

**YÖNETİM BİLGİSİNİN YEREL YENİDEN
ÜRETİMİNDE KURUMSAL ÇEVRENİN ETKİSİ:
DANIŞMANLIK FİRMALARININ ÜRÜNLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

**EFFECT OF INSTITUTIONAL ENVIRONMENT ON
LOCAL REPRODUCTION OF MANAGEMENT
INFORMATION: A STUDY ON THE PRODUCTS OF
CONSULTING COMPANIES**

Doç.Dr.Mustafa KURT*
Yrd.Doç.Dr.Alparslan Şahin GÖRMÜŞ**

ÖZET

Bu çalışma batılı ülkelerden gelişmekte olan ülkelere transfer edilen yönetim bilgisinin, yerelle uyarlanırken kurumsal çevrenin etkilerini açıklamayı hedeflemektedir. Bu amaçla Türkiye’de faaliyette bulunan yönetim danışmanlığı firmaları üç il örneğinde (İstanbul, Ankara, Bursa) incelenerek, firmaların sunduğu hizmetlerle faaliyette bulunan kurumsal çevrenin niteliği arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Sonuç olarak danışmanlık firmalarının ürünlerinde İstanbul’da belirgin bir baskı türünün görülmediği, Ankara ve Bursa’da ise zorlayıcı eşbiçimliliğin hakim olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

The main purpose of study is to explain effects of institutional environment on adopting management knowledge, generally exported from western countries to transition economies, to new contexts. To this end, some management consulting companies in three main cities (Istanbul, Ankara and Bursa) are investigated in regard with between services offered by management consulting companies and characteristics of institutional environment. The findings show that there is no dominant isomorphism type on products of consulting companies in Istanbul while coercive isomorphism is highly dominant in Ankara and Bursa.

yönetim bilgisi, yönetim danışmanlığı, kurumsal teori.
management knowledge, management consulting, institutional theory.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü.

** Uşak Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü.

1. GİRİŞ

Yönetim teorisinde güncel konulardan biri üretilen yönetim pratiklerine ait bilgilerin yayılımıdır. Birçok çalışma (Bowman, 1978; Duncan, 1980; Bresman vd., 1999; Simonin, 1999; Collins, 2003; Tranfield vd., 2004; May vd., 2005) bu pratiklerin nasıl üretildiğinin yanı sıra bunların nasıl yayıldığıyla da ilgilenmiştir. Literatürde batı merkezli yönetim bilgisi ihracından sıkça söz edilmekte ve Türkiye, Rusya, Çin, Arjantin gibi ülkelere yapılan bilgi transferlerine yönelik çalışmalar yer almaktadır. Yine yönetim bilgisinin yayılımının çeşitli aktörlerce gerçekleştirildiği ve bu aktörlerin her birinin bu yayılımda rolü olduğu vurgulanmıştır. Özellikle batı merkezli üretilen yönetim bilgisinin yayılımında bu aktörler baskın bir rol üstlenmekte ve yönetim bilgisi yeni iş sistemlerine transfer edilmektedir. Bazı çalışmalarda da yer verildiği gibi bu aktörlerden birisi de danışmanlık firmalarıdır. Türkiye, diğer gelişmekte olan ekonomiler gibi yönetim danışmanlığı firmalarının ilgisini çekmiş ve gerek yabancı firmalar gerekse yerelde kurulan yönetim danışmanlığı firmaları sektörün gelişimini desteklemiştir. Türkiye’de 1950 sonrası ortaya çıkan ve 1980 sonrası liberalizasyon sürecinde yabancı firmaların katılımıyla gelişen danışmanlık sektörünün yönetim bilgisinin ithalinde ve yayılımında etkili olduğu söylenebilir. Yönetim bilgisinin yerel olarak yeniden üretimini ve yayılımını kurumsal teori temelinde irdelemeyi amaçlayan bu çalışma kurumsal çevrenin firmaların ürünleri üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.

2. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI, YÖNETİM BİLGİSİ VE YAYILIMI

Yönetim danışmanlığı son dönemde yönetim literatüründe ilgi çeken konulardan biri haline gelmiş ve etraflıca incelenmeye başlanmıştır. Literatürde bu kavrama dönük çeşitli tanımlar yer almaktadır. Uluslar arası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Odası’nın tanımına göre yönetim danışmanlığı, yönetim sorumluluğu ile yönetim süreçleri hakkında bağımsız tavsiye ve destek vermedir¹. İngiltere Yönetim Danışmanları Kurumu (Institute of Management Consultants UK) ise yönetim danışmanlığını “bağımsız ve kalifiye birey yada bireylerce sağlanan politika, organizasyonel 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). Yönetim danışmanlığının gelişimine bakıldığında endüstri devrimi sonrası Taylor ve takip edenlerce geliştirilen bazı yönetim tekniklerinin Amerika merkezli yayılımı görülebilir. Amerika’da ilk olarak ortaya çıkan danışmanların bir kısmı “endüstri mühendisi” veya “verimlilik uzmanları” olarak daha yaygın bir şekilde bilinmişler, Amerika ve Batı Avrupa’da ofisler kurmuşlardır. Örneğin “Çalışma ve Ücretlerin Temeli Olarak Verimlilik”(1909) ve “Verimliliğin 12 İlkesi”(1912) kitaplarını yazan Harrington Emerson; New York, Pittsburg, Chicago, Philadelphia ve Tacoma’da ofisler açmıştır. İtalyan mühendis

¹ <http://static.icmci.org/?page=1845486> (27 Kasım 2008)

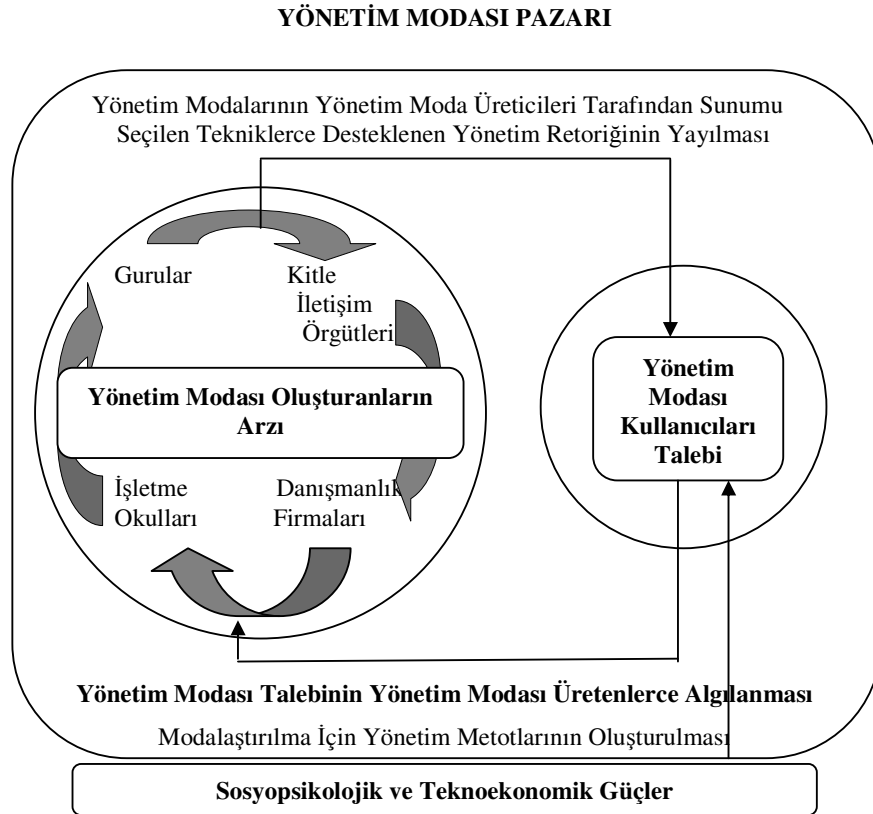
A.Morinni, Emerson sistemini bazı Amerikan firmalarında inceledikten sonra 1914'te Fransa'da maden işleme ve otomobil firmalarına uyarlamıştır. Taylor'un yöntemlerine ilişkin kapsamlı çalışmalar yapan ve onları Harvard İşletme Okulu'nda öğreten C. Bertrand Thompson ise 1918'de Paris'te bir ofis açmıştır (Kipping, 1999; 199). Amerika'dan sonra Batı Avrupa temelli bu gelişim 1950'lerden sonra diğer coğrafyaları da etkilemiş ve Amerikan danışmanlık firmaları Orta ve Güney Amerika'ya, son zamanlarda da Asya'ya yayılmışlar fakat bu bölgelere getirileri dolayısıyla Avrupa'ya verdikleri kadar önem vermemişlerdir. Sonuç olarak yönetim danışmanlığı uygulamalarının bilimsel yönetim disiplininin ortaya çıkmaya başladığı dönemlerde belirlediği, Amerika ve Batı Avrupa temelli bir gelişim gösterdiği (Kurt 2008, 34), son dönemde gelişmekte olan ekonomilere de yöneldiği görülmektedir.

Literatürde yönetim danışmanlığı ile paralel popülerlik kazanan bir diğer kavram da "yönetim bilgisi"dir. Yönetim bilgisinin üretimi ve yayılımı, yönetim teorisi içerisinde bir çalışma alanı olarak yer almış ve literatürde yönetim bilgisinin yeni pazarlara aktarımı üzerine çalışmalar (Abrahamson, 1991, 1996; Bresman vd., 1999; Simonin, 1999; Collins, 2003; Tranfield vd., 2004; May vd., 2005) genişçe yer almıştır. Yönetim bilgisinin yayılımı elbette yeni bir konu değildir, ancak yönetim alanındaki üretilen ilk metinlerle birlikte başlayan yayılım son dönemde hız kazanmıştır. Özellikle 1980'lerden sonra yönetim bilgisi ulusal sınırları çok hızlı aşmış, bu dönemde yönetim bilgisinin "ticarileştirilmesi" süreci hız kazanmıştır (Faust, 2003). Literatürde "yönetim modaları (management fads and fashions)" tartışmasıyla açıklanmaya çalışılan bu hızlı ve karmaşık transfer süreci, çeşitli aktörlerin (Abrahamson, 1996) rolüyle gerçekleşmektedir. Abrahamson (1996) bu aktörleri; (1) kitle iletişim araçları, (2) işletme okulları, (3) gurular, (4) danışmanlık firmaları olarak sıralamaktadır. Genellikle tek yönlü (gelişmiş ülkelerden az gelişmiş ülkelere) olan bu bilgi akışına çeşitli eleştiriler (Prasad, 2003) getirilse de bu bilgi akışını sağlayan aktörlerin yer aldığı sektörlerin giderek ölçeğini büyüttüğü görülmektedir.

Literatürde çeşitli yazarlar, yönetim bilgisinin yayılımına ilişkin açıklamalar getirmiş ve bu yayılımı bir süreçle açıklamaya çalışmışlardır. Örneğin Duncan (1980) bilginin yayılımına yönelik çalışmaların, bir bilgi akış sisteminin varlığını ortaya koyduğunu vurgulamaktadır. Bu sistem ise bilginin geliştirilmesi, uygulanması ve tüketilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bilginin üretilmesi aşaması teorilerin geliştirildiği ve fikirlerin ortaya çıkarıldığı aşamadır. Bilginin uygulanması aşaması ise teorinin gerçek bir örgüt ortamında denenmesiyle ilgilidir. Son aşama olan bilginin tüketilmesi aşaması yeni bilginin büyük bir yararlanıcılar grubu tarafından tüketilmesidir. Üsdiken (2004) ise yönetim bilgisinin uluslar arası transferi sürecini etkileyen 4 temel unsurdan söz etmektedir. Bunlar; (1) gönderici ve alıcı ülke arasındaki ilişkisel bağlar, (2) gönderici ülkenin aktif ilgisi, (3) materyal ve alıcı ülkedeki kurumsal şartlar, (4) transfer edilen şeyin doğasıdır. Her iki yaklaşım da çevreyi aktif kabul etmekte ve ilkinde kullanıcılar ikincisinde kurumsal şartların bu transferi etkileyeceği vurgulanmaktadır.

Abrahamson (1996) yönetim bilgisinin transferinin gerçekleştirdiği ortamı tanımlamış, Şekil 1’de görüldüğü gibi, bu ortamda diğer aktörlerle birlikte yönetim danışmanlığı firmalarının da rol aldığını belirtmiştir. Bamber (1999) işletme okullarının yönetim modası oluşturmalarını konu alan çalışmasında yönetim modalarının oluşumunun işletme okulları ve yönetim bilimciler eliyle gerçekleştirildiğini savunmaktadır. Arbonies vd. (1999) ise bilginin üretimini büyük ölçüde işletme okullarının sağladığını, adaptasyonunu danışmanların gerçekleştirdiğini, yayılımını kitle medyasının desteklediğini ve bu bilgiyi eyleme geçirme misyonunu şirketler üstlendiğini belirtir. Özetle yönetim bilgisi üretimi ve yayılımı sürecinde yönetim danışmanlığı firmalarının rolü üretilen bilgiyi örgütlere adapte etmektir.

Şekil 1: Yönetim Modası Oluşumu ve Yayılımında Etkili Olan Aktörler



Kaynak : Abrahamson, 1996; 260

Genellikle batılı ülkelerdeki ana şirketlerin gelişmekte olan ülkelerdeki bağlı şirketlerine yada bu ülkelerdeki ortaklıklarına yönetim bilgisini aktarmasını içeren bu süreçte (May vd.; 2005) yönetim danışmanlığı firmaları bizzat ana şirket aracılığıyla bu ülkelere girmekte yada

gelişmekte olan ekonomilerde faaliyete başlama suretiyle etkin olmaktadır. Günümüzde hem global hem de yerel yönetim danışmanlığı firmalarının katılımıyla bu sektör küresel çapta önemli bir büyüklüğe ulaşmış durumdadır. Yönetim danışmanlığı sektörünün dünya ölçeğinde 280 milyar dolarlık bir ölçeğe sahip olduğu tahmin edilmekte ve 2010 yılı için 400 milyar dolara yaklaşacağı dile getirilmektedir (Kurt, 2008). Bu ölçekte büyüklüğe sahip bir sektörde rol alan binlerce firma ve yüz binlerce danışman eliyle bilginin yayılımı oldukça pratik bir hale dönüşmektedir.

3. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI, YÖNETİM BİLGİSİ TRANSFERİ VE TÜRKİYE

Yönetim bilgisinin gelişmekte olan ülkelere transferi literatürde ilgi çekmekte; Türkiye ve diğer çevre ülkeler örneğinde tartışılmaktadır. Üsdiken (2004) insan ilişkileri yaklaşımının Türk yönetim literatürüne girişini incelediği çalışmasında II. Dünya Savaşı'ndan itibaren Türkiye'deki Amerikan etkisini vurgulamış ve bunun günümüze kadar devam ettiğini belirtmiştir. Kipping vd (2004) İtalya, İspanya, Fransa ve Türkiye'de ki yönetim eğitimini konu aldıkları çalışmalarında Amerikan etkisinin görece farklı olarak bu ülkelerin hepsinde etkili olduğuna yer vermişlerdir. Gantman ve Parker (2006) Arjantin'de yönetim bilgisinin üretimine odaklandıkları çalışmalarında Üsdiken'e (2004) ve Kipping vd. 'ne (2004) benzer şekilde Arjantin'de Amerikan etkisini vurgulayarak, işletme okulları, ders kitapları ve MBA programlarına dayalı bu bilgi yayılımının modern kapitalizmi meşrulaştırma fonksiyonu üstlendiğini iddia etmişlerdir. May vd. (2005) Rusya'ya yönetim bilgisi transferinde yerel kültürün önemini konu alan çalışmalarında 1990 sonrası dönemde batı kaynaklı girişimlerin yoğunluğunu vurgulamışlar ve bu transfer sürecinin etkinliğine yönelik önerilerini sıralamışlardır. Bahsedilen bu çalışmalarda da yer verildiği gibi yönetim bilgisinin çevre ülkelere aktarılmasında Amerika merkezli bir etkinin olduğu görülmektedir. Türkiye'nin özellikle II. Dünya Savaşı sonrası Amerika ile yakın ilişkiler kurması bu etkinin genişlemesini sağlamış ve iş dünyası, üniversiteler ve iş sisteminde yer alan diğer aktörler de bu etkiye maruz kalmıştır.

Yönetim bilgisinin merkez ülkelerden çevreye doğru bu transferinde çeşitli aktörlerin yer aldığı söylenebilir. Literatürde yönetim bilgisinin Türkiye'ye aktarılmasında rol alan aktörlere ilişkin Abrahamson'un (1996) işletme okulları, danışmanlık firmaları, gurular ve kitle iletişim örgütleri sınıflamasına yönelik tespitler de mevcuttur. Üsdiken (2004) işletme okullarının ve akademisyenlerin rolünü vurgularken Özen (2000) Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılımına ilişkin çalışmasında, yönetim bilgisinin iş adamları ve profesyonel yöneticiler tarafından taşındığını vurgulamaktadır. Ancak bu taşıyıcıların özellikleri ve ülkenin koşulları nedeniyle mevcut bilginin yeniden üretildiğini ve özgün halinden uzaklaştırıldığını belirtmektedir. Ayrıca Aydın ve Terpstra (1981) bu tip işletmecilik bilgisi yayılımında çok uluslu işletmelerin (MNC) rolüne vurgu yapmışlar ve pazarlama bilgisi temelinde bir çalışma sürdürmüşlerdir. Yönetim bilgisinin

merkezden çevre ülkelere transferi konu olduğunda yukarıda adı geçen birçok aktörle birlikte başka aktörler de sayılabilir. Ancak bu çalışmanın odağında bir aktör olarak yönetim danışmanlığı olduğundan Türkiye’de bağlamında bu aktörü tanımlamak yararlı olacaktır.

Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektörünün ilk izlerini cumhuriyet döneminde görmek mümkün olsa da bu sektörde asıl gelişim liberal dönemde yaşanmıştır. Cumhuriyet döneminde yönetim danışmanlığının ilk örneği olarak Türkofis kabul edilebilir. Kendi üretim birimlerini oluşturup ihracat yapma amacındaki cumhuriyet sonrası idare, 1934 yılında ihracat ve dış ticaret konusunda özel girişimlere danışmanlık yapmak üzere Türkofis’i kurmuştur. Bu birim ile Türk mallarının dış pazarlarda sürümünü kolaylaştıracak yolları araştırmak ve ticaretle uğraşanlara yardımcı olma hedeflenmiştir (Taşkın, 2007). 1950 sonrası dönemde ise özel sektörün bu dönemde göstermiş olduğu gelişim ve Amerika merkezli Marshall Planı temelinde ortaya çıkan bazı uygulamalar bu sektörde canlanmalara sebep olmuştur. İlerleyen dönemlerde kamuda yönetim danışmanlığı konusunda faaliyetlerde bulunacak olan ve Birleşmiş Milletler’in desteğiyle kurulan TODAİE’nin (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) değişim programlarını Amerika’nın desteklemesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü’nün Ford Foundation’ın maddi, Harvard Business School’un akademik desteğiyle kurulmuş olması bu dönemdeki belirgin Amerikan etkisini yansıtmaktadır. Aynı dönemde Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve Milli Produktivite Merkezi gibi danışmanlık kuruluşlarının yanı sıra, devletle direk bir bağı olmadan ortaya çıkan Sevk ve İdare Derneği’nden de bahsedilebilir. Ancak bu dernek daha sonra yaşanan sosyal, siyasi ve ekonomik sıkıntılar nedeniyle kapanmıştır. 1980 sonrası dönemde ise serbest pazar ekonomisinin uygulanmaya başlanması ve yabancı sermaye girişleri ile birlikte yönetim danışmanlığı sektörü açısından önemli gelişmeler yaşanmış ve sektör hızlı bir büyüme sürecine girmiştir. Örneğin Kurt (2008) çalışmasında dünyanın en büyük 20 yönetim danışmanlığı listesinde yer alan firmalardan Türkiye’de faaliyet gösterenlerin Türkiye pazarına giriş yıllarına göre sınıflamış, Türkiye’ye giriş yapan 12 danışmanlık firmasının ikisinin 1980 öncesi, 10’unun ise 1980 sonrası giriş yaptığını belirtmiştir. Yine Erdost’un (2002) 43 danışmanlık firmasını kapsayan çalışmasında yer alan bu firmaların %98’inin 80 sonrası kurulmuş olduğu verisi dikkat çekicidir. 1980 sonrası dönemde özel sektör firmalarının sayısı hızla artarken devletin de geliştirdiği bazı kurumlarla (KOSGEB, ABİGEM) bu gelişimi desteklediği söylenebilir. Özetle özellikle liberal dönemde yaşanan hızlı gelişimin yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimini ve kurumsallaşmasını desteklediği iddia edilebilir. Bu gelişimin doğal sonuçlarından biri de hem batı kaynaklı hem de yerel danışmanlık firmaları vasıtasıyla yapılan yönetim bilgisi aktarımıdır. Özen’in (2000) de vurguladığı gibi merkez ülkelerde üretilen yönetim bilgisi Türkiye bağlamına aktarılmakta ve yerelde yeniden üretilerek ilgililere sunulmaktadır. Bu çalışmada ise bu aktarım ve uyarlama sürecinde kurumsal çevrenin etkisi incelenmektedir. Bu amaçla çeşitli iller düzeyinde kurumsal çevrenin nitelikleri tanımlanacak ve bu illerde faaliyet gösteren danışmanlık firmalarının ürünlerinin hangi kurumsal çevre dinamikleriyle biçimlendiği tartışılacaktır.

4. KURUMSAL TEORİ VE EŞBİÇİMLİLİK

Kurumsal teori, örgüt çalışmalarında sık kullanılan bir yaklaşımdır. Kuramın temel tezi örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumlarıyla biçimlendiğidir. Kurumsal çevre ise modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları ve inançları içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamalarını sürdürebilmeleri sadece teknik verimlilikle değil, çevredeki kurumlara uyma yoluyla kendilerini meşrulaştırmalarına bağlıdır (Özen, 2007; 240-241). Örgütlerin geniş kurumsal çevreler içinde köklü bir şekilde yerleşik olduğu fikri 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başına rastlamaktadır. Bu teori, örgütlerin özerk ve rasyonel aktörler olduğu şeklindeki yaklaşımlara karşı tepki olarak gelişen teorilerden biridir (Scott ve Meyer, 1994). Modern kurumsal düşüncenin merkeze aldığı temel konular şunlardır (Scott ve Meyer, 1994): Örgütleri oluşturan yapılar ve rutinler geniş çevrelerin kural ve yapılarının bir etki ve yansıması olarak ortaya çıkarlar. Örgütler daha geniş bir çevrede oluşan kalıp yada şablonları yansıtır. Örgütler de dahil olmak üzere her sosyal sistem sosyal gerçekliği tanımlayan ve sınırlayan bir kurumsal çevrede varlığını devam ettirir. (Scott, 1987).

Yine kurumsal çevreyi örgüt çalışmalarında kullanan bir diğer yaklaşım makrokurumsal bakış açısıdır. Makrokurumsal bakış açısı örgütsel formların oluşmasında; örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin devlet, finansal sistem, eğitim ve öğretim sistemi gibi ana kurumların oynadığı rolü vurgulamaktadır. Bu bakış açısına göre farklı kurumsal çevrelerde farklı örgütsel formlara rastlanır (Gökşen, 2007; 331). Bu bakış içinde yer alan ve Whitley (1991) tarafından ortaya atılan ulusal iş sistemleri yaklaşımı ise bir ülkenin kurumlarının oluşturduğu o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme tarzını ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütler bir ülke düzeyinde benzerlik gösterirken ülkeler düzeyinde farklılık gösterebilmektedir. Özetle kurumsal çevre kavramı her iki yaklaşımda da örgütlerin yapı ve süreçleri üzerinde etkili olan güçlü bir aktöre karşılık gelmektedir.

Yine kurumsal teori kapsamında ele alınan kavramlardan biri de eşbiçimliliktir. Eşbiçimlilik belli bir çevre içinde aynı çevresel koşullarla karşı karşıya kalan birimleri birbirlerine benzemeye zorlayan süreçtir (DiMaggio ve Powell; 1983) Eşbiçimlilik iki temel nedenle örgütler üzerinde etkilidir; (1) örgütler meşruiyet kazanmak için, ya da (2) varlığını güvencede bulundurmak için eşbiçimliliğe yönelirler. Örgütleri eşbiçimliliğe yönelten üç temel mekanizma ise; (1) politik etkiden, yasa ve hukuk kurallarından ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, (2) belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan taklitçi eşbiçimlilik, (3) profesyonelleşmeye bağlı meslektaşlardan kaynaklanan normatif eşbiçimlilik. Kaynağını yasa ve kurallardan alan zorlayıcı, belirsizlik koşullarında bir diğerini kopyalamadan alan taklitçi ve daha çok üretilen rasyonel uygulamalardan alan normatif baskılar kurumsal çevrelerde belirli yoğunluklarda yer almakta ve belirli/yaygın bir örgütsel forma bürünme yönünde baskı üretmektedir.

Literatürde yönetim bilgisinin uluslar arası yayılımında benzeşme/farklılaşma eğilimine ilişkin çalışmalar yer almıştır. Özen'in (2004) aktardığı şekliyle Güler arkadaşlarıyla birlikte yaptığı çalışmada (Güler, Guillen ve Macpherson, 2002), ISO 9000 kalite sertifikası uygulamasının uluslar arası yayılımında, devletlerin ve çok uluslu şirketlerin, ekonomik ilişkilerin yürütüldüğü ağlar üzerinden zorlayıcı ve normatif bir eşbiçimlilik etkisi ürettikleri ortaya çıkmıştır (Özen, 2004; 91). Yine Özen Toplam Kalite Yönetimi'nin Türkiye'deki yayılımını incelediği çalışmasında, TKY'nin yayılım süreci ve içeriği, ulusal kurumsal bağlamın kendine özgü niteliklerince biçimlenmekte ve yayma işlevini üstlenen aktörler tarafından ekonomi-politik gündemlerine koşut olarak yeniden kurgulandığını vurgulamaktadır (Özen, 2002). Yine yazar aynı çalışmasında uluslar arası alandan transfer edilen yönetim modellerinin alıcı ülkelerin ulusal iş sistemlerinin etkisiyle ülkeden ülkeye farklılaşması sonucunda, küresel anlamda bir türdeşleşme yaşanmayacağını ileri sürmektedir.

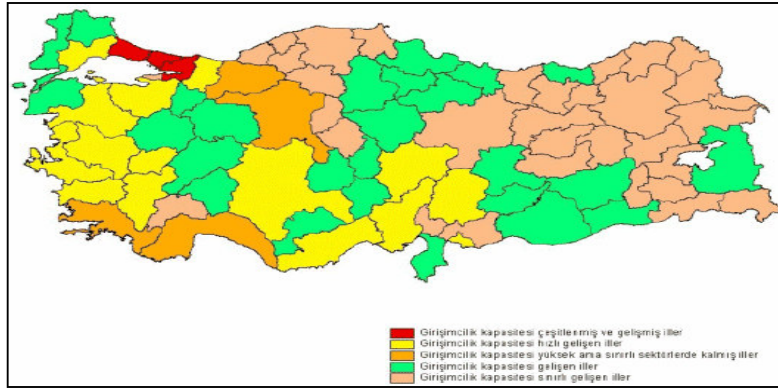
Sonuç olarak kurumsal çevrede hakim olan aktörlerin ve normlarının yönetim bilgisi yeniden üretilirken bu üretimin niteliğini etkileyeceği söylenebilir. Bu noktada akla gelen soru, **“ulusal bağlamda mevcut farklı çevre koşullarının yönetim bilgisinin yeniden üretiminde farklı etkilere sahip olup olmadığı”** ve **“farklı kurumsal çevrelerdeki kurumsal baskıların örgütlerin eylemlerine nasıl yansıtıldığı”**dır. Bu çalışmada bu sorulara cevap verecek şekilde danışmanlık firmalarının ürünleri kurumsal teori temelinde “eşbiçimlilik” türlerinden yararlanılarak açıklanacaktır.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın amacı yönetim bilgisinin yerel üretimi/sunumunda farklı kurumsal çevre niteliklerinin etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda “Merkez – Çevre” ayırımına gidilmiş ve kurumların yerleşiklik düzeyinin yüksek olduğu ekonomik çevrelere “merkez”, görece düşük olduğu illere “çevre” tanımlaması getirilmiştir. Merkez ve çevre illeri tespit etmek için pratik bir araç için çeşitli alternatifler geliştirilmiş ve girişimcilik düzeyinin yüksek olduğu illerin merkez olarak tanımlanabileceği konusunda bazı akademisyenlerden fikir alınmıştır. Bu amaçla merkez-çevre illerini tanımlamada TUSİAD'ın 2002 yılında yayımladığı “Türkiye’de Girişimcilik” adlı çalışma² kullanılmıştır. TUSİAD'ın çalışmasında Türkiye’deki iller girişimcilik kapasiteleri açısından 5 ana gruba yerleştirilmiştir. Bu gruplar; (1) Girişimcilik kapasitesi çeşitlenmiş ve gelişmiş iller, (2) Girişimcilik kapasitesi hızlı gelişen iller, (3) Girişimcilik kapasitesi yüksek ama sınırlı sektörlerde gelişen iller, (4) Girişimcilik kapasitesi gelişen iller, (5) Girişimcilik kapasitesi sınırlı gelişen iller” olarak sıralanmıştır. Danışmanlık firmalarının illerdeki faaliyetleri göz önünde bulundurularak “Türkiye’de Girişimcilik” çalışmasında yer alan ilk 3 grubu temsil edecek birer il tespit edilmiş ve bu illerde faaliyette bulunan eğitim-danışmanlık firmaları araştırmanın ana küntlesini oluşturmuştur. İlgili illerde faaliyet gösteren

² <http://www.tusiad.org/FileArchive/duyuruno284.pdf> (15 Mart 2007)

danışmanlık firmalarının listesini sunan resmi bir veri olmadığından, **KOSGEB Eğitici Kuruluşlar Veritabanı**'nda yer alan özel sektör işletmeleri örneklem olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu illerde 41 danışmanlık firması tespit edilmiş ve bu firmaların eğitim-danışmanlık konularının “eşbiçimlik” kuramı temelinde içerik analizine tabi tutulması planlanmıştır. Bu amaçlar her bir firmaya ait web sitesinde yer alan eğitim ve danışmanlık konuları tespit edilmiş, bu süreçte İstanbul'dan 2, Ankara'dan 3 ve Bursa'dan 1 firmanın web sitesinin aktif olmadığı görülmüştür. Bu eksilmeye birlikte nihai olarak 35 danışmanlık firmasının ürünleri kodlamaya esas alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, bulguların elde edilmesinde içerik analizi ve belge incelemesi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Örneklemin elde edilmesinde ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2005).



Tespit edilen 35 firmanın web siteleri 2007 yılı Nisan ayı içerisinde taranmış ve bu firmaların sahip olduğu danışmanlık/edütim konusu isimleri tek tek listelenmiştir. Bu isimler, kaynağını aldığı eşbiçimlilik türüne göre ayrı ayrı kodlanmıştır. Eşbiçimlilik türünün kaynağı ise; yazarlar tarafından eğitim/danışmanlık konusu ismi ile eşbiçimlilik türleri arasında ilişki kurulması yoluyla tespit edilmiştir. Örneğin kalite yönetimi veya kaynağını benzer yasal düzenlemelerden alan sertifikalandırma konularında yoğunlaşan bir firmanın, kurumsal çevredeki yasal ve politik baskılardan etkilenecek ürünlerini biçimlendirdiği varsayılarak zorlayıcı eşbiçimlilik kümesinde yer almıştır. Ya da yoğun olarak spesifik bilgi sistemleri konusunda ürün sunan bir işletme, rasyonel uygulamalara bağlı profesyonelleşme kaygılarından etkilendiği varsayılarak normatif eşbiçimlilik kümesinde kodlanmıştır. Bu iki gruba da girmeyen ve ağırlıklı olarak diğerlerini kopyalama olarak kabul edilebilecek işletme fonksiyonlarına yönelik başlıklarda (satış, liderlik vb.) ürünlere sahip olan danışmanlık firmalarına ise taklitçi eşbiçimlilik kümesinde yer verilmiştir. Yapılan kodlamalar sonucunda her bir firma için en çok kodlanan eşbiçimlilik türünün o firmanın ürünlerinde etkili olan baskı türünü açıkladığı kabul edilerek her bir il için 3 ayrı küme oluşturulmuş ve firmalar ilgili kümelerle yerleştirilmiştir.

Tablo 1: Eğitim-Danışmanlık Konularının Eşbiçimlilik Kaynaklarına Göre Tasnifi

I. Grup (TAKLİTÇİ – GENEL YÖNETİM PROGRAMLARI)	Ağırlıklı olarak genel ve klasik yönetim disiplini başlıklarında programa sahip olan şirketler (yönetim, liderlik, İKY vb.)
II. Grup (ZORLAYICI – MEŞRUIYET SAĞLAMA AMAÇLI PROGRAMLAR)	Ağırlıklı olarak kaynağını yasalar ve kurallardan alan programlara sahip olan şirketler (ISO 9001 vb.)
III. Grup (NORMATİF – PROFESYONELLEŞME AMAÇLI PROGRAMLAR)	Ağırlıklı olarak işletme işlevlerinin profesyonelleşmesi konusunda spesifik programa sahip olan şirketler (bilgi sistemleri, bilgi yönetimi vb.)

Tablo1’de kodlamada esas alınan gruplar yer almaktadır. Danışmanlık firmalarının ürünleri (eğitim/danışmanlık konuları) bu üç grup temelinde iki yazar tarafından tek tek kodlanmıştır. Kodlama sürecinde hem danışmanlık hem de eğitim alanındaki ürünler sıralanarak bunların işletmecilik bilgisi içerdiği düşünülenler değerlendirmeye alınmıştır, bunun dışında olanlar (mimari danışmanlık, psikolojik ilkyardım vb.) değerlendirme dışı tutulmuştur. İki yazarın ayrı ayrı kodlama yapmasından sonra her üç ildeki danışmanlık firmalarını benzer kümelere yerleştirdiği görülmüş ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada örneklem olarak alınan 35 adet danışmanlık firmasının eğitim/danışmanlık konularının isimleri değerlendirilmiş, “eşbiçimliliğin kaynaklarını” temsil ettiği düşünülen 3 temel eğilim ortaya çıkarılmıştır. Yukarıdaki tabloda açıklanan bu sınıflamaya bağlı olarak kodlamalar yapılmıştır. Yapılan kodlama sonrası her bir ile ait toplam 34 firma ilgili kümelere yerleştirilmiştir. İstanbul’da faaliyet gösteren 12 firmanın 4’ü birinci grupta, 4’ü ikinci grupta ve 4’ü üçüncü kümede yer alırken Bursa’da faaliyet gösteren 9 firmanın 7’si ikinci grupta ve 2’si üçüncü grupta yer almıştır. Son olarak Ankara’da faaliyet gösteren firmalar ise yoğun bir şekilde ikinci grupta toplanmışlardır. Ankara merkezli 13 firmadan 9’u ikinci grupta, 3’ü birinci grupta ve 2’si üçüncü grupta yer almıştır.

TÜSİAD’ın sınıflamasında belirtildiği üzere İstanbul “Girişimcilik kapasite çeşitlenmiş ve gelişmiş iller” sınıfındadır. Dolayısıyla Türkiye ölçeğinde merkez olarak kabul edilebilecek İstanbul’da daha çok kaynağını rasyonellikten alan normatif baskıların hakim olacağı akla gelmektedir. Araştırmanın bulgularına göre ise her bir baskı türünün eşit dağıldığı görülmektedir. Bunun sebebi örneklemin sadece KOSGEB veritabanı ile sınırlı olması olabileceği gibi, özellikle profesyonelleşmiş firmaların rasyonel olma çabasına yönelik danışmanlık desteklerini yabancı danışmanlık firmalarından alıyor olabileceği de akla gelmektedir. Çünkü Türkiye’de faaliyet gösteren çok sayıdaki yabancı danışmanlık firmalarının ofislerinin İstanbul merkezli olduğu bilinmektedir.

Tablo 2. Danışmanlık Firmalarının Konularına Göre Dağılımları

İller	I. Grup	II. Grup	III. Grup	TOPLAM
İstanbul	4	4	4	12
Bursa	-	7	2	9
Ankara	3	9	2	14
TOPLAM	13	16	10	35

“Girişimcilik Kapasitesi Hızlı Gelişen İller” sınıfında yer alan Bursa üretim endüstrisinin yoğun olduğu bir ildir. Özellikle otomotiv, otomotiv yan sanayi, tekstil ve diğer sektörlerden üretim işletmelerinin yoğun olduğu bu ilde Bursa Ticaret ve Sanayi Odası’nın yapmış olduğu İlk 250 isimli çalışmada üretimden satışlara göre yapılan sıralamada ilk 250 içerisinde “Otomotiv Ana ve Yan Sanayi’de” 65 şirket, “Tekstil ve Konfeksiyon” sektöründe ise 51 şirket faaliyet göstermektedir. Bu durumda özellikle kalite gibi daha çok üretimle ilgili danışmanlık ürünlerine ihtiyaç duyulacağı varsayılabilir. Yapılan kodlamada bu varsayıma paralel şekilde Bursa’da faaliyet gösteren 9 danışmanlık firmasından 7’sinin “kalite sistemleri” konusuna odaklandığı ve zorlayıcı baskıların hakim olduğu görülmektedir. Danışmanlık firmalarının ürünlerinde belirgin bir şekilde yansıyan bu baskının hakim yasa ve politikalarından kaynaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bursa’da faaliyet gösteren bu üretim işletmelerinin ağırlıklı olarak bir ana firmaya sağlayıcı firma olmasının, ana firmaların koyduğu üretim kriterlerine göre üretim yapmalarını zorunlu kıldığı bilinmektedir. Ayrıca Bursa’nın İstanbul’dan sonra ikinci en büyük ihracatçı il olmasının da³ “kalite” konusunu öncelikli hale getirdiği düşünülebilir.

Ankara ise TÜSİAD’ın sınıflamasında “Girişimcilik Kapasitesi Yüksek Ama Sınırlı Sektörlerde Kalmış İller” kategorisindedir. Buna rağmen bir çok kamu kurum ve kuruluşunun yönetim merkezlerinin başkent olan bu ilde toplanması sonucu kaynağını yasal düzenlemelerden alan baskıların daha etkin olabileceği akla gelmektedir. Bunu doğrular şekilde 14 firmadan 9’u ağırlıklı olarak kaynağını yasalar ve kurallardan alan ürünlere sahip olan şirketlerden oluşmaktadır. Bu 9 danışmanlık firmasında en yaygın olan program ise Kalite Sistemleri ve İş Güvenliği konularıyla ilgilidir. Son dönemde özel firmalarla birlikte kamu kuruluşlarının da politikalar ve yasalara bağlı olarak bu alanlara yöneldikleri bilinmektedir. Özellikle Avrupa Birliği üyelik sürecinde kamu yönetiminde yapılan reformlar toplam kalite gibi bazı çağdaş yönetim metodlarının kamu yönetiminde de popülerlik kazanmasına sebep olmuştur (Kurt ve Uğurlu, 2007). Bu gelişmelerle Ankara’da faaliyet gösteren danışmanlık firmalarının görünümü değerlendirildiğinde; kamu kurumlarının da kalite yönetimi gibi konularda eğitim/danışmanlık ihtiyacının ortaya çıkması bu kurumlarının büyük çoğunluğunun merkezi konumunda olan Ankara’da zorlayıcı baskıların yerleşik olduğu ve firmaların ürünlerini etkilediği söylenebilir.

³ <http://www.ilk250.org.tr/document/2008/sunuş.pdf> (17 Eylül 2009)

7. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yönetim bilgisinin yeni iş sitemlerine yayılımında birçok farklı dinamiğin etkili olduğu bilinmektedir. Türkiye gibi gelişen ekonomilerde bu yayılım daha karmaşık olabilmekte ve daha ilginç hale gelebilmektedir. Makro düzeyde ülkeler arası bu yayılım çeşitli çalışmalarda incelenirken, alıcı ülke düzeyinde farklılaşmalar olup olmadığı konusu literatürde incelenmemiştir. Bu çalışmada kurumsal kuram ışığında kurumsal çevrenin niteliklerinin yayılım üzerindeki etkisi danışmanlık firmalarının ürünleri esas alınarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla İstanbul, Bursa ve Ankara'dan 35 danışmanlık firması incelenmiş, bu firmaların sunmuş olduğu eğitim/danışmanlık konuları ile kurumsal çevrenin sunduğu eşbiçimlilik baskısı ilişkilendirilerek her üç il için hakim baskı türü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmaların bulgularına göre danışmanlık firmalarının ürünlerini oluştururken zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik baskılara maruz kaldıkları görülmektedir. Girişimcilik kapasitesi gelişmiş il olarak alınan örnekte zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskıların hakim olduğu, girişimcilik kapasitesinin yüksek ama sınırlı sektörlerle bağımlı olduğu örnekte zorlayıcı ve girişimcilik kapasitesi hızla gelişen gruba ait örnekte ise yine zorlayıcı baskıların etkin olduğu görülmüştür. Bu durum ise alıcı ülke düzeyinde dahi farklı kurumsal çevre niteliklerine bağlı farklılaşmalar olabileceğine ve yerel ölçekte dahi bir türdeşleşmenin zorluğuna işaret etmektedir.

Danışmanlık sektörünün Türkçe literatürde yeterince incelenmediği bilinmektedir. Bu alanın Türkiye'deki oluşumunu ve gelişimini çeşitli kuramlardan yararlanarak açıklamak şüphesiz bu alanda bir literatürün oluşması bakımından önemlidir. Bu amaçlar daha geniş bir örnekleme danışmanlık firmalarının demografik özelliklerine göre bir tasnifi yapılarak iller/bölgeler düzeyinde dağılımları kurumsal bakış açısıyla analiz edilebilir. Ayrıca danışmanlık sektöründe yer alan eğitim/danışmanlık ürünlerinin sadece başlıklarına bakmak yerine bunların içeriklerine odaklanarak yönetim bilgisinin transferinin niteliği incelenebilir.

KAYNAKÇA

1. Abrahamson, E., "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", **Academy of Management Review**, 16, 3, s.586-612, 1991.
2. Abrahamson, E., "Management Fashion", **Academy of Management Review**, 21, 1, s.254-285, 1996.
3. Aydın, N., Terpstra, V., "Marketing know-how transfers by multinationals: a case study in Turkey", **Journal of International Business Studies**, pp.35-48, 1981.
4. Bamber G., "Fads, Fashion and Fantasies: Reflections on Management Trends and on University Business Schools", **presented at the Copenhagen Business School**, 1999.

5. Bowman, J.S., “Managerial Theory and Practice: The Transfer of Knowledge in Public Administration”, **Public Administration Review**, Vol. 38, No. 6 (Nov. - Dec.), pp. 563-570, 1978.
6. Bresman, H., Birkinshaw, J., ve Nobel R. (1999) Knowledge Transfer in International Acquisitions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 3 (3rd Qtr.), pp. 439-462
7. Collins, D., “The branding of management knowledge: rethinking management “fads”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 16 No. 2, pp. 186-204, 2003.
8. Deakins E., ve Dillon S., “Local Government Consultant Performance Measures: An Empirical Study, International”, **Journal of Public Sector Management**, Vol. 18 No. 6, pp. 546-562, 2005.
9. DiMaggio P. J. ve Powell W. W., “The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, **American Sociological Review**, 48: 147-160, 1983.
10. Duncan, W.J., “Knowledge Transfer in Administrative Science”, **Public Administration Review**, Vol. 40, No. 4 (Jul. - Aug.), pp. 341-349, 1980.
11. Erdost H. E., **Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.
12. Faust M., “Consultancies as Actors in Knowledge Arenas: Evidence from Germany”, Ed. : M. Kipping ve L. Engwall, **Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry**, Oxford University Press, U.K. pp.146-163, 2003.
13. Gantman, E. R., and Parker, M., “Comprador management? Organizing management knowledge in Argentina (1975-2003)”, **Critical Perspectives on International Business**, Vol. 2 No. 1, pp. 25-40, 2006.
14. Gökşen N.S., “Makrokurumsal Bakış Açısı: Bir Değerlendirme”, **Örgüt Kuramları** içerisinde (Der: Selami Sargut ve Şükrü Özen), İmge Kitabevi, 2007.
15. Guler, I., Guillen, M., MacPherson, J.M., “Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of the ISO 9000 Quality Certificates”, **Administrative Science Quarterly**, 47: 207-232, 2002.
16. Kipping, M., “American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships”, **Business History Review** 73, No. 2 (Summer), pp. 190-220, 1999.
17. Kipping M., Üsdiken B. ve Puig N., “Imitation, Tension, and Hybridization: Multiple “Americanizations” of Management Education in Mediterranean Europe”, **Journal of Management Inquiry**, Vol. 13 No. 2, June, pp. 98-108, 2004.

18. Kurt M., **Yönetim Danışmanlığı; Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
19. Kurt, M., ve Ö. Y. Uğurlu., “Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği'nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.9 Sayı.2, 2007.
20. May C. R., Puffer S. M., and McCarthy D. J., “Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach”, **Academy of Management Executive**, Vol. 19, No. 2, 2005.
21. Özen Ş. “Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'de Yayılım Sürecinin Dinamikleri”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir: 25-27 Mayıs, 2000.
22. Özen, Ş., “Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması:
23. Koşulbağimli türdeşleşme tezinin bir testi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 35 (1):105-142, 2002.
24. Özen Ş., Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 4, sayı 2, sayfa 89-100, 2004.
25. Özen Ş., “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, **Örgüt Kuramları** içerisinde (Der: Selami Sargut ve Şükrü Özen), İmge Kitabevi, 2007.
26. Prasad, A. (Ed.) **Postcolonial Theory and Organizational Analysis**, Palgrave, London, 2003.
27. Scott, R. W., “Adolescence of institutional theory”, **Administrative Science Quarterly**, 32: 493-511, 1987.
28. Scott, R. W. 1994. “Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis”. W.R. Scott ve J.W. Meyer (Der), **Institutional environment and organizations**: 55-78. London: Sage Publications, 994.
29. Simonin B. L., “Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, No. 3 (3rd Qtr., 1999), pp. 463-490, 1999.
30. Tranfield D., Denyer D., Marcos J. and Burr M., “Co-producing management knowledge”, **Management Decision**, Vol. 42 No. 3/4, pp. 375-386, 2004.
31. Üsdiken B., “Exporting Managerial Knowledge to the Outpost Penetration of ‘Human Relations’ into Turkish Academia, 1950–1965”, **Management Learning**, Vol. 35(3): 255–270, 2004.
32. Whitley, R., “The social construction of business systems in East Asia”,
33. **Organization Studies**, 12(1): 1-28, 1991.

EK 1 : ÇALIŞMAYA DAHİL EDİLEN DANIŞMANLIK FİRMALARI

	FİRMA ADI	HİZMETLER	KODLAMADA BELİRLENEN AĞIRLIKLIL FAALİYET KONUSU
	ANKARA		
1	İkada İnsan Kaynakları Gelişim Danışmanlığı Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Genel Yönetim
2	Selin İnşaat Turizm Müşavirlik Sanayi Ve Ticaret Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi ve ÇED)
3	Uluslar Arası Mavi Hilal İnsani Yardım Ve Kalkınma Vakfı Sağlık Eğitim Danışmanlık İktisadi İşletmesi Ankara Şubesi-İlk İliyardım Eğitim Merkezi	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (İş Sağlığı)
4	Detam İş Sağlığı Ve Güvenliği Denetim Eğitim Danışmanlık Ve Mühendislik Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (İş Sağlığı)
5	Sisa Danışmanlık Medikal İthalat İhracat Gıda Tekstil İnş. San. Ve Tic. Ltd. Şti.	Veri bulunamadı.	Veri Bulunamadı.
6	İdeal Sağlık Dan. Eğitim Hiz. İş Güvenliği Malzemeleri İç Ve Dış Tic. Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (İş Sağlığı)
7	Panel Eğitim Ve Dan. Merkezi Tic Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Genel Yönetim
8	Çelenk Uluslararasınak.Loş.Müş.Ve Danışmanlık Hiz.Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
9	İnopark Bilgi Teknolojileri San.Ve Tic.A.Ş.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
10	Arkan Eğitim Danışmanlık Gıda Turizm Bilgisayar Medikal İnş.San.Ve Tic.Ltd.Şti.	Veri bulunamadı.	Veri Bulunamadı.
11	Yüce Özel Eğitim Ve Kültürel Hizmetler A.Ş.	Danışmanlık Eğitim	Profesyonelleşme (Bilgi Sistemleri)
12	Girişim Eğitim Ve Danışmanlık Merkezi Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Genel Yönetim
13	IAT Turizm Dış Tic.Yayıncılık Dan.Tic.Ltd.Şti.	Veri bulunamadı.	Veri Bulunamadı.
14	Dapa Araştırma Planlama Danışmanlık Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Profesyonelleşme
15	Nev Grup Gıda Eğitim Teknik Ve Danışmanlık	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
16	İpek Yönetim Ve Kalite Danışmanlığı İth. İhr. Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
17	Dilek Dış Tic. Taahhüt Ve Turizm Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
	İSTANBUL		
18	Saraç Danışmanlık Ve Eğitim Fatma Şeyma Saraç	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
19	Global Mt Müşteri Temsilciliği Ve Org.Tic.Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
20	İnotec Teknoloji Yönetim Danışmanlığı Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruiyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
21	Mentor Proje Yönetimi	Danışmanlık	Profesyonelleşme (Bilgi

	FİRMA ADI	HİZMETLER	KODLAMADA BELİRLENEN AĞIRLIKLIL FAALİYET KONUSU
	Dan.İnş.Tur.Bilgisayar San. Ve Tic.Ltd.Şti.	Eğitim	Sistemleri)
22	Optimist Eğitim Ve Yönetim Danışmanlığı Turizm Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Genel Yönetim
23	İlk Odak Eğitim Hizmetleri Ve Ticaret Ltd. Şti.	Veri bulunamadı.	Veri bulunamadı.
24	Uzman Kalite Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
25	Sks Özel Bilgisayar Eğitim Danışmanlık İnşaat San. Ve Tic. Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Profesyonelleşme (Bilgi Sistemleri)
26	Hb Eğitim Danışmanlık (Hikmet Baştürk)	Veri bulunamadı.	Veri bulunamadı.
27	Nurdoğan Cemal Arkış	Danışmanlık Eğitim	Genel Yönetim
28	Proyon Eğitim Yönetim Bilişim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Genel Yönetim
29	Grup Otomasyon Bilgi İşlem Sistemleri Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Profesyonelleşme (Bilgi Sistemleri)
30	Uluslar Arası Mavi Hilal İnsani Yardım Ve Kalkınma Vakfı İlk İlyardım Eğitim Merkezi	Danışmanlık Eğitim	Genel Yönetim
31	Etg Bilgisayar Danışmanlık Eğitim Hizmetleri Yay.San.Tic.Ltd.Şti. (Datatraining)	Danışmanlık Eğitim	Profesyonelleşme (Bilgi Sistemleri)
	BURSA		
32	Sigma Merkezi Yönetim Sistemleri Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
33	Kalmer Kalite Yönetim Merkezi Eğitim Ve Danışmanlık	Danışmanlık Eğitim	Meşruyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
34	Orgemer Organizasyonel Gelişim Merkezi Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
35	T.K.S. Uluslar Arası Belgelendirme Gözetim Ve Teknik Kontrol Tic.Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
36	Eko-Çed Çevre Danışmanlık Ve Mühendislik Hizmetleri Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
37	Proteknik İnş.Taah.Ve Eğitim Dan.Hizm.San.Ve Tic.Ltd.Şti.	Danışmanlık Eğitim	Meşruyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
38	Kdm Kalite Danışmanlık Mühendislik Eğitim Hizmetleri	Danışmanlık Eğitim	Meşruyet Sağlama Amaçlı (Kalite Yönetimi)
39	Serkan Özgöz 3e Etkin Bilgi Yönetimi Eğitim Ve Destek Hizmetleri	Danışmanlık Eğitim	Profesyonelleşme (Bilgi Sistemleri)
40	Tijen Yener-Komet Bilgisayar Eğitim Ve Satış Merkezi	Danışmanlık Eğitim	Profesyonelleşme (Bilgi Sistemleri)
41	Kalgem Kalite Geliştirme Eğitim Danışmanlık Merkezi Ltd. Şti.	Veri bulunamadı.	Veri bulunamadı.