



KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM DANIŞMANLARINA DANIŞMA GEREĞİ VE ÖNERİLER

Dr. Binali KILIÇ*

ÖZET

Yönetim kavramı, sanayi devrimi ile birlikte insanlık tarihinde kendisine güçlü bir şekilde yer edinmiştir. Yönetim danışmanlığı ise, işletmelerinde ve örgütlerde uzmanlığın öneminin artması ile bilimsel bir süreç içerisinde kendisine yer edindiği görülmektedir. 21. yüzyılda teknolojinin, iletişim ve ulaşım araçlarının gelişmesi ile konaklama işletmeleri arasında yoğun rekabet en üst seviyeye ulaşmıştır. Bu nedenle, konaklama işletmeleri rakiplerinden daha iyi gelir elde etmek, eksikliklerini hızlıca tamamlamak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak vb. sebepler ile konusunda uzman ve deneyimli otel yönetim danışmanlarından hizmet almaktadırlar. Çalışmamızda, otel yönetim danışmanlarına danışılan konuların listesi oluşturulmuştur. Literatür taramasında otel yönetim danışmanlarının, sivil toplum kuruluşu olma yolunda kurumsallaşacak kadar örgütlenmedikleri görülmektedir. Çalışmamız boyunca, otel yönetim danışmanlığı ile ilgili akademik çalışmaların çok sınırlı kaldığı daha doğrusu akademik katkılarının eksikliği gözlenmiştir. Bu nedenle, otel yönetim danışmanlığının tüm boyutlarıyla anlaşılması için daha fazla araştırma ve çalışmanın yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel Yönetim Danışmanlığı, Konaklama Endüstrisi, Danışan, Danışmanlık.

NEED OF CONSULTATION TO MANAGEMENT CONSULTANT IN HOSPITALITY BUSINESSES

ABSTRACT

With the industrial revolution, the concept "management" has a place in history of human drastically. Management consulting, on the other hand, appears to have taken place in a scientific process by virtue of increasing importance of expertise in businesses and organizations. In the 21st century, intense competition has reached the highest level among hospitality businesses owing to the development of technology, communication and transportation tools. Consequently, hospitality businesses buy services from the specialist hospitality management consultant well-versed in their field in order monetize more than their opponents, eliminate all deficiencies in a short time, and ensure sustainable competitive advantage. In this study, a list of the subjects to which the hotel management consultants were consulted was created. In the literature review, it is seen that hotel management consultants are not organized enough to become institutionalized in order to become a non-governmental organization. Throughout the study, it has been observed that academic studies on hotel management consulting is very limited, or academic contributions is very insufficient more precisely. Consequently, it has been revealed that more research and studies are needed to understand the hotel management consulting with its all aspects.

Keywords: Hotel Management Consulting, Hospitality Industry, Counselee, Consulting.

* T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, kilicbinali@gmail.com, Orcid ID: 0000-0001-8345-6617

GİRİŞ

Otelcilik sektöründe sürekli olarak değişen ve gelişen iş yapma biçimi, müşteri beklenti ve tercihleri, rakiplerin geliştirdikleri temel yetenekler işletmelerin bu gelişme ve çeşitlenme hızına yetişmelerini maliyet, fiziki koşullar ve personel istihdamı açısından zorlaştırmaktadır. Bu değişim, gelişim, yenilik ve rekabet dürtüsü otel işletmelerinin yönetim danışmanlarından hizmet alma zorunluluğunu ve fırsatlarını beraberinde getirmektedir.

Otel yönetim danışmanlığı birçok farklı bilgi ve deneyimi bir arada bulundurması gereken bir çalışma alanıdır. Ayrıca yoğun rekabet nedeniyle, gelişmekte olan iletişim, ulaşım ve bilgi teknolojileri sayesinde otel yönetim danışmanlığına ihtiyaç duyulmakla birlikte önemi giderek artmaktadır. Genel olarak otel yönetim danışmanlığı fonksiyonel uzmanlık ve özellik göstermektedir. Otel yönetim danışmanlığına olan ihtiyaç arttıkça, danışmanlık hizmeti veren firmalar ve kişiler kuşkusuz artacaktır. Literatürde yönetim danışmanlığı ile ilgili birçok çalışma bulunmakla birlikte, spesifik bir konu olarak otel danışmanlığı ve/veya otel yönetim danışmanlığı ile ilgili çalışmanın olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca, yapılan yazın taramasında, danışan ve danışmanların karşılaştıkları sorunlar, ihtiyacın belirlenmesi ve çözüm arayışı ile ilgili yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır.

Yönetim danışmanlığına ilginin az olmasının üç nedeni vardır. Bunlar; (1) Farklı boyut ve uzmanlıklara sahip çeşitli danışmanlıkların bulunması, (2) Yönetim danışmanlığının diğer profesyonel meslek ve hizmetler gibi yasal olarak düzenlenmemiş olması, (3) Yönetim danışmanlığı hizmetlerini incelemek, ölçmek ve çıktılarını almadaki zorluklardır (Vaupot, 2018: 688). Bu nedenle çalışmamız yönetim danışmanlığı gelişimi, danışmanın özellikleri ve konaklama işletmelerinin danışma gereği ile danışılan konulardan oluşmaktadır.

MATERYAL VE METOT

Bu çalışmanın temel amacı konaklama işletmelerinin otel yönetim danışmanlarına danışması ile ilgili yapılan akademik çalışmalar ve uygulamalar hakkında bilgi sunmaktır. Ayrıca konaklama işletmelerinin danışabilecekleri konuları ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda, akademik dergiler, otel yönetim danışmanları firmalarının internet sayfalarındaki bilgilerden yararlanılmıştır.

DANIŞMA, YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE GELİŞİMİ

Yönetim danışmanlığı kavramlarını anlamak için ilk önce danışma, danışman ve danışmanlık kavramının tanımlarını bilmek gerekir. Danışma veya danışmak “ danışmak işi, müşavere, istişare, müzakere, meşveret, danışılan yer, müracaat, enformasyon” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu). Danışma, bireylerin, yöneticilerin ve karar alıcıların daha iyi kararlar almak ve karşılaştıkları sorunların çözümü için, ihtiyaç duyduğu bilgiyi bir bedel karşılığında veya ücretsiz olarak almasıdır (Kartal, 2012: 141). Görüleceği üzere hedeflerine ulaşmak isteyen yönetici ve girişimciler danışma ve danışmanlık müesseselerini kullanabilmektedirler. Yönetim danışmanı ise, bir işletmenin stratejik yüklenimlerini, yönlendirmelerini dikkate alarak işletmenin organizasyon yapısı ile iş yapma becerisini ve yöntemlerini rekabetçi bir şekilde oluşturarak, öneride bulunan, süreci yöneten ve uygulamasına yardımcı olan kişidir (Öncüoğlu, 2012: 12). Aslında yönetim danışmanlığının temelinde bilgi vardır. Öyle ki, yönetim danışmanları müşterilerine bilgi ve tecrübelerini satarlar (Kim ve Trimi, 2007: 146). Bilgi ve deneyimin mal ve hizmet gibi alım ve satım konusu olduğu görülmektedir (Alpkent ve Demir, 1993: 171).

Uluslararası Çalışma Örgütü yönetim danışmanlığını; işletme ve örgüt yöneticilerinin çözüm bulmak istedikleri sorunları çözüme kavuşturma, yeni fırsatlardan yararlanma ve profesyonel bir hizmet olarak nitelemektedir (Uğur vd., 2017: 522). Yönetim danışmanlığı, işletme veya organizasyon ile ilgili çeşitli iyileştirmelere odaklanan işbirliğine dayalı geçici

sürekli bir hizmet anlaşması olduğu söylenebilir (Bayraktaroğlu vd., 2011: 2). Yönetim danışmanının temel rolü danışana uzmanlık alanı ile ilgili önerilerde ve tavsiyelerde bulunmak, gerekli eğitimleri vererek prosedürleri oluşturmak ve uygulamaya yardımcı olmaktır (Yıllancı, 1991: 165). Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Odası tanımlarına göre yönetim danışmanlığı; yönetim sorumluluğu olmayan, bağımsız ve danışana yönetime ilişkin politika, prosedürler, taktikler veren veya tavsiyede bulunan hizmet sağlayıcılarıdır (Kurt, 2008: 6).

Bu çerçevede, danışman, danışanlarına istenen konularda bilgi, deneyim ve tecrübelerini aktararak önerilerde bulunur. Uygulama sorumluluğu piramidin emir komuta zincirindeki sorumlulara aittir.

Ücret ilişkisinin olmadığı durumlarda bu danışma ilişkisi örtük danışmanlık olarak tanımlanmaktadır. Örtük danışmalığa; hemşire, öğretmen veya iş arkadaşı vb. örnek olarak verilebilir (Kaynak, 2019: 81). Günümüzde danışmanlık hizmeti profesyonel ve bağımsız bir meslek kolu haline gelerek birçok sektöre yayılmıştır (Kurt, 2008: 4). Danışmanlık hizmeti verenler uzmanlık alanlarında en üst bilgi seviyesine sahip olduğu düşünülür.

Mal ve hizmet üretmek için farklı uzmanlıklar bir araya getirilerek organizasyonlar oluşturulur. Organizasyonları labirente benzetmek mümkündür. Yönetim danışmanı böylesi bir labirent içerisinde amaç ve hedeflerine ulaşmakta zorlanan işletmeler için güvenli bir yolculuk görevini üstlenen yol göstericidir. Yol gösterici rolünü üstlenen yönetim danışmanı söz konusu labirent içinden önceden geçmiş veya bu durumu tecrübe edinmiş ehil kişilerdir (Kaynak, 2019: 82).

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

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

Yönetim Danışmanı (Seviye 7), bu çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun bir şekilde yürütür ve mesleki gelişimine ilişkin faaliyetlerde bulunur (Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ, 2013 03.10.2013 - 28784 Mükerrer).

Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması (NACE); Ekonomik faaliyetlerle ilgili istatistiklerin üretilmesi ile ilgili bir kaynaktır. Türkiye ile Avrupa Birliğine uyum çalışmaları kapsamında, NACE kodu uygulaması da kullanılmaya başlanmıştır. 19.1.2005 tarihli ve 25705, 03.06.2012 tarihli ve 29312, ve Değişik:29.09.2012 tarih, 28426 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan mevzuata göre faaliyet kodlarının ve buna bağlı olarak meslek gruplarının belirlenmesi görevi, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne (TOBB)

verilmiştir. Tablo 1’de TOBB’un belirlediği NACE faaliyet kodları ve faaliyet adları gösterilmiştir.

Tablo 1: NACE Faaliyet Kodları

Nace Faaliyet Kodu	Nace Faaliyet Adı
02.40.07	Ormancılık ile ilgili her türlü hizmet faaliyetleri
62.02.01	Bilgisayar ve bilgi işlem ile ilgili tüm danışmanlık faaliyetleri
66.19.02	İpotekli satış ile kredi simsarlığı ve danışmanlığı faaliyetleri
66.19.03	Finansal danışmanlık hizmetleri
68.31.02	Gayrimenkul danışmanlık ve ekspertiz ile ilgili faaliyetler
69.10.03	Avukatlık hizmetleri
69.10.04	Patent, telif hakkı ve diğer fikri mülkiyet hakları ile ilgili faaliyetler
69.20.03	Vergi kanunu ve uygulamaları ile ilgili faaliyetler
70.22.02	İşletme ve diğer idari danışmanlık faaliyetleri
70.22.03	İnsan kaynakları faaliyetleri
71.11.01	Mimarlık danışmanlık faaliyetleri
71.11.04	Peyzaj mimarisi faaliyetleri
71.12.03	Bina projelerine yönelik mühendislik faaliyetleri
71.12.04	Jeolojik, jeofizik ve ilgili araştırma ve danışmanlık hizmetleri
71.12.05	Petrol ve doğalgaz çıkarım projeleri ile ilgili danışmanlık faaliyetleri
71.12.06	Ulaştırma projelerine yönelik mühendislik ve danışmanlık faaliyetleri
71.12.07	Su, kanalizasyon ve drenaj projelerine yönelik mühendislik ve danışmanlık faaliyetleri
71.12.08	Sanayi ve imalat projelerine yönelik mühendislik ve danışmanlık faaliyetleri
71.12.09	Enerji projelerine yönelik mühendislik ve danışmanlık faaliyetleri
71.12.10	Mühendislik danışmanlık hizmetleri
71.12.90	Diğer projelere yönelik mühendislik ve danışmanlık faaliyetleri
74.90.90	Çevre danışmanlığı, güvenlik danışmanlığı, matematikçiler, istatistikçiler, agronomlar vb. tarafından verilen danışmanlık hizmetleri, patent aracılığı vb hizmetlere ilişkin faaliyetler
79.90.01	Turist rehberliği ve ziyaretçiler için danışmanlık faaliyetleri
85.60.02	Eğitimi destekleyici faaliyetler
88.99.08	Aile danışmanlığı ve rehberliği, evlat edindirme, evsiz, afetzedeye ve mültecilere geçici barınak sağlama, yardım için uygun kişi belirleme ile ilgili danışmanlık hizmetleri

Kaynak: <http://uygulama.tobb.net/uye/naceFaaliyetKoduBul.do>

Tablo 1’de yer alan NACE faaliyet adları TOBB’un internet sayfasında “danışmanlık” kelimesi yazıldığında çıkan faaliyetlerdir. Yönetim danışmanlığı, işletmenin yönetim performansını, problemleri çözmede ve analiz etmede ve profesyonellik sağlamasına yardımcı olur.

Danışmanlık, tarihte önemli bir olgu olarak değerlendirilebilir. Özellikle askeri organizasyonlarda ve devlet idarelerinde danışmanlık örneklerinin olduğu bilinmektedir (Kurt, 2008: 3). Eski Yunan, Mısır ve Hint uygarlıklarından başlayarak birçok hükümdarlara yazılı ve sözlü olarak öğütler verildiğine dair bilgiler mevcuttur (Babaoğlu ve Yıldız, 2015: 88). Tarih boyunca tüm toplumlarda problemi çözüme kavuşturanların kabile reisleri veya din görevlilerinden oluştuğu bilinmekle birlikte büyük düşünürlerden Sokrates, Aristoteles, Seneca, Bacon, Descartes, Voltaire, Farabi, İbn-i Sina, Gazali’ni çalışmalarlarıyla dönemin yöneticilerine danışmanlık yaparak toplumun gelişmesine katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Öncüoğlu, 2012: 6).

Yazılı kaynaklarda yer alan ilk yönetim danışmanlığı örnekleri ve uygulamalarını; Castiglione’nin (The Courtier, 1518), Machiavelli’nin (The Prince, 1532), Clausewitz’in (On War, 1818), kitaplarında yer verildiği görülmektedir. Organizasyon ve örgütlerde yönetim danışmanlığının orijini endüstri devriminde başladığı görülmektedir. Bununla birlikte 18.y.y.’da avukatlar ve muhasebecilerin girişimci ve yatırımcılara tavsiye verme ve öneride bulunma rollerine karşın, genellikle mühendislik alanındaki danışma, yönetim danışmanlığının başlangıcı olarak kabul edildiği görülmektedir (Erdost, 2004: 144).

Ticari alanda danışmanlığın ilk temsilcisinin kim olduğu ile ilgili farklı kaynaklarda bilgiler yer almaktadır. Ancak, yönetim danışmanlığı ile ilgili çalışmaları olan Thomas G. Cody, Frederick Wilson Taylor'ın 1880'deki danışmanlık çalışmaları, danışmanlığın başlangıcı olarak kabul edilir. Bazı kaynaklar ise Arthur D. Little'ın kendi adı ile kurduğu şirketi yönetim danışmanlığının başlangıcı kabul ederken, bazı kaynaklar ise Charles T. Sampson'ı, yönetim danışmanlığının ilk uygulayıcısı olarak kabul ederler (Kurt, 2008: 42). Dünyada, danışmanlık hizmetlerinde öncü kabul edilen kuruluşlar; ZEN-NOH-REN (Japonya), FEACO (Avrupa) ve AMCF (ABD) (Kaynak, 2019: 83).

Yönetim danışmanlığı terimi Türkiye için yeni bir kavram olmakla birlikte, Türk yönetim tarihinde danışmanlık örnekleri ve uygulamaları görülmektedir. Selçuklularda ve Osmanlılardaki Lala, Atabey ve Vezirlik kurumları danışmanlık fonksiyonlarını yerine getirdiği söylenebilir. Ayrıca Lonca ve Ahi teşkilatı, düzenleme ve denetleme rolleriyle yönetim danışmanlığı açısından önemli görevler üstlendiği düşünülmektedir (Kaynak, 2019: 83).

Türkiye'de yönetim danışmanlığına katkı veren ilk kuruluşlar şunlardır. Türk Ofis, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Harvard Business School, İşletme İktisadı Enstitüsü, Milli Prodüktivite Merkezi, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sevk ve İdare Derneği, Milli Prodüktivite Merkezi (Kaynak, 2019: 84).

Dünyada, yönetim danışmanlığı sektörünün büyüklüğü 130 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Büyüme hızı ise yaklaşık yüzde 4,3 oranındadır. Türkiye'de ise yönetim danışmanlığının toplam sektörel büyüklüğü 1,9-2.1 milyar Türk Lirası arasında olduğu tahmin edilmektedir (Yıldız ve Uzunkaya, 2018: 22). Avrupa Birliğinde yönetim danışmanlığı sektörü giderek büyümektedir. Türkiye'de ise yönetim danışmanlığı ile ilgili bilgi ve veri üretimi Avrupa Birliği ülkeleri kadar gelişme göstermemektedir (Baylan, 2015: 201).

Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) yönetim danışmanları için standart belirlemiştir. Ayrıca, Certified Management Consultant (CMC) danışmanın yetkinliğini ve yeterliliğini belgeleyen uluslararası bir akreditasyon aracıdır. Türkiye'de Yönetim Danışmanları Derneği Certified Management Consultant'ın Türkiye'deki temsilcisidir (Öncüoğlu, 2012: 15).

Görülebileceği üzere, dünyada yönetim danışmanlığı mesleğinin önemi nedeniyle yetkinlik, yeterlilik ve standartları oluşturulmuştur. Yönetim danışmanlığı sektörünün gelişmesi, büyümesi ve itibar kazanması için akreditasyonun kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Türkiye'de yönetim danışmanlığı için dileyen herkesin, hiçbir belge ve bilgiye ihtiyaç duymadan kendisini "danışman" olarak tanıtabilmektedir. Organizasyonlar ve işletmeler için önemli bir girişim olan danışan fikrinin oluşması önemlidir. Bundan dolayıdır ki, yönetim danışmanlığı meslek alanında standartların ve akreditasyon sisteminin olması büyük önem taşımaktadır.

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Günümüzde, yönetim danışmanlığı her endüstride hızlı geliştiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak, işletmelerin iş yapma biçimleri ve problemleri çözmedeki yaklaşımlarda meydana gelen paradigma değişikliği gösterilebilir. Bu değişim ve gelişim zorunluluğu beraberinde yönetim danışmanlığının gelişmesine katkı sağlamıştır (Kurt, 2008: 21). İletişim ve bilgi teknolojisinin gelişmesi ile bilgi, fiziki mal üretiminden daha değerli hale gelmiştir. Bu nedenle gelişmiş ülkeler fiziki mal üretimini geliştirmekte olan ülkelere bırakmıştır. Bu süreçte gelişmiş ülkeler katma değeri yüksek olan bilgi üretmeye ve satmaya yönelmişlerdir (Koçel, 2003: 711-712).

Kurt'a (2008) göre, işletmeleri veya danışanları danışmanlık hizmetine yönelten sebepler şunlardır:

1. Uzmanlaşmış bilgi, beceri ve deneyime duyulan gereksinim,
2. İşletmenin rutin ve yoğun günlük operasyonları nedeniyle stratejik konulara zaman ayıramaması nedeniyle dış danışmana başvurusu,
3. Dış danışmanlar, işletmenin dışında birçok işletmede ve kültürde farklı deneyim ve kültürden beslendiklerinden dolayı danışana sorunlara ilişkin farkı, pratik uygulanabilir yeni çözümler ve yaklaşımlar üretebileceği düşüncesi,
4. Hedeflerine ulaşmak isteyen danışan, başlattığı değişimi ve aldığı kararları meşrulaştırmak için dış danışmanlardan da onay alma yoluna gitmesi,
5. Uzmanlık gerektiren işlerde, danışmanlık yoluyla transfer edilmek istenmesi,

Danışmanın danışmanlığı süresince işletmenin hedeflerine ulaşma konusunda ilerleme kaydettikçe, olumlu geri dönüşler devam ettiği sürece, işletmeler danışmanlık hizmeti almayı sürdürecektir.

İşletmelerin veya organizasyonların büyümeleri, hizmet alma ve hizmet verme çeşitliliğinin artması ile her uzmanlık alanında personel istihdam edilmesi maliyetli ve zor görünmektedir. Bu nedenle danışmanlık hizmeti alımı tercih edildiği düşünülmektedir.

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÜRECİ ve YÖNETİM DANIŞMANININ YETKİNLİKLERİ

Yönetim danışmanlığı, danışanların danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymaları ve danışman ile iletişime geçmesiyle başlayan bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Danışmanlık sözleşmesinin imzalanması ile uygulama süreci başlayıp, eğitim ve değerlendirme ile son bulmaktadır.

Kubr'un (2013: 45) yaptığı çalışmada danışanların her yaptığı işlem ile ilgili olarak bir modelin bulunmadığı ancak beş aşamalı bir model ile danışmanlık sürecinin açıklanabileceğini açıklamıştır.

Tablo 2: Danışmanlık Sürecinin Aşamaları

Aşama Sırası	Konusu	Süreçler
1. Aşama	Giriş	Görüşmenin sağlanması Problem teşhisine hazırlık İş planlama Danışana iş planı önerisi sunma Danışan ile sözleşme yapma
2. Aşama	Teşhis	Durumu inceleme, Sorun analizi, Durum analizi ve sentez Problemin detaylı olarak tanımlanması
3. Aşama	Eylem Planı	Çözüm ve çözüm önerileri geliştirme Çözüm için farklı alternatifleri ve süreçleri değerlendirme Danışana en etkin öneriler sunabilme En uygun çözüm önerisinin uygulanma planının yapılması
4. Aşama	Uygulama	Uygulamaya yardım etme Çözümleri uygulama Önerileri uyumlaştırma Eğitim
5. Aşama	Bitirme	Sonuçları ve çıktılarını değerlendirme Sonuç raporu oluşturma Sözleşmede yer alan taahhütleri değerlendirme İzleme planları oluşturma

Tablo 2’de görüleceği üzere birinci aşamada danışman ile danışan ön görüşmeleri gerçekleştirerek sözleşme aşamasına geçmektedirler. Bu süreçte danışman, danışan için yapacaklarını ve problemleri tanımlamaya çalışır. İkinci aşama olan teşhis aşamasında ise, danışman danışmanlık yapacağı firmada derinlemesine stratejik analiz yapar. Bu analizi raporlayarak olması gereken durum veya hedeflenen durum ile karşılaştırılır. Üçüncü aşama olan eylem aşamasında, stratejik analiz aşamasında ortaya konulan sorunlar, eksikliklere yönelik çözüm ve başarımlar ölçütleri oluşturulmaya çalışılır. Bu aşamada danışmanın uygulayacağı süreçler danışan ile tekrar gözden geçirilir. Dördüncü aşama olan uygulama aşamasında en önemli faktör danışılan konu ile ilgili gerekli eğitimlerin ve uygulamaların yapılmasıdır. Beşinci ve son aşama olan bitirme aşamasında ise, tüm danışmanlık sürecinin bir değerlendirmesi ve raporlanması yapılır. Danışan için bir yol haritası belirlenerek uzun vadeli bir izleme planı oluşturulur.

Yönetim danışmanlığı bilgi, deneyim ve liderlik gerektiren profesyonel bir hizmettir. Danışman genel olarak işletmelerde rekabete dayalı stratejik değişimi yönetir veya uyumlaştırmaya yönelik eğitimler verir. Yönetim danışmanlığı; tavsiye, eğitim ve uygulama içerdiğinden bağımsız ve geçici bir süreçtir. Yönetim danışmanlığı, entelektüel sermaye birikimi ile yapılması mümkündür. Bu nedenle bilgi yoğun bir özelliği vardır (Kurt, 2008: 24). Yönetim danışmanı, mesleki bilgi ve deneyiminin yanı sıra birçok özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler entelektüel ve bireysel özellikler olarak sınıflandırılabilir (Tunalı,1999: 11). Ayrıca, bir profesyonel danışmanda en az dört özellik bulunur. Bunlar; etik normlar, uyum, mesleğinin icrası ve özerklik olarak ifade edilmiştir (Starbuck, 1992: 717).

T.C. Resmi Gazetede yayınlanan yönetim danışmanlığı ulusal meslek standardına göre yönetim danışmanının sahip olması gereken bilgi, beceri, görev ve başarımlar ölçütleri şunlardır:

Tablo 3: MYK’ya Göre Yönetim Danışmanlarının Görevler, İşlemler ve Başarımlar Ölçütleri

Sıra No	Başarımlar Ölçütleri
1	İSG ile ilgili kuralları takip etmek 1. Güvenli çalışma ve kişisel güvenlik yöntemlerini uygulamak 2. Riskleri değerlendirmek 3. Acil durum planlarını uygulamak
2	Yönetim danışmanlığı hizmet pazarlama sürecini yönetmek 1. Özgün hizmet yöntemi ve modeli geliştirmek 2. Projeler ve insan kaynakları için veri tabanı oluşturmak 3. Tanıtım, halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmak 4. Pazarlama bütçesini oluşturmak 5. Hizmet alanında pazar geliştirme faaliyetlerinde bulunmak
3	Danışanla iletişime geçmek 1. Danışanla ilgili bilgi toplamak 2. Danışanla temasa geçmek 3. Danışanın soruları, fırsat ve tehditleri ile ilgili görüş birliğine varmak
4	Yönetim danışmanlığı teklif sürecini yürütmek 1. Danışanın ihtiyacını belirlemek 2. Teklifi yapılandırmak 3. Teklifte anlayış birliğine varmak
5	Yönetim danışmanlığı sözleşme sürecini yürütmek 1. Sözleşmeyi hazırlamak 2. Sözleşmeyi onaylatmak
6	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek 1. Çalışma planını ve süreçlerini hazırlamak 2. Hizmetlere yönelik açılış hazırlıklarını yapmak 3. Durum analizi çalışmasını yapmak 4. Durum değerlendirmesi yaparak danışanla uzlaşım sağlamak 5. Hedeflere ulaşmak için uygun yöntem kullanmak

		6. Hizmet uygulama planını hazırlamak
		7. Uygulama planı değişiklikleri üzerinde mutabakat sağlamak
		8. Yönetim danışmanlığı hizmet/proje bütünlüğünü sağlamak
		9. Kaynak kullanımını izlemek
		10. Hizmet raporunu hazırlamak
		11. Hizmet raporunu değerlendirmek
		12. Hizmet raporunun sunumunu yapmak
		13. Şikâyetleri değerlendirmek
		14. Hizmet/proje kapanışını yapmak
		15. Kendisinin ve ekip danışmanlarının hizmetini değerlendirmek
		16. Projenin etkinliğini izlemek
		17. Hizmet/proje performansını değerlendirmek
7	Yönetim danışmanlığı hizmet ilişkilerini ve mesleki ilişkileri yürütmek	1. Danışanla karşılıklı rolleri belirlemek 2. Danışanla sürecin iyi yürütülmesi adına ilişkileri geliştirmek 3. Danışanı ve ekiplerini kendi başlarına hareket eder duruma getirmek 4. Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek 5. Diğer danışmanlarla/ meslektaşlarla ilişkileri yürütmek
8	Birey ve ekiplerin gelişimine destek vermek	1. Bireylerin ve ekiplerin gelişim gereksinimlerini planlamak 2. Planlanan ekip ve bireysel gelişim faaliyetlerini desteklemek 3. Bireylerin ve ekiplerin gelişimlerini değerlendirmek 4. Bireylerin ve ekiplerin gelişimini iyileştirmek
9	Mesleki gelişim ve mesleği geliştirici faaliyetleri yürütmek	1. Mesleki gelişime destek vermek 2. Mesleki faaliyetlerin tanıtımına destek vermek

Kaynak: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/10/20131003M1-1.htm>

Tablo 3'te T.C. Resmi Gazetede yayınlanan yönetim danışmanlığı ile ilgili danışmanların görevler, işlemler ve başarımlar ölçütleri yer almaktadır.

Curnow ve Reuvid (2003: 19)'a göre danışmanın açıkça üstendiği ve fark edilebilir rolleri vardır. Bu roller danışmanın sahip olduğu uzmanlık ve danışan için gerçekleştirdiği rollerdir. Bu roller;

Yönetici rolü, bir danışmanın sahip olması gereken rollerden birisidir.

Araştırmacı rolü, bilgiyi kaydetme, yorumlama ve verileri değerlendirme.

Eğitmen rolü, danışman danışanın keşfetmesine yardımcı olur. Danışanın sorunu sorgulamasına yardımcı olur.

Eğitimci rolü, yeni çözümlere katkı sağlar.

Müzakereci rolü, güç kaynaklarını harekete geçirip bunlardan yararlanarak değişimi kolaylaştırır.

Uzlaştırıcı rolü, insanların, soruna veya çözüme yaklaşımını kolaylaştırır.

Görevdaş rolü, bireylerin birlikte çalışmalarını ve yeteneklerini geliştirmesi için yeni yollar arar.

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DANIŞMA GEREĞİ: HANGİ KONULAR DANIŞILIR

Tavsiyede bulunma insanlık tarihi kadar eskidir. Şayet tavsiyede bulunma toplumda itibar görmemiş olsaydı toplumsallaşmadan söz etmek imkânsız olacaktı (<http://cancirisoglu.blogcu.com>). Bloom vd. (2010: 619) yaptıkları çalışmanın sonucuna göre, gelişmekte olan ülkelerde işletmeler kötü yönetildiğinden verimlilik düşük olmaktadır. Bu sebeple, daha iyi bir yönetim becerisine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedirler.

İşler yavaşladığında, gelir düştüğünde, maliyetler hızlıca arttığında, müşteriler ile devamlı problemler yaşanıyor, satışta problemler var ise ve bazı şeyler yolunda gitmediği hissediliyor ise yönetim danışmanına başvurulabilir (Adams, 2005: 28). Danışan - danışman ilişkisinin üç boyutu vardır. Bunlar, (1) Karar verici, bilgi eksikliğini gidermek için danışmana başvurabilir, (2) Karar verici, kararlarını meşrulaştırmak veya doğrulamak amacıyla

danışmana başvurulabilir, (3) Paydaşlar arasında uzlaştırıcı rol alması için danışmana başvurulabilir (Tekeli ve Şaylan, 1975: 93).

Yönetim danışmanlığına alan açan iki önemli kavram vardır. Bunlar, “düzensizlik ve korku” ile “karmaşa ve belirsizlik”tir. Danışmanlar, organizasyonların ve işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmaları ve varlığını sürdürmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve esnekliği sağlamaktadırlar. Organizasyonların ve işletmelerin danışmanlara başvuru sebepleri; güncel bilgileri ve uygulamaları sağlamak, güvenilir uzman görüşü almak, fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunmak vb. olduğu görülmektedir (Erdost, 2004: 143). Bununla birlikte, işletmelerin yönetim danışmanına başvurmasının nedenleri arasında; Danışmanın bağımsız ve önyargısız olması, yeni fikirleri ortaya koyması, sorun tespiti ve sorun çözümünde bir yetkinliğe sahip olması, idari ve teknik beceriye sahip olduğunun düşünülmesi, mevcut uygulamaların üzerine yeni becerilerin ilave edebileceği düşüncesi yer almaktadır (Öncüoğlu, 2012: 8).

İşletmeleri ve organizasyonları danışmandan yararlanmaya iten sebeplerin başında “değişim” gelmektedir. İşletmeler ve organizasyonlar süreç içerisinde karşılıklı çıkan fırsatlardan yararlanmak, tehditlere karşı koymak ve strateji geliştirmek mevcut personel ile çoğu zaman mümkün olmamaktadır. İşletme veya organizasyon yöneticileri bu durumda uzman danışmanlara başvururlar (Bayraktaroğlu vd., 2011: 6). Böylece daha hızlı, güvenilir ve ekonomik bir yaklaşım ile sorunların üstesinden geldiği gibi, rekabette önemli sayılacak fırsatlarda elde edilmiş olur. Danışman bizzat yaptığı işlere odaklanır ve ne yaptığıyla ilgilenir. Bu yaklaşıma göre danışmanlar birçok işte “öğüt veren”, “yardım eden”, “yapılmasını sağlayan” ve “destek veren” kişilerdir (Kurt, 2008: 4).

Günümüzde danışmanlık oldukça geniş bir alanı ve sektörü kapsamaktadır. Bunlar, pazarlama, üretim, satış, dış ticaret, pazar bulma, tarım, muhasebe, uzay çalışmaları, savunma, AR&GE, ormancılık, bilgisayar, finans, gayrimenkul danışmanlığı, ekspertiz, hukuk, patent, telif hakları, fikri mülkiyet, vergi, insan kaynakları, mimarlık, peyzaj mimarisi faaliyetleri, enerji projelerine yönelik mühendislik, telekomünikasyon ve yayıncılık projeleri, çevre danışmanlığı, güvenlik danışmanlığı, istatistik, patent aracılığı, turist rehberliği, eğitimi, aile danışmanlığı ve diğer idari danışmanlık faaliyetleri olarak sayılabilir. Danışmanlığının hemen hemen birçok meslek tarafından yapıldığı ve hemen hemen her sektör ve örgüt tarafından danışanların olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Tablo 4’te otel danışmanları firmalarının internet sayfalarından elde edilen danışmanlık hizmeti ile ilgili konuları listelenmiştir.

Tablo 4: Konaklama İşletmelerine Verilen Danışmanlık Hizmetleri*

Sıra No	Danışmanlık Ana Konular	Danışmanlık Alt Konu Başlıkları
1	Finans	Finansal raporlama, banka finansmanı, fon yaratma, borç yeniden yapılandırması, nakit akışı, risk yönetimi, mali değerlendirme, birleşme, devralmalar ve ortak girişimler, finans ve muhasebe, genel muhasebe, maliyet muhasebesi, uzun vadeli finansal planlama, kısa vadeli planlama, bütçeleme ve kontrol, kredi ve tahsilat, sermaye yatırımı, gelir analizi, finansal bilgiler ve raporlama, finansal planlama, değerlemeler, vergiler
2	Kurumsal İletişim	İmaj danışmanlığı, eğitim programları, sertifikalı programlar, yönetici geliştirme programları, sosyal sorumluluk projeleri, kurumsal iletişim, gizli müşteri deneyimi, halkla ilişkiler, müşteri sadakat programı geliştirme sürdürme ve ölçme, hizmet kalitesinin korunması, hizmet deneyimini geliştirmek, müşteri deneyimi
3	Operasyonel Hizmetler	Maliyet kontrolü, satınalma süreçleri, iş geliştirme ve kontrol yöntemleri, yeni lokasyonlarda yeni operasyonların başlatılması, uluslararası operasyonlar
4	Yatırım	Satınalma ve birleşme, uluslararası otel emlak hizmetleri, otel konumu veya mülk araması, yatırımcı arama, yatırım stratejisi
5	Satış ve Pazarlama	Gelir yönetimi, teklif hazırlıkları, e-ticaret, pazarlama stratejisi ve organizasyonu, satış yönetimi, satış tahmini, satış eğitimi, reklam ve satış promosyonu, pazarlama denetimleri, fiyatlandırma politikası, dijital pazarlama ve online satış danışmanlığı

6	Marka Yönetimi	Marka danışmanı, franchising seçimi, yönetim (management) sözleşmeleri ve marka seçimi
7	Hukuk	Kira sözleşmesi değerlendirmeleri, yönetim anlaşması görüşmeleri, sosyal güvenlik kurumu mevzuatı, alacak takip, çeşitlendirme, birleşme, devralmalar ve ortak girişimler, planlama, yatırım teşvik ve belgelendirme
8	Pazar Araştırması	Pazar araştırması, pazar araştırması değerlemeleri,
9	Sosyal Medya Yönetimi	Kıyaslama, pazara giriş stratejileri, ortak girişimler, stratejik işbirliklerinin oluşturulması Sosyal medya analizi ve danışmanlığı, web tasarımı,
10	Bilişim Teknolojileri / Bilgi İşlem	Bilişim teknolojileri ve yazılımlar, teknolojik gelişmeleri izleme ve uygulama ve seçme, otomasyon hizmetleri, kişisel verilerin güvenliği (KVKK), yönetim bilgi sistemi, otel teknolojileri yönetim danışmanlığı
11	Stratejik Yönetim	Stratejik yönetim araçlarının uygulamaları, stratejik yönlendirmelerin belirlenmesi, strateji, politika belirleme, rekabet analiz, stratejik ve iş planlaması, stratejik rakip analizi, kurumsal strateji, kriz yönetimi, rekabet gücü değerlendirme, stratejik planlama, performans izleme durum tespiti, çokuluslu şirket politikaları ve stratejileri
12	İş Sağlığı ve İş Güvenliği	Hijyen, iş sağlığı ve güvenliği, işyeri güvenliği, salgın hastalık ve Covid-19 ile mücadele ve ilgili eğitimler, standartların uygulanması ve geliştirilmesi
13	Mimari Hizmetler	Mimari hizmetler, dekorasyon, mimari tasarım ve projelendirme
14	Dış Kaynak Kullanımı ve Sözleşme Süreci	Kalite kontrol ve belgelendirme, dış kaynak sözleşmeleri
15	İnsan Kaynakları Yönetimi	Performans değerlendirme, mesleki eğitim, kişisel gelişim, çalışan bağlılığı ve elde tutma, çalışan eğitimi, çalışanların kariyer gelişimlerini yönetme, işgücü planlaması, çalışan işe alma, çalışan memnuniyeti, iş ve performans değerlendirme, yönetici geliştirme, personel seçimi, yerleştirilmesi ve kayıtları, yönetim dışı personel için eğitim programları, çalışan hizmetleri ve faydaları, ücret ve maaş yönetimi
16	Yiyecek & İçecek Yönetimi	Satış becerilerini geliştirme, servis ve mutfak personeli eğitimleri, hijyen eğitimleri, menü planlama, konsept belirleme, dekorasyon, personelin satış becerilerini artırma, maliyet kontrol, ziyafet ve toplantı satış danışmanlığı, Mutfak ve depo yerleşim planı, ergonomi
17	Diğer	Enerji yönetimi, risk ve kriz yönetimi, salgın hastalık, deprem, doğal afet durumlarında stratejik işbirliği ve yönetimi

*Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo'4 te konaklama işletmelerinin ve yatırımcılarının otel yönetim danışmanlarına başvuracakları konular yer almaktadır.

SONUÇ

Gelişmiş ülkelerde her iki üst düzey yöneticiye bir danışmanın düşmektedir. Türkiye'de ise yönetim danışmanlığı Dünya'daki gelişim hızına göre yeterli seviyeye ulaşmadığı görülmektedir. Ayrıca, Türkiye'de danışmanlık sektörünün mevcut yapısı, sektörlerle yönelik istatistik bilgileri ve yaşanan sorunlar, yönetim danışmanından beklentiler hakkında yeterli sayıda araştırma ve çalışma bulunmamaktadır (Uğur vd., 2017: 522).

Çalışmamız boyunca, her ne kadar yönetim danışmanlığı ile ilgili birçok çalışma bulabilsek de otel yönetim danışmanlığı ile ilgili çalışmaların çok sınırlı kaldığı daha doğrusu akademik katkıların eksikliği gözlenmiştir.

Türkiye, dünyada turistler tarafından tercih edilen ülkeler arasında altıncı sıradadır. Türkiye turizminin bu başarısı turizm ve otelcilik sektöründeki profesyonel yöneticiler ve nitelikli iş gücü sayesinde olmuştur. Bu başarıya katkı sunan otel üst düzey yöneticilerinin zaman içinde otel yönetim danışmanlığı faaliyetlerine yöneldikleri görülmektedir. Ancak bu çalışmanın sonucunda, Türkiye'de otel yönetim danışmanları ile ilgili bir dergi, yayın ve örgütlenmiş sivil toplum kuruluşunun olmadığı görülmüştür. Bu nedenle Türkiye'de otel yönetim danışmanları; kurumsallaşarak ve kapasitelerini geliştirilerek uluslararası pazarda hizmetlerini sürdürmeleri için kapsamlı bir süreç ve işbirliğini başlatmaları önerilmektedir.

Otel yönetim danışmanları, öncelikle Mesleki Yeterlilik Kurumunun danışmanlar için oluşturduğu standartlara göre niteliklerini geliştirerek, Sivil Toplum Kuruluşu veya bir mesleki platformda örgütlenip pazar payını arttırması gerekmektedir. Böylece, otel yatırımcısını veya danışanını zor durumda bırakan, yanlış yönlendiren ve halk arasında çantacı olarak

nitelendirilen otel yönetim danışmanları ayıklanmış olacaktır. Ayrıca, Türkiye’de ve yurtdışında otelcilik konusunda önemli başarılar elde etmiş Türk vatandaşı otel üst düzey yöneticileri otel danışmanlığına yönelerek otelcilik sektörüne büyük katkılar sağlayacaktır.

Türkiye’deki otellerin ve yiyecek-içecek işletmelerinin sahiplik yapılarına bakıldığında genel olarak aile şirketi olduğu görülmektedir. Otel yönetim danışmanları aile şirketi olan otellerin kurumsallaşması ve turizm endüstrindeki verimliliğinin artırılması için öncülük edeceği, firmaların ve yatırımcıların pazar ve rekabet performansını önemli oranda artıracığı düşünülmektedir.

Bu çalışma süresince elde edilen bilgiler ışığında otel yönetim danışmanlığının gelişmesi ve bir sektör olması için akademik çalışmaların yapılması gerektiğini söyleyebiliriz.

Otel yönetim danışmanları, işletmelerin operasyonel süreçlerine ve diğer hizmetlerine katkılarını anlatan yayınlar ve çeşitli platformda söyleşi, panel, konferans yaparak otel danışmanlarını bilgilendirmeli ve danışmanlık konularından haberdar etmelidirler. Böylece gelişmiş ülkelerdeki pazar payına ulaşarak istihdam kapasitesini artıracığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adams, J. (2005). Do's & Don'ts of Hiring Consultants. Supply House Times, March 2005, 28-29. http://pierian.net/articles/200503dos_n_donts_of_hiring_consultants.pdf.

Alpkent, N. ve Demir, N. (1993), *Yatırımcı Kamu Kuruluşlarında Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Gereksinmesi*, MPM Yayınları: 512-513.

Babaoğlu, C. ve Yıldız, M (2015), Kamu politikası bakış açısından selçuklu ve osmanlı devletlerinde hükümdar-danışman ilişkisi üzerine. *Yasama Dergisi* s. 84-108 http://www.yasader.org/web/yasama_dergisi/2015/sayi29/84-108.pdf.

Baylan, E. B. (2015). Türkiye’de bir endüstriyel kalkınma etmeni olarak yönetim danışmanlığı sektörüne bakış. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27):187-204.

Bayraktaroğlu, S., Kayabaşı, S. ve Yılmaz, E. S. (2011). Yönetim danışmanlığı ve işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açıları: Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38: 1-26-26.

Bloom, N., Mahajan, A., Mc Kenzie, D., ve Roberts, J. (2010). Why do firms in developing countries have low productivity?. *American Economic Review*, 100 (2): 619-23.

Curnow, B. ve Reuvid, J. (2003). *The International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice, and Structure of Management Consultancy Worldwide*. Kogan Page Limited, Second edition 2003.

Erdost, H. E. (2004). Tarihsel perspektifte yönetim danışmanlığı hizmeti. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1):141-158. https://doi.org/10.1501/sbfter_0000001484.

Kartal, N. (2012). Danışmanlık üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(4), 139-155.

Kaynak, İ. (2019). Yönetim bilimi perspektifinden yönetim danışmanlığına genel bir bakış. *İçtimaiyat*, 3(1): 79-88. <https://doi.org/10.33709/ictimaiyat.555285>.

Kim, S. K. ve Trimi, S. (2007), IT for KM in the management consulting industry, *Journal of Knowledge Management*, 11 (3):145-155.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayınları.

Kubr, M. (2013). *Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi. 2. Baskı, Yayın No:711.

Kurt, M. (2008). *Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Öncüoğlu, B. (2012). Yönetim danışmanlığı. *T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Anahtar Verimlilik Dergisi*, 24 (285), 6-19.

Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*. 29(6): 717-740.

Tekeli, İ. ve Şaylan, G. (1975). Danışmanlık kuramı. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(2):75-107.

Tunalı, N. (1999). İşletmelerde yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kullanımı ve Türkiye'deki uygulamasına yönelik araştırma, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Uğur, A. Sönmez Çalış Ö, A. ve Güner, A. (2017). Yönetim danışmanlığının kapsamı ve türkiye’de danışmanlık sektörünün gelişmesinin önündeki engeller üzerine bir değerlendirme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 62:522-533.

Vaupot, Z. (2018). What Type of Management Consulting Does the Tourism. *Horizonti. Serija A. Opštstveni i humanistički nauki*, 23: 687-698. <https://doi.org/10.20544/HORIZONS.A.23.2.18.P52>.

Yılandı, M. (1991). Yönetim danışmanlığı ve 3568 sayılı kanunun irdelenmesi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1-2): 165-175.

Yıldız, Ö. ve Uzunkaya, M. (2018). *Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri Sektör Araştırması*. T.C. Kalkınma Bakanlığı, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hizmetler Dairesi Başkanlığı Yayınları, Yayın No: 2981.

YARARLANILAN İNTERNET KAYNAKLARI

BDO Turkey Hospitality Consulting-İstanbul, 2020.

<https://www.bdo.com.tr/en-gb/hizmetlerimiz/danismanlik/turizm-danismanligi>
(Erişim Tarihi 09.05.2020)

Can Çirifoğlu Uzman Yönetim Danışmanı/Eğitmen-İzmir, 2006.

<http://cancirisoglu.blogcu.com/yonetim-danismanliginin-tarihcesi/195149>
(Erişim Tarihi 07.05.2020)

HMT Hotel Management & Consulting-İstanbul, 2020.

<http://hmthotel.com/>
(Erişim Tarihi 09.05.2020)

International Society of Hospitality Consultants-Atlanta, 2020.

<https://ishc.com/>
(Erişim Tarihi 09.05.2020)

NY & Co Global Hospitality Consultancy-İstanbul, 2020.

<https://www.nytmco.com>
(Erişim tarihi 09.05.2020)

Strategic Hotel Consulting-Zürich, 2020.

<http://www.strategichotelconsulting.com/projects>
(Erişim tarihi 29.04.2020)

Turizoom Otel Yatırım Yönetim Danışmanlığı-İstanbul, 2020.

<https://www.turizoom.com/>
(Erişim Tarihi 09.05.2020)

Türk Dil Kurumu-Ankara, 2020.

<https://sozluk.gov.tr/>
(Erişim Tarihi 01.04.2020)

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği-Ankara, 2020.

<http://uygulama.tobb.net/uye/naceFaaliyetKoduBul.do>
(Erişim Tarihi 15.04.2020)

Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ, Resmi Gazete, Tarih: 03.10.2013, Sayı : 28784 (Mükerrer)

Yönetim Danışmanları Derneği-İstanbul, 2020.

<https://www.ydd.org.tr/>
(Erişim Tarihi 09.05.2020)