



ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 62, Aralık 2017, s. 522-533

Yayın Geliř Tarihi / Article Arrival Date

20.11.2017

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date

20.12.2017

Prof.Dr. Adem UĞUR

Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölümü
adem@sakarya.edu.tr

Arş. Gör. Özge Alev SÖNMEZ ÇALIŞ

Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölümü
oasonmez@sakarya.edu.tr

Aykut GÜNER

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri
İlişkileri Bilim Dalı Y.L. Öğrencisi
aykut.guner1@ogr.sakarya.edu.tr

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ KAPSAMI VE TÜRKİYE’DE DANIŞ- MANLIK SEKTÖRÜNÜN GELİŞMESİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME¹

Öz

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yönetim danışmanlığı; yöneticilerin, organizasyonlarının karşılaştıkları pratik sorunları analiz etmelerine ve çözüme kavuşturmalarına, organizasyonun performansını artırmalarına, diğer yöneticilerin ve organizasyonların deneyimlerinden ders almalarına ve yeni iş fırsatlarını kullanmalarına yardımcı olan faydalı bir profesyonel hizmet olarak kabul edilmektedir. İş dünyasındaki nitelikli yönetim danışmanlığı uygulamaları, şirketlerin pazar ve rekabet performansını ciddi oranda artıran önemli unsurlardan birisidir. Ancak Türkiye’de yönetim danışmanlığı isteğe bağlı olduğu için ne kamuda ne de özel sek-

¹ Bu çalışmada tüm yazarlar eşit katkı sağlamıştır.

törde henüz istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Türkiye’de gelişme aşamasında olan yönetim danışmanlığının, çeşitli sorunlar nedeniyle dünyadaki gelişim hızını yakalayamadığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, yönetim danışmanlığının kapsamı ile Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektörünün gelişmesinin önündeki engelleri incelemektir. Çalışmada yapılan tespitler, yönetim danışmanları, mesleki olarak danışmanlık yapmayı düşünenler ve bu alanda araştırma yapacak akademisyenlere konunun tüm boyutlarıyla anlaşılmasında faydalı olacaktır.

Anahtar kelimeler: Yönetim danışmanlığı, Danışmanlık, Danışmanlık Sorunları

A STUDY ON THE SCOPE OF MANAGEMENT CONSULTANCY AND RESEARCH ON BARRIERS TO THE DEVELOPMENT OF THE CONSULTANCY SECTOR IN TURKEY

Abstract

The International Labour Organization (ILO) by management consulting; managers and their organizations to analyze to figure out the practical problems that face the organization, to improve the performance of other managers and organizations learn from the experiences of new business opportunities and help to use a professional service that is considered useful. Qualified management consulting practices in the business world are one of the key elements that significantly increase the market and competitive performance of companies. However, since the management consultancy in Turkey depends on the demand, neither the public nor the private sector can reach the desired level yet. The management consultancy, which is in the development stage in Turkey, seems to be unable to catch up with the development of the world due to various problems. The purpose of this study is to examine the obstacles in the development of the management consulting sector in Turkey with the scope of management consulting. The findings of the study will be useful in understanding all aspects of management, advisors, vocational counselors and academics who will conduct research in this area.

Keywords: Management Consultancy, Consulting, Consulting Problems

GİRİŞ

Globalleşmenin artmasına bağlı olarak rekabet koşullarının değişmesiyle organizasyonların yönetim danışmanlığı alanında uzman desteğine olan ihtiyacı artmış ve kurumsal performansı artırmak için danışmanlık hizmeti almak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Dünyada özellikle İspanya, Fransa, İtalya (bu alanda etkin ülkeler) gibi ülkelerde yönetim danışmanlığı konusu Türkiye’den farklı olarak daha fazla üzerinde durulan bir konu olmuştur.

Bazı gelişmiş ülkelerde her iki üst düzey yöneticiye bir danışman düşmektedir. Türkiye’de 2000li yıllardan itibaren gündeme gelen yönetim danışmanlığı günümüzde de Dünya’daki gelişim hızına göre yeterli seviyeye ulaşamamıştır. Rekabet yoğun ve şiddetli, danışmanlık sürecini iyileştirme konusuna gereken hassasiyet gösterilememiştir. Literatürde danışmanlık sektörünün mevcut yapısı, sektöre dair istatistikî bilgiler ve yaşanan sorunlar hakkında yeterli sayıda araştırma ve çalışma bulunmamaktadır.

Türkiye’de organizasyonların verimliliğinin performansının artırılması çalışmalarında önemli bir rolü olan yönetim danışmanlığı hizmetlerinin geliştirilmesinde bazı engeller bulunmaktadır. Dünya’da ve Türkiye’de yönetim danışmanlığının boyutu 2016 yılı baz alınarak hesaplanmış, literatür araştırması yapıp yetkili kurum ve kişilerin görüşlerine dayanılarak bu engeller; piyasa yönetimi danışmanlığı hizmeti algısı ile ilgili yaşanan sorunlar, sektöre yönelik yapılanma ve düzenlemelerin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ve yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kalitesi ile ilgili yaşanan sorunlar olmak üzere 3 başlık altında toplanarak incelenmiştir.

1.Yönetim Danışmanlığı Kavramı

Yönetim danışmanlığı son dönemde gelişen bir sektör olmakla birlikte akademik olarak literatürde üzerinde fazla çalışılmayan konulardan biridir. Yönetim danışmanlığı kavramının birçok kurum ve kuruluş tarafından tanımları yapılmıştır. Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Enstitüsü’ne (International Council of Management Consulting Institutes) göre yönetim danışmanlığı; yönetim sorumluluğu ile yönetim süreçleri hakkında bağımsız tavsiye ve destek veren kuruluşlar olarak tanımlanmıştır (ICMCI,2017).

Birleşik Krallık Yönetim Danışmanları Kurumu (Institute of Management Consultants UK) ise yönetim danışmanlığını “bağımsız ve kalifiye birey ya da bireylerce sağlanan politika, organizasyon, prosedürler ve tekniklere yönelik problemleri ortaya çıkarma ve uygun eylemleri önerme ve bu önerileri uygulamaya yardımcı olma hizmeti” olarak tanımlamaktadır (Deakins ve Dillon, 2005: 546’den aktaran Kurt,2008:6).

Türkiye’de ise Yönetim Danışmanları Derneği’nin tanımına göre yönetim danışmanlığı “kurumsal misyon ve stratejik hedeflere ulaşmada yönetim ve kuruluş sorunlarının tespit, teşhis ve çözümü; mevcut ve olası kaynaklara uygun iş sistemlerinin oluşturulması; iş fırsatlarının tanımlanması ve yönlendirilmesi; yönetsel deneyim ve becerilerin paylaşılarak yönetsel etkinliğin ve verimliliğin artırılması; toplam kalite yönetimi bilincinin yerleşmesi ve değişimin uygulanması konularında yönetim ve kuruluşlara bağımsız ve profesyonel hizmet verilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Kurt, 2008:6).

Bu alanda 1980’li yıllarda ILO(Uluslararası Çalışma Örgütü) adına çalışma yapan Kubr’a göre de yönetim danışmanlığı kavramı, yöneticilere ve organizasyonlara, yönetim ve işletme sorunlarını çözüme kavuşturarak, yeni fırsatları tespit ederek ve kullanarak, öğrenmeyi ve değişiklikleri uygulamayı geliştirerek, organizasyonel amaçlarına ve hedeflerine erişmelerinde yardım sağlayan bağımsız bir profesyonel danışmanlık hizmeti olarak tanımlanmıştır (Kubr,2013:34).

Nippa ve Petzold (2001:4)’a göre de yönetim danışmanlığı kavramı çok geniş bir kavram olup bu kavramın tanımının bu alanda hizmet veren kurumlara göre daraltılıp ya da genişletilip ele alınabileceğini yani kurumların hizmetlerinin analiz edilmesi ile tanımlanabileceğini belirtmiştir.

Dünya’da yönetim denilince akla ilk gelen isim olan Drucker (2015:49)’da yönetim danışmanlığı; bireysel profesyonel katkı sağlayan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan görüldüğü üzere yönetim danışmanlığı ele alınırken geniş bir perspektif ile değerlendirildiği görülmektedir. Hepsinin de birleştiği ortak bir nokta; yönetim danışmanlığının bir tavsiye ve destek süreci olduğudur. Yönetim danışmanlığı kavramı özetlenecek olursa; ‘yönetim danışmanlığı, gerek küresel gerekse yerel bilgi ve kazanımların, işletmeye ait gerçeklerle değerlendirilebilmesine, dışarıdan bağımsız bir gözle analiz yapma fırsatı sağlanmasına, ihtiyaçlara göre farklı uzmanlıkları bir araya getirerek en uygun kararların ortak akılla alınmasına destek/yardımcı olma sürecidir’ denilebilir.

2.Yönetim Danışmanlığının Kapsamı

Yönetim danışmanlığı kapsam açısından incelendiğinde geniş bir yelpazeye sahip olduğu görülmektedir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak endüstrilerin çeşitlenmesi ve ekonomik faaliyetlerin çok değişik karakteristiklere sahip olması sonucu danışmanlık alanı da kendi içinde bölümlenmesini hızlandırmıştır. Günümüzde yönetim danışmanlığı birkaç başlık altında toplanabilir, her bir başlıkta faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı firmalarının odaklandığı sektörler değişmekte ve uzmanlaşma artmaktadır(Güner,2017). Örneğin bilişim alanında danışmanlık hizmeti veren yönetim danışmanlığı firmaları kendi içinde uzmanlaşmış, bankacılık bilişimi, tıbbi bilişim, uzaktan eğitim bilişimi gibi alanlarda uzmanlığa sahip yönetim danışmanlığı firmaları ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde bazı insan kaynakları yönetimi alanında faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı firmalarından bazıları eleman seçimi, bazıları eğitim, bazıları ise ücretleme fonksiyonlarına odaklanmıştır. Bu örnekler yönetim danışmanlığının alt bölümleri içerisinde bile spesifik uzmanlık alanlarının var olduğunu açıklamaktadır (Kurt,2008:10).

Avrupa Yönetim Danışmanlığı Birlikleri Federasyonu’nun (FEACO)2006-2007 raporlarında yönetim danışmanlığı hizmetleri 4 danışmanlık türü ve bu türlerin alt başlıkları şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu danışmanlık türleri alt alanları ile birlikte şöyledir: *Danışmanlık*; iş danışmanlığı(strateji, üretim yönetimi, proje yönetimi, değişim yönetimi, insan kaynakları, bilişim teknolojileri uzmanlığı),*Geliştirme ve Entegrasyon*; bazı uygulamalar geliştirme(yazılım hariç), uygulamaları yayma ve entegre etme, *Dış Kaynak Kullanımı*; bilişim teknoloji hizmetleri, uygulamalı yönetim hizmetleri,iş süreçleri dış kaynak kullanımı, *Diğer Danışmanlık Hizmetleri*; diğer hizmetler(eğitim,yönetici seçme gibi) (Kurt,2008:13).

Yönetim danışmanlığının çeşitli alanlarda yapılabileceğini belirten Kubr (2013)’a göre de bu alanlar şu şekildedir: Genel ve stratejik yönetim danışmanlığı, bilişim teknolojisi danışmanlığı, finansal yönetim danışmanlığı, pazarlama ve dağıtım yönetiminde danışmanlık, e-işte danışmanlık, operasyon yönetiminde danışmanlık, insan kaynakları yönetiminde danışmanlık, bilgi yönetiminde danışmanlık, produktivite ve performans yönetim danışmanlığı, toplam kalite yönetiminde danışmanlık, kurumsal dönüşümde danışmanlık, işletmenin sosyal rolü ve sorumluluğu ile ilgili danışmanlık, küçük işletme yönetiminde ve geliştirmede danışmanlık, kayıt dışı sektör için danışmanlık, kamu sektörü için danışmanlık olarak belirtilmiştir.

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 görülmektedir².

Yönetim danışmanlığı isminden hareketle bir işletmede sadece yönetim departmanı ile ilgili faaliyetler akla gelmemelidir. Yönetim danışmanlığı alanı bilişim teknolojileri ile ilgili uygulamalardan üretim süreçlerine, yönetici seçme hizmetlerinden eğitime, kamu sektöründen özel sektöre kadar vb. geniş bir perspektifte değerlendirilmektedir.

²Türkiye’de yönetim danışmanlığı yapan kurumların internet sitelerinden incelenmiştir.

3. Türkiye’de Yönetim Danışmanlığının Ekonomik ve Sektörel Boyutu

Türkiye’de yönetim danışmanlığı alanını değerlendirirken ortaya çıkan önemli bir sorun da veri eksikliği olarak görülmektedir. Sektörü temsil eden derneklerde de bu sorun görülmektedir. Yönetim danışmanlığının veri kısıtı sorunuyla birlikte, Avrupa yönetim danışmanlığı pazarı ile ilgili her yıl yayınlanan FEACO Raporları’nda Türkiye’ye yer verilmemiştir (Kurt,2008:121). Bu veri kısıtlarına rağmen Ankara Ticaret Odası ve Yönetim Danışmanları Derneği’nin mevcut verilerinden yola çıkarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Danışmanlık hizmetlerinin küresel hacmi 4.9 trilyon dolardır. ABD 686 milyar dolar, İngiltere 329 milyar dolar, Almanya 267 milyar dolar, Fransa 263 milyar dolar, Çin 222 milyar dolar, Hindistan 154 milyar dolar hacme sahiptir. Türkiye’nin ise 50.3 milyar dolar olup, 2023 hedefi 150 milyar dolar olarak belirtilmiştir(ATO Ankara Ticaret Odası,2015:5).

Türkiye’de yönetim danışmanlığı hizmeti genel olarak sermaye şirketleri ve serbest çalışan kişilerce verilmektedir. 2016 yıl sonu itibariyle 6500’ü şirket 2200’ü serbest çalışan kişiler olmak üzere toplamda yönetim danışmanlığı hizmeti sunan girişimlerin sayısı 8700’dür. Sermaye şirketleri çalışanları ve serbest yönetim danışmanları dikkate alındığında 27.000 kişi yönetim danışmanlığında istihdam edilmektedir. Hizmet sunan tüzel ve özel kişilerin 2016 yılında elde ettikleri gelir, vergi matrahları ve tahakkuk eden gelir ve kurumlar vergilerinden yola çıkarak hesaplandığında sektör büyüklüğü 2.35-2,5 Milyar TL olarak hesaplanmaktadır. Sektör 2016 yılında %6,4 oranında büyümüştür. 2017 yılı ilk 2 çeyrekte ise %2,8 büyüme gerçekleşmiştir (Doğan,2017: 2).

Baylan’a (2015:194) göre Yönetim danışmanlığı sektörü Türkiye’de aşağıdaki alanlarda uzmanlaşmıştır;

- Genel Yönetim: (Strateji, organizasyon, değişim ve inovasyon yönetimi, finans yönetimi)
- İş Geliştirme
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Pazarlama Yönetimi
- Verimlilik ve Kalite Yönetimi
- Bilgi ve İletişim teknolojileri/sistemleri
- Ekonomik ve sosyal araştırmalar
- Ekoloji ve çevresel konular

Doğan(2017:3) ise Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektöründe gelişmeye açık alanların olduğunu ve bu alanın aşağıdaki açık alanlar olduğunu ifade etmektedir;

- Endüstride dijitalleşme ve sosyo-ekonomik dönüşüm (Endüstri 4.0)
- Kurumsal Yönetişim
- Değer zinciri iyileştirme
- Uluslararası standartlara uyumluluk
- Kurumsal risk yönetimi, gelişmeye açık alanlar olarak sıralanmaktadır.

Dijitalleşen dünyaya paralel olarak, danışmanlık hizmetleri web tabanlı uygulamalarla desteklenmektedir. Danışmanlık hizmetlerinin sunulması sırasında uygulama etkinliğini arttırmak için proje yönetimi, yapay zekâ uygulamaları, analiz metodlara vb. web tabanlı uygulamalar ön plana çıkmakta ve etkisinin giderek artması beklenmektedir. Böylece konuma bağlı olmaksızın danışmanlık süreçlerinde uzaktan ve farklı noktalardan çalışmaların ve projelerin yürütülmesinin kolaylaşacağı öngörülmektedir (Uğur ve Güner, 2017:14).

4.Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Gelişmesinin Önündeki Engeller

Bu çalışmada literatür araştırması yapıp yetkili kurum ve kişilerle görüşüldükten sonra yönetim danışmanlığı sektörünün gelişmesinin önündeki engeller Verimlilik Genel Müdürlüğü raporuna dayanılarak; piyasada yönetim danışmanlığı hizmeti algısı ile ilgili yaşanan sorunlar, sektöre yönelik yapılanma ve düzenlemelerin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ve yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kalitesi ile ilgili yaşanan sorunlar olmak üzere 3 başlık altında toplanmıştır.

Piyasada Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Algısı ile İlgili Yaşanan Sorunlar

- Yönetim danışmanlığı hizmeti algısı ile ilgili yaşanan sorunlar Verimlilik Genel Müdürlüğü’nce belirlenen raporda şu şekilde değinilmiştir (Verimlilik Genel Müdürlüğü (VGM); 2013:9):
 - Kuruluşlar tarafından yönetim danışmanlığı hizmetlerine olan gereksinimin anlaşılmamış olması ve danışman desteğinden yeteri kadar yararlanılmaması;
 - Yönetim danışmanlığı hizmetinin sonuçlarının kısa vadede ortaya çıkmaması ve yöneticilerin bir an önce sonuç almaya çalışması nedeniyle bu hizmetlere yönelik isteğin az olması,
 - Türkiye’de yatırımların üretimden çok satış kanalları üzerine yapılması nedeni ile müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve satış yönetimi danışmanlığı dışında, çıktılarının orta ve uzun vadede ölçülebildiği diğer yönetim danışmanlığı hizmetlerinin talep görmemesi,
 - Özellikle aile şirketlerinde yönetim zafiyetinin ortaya çıkma endişesiyle danışmanlık taleplerinden uzak durulması,
 - Hizmet alanlar nezdinde, yönetim danışmanlığı hizmetlerinin getirisinden ziyade maliyetlerinin ön planda olması,
 - Danışmanlık hizmetinin, KOBİ’lerde genellikle en son çare (yangın söndürücü) olarak görülmesi,
 - Kamu kuruluşları geliştirici faaliyetleri için danışmanlık ihtiyacı duymasına rağmen bürokratik, yasal ve denetsel endişe ve engeller sebebiyle bu ihtiyaçların tanımlanmaması, bütçelenmemesi ve dolayısıyla karşılanamaması,
 - Kamu yöneticilerinin yönetim danışmanlığı hizmetini bir dış müdahale olarak algılamaları ve bu tür bir hizmetin gereksiz olduğu düşüncesine sahip olmaları,
 - Danışmanlık hizmetlerinin ancak bir belge alma (örneğin kalite yönetim sistemi belgesi) veya bir ödül başvurusu söz konusu olduğunda talep edilmesi.

- Yönetim danışmanlığı hizmetini alma ve uygulama sürecinde hizmet talep edenlerin bilinçsiz davranması ve buna bağlı olarak danışmanlık hizmeti alma kültürünün firmalar nezdinde henüz gelişmemiş olması;
 - Yönetim Danışmanlığı’nın bir meslek olduğunun bilincinde olunmaması,
 - Kuruluşlarda danışmanla çalışma kültürünün gelişmemiş olması,
 - Yönetim danışmanının rolünün kuruluş yöneticileri/sahipleri tarafından yeterince bilinmemesi,
 - Yönetim danışmanlığı ile teknik konu bazlı danışmanlık arasındaki ayırımının yapılamaması,
 - Kurum yöneticilerinin aldıkları danışmanlık hizmetlerinin sonucunu kendi pozisyonuna / durumuna bir tehdit olarak algılaması,
 - Yeterince kurumsallaşmamış firmaların danışmanlık ihtiyaçlarını tanımlayamaması,
 - Danışmanların yetkinliklerine, deneyimine ve güvenilirliğine dair endişe duyulması,
 - Kamu kesiminde yerel danışmanlara yönelik olumsuz bir bakış açısının olması,
 - Kamu kesiminde ve özel sektör kuruluşlarında düşük maliyetli danışmanlık hizmeti alma eğiliminin olması,
 - İşletme yöneticileri ve danışmanlar arasında iletişim sorunlarının (bilgi saklama, değişime direnç vb. durumlar) yaşanması,

Bunlardan bu alanla ilgili sorunlar açısından başka değerlendirmelerde bulunmaktadır. Buna göre Gürkan (2005:42) şu tespitleri yapmaktadır:

- Danışmanların, sundukları hizmetler, bu hizmetlerin kapsamı ve faydaları konusunda firmalara yeterli bilgi vermemesi, dolayısıyla danışmanlık sektörünün kendini yeterince tanıtamaması ve geniş bir alana hizmet verememesi;
 - Yönetim danışmanlığı mesleği ve gerekliliği hakkında yeterince tanıtım yapılmaması,
 - Bölge, sektör ve ölçüğe göre oluşturulmuş başarı öykülerinin kamuoyu ile yeterince paylaşılamaması,
 - Belli bölgelerde yoğunlaşan yönetim danışmanlığı hizmetlerinin diğer bölgelerde yeterince bilinmemesi.
 - Yaşanan olumsuz deneyimler nedeniyle yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyan kuruluşların bu hizmeti alma konusunda isteksiz davranması yönetim danışmanlığı hizmet algılamasından kaynaklanan engeller olarak görülmektedir.

Sektöre Yönelik Yapılanma ve Düzenlemelerin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar

- Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektörüyle ilgili bir devlet politikasının ve stratejilerinin olmaması ve bu doğrultuda gerekli mevzuat çalışmalarının yapılmaması (Öztop ve Gözlu,2007:591);
- Yönetim danışmanlığına yönelik standartları ve sertifikasyon kurallarını oluşturacak ve denetlemeyi yapacak düzenleyici bir otoritenin olmaması ve konu ile ilgili yetkilendirilmiş kuruluşların bulunmaması,
- Devletin yönetim danışmanlığı alanında çalışan STK’lere ve firmalara yönelik olarak işbirliği ve maddi konularda yeterli destek ve teşvik sunmaması,
- Kamu kurumları tarafından talep edilen danışmanlık hizmetleri için kamu mevzuatının (özellikle Kamu İhale Kanunu) danışmanlık sektörüne uygun olmayan düzenlemeleri içermesi ve bu düzenlemelerin yerli danışmanlık firmalarının büyük kapsamlı işlere dahil olmasını engellemesi,
- Danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin kamu kurumları (TSE, TÜSSİDE, VGM, TODAİE vb.) tarafından da veriliyor olmasının özel sektör için dezavantaj yaratması,
- Yönetim danışmanlığı işinin doğasına uygun özel bir muhasebe ve vergilendirme sistematığının mevcut olmaması,
- Yönetim danışmanlığı hizmetlerine ilişkin devlet teşviklerinin yetersiz olması ve mevcut durumda teşvik veren bazı kuruluşlarca bürokratik engellerin yaratılması,
- Yönetim danışmanlığı hizmetleri ile ilgili olarak sunulan (hizmet alan ve hizmet veren için) devlet teşviklerinin pek çok kurum arasında dağılmış (tek mercide toplanmamış) olmasının teşviklerin etkinliğini azaltması(VGM,2013:5-6),
- Türkiye’de danışmanların işbirliği ve örgütlenme eksikliği(VGM,2012:40-41);
- Yönetim danışmanlığı firmalarının/danışmanlarının oda vb. çatı bir örgüt altında toplanmaması,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) bünyesinde bir sektör meclisinin olmaması,
- Herhangi bir şirkete bağlı ya da bağımsız olarak danışmanlık yapan danışmanların ortak bir platformda buluşmaması,
- Meslek örgütü ve üyelerinin uluslararası tanınırlığının yetersiz olması,
- İlgili sektör dernekleri arasında işbirliğine yönelik çalışmaların yapılmaması.
- Yönetim danışmanlığı sektöründe hizmet verecek firmalar için bir yeterlilik belgesinin (akreditasyon uygulamalarının) ve yönetim danışmanlarının güvenilirliğini ortaya koyan bir uygulamanın olmaması,
- Yerli danışmanlık şirketlerinin faaliyetlerinin rekabet zorlukları nedeniyle yerel düzeyde kalması ve markalaşmanın yetersiz olması; bu nedenle uluslararası platformda etkin faaliyet gösterememeleri,
- Yerel danışmanların ön görüşmelerde yüksek ücretler talep etmelerine rağmen daha sonra gerek rekabet gerekse maddi sıkıntılar nedeniyle talep ettikleri ücretin çok daha

aşağısında ücretlere hizmet vermesi; bunun sonucu olarak haksız bir rekabetin ortaya çıkması,

- Gelişmiş ülkelerin aksine, Türkiye’de sektörle ilgili ayrıntılı resmi istatistiksel verilerin bulunmaması,
- Yönetim danışmanlığı ücretlerinin firmalar arasında farklılık göstermesi ve bu hizmetler için asgari fiyat seviyesi (mali müşavirler gibi) uygulamasının olmaması (Altop,2003:17),
- Yönetim danışmanlığı hizmetleriyle ilgili olarak devlet teşviklerinin yeterince bilinmemesi sektöre yönelik yapılanma ve düzenlemelerin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar olarak görünmektedir (VGM,2013:14-15).

Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin Kalitesi ile İlgili Yaşanan Sorunlar

- Meslek tanımının, standartlarının ve yetkinlik tanımlarının eksik olması ve buna ilişkin kamusal düzenlemelerin yetersiz olması,
- Hem sektörde hem firmalar nezdinde danışmanlık hizmetlerine yönelik standartların (EN 16114 Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri Standardı) ve belgelendirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılmaması,
- Bilgisiz, deneyimsiz, yeterli donanımı ve alt yapısı olmayan, etik ilkeleri göz ardı eden ve kendisini yönetim danışmanı olarak tanıtan danışmanların yaygınlığı (Ertan,2006:25),
- Danışmanlık talep eden işletmeler tarafından hizmet alınan danışmanlık firmaları için mesleki örgütlere üyeliğin/ belgelendirmenin aranmaması,
- Yönetim danışmanlığı sektöründe branşlaşma ve uzmanlaşmanın yetersiz düzeyde olması ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinin düşmesi,
- Türkiye’de danışmanlık eğitimi veren resmi veya özel kurumların olmaması, buna bağlı olarak nitelikli eleman bulma zorluğu, ayrıca akademik ve mezuniyet sonrası programlarda sektöre yönelik eğitim hususunun yeterince ele alınmaması (Özen,2007:29),
- Yönetim danışmanlığı alanında hizmet veren firmaların kullandığı yöntemlerin kurumsal birikimden ziyade kişisel birikime dayanması nedeniyle danışmanlık firmalarının kurumsallaşma süreçlerini uygulayamaması / uygulaması yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kalitesi ile ilgili yaşanan sorunlar olarak tespit edilmiştir (Öncüoğlu,2012:13).

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma Yönetim danışmanlığının kapsamı ve Türkiye’de danışmanlık sektörünün gelişmesine engel olan sorunların tespiti ile ilgilidir.

Bu konuyu araştırırken verilerin sınırlı oluşu sebebiyle bu alandaki değerlendirmelerde bu doğrultuda kısıtlı olmuştur. Sektörü değerlendirme yapabilmek adına yapılacak akademik çalışmalar ve bu alanda yapılacak başka çalışmalar için yönetim danışmanlığı derneklerinin mevcut veri donanımlarının artırılması ya da düzenlenmesi bir öneri olabilir.

Sektörün gelişimini Türkiye ekonomisi’ ne yararlarını kısıtlayan en temel engellerden şu şekilde söz edilebilir; sektörü olumsuz etkileyen ve gelişimini engelleyen en temel giriş kriterlerinin olmayışı, sektörün kayıt altına alınmayı ve yönetim danışmanı olma konusunda geçerli normların yerleşmemesi olarak sıralanabilir. Bu alanda henüz bir yasal düzenlemelerin getirilmemesi ile birlikte gerek kurumsal bazda danışmanlık firmalarının kurulmasında ve kapatılmasında, gerekse bireysel anlamda danışmanlık yapan bireylerin bu sektöre giriş çıkışları hızlı gerçekleşebilmektedir.

Zaman zaman; bir kişinin her konuda danışmanlık hizmeti vermekte olduğu gözlemlenmekte, uzmanlaşmanın gerektiği sektörde böyle bir durum; sektörün imajının zedelenmesine yol açmaktadır. Oysa danışmanlıkta; uzmanlaşma gerektiği, kişiler ve şirketler için ise; danışmanlık hizmeti almanın belirli bir kurumsal kapasite ve kültür seviyesi gerektirdiği bir gerçektir.

Giriş engellerinin düşüklüğü sektörü kayıt altına almayı da zorlaştırmaktadır. Yine yönetim danışmanı olma konusunda bir standardın yerleşmemesi sektör için zorluklardan biridir.

Bu sorunların çözümü için öncelikli olarak yapılması gerekenler şu şekilde belirtilebilir:

- Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektörüyle ilgili bir devlet politikasının ve stratejilerin geliştirilmesi ve bu doğrultuda gerekli mevzuat çalışmalarının yapılması,
- Yönetim danışmanlığı firmalarının/danışmanlarının oda vb. çatı bir örgüt altında toplanması,
- Türkiye’de sektörel ilgili ayrıntılı resmi istatistiksel verilerin (sektördeki firma sayısı, sektörün büyüklüğü, istihdam sayısı vb.) hazırlanması,
- Yönetim danışmanlığı sektörü için Kalkınma Bakanlığı bünyesinde Özel ihtisas Komisyonu kurulması,
- Yönetim danışmanlarının ve yönetim danışmanlığı firmalarının akreditasyonuna ve denetlenmesine yönelik bir mekanizmanın oluşturulması,
- Sanayicilere yönelik, STK, OSB Yönetimleri, tüm Odalar, Sektörel Dernekler vb. kuruluşlar tarafından yönetim danışmanlığı konuları hakkında danışmanlar aracılığı ile bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi (bölgesel, sektörel vb. toplantılar) son derece isabetli olacaktır.

Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektörünün geliştirilmesi konusunda daha spesifik çalışmalar, bu alanda bir literatür oluşumuna katkıda bulunacaktır. Mevcut çalışmalardan hareketle literatüre yapılacak katkıların, durumu tasvirden öteye geçemeyeceği aşikârdır. Bu çalışma literatürde en güncel (2016 ve 2017 ilk 2 çeyrek) sektörel durumu yansıtmakta olup, sonraki çalışmaları yapacak kişilerin “niçin, neden” sorularına yanıt verecek araştırmalar ve ampirik çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bütün bunlar yapıldığı takdirde bundan hem girişimciler, hem yöneticiler hem de ülke ekonomisi yüksek faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Altop, A.,(2003), Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi, Vedat Kitapçılık, İstanbul.
- ATO(Ankara Ticaret Odası),(2015), Türkiye’de Danışmanlık Hizmetleri Kamu-Özel İlişkisi Paneli Sonuç Bildirgesi http://atodanismanlik.org/upload_images/14579604591-ATO_Sonuc_Bildirgesi.pdf
- Baylan, E. B.,(2015),Türkiye’de Bir Endüstriyel Kalkınma Etmeni Olarak Yönetim Danışmanlığı Sektörüne Bakış, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi Yıl:14 Sayı:27 Bahar 2015 s.194.
- Deakins E. ve Dillon S., (2005), Local Government Consultant Performance Measures: An Empirical Study, International Journal of Public Sector Management, Vol. 18 No. 6, pp. 546 ‘den aktaran Kurt, M., (2008:6),Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği, Gazi Kitabevi
- Doğan, C.,(2017),Dünyada ve Türkiye’de Danışmanlık Sektörü, Yönetim Danışmanları Derneği, s.2-3 <http://ydd.org.tr/dunyada-ve-turkiyede-danismanlik-sektoru/> (Er. Trh. 25.07.2017).
- Drucker P., Maciariello J.,(2015),Yönetim, Peter Drucker 100.Yıl Kitaplığı,Optimist Yayıncılık,(Çev.İlker Gülfidan),İstanbul
- Ertan, S., (2006), Yönetim Danışmanlığı ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadığı Sorunlar, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Güner, A.,(2017), Yönetim Danışmanlığı’nın Sorunları <http://www.yonetimdeinsan.com/tr/insan-yonetimi/yonetim-danismanliginin-sorunlari/> (Er.Trh.12.07.2017).
- Gürkan, C. E., (2005), Dünyada ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim Danışmanlığı Uygulamaları, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), (https://www.cmcglobal.org/sites/default/files/public/icmci_cmc001_certification_scheme_manual-master_aug_2017.pdf , E.T.12.11.2017)
- Kubr, M., (2013), Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No:711(ILO,Management Consulting: A Guide to the Profession isimli çalışmanın çevirisidir)
- Kurt, M., (2008),Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği, Gazi Kitabevi
- Nippa,M.,Petzold,K.,(2001), Functions and Roles of Management Consulting Firms - an Integrative Theoretical Framework,Developinh Knowledge and Value in Management Consulting:Research in Management Consulting, Volume 2. (https://bia.unibz.it/bitstream/handle/10863/1054/AP_consultant.PDF?sequence=3, E.T. 12.10.2017)
- Öncüoğlu. B., (2012), Yönetim Danışmanlığı, T.C Bilim, Sanayi ve Kalkınma Bakanlığı, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Yıl 24 Sayı: 285 Eylül 2012 s.13.

- Özen Ş., (2007), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, Örgüt Kuramları içerisinde (Der: Selami Sargut ve Şükrü Özen), İmge Kitabevi.
- Öztop M.; Gözlu S.,(2007), Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Uygulamadaki Sorunları, 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No 70,İstanbul, ss.591-592.
- Uğur, A. ; Güner, A., (2017), Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Karşılaşılan Problemler,Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar, Sakarya Yayıncılık,Sakarya.
- Verimlilik Genel Müdürlüğü,(2013), Yönetim Danışmanlığı Sektörü Çalıştayı Sonuç Raporu,Ankara.
- Verimlilik Genel Müdürlüğü,(2012), Türkiye’deki Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Sorunlarının Belirlenmesi ve Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi Araştırması, T.C Bilim, Sanayi ve Kalkınma Bakanlığı, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Yıl 24 Sayı: 285 Eylül 2012 s.40-41.