 67; Smith Skoovgard, Irene (2008) Management Consulting in Action, Frederiksberg, Samfundslitteratur Publisher, s. 3.

⁴⁸ Dobes, s. 33.

⁴⁹ Dobes, s. 33-34.

⁵⁰ Altop, s. 119.

⁵¹ Ciampi, s. 44.

⁵² Danışmanlık hizmetinin niteliği ve özellikleri müşteriden müşteriye değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda danışmanlar birbirinden farklı ve kimi zaman da çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşabileceğinden danışmanın belirli bir sonucu taahhüt etmemeleri gerekmektedir. Ciampi, s. 46.

⁵³ Dobes, s. 1.

nir. Sözleşme belli süreli olabileceği gibi sözleşme konusu edimin yerine getirilmesi yahut hizmetin sürekli verilmesi şeklinde de taraflarca kararlaştırılabilir. Taraflarca sözleşmenin süresi uzatılabilir. Yönetim danışmanlığı sözleşmesinde tarafların belirli bir süre belirlemiş olmaları durumunda, öngörülen sürenin sonunda sözleşme ilişkisinde öngörülen edimlerin ifa edilip edilmediğine bakılmaksızın sona erer⁵⁴. Taraflar arasında yapılan sözleşmelerde sözleşmenin herhangi bir mazeret göstermeksizin istenildiği zaman sona erdirilebileceği şeklinde düzenlemelere yer verilebilmektedir.

Danışmanlık sözleşmeleri için yasada özel bir şekil şartı öngörülmemiştir. İsviçre ve Alman hukukundaki düzenlemelerin aksine ülkemizde herhangi bir şekil şartına tabi değildir. Danışmanlık sözleşmesi sözlü, yazılı veya zımni irade beyanı ile kurulabilir⁵⁵. Zımni irade beyanları ile sözleşmenin kurulabilmesi için tarafların kapalı irade açıklamalarının danışmanlık hizmetinin verilmesi ve şartların belirlenmesi konusunda uyuşuyor olması gerekir⁵⁶. Bununla birlikte, sözleşmenin yazılı olarak hazırlanması ve taraflarca imzalanması, ispat kolaylığı sağladığı için uygulamada genellikle tercih edilen yöntemdir. Danışmanlık sözleşmelerine ilişkin şekil serbestisi öngörülmekle birlikte sözleşmede yazılı şekil şartı konulmuşsa eğer burada konulan bu irade şekil şartı çoğu zaman ispat veya açıklama fonksiyonunu taşımaktadır⁵⁷. Uygulamada, yönetim danışmanlığı sözleşmeleri genellikle oldukça detaylı bir şekilde hazırlanmaktadır. Bu sayede, karşılaşılabilecek tüm olasılıkların sözleşme metninde yer alması sağlanmaya çalışılmaktadır⁵⁸. Uluslararası nitelikteki danışmanlık hizmetleri alımında ise, danışmanın yabancı olması durumunda, sözleşme genellikle yabancı ülke hukukuna tabi kılınmaktadır.

⁵⁴ **Altop**, s. 177-178.

⁵⁵ **Ciampi**, s. 48.

⁵⁶ **Altop**, s. 63; **Ciampi**, s. 32.

⁵⁷ **Altop**, s. 63.

⁵⁸ **Altop**, s. 65; **Ciampi**, s. 48.

III. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÖZLEŞMESİNİN HUKUKİ NİTELİĞİ

Danışmanlık sözleşmesi, birçok kıta Avrupası hukuk sisteminde olduğu gibi ülkemizde de kanunla düzenlenmemiştir⁵⁹. Bununla birlikte danışmanlık sözleşmesi, danışan ve danışmandan oluşan iki taraflı isimsiz atipik bir sözleşmedir⁶⁰. Öğretide tipik yönetim danışmanlığı sözleşmesinin atipik bir vekâlet sözleşmesi niteliğinde olduğu; personel eğitiminin verilmesi için malzeme ya da yer temininin danışman tarafından karşılanması, somut artış taahhüdü verilmesi (mesela verim ya da karlılık) gibi durumlarda ise karma sözleşme ya da sui generis bir iş görme sözleşmesi söz konusu olduğu savunulmaktadır⁶¹. Karşılaştırmalı hukukta İsviçre Federal Mahkemesi tecrübesiz bir saat tüccarının yönetim danışmanı tarafından gabine maruz bırakılması olayında yönetim danışmanlığını zımnen vekâlet sözleşmesi olarak değerlendirmiştir. Yüksek mahkeme kararında yönetim danışmanlığı sözleşmesinin danışan açısından belirli bir başarının sağlanmasına ilişkin bir taahhüt içermediğini ancak bu yolda bir amaca ulaşılması yolunda gayretleri kapsadığı şeklinde kararını gerekçelendirmiştir⁶².

Yönetim danışmanlığı sözleşmesi, hizmet, eser veya vekâlet sözleşmeleriyle benzerlik göstermekle birlikte, kendine özgü (sui generis) bir sözleşme türüdür. Yönetim danışmanlığı, özel yapısıyla farklı sözleşme türleriyle benzerlik gösterse de, bu sözleşmelerden belirli açılardan ayrılmaktadır. Örneğin, eser sözleşmesinde eserin tamamlanması esas alınırken, yönetim danışmanlığında fikri faaliyet ve süreç ön plandadır. Yönetim danışmanı müşterisinin ihtiyaçları doğrultusunda, o işe ya da işletmeye ilişkin sorunların tespit ve çözümü için fikri bir çabanın içerisine girer. Bu çabanın sonucunda çoğunlukla danışmanlık hizmetinin aşamalarının ve varsa önerilerin yer aldığı bir rapor hazırlanması esastır. Eser sözleşmele-

⁵⁹ **Altop**, s. 64-65.

⁶⁰ **Altop**, s. 81; **Koca Çörtoğlu, Sema** (2007) “Danışmanlık Sözleşmesinin Esasına Uygulanacak Hukuk”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 11, S. 1-2, ss. 233-258, s. 238; **Ozanoğlu**, s. 126-127.

⁶¹ **Altop**, s. 81-82.

⁶² **Altop**, s. 81.

rinde eserin yapım sürecinden ziyade sonucun önemli olması söz konusuysen; yönetim danışmanlığında danışmanın fikri faaliyeti ön plandadır⁶³.

Yönetim danışmanlığı sözleşmesi vekâlet sözleşmesiyle de benzerlikler arz etmektedir. Bununla birlikte vekâlet sözleşmesinde bir sonucun garanti edilmesi beklenmezse de yönetim danışmanlığı sürecinde çoğu zaman danışman, faaliyetlerini bir rapor veya çözüm önerisi şeklinde somut bir sonuçla tamamlamayı taahhüt edebilmektedir. Bu farklılıklar, yönetim danışmanlığı sözleşmesini, hizmet ve vekâlet sözleşmelerinden ayırmaktadır. Vekâlet sözleşmesi herhangi başka bir sözleşme tipine girmemek kaydıyla fikri nitelikte olabilecek şahsi eylemlerin yerine getirilmesi de oluşturabilmektedir. Bu bağlamda yönetim danışmanlığıyla benzerlik görülmektedir. Zira yönetim danışmanlığı sözleşmesiyle birlikte danışman, danışan kişiye işletmeyle ilgili yönetime ilişkin konularda; mevcut sorunların tespit ve çözümünde ücret karşılığında yardımcı olmaya çalışmaktadır. Görevini bağımsız bir biçimde yapan yönetim danışmanı fikri bir hizmet sunmaktadır⁶⁴. Diğer bir benzerlik olarak, vekâlet ve danışmanlık sözleşmesinin her ikisinin de tarafların tek taraflı irade beyanlarıyla sona erdirilebilecek olmasıdır⁶⁵. Aynı şekilde vekâlet sözleşmesinde danışmanın asli edim yükümlülüğü kapsamında yer alan sadakat ve özen borcuna ilişkin düzenlemeler, yönetim danışmanlığı açısından da uygundur⁶⁶. Bununla birlikte danışmanlık sözleşmesiyle birlikte bir sonucun vaat edilerek borçlanılması da söz konusu olabilmektedir. Bu da çoğunlukla yönetim danışmanlığı sırasında sunulan fikri faaliyetin rapor olarak düzenlenip danışana sunulmasında somutlaşmaktadır. Yani danışman yürüttüğü fikri faaliyeti neticesinde bir rapor oluşturmakla yükümlü tutulmuş ise, bu danışmanın edim borcunu oluşturmaktadır. Yönetim danışmanlığı faaliyetinde maddi olmayan sonuçların da taahhüt edilebilmesi söz konusu olduğundan bu yönüyle vekâlet sözleşmesinden farklılaşmaktadır⁶⁷.

⁶³ Ozanoğlu, s. 136.

⁶⁴ Ozanoğlu, s. 135.

⁶⁵ Altop, s. 78-79.

⁶⁶ Altop, s. 79.

⁶⁷ Ozanoğlu, s. 135; Altop, s. 77. Yönetim danışmanlığında objektif belirginleştirilmiş bir sorumluluktan her zaman bahsedilemeyeceğinden, danışmanın ayıptan doğan sorumluluğun ne olacağı konusu önem kazanmaktadır. Fikri nitelikte bir edim borçlusu olan yönetim danışma-

Yönetim danışmanlığı sözleşmesi, hizmet sözleşmesiyle de bazı benzerlikler taşımaktadır. Her iki sözleşme türü de bir hizmetin yerine getirilmesini esas alır. Ancak, hizmet sözleşmesinde işçi, işverene bağımlı olarak çalışırken, yönetim danışmanlığı sözleşmesinde bağımsızlık esastır. Hizmet Sözleşmesi 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 393'üncü maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre hizmet sözleşmesi “*işçinin işverene bağımlı olarak belirli veya belirli olmayan süreyle iş görmeyi ve işverenin de ona zamana veya yapılan işe göre ücret ödemeyi üstlendiği sözleşmedir. İşçinin işverene bir hizmeti kısmi süreli olarak düzenli biçimde yerine getirmeyi üstlendiği sözleşmeler de hizmet sözleşmesidir.*” Buradaki tanımda hizmet sözleşmesinin öne çıkan unsurları olarak bağımlılık, süre ve her iki tarafa da borç yükleyen niteliği sözleşmenin ayırt edici unsurlarını oluşturmaktadır⁶⁸.

Yönetim danışmanlığı sözleşmesine bakıldığında hizmet sözleşmesine benzediği düşünülebilirse de niteliği gereği hizmetin bağımsız bir şekilde görülmesi gerekliliği, yönetim danışmanlığını bu yönüyle hizmet sözleşmesinden ayırmaktadır. Öyle ki hizmet ilişkisinde işçi işveren arasında bağımlılık unsuru sözleşmenin esaslı unsuru kabul edilirken yönetim danışmanlığında bağımsızlık esastır⁶⁹.

SONUÇ

Yönetim danışmanlığı, işletmelerin ve kamu kuruluşlarının yönetsel sorunlarını çözmek, performanslarını artırmak ve stratejik hedeflerine ulaşmak için dış uzmanlardan alınan profesyonel hizmeti ifade etmektedir. Bu hizmet,

nının maddi ayıplarından dolayı bir sorumluluğu söz konusu olmamaktadır. Bununla birlikte danışmanlık faaliyeti sonuçlarının “cisimlendirilmesi” söz konusu ise şekli ayıplar açısından sorumluluk doğabilecektir. Gerçekten de her ne kadar danışmanlık sözleşmesi fikri nitelikli bir edim olsa da, bunların ortaya konulması tipik yönetim danışmanlığının belirleyici bir edim unsurudur. Danışmanın faaliyetlerini şekli anlamda hatalı olarak müşterisine iletmesi halinde, müşteri açısından danışmanlık faaliyetinin pek bir değeri olmayacaktır. Burada danışan (müşteri) açısından tıpkı eser sözleşmesinde olduğu gibi 1 yıllık süre kaydına tabi olarak, şekli nitelikteki ayıplar için müşteriye ayıbın giderilmesi, danışmanlık ücretinden ayıp oranında indirim yapılması ve sözleşmeden dönme imkânının tanınması menfaatlerin dengelenmesi açısından gerekmektedir. **Altop**, s. 79-80; **Ozanoğlu**, s. 146.

⁶⁸ **Ozanoğlu**, s. 132.

⁶⁹ **Ozanoğlu**, s. 136; **Altop**, s. 66-67.

yalnızca sorunların tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin sunulmasını değil, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı sağlamasına yönelik bir rehberlik sürecini de kapsamaktadır.

Yönetim danışmanlığı, globalleşmenin etkisiyle artan rekabet, dijitalleşme ve iş yapma süreçlerindeki karmaşıklık gibi dinamiklerin tetiklediği bir ihtiyaç olarak giderek önem kazanmaktadır. İşletmeler, hızla değişen ekonomik ve teknolojik çevrede uyum sağlamak, organizasyonel yapısını güçlendirmek ve operasyonel süreçlerini optimize etmek için bu hizmetten yararlanmaktadır. Bu bağlamda, yönetim danışmanları, işletmelerin hem teknik hem de stratejik karar alma süreçlerine kritik katkılar sağlayarak, sürdürülebilir bir büyüme için gerekli olan uzmanlığı sunmaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin dış uzmanlardan hizmet alması, yalnızca bir tercih değil, çoğu zaman bir gereklilik haline gelmiştir. Yönetim danışmanları, işletmelerin karşılaştığı sorunları tarafsız bir gözle değerlendirerek, eksikliklerini tespit etmekte ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmektedir. Danışmanlık hizmeti, yalnızca işletmelerin sorunlarını çözmekle kalmayıp, aynı zamanda bu işletmelere organizasyonel değişim, inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi modern iş dünyasının gerekliliklerine uygun bir yapı kazandırmaktadır. Bu bağlamda, yönetim danışmanlığı hem özel sektör hem de kamu kuruluşları için stratejik bir değer ifade etmektedir.

Türkiye’de yönetim danışmanlığına ilişkin doğrudan bir mevzuat bulunmasa da, 2013 yılında yayımlanan tebliğ ile mesleğin tanımlanmış olması, yönetim danışmanlığı sektörünün hukuki çerçevesinin oluşturulması adına önemli bir adım olmuştur. Uygulamada yönetim danışmanlığı sözleşmelerinin detaylı bir şekilde hazırlanması, taraflar arasında olası uyuşmazlıkların önlenmesine ve hakların korunmasına katkı sağlamaktadır. Türkiye’de yönetim danışmanlığı hizmetlerinin daha etkin ve yaygın bir yapıya kavuşması için, bu alanda geliştirecek yasal düzenlemelere ve akademik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetim danışmanlığı sözleşmesi, diğer sözleşme türleriyle belirli benzerlikler gösterse de, kendine özgü (sui generis) yapısıyla onlardan ayrılmaktadır. Örneğin eser sözleşmelerinde bir ürünün tamamlanması esas alınmaktayken,

yönetim danışmanlığında ise süreç odaklılık ve danışmanın fikri çabası ön plana çıkmaktadır. Vekâlet sözleşmesi ile bazı ortak özellikler paylaşılmasına rağmen, yönetim danışmanlığı genellikle faaliyetlerin somut bir rapor ya da çözüm önerisiyle sonuçlanmasını gerektirmektedir. Hizmet sözleşmesinden ise yönetim danışmanlığı ise bağımlılık unsuru ile ayrılmaktadır. Hizmet sözleşmesinde güçlü bir bağımlılık unsuru söz konusu iken, danışman görevini bağımsız bir şekilde yerine getirmektedir.

Sonuç olarak, yönetim danışmanlığı, işletmelerin karmaşık yönetim problemlerini çözüme, performanslarını artırma ve rekabet avantajı sağlama hedeflerine ulaşmalarında hayati bir rol oynamaktadır. Bu hizmet, bilgi, uzmanlık ve tecrübenin bir araya geldiği bir değer zinciri oluşturarak işletmelere stratejik faydalar sağlamaktadır. Türkiye’de ve dünyada yönetim danışmanlığına duyulan talebin artması, bu hizmetin önemini her geçen gün daha fazla vurgulamaktadır. Özellikle küresel ve dijital çağın dinamikleri, işletmelerin dış uzmanlardan alacakları desteği kritik bir gereklilik haline getirmiştir. Yönetim danışmanlarının kazandırdığı perspektif, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarına ve sürdürülebilir büyümelerine katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Altop, Atilla** (2003) Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi, İstanbul, Vedat Kitapçılık.
- Bayraktaroğlu, Serkan/Kayabaşı, Selda/Yılmaz Ersoy, Sevdije** (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, S. 38, Haziran-Aralık, ss. 1-26.
- Burtonshaw-Gunn, Simon A.** (2010) Essential Tools For Management Consulting, Cornwall, Wiley Publication.
- Ciampi, Francesco** (2008) The Knowledge Creation Potential of Management Consulting, Amsterdam, IOS Press.
- Dobes, Leo** (2007) A Practical Guide for Busy Public Sector Managements, Australian National University E-Press.
- Erdost, Hayat Ebru** (2004) “Tarihsel Perspektifte Yönetim Danışmanlığı Hizmeti”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C. 59, S. 1, ss. 141-158.
- Koca Çörtoğlu, Sema** (2007) “Danışmanlık Sözleşmesinin Esasına Uygulanacak Hukuk”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 11, S. 1-2, ss. 233-258.
- Kolli, Sai** (2000) Management Consulting Essentials, Research & Education Association.
- Kubr, Milan** (2010) Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi (Editör), Ankara, Uluslararası Çalışma Örgütü.
- Kurt, Mustafa** (2008) Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Maula, Marjatta** (2006) Organizations as Learning Systems: ‘Living Composition’ as an Enabling Infrastructure, Netherlands, Elsevier.
- Mingaleva, Zhanna** (2013) “Ethical Principles in Consulting”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, C. 84, ss. 1740-1744.
- Ozanoğlu, Hasan** (2000) “Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi”, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi, C. 20, S. 4, ss. 123-149.
- Öncüoğlu, Burcu** (2012) “Yönetim Danışmanlığı”, Kalkınmada Verimlilik Dergisi, Y. 24, S. 285, Eylül, ss. 6-12.
- Smith Skoovgard, Irene** (2008) Management Consulting in Action, Frederiksberg, Samfundslitteratur Publisher.
- Vallini, Carlo** (2013) “Ethics in Management Consulting”, Emerging Issues in Management, S. 1, ss. 26-39.