

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.1210656>**Yönetim Danışmanı Nasıl Kazandırır?*****İbrahim Can^{1*}, Ata Özdemirci²**¹ Finansal Yönetim Danışmanı, I Can Advisory, İstanbul, Türkiye / ibrahim.can@icanadvisory.com.² Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye / atademir@marmara.edu.tr.

Özet: Araştırmanın amacı, yönetim danışmanlığının nasıl değer yarattığını açıklamaktır. Bunun için öncelikle ilgili kavramlar, sektörün tarihi gelişimi, kurumsal yaklaşımlar ve önceki araştırmalar incelenmiştir. Bunun üzerine yönetim danışmanlarından yirmi ve yöneticilerden on bir katılımcıyla derinlemesine mülakat ve gözlem gerçekleştirilmiştir. Bu görgül araştırma tanımlayıcı ve nitel yöntem kullanılan etnografi türündedir. Literatür temelli oluşturulan kırk üç soru pilot uygulamada on iki deneyimli yönetim danışmanın seçimleriyle on iki soruya indirilerek asıl uygulamaya geçilmiştir. Tüm katılımcılar soruların niteliğini araştırma amacına uygun bulduğu yönünde onaylamıştır. Araştırma bulguları katılımcıların kapsamlı açıklamaları benzerlik ya da ortaklık veya farklılık ya da özgünlük nitelikleri dikkate alınarak harmanlanmış ve öze indirgenmiştir. Araştırma sonucunda yönetim danışmanı ve müşterisi arasında ilişki kurulabilmesi ve değer yaratılabilmesi için kültür bağlamının esas olduğuna ulaşılmıştır. Yönetim danışmanının bilimsel bilgi birikiminin yanı sıra yüksek sayıda ve çeşitlilikte uluslararası mesleki deneyim kazanması gereklidir. Müşterinin güven ve saygınlığını kazanması için referans sunabilmesi müşteri işletmeden liderlik desteği alması gereklidir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Yönetimi, Yönetim Danışmanlığı, Kurumsal Finans ve Yönetişim, Finansal Sürdürülebilirlik, Görgül Analiz.

JEL Sınıflandırması: M10, L84, G30, G39, D22**ORCID¹:** 0000-0003-1816-4356 / **ORCID²:** 0000-0002-8118-7967**Başvuru Tarihi:** 28.11.2022**Kabul Tarihi:** 10.01.2023**Bu Makaleye Atf İçin:** Can, İ., & Özdemirci, A. (2023). Yönetim Danışmanı Nasıl Kazandırır?. *International Journal of Management and Administration*, 7(13), 36-54.**How Does A Management Advisor Make You Earn?****İbrahim Can^{1*}, Ata Özdemirci²**¹ Financial Management Advisor, I Can Advisory, İstanbul, Türkiye / ibrahim.can@icanadvisory.com.² Prof., Marmara University, Faculty of Business Administration, İstanbul, Türkiye / atademir@marmara.edu.tr.

Abstract: This study aims to explain how management advisory creates value. The study is structured on related concepts, the historical development of the sector, theoretical approaches, and previous research examined before the empirical research. The research was conducted through in-depth interviews and observation methods with twenty management advisors and eleven managers. This empirical research is in the type of ethnography using descriptive and qualitative methods. Forty-three questions created based on the literature were reduced to twelve questions with the choices of twelve experienced management consultants in the pilot project, and the main project was started. In conclusion, the cultural context is essential for establishing a relationship and creating value between the management advisor and the client. The management advisor must gain a high number and variety of international professional experience and scientific knowledge. The management advisor should offer references in return client looks for reputation, and get leadership in the organization.

Keywords: Business Management, Management Advisory, Corporate Finance and Governance, Financial Sustainability, Empirical Analysis

JEL Classification: M10, L84, G30, G39, D22**ORCID¹:** 0000-0003-1816-4356 / **ORCID²:** 0000-0002-8118-7967**Received Date:** 28.11.2022**Accepted Date:** 10.01.2023**How to Cite this Article:** Can, İ., & Özdemirci, A. (2023). Yönetim Danışmanı Nasıl Kazandırır?. *International Journal of Management and Administration*, 7(13), 36-54.**♦ Sorumlu Yazar / Corresponding Author**

* Bu çalışma, birinci yazarın Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırladığı "Yönetim Danışmanlığında Değer Yaratma: Bir Model Önerisi" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The purpose of the study was to explain value creation dynamics and process of the management advisory. Therefore, the qualifications and capabilities of the management advisors and the relationship between management advisors and clients as managers of the companies should be examined and explained as well.

Research Questions

What sets of skills and competencies are required between management advisor and client for sustainable value creation through management advisory? How should management advisor and client interact?

Literature Review

The purpose of the literature review is to examine the theoretical approaches underlying management advisory. These are resource dependency theory, information process theory, transaction cost theory, relationship theory in value creation, and dynamic capabilities and competencies theory. Previous researches offer several conclusions such as (1) Management advisors are an important part of the managers' intellectual agenda because of their role in critical problems and long-term issues (Turner, 1982). (2) Management advisors create value by addressing both content and process issues based on expertise, methodology, and overall problem-solving abilities (Bower, 1982; Hagedorn, 1982). (3) Management advisors work with their clients in a complex and fluid relationship characterized by a high degree of mutual trust (Hagedorn, 1982; Leontiades and Ahmet, 1989). (4) Management advisors form the best independently organized, specialized corporate companies with unique characteristics and success factors (Kelley, 1979). (5) The fact that management is a practice rather than a science or an art certainly creates the need for a management advisor. In this way, the creation of value can be revealed by the management advisor, not the manager in the organization (Drucker, 1981). The other actual studies on an international scale have been summarized and presented in the study.

Methodology

This empirical research is in the type of ethnography using descriptive and qualitative methods. Forty-three questions created based on the literature were reduced to twelve questions with the choices of twelve experienced management advisors in the pilot project, and then the main project was started. The participants of the research consist of management advisors, and managers as clients. Thirty-one participants were interviewed through in-depth interviews and observation methods. The data obtained from the participants was analyzed by similarity, divergence, and cross-confirmation. As a result of this, a logical pattern has been created by examining several dimensions of theoretical approaches.

Results and Conclusions

In the research findings, management advisory creates multiple values in different aspects. It needs to work mutually with the management advisor and the client or institution's all employees. Management advisory works if it's based on trust, transparency, analytics within data and information, and also leadership in the organization to make all staff sincerely believe in the project. Management advisory is affected by human relations as well as culture. Management advisors should have scientific degrees in related practice areas, professional licenses, and high diversity experiences as global best practices with excellent interpersonal skills, communication, mediation, etc. They should have also intellectual and social capital based on reputation and trust as key for persuasion to the client.

GİRİŞ

Yönetim, sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi ve koşullara göre değişen uygulamalar bütünü olarak nitelendirilen bir kavramdır. Bir işletmenin yönetim süreci sanat, bilim ve uygulama bağlamında oldukça karmaşık bir yapıdadır. Bu karmaşıklık yönetim bilimlerinin eklektik yapısından ve örgütü oluşturan insanların doğasından kaynaklanıyor olabilir. Ancak kesin bir gerçek olarak görünen o ki; işletmeler kuruluş, olgunlaşma, büyüme, küresel ölçeğe erişim ve piyasadan çekilme şeklindeki yaşam sürecinin çeşitli evrelerinde yönetim danışmanlığına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın temelinde işletmelerin kurucu, ortak, yönetici veya diğer paydaşlarıyla erişebilecekleri azami sınıra erişilmiş olması yer almaktadır. Bu sınırların genişletilmesi ve/veya bu sınırlar dahilinde yaşanan birtakım sorunların çözülerek kurumsal ve finansal sürdürülebilirliğin sağlanması ihtiyacı ve arzusu söz konusudur. Yönetim danışmanlığı ihtiyacı, işletmelerin içeride ve dışarıda sahip oldukları çeşitli kaynakları geliştirme arzusuna ilaveten örgütsel amaç ve hedefleri etkin ve verimli gerçekleştirmeye yardımcı olan yüksek nitelikli bir destektir. Yönetim danışmanlığının esas işlevi ise kurumsal ve finansal sürdürülebilirlik sağlamak ve tüm paydaşlar için katma değer yaratmaktır.

Ancak söz konusu değer yaratımının yönetim danışmanı ve onun müşterisi konumundaki şirketin yöneticisi arasında nasıl bir ilişki ve süreç dahilinde mümkün olabildiği hem literatürde önemli bir boşluk hem de iş dünyasının uygulamalarında büyük bir belirsizlik olarak görülmektedir. Öte yandan yönetim danışmanı kavramı sıklıkla “danışman” ya da koç, mentor veya serbest muhasebeci mali müşavir gibi diğer meslek unvanlarıyla karıştırılmaktadır. Bununla birlikte kendisini “danışman” olarak tanıtan kimselerin nitelikleri ve yetkinlikleri bilimsel araştırmalar sonucunda resmiyet kazanmadığından ve müşteriler tarafından yeterince sorgulanmadığından piyasada ciddi bir bilgi kirliliği ve suiistimal görülmektedir. Bunun sonucunda da bir şekilde danışmanlık almasına rağmen arzulanan sonuçlara erişemediğinden yakınan işletme yöneticileri karşısında yönetim danışmanlığından yeterince istifade edilmediği ve bu nedenle işletmelerin ciddi kayıplar yaşadığından yakınan meslek mensupları görülmektedir. Tüm bu sorunların çözümüne katkı sunmayı amaçlayarak ve sürdürülebilir sosyoekonomik kalkınmayı desteklemek için bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür, öncelikle araştırmayla ilgili kavramlar, ardından yönetim danışmanlığının özellikleri ve tarihi süreçte sektör gelişimi ve son olarak da önceki araştırmaların sonuçları ve seçilmiş bazı önermeler olarak sunulacaktır.

2.1. Kavramlar

Literatürde genel geçer bir kullanımı olmamasına karşın, üzerinde en çok uzlaşılan yönetim tanımı “başkaları aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyeti” şeklindedir. İnsanlık kadar eski bir sanat olması yönü de uygulamaya dayanır (Genç, 2010:15). Yönetim, kâr amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirmesidir (Mucuk, 1998:137).

Yönetim danışmanlığı, nesnel ve bağımsız bir şekilde, müşteri organizasyonun yönetim sorunlarını tespit etmesine, bu sorunları analiz etmesine yardım sağlayan, bu sorunların çözümüne yönelik tavsiyelerde bulunan ve talep edildiğinde çözümlerin uygulanmasına yardım sağlayan, özel olarak eğitim almış ve kalifiye kişiler tarafından organizasyonlara sözleşme ile temin edilen bir danışmanlık hizmetidir (Greiner ve Metzger, 1983:7). Haan (2006)’a

göre, yönetim danışmanlığı kavramı “*danışman ile müşteri örgüt arasında belirli bir süre geçerli olan ve müşteri işletmenin geleceğine ilişkin iyileştirmelere odaklanan iş birliğine dayalı ilişki*” olarak tanımlanabilir. Bununla kalmayıp yönetim danışmanlığının pek çok değişik yaklaşımla açıklanabileceği ifade edilmiştir.

Değer kavramı ise hem yönetim sürecinde yöneticinin karar ve davranışlarının temelinde yer alan inanış unsurlarını hem de bir şeyin önemini belirleyen soyut ve görelî ölçü ya da karşılık olarak açıklanabilir. Değer kavramının yaygın olarak paha veya fiyat olarak doğrudan veya dolaylı finansal karşılığı da bulunur. Bu karşılıkların tümü yönetim ve yönetim danışmanlığı için geçerli ve anlamlıdır. Yönetim danışmanının yetenekleri değer yaratılması sürecinde anahtar işlevi görür. Yetenek, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra yüksek performansla bağlantılı olan ve kuruluşa sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan toplu ekip, süreç ve örgüt becerileri içeren bir dizi gözlemlenebilir performans boyutudur (Athey ve Orth, 1999:216). Yönetim danışmanının yetkinliği ise yetenekleri ve müşterisi olan işletmenin yöneticisi aracılığıyla değer yaratılmasına bağlıdır.

2.2. Yönetim Danışmanlığının Tarihi Gelişimi, Sektörü ve Özellikleri

Yönetim kavramı insanlık kadar eski olsa da “danışman” kavramı görece yenidir. Danışman kavramı etimoloji ve tarihsel sosyoloji bağlamında incelendiğinde İngilizce karşılığı olan “consultant” kelimesinin kökü Latince “consul” olarak Roma İmparatorluğu’nda ilk kez M.Ö. 367 yılından itibaren görülmektedir. Antik Roma’da danışman (consul), kendine özel mevzuatı olan ve buna göre seçimle göreve gelen en yüksek sulh yargıci yetkisi ve bilim insanı itibarı taşıyan seçkinlerin unvanı olmuştur (Pina, 2011). Bu ilk evrede gelişim göstererek yönetim danışmanlığı olarak anılmaya başlayacak ikinci evreye geçilmesi için 19 yüzyıl süren bilgi birikimine ihtiyaç duyulmuştur. İkinci evre olarak literatürde ulaşılabilen yönetim danışmanlığı girişimlerinin ilk örnekleri (Washburn, 1996:47); (1) The Courtier (Castiglione, 1518), (2) The Prince (Machiavelli, 1532), (3) On War (Clausewitz, 1818) olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü evrede yönetim danışmanlığının gelişmiş örneklerinin görülmesi Sanayi Devrimi döneminde 18. yüzyıl sonuna doğru modern fabrikaların ortaya çıkışı ile birlikte kurumsal ve sosyal dönüşümlerin yaşanması sonucunda olmuştur. Bilimsel yönetimi uygulayarak yönetim danışmanlığının ilk modern temsilcisi olan kişi Charles T. Sampson ve Frederick Winslow Taylor arasında tartışmalıdır. Bu tartışmaya karşın uzlaşya varılan ortak görüş yönetim danışmanlığının günümüzdeki karşılığı olan ilk örnekleri Sanayi Devrimi sonrasında ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) fabrikalarında ortaya çıkmış olduğudur (Erdost, 2002; Kubr, 1986; Kurt, 2008).

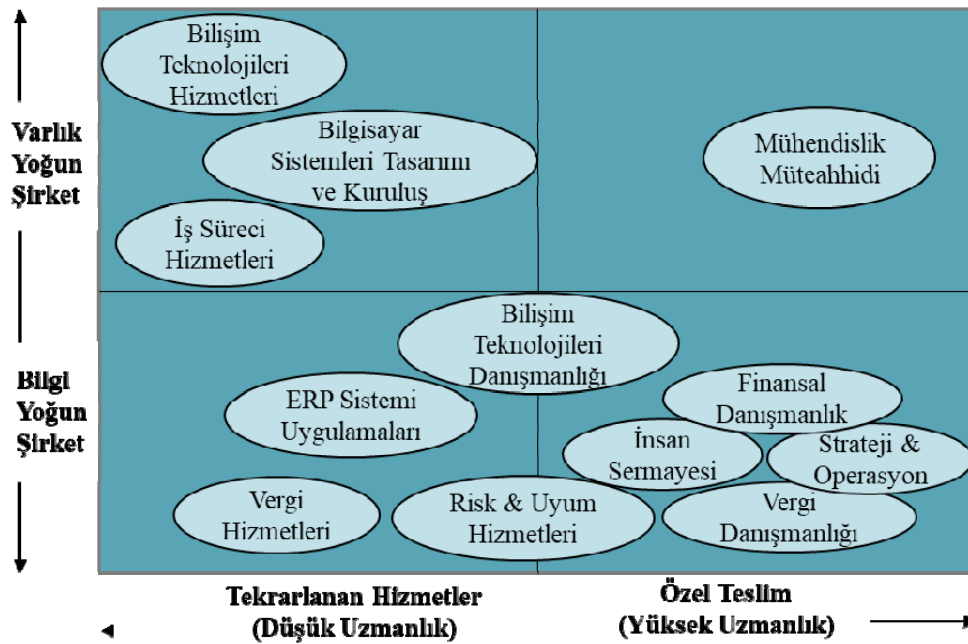
ABD sonrasında İngiltere, Fransa ve Avrupa ölçeğinde yaygınlık kazanan yönetim danışmanlığının Türkiye’de görülmesi Bozkurt (2007)’a göre, 1934 yılında kurulan Türkofis tarafından devlet desteği ile bazı danışmanlık faaliyetlerinin sunulması ile başlamıştır. Ancak özel sektörde ve tam anlamıyla yönetim danışmanlığının görülmesi 1970-1980 döneminde uluslararası yönetim danışmanlık şirketlerinin Türkiye’de yapılanmaya başlamasıyla mümkün olmuştur. Türkiye’de yönetim danışmanlığı pazarı incelendiğinde yönetim danışmanı sayısı 2006 yılı için 8.000 civarında ve şirket sayısı 135 olarak tahmin edilmekle birlikte (Kurt, 2008:94) pazar büyüklüğü 2023 yılı için 2,7 milyar USD öngörülmüştür (Statista, 2022).

Yönetim danışmanlığı hizmetleri çeşitlilik göstermektedir. Buna bağlı olarak farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Yönetim danışmanlığı on beş başlıkta sıralanabilirken; örneğin genel ve stratejik, finansal yönetim, pazarlama, insan kaynakları, bilişim teknolojileri, kurumsal dönüşüm vb. (Kubr, 2002:285-623) bir başka yaklaşıma göre temel ve alt alan olarak Tablo 1 ile gösterildiği gibi de sıralanabilir (Erdost, 2002:44-45).

Tablo 1: Yönetim Danışmanlığı Alanları Sınıflaması

Temel Alan	Alt Alan
Genel Yönetim	Fizibilite, Şirket (pay senedi) Değerleme, Değişim Yönetimi, Girişimcilik ve Şirket Kuruluşu, Şirket Birleşme ve Satın Alma, Yeniden Örgütlenme, Kalite Yönetimi, Uluslararası Yönetim.
Finansal Yönetim	Muhasebe, Denetim, Maliyet Azaltma, Konkordato/İflas/Tasfiye Yönetimi, Sermaye Bütçelemesi, Halka Arz, Finansal Kaynak Yaratma, Finansal Performans Geliştirme, Vergi Yönetimi, Fon ve Yatırım Yönetimi.
İnsan Kaynakları Yönetimi	Kariyer Yönetimi, İstihdam, Kurumsal Kimlik, Performans Değerleme, İş Hukuku, İş Analizi, Motivasyon, Ücret ve Haklar, Eğitim Yönetimi, Örgütsel Psikoloji ve Değerleme.
Pazarlama Yönetimi	Reklam, Kurum İmajı, Halkla İlişkiler, Müşteri Hizmetleri, Uluslararası Pazarlama, Dağıtım ve Bayilik, Sosyo-Teknik Araştırma, Satış Yönetimi.
Üretim Yönetimi	Otomasyon, Makine ve Ekipman Kullanımı, Malzeme, Tesis ve Fabrika Tasarımı, İş Güvenliği, Satın Alma, Kalite Geliştirme, Stok Yönetimi, Üretim Planlama, Verimlilik.
Bilişim Teknolojisi	CAD/CAM, Sistem Geliştirme ve Değerlendirme, Yönetim Bilişim Sistemleri, Sistem Tasarımı ve Geliştirme, Dijital Yayıncılık.
Eğitim/Öğrenim ve Özel Uzmanlıklar	Hukuk (işletme, finans vb.), Enerji Yönetimi, Teknoloji Yönetimi, Çevre, Enformasyon, Sürdürülebilirlik, Lojistik, Kamu Sektörü, Kurumsal Eğitim.

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin çeşitliliği bir başka sınıflandırmayı daha doğurmuştur. Ancak bu sefer yönetim danışmanlığı şirketlerinin örgütlenmesi bilgi veya varlık yoğun olmasıyla birlikte yönetim danışmanının uzmanlığının düşük veya yüksek olmasıyla birlikte Şekil 1 ile görüleceği üzere sistematik şekilde sınıflandırılmıştır (Paez, 2015:38; Anhalt vd., 2010:29).



Şekil 1: Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri Çeşitliliği

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin çeşitliliğine bağlı olarak sınıflandırma farklılaşarak daha karmaşık ve geçişken bir hal alsa da yönetim danışmanının müşterisiyle ilişkisinin kapsamını açıklamak için görevler hiyerarşisi kullanılabilir. Turner (1982) tarafından geliştirilen bu hiyerarşi ilk beşi geleneksel sonraki üçü ise gelişmekte olan görevler olarak düzenlenerek şöyle sıralanmıştır: (1) Bir müşteriye bilgi sağlama, (2) Bir müşterinin sorununu çözme, (3) Sorunun yeniden tanımlanmasını gerektirebilecek bir teşhis koymak, (4) Teşhise dayalı önerilerde bulunmak, (5) Önerilen eylemlerin uygulanmasına yardımcı olmak, (6) Düzeltici eylem etrafında bir fikir birliği ve taahhüt oluşturma, (7) Müşteri öğrenimini kolaylaştırmak, (8) Örgütsel etkinliği kalıcı olarak geliştirmek.

2.3. Önceki Araştırmalar

YÖK Tez Merkezi sorgusuna göre, Türkiye’de “yönetim danışmanlığı” konusunda lisansüstü tezler araştırıldığında 1992-2022 yıllarında yayımlanan 12 adet çalışmanın bu araştırmanın bağlamına uygun olanları Tablo 2 ile özetlenmiştir.

Tablo 2: Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Araştırmaları

Yazar	Yıl	Tez	Sonuçlar
Kaynak	2020	Doktora	Çalışmada yönetim danışmanlığının değer zincirine katkıları araştırılmıştır. ISO500 şirketlerinin evreni oluşturduğu araştırma 68 ifadeden oluşan ölçek sonucunda analiz edilmiştir. Buna göre değer zinciri faaliyetlerindeki bir artışın diğer zincir faaliyetlerinde de artış sağladığından hareketle “ <i>yönetim danışmanlığı alan firmaların bu taleplerinin değer zinciri faaliyetlerinde de bir artış sağladığı</i> ” görülmüştür. Genel bir değerlendirme olarak da yönetim danışmanlığının müşteri işletmelerin faaliyetlerine katkısının olduğu ancak müşteri işletmelerce bu katkının yetersiz görüldüğüne değinilmiştir.
Ünal	2019	Yüksek Lisans	Çalışmanın amacı yönetim danışmanlığı hizmetinin alınma ya da alınmama nedenlerinin ortaya koyulmasıdır. ODTÜ, Teknokent’te yazılım işletmelerinin yönetim danışmanlığı alıp almadığı incelenmiştir. İşletmelerin %52’sinin kendi içlerinde çözüme yetersiz kaldıkları çeşitli sorunlarının olduğu ve bunların başında da finans konusunun yer olduğu görülmüştür.
Bildirgen	2010	Yüksek Lisans	Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) danışman kullanma eğilimlerinin ve sebeplerinin belirlenmesi amacıyla 222 işletme ortağı veya yöneticisi ile anket gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerine oranla daha fazla yönetim danışmanlığı talebi olduğu ve öğrenim düzeyi yükseldikçe bu talebin arttığı açıklanmıştır.
Kayabaşı	2009	Yüksek Lisans	Araştırmanın amacı Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açılarını öğrenmektir. Bunun için internet üzerinden 860 işletmeye anket gönderilmiş ve 100 katılımcı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğrenim düzeyi yüksek olanların yönetim danışmanlığı hizmeti alma eğilimlerinin arttığı, anonim şirketlerin (%84,8) şahıs işletmelerine (%16,7) göre çok daha yüksek yönetim danışmanlığı hizmeti alma eğiliminde olduğu ve dokuz yıl ve üzeri işletmelerin yönetim danışmanlığı hizmeti alma eğiliminin daha yüksek olduğu görülmüştür.
Erdost	2002	Doktora	Çalışmada kırk üç yönetim danışmanlığı şirketinin çeşitli özellikleri arasında yapı, politika, hizmet alanları, müşteri ilişkileri araştırılmıştır. Çalışmada ileri sürülen üç hipotezden yalnızca “ <i>Danışmanlık firmalarının sürekli kadrosu minimumdur.</i> ” doğrulanmıştır.
Ertüz	2002	Yüksek Lisans	Çalışmada Türkiye’deki danışmanlık şirketlerinin yabancılarla rekabet edebilmesi için küresel gelişmeleri daha yakından takip etmesi, daha genç profesyonel ve araştırmacıların görev aldığı daha büyük ve dinamik bir yapıya dönüşmek ve pazarlama faaliyetlerinde bulunulması vurgulanmıştır.
Tunalı	1999	Yüksek Lisans	Çalışmada “ <i>İşletmelerin ihtiyaçlarına en uygun yönetim danışmanı nasıl bulunur ve yönetim danışmanı nasıl olmalıdır?</i> ” sorularına cevap aranmıştır. Araştırma sonuçlarında ise genel olarak yönetim danışmanlığının yeterince tanınmadığı, mesleğin başarısının danışman ile müşterinin uyumlu çalışmasına bağlı olduğu ve danışmanın tek başına mucizeler yaratamayacağından bahsedilmiştir.

Yönetim danışmanlığı araştırmalarının dünya genelinde incelemesi Marmara Üniversitesi Akademik Araştırma Motoru (MASE) üzerinden “yönetim danışmanlığı” anahtar kelimesinin İngilizce karşılığı (management consultancy) ile uluslararası MeSH veri tabanı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre arama sonuçları 82 bulguyla görüntülenmiştir. Bu araştırmanın bağlamıyla uyumlu olanların özeti Tablo 3 ile sunulmuştur.

Tablo 3: Dünya Genelinde Yönetim Danışmanlığı Araştırmaları

Yazar	Yıl	Tez	Sonuçlar
Weiss	2017	Doktora	Çalışmada yönetim danışmanlıkları ile İngiliz devleti arasındaki ilişkinin ortaya çıkışını ve gelişimini araştırılmaktadır. Araştırma sonucunda yönetim danışmanlığı çalışmalarının tarihi, savaş sonrası Britanya’da devlet gücünün doğasına ve seçkin ağların ve yönetim çevrelerinin rolüne ilişkin anlayışları derinleştirmeye ve daha fazla ayrıntılı hale getirilmesine yardımcı olduğu ortaya koyulmuştur.
Skovgaard-Smith	2008	Doktora	Çalışmada yönetim danışmanlığının uygulaması araştırılmıştır. Yönetim danışmanlığı, müşteri şirketin dışında konumlanan ve yönetim danışmanları olarak tanımlanan aktörleri

			ve müşteri organizasyonunun üyeleri olarak tanımlanan aktörleri içeren toplu faaliyet ve sosyal ilişkiler olarak ortaya koyulmuştur.
Paez	2015	Doktora	Bu araştırma temelde şu iki hususta literatüre katkı sağlamıştır: (1) birlikte değer yaratmanın temelindeki yönetim danışmanlığında ilişkinin veya etkileşimin belirlenmesi ve dinamik bir bağlam olarak temel özelliklerinin ortaya koyulmasının ardından birlikte değer yaratma süreci, etkileşim yoluyla ve ilişkiye bağlı gelişen uyumlu bir süreç önerilmektedir; (2) yönetim danışmanın stratejisinin bilinçli bir yansımından ortaya çıkan, ilişki ve birlikte değer yaratmaya izin veren yeteneklerin dinamik yapıda yetenekler olduğu ve bunun aynı zamanda müşterinin algısı olan değeri yaratma, yetenekleri geliştirme ve düzenlemede etkili olduğu ileri sürülmüştür.
Matthias	2013	Doktora	Çalışmanın amacı yönetim danışmanlarının müşterilerine daha özel ve duyarlı bir hizmet sunabilmesi için bir "Özelleştirme Planı" geliştirmektir. Araştırma sonucunda söz konusu "Özelleştirme Planı" sunulmuş ve kişiselleştirilmiş hizmet anlayışının müşteri memnuniyetini artıracığı vurgulanmıştır.
Chong	2012	Doktora	Araştırma kapitalist kurumların en esrarengizlerinden birinin – yönetim danışmanlığının – çalışmalarını finansallaşma olarak incelemekte ve ifşa etmektedir. Çalışmada kurum kültürü ve ihtiyaçlar üzerinden finansal yaklaşımlar geliştirilmiştir.
Deprey	2011	Doktora	Çalışma KOBİ'ler için uluslararası pazar başarısını kolaylaştıran faktörleri, karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukların nasıl üstesinden gelindiğini belirlemeye odaklanır. Araştırma sonucunda başarılı uluslararasılaşmanın ayrılmaz bir parçası olarak işletmelerin yetenekleri, yetkinlikleri ve ağ oluşturma yetenekleri sıralanmıştır. Ek kritik başarı faktörleri, niş pazar uzmanlığı, işletme itibarı, işletme konumu, hizmet sağlama değişikliği yeteneği ve teknolojinin rolüdür.
Butler	2009	Doktora	Çalışma yönetim danışmanlığı bilgi alanını, nesnelere, kavramların ve birbirinden farklı kuramların oluşumunu tanımlayarak gün ışığına çıkarır. Ayrıca uygulamacı literatürünün kurumsal etkilerini yönetim danışmanlığı mesleği açısından incelemektedir. Çalışma bilgi ve güç arasındaki ilişkilerin ana hatlarını çizerek, yönetim danışmanlığının ne olduğu sorusuna cevap vermektedir.
Palmer-Woodward	2008	Doktora	Çalışmada yönetim danışmanlarının çeşitli şekillerde örgütü değiştiren müdahaleler tasarladıkları ifade edilerek yönetim danışmanlığının duygusal, ilişkisel ve zaman zaman dağınık doğasına odaklanılmıştır. Sonuç olarak yönetim danışmanı ve müşteri arasındaki ilişki birlikte yaratılır ve bundan tek taraflı olarak yönetim danışmanı sorumlu tutulamayacağı ifade edilmiştir.

Önceki araştırmalardan yola çıkarak yönetim danışmanlığı hakkında literatürün özü niteliğinde seçilmiş bir dizi önermeye değinmek önemli ve faydalı olabilir. Bu önermeler şöyle sıralanmıştır: (1) Yönetim danışmanları, müşterilerinin kritik düzeyde ve uzun vadeli sorunlarını giderek daha fazla ele alıyor ve yöneticilerin entelektüel gündeminin önemli bir parçası haline geliyor (Turner, 1982). (2) Yönetim danışmanları, uzmanlık, metodoloji ve genel problem çözme yeteneklerine dayalı olarak hem içerik hem de süreç konularını ele alarak değer yaratırlar. Bu açıklama Schein'in (1998) uzmanlık satın alınması ve hekim-hasta modellerine karşılık gelmektedir (Bower, 1982; Hagedorn, 1982). (3) Yönetim danışmanları, yüksek derecede karşılıklı güven ile karakterize edilen karmaşık ve akıcı bir ilişki içinde müşterileriyle birlikte çalışır (Hagedorn, 1982; Leontiades ve Ahmet, 1989). (4) Yönetim danışmanları, bağımsız olarak en iyi şekilde organize olmuş, benzersiz özelliklere ve başarı faktörlerine sahip olmaları ile uzmanlaşmış kurumsal şirketleri oluştururlar (Kelley, 1979). (5) Yönetimin bilim veya sanat olmasından daha ziyade uygulama olması kesin olarak yönetim danışmanı ihtiyacını yaratır. Yönetim danışmanlarının bazıları deneyimi bilgiye dönüştürürken bazıları da kavramları vakalarda deneyerek ilerler. Bu şekilde değer yaratılmasını örgüt içindeki yönetici değil, yönetim danışmanı ortaya çıkarabilir (Drucker, 1981).

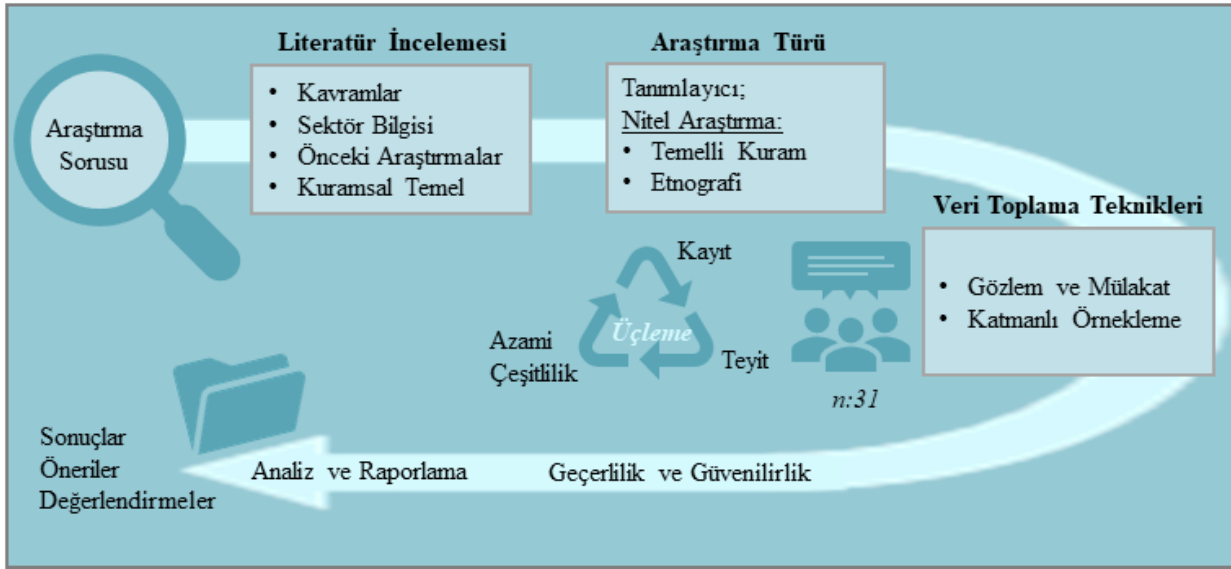
Literatürde yönetim danışmanlığı kavramı ve uygulamaları kuramsal çerçevede kaynak bağımlılığı yaklaşımı, bilgi işleme yaklaşımı, işlem maliyeti yaklaşımı, değer yaratımında ilişki yaklaşımı ve son olarak da dinamik yetenekler ve yetkinlikler yaklaşımı aracılığıyla incelenmiştir.

3. MATERYAL VE METOD

Paez (2015:109)'e göre, öz olarak, eleştirel gerçekçi meta-kuram, toplumsal olarak inşa edilmiş karmaşık olayların bilimsel temeli ve incelenmesi için açık bir felsefi çıkarım sağlar. Bu çalışmada esas olan meta-kuram, yönetim danışmanlığında değer yaratma sürecinin başta yönetim danışmanı ve müşteri organizasyonun yöneticisi olmak üzere bir grup insanın sosyal antropoloji bağlamında örgütsel davranış ve ilişkileri aracılığıyla gerçekleştiğidir. Bu sürecin ne olduğu, neden ve nasıl gerçekleştiği üzerine araştırma sorusu “Yönetim danışmanlığı ile sürdürülebilir değer yaratılması için yönetim danışmanı ve müşteri arasında hangi yetenek ve yetkinlik dizileri gereklidir ve bunlar nasıl etkileşim göstermelidir?” şeklinde ileri sürülmüştür. Araştırma sorusuna yanıt bulunarak yönetim danışmanlığında değer yaratma sürecinin açıklanması araştırmanın amacıdır.

3.1. Araştırma Tasarımı

Bu görgül araştırma tanımlayıcı, nitel yöntem kullanılan etnografi türündedir. Araştırma tasarımı Şekil 2 ile gösterilmiştir.



Şekil 2: Araştırma Tasarımı

3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

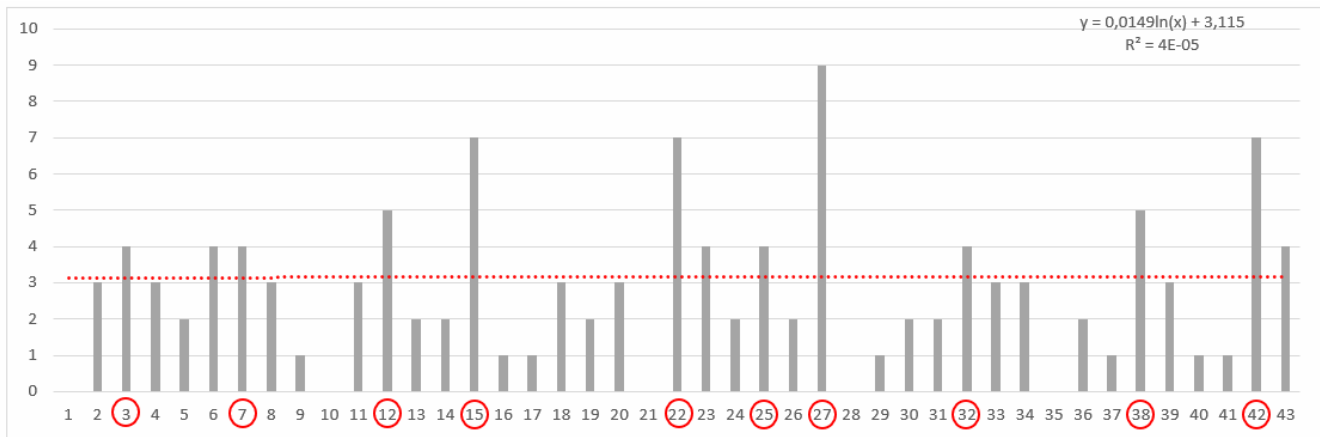
Türkiye'deki yönetim danışmanları ve yönetim danışmanlığı hizmeti alan şirketlerin yöneticileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Yönetim danışmanlığı hakkında nitel yöntemle gerçekleştirilen önceki araştırmalar ve nitel araştırma yöntemleri hakkında eserleri bulunan araştırmacıların örneklem sayısı tavsiyeleri Tablo 4 ile sunulmuştur. Bu araştırma için Tablo 4 referans alınarak en yüksek alt sınırı temsil eden katılımcı sayısı olan 31 katılımcıyla mülakat gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4: Nitel Araştırmalarda Örneklem Sayısı

Yazar	Yıl	Yayın	Örneklem
Paez	2015	Doktora Tezi	22
Skovgaard-Smith	2008	Doktora Tezi	20
Collins & Onwuegbuzie	2006	Makale	6-12
Creswell	2002	Kitap	15-20
Şencan	2005	Kitap	30-50
Morse	1994	Kitap	30-50
Ghiglione & Matalon	1978	Kitap	20

3.3. Veri Toplama Yöntemi

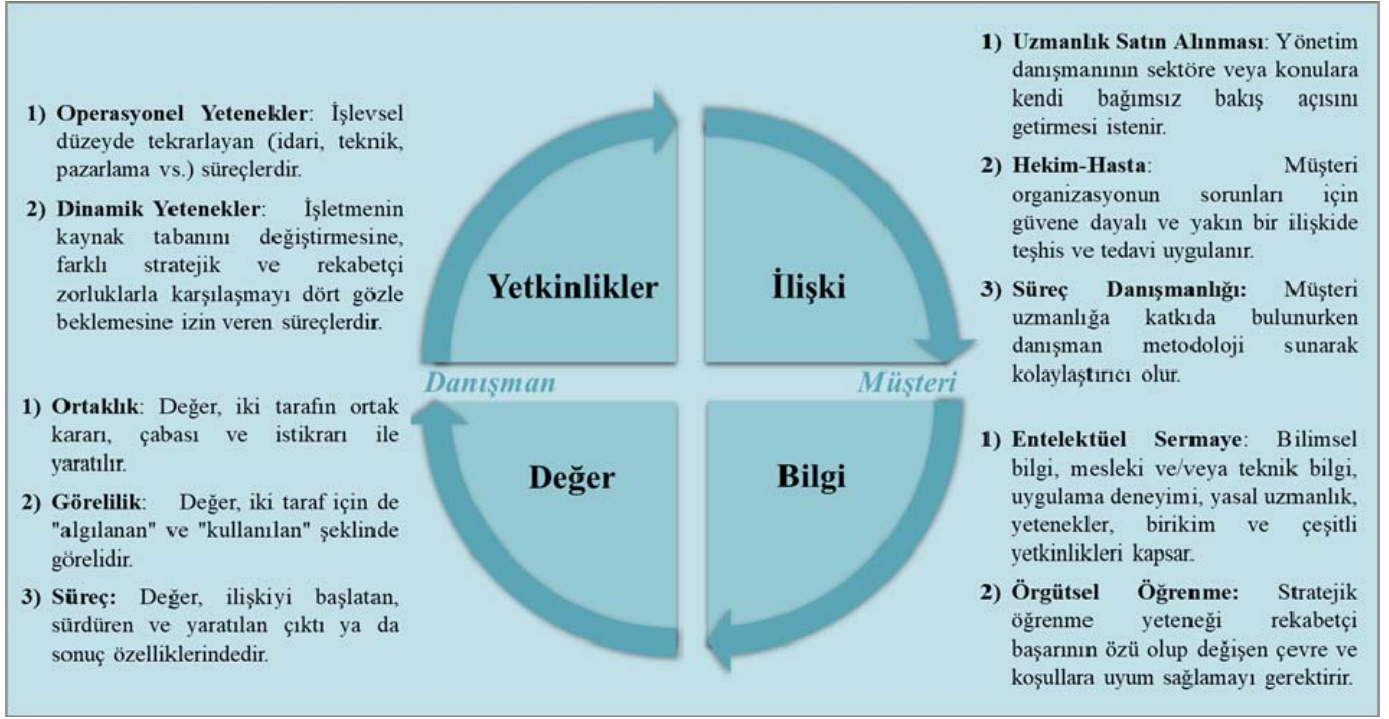
Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat ve gözleme başvurulmuştur. Literatür esas alınarak açık uçlu ve 43 maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Pilot uygulamada deneyimli yönetim danışmanlarından oluşan 12 katılımcıyla mülakat gerçekleştirilerek 2'si zorunlu ve 10'u seçimlik olmak üzere tüm sorular katılımcılara sunularak test gerçekleştirilmiştir. Tüm katılımcıların soruları onaylamasıyla birlikte seçimleri üzerinden asıl uygulamada esas alınacak 12 soru belirlenmiştir. Pilot uygulamada belirlenen soruların frekans dağılımı yatay ekseninde gösterilen 1-43 aralığındaki soruların dikey ekseninde gösterilen 0-10 aralığındaki seçim sayısı Şekil 3 ile sunulmuştur. Buna göre kırmızı çizginin üzerindeki 4 ve daha fazla sayıda seçilen sorular asıl uygulama için belirlenmiştir. Pilot uygulama başarılı olduğu için asıl uygulamada seçilen sorularla birlikte değerlendirilmiştir.



Şekil 3: Soru Havuzundan Seçilen Soru Sıklığı (n:12)

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat kullanılmıştır. Bunun için öncelikle soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzu oluşturmak üzere Şekil 4 ile gösterilen yönetim danışmanlığının 4 ana ve 10 alt boyutunu oluşturmak için önceki araştırmalar ve literatür esas alınmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması için soruların yetersiz nitelikte olduğu düşünülüyorsa yeni soru ekleme imkânı da katılımcılara sunulmuştur. Ancak katılımcılar yeni soru eklemeye ihtiyaç olmadığını belirtmiştir. Tüm katılımcılar soru havuzunun araştırmanın amacına uygun olduğu ve tüm soruların son derece önemli olduğu yönünde değerlendirme sunmuştur. Araştırmada katılımcıların soru havuzundan seçimleri ve sorulara verdikleri yanıtları geçerlik ve güvenilirlik çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bunun için Şekil 2 ile gösterilen üçleme yöntemi de kullanılmıştır (Creswell, 2002).



Şekil 4: Mülakat Sorularına Esas Yönetim Danışmanlığının Ana ve Alt Boyutları

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması sürecinde katılımcılarla çevrimiçi ortamda derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların soruları görmesi üzerine sundukları sesli yanıtlar eş zamanlı olarak yazıya dökülmüş ve yanıtları ekranda görmeleri sağlanarak onay alınmıştır. Bunun sonucunda tüm yanıtlar Microsoft Word dosyasına aktararak kaydedilmiştir. Verilerin analizi yanıtların benzerlik ya da ortaklık veya farklılık ya da özgünlük nitelikleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda harmanlanan ve öze indirgenen bulgulara ulaşılmıştır. Tüm veriler kişisel verilerin korunmasıyla ilgili mevzuat ve etik ilkeler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde mülakatta sorulan sorular, katılımcıların yanıtları ve Şekil 4 ile belirtilen soruların alt boyutları sorunun sonunda parantez içinde sunulmuştur. Bulgular olarak açıklanan soruların yanıtları çok sayıda katılımcının ortak ve farklı görüşlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle bu bölümde katılımcılara ayrıca atıf yapılmamıştır. 9 Ekim 2022 ve 22 Kasım 2022 tarih aralığında kişisel iletişim vasıtasıyla ulaşılan mülakatlara ilişkin toplam 31 katılımcı kaynakça bölümünde sunulmuştur.

4.1. Yönetim danışmanlığına neden ihtiyaç var? (Yetkinlikler) #1

İşletme körlüğünün, yöneticilerin bilinçsizliğinin ve örgütsel çatışmaların giderilmesi için yönetim danışmanlığına ihtiyaç vardır. Ayrıca kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, etkinlik ve verimlilik sağlanması için işletme dışından nitelikli bilgi ve yüksek deneyim sahibi bağımsız ve tarafsız bir kişinin desteğine ihtiyaç vardır. Bu sayede işletmenin ideal kararları alması veya teyit etmesi mümkün olur.

Ancak yönetim danışmanlığı talebinin kimden geldiğine göre yönetim danışmanlığı ihtiyacı değişiklik gösterebilir. Örneğin, yönetim danışmanlığı talebinin patron, genel müdür, orta düzey yönetici arasında kimden geldiği veya süreç ya da sistem iyileştirmesi ihtiyacına göre durum değişebilir. Bu koşullara bağlı olarak yönetim danışmanlığı projesinin müşteri işletmede desteklenmesi veya çeşitli çıkar gruplarının direnci ya da projeyi sabotajı söz konusu olabilir.

4.2. Yönetim danışmanı, müşterinin çözemediği sorunları çözüme yetkinliğini nasıl kazanır? (Yetkinlikler/Operasyonel) #3

Yönetim danışmanı özel eğitim, nitelikli bilgi ve sektöre ya da işe özel deneyimleri uluslararası ölçekte kazanmasıyla öne çıkar. Bunun üzerine müşteri işletmenin taleplerini dinler. Bütünsel analizleri sonrasında söz konusu talepleri teyit ederek gerçek ihtiyaçları belirler. Daha sonra da bilgi ve tavsiye sunmanın ötesinde uygulama desteği sayesinde çözüm yetkinliği kazanır. Yönetim danışmanı ne kadar çok sayıda ve çeşitlilikte işletme vakası deneyimlirse o kadar yüksek yetkinlik kazanır. Müşteri işletme ise yalnız kendi deneyimiyle sınırlıdır. Bu nedenle çözümleri de sınırlı kalır.

4.3. Yönetim danışmanlığı şirketine müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlayan öz yetkinlikler nelerdir? (Yetkinlikler/Dinamik) #7

Yönetim danışmanının söz konusu öz yetkinlikleri, bilgi ve deneyimleri çözüme dönüştürmesini sağlayan çok çeşitli modellere sahip olması, hangi modelin hangi koşulda işe yarayacağını bilmesi ve bunların en uygun karmasını müşteri işletmenin ihtiyaçlarına özel kişiselleştirerek uygulayabilmesidir.

4.4. Yönetim danışmanı ve müşterisi birlikte nasıl çalışırlarsa değer yaratırlar? (Değer) #10

Yönetim danışmanı, projeye ilişkin yöntem, iş planı, sözleşme ve süre değişkenlerini çok iyi belirlenir ve açık iletişimle ilgili kişilerle paylaşılır. Müşteri işletmeden projeye inanan ve destekleyen bir ekibin başında yer alan sevilen ve sözü geçen bir liderin de yardımıyla yönetim danışmanına direnç gösterilmesi ve sürecin zorlaştırılması sorunu ortadan kaldırılır. Böylece müşteri işletmenin “alıcı” olması sağlanır. Bununla birlikte şeffaflık ve güven ortamı yaratılması önemlidir. Projenin planlanan süreden daha uzun sürmesi motivasyon kaybına yol açarak verimliliği düşüreceği için istenmeyen bu durum önlenir.

4.5. Değer yaratılması için danışman ve müşterinin rolleri nelerdir? (Değer/Ortaklık) #12

Yönetim danışmanı müşterinin taleplerini dinleyen, anlayan ve ihtiyaçlarını doğru belirleyebilen bir kişi ve mentor rolleriyle müşteriye yol gösteren, destekleyen, önünü açan, işleri kolaylaştıran, yeniliklere uyum sağlamaya yardımcı olan rolleri üstlenir. Yönetim danışmanı müşterinin sorunlarını doğrudan çözmek yerine müşterinin gelişimine destek olan bir davranış sergiler.

Müşteri ise yönetim danışmanının bilgi birikimi ve deneyimlerine saygı duyan, iş birliği olarak ihtiyaç duyulan verileri ve diğer yardımcı kaynakları sunan, müşteri örgüt içinden bir lider ve çalışma ekibi sunarak projeyi destekleyen ve böylece motivasyon sağlayan bir rolü üstlenir. Ayrıca iş müşterinindir. Bu nedenle müşterinin işine sahip çıkması gerekir.

Her iki taraf birlikte projeyi oluşturur ve yürütür. Ancak son aşamada kesin kararlar alan müşteri “patron” rolünde ve sorumluluk sahibi olandır. Yönetim danışmanı ise bu kararlara ilişkin riskleri fırsat ve tehdit boyutlarıyla birlikte çeşitli göstergeler aracılığıyla analitik biçimde ortaya koyarak müşterinin karar almasında objektif bir rol oynar.

4.6. Müşterinin yönetim danışmanlığı alarak kazanabileceklerini geri çevirmesi nasıl açıklanabilir? (Değer/Görelilik) #15

Müşterinin aşırı özgüveni, iş süreçlerinin gerçeklerini bütünsel görememesi, her şeyi bildiğini düşünmesi, kalıp yargıları, yeniliğe açık olmaması, müşteri işletmede güç zehirlenmesi, kurumsal kibir ve çıkar çatışmaları yaşanması vb. durumlarda yönetim danışmanlığı alınmamasına veya alınsa dahi uygulanmamasına neden olur.

Müşterinin yönetim danışmanına sırlarını veya sorunlarını açması ve şirketin yönetimine ilişkin tavsiye ve uygulama desteği alarak yetkilerin kısmen dahi olsa devredilmesi düşüncesi bir güç ve otorite kaybı olarak algılanarak korku, kaygı ve tedirginlik yaratabilir. Müşteri, yönetim danışmanının açıklamalarından “bu bizi zora sokar, bu bizi aşar” gibi düşüncelere kapılabilir. Yönetim danışmanlığının reddedilmesi davranışının bir diğer açıklaması ise müşterinin örgütsel yapısı veya kültürünün yönetim danışmanlığı almaya uygun olmamasıdır. Müşteri işletmede bazı yöneticilerin çıkar çatışması sonucu patronu yönetim danışmanlığı almaktan uzaklaştırması söz konusu olabilir. Yönetim kurulunda vizyon eksikliği olabilir.

Müşterinin mutlaka geçmişi ve profili ayrıntılı incelenmelidir. Kısa süre önce finansal varlığa kavuşmuş kişiler yönetim danışmanlığı alabilecek niteliğe sahip müşteri niteliğinde değildir. Böyle durumlarda yönetim danışmanı da müşteriyi reddetmelidir. Müşteri yakın çevresinden edindiği bazı görüş, deneyim veya söylentiler üzerinden yönetim danışmanlığı hakkında kalıp yargı veya olumsuz algıya sahip olabilir. Bu nedenle yönetim danışmanlığını reddedebilir.

Yönetim danışmanlığı müşteri tarafından reddediliyorsa bunun asıl nedeni yönetim danışmanının değer yaratma sürecini müşteriye doğru anlatamaması olabilir. Bu nedenle müşteriyi tanımak ve hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmak çok önemlidir. Müşteriye ihtiyaç duyduğu şey doğru anlatılırsa geri çevrilme olasılığı çok düşüktür. Yönetim danışmanı durumu çok iyi anlattığı halde yine de geri çevriliyorsa yönetim danışmanlığı ile yaratılacak değerden ziyade başka niyet veya talepleri olabilir.

Özellikle KOBİ’ler için patronlar çalışanları bir maliyet unsuru olarak görür. Örneğin 150 çalışanı olan bir işletmede 1,5 milyon Euro ciro söz konusu ise kişi başına 10 bin Euro olarak finansal katma değer hesaplanır. İstihdam edilen her bir yeni çalışan 10 bin Euro kazanç artışıyla algılanır. Bu durum yönetim danışmanları için de geçerlidir. Nitelikli bir yönetim danışmanı şirkete dahil olduğunda patron daha çok para kazanacaktır. Ancak maliyet tarafı çok net görülürken katma değer tarafı belirsiz, ölçülmesi zor ve maddi olmayan bir unsur olarak zihinsel boyutta değer düşüklüğüne uğrar. Bazen de hiçbir karşılık bulamaz. Bu nedenle yönetim danışmanlığı müşteri tarafından reddedilebilir.

4.7. Yönetim danışmanlığı aracılığıyla değer yaratma sürecine danışman ve müşteri nasıl katkı sunar? (Değer/Süreç) #22

Yönetim danışmanı müşterisine empati göstererek bilgi birikimi, deneyimi ve çevresini de kullanarak müşteri sorunlarını çözebilecek nitelikte somut katkı sunar. Bunlarla birlikte metodoloji hakimiyeti ve vizyon sunabilmesiyle de katkı sunar. Yönetim danışmanı bazı hallerde “talebinizin karşılığı bende yok” diyerek çekilmeyi de bilmelidir. Bu davranış yönetim danışmanlığı için hem bir meslek etiği hem de değer yaratma konusunda bir gösterge niteliğindedir.

Müşteri ise yönetim danışmanına saygılı ve uyumlu hareket ederek işle ilgili ihtiyaç duyulan verileri, fiziksel ortam ya da diğer gerekli imkanları sunmalıdır. Şirketin patronu veya kurucuları yönetim danışmanlığı sürecine olumsuz yaklaşımlarla zarar vermemelidir.

Yönetim danışmanı ve müşteri değer yaratma sürecini birlikte yönetmeli ve ortak hareket etmelidirler. İki taraf da bu işe özveriyle yaklaşmalıdır. Bu işe sadece para ilişkisi olarak bakılmamalıdır. Zira bambu ağacı hikayesinde olduğu gibi en başından itibaren güçlü bir inanç duyulursa sonrasında yapısal değişiklikler görülecek ve yatırımın karşılığı fazlasıyla alınacaktır.

4.8. Yönetim danışmanının uzmanlığının değer yaratma işlevi danışman ve müşteri ilişkisinden etkilenir mi? (İlişki/Uzmanlık) #25

Yönetim danışmanı ve müşteri arasındaki insan ilişkilerinin profesyonel hizmeti olumsuz etkilemeyecek nitelikte olmalıdır. Ancak tarafların arasındaki sosyal veya kişisel ilişkiler mutlaka olumlu veya olumsuz yönde değer yaratma işlevine etki eder. Müşteri, yönetim danışmanın kolaylaştırıcısı veya zorlaştırıcısı olabilir. Bu nedenle hassasiyet gösterilmelidir. Güven ilişkisi objektif, bağımsız ve uzman olunması yoluyla kurulmalıdır. Taraflar arasındaki özel ve iş ilişkileri ayrılmalıdır.

Yönetim danışmanı eğer yalnız uzmanlığı üzerinden bir satış ve kendini gösterme çabası içinde olursa antipati toplayabilir. Müşteri işletmede bilgi saklama, yanıltma, yanlış yönlendirme gibi istenmeyen davranışları tetikleyebilir. Yönetim danışmanı ancak ihtiyaca uygun verileri alarak kendi bilgi ve deneyimiyle birlikte güçlü insan ilişkileriyle harmanlayarak fayda yaratabilir. Burada da güven ilişkisi esastır. Çalışanlar, söylemeye çekindikleri ortak düşüncelerine tercüman ve aracı olarak danışman ilişkisinden destek bekleyebilir. Bu sayede örgüt içinde katma değer yaratılması sağlanabilir.

4.9. Yönetim danışmanı bir hekim ve müşterisi de hasta olarak düşünülürse; hastalığın teşhis ve tedavisi için nasıl bir ilişki ve süreç gerekir? (İlişki/Hekim-Hasta) #27

Hasta nerelerinde şikâyetinin olduğunu söylese hekim de şikâyet konularında uzman diğer branş hekimlerinden destek alarak bütünsel ve eksiksiz tedavi sunabilir. Hastalığın kök nedeni doğru tespit edilmelidir. Bu nedenle yalnız hastanın söylediği veya talep ettiğiyle sınırlı kalmayarak ayrıntılı tetkikler yapılmalı ve teşhis teyit edilmelidir. Bu sayede gerçek ihtiyaç belirlendikten sonra tedaviye geçilmelidir. Hasta ilaçları kullanmama özgürlüğünde olsa da hekim sınırlı sorumluluğuyla bu durumu yalnızca bir sonraki randevuya gelmesi halinde hastayı yeniden tetkik ederek kontrol edebilir.

Hasta çoğu zaman ziyaret ettiği ilk hekimle şifaya kavuşamayabilir. Bu noktada önemli olan hususlar, hekimin ihtisası, deneyimi ve hastalığın kök nedenini tespit edecek yöntem ve tetkikleri bütünüyle uygulamasıyla birlikte hastanın da hekimin reçetesi ve diğer tedavi tavsiyelerine uymasındır.

Tüm bu süreçte güven ve empati duygusu önemlidir. Bununla birlikte her iki taraf için de açık ve net iletişim kurmak önemlidir.

Organizasyonun bütünü, bir sistemi veya bir organı hastalanabilir. Örgütsel psikoloji bağlamında hastanın hastalığı reddetme, pazarlık, uzlaşma ve çözüm (şifa) gibi sıralanabilecek süreçte ilerlemek üzere örgüt içindeki değişim ajanlarından destek alınmalıdır. Burada değişim ajanlarından kasıt örgüt içinde tedaviye inanan ve bunun için diğer paydaşları da çözüm sürecinde aktif olmaya davet ve ikna eden lider veya sözü geçen ve güvenilir kişilerdir. Hastalık sadece teşhisle sınırlı kalmayarak tedavi de dahil edilerek ilerlenmelidir. Birçok yönetim danışmanlığı projesinde çözüm üretilmemesi teşhis sonrasında tedavi aşamasına geçilmeyerek sürecin yarım kalmasından kaynaklanır.

4.10. Müşterinin iş süreçlerinin iyileştirilmesini sağlayan uzmanlıktan daha ziyade yöntem olabilir mi? Nasıl? (İlişki/Süreç) #32

Bu konuda iki zıt görüş etrafında toplanılmaktadır. Soruyu “Hayır, olamaz.” diyerek açıklayanlar, yönetim danışmanı hakkında “Yöntem bilmiyorsa uzman değildir.” düşüncesini ileri sürerek metodolojinin uzmanlığın ayrılmaz bir parçası olduğunu savunmaktadır.

Soruyu “Evet, olabilir.” diyerek açıklayanlar ise “Uzmanlık, daha ziyade yöntemdir.” düşüncesini ileri sürmektedir. Zira uzmanlığın yanında bir sistem olarak güven mekanizmasının “onlardan biri olduğu” ve “ben seni çok iyi anlıyorum” mesajı verilerek psikolojik boyutta kurulması gerektiği vurgulanmıştır.

Uzmanlıktan daha ziyade yönetime ağırlık veren bir diğer görüşe göre, yöntem, amaç ve değerler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Bunlar bütünsel olarak doğru anlaşılmalı ve ortaya koyulmalıdır. Yönetim danışmanı bu bağlamda işletmede nasıl bir ruh hâkim olduğunu anlamalıdır. Bu diğer her şeyden daha önemlidir. Bu nedenle işletmede iş süreçlerini iyileştirecek uzmanlık bilgisinden daha ziyade yöntem ön plana çıkar.

Son olarak yönetim danışmanının “her şeyi bilmesi” aslında mümkün olamayacak bir şey gibi görünmesine karşın bunu mümkün kılan asıl yetkinlik geçerli ve güvenilir bilgiye ulaşmasını sağlayan metodolojiyi çok iyi bilmesi ve uygulamasıdır. Başka bir ifadeyle yönetim danışmanının çok çeşitli sektör, iş, kültür veya karmaşıklık düzeyine hakim olmasını ve çözüm üretmesini sağlayan asıl yetkinliği metodoloji bilgisi ve deneyimidir.

11) Yönetim danışmanı seçiminde bilgiden ziyade itibara önem veren müşteri davranışı nasıl açıklanabilir? (Bilgi/Entelektüel) #38

Bu konuda iki zıt görüş etrafında toplanılmaktadır. Bunun temel nedeni itibar kavramının olumlu veya olumsuz algılanmasından kaynaklanmaktadır. Olumlu algılayanlar güven ve saygınlık olarak düşünürken olumsuz algılayanlar reklam etkisiyle yaygın tanınan marka imajı olarak düşünmektedir. Olumsuz algılayanlarda düşük nitelik veya yetkinliğe karşın tanınmış olmanın müşteri talebini artırdığı ve müşterinin de bundan etkilendiği düşüncesinin hâkim olduğu görülmüştür.

İtibarı olumsuz algılayan ve bilgiyi arka planda bırakan müşteri davranışını açıklayan katılımcılar bu durumu müşterinin yetersizliği; duygu ve inanç ağır basan bir zayıflık olarak değerlendirmiştir. Bununla birlikte “*İtibar, reklam veya halka ilişkiler yoluyla bir şekilde kazanılabilecek olsa da danışmanın nitelikleri denetlenmeli ve sorgulanmalıdır. Danışman kadar müşteri de nitelikli olmalıdır.*” tespiti öne çıkmaktadır.

Buna karşın itibarın yalnız tanınmış anlamına gelmediğini düşünen ve “*itibarlı bir danışmanla çalışan müşterinin de itibara önem verdiği çıkarımıyla böyle bir projenin kazan-kazan olacağını*” ifade eden görüş de bulunmaktadır.

Bu görüşü destekleyen benzer bir diğer görüşün açıklaması ise şöyledir: “*Biz savunma sanayisinde uzman kırk yıllık şirketiz. Yeni kurulmuş bir şirket değiliz. Bu nedenle başkalarını kolay kolay beğenmeyen bir şirketiz. Bu nedenle itibarı olmayan, en az bizim kadar ismi (güçlü bir markası) olmayan, referansları dolu olmayan, başarı kazanmamış, hakkında pozitif yorumlar almadığımız bir şirketle yönetim danışmanlığı sürecine girmeyiz. Proje ekibinde oluşan danışmanların biyografisini ve danışmanların kaç saat projede faaliyet göstereceğini pazarlık konusu ediyoruz.*”

Yönetim danışmanlığı hizmeti sonucunda ortaya çıkan rapor olarak değerlendirilirse, müşteri bu raporu bir başka tarafa sunacaksa “ikna anahtarı” olarak kullanır. Böylece yönetim danışmanının bilgisinden ziyade ikna edilmek istenen üçüncü tarafın etkileneceği itibar satın alınmış olunur.

12) Yönetim danışmanlığı aracılığıyla kazanılan bilgi birikimi müşteri işletmede nasıl sürekli geliştirilir? (Bilgi/Örgütsel Öğrenme) #42

Yönetim danışmanı “balık veren değil, balık tutmayı öğretene” işleviyle öne çıkmalıdır. Yönetim danışmanının en çok dikkat etmesi gereken nokta tüm sorunlara tek başına çözüm sunma edasına yönelmemesi gerektiğidir. Bunun için

koçluk ve mentorluk yöntemleriyle müşteri örgütün üyelerinden oluşan proje ekibinden kendisinden sonra “iç danışman” rolünü üstlenecek kişileri yetiştirmelidir. Sorunlara çözüm bulma sürecinde proje ekibindekilerin gelişimine fırsat tanınmalıdır. Böylece yönetim danışmanlığı projesi tamamlandıktan sonraki dönemde çeşitli göstergeleri izleme, gerekli hallerde belirtilen yönergelere uygun müdahale etme ve ihtiyaç halinde yeniden danışmanlık desteği için çağrıda bulunmak üzere bayrağın devralınması teşvik edilmelidir. Burada yalnızca insan değil, sistem yaklaşımı esas alınarak işletmenin finans, yönetim, pazarlama vb. kaslarının da geliştirilmesi gerekir. Bu nedenle müşteri işletmeyi analiz ederken “ne, neden, nasıl” şeklinde bir yöntem uygulanmalıdır.

Fabrikalarda makineler için belli dönemlerde gerçekleşen planlı bakım olduğu gibi yönetim danışmanlığı projesi sonrasında da bir tür satış sonrası hizmet olarak dönemsel izleme ve değerlendirme yapılmalıdır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmelerin sürdürülebilirliği finansal kaynaklara erişimin yanı sıra kurumsal performansın artırılmasıyla birlikte fırsat ve tehditlerin birlikteliğinden oluşan çeşitli risklerin yönetilmesine bağlıdır. Bu zorlu süreç yönetimin bilim, sanat ve uygulama boyutlarında güçlü bir stratejik ittifak olarak yönetim danışmanlığını gerektirir. Çünkü işletmelerin kurucu, yönetici ve çalışanlarının yalnız kendi imkanlarıyla ulaşabileceklerinin bir sınırı vardır. Bu sınırı aşamayanlar rekabet sahnesinden silinmeye mahkumdur.

Yönetim danışmanının yetkinliklerinin ve işlevinin doğru bilinmemesi hangi iş süreçlerinde hangi niteliklerdeki yönetim danışmanına ihtiyaç duyulduğunun ve nasıl katma değer yaratıldığının doğru bilinmemesine neden olur. Bunun sonucunda finansal, sosyal ve diğer çeşitli boyutlarda kayıplar yaşanması kaçınılmazdır.

Yönetim danışmanı, başta yönetim ve organizasyon olmak üzere hizmet sunduğu alana göre finans, pazarlama vb. uygulamalı bilimlerde yüksek öğrenim derecesine, araştırma ve yayınlarına sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra hizmet sunduğu alana göre resmi yetki kazandıran serbest muhasebeci mali müşavirlik ruhsatı, sermaye piyasası faaliyetleri lisansları vb. belgelere sahip olmalıdır. Ayrıca çeşitli sektörlerde şirketlerin çeşitli birimlerinde üst düzey yöneticiliğe kadar yükselen uluslararası mesleki deneyimlere sahip olmalıdır. Bunların yanı sıra kişilik, liderlik, felsefe, mantık, iletişim, ikna, ketumluk, bağımsızlık, etik, kültür ve yabancı dil olarak özetlenebilecek birtakım kişisel nitelikleri taşınmalıdır. Bütün bunlar üzerine yönetim danışmanı tek başına çalışsa dahi sosyal sermayesi aracılığıyla iş birliği kurarak örgütlenmeli ve mali mevzuat gereği kurumsallaşmalıdır. Ancak yönetim danışmanı bu niteliklere ve yetkinliklere sahip olsa dahi müşterisi olan işletme için değer yaratabilmesi için kültür bağlamı esastır. Antik Roma'dan Weber (1976)'e uzanan süreçte danışmanlar birlikte anıldıkları elitlere hizmet etmiştir. Kültür, insanın toplumsal varlığının davranışsal karşılığı olarak incelendiğinde, yönetim bilimlerinin klasik dönemde etkili olduğu ilk ülkelerde yönetim danışmanlığı ihtiyacı ve işlevi bağlamında daha yüksek bir bilincin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bilincin yerleşik olduğu kültürlerle bağlı olarak yönetim danışmanlığı için talep, ücret, itibar ve yaratılan değer boyutlarında daha yüksek ölçekler görülmektedir. Türkiye'de ise bahsi geçen nitelikleri bulunmasa da kendisini “danışman” olarak tanıtan kişilerin piyasada kirliliğe neden olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra müşteri boyutu incelendiğinde; aşırı özgüven, güvensizlik, olumsuz deneyim veya duyumlardan kaynaklanan kalıp yargılar sonucunda “her şeyi bilen patron” sorunuyla karşılaşılır. Bu profile uyan bir patron, nadiren de olsa bir bilgi veya tavsiye arayışında olursa aile ve diğer yakın çevresinin görüşlerini önemseme eğiliminde olacaktır. Bu da çoğu durumda kayıplara neden olur.

Bu sorunların aşılması için avukatlık veya serbest muhasebeci mali müşavirlik örneklerinde olduğu gibi meslek

kanunun çıkarılması ve belli koşullarda zorunlu tutulması meslek mensuplarının önerileri olarak iletilmiştir. Ancak kendi kanunu olan bu mesleklerde dahi kayıt dışı ekonomi, meslek etiğine ve kanuna aykırı uygulamalar, ruhsat sahibi olmayan kişilerin unvan gaspı ve diğer çeşitli sorunların çözülemediği bilinen bir gerçektir. Ancak işletme hukuku ruhu itibarıyla yönetim danışmanlığının önünü açmıştır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) Madde 18 uyarınca tacirin iflasa tabi olması ve basiretli tacir olma sorumluluğu söz konusudur. O halde tacirin iflastan kaçınmak için basiretli davranarak işletmenin yönetimine ilişkin yüksek çeşitlilikteki uygulamalı bilimleri içeren yönetim danışmanlığı desteği alması gerekir. Bunun mali mevzuattaki bir diğer karşılığı, 3568 sayılı (kısaca) Mali Müşavirlik Kanunu Madde 2 uyarınca muhasebe, işletmecilik, finans, denetim, mali mevzuat vb. konularda danışmanlık hizmetleri olarak görülür. Mali müşavirlik hizmetlerinden muhasebe defterinin tutulması, beyanname verilmesi vb. hizmetler ilgili mevzuat uyarınca her işletmenin zorunlu olarak alması gereken meslek hizmetleridir. Ancak devlete hizmet edilen muhasebe ve vergi denetimi dışındaki finans, yönetim ve mali mevzuat danışmanlığı vb. diğer alanlar ihtiyari bırakılmıştır. Ancak yine de tacir iflasa tabi olduğunu bildiği halde basiretli tacir davranışıyla yönetim danışmanlığı alarak önleyebileceği iflası irrasyonel davranışla üstlendiği için 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu Madde 162 uyarınca taksirli iflas suçuyla cezalandırılabilir. Bu tartışmada girişimci, yönetici veya taciri kanun zoruyla yönetim danışmanlığı almaya yönlendirmek yerine gerçek bir çözüm olarak hem yönetim danışmanı hem de işletmelerin ortak ve yöneticilerinin kültür bağlamında olgunlaşması ve bilinçlenmesi gerekir. Gelişmiş ülkelerde sosyal antropoloji bağlamında yönetim danışmanlığında değer yaratabilmesinin temel farkı budur.

İşletmelerin tüm yasal yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve aynı zamanda da uygulamalı bilimlerin tüm zenginliğinden faydalanarak risklerin tehdit boyutunu bertaraf ederek fırsat boyutundan faydalanmaları için yönetim danışmanlığı çok önemli bir işleve sahiptir. Bir işletmenin mali zararı ancak yöneticilerin yetersizliği veya yetkinliğinin zayıflığı halinde yine de nitelikli yönetim danışmanlığı almaması sonucunda oluşur. Mali zararın kapatılması için ilk ve çoğunlukla tek çözüm düşüncesi ek finansman arayışı olur. Ancak böyle bir durumda ek finansman bulunsa dahi işletmede hâkim olan yönetim felsefesi yine aynı kişilerin zihniyetiyle sınırlı kalırsa bir süre sonra mali zarar daha da büyümüş bir halde tekrar edecektir. Bir süre sonra iflas kaçınılmazdır. İflas sonucunda yalnız tek bir işletmenin değil, kamunun da zarara uğraması söz konusudur. Yönetim danışmanlığı böylesine olumsuz sonuçları öngörerek ve engelleyerek sürdürülebilirlik biliminin finansal ekonomi, yönetim ve toplum boyutlarında ciddi ölçekte katma değer yaratır. Bu sayede başta vergi gelirlerinde artış olmak üzere kamu finansmanı için kaynak yaratılmakla kalmayıp hem reel hem de finans piyasalarında sürdürülebilir büyüme ve sosyoekonomik kalkınma sağlanabilir.

Yönetim danışmanlığının değer yaratabilmesi için yönetim danışmanı ve müşteri işletmenin önemli paydaşlarının proje ekibinde yer alarak birlikte çalışmaları gerekir. Bunun için açık iletişim ve güven kazanımı çok önemlidir. Yönetim danışmanının önceki projelerde yaratılan katma değeri çeşitli referanslarla birlikte müşteri işletmenin yöneticilerine sunarak onları ikna etmesi gerekir. Yönetim danışmanlığı aracılığıyla hizmet maliyetinin çok üzerinde değer yaratıldığı şüpheye veya tartışmaya yer bırakmayacak şekilde somut olarak gözler önüne serilmelidir. Çünkü yönetim danışmanlığının maliyet boyutu somut olarak görülürken yarattığı değer görülmeyebilir. Sözleşmeyle yönetim danışmanlığı projesine ilişkin tüm sürecin amaç, yöntem, sabit ücret, anahtar performans göstergeleri ve buna bağlı ek kazanımların açık ve net tanımlanmasıyla birlikte gizlilik, hukuk ve etik güvenceler sunulmalıdır. Ayrıca müşteri işletmede sözü geçen ve sevilen bir kişinin desteği alınarak örgütsel psikoloji

güçlendirilmelidir. Böylece olası direnç, sabotaj veya projeyi başarısızlığa uğratabilecek olumsuz davranışlar önlenmeye çalışılmalıdır. Müşteri, yönetim danışmanının kolaylaştırıcısı veya zorlaştırıcısı olabilir. Yönetim danışmanlığının reddedilmesinin önemli bir sebebi işletmeye içeriden zarar veren çıkar gruplarının yönetim danışmanlığının denetim işlevinden rahatsız olmasıdır. Çalışanların hile, yolsuzluk vb. olumsuz davranışlarının tespit edileceği korkusu yönetim danışmanlığının daha en başında engellenmeye çalışıldığı tipik bir davranışı doğurur. Bir başka neden de patron veya üst düzey yöneticilerin güç ve otorite kaybı yaşayacaklarını düşünmeleri ve bundan korkarak yönetim danışmanlığına direnç göstermeleridir. Yönetim danışmanı bu açıklananlara benzer hususları titizlikle değerlendirmeli ve müşteri işletmenin yönetim kuruluyla istişaresi sonrasında projeyi kabul veya ret kararı almalıdır. Yönetim danışmanı uzmanlık alanları dışında kalan veya hukuk ve ahlak kurallarına aykırı ya da çıkar çatışması yaşayabileceği diğer özel koşullarda işi reddetmelidir.

Yönetim danışmanlığı projesinin tamamlanmasının ardından örgütsel öğrenmenin sürekliliğinin sağlanması da önemlidir. Bunun için yönetim danışmanına çıraklık edecek bir çalışanın proje lideri olarak yetiştirilmesi, proje tamamlandıktan sonra “iç danışman” olarak ilgili yönergeleri yerine getirmesi ve ihtiyaç halinde yeniden yönetim danışmanlığı talebi oluşturması önemlidir. Yönetim danışmanlığı projesinde yer alan tüm çalışanlar “değişim ajanları” olarak çalışarak tıpkı bir anti virüs gibi işletmenin tüm sistem ve organlarında bağışıklığı güçlendirmelidir. Böylece işletmenin yeniden hastalanmasının önüne geçilerek eskisinden daha güçlü olması sağlanır. Bunun için önemli olan bir diğer husus ise yönetim danışmanının süreç iyileştiren uygulamaları bizzat gerçekleştirmemesidir. Bunun yerine müşteri işletmedeki çalışanların bu yetkinliği kazanmalarına izin vermeli ve bunun için onları bir lider olarak yönlendirmeli, motive etmeli ve desteklemelidir.

Yönetim danışmanlığı yalnızca bilgi ve tavsiye sunmakla sınırlı değildir. Yönetim danışmanlığı sonucunda oluşturulan rapor, müşteriden bir diğer ilişkili tarafa “ikna anahtarı” olarak sunulur ve değer yaratılır. Böylece bağımsız uzman (bilirkişi) görüşü ilgili kişiyi ikna için bir itibar aracı olarak kullanılır. Öte yandan yönetim danışmanlığı, danışman ve müşteri arasında yalnızca finansal bir ilişki değil, güvene dayalı karmaşık insan ilişkileridir. Yönetim danışmanlığında yaratılan değer çok boyutludur. Bunların başında finans gelmekle birlikte stratejik, sosyal, psikolojik, antropolojik, sürdürülebilirlik, hukuk, yönetim veya politik vb. boyutlar da söz konusudur.

Yönetim bilimlerinin uygulama ve sanat karşılığı olan yönetim danışmanlığı hakkında nicelik ve nitelik bakımından daha yüksek araştırma, yayın, sempozyum, mesleki iş birliği ve devlet teşvikleriyle destek sağlanması tavsiye olunur. İş dünyasının yönetim danışmanlığı hakkında daha fazla ve nitelikli bir şekilde aydınlatılması tavsiye olunur. Başta bankalar olmak üzere kredi sunan finans kuruluşlarının nitelikli finansal yönetim danışmanlığı raporlarına itibar etmeleri ve bir güvence aracı olarak müşteri işletmelerden talep etmeleri tavsiye olunur. Türkiye’deki yönetim danışmanlığı meslek mensupları, faaliyetleri ve sektöre ilişkin diğer verilerin kayıtlı ve erişilebilir olmasının sağlanması tavsiye olunur.

Bu araştırmanın sınırları Türkiye’deki işletmelerin yöneticilerinin çalıştıkları şirketlerde, dahil oldukları yönetim danışmanlığı projelerinde kazandıkları deneyimler ve bunun karşısında yönetim danışmanlarının hizmet sunduğu işletmelerdeki deneyimleri ve bilgi birikimleri olarak belirlenmiştir. Bunun üzerinden tümevarım yöntemi uygulanarak Türkiye’de yönetim danışmanlığı hizmeti sunan ve bu hizmeti alan işletmeler; onların yöneticileri ve yönetim danışmanlarıyla araştırma sınırlandırılmıştır.

Gelecekteki araştırmalara tavsiye olarak nitel yöntem kullanılarak bilimsel yönetim danışmanlığı hizmetlerinin yarattığı değerın müşteri işletmelerde araştırılması sunulabilir. Söz konusu araştırmalarda hangi işletme koşullarında yönetim bilimlerinin hangi yaklaşımlarının uygulanmasıyla çoklu katma değer yaratmanın nicel ve nitel boyutlarda ve nasıl mümkün olduğunun gözlenmesi tavsiye olunur.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI BEYANI

Birinci yazarın çalışmaya katkısı %90, ikinci yazarın çalışmaya katkısı ise %10'dur.

DESTEK VE TEŞEKKÜR BEYANI

Çalışma herhangi bir destek almamıştır. Teşekkür edilecek bir kurum veya kişi bulunmamaktadır.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Anhalt, K. N., Jankowski, T. E., Lohse, S., Newton, A. M., Schneider, L., & Smith, D. (2010). Global consulting marketplace 2010-2013 Key Trends, Profiles and Forecasts. In: ADVISORY, K. C. R. A. (ed.) *Consulting Service Line Research*. Peterborough, NH: BNA Subsidiaries, LLC.
- Athey, T.R., & Orth, M.S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 3, 215-225.
- Bildirgen, M., B. (2010). *İşletmelerin danışman kullanma eğilimlerinin belirlenmesi ve danışman seçiminde izledikleri yöntemler*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bower, M. (1982). The forces that launched management consulting are still at work. *Journal of Management Consulting*, 1, 1, 4-6.
- Bozkurt, U. (2007). *Yönetim bilgilerinin yayılmasında yönetim danışmanlık firmalarının rolü: Türkiye üzerine tarihsel bir analiz*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Butler, N. (2009). *What is management consultancy?* (Ph.D. Thesis) University of Leicester. (https://leicester.figshare.com/articles/thesis/What_is_management_consultancy_/10088105)
- Chong, K. (2012) *The work of financialisation: an ethnography of a global management consultancy in Post-Mao China*. (Ph.D. Thesis). University of London. <https://core.ac.uk/download/pdf/9579901.pdf>
- Collins, K., M., & Onwuegbuzie, A., J. (2006). Prevalence of mixed-methods sampling designs in social science research. *Evaluation & Research in Education*. 19(2), 83-101. doi:10.2167/eri421.0
- Creswell, J.W. (2002) *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Deprey, B. D. (2011). *The internationalisation process of small and medium-sized management consultancies in the UK*. (Ph.D. Thesis) Ethos. <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.542598>
- Drucker, P. F. (1981). "Why management consultants" in perspectives. Boston, MA, *The Boston Consulting Group*, No. 243.
- Erdost, H., E. (2002). *Danışmanlık hizmeti ve ülkemizde yönetim danışmanlığı firmaları*. (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ertüz, M., K. (2002). *Yönetim danışmanlığı hizmetleri ve bir uygulaması*. (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Genç, N. (2010). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon* (2.bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1978). *Les enquêtes sociologiques, théorie et pratique*. Paris, Armand Colin.
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

- Haan E. (2006). *Fearless consulting: temptations, risks and limits of the profession*, John Wiley&Sons Ltd. England.
- Hagedorn, H. J. (1982). The anatomy of ideas behind a successful consulting firm. *Journal of Management Consulting* 1 (1):49-59.
- Kayabaşı, S. (2009). *Yönetim danışmanlığı ve işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açıları: marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir araştırma*. (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kaynak, İ. (2020). *Yönetim danışmanlığı ve danışmanlığın değer zincirine katkısı*. (Doktora tezi). YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kelley, R. E. (1979). Should you have an internal consultant? *Harvard Business Review*, 57, 110-120.
- Kubr M. (1986). *Management consulting: a guide to the profession*. ILO, Switzerland
- Kubr, M. (2002). *Yönetim danışmanlığı meslek rehberi*. Cenevre: Uluslararası Çalışma Örgütü.
- Kurt, M. (2008). *Yönetim danışmanlığı kuram, gelişim ve Türkiye örneği*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Leontiades, M., & Ahmet, A. (1989). *CEO's perceptions of strategy consultants*. Business Forum, Winter, 51-53.
- Matthias, O. (2013). *Developing a customisation blueprint for management consultancies to better serve their clients*. (Ph.D. Thesis). Academia. https://www.academia.edu/19399584/Exploiting_Knowledge_to_improve_service_delivery_in_management_consulting
- Morse, J.M. (1994). *Designing funded qualitative research*. In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds) Handbook of Qualitative Research (pp. 220-235). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mucuk, İ. (1998). *Modern işletmecilik*. (9. Bs.) İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Paez, E., A. (2015). *Creation of value in management consulting: a resources and dynamic capabilities perspective*. (Ph.D. Thesis). Manchester University. https://pure.manchester.ac.uk/ws/portalfiles/portal/54578670/FULL_TEXT.PDF
- Palmer-Woodward, C. (2008). *Identity formation and emerging intentions in consultant-client relationships*. (Ph.D. Thesis). University of Hertfordshire. <https://uhra.herts.ac.uk/handle/2299/1838>
- Pina P., F. (2011). *The consul at Rome: the civil functions of the consuls in the roman republic*. Cambridge University Press.
- Schein, E., H. (1998). *Process consultation revisited building the helping relationship*. Reading, Mass, Addison Wesley.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Skovgaard-Smith, I. (2008). *Management consulting in action. value creation and ambiguity in client-consultant relations*. Ph.D. Series 4.2008. Doctoral School on Knowledge and Management Copenhagen Business School.
- Statista (2022). 26 Kasım 2022 tarihinde www.statista.com/forecasts/413958/business-and-other-management-consultancy-activities-revenue-in-turkey adresinden erişildi.
- Tunalı, N. (1999). *İşletmelerde yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kullanımı ve türkiye'deki uygulamasına yönelik araştırma*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60, 120-129.
- Ünal, H., E. (2019). *Yönetim danışmanlığı alan ve almayan işletmelerin karşılaştırılması: yazılım sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Washburn, S., A. (1996). Challenge and renewal: a historical view of the profession. *Journal of Management Consulting*. 9, 2, 47-54
- Weber, M. (1976). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London: Allen and Unwin
- Weiss, A., E. (2017). *Management, consultancy and the British State, c.1960-c.2010*. (Ph.D. Thesis). University of London. <https://core.ac.uk/download/pdf/145643904.pdf>