

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DEKİ İMALAT SANAYİ KURULUŞLARINDA
DANIŞMAN KULLANIMI VE ETKİNLİĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşl. Müh. Seçil GÜVEL

Anabilim Dalı: İşletme Mühendisliği

Programı: İşletme Mühendisliği

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sıtkı GÖZLÜ

MAYIS 2004

ÖNSÖZ

Çağımızda toplumların yapıları, bireylerin değer yargıları ve tüketim alışkanlıkları büyük bir hızla ve sürekli olarak değişmektedir. Yükselen sosyal seviye, hızla gelişen teknoloji ve globalleşen ekonomik düzen tüketiciye sunulan mal ve hizmetleri çeşitlendirmekte, ürün ömrünü kısaltmakta ve rekabet olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Değişim rüzgarına uyum göstermek isteyen kuruluşların sürekli olarak değişimleri izlemesi ise her geçen gün güçleşmektedir. Bu noktada, piyasadaki değişimlerin izlenmesini ve güncel bilgilerin piyasadaki firmalara aktarılmasını sağlayacak bir hizmete ihtiyaç doğmuştur. Danışmanlık adı verilen bu hizmet yeniliklere ve değişime açık, çevresine uyum göstermeye çabalayan firmalarca talep edilir hale gelmiştir.

Yüksek lisans tezi kapsamında, Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarında danışman kullanımı ve etkinliği incelenmiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi danışman kullanımı sektörün dinamikliğini göstermektedir. Bu kapsamda çalışma, Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarının değişime ve yeniliklere açıklığını danışman kullanımının ölçülmesi ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. Tezin ilk bölümünde danışmanlık kavramı ve süreci incelenmiştir. Uygulama bölümünde ise konuya ilişkin olarak yürütülen bir anket çalışmasının sonuçlarına ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmamın başından sonuna kadar önerileri ile bana sürekli olarak yol gösteren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Sıtkı GÖZLÜ’ye ve çalışmalarım sırasında büyük anlayış gösteren eşim Doğan Eylem GÜVEL’e teşekkür ederim.

İstanbul, Mayıs 2004

Seçil GÜVEL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	V
ÖZET.....	viii
SUMMARY	X
1. GİRİŞ	1
1.1. Danışmanlığın Tanımı	1
1.2. İç Danışman – Dış Danışman Kavramları	2
1.3. Danışman Kullanma Nedenleri.....	3
1.4. Danışman Kullanımını Etkileyen Faktörler	5
1.5. Bir Meslek Olarak Danışmanlık	6
2. DANIŞMANLIK SÜRECİ	8
2.1. Danışmanın Çözmesi Beklenen Problem Çeşitleri.....	8
2.2. Çalışma Öncesinde Danışmana Sağlanacak Bilgiler	9
2.3. Danışmanlık Şirketi Nasıl Seçilir?	10
2.4. Bir Danışmanın Tercih Edilme Sebepleri.....	12
2.5. Danışman Teklifinde Bulunması Gereken Hususlar	13
2.6. Danışmanın Rollerı	13
2.7. Danışmanın Görev, Sorumluluk Türleri.....	14
2.8. Danışman Başarısını Etkileyen Faktörler.....	15
2.9. Danışman Başarısını Değerlendirme Kriterleri	22
2.10. Danışmanlarla İlgili Şikayetler	23
2.11. Danışman Kullanmama Nedenleri	25
2.12. Danışman Kullanımında Müşterinin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar	25
2.13. Danışmanlar Müşterilerden Ne Bekler?	28
3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE DANIŞMANLIK	32
4. ARAŞTIRMANIN AMACI, TASARIMI VE METODU	35
4.1. Araştırmanın Amaçları	35
4.2. Araştırmanın Tasarımı ve Metodu	36
5. DEĞİŞKENLER VE HİPOTEZLER	42
5.1. Değişkenler	42
5.2. Hipotezler	43
6. ANALİZLER VE BULGULAR.....	47
6.1. Sıklık ve Faktör Analizleri	47
6.2. Hipotez Testleri	59

7. SONUÇLAR, DEĞERLENDİRMELER VE ÖNERİLER.....	76
7.1. Sonuçlar ve Değerlendirmeler	76
7.2. Öneriler	81
8. KAYNAKLAR	82
9. EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	85

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1 Firmaların faaliyet gösterdiği sektör.....	38
Tablo 4.2 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumları.....	39
Tablo 4.3 Firmaların yıllık ciroları.....	39
Tablo 4.4 Firmaların ihracat yapma durumları.....	39
Tablo 4.5 Firmaların planlama şekli.....	39
Tablo 6.1 Firmaların danışman kullanma durumu.....	47
Tablo 6.2 Firmaların kullandığı danışman türü.....	48
Tablo 6.3 Firmaların danışman kullanma süresi.....	48
Tablo 6.4 Firmaların danışman kullanma sıklığı.....	49
Tablo 6.5 Firmaların danışman için ayırdıkları bütçe.....	49
Tablo 6.6 Firmaların danışman kullandıkları alanlar.....	50
Tablo 6.7 Firmaların danışman kullandıkları alanlardaki memnuniyet dereceleri.....	50
Tablo 6.8 Firmaların danışman kullanma nedenleri.....	50
Tablo 6.9 Firmaları danışman kullanmaya iten faktörler.....	52
Tablo 6.10 Firmaların danışman seçerken faydalandıkları kaynaklar.....	52
Tablo 6.11 Firmalara göre danışmanın başarılı olmasını etkileyen unsurlar.....	53
Tablo 6.12 Danışmanın başarılı olmasını etkileyen faktörler.....	55
Tablo 6.13 Danışmanlara çalışma öncesinde sağlanan bilgiler.....	56
Tablo 6.14 Firmaların danışmanlardan beklentileri.....	56
Tablo 6.15 Firmaların danışman tekliflerinde bulunmasını istedikleri bilgiler.....	57
Tablo 6.16 Firmaların danışman tekliflerinde bulunmasını istedikleri bilgilere ilişkin memnuniyet dereceleri.....	58
Tablo 6.17 Firmaların danışmanlardan şikayetleri.....	58
Tablo 6.18 Danışman kullanmayan firmaların danışman kullanmama nedenleri.....	59
Tablo 6.19 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge.....	60
Tablo 6.20 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları.....	60
Tablo 6.21 Faaliyet gösterilen sektör ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge.....	60
Tablo 6.22 Faaliyet gösterilen sektör ile kullanılan danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları.....	60
Tablo 6.23 Danışman kullanma süresi için sektör ayrımı.....	61
Tablo 6.24 Sektöre göre danışman kullanma süresinin farklılığının sınanması için ANOVA analizi sonuçları.....	61
Tablo 6.25 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge.....	61
Tablo 6.26 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları.....	62
Tablo 6.27 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge.....	62

Tablo 6.28	Faaliyet gösterilen sektör ile danışman için ayrılan bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	62
Tablo 6.29	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge	63
Tablo 6.30	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	63
Tablo 6.31	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumları ile kullandıkları danışman türü arasındaki çapraz çizelge	63
Tablo 6.32	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile kullandıkları danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	63
Tablo 6.33	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumuna göre danışman kullanım süresi	64
Tablo 6.34	Yabancı sermaye ile ortaklık durumuna göre danışman kullanma süresinin farklılığının sınanması için ANOVA analizi sonuçları	64
Tablo 6.35	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge	64
Tablo 6.36	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	65
Tablo 6.37	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ve danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki çapraz çizelge	65
Tablo 6.38	Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ve danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	65
Tablo 6.39	Yıllık ciro ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge	66
Tablo 6.40	Yıllık ciro ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	66
Tablo 6.41	Yıllık ciro ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge	66
Tablo 6.42	Yıllık ciro ile kullanılan danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	67
Tablo 6.43	Yıllık ciro ile dış danışman kullanma süresi arasındaki çapraz çizelge	67
Tablo 6.44	Yıllık ciro ile dış danışman kullanma süresi arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	67
Tablo 6.45	Yıllık ciro ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge	68
Tablo 6.46	Yıllık ciro ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	68
Tablo 6.47	Yıllık ciro ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge	68
Tablo 6.48	Yıllık ciro ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	68
Tablo 6.49	Firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge	69
Tablo 6.50	Firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	69
Tablo 6.51	Firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge	69
Tablo 6.52	Firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile kullanılan danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	70

Tablo 6.53 Firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanma süreleri arasındaki çapraz çizelge	70
Tablo 6.54 Firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanım süresi arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	70
Tablo 6.55 Firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanma sıklıkları arasındaki çapraz çizelge	71
Tablo 6.56 Firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	71
Tablo 6.57 Firmaların personel sayısı ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge	71
Tablo 6.58 Firmaların personel sayısı ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	72
Tablo 6.59 Firmaların ihracat yapma durumları ile danışman kullanımları arasındaki çapraz çizelge	72
Tablo 6.60 Firmaların ihracat yapma durumları ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	72
Tablo 6.61 Firmaların ihracat yapma durumları ile kullandıkları danışman türü arasındaki çapraz çizelge	73
Tablo 6.62 Firmaların ihracat yapma durumları ile kullandıkları danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	73
Tablo 6.63 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanma süreleri arasındaki çapraz çizelge	73
Tablo 6.64 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanma süreleri arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	74
Tablo 6.65 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge	74
Tablo 6.66 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	74
Tablo 6.67 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki çapraz çizelge	75
Tablo 6.68 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları	75

TÜRKİYE’DEKİ İMALAT SANAYİ KURULUŞLARINDA DANIŞMAN KULLANIMI VE ETKİNLİĞİ

ÖZET

Bu çalışmanın ana amacı, Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarının danışman kullanımını ve etkinliğini belirlemektir. Bu kapsamda çalışmada; söz konusu firmaların danışman kullanıp kullanmadıklarının, kullanmayanların kullanmama nedenlerinin, kullananların danışman kullanımında etkili olan etkenlerin, dış danışman mı yoksa iç danışman mı kullandıklarının, hangi tip firmaların danışman kullandıklarının, en çok hangi alanda danışman kullandıklarının, danışman seçerken hangi kaynaklardan faydalandıklarının, danışman başarısını etkileyen faktörlerin ve danışmanlardan şikayetlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Saha çalışması aşamasında; danışman kullanımı ve etkinliğini ölçmeye yönelik hazırlanan anket formu İstanbul Sanayi Odası’nın açıklamış olduğu 2002 yılı sonu itibari ile üretimden satışlara göre en büyük 500 sanayi firmasına gönderilmiştir ve bu firmaların 75 tanesinden cevap alınmıştır. Analizler, bahsedilen 75 firmanın yanıtları çerçevesinde yapılmıştır. Anket, firmaların yapısal özellikleri, danışman kullanımındaki tercihler, danışman seçimi, danışman başarısının değerlendirilmesi ve danışman hizmetlerinden memnuniyetsizlik olmak üzere beş değişken grubunu içeren 22 sorudan oluşmaktadır. Analiz kolaylığının ve yanıtlarda bütünlüğün sağlanması amacıyla, anket aşamasında çalışmanın kapsamı dış danışman kullanımı olarak daraltılmıştır.

Toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz yöntemi olarak sıklık analizleri, çapraz çizelgeler, t testi ve faktör analizi kullanılmıştır.

Danışmanlık, yöneticilerin problemleri analiz etmesine, çözmesine ve başarılı yönetim uygulamalarını bir girişimciden diğer girişimciye transfer etmesine yardım eden profesyonel bir hizmettir. Bu bağlamda danışman kullanan firmaların yeniliklere ve değişime açık, çevresine uyum göstermeye çabalayan firmalar olması beklenebilir. Danışman kullanımının yüksek olması piyasanın dinamikliğini yansıtan bir gösterge olarak düşünülebilir. Çalışmamızda bugüne kadar en az bir defa dış danışman kullanan firmaların oranı %77,5 olarak bulunmuştur. Çalışmada varılan bir diğer sonuç firmaların en çok mali işler ve hukuk alanında danışman kullanmasıdır.

Rekabetin arttığı günümüz koşullarında danışman kullanımının yaygınlaşması ve sıklaşması beklenmelidir. Günümüzde özellikle internet ve bilişim alanında önemli gelişmeler göze çarpmaktadır. Önümüzdeki dönemde rekabetin internet üzerinden daha da artacağı beklendiğinden, bilişim alanında danışmanlık hizmetlerine olan talebin de artması beklenmelidir. Ne var ki yaptığımız çalışmada bilgi işlem alanında danışman kullanımı mali işler ve hukuk alanından sonra üçüncü sırada yer almaktadır.

Dış danışman kullanmayan firmaların en önemli danışman kullanmama nedenleri iç danışman kullanmaları ve dış danışman kullanmanın maliyetinin yüksek olmasıdır.

THE USAGE OF CONSULTING SERVICES BY INDUSTRIAL ENTREPRENEURS IN TURKEY AND ITS EFFECTIVENESS

SUMMARY

The main objective of this study is to determine the usage of consulting services by industrial entrepreneurs in Turkey and its effectiveness. In this pursuit; it is aimed to find out; whether they are using consulting services, why some of the companies are not using consultants, factors affecting the usage of consultants, whether the firms using internal or external consultants, what kind of firms are using consultants, in which areas they are using consultants frequently, which resources are used while choosing the consultants, the factors affecting the success of consultants.

In the field study phase; a questionnaire, prepared to determine the usage of consulting services and its effectiveness, is posted to the 500 major industrial entrepreneurs ranked according to their sales from production, which is issued by the Istanbul Chamber of Industry. Seventy-five out of 500 firms answered the questionnaire. Analysis were done by using the responses obtained from 75 firms. The questionnaire consists of 22 questions, which can be divided into 5 variable groups: structural characteristics of the firms, the preferences of the firms while using consultants, the selection of consultants, the evaluation of the success of consultants, and the dissatisfaction from consulting services. In order to obtain facility in doing analysis and integrity in answers, the scope of the study is narrowed to the usage of external consultants.

All data have been analyzed by using the SPSS software package. Frequency analysis, cross tabulations, t-test and factor analysis are used.

Consulting is a professional service that helps managers to analyse and solve practical problems and transfer successful management practices from one enterprise to another. It can be expected that firms using consultants be open to innovations, change and make effort to adapt their environment. As a result, it can be said that the high usage level of consultants indicates dynamism of the market. In this study, the proportion of the firms, which are using consultants, is %77,5. Another result obtained from the analysis is that the firms are using consultants mostly in the areas of finance and law.

As the competition is increasing today, it can be expected that the usage of consultants will increase. Especially in the internet and information technologies area, we see considerable developments. In the future, it is expected that competition will increase on the internet, so that the demand for consulting services on internet and information technologies will increase. However, the usage of consultants on information technologies is the third in sequence after the areas of finance and law.

For the firms, which are not using external consultants, the most important reasons for not using external consultants are usage of internal consultants and the high cost of using external consultants.

1. GİRİŞ

1.1. Danışmanlığın Tanımı

Danışmanlık, yöneticilerin problemleri analiz etmesine, çözmesine ve başarılı yönetim uygulamalarını bir girişimciden diğer girişimciye transfer etmesine yardım eden profesyonel bir hizmettir[1].

Diğer bir tanımla; danışmanlık, şirketlerin politika, prosedür, uygulama, yönetim problemleri ile ilgili analizlerin yapılması, çözüm önerilerinin üretilmesi, derinlemesine bilgi desteğinin verilmesi için, özellikle danışmanlık vermek için bu konuda yetiştirilmiş, bağımsız, objektif kişi ve kuruluşlar tarafından verilen hizmettir. Bu bağlamda danışmanlık;

- Karar verici mekanizma değil, öneri üreten sistemdir.
- Hizmeti vermek için kalifiye ve deneyimli kişileri gerektirir.
- Hizmet verilirken bağımsızlık ve tarafsızlık esastır [2].

İngiltere'deki "The Institute of Management Consultants" ise danışmanlığı şöyle tanımlar:

Danışmanlık; uygulama, organizasyon, prosedürler ve metotlara ilişkin problemleri belirleyen ve araştıran, uygun faaliyeti tavsiye eden ve bu tavsiyeleri uygulamada yardım eden bağımsız ve kalifiye kişi veya kişiler tarafından sağlanan hizmettir [1].

Danışmanlığa ilişkin diğer tanımlar da yukarıdaki tanımlara son derece benzer tanımlardır. Bu tanımlardan ortaya çıkan ortak özellikler şunlardır[1]:

- Danışmanlık öneri veren bir hizmettir (Yapıcı değildir):

Danışmanlar, organizasyonu işletmek veya yöneticiler adına kritik kararlar almak için görevlendirilmemektedir. Danışmanların sorumlulukları önerilerinin kalitesi ve bütünlüğü ile sınırlıdır. Bu kapsamda, danışmanın görevi sadece doğru öneriyi vermek değil, aynı zamanda öneriyi müşteriye doğru şekilde ve doğru zamanda

vermektir. Müşteri ise danışman önerilerini almada ve kullanmada yetenekli hale gelmelidir.

- Danışmanlık probleme ilişkin profesyonel bilgi ve beceriler sağlayan bir hizmettir:

Danışmanlar; gerekli bilgileri araştırıp problemi tanımlayarak, sonuçları analiz edip sentezleyerek, değişik çözümler arasından uygun çözümü belirleyerek, uygun insanlarla iletişim kurarak, değişik problemlere çözümler üreterek profesyonel hale gelirler. Danışmanların şirket yöneticilerinden üstünlüğü çözülecek probleme ilişkin geçmiş deneyimleridir. Buna ek olarak profesyonel danışmanlar; yönetim metotlarındaki ve tekniklerindeki gelişmeleri -üniversite ve araştırma kurumlarında ortaya çıkanlar da dahil olmak üzere- sürekli olarak takip ederler. Müşterilerin gelişmelerden haberdar olmasını sağlarlar ve uygulamada yardım ederler. Danışmanlar, teori ile pratiği birleştiren bir köprü vazifesi görürler.

- Danışmanlık bağımsız bir hizmettir:

Danışmanlık her şeyden önce bağımsız bir hizmettir. Bağımsızlık, danışmanın tarafsızlığını da beraberinde getirecektir.

- Danışmanlık zor problemlere olağanüstü çözümler sağlayan bir hizmet değildir.

Danışman geldiğinde yönetimin işinin bir anda kolaylaşacağını düşünmemek gerekir. Danışmanlık, anlaşılması zor durumların analiz edilmesine ve yaratıcı araştırmalara dayanan sistematik ve disiplinli bir çalışmadır. Yönetimin organizasyona ait problemlerin çözümündeki güçlü desteği ve müşteri-danışman işbirliğinin, nihai sonuçlar üzerinde en az danışman önerilerinin kalitesi kadar önemi bulunmaktadır.

1.2. İç Danışman – Dış Danışman Kavramları

Danışmanlık bir iç ve dış hizmet olarak gelişmiştir. Dış danışman, çalıştığı organizasyondan idari ve yasal olarak bağımsızdır. İç danışman, bir organizasyonel yapının (şirket, şirketler topluluğu, bakanlık, departman vs.) parçasıdır[1].

Dış danışmanlar, iç danışmanlara göre danışmanlığa yaklaşımlarında çoğunlukla daha geneldirler, organizasyonun hiyerarşisinde çoğunlukla üst kademelere hizmet ederler, daha büyük firmalara hizmet verirler, meslekte daha uzun süredir bulunmaktadır, daha yüksek bir eğitim seviyesine sahiptirler, daha fazla kazanırlar ve daha tecrübelidirler[3].

Günümüzde, büyük organizasyonlar hem iç hem de dış danışman kullanmaktadırlar. Büyük organizasyonlardaki çok karışık iç ilişkiler, prosedürler, politik faktörler hakkında derin bilgi sahibi olmayı ve organizasyonun değişik fonksiyonları veya faaliyetini etkileyen özel kısıtlardan haberdar olmayı gerektiren problemler için genellikle iç danışmanlık hizmetlerinin daha uygun olacağı düşünülür. Kamuda, iç danışmanlar ulusal güvenlik ve maliyet nedenlerinden dolayı tercih edilir. Eğer özel metot ve tekniklere ilişkin sürekli danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyuluyorsa, iç danışmanlık hizmeti daha ucuz ve verimli olacaktır. Dış danışmanlar, iç danışman imkanı olan organizasyonlarda bile, iç danışmanların tarafsızlık, gizlilik kriterlerini sağlayamaması veya özel bir uzmanlığın içeriden sağlanmaması durumlarında tercih edilir[1].

1.3. Danışman Kullanma Nedenleri

Firmalar kendi içinde problemlerin çözümü için ücret alan üst yöneticiler bulunduğu halde neden bir danışmanlık firmasına başvurumaktadırlar ve neden bunlara çok yüksek ücretler ödemektedirler? İş dünyası danışmanları, genellikle firma içinde bulunabilecek yeteneklerin sınırlarını aşan, spesifik problemleri çözmek için kullanmıştır.

Günümüzde firmalar bir problemin ortaya çıkması, organizasyonun bilgi, görüş ve yeteneğini artırma isteği, iç yönetimin uzmanlık eksiği, zaman kısıtı ve çözüm için gerekli objektiflik dolayısıyla dış uzmana başvurumaktadırlar. Örneğin yöneticiler, firmanın satışları veya karı sabit veya düşme eğilimindeyse, üretim ve teslimatta kalite ve diğer problemlerle karşılaşılıyorsa, çok fazla işgücü devri varsa, pazar payında azalma görülüyorsa, tatmin etmeyen bir büyüme ile karşılaşır veya firmanın bazı birimleri istenilen şekilde çalışmıyorsa vs. dışarıdan bir kişinin yardımını talep etmektedirler[2,4].

Bu kapsamda başlıca danışman kullanma nedenleri aşağıda açıklanmıştır:

- Özel bilgi ve uzmanlık sağlamak:

Bir organizasyon, bir problemle başa çıkacak personel sıkıntısı içindeyse danışmana başvurur. Bu, çoğunlukla danışmanın özel uzmanlık elde ettiği yeni teknikler ve metotları içerir. Danışmanın ilgili problemin teşhisinde ve çözümünde derin deneyim sahibi olması danışmana başvurulmasında etkili bir etkidir. Güncel bilgiler danışmanlar tarafından sürekli takip edilmektedir. Buna ek olarak; danışmanların sektördeki firmalar hakkında kapsamlı ve derin bilgilere sahip olması, danışmanlık

hizmeti alan firmanın sektörde hangi metotların uygulandığını öğrenmesi için bir fırsattır[1].

- Geçici olarak profesyonel yardım sağlamak:

Temel bir problemin -örneğin firma organizasyonu veya pazarlama politikası- derinlemesine incelenmesi, üst yönetimin uzun süreli olarak bu konuya odaklanmasını gerektirir. Probleme deneyimli kişilerce kısa sürede öneri getirilmesi için firmalar danışmanlara başvurabilir[1].

- Dışarıdan tarafsız bir bakış açısı sağlamak:

Organizasyon içindeki en kalifiye çalışanlar bile bir problemi doğru açıdan görme ve uygun çözümler önermede kişisel ilgilerinden, bulundukları ortamın varolan değerlerinden ve alışkanlıklardan çok fazla etkilenirler. Danışmanlar organizasyondan bağımsız oldukları için organizasyon içinden kimsenin olamayacağı kadar tarafsız olabilirler[1].

- Yönetimin görüşlerinin bir uzman tarafından desteklenmesi:

Bir yönetici tam olarak ne istediğini ve kararının ne olacağını bilir, ancak zaman zaman kendi bakış açısına destek sağlamak için danışman raporu istemeyi tercih eder[1].

- Problemin şirket içi kaynaklarla çözülmesinin yüksek maliyetli olması:

Danışmanlık ihtiyacı duyulan alanda bilgi toplanması, araştırma yapılması ve gerekli altyapının kurulması zaman ve para gerektiren bir iştir. Yapılacak işin tek seferlik bir iş olması veya şirket kaynakları ile kısa sürede sonuçlandırılmayacak bir iş olması durumunda ihtiyaç duyulan konuda derin ve profesyonel bilgiye sahip danışmanlardan yardım almak şirkete zaman ve maliyet avantajı sağlayabilir[1].

Firmanın çözmek istediği problemin karakteri veya yapmak istediği rekabetçi ilerleme yeni yaklaşımlardan ve yeni metodolojilerden fayda sağlayacaksa, bu firma en yüksek faydayı bir dış danışman kullanarak sağlayabilir. Bu fikirler önceden danışmanlık firması tarafından başarılı bir şekilde uygulanmış olabilir, ancak müşteri tarafından hiçbir zaman uygulanmamıştır. Danışmanlar teknoloji yönetimi, stratejik bilgi sistemleri planlaması, hisse değerini artırma yolları vs. alanlarında karmaşık metotlar geliştirmiş olabilir. Bu alanlar danışman kaynakları ile uyumludur. Derin bilgi sahibi, analitik yeteneklere sahip personeli olan müşteriler danışmanlık hizmetlerinin bazıları ile kendileri başa çıkabilirler. Söz konusu personelin stratejik planlama veya pazarlama planlaması alanlarında özgeçmişe sahip olmaları yararlı

olacaktır. Ele alınacak problem olağanüstü metodolojileri gerektirmiyorsa yüksek işletme giderleri ödemenin bir anlamı yoktur[5].

1.4. Danışman Kullanımını Etkileyen Faktörler

Danışmanlık, değişimi uygulayıcı profesyonel bir hizmet ve metot olarak tek bir tip organizasyon veya ekonomiyle sınırlandırılmamıştır. Danışmanlık, gelişimi içinde insan faaliyetlerinin yeni alanlarına yayılmaktadır ve bu da değişik yapılarda uzmanlaşmaya olanak vermiştir[1].

Bir ekonomide danışman kullanımı aşağıdaki faktörlere bağlıdır:

- Ülkenin ekonomik kalkınma seviyesi

Sanayileşmiş ülkelerde danışman kullanımı genel bir uygulama haline gelmiştir. Danışmanlar yeni sistemler, metotlar ve teknolojilerin dizaynı ve yayılması ile yakından ilgilidir. Danışman bilgi ve yeteneklerinin şirket yönetiminin bilgi ve yetenekleri ile tamamlayıcı bir şekilde kullanılması, organizasyonun yönetim etkinliğini ve rekabetçi gücü artırma yollarından biri haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde ise danışmanlık mesleği yeni bir kavramdır. Bunun yanında danışmanların daha fazla kullanımına yönelik genel bir eğilim vardır. Bu eğilim, danışmanlığın sanayileşme ile ekonomik ve sosyal gelişmede önemli bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır[1].

- Ülkenin ekonomik ve politik yapısı

Danışmanlığın temeli, serbest piyasa ekonomilerine dayanır. Danışmanlık, özel sektörden kamu sektörüne doğru yayılmıştır. Günümüzde ise danışmanlık hizmetlerinin kamu kurumları ve kamu iktisadi teşekkülleri tarafından kullanılması genel bir uygulamadır. Geçen yüzyılda yapılan ekonomik reformlar danışmanlık hizmetleri için büyüyen bir talep doğurmuştur. Bunlar; araştırma ve geliştirme kurumlarında özel hizmetler, eğitim kurumları, bazı durumlarda danışmanlığın temel faaliyet olduğu ayrı birimler olarak gelişmiştir[1].

- Ekonomik ve sosyal faaliyet alanları

Çoğu danışmanlık çalışmaları geleneksel olarak endüstriyel ve ticari girişimlerde olmuştur. Danışmanlık, bu sektörlerden taşıma, catering, bankacılık ve sigorta vb. sektörlerine yayılmıştır. Sosyal organizasyonların ve hizmetlerin büyümesi, onların yapılmasında ve yönetiminde danışmanlık talebini doğurmuştur. Örnek vermek gerekirse, önemli danışmanlık işleri; ticari birlikler, spor ve dini organizasyonlar, uluslararası resmi organizasyonlar için yürütülmüştür. Günümüzde danışmanlar

problemlerin oluştuğu ve bunların çözümleri gerektiği bütün sektörlerde (insan faaliyetinin organize olmuş tüm sektörlerinde) kullanılmaktadır. Bu çerçevede bazı danışmanlar genelde iken diğerleri sektörel olarak uzmanlaşmayı tercih etmiştir[1].

- Organizasyonların büyüklüğü

Büyük organizasyonlar; değişik fonksiyon ve tekniklere ilişkin dikkate değer tecrübeye ve uzman personele sahip olmasına rağmen danışman kullanmaktadırlar. Bazı büyük şirketler ihtiyaç doğduğunda hızlı bir şekilde yardım sağlamak için sürekli danışman bulundururlar. Küçük girişimlerde danışman kullanımına karar vermek zordur. Şirket sahibi veya yönetici bu profesyonel hizmeti çok pahalı bulabilir ve dışarıdan bir kişi ile işbirliği kurmayı çoğunlukla düşünmek bile istemez. Ancak sanayileşmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki küçük girişimlerin sayısının artması, özellikle özel tekniklerin tanıtımı veya genel iş politikası için danışmanlık hizmetlerini gerekli hale getirmiştir[1].

1.5. Bir Meslek Olarak Danışmanlık

Her mesleğin belli başlı ilkeleri vardır ve mesleği yapacak olan kişi ve kuruluşlarda bazı vasıfların bulunması gereklidir. Bu kapsamda danışmanlık mesleğinde profesyonellik için anahtar unsurlar aşağıda açıklanmıştır[1].

- Bilgi ve beceriler

Danışmanlar yönetimin kararlarını etkilediğinden onların bu rol için gerekli profesyonel bilgi ve becerilere sahip olması istenir[1].

- Objektiflik

Danışmanları tutmanın gerçek anlamda önemi, yönetimin organizasyonu dışarıdakilerin gördüğü şekilde görüntüleme ihtiyaçlarıdır. Objektiflik, danışmanın müşteri organizasyonuna en değerli katkılarından birisidir[4].

- Görevlerdeki başarı şansı

Bazı danışmanlık çalışmaları gelişmelere olanak verirken, bazıları ise bir sonuç üretmezler. Bu durumda müşteri organizasyonunun harcadığı para boşa gitmiş olacaktır. Profesyonel bir danışmanın bu durumu, görevi hazırlama esnasında veya işe başladıktan hemen sonra fark etmesi durumunda, müşteriye uyarması ve sözleşmeyi iptal etmeyi teklif etmesi beklenir[1].

- İnsanlara danışman olmadan çalışmayı öğretmek

Hiç bir danışman, müşteriye kendi önerilerine bağımlı hale getirerek, görevini sürdüremez. Profesyonel bir danışmanın görevi süresince kullandığı metotlara ilişkin tüm bilgileri müşteriye aktarması ve müşteri personelinin eğitmesi, böylelikle müşterinin aynı operasyonları danışman olmadan tekrarlayabilmesini sağlaması gerekir[1].

- Hizmet süresi

Danışmanlık hizmeti ucuz değildir ve profesyonel danışmanlar görev sürelerini gerekli olan zaman limitlerini aşarak gelirlerini stabilize etmeye çalışmamalıdır[1].

- Gizlilik

Danışmanlar, müşteriler hakkında herhangi bir gizli bilgiyi fayda ve avantaj sağlamak için kullanmayacaklarını temin etmelidirler. Müşteri, danışmana güveneceğinden emin olmalıdır. Bu kapsamda gizlilik unsuru danışmanlık işinin temel prensiplerinden birisidir[1].

- Sosyal etkiler

Verilen danışmanlık hizmetleri, organizasyonda çalışan kişilerin pozisyon ve ilgilerini etkileyebilir ve organizasyonun faaliyet gösterdiği çevrenin sosyal yapısı üzerinde önemli etkileri olabilir. Bu husus, danışmanların sosyal sorumluluğu kavramını ortaya çıkarır. Danışmanlar sadece kendine para ödeyen müşteriye karşı mı sorumludur, yoksa sorumlulukları daha mı geniştir? Danışmanlardan sosyal etkileri negatif olabilecek kararları(büyük hava kirliliği, çalışanlar üzerinde aşırı fiziksel ve zihinsel hasar, daha fazla işsizlik,vs) almadan önce yöneticileri uyarması talep edilmektedir[1].

Danışmanlık, müşteri ve danışman arasında bir ortaklık olduğundan, müşterinin desteği olmadan daha profesyonel ve etiklere bağlı hale gelemeyecektir. Yöneticiler görevi süresince danışmanın davranışlarını kontrol ederek ve tatminsizlik durumunda danışmanlar birliğine bildirerek profesyonellik standartlarını artırmaya yardımcı olabilirler[6].

Müşteri danışman kullandığı birimlerinden danışman ile ilgili bilgileri isteyebilir ve bunları inceleyerek belirli profesyonellik kriterlerini sağlamayan danışmanları eleyebilir[6].

2. DANIŞMANLIK SÜRECİ

2.1. Danışmanın Çözmesi Beklenen Problem Çeşitleri

Yöneticiler danışmana problem çözümünde yardım etmesi için başvururlar. Burada problem kelimesi yönetimin ilgili olduğu ancak nasıl bir yol izlemesi, nerede başlaması ve nasıl devam etmesi konusunda net olmadığı durumu belirtmek için kullanılır. Danışmanlara yönlendirilen problem yelpazesi oldukça geniştir. Kalite veya bulunulan konum açısından bakıldığında danışmandan düzeltici, geliştirici veya tamamen yaratıcı bir çözüm getirmesi beklenir[1].

- Düzeltilici Çözümler:

Bu hizmette aynı kaynaklarla geçmişe göre daha tatmin edici bir performans başırlır. Örneğin bir girişimde pazarlamada problemler ortaya çıkmaktadır. Yıllarca, başarılı bir şekilde üretilen ve dağıtılan ürünün satış hacmi aniden düşer ve bu ciddi finansal zorluklara yol açmaktadır. Sebepler net değildir. Herkes bunun acil önlem alınması gereken bir yönetim problemi olduğuna katılmaktadır. Bu, düzeltici bir problemidir. Çözüm prosesi; ortaya çıkan sapmaları belirlemek ve bunlara yol açan unsurları düzeltmektir. Ama çoğunlukla bu yapılırken mevcut durumdan daha iyi alternatifler bulunur[1].

Bu tip problemlerde müşteri danışmandan mevcut bir problemin kendisini ve nedenlerini tanımlamasını, problemi çözmek için önerilerde bulunmasını ve problemi öngörülen zamanda ve tekrarlanmayacak şekilde çözmesini isteyebilir[1].

- Geliştirici Çözümler

Mevcut bir durumun en kritik işini ve onu geliştirmeyi içerir. Danışmanlar bunu yaparken muhasebe teknikleri, işletme prosedürleri veya kayıt saklama gibi yönetimin alt elemanlarını kullanır. Bir müşteri organizasyonu daha verimli hale gelmek için iyi bir potansiyele sahip olabilir ancak bu potansiyeli değerlendirmek için bir uzman yardımına ihtiyacı olabilir. Danışman herhangi bir alanda kullanılan bazı model veya standartlara sahip olabilir ve onun ana görevi bunların uygulama koşullarını araştırmak, gerekli düzeltmeler üzerinde karar vermek ve geliştirilen prosedürle doğrudan ilgili personeli ikna etmeye ve eğitmeye yardım etmektir[1].

- Yaratıcı Çözümler

Yaratıcı problemlerde danışmanın çok az miktarda başlangıç bilgisi vardır. Bunlar birkaç istek ve bazı parlak fikirlerden oluşabilir. Bu durumda danışman büyük miktarda yaratıcı fikirler ortaya çıkarmalı ve problemlere klasik olmayan çözümler geliştirmelidir[1].

Çoğu proje yukarıda belirtilen her üç tip problem türünü de kapsar. Geliştirici bir tip üzerinde çalışırken danışman ilk olarak birçok düzeltici ölçümlerin gerekli olduğunu tespit eder. Tersine, düzeltici bir problemde tamamen yeni, yaratıcı bir yaklaşıma ihtiyaç duyulabilir[1].

2.2. Çalışma Öncesinde Danışmana Sağlanacak Bilgiler

Müşteriler danışmana başvurmadan önce neden bir dış uzmana başvurması gerektiğini nedenleri ile dikkatli bir şekilde tanımlanmalı ve dış destekten neyi başarmasını beklediğini açıkça belirlemelidir. Müşteri, ilişkili olduğu diğer deneyimli firmalar ile bağlantıya geçerek onların önerilerini almalı ve benzer problemlere nasıl yaklaştıklarını tartışmalıdır[7].

Danışman ile çalışmaya başlamadan önce, danışmana aşağıda verilen bilgiler sağlanabilir. Bu durumda danışmanın başarısının artması ve projenin süresinin ve maliyetinin düşmesi beklenir. Problem açık olarak tanımlandığında; şu bilgileri içermelidir[7]:

- problemin tanımı
- geçmiş veriler
- probleme ilişkin özel parametreler
- danışmanlık görevine ilişkin özel hedefler
- projenin beklenen maliyetini de içeren bir proje fayda-maliyet analizi
- önerilerin olası uygulamalarına ilişkin tahminler

Problemi tanımlamak için; neden sonuç diyagramları, müşteri anketleri, fark analizi, çalışan anketleri, beş etken modeli gibi araçlar kullanılabilir. Neden sonuç diyagramları, araştırılması gereken temel problemleri yapılandırmak veya açıkça göstermek için kullanılır. Ağaç oluşturulduğunda ve ilişkiler ortaya çıkarıldığında

muhtemel çözümler tartışılır ve proje planı oluşturulur. Fark analizleri, müşteri beklentilerine göre veya rakiplerinin performansına göre firmanın performansını tayin etmek için kullanılır. Fark analizi kıyaslama ile de yapılabilir. Çalışan ve müşteri anketleri; memnuniyet anketlerinden öneri anketlerine kadar değişebilir. Dikkate alınması gereken anahtar husus; anketlerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi ve uygun önerilerin yönetim tarafından uygulamaya konulmasıdır. Beş etken modeli bir firmanın rekabetçi pozisyonunu, bulunduğu endüstri yapısı ışığında değerlendirmek için en iyi yaklaşımlardan biridir. Beş etken, alıcı gücü, piyasaya girebilecek muhtemel firmalar, tedarikçiler, ikame mallar ve endüstrideki mevcut rakiplerden oluşmaktadır. Danışman, bu modeli her bir başlık altına uygun faktörleri listeleterek uygular. Beş etken modeline benzer bir başka araç da SWOT(zayıf ve güçlü yönler, fırsatlar ve tehditler) analizidir[8].

Problemin tanımına ilişkin yukarıda bahsedilen bileşenlerin tespit edilmesinden sonra, danışmanın seçimi düşünülebilir.

2.3. Danışmanlık Şirketi Nasıl Seçilir?

Müşterilerin ihtiyaç alanlarında uzmanlaşmış olan danışmanları seçmeleri için birçok yol vardır. Problemin tespit edilmesinden ve açık olarak tanımlanmasından sonra, danışmanın seçimi düşünülebilir. Belli başlı danışmanlık firmaları ile direk ilişkiye geçmek yaygın bir yaklaşımdır. Genellikle danışman firmalarının belli fonksiyonlardaki uzmanlıkları (örneğin üretim yönetimi veya yönetim bilişim sistemleri) ve bazı özel endüstri ve teknoloji bilgileri için itibarları vardır. Genellikle müşterilerin normal iş ilişkileri vasıtası ile öneri alması tavsiye edilir. Yönetim Kurulu üyeleri bu tarz bir önerinin bir kaynağı olabilir. Firma ile diğer bir profesyonel alanda ilişkide olan bir muhasebeci veya temsilci de bir bakış açısı sağlayabilir. Danışman seçiminde diğer kaynaklar ise daha önce çalışılan danışmanlar, profesyonel dergiler, profesyonel dernekler, aynı endüstrideki firmalar, danışmanlarla çalışma deneyimi olan kamu kurumlarının tercihleri, referanslar ve üniversiteler olabilecektir. Ağ çalışır ve birçok araştırmadan sonra kimin hangi alanda deneyiminin olduğunu bulmak oldukça kolay olacaktır. Eğer iki veya üç isim öneriliyorsa araştırma dönemi başlar ve seçim aşamasına gelinir[5].

Organizasyonun yukarıdaki araştırmalardan şu bilgilere ulaşması beklenir:

- Danışman ve müşteri arasındaki çalışma ilişkisinin uyumu
- Problemleri analiz etmede gösterilen beceri

- Önerilerin yararlı olup olmadığı
- Uygulama süresince danışman tarafından sağlanan destek
- Projenin beklenen zaman süresinde tamamlanması

Organizasyon, aynı zamanda her bir danışmanın projeyi tamamlayabilmesi yeterli kaynağının ve kapasitesinin bulunup bulunmadığını da tespit etmelidir[7].

Her bir danışman adayının tespit edilip kontrol edilmesinden sonra, organizasyon, danışman adaylarını görevin yapısı ve kapsamı hakkında ortak bir bilgilendirme toplantısına çağırmalıdır. Eğer ortak bir toplantı yapılmazsa, adaylara eşit davranılmamış olabilir. Ancak ortak toplantıda problem bütün adaylarla birlikte tartışılacaktır. Buradan beklenen, problemin açıkça anlaşılmış olmasıdır. Bu aşamada müşterinin ve danışmanın sorumlulukları açıkça dile getirilmelidir. Problemin tanımlanması ve sorumlulukların belirlenmesinin ardından adaylar tekliflerini sunarlar[7].

“En iyi teklif” değerlendirmesinin organizasyondan organizasyona değişmesi yanında teklifleri değerlendirme prosedürleri de değişir. Teklifler çoğunlukla üst yönetim tarafından değerlendirilir. Bununla birlikte en iyi metot bir kaç üst yönetici seçmektir. Bu yöneticiler teklifleri değerlendirmek için bir kriter seti tespit ederler ve her bir seçimin arkasındaki mantığı belirlemek için bir toplantı yaparlar. Bu yöneticilerden bir veya daha fazlasının danışmanlarla çalışma konusunda tecrübesinin olması tercih edilir[7].

En iyi teklif vereni tespit etmede kullanılabilecek kriterler:

- Problemi çözmede kullanılan yaklaşım tarzı
- Organizasyon içindeki personelin yardım ihtiyaçları
- Potansiyel danışman personelin nitelikleri ve kişisel özellikleri
- Projeyi bitirmek için gereken zaman
- Masraflar

Her bir kriterin ağırlığını tespit ettikten sonra, yöneticiler bir önseçim yaparlar ve onu üst yönetime önerirler. Nihai seçim ise üst yönetimin kararına göre şekillenir[7].

Danışman seçiminde danışmanlık şirketinin pazardaki saygınlığı önemli olmakla birlikte, projeye fiili olarak hangi danışmanı atanacağı da önemlidir. Diğer bir deyişle

şirketten ziyade danışman seçilmelidir. İletişim yeteneği güçlü, konusunda profesyonel ve uzman olan danışmanlar, organizasyonlar için doğru seçim olacaktır[2].

2.4. Bir Danışmanın Tercih Edilme Sebepleri

Danışmanların tercih edilme sebeplerinden önemli olanlar aşağıda verilmiştir[9].

-Deneyim: Bir danışmanın istenilen alandaki deneyimi tercih edilmesindeki belirleyici faktördür. Danışmanın ünü ve deneyimi çok önemli ve değerlidir[9].

-Maliyet: Maliyet kritik bir faktördür. Uygun fiyatlarla mükemmel sonuçlar almak çoğunlukla istenen bir durumdur[9].

-Üst yönetimle iletişim kurabilme yeteneği: Üst yönetimle iyi geçinme, yeni fikirler konusunda üst yönetimi ikna edebilme yeteneği[9].

-Güçlü kişilik: Danışmanın dinamik, enerjik, karizmatik, ikna edeci, otoriter olması tercih edilir[9].

-Takımlarla çalışabilme yeteneği: Danışmanın gruplarla iyi geçinmesi, insanların grup çalışmasına dahil olmasını sağlamak ve grupları yönlendirmesi istenir[9].

-Empati: Danışmanın sadece sonuçları alması değil, müşteri ile kişisel anlamda da iyi geçinmesi istenir[9].

-Eğitme yeteneği: Danışmanın görevi sadece programları uygulamak değil, aynı zamanda çalışanlara ve üst yönetime kendi süreç ve programlarını nasıl uygulayacaklarını ve yöneteceklerini öğretmektir. Dolayısıyla danışmanın iyi bir eğitimci olması istenir[9].

-İletişim yeteneği: Bilgi ve deneyim her şey değildir. Danışmanlar kendi deneyimlerini paylaşabilmelidirler. İyi iletişim kurabilme yeteneği, kavramaları basit şekilde açıklayabilme, iyi konuşmacı olma gibi özellikler danışman seçiminde önemlidir[9].

-Eğitim: Danışmanın endüstri gurularının altında çalışmış olması, danışmanın eğitimci veya konuşmacı olarak yeteneği, yazdığı kitabın ödül almış olması, Fortune 500'deki firmalarla çalışmış olması tercih edileme sebepleri olabilir[9].

-Endüstrideki deneyim: Endüstri içinde deneyimi olan danışmanın problemleri teşhis etmesi daha kolay olur, bu nedenle de tercih edilir[9].

-Kişisel bağlantılar: Bazı danışmanlar bazı kişiler tarafından tavsiye edildikleri için tercih edilebilirler[9].

2.5. Danışman Teklifinde Bulunması Gereken Hususlar

Danışman teklifleri genellikle şu hususları içerir:

- Problemin danışmanın anladığı şekilde tekrar ifade edilmesi
- Danışmanın kullanmayı düşündüğü metotların tanımı
- Zaman çizelgesi
- Ücret ve masraflar
- Projede çalıştırılması düşünülen personel

İşin tanımlanmasında danışman ve müşteri, müşteri kaynaklarının ve danışman kaynaklarının kullanımı konusunda anlaşmaya varmalıdır. Çoğunlukla bu nokta açıkça anlaşılmaz. Sonuç olarak bu konuyla ilgili yanlış anlamalar danışman ve müşteri arasında zayıf ilişkilere neden olur. Önerilerin kimin tarafından uygulanacağı da açıkça teklifte belirtilmelidir. Eğer danışman sonuç raporunun çıkmasından sonra müşteri ile çalışmaya devam edecekse; teklif, uygulamadaki bu işi yansıtmalıdır[7].

2.6. Danışmanın Roller

Danışmanların 5 temel rol üstlendiğini söyleyebiliriz; uzman, yönetici, araştırmacı, rehber(danışman) ve politikacı. İlk olarak danışmanın uzman olarak rolü danışmanlık sürecinde kritiktir. Danışman uzmanlık ve bilgiyi sağlayan kişidir. Müşteriler, danışmanın yeterli tecrübesiyle kendi özel alanlarındaki konularda konuşabilmesini bekler. İkinci olarak; yönetici rolü, verilen projeyi yönetmek ve kontrol etmek için özel yetenekler gerektirir. Üçüncü olarak; araştırmacı rolünde, danışman objektif veriyi sistematik olarak toplama, analiz etme ve yorumlama sorumluluğunu alır.

Dördüncü; rehber rolü müşterilere formal metotlar yoluyla öğrenme ve bilgi aktarmada yardım eder ve sonrasında müşterinin öğrenme süreci için sorumluluk alır. Son olarak; danışman politikacı rolü gereği, sosyal sistemdeki güçlerin kaynaklarını anlamalı ve değişimi kolaylaştıracak veya engelleyecek gücü ve etkisi olan kişilerin desteğini kazanmalıdır. Danışman, danışmanlık projelerinin başarısını artırmak için politik açıdan daha bilgili ve aktif hale gelmelidir. Müşteri problemlerinin çözümünde, danışman tecrübesinin yararlı olabilmesi için, onun değişik uzmanlık ve yetenekleri kullanması gerekir. Bu da danışmanın uygun yetenek karmasına sahip olmasını gerektirir[10].

2.7. Danışmanın Görev, Sorumluluk Türleri

- Yönetim analizi, araştırması

Danışman, organizasyonun kaynaklarını, performansını, yönetim politikalarını ve modellerini araştırır. Bu araştırmayı; organizasyonun zayıf ve güçlü yönleri ile olağan faaliyetlerini ve gelişmesini engelleyecek olan temel problemleri açıkça belirlemek ve tanımlamak amacıyla yapar. Çoğu vakada bu tarz bir araştırma danışmanlık atamasının ilk aşamasında yapılır. Araştırmanın sonuçları üzerinde danışman ve müşteri anlaşmaya varırsa danışmanlık devam eder. Bu görev; önerilen faaliyete ilişkin ayrıntılı tanımlama ve uygulama tamamen müşteriye bırakılarak, sadece denetimi de içerebilir[1].

- Özel araştırmalar ve çalışmalar

Özel araştırma ve çalışmalar için, herhangi bir alanda, danışman görevlendirilebilir. Örneğin yeni bir yatırım için fizibilite çalışmaları, pazar araştırması çalışmaları, firma ürünlerine müşteri eğilimleri araştırması, uzun dönemli planlama için bilgi toplama ve analiz etme veya ham madde arzındaki eğilim çalışmaları. Bu çalışmalar hem bilgi toplama hem de analiz etmede çok fazla ayrıntı ve derinliğe inebilir. Danışman, çalışma raporunu teslim ederek ve raporu müşteri ile müzakere ederek çalışmasını bitirir[1].

- Tanımlanmış problemlere çözümler üretme

Çoğu durumda müşteri, danışmandan problemlerin araştırmasından daha fazla yardım ister. Danışmandan problemlere; şirket için yeni bir organizasyon oluşturmak, bilgi sistemini yeniden tasarlamak, yeni bir ücret politikası oluşturmak, üst yönetim için bir eğitim programı tasarlamak, yeni bir yerleşim planı ve malzeme akışı önermek vb. problemlere çözümler üretmesini ister. Eğer müşteri çözümleri

uygulamak için yeterli kaynağa sahipse bazı görevler danışmandan daha fazla yardım almadan tamamlanır[1].

- Uygulamada yardımcı olma

Danışmandan önerileri uygulamaya geçirilene kadar organizasyonda kalması istenebilir. Danışman; personeli seçmede ve eğitmede, yeni sistem öncelikleri hakkında kişileri ikna etmede ve sistemi düzeltmede yönetime yardımcı olmak gibi çok farklı yollardan uygulamaya dahil edilebilir[1].

- Danışman (öneri veren) olarak görev yapma

Danışmanların görevi öneri vermektir. Müşteri firmadaki karar vericilerin görevi de uygulamaktır. Danışman problemleri bir durumu tersine döndüremez, düzeltemez. Danışmanın yapacağı en iyi şey problemin temel nedenlerini teşhis etmek, işler çözümleri geliştirmek ve gerekli değişikliği uygulamak için fikir birliği ve taahhüt oluşturmaktır. Danışman gerekli aşamaları tasarlar, ancak müşteri bu aşamaları kat etmelidir[5].

Her danışman öneri veren bir kişi olduğundan, burada danışman dar anlamda öneri verme kapasitesi içinde davranan kişi olarak düşünülmektedir. Örneğin danışman; sorulduğunda sorulara cevap veren ve belki bunun yanında kendi bakış açısını belirten ama yeni sistem geliştirme ve uygulama sorumluluğunu doğrudan almayan kişi şeklinde düşünülebilir. Birçok önemli firmadaki üst yöneticiler yeni bir projeyi uygulamadan veya yönetim kuruluna çeşitli öneriler sunmadan önce danışmanın fikrini almak isterler veya yönetim ve işçi temsilcilerinin norm ve ücretler ile ilgili anlaşmazlığı durumunda bir her iki taraf uzman kullanımını isteyebilir. Belirtilen benzeri bütün durumlarda danışman, bulgularını etkili bir şekilde sunarken öneri veren rolünden arabulucu rolüne kaymamaya dikkat etmelidir[1].

Değişik görevlerde bu faaliyet tipleri farklı şekillerde birleştirilebilir. Ancak firmaların danışmanları ne amaçla kullanacaklarına karar vermeleri, danışman çalışmasının sonucundan beklentilerini açıkça tanımlamaları ve danışmanın işin hangi aşamasında şirketten ayrılacağını belirlemeleri danışman kullanımının etkinliğini artıracaktır[1].

2.8. Danışman Başarısını Etkileyen Faktörler

Danışman başarısı genellikle; işin zamanında tamamlanması, bütçeye uygun olması ve müşterinin tüm beklentilerinin karşılanması olarak görülmektedir. Başarı faktörlerini tam olarak kavrayan danışmanlık firmaları ve müşteri organizasyonları,

danışmanlık sürecini daha iyi anlamaktadırlar ve dolayısıyla danışmanlık projesinin uygulamasında daha başarılı olmaktadır[10].

Tam olarak açık olmasa da, başarı faktörleri danışmanların yetenekleri, müşterinin danışmanlık şekli ve müşterinin organizasyonel özellikleri olarak sınıflandırılabilir. Danışmanların temel rolü tavsiye vermek; organizasyondaki üst yönetim ile personelin temel rolü ise uygulamaktır. Danışmanlıktaki birçok proje tabanlı faaliyet (örn lojistik sürecinin yeniden dizaynı) iki veya daha fazla departman arasında geçer. Bu aktivitelerin gelişmesini ve uygulanmasını sağlamak için, danışman ekibi üyeleri (dış danışmanlar ve müşteri ekip üyeleri) gelişmiştir. Bu geçici ekibin faaliyetleri, müşteri organizasyonunun uzun dönemli varlığı için gittikçe daha önemli hale gelmiştir. Bir danışman problemleri bir durumu tersine döndüremez. Danışman sadece gerekli adımları belirler, müşteri ise bu adımları atmalıdır[10].

Danışmanlık hizmetlerinin etkin kullanımı, planlama ve iyi yönetimi gerektirir. Danışman, hem bilgili hem de iletişim yeteneği güçlü bir kişi olmalıdır. Danışmanın bilgi düzeyi; endüstrideki, akademik hayatı ve kamu hizmeti içindeki profesyonel faaliyetleri boyunca kazandığı deneyimlerin ve bilgilerinin toplamından oluşur. Danışmanın bilgisini müşterinin ihtiyacını karşılayacak şekilde ona aktarabilmesi için iletişim yeteneğinin güçlü olması gerekir. Danışmanın bilgisi özel(örneğin özel bir ürün veya süreçte uzman) veya daha genel olabilir ve müşteri organizasyonunun çeşitli alanlarına uygulanabilir(yönetim, teknik vs.). Danışman uzmanlığının niteliği, bir durumu aydınlatma ve müşteriye problemi çözmede yardım yeteneği ile, problem analizi alanında da olabilir. Danışman, varlığı ve kişiliği insanlara işleri yaptırtan bir katalizör olarak da hizmet verebilir. Danışman, müşterinin sahip olmadığı veya bazı nedenlerle temin edemediği bazı özel araçlara sahip olmalıdır. Danışman, tecrübesi ve bağımsız bakış açısı sebebiyle, diğerlerinin sadece bir problem olarak gördükleri hususların niteliklerini hızlı bir şekilde teşhis eder ve müşteriye çözüm için yönlendirir. Eğer problem veya ihtiyaç iyi tanımlanmışsa; tecrübe sahibi olan danışman iç personelin yapabileceğinden daha hızlı, daha etkin bir çözüm sağlayacaktır. Dışarıdan bir kişi problemleri şirket personeline daha iyi gözlemleyebilir ve çözebilir; genellikle de problemleri daha iyi ve daha hızlı bir şekilde çözebilir[6].

Danışman başarısının değerlendirilmesi zor ve üzerinde kritik olarak durulması gereken bir konudur, çünkü her bir organizasyon ve her bir danışmanlık tecrübesi bir diğerinden farklıdır. İnsanlar, yapı, yetenekler ve ortam organizasyondan organizasyona değişir; dolayısıyla çalışılan danışmanların becerileri de değişir. Bu çerçevede evrensel olarak uygulanabilir olan ve danışmanlık deneyiminin başarısını

garanti eden katı kuralların formüle edilmesi imkansız değilse de zordur[11]. Danışmanlığı etkileyen faktörlerin geniş olarak bilinmesi müşteriye ve danışmana faydalı olacaktır[10].

Bu kapsamda danışman başarısını etkileyen başlıca etmenler aşağıda açıklanmıştır:

- Müşterinin katılımı

Bir danışmanlık işinin başarı anahtarı; sadece mükemmellik, fikirler ve ihtiyaç arz eden bir problemin çözümü değildir. Daha ziyade, danışmanlık faaliyetinin sonuçlarının, müşteri kapasitesi ile birleştirilerek, başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Çoğu durumda, danışmanlık çalışmaları entelektüel mekanizmaları olan yazılı raporlarla ve resmi sunuşlarla dağıtılır. Danışman, danışmanlık sürecinde rapor ve sunumlara odaklanarak müşterinin katılımını göz ardı edebilir. Faaliyetleri yönetecek ve uygulayacak olan müşteriler ne yapmaları gerektiğini ve neden yapmaları gerektiğini sağlam bir şekilde anlamalı ve inanmalıdırlar. Aksi takdirde, onlar gayret için ne bir taahhüt ne de onu yönetmek için bir karar geliştiremeyeceklerdir. Müşteri ve danışman arasında gelişen işbirliği uygulamanın başarı olasılığını artırır[10].

Danışmanlık süreci boyunca müşteri firma çalışanlarının yeni fikirler üretmesi ve danışmanlar için çalışması önemlidir. Çalışanlar danışman ve müşteri organizasyonu arasında birincil bağlantıdır. Çalışanların danışmanlık süreci boyunca danışmanla ortaklaşa çalışma isteklerinin yüksek olması gerekir, böylece yaratıcı fikirlerin organizasyon içine işlenmesini kolaylaştır. Eğer personel savunmaya geçen yapıda ise ve gerekli bilgileri sağlamakta isteksizse, projenin başarılı olma şansı da düşecektir[10]. Müşterinin bir veya daha fazla personeli danışman ekibi içine yerleştirmesinin de birtakım avantajları vardır. Müşteriye iş süresince neyin olup bittiğini görüntülemeye yardım eder. Önerilerin henüz oluşma aşamasında, destek oluşturmaya yardımcı olur ve “bize karşı onlar” eğiliminin gelişmesini engeller. Bu ayrıca, müşteriye uzmanlık transfer eder ve başarılı uygulamaların şansını artırır[5].

- Üst yönetimin desteği

Üst yönetimin desteği danışmanlık projelerin başarısı için önemli bir faktördür. Danışmanlar üst yönetimin başlangıçtaki proje dizaynı, uygulama ve geri besleme aşamalarına dahil olması gerektiğini düşünmektedirler[11]. Danışmanlık başarısı için üst yönetimin gerekli kaynakları, otoriteyi ve gücü sağlaması gerekir. Üst yönetimin danışmanları desteklemesi, danışmanlık için gerekli kaynakları seferber etmesi ve personelin projelere katılımını sağlaması danışmanın başarı şansını artırır. Üst

yönetimin desteği, organizasyonel sınırları aşmaya ve faaliyetleri yeniden yapılandırmaya yardım eder[10].

Üst yönetim, danışman ile organizasyon arasında iletişimi sağlayacak bir temsilci görevlendirmelidir. Görevlendirilecek kişi, değişime güçlü bir şekilde inanan ve gerekli güç, saygı, liderlik ve etkili insan ilişkilerine sahip olan bir birey olmalıdır. Temsilci, kişisel olarak danışmanlık projesinin hedeflerini başarmak için kendini sorumlu hissetmelidir. Gruplarla iletişim kurmak, ekip elemanlarıyla (danışmanları da içererek) güvenli ilişkiler kurmak ve değişik grupların endişelerini ve ilgilerini tanımak ve yardımcı olmak için yollar bulmalıdır. Üst yönetimin danışmana yeterli zamanı ayıramaması probleminin önüne geçilebilmesi ve çalışmalarının verimini artırabilmek açısından temsilci atanması danışmanlık sürecinde çok önemlidir[10].

- Danışmanlık sürecine katılan personelin organizasyonu

Çoğu danışmanlık projesi gerçekte bir kişinin tek başına başarabilmesi için son derece karmaşıktır. Genellikle proje için bir grup personelin organize edilmesi ve yönetilmesi gerekir. Danışmanlık projelerinde farklı fonksiyonel alanlardan kişiler bir arada çalışacağından, farklı ilgi ve bakış açılarının olması kaçınılmazdır. Fonksiyonel deneyimlerinde farklı geçmişlere sahip çalışanlar tutum, bilgi ve perspektiflerinde de farklılaşacaktır ve bu farklılık danışmanlık projelerinde yaratıcılığı kolaylaştıracaktır[10].

- Şirket prosedürlerinin standartlaştırılması

Prosedürlerin standartlaştırılması; iş kurallarını, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini resmileştirme ve izleme derecesi olarak tanımlanabilir. Danışmanlık ekibi üyeleri yeni görevlerinde belirsiz bir ortamda çalışacaklardır. Bu durum; ekiplerin işlerini kolaylaştıracak özel kurallar, politikalar ve prosedürler koymalarını gerektirir. Önceden tanımlanan işler için prosedürleri standart hale getirmek, rutin ve tekrarlı işlerin etkinliğini artırır ve tüm ilgili tarafların katılımını gerektirir. Standartlaştırma aynı zamanda danışmanlık ekibi üyelerinin dikkatinin büyük kısmını danışmanlık uygulamasında daha fazla yaratıcılık gerektiren yeni ve istisnai işlere ayırmasına izin verir[10]. Buna ek olarak şirket içinde bilgi sistemlerinin gelişmiş olması da prosedürlerin standartlaşmasına yardımcı olacaktır.

- Problemin doğru tanımlanmış olması

Danışmanlar bir organizasyona çağrıldıklarında, problemin uygun olmayan tanımlamasıyla karşı karşıya gelirler. Bu durumu düzeltmek için yöneticinin; problemi kendi kafasında yapılandırmış olması, problemi bir perspektife oturtmak için ve problemin parametelerini arıtmak için problemi uzunlamasına üst

yöneticilerle tartışmış olması ve üst yöneticilerin problemin çözümü için danışman kiralınması konusunda genel olarak anlaştırmış olduğunu tespit etmiş olması gerekir.

- Hedeflerin açıkça tanımlanması

Danışman-müşteri ilişkisinde, açık ve kesin hedefler üzerinde anlaşmaya varmak önemli ilk aşamadır[11]. Etkin proje yönetimi, proje hedeflerinin net bir şekilde ve objektif olarak tanımlanmasını gerektirir. Bazı durumlarda, organizasyonun özel hedeflerini başarmak için, birincil hedefleri feda etmek bile gerekebilir. Projelerin açıkça tanımlanmış hedefleri; proje takımı için karşılıklı işbirliğini kolaylaştırır ve herkesin ortak bir proje sonucuna odaklanmasını sağlar. Bu yüzden, danışmanlık projelerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında organizasyonların açıkça tanımlanmış hedeflerinin olması çok önemlidir[10].

- Danışmanın sadece problemlili alana değil şirketin bütününe odaklanmış olması

Danışmanın birincil amacı, problemin nedenini tespit etmektir. Bu neden genellikle özel bir fonksiyonel alanda (finans, üretim pazarlama gibi) veya faaliyete ilişkin organizasyonel sistem (iletişim, isteklendirme ödül, otorite ilişkileri gibi) içinde merkezileşir. Danışman problemin nedenlerinin bulunduğunu düşündüğü alana odaklanır. Danışmanın dikkatini bu alana daraltması, faaliyetin diğer ilgili alanlarının dikkatinden kaçmasına neden olabilir. Tek bir bölümle veya sistemle meşgul olmak dengesizliğe yol açabilir, çünkü faaliyetler arasındaki bağımlılık göz ardı edilir. Bütün proses ve fonksiyonlar birbirine bağımlı sistemler olduğu halde, nihai öneri şirket faaliyetlerinin sadece bir parçasının incelemesi olarak sunulur[4].

- Danışmanın benzer işlerdeki deneyimi

Bir danışmanlık firmasının varlıkları insanlardır. Genellikle, bir danışmanlık firması firmanın hizmetlerinden çok bazı özel danışmanlarının (ve danışmanlık ekibi üyelerinin) hizmetlerini satma eğilimindedir. Müşteri, danışmanın benzer konularda diğer firmalarla çalışırken edindiği tecrübe ve özel bilgilerden sonuç çıkarmasını bekler[10].

- Danışman önerilerinin uygulanabilirliği

Danışman verilen alandaki probleme ilişkin çözüm alternatiflerini değerlendirirken, müşteri organizasyonundaki yöneticilere göre hangi alternatifin kabul edilebilir olacağını tespit etmelidir çünkü sadece kabul edilebilir olan alternatif uygulanacaktır. Zaman zaman danışmanların sağlam önerileri uygulanmamaktadır. Bu durum, danışmanların üst yönetimin felsefesine ilişkin yanlış hesaplamalarından veya yöneticilerin değişimi kabul etme eğiliminden kaynaklanmaktadır[4].

- Danışman önerilerinin firmaya özel olması

Danışmanlar şirketin tümü hakkında kapsamlı bilgiye sahip değillerse önerilerinin ilgili firmaya özel değil, genel olması beklenir. Danışmanlar kişiselleştirilmiş öneriler sağlayabilirler, ancak bunlar şirketin bütününün değerlendirilmesine dayanmalıdır. Öneriler firmanın bütün yapısını anlamadan yapıldığında; üzücü sonuçlar ve uygun olmayan öneriler ortaya çıkabilir[4].

- Danışmandan müşteriye becerilerin aktarılması

Danışmanlar, getirdiklerinden daha fazla değer götürebilirler. Becerilerin transferi, danışman kullanımındaki en önemli faydalardan biridir. Beceri transferinin etkinliği için üç engelin aşılması gerekir. İlk olarak; danışmanın becerileri mevcut olanların yerine geçmemeli, onları tamamlamalıdır. Bir organizasyon, bünyesinde neye sahip olduğuna bakmaksızın danışman kullanırsa israf ortaya çıkacaktır. İkinci olarak; katılan herkes danışmanların şirkette sonsuza dek olmayacağını farkında olmalıdır. Üçüncü problem danışmanlık firmalarının yaklaşımıdır. Çoğu danışman sadece çalışma saatlerini satmak ister. Danışmanlar, kendi bilgilerinin müşteri için değerini anlamazlar[12].

- Risk ve ödüllerin danışman ile paylaşılması

Her iki taraf da proje iyi gittiğinde fayda sağlamalı, kötü gittiğinde ise bunun sonuçlarına katlanmalıdır. Sonuçlardan her iki tarafın birlikte sorumlu olması durumunda, taraflar çalışmalarında daha titiz bir yaklaşım sergileyeceklerdir. Müşteriler, danışman önerilerini uygularken öneriler üzerinde bir daha düşünecektir. Risk paylaşımının en beklenen sonucu yaratıcılıktır.

- Metodolojik uygunluk

Bir firma, eğer çözmek istediği problem veya yapmak istediği rekabetçi ilerleme için yeni yaklaşım veya metodolojilerden yararlanacaksa, en iyi sonucu bir danışman kullanarak alır. Danışmanlık firmaları veya işletme okulları, uzmanlıkları sebebiyle, danışmanlık projeleri için moda olan metodolojilerin seçiminde baskın olacaklardır. Müşteriler özel proje hedeflerini başarmak için uygun metodolojileri dikkatli bir şekilde benimsemelidir. Eğer müşteri ve danışman temel hedeflerde anlaşırsa, onlar ayrıca bu hedefleri başarma yolları ve bu yolların onların değer ve normlarıyla tutarlı olup olmadığı üzerinde de anlaşmalıdırlar. Danışmanlık projeleri için destek almak ve devam ettirmek için önerilen metodolojilerin müşteri organizasyonunun değer ve normlarına karşı tehdit edici olmaması gerekir. Dolayısıyla, her bir müşteri organizasyonunun özel yapısına uygun metodoloji seçmek önemlidir[10].

- Organizasyonun değişime hazır olması

Projelerin başarılı olması için, organizasyonun üst kademelerince algılanmış bir değişim ihtiyacı olmalı ve değişim için bir taahhüt olmalıdır. Başarı için öğrenme, büyüme ve değişimi kabul etme isteği ile değişime hazır olmak gerekir. Bir organizasyonun dış yardımı kabul etmesi de başarı için önemli bir unsurdur[11].

- Karşılıklı Güven Duygusu

Bir müşteri, danışmanlık organizasyonu ile anlaştığında kurumsal kültür konusuna da dikkat etmelidir. Danışman başarısını etkileyen en önemli hususlardan biri de taraflar arasında oluşacak olan güven duygusudur. Uyumlu kültürler ve değerler hızlı ve belirgin bir şekilde başarılı danışmanlık ilişkisi olasılığını artırır. Uzun süredir birlikte çalışan danışmanlar ve müşteriler arasında güven duygusu kuvvetli olacaktır[5].

Danışmanların sağlayacağı faydaların en yüksek seviyeye çıkarılması, hiçbir zaman tek taraflı bir süreç olmayacaktır. Danışmanların eleştirilebileceği bir çok alan vardır. Ancak bazen müşterinin davranış şekli durumu daha kötü hale getirir. Bazı müşteriler danışmanlık firmasından olağanüstü çözümler beklenmeyeceğini ve iş ile ilgili hususların daima karışık olduğunu ve genellikle kolay kontrol edilemediğinin farkındadırlar. Bu müşteriler; danışmanlarla her iki tarafın birbirine güvendiği, diğer tarafın yapabileceği katkıya saygı gösterdiği, maliyet ve ücretlere değil değere odaklandığı bir ilişki içinde işbirliği kurmaları gerektiğini bilirler[12].

Danışmanın başarısını etkileyen yukarıda açıklanan faktörlere ek olarak, çalışma esnasında belirli aralıklarla yayınlanan düzenli ilerleme raporları, müşteri ile danışman ekibi üyeleri arasındaki resmi olmayan diyaloglar ve müşteri ile danışmanın her birinin bütün başarılı çabalar için sorumlu birer birey göstermeleri de sayılabilir. Buna karşılık çalışmada hedefler net ve görünür şekilde olarak konmamışsa, üst yönetim desteği sahte bir bağlılık türünden ise, danışman ve müşteri arasındaki iletişim bloke edilirse danışman başarısı güçleşecektir[11].

Aşağıda şirketlerin danışmanlık firmaları ile yaşadığı pozitif ve negatif ilişkilere birer örnek verilmiştir:

Tüketici ürünleri satan büyük firmalardan birisinin stok kayıtlarının tutulması ile ilgili problemi bulunmaktadır. Firma basit olarak dağıtım kanalının (yabancı fabrikadan başlayarak, yükleme, sevk, demiryolu taşıması, depolara ve toptancılara dağıtım) değişik aşamalarında malların nerede olduğunu bilmek istemektedir. Stoklar hakkında bilgi eksikliği maliyetleri artırmakta, satışları düşürmektedir. Firma

yöneticisi stok problemi hakkında net bilgi ve stok kontrol sistemini geliştirmek için öneriler istemektedir. Burada problem iyi tanımlanmıştır ve lojistik sistemleri hakkında kapsamlı bilgiye sahip bir firmadan yardım istenmiştir. Müşteri ve danışman bu dağıtım problemini çözmek için etkin bir plan geliştirirler ve müşteri personelinin planın hızlı bir şekilde uygulanması için söz alırlar. Müşteri ile danışman arasındaki başarılı ortaklık sonucunda lojistik planı ve şirkete envanter maliyetleri ile müşteri siparişlerine cevap hızını geliştirmeye olanak veren geliştirilmiş stok takip sistemi ortaya çıkarılmıştır[5].

Müşteri ve danışman arasında zayıf uyum negatif bir tecrübe getirecektir. Kötü yönetilen bir firma, dış yardım alarak temel karlılık ve stratejik konumlanma problemini çözme beklentisi ile bir danışmanlık firmasına başvurur. Ancak bütün iş boyunca müşteri kendini koruyan durumda davranır ve bütün gerekli bilgileri danışmana sağlamada istekli davranmaz. Nasıl bir faaliyetin uygun olduğu ve onun nasıl uygulanması gerektiği konularında bir anlaşmaya hiç bir zaman varılmaz. En son öneriler yapıldığında müşteri onları dikkate almaz ve önerilerin uygun olmadığını düşünür. Müşteri çoğu fikrin önceden kendisi tarafından düşünüldüğünü ve çalışmayacağını söyler. Bir firma danışmanı ile açık fikirli bir ortamda çalışmaya hazır olmalıdır. Firmalar, bir problem olmasaydı danışmanın çağrılmayacağını bilmelidir[5].

2.9. Danışman Başarısını Değerlendirme Kriterleri

Danışmanlık işinin değerlendirilmesi, sürekli olarak proje süresince veya proje bitiminde veya her ikisinde de oluşabilir. Kritik nokta projenin başlangıcında problemin net tanımının olup olmadığı ve anlaşmanın hedeflerinin yerine getirilip getirilmediğidir. Danışmanlık işini değerlendirmede diğer kriterler de kullanılabilir: Nihai raporun ve önerilerin açıklığı, danışmanın organizasyon çalışanlarını etkilediği yollar, gelişme raporlarının tam vaktinde olması, istenen ücretlerin uygunluğu, danışmanların üst yöneticiler tarafından beğenilmesi ve organizasyonun danışmanı tekrar kullanıp kullanmayacağı gibi. Projenin etkisinin ve önerilerin uygulanmasının değerlendirilmesi düzenli olarak yapılmalıdır. Böylelikle çalışmanın organizasyon için bir değer yaratıp yaratmadığı ve organizasyon üzerinde hangi pozitif ve negatif etkilerinin olduğu tespit edilebilir[7].

Danışmanlık işinin yapıldığı alana göre müşteri firmalar, danışman önerilerinin uygulanmasının ardından finansal verilerde iyileşme, pazar payında artış, verimlilik artışı, personelde motivasyon artışı, müşteri memnuniyeti ve sadakatinde artış, kalite artışı gibi somut gelişmeler de bekleyebilirler.

2.10. Danışmanlarla İlgili Şikayetler

Geçtiğimiz yıllarda, bütün dünyada şirketler danışmanlık hizmetleri kullanımlarını artırmıştır. Danışmanlar, günümüzde yönetim tarafından bütün temel endüstri sektörlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve çok farklı alanlarda (insan kaynakları yönetimi, lojistik, ortak strateji, proje planlama ve pazarlama gibi) profesyonel hizmet sağlamaktadırlar[10].

Endüstriyel büyüme ile birlikte danışmanlık firmaları da daha çok problemle karşılaşmaktadırlar. Örneğin; müşteri organizasyonundaki proje yönetimi biriminin danışmandan daha bilgili olması veya danışmanlık projelerinin başarılı olarak bitirilmesi için müşteriden daha fazla ısrar gelmesi gibi[10].

Birçok firma danışmanlık firmalarının hizmetlerinden şikayet etmektedir. Müşteriler, danışmanların deneyim, uzman bilgi ve objektiflikten yoksun olduklarını ve kendi beklentilerini kapsamlı olarak yerine getiremediklerini öne sürmektedirler. Benzer bir şekilde danışmanlar; üst yönetimin danışmanlık sürecinde yeterli desteği vermediklerini iddia etmektedirler[10].

Bu kapsamda müşterilerin danışmanlara ilişkin ortak şikayetleri aşağıda verilmiştir[13]:

- Danışmanların önerileri sadece kendilerinin uygulayabileceği şekildedir.
- Danışmanlar kimsenin anlayamayacağı şekilde öneriler getirmektedirler.
- Danışmanlar çalışmayı hiçbir zaman sonuçlandırmamaktadırlar ve çalışma süresini sürekli uzatma çabası içindedirler.
- Danışmanlar görüşmelere deneyimli personeli gönderirken; gerçek iş, deneyimi az olan personel tarafından yapılmaktadır.
- Danışmanlar iç bilgileri toplamak için uzun zaman harcarlar, sonuçta da zaten bilinen konuları rapor ederler.
- Danışmanlar, müşteri firma yöneticilerine onların duymak istediklerini söylerler, dürüst davranmamaktadırlar.
- Danışmanlar, moda olan yaklaşımı önerirler, ancak şirketten ayrıldıklarında pek bir ilerleme kaydedilmemiş olur.

Söz konusu şikayetlerin azaltılması ve işin etkili olarak yapılabilmesi için müşteriye ve danışmana aşağıdaki yaklaşımlar önerilebilir:

- Geçici moda arayışı yerine amaca odaklanma: Yöneticiler için önceden programlanmış cevaplar aramak ve danışmanlar için ise onları satarak kazanç sağlamak kolaydır. Ancak gelip geçici modalara güvenen şirketler amaçlarından sapma göstereceklerdir. Firmaların moda arayışı geçtiğimiz yirmi yılda danışmanlar için büyük bir iş sahası olmuştur. Örneğin, değişim mühendisliği, değişim yönetimi, çekirdek yetenekler, müşteri tatmini, yatay organizasyonlar, öğrenen organizasyonlar, amaçlarla yönetim, hizmet kalitesi, stratejik planlama, zaman tabanlı yönetim, toplam kalite yönetimi gibi kavramların çoğu önceden mevcuttur ve yeniden paketlenip, rekabete karşı yeni çözümler olarak pazarlanmıştır[13].
- Sorumluluktan kaçmak yerine sorumluluğu kabul etme: Değişim, müşteri için kişisel olarak hoş gitmeyen ve danışman için de riskli olan kararları gerektirir. Her iki taraf sorumluluktan kaçabilir. Müşteri zor problemleri görmek ve üzerine gitmekten kaçınabilir, diğer yandan danışman bu problemlere ışık tutmak ve açığa çıkarmaktan kaçınabilir. Ancak her iki taraf da sorumluluktan kaçarsa anlamlı bir değişiklik yaratmak mümkün olmayacaktır[13].
- Ya hep ya hiç yerine 80/20: 80/20 kuralına göre; hedeflerin %80'i emeğin %20'si ile kazanılır ve kalan %20'lik hedef genellikle emeğin %80'inin harcanmasını gerektirir. Danışmanlık çalışmalarında bunun uygulanmasının avantajı; firmaları daha hızlı hareket etmeye zorlaması ve gider açısından kazanç sağlamasıdır[13].
- Sadece üst seviyeden katılım yerine her seviyeden katılım: Bilgi aktarımı için kullanılan geleneksel metotlar – yazılı raporlar ve slayt sunumları – genellikle sadece üst seviyeye ulaşır. Eğer önerilen değişimleri yönetmek için sorumlu olanlar istekli katılanlardan değilse başarılı uygulama için gerekli olan taahhüt ve kararlardan yoksun kalacaklardır. Sadece üstlere ulaşan bilgi güvenilir bir taahhüt kaynağı değildir. Aksi takdirde danışmanlar iş için bir taahhüt veya yönetim için bir karar geliştiremeyeceklerdir[13].

2.11. Danışman Kullanmama Nedenleri

Firmaların başlıca danışman kullanmama nedenleri aşağıda verilmiştir:

- Danışman belirleme ve seçiminde karşılaşılan problemler
- Maliyetinin yüksek olması
- Danışmanlardan yetersiz hizmet alınması
- Şirketin gizlilik politikası (üçüncü şahıslara bilgi verilmemesi)
- İç danışman kullanılması
- İhtiyaç tayininin yapılması konusundaki organizasyon eksikliği
- Danışmanların objektif olmaması
- Danışmanların çok genel ve uygulanamaz öneriler getirmesi

2.12. Danışman Kullanımında Müşterinin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar

- Danışman desteği aranan alanlarda daima güncel bilgilerin bulundurulması

Danışman bilgisi ne kadar azsa, müşteri danışmanlarla o kadar çok zaman harcar ve sonuçlara daha bağımlı hale gelir. Danışman kullanıyor olması, müşterinin daha az bilgili olacağı anlamına gelmez. Müşteri danışman kullandığı disiplinlerde personelden bazılarının eğitilmesini sağlamalıdır. Firma pek çok alanda dış danışmanlardan faydalanabilir, ancak Enron olayı dış bir uzmana kör bir güvenin ne kadar tehlikeli olduğunu göstermiştir[12].

- Danışmanlık projesinin tanımlanma sürecine aktif olarak katılım

Danışmanların etkin olarak yönetimi; danışmanların ne yapmaya çalıştığını ve nasıl yapmaya çalıştığını tam olarak anlamaya dayanır. Onları anlamak da sadece katılım yoluyla kazanılabilir

- Proje için net bir kapsam oluşturulması

Eğer ne istenildiğine ve nasıl elde edileceğine ilişkin yeterli ön planlama yapılırsa, projenin ileri safhalarında oluşturulan yol haritası takip edilecektir. Hiç bir husus şansa bırakmamalı ve gereken her şey danışmanlık sözleşmesine anlaşılır şekilde dahil edilmelidir. İşin kapsamı; elde edilecekler, iş süreci, işin değerlendirilmesi,

kabulü veya reddi için proje yöneticisine atanan özel hedeflerdir. Müşteriler problemlerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve risklerini açıkça tanımlamalıdır. İşin kapsamını belirlememek, açık bir çek yazmak olarak ifade edilebilir. Projenin kapsamının belirlenmesi; ne yapılması gerektiğinin, hariç tutulacakların ve varsayımların tanımlanmasını, her bir görevin ayrıntılarıyla tanımlanmasını ve tüm çözümler için kabul kriterlerini içerir. Projenin hedefi net ve basit olmalıdır. Bir bitiş zamanı belirlenmeli ve finansal açılardan anlaşmaya varılmalıdır[12].

- Kimin hangi işten sorumlu olduğu açıkça belirtilmelidir.

Danışman ile, gerçekten neyi başarmasının beklendiği ve kimin ne yapacağı konusunda anlaşma sağlanmalıdır. Hangi elemanın şirket çalışanları ile iletişim kuracağını ve şirkete hangi elemanın ne kadar zaman ayıracağını bilmek için danışmanlık grubunun büyük çoğunluğunun özgeçmişini görmek gerekir. Eğer kapsam açıksa, sayılan hususlarda anlaşma sağlamak kolay olacaktır. Ancak proje şirket hakkında değişiklikleri içeriyorsa bu kavramların öncelikle gerçek işi yapacak olan danışmanlara öğretilmesi gerekir[12].

- Doğru firmanın değil doğru kişinin seçilmesi.

Deneyimli müşteriler, deneyimli danışman ararlar: Onlar, firmaları değil bireyleri seçerler. Bir çok danışmanlık firması, hazır paket sunumlar dağıtan ve hiç bir endüstri bilgisine sahip olmayan 25 yaşlarındaki gençlerden oluşmaktadır. Sonuç olarak, gittikçe daha çok müşteri uygun danışmanlara veya kişisel uygulayıcılara yönelmektedir. Günümüzde firmalar birlikte çalışmak istedikleri danışmanlık firmasını değil, birlikte çalışmak istedikleri danışmanı seçmektedirler. Artık piyasada gayet yetenekli, işleme yeteneği deneyim ve eğitim birikimi ile şekillenmiş, iş odaklı, profesyonel danışmanlar tercih edilmektedir ve bu özelliklerdeki kişileri kolayca bulmak mümkündür.

- Danışman ile müşteri arasında karşılıklı saygı

Karşılıklı saygının sağlanabilmesi için; danışman firmanın piyasada rakiplerinin olduğunun ve her an kendisinden vazgeçilebileceğinin farkında olması buna karşılık müşteri firmanın ise danışmanı kendi personelinden ayrı tutmaması ve danışmandan her konuya cevap vermesini beklememesi gerekir. Büyük ölçekli projelerde hiç kimse bütün sorulara yeterli cevap veremez[12].

- Danışmandan farklılık yaratmasının talep edilmesi

Birçok danışman müşteri firmadan arkalarında hiçbir iz bırakmadan ayrılır ve müşteri organizasyonu danışman kullanmadan önceki haliyle yoluna devam eder.

Danışmanlar, yaratıcı olmaları ve gerçek bir farklılık yaratmaları için cesaretlendirilmelidir. Danışmanlar; hata toleranslı bir çevrede faaliyet gösterebilmelidir ve eğer hata yapmaktan kaçınırlarsa, onlara yoğun bir şekilde destek olunmalıdır[12].

- Çalışma sonunda elde edileceklerin bilinmesi

Anlaşılan fiyata göre istenilenlerin alındığından emin olmak için sözleşmeye göre alınan hizmetleri kontrol etmek gerekir. Değiştirilemeyecek bir bitiş tarihi olduğundan emin olunmalıdır. Danışmanlık projeleri ile ilgili bir problem de danışmanlık hizmetlerine doğrudan olarak bir değer atanmasının zorluğudur. Dikkate alınacak birçok değişkenle neyin yapıp neyin yapılmadığını belirlemek zordur. Danışmanlar organizasyonun kullanabileceği çıktılarla gelmelidir ve şirket dilini konuşmalıdır. Yaratılan değer, danışman tarafından verilen fikirler ve tavsiyelerin uygulama başarısı veya yeteneği ile ölçülecektir[12].

Özet olarak;

Organizasyon çevresinde danışmanlık projelerinin başarısı için önemli anahtar değişkenler vardır. Müşteri ve danışmanın davranışları başarıyı yakalamak için eşit derecede önemlidir. Başarı için en önemli hususlar şunlardır:

- Taraflar ölçüm yöntemleri, eğitilecek konuyla ilgili kişiler ve uygun eğitim alternatifleri konularında anlaşmaya varmalıdır[11].
- Yaklaşım tarzında esneklik gereklidir. Paket programlarla ilgili olarak organizasyonlar daha bilgili duruma gelmişlerdir. Danışman, müşteri ihtiyaç ve hedeflerini karşılamak için kendi programını geliştirebilmeli veya değiştirebilmelidir. Müşterinin de danışman ile çalışırken zaman ve çaba harcaması gerekir, kolay ve paketlenmiş alternatifleri tercih etmemelidir[11].
- Amaçlar, ölçüm yöntemleri ve eğitim seçenekleri tespit edildikten ve bunların üzerinde anlaşmaya varıldıktan sonra, organizasyon desteğinin alınması önemli hale gelir. Üst yönetimin desteğini almak, danışmanlık projesinin başarısının başlıca faktörlerinden birisidir[11].
- Danışmanın organizasyonun kişisel özelliklerini ve projeye katılanların ilgilerini bilmesi gereklidir. Danışmanın ilk yapması gereken hareket, danışmanlık işi ile ilgili bilgi toplamak haricinde hiç bir şey yapmamaktır. Müşteriler ise organizasyon içindeki iletişim sistemlerini açık tutmalıdır.

Danışmanların her organizasyon seviyesinde geri besleme girişlerinin olması ile performansları daha etkin hale gelir[11].

- Müşteriler kendi organizasyonlarını daha iyi anlayarak, danışmanlardan daha iyi hizmet alabilirler. Organizasyonun ihtiyaçlarına gözden geçirmeye yardım için eğitim departmanının pazarlama koluyla güçlendirilmesi önerilmektedir. Bir takım müşteriler kendilerini organizasyon ve danışman arasında köprü fonksiyonu oynadıklarını belirtmektedirler. Bu suretle organizasyonel destek ve iletişim kolaylaşacaktır[11].
- Danışmanların etkin kullanımı için her bir aşama planlanmalı, koordine edilmeli, kayıt edilmelidir.

2.13. Danışmanlar Müşterilerden Ne Bekler?

Bir firma danışman çağırdığında genellikle ondan ne beklediğine dair fikri vardır. Parasının karşılığını alması için müşterinin danışmanın kendisinden ne beklediğinin farkında olması gerekir. Danışmanın müşteriden ideal beklentileri çok fazla olmakla birlikte en önemli beklentiler aşağıda sunulmuştur:

Problemin Açık Bir Şekilde Tanımlanması

Profesyonel danışmanlık hizmetlerini satın almak, insanları satın almaktır. İhtiyaç duyulan kişi kiralandığında -özellikle üst ve orta yönetim seviyelerinde- o kişinin etkinliğini artırmak için şirket hakkında bilgilendirilir. Danışmana da aynı şekilde bir bilgilendirme gereklidir. Çoğu durumda unsurların incelenmesi sonucunda gerçek problemin düşünüldüğü gibi olmadığı görülür. Daha önemlisi bir problem çok seyrek olarak dar kapsamlıdır. Dolayısı ile organizasyondan ayrı düşünülemez. Her araştırma, faaliyetin diğer alanlarına da bir yol gösterir ve eğer ilişkiler anlaşılırsa bu alanlara anlamlı katkılar sağlayabilir. Örneğin bir ürün için pazar fırsatlarını değerlendirme isteği, ilgili alanlarda fırsatlar, son ürün üretimi veya hammadde ihtiyaçlarının dikkate alınması, olası lisans ve risk sermayesi fırsatları ve bir çok diğer potansiyel katkılara ilişkin fikirlere yönlendirebilir[14].

Yeterli zaman

Danışman, performans için yeterli zaman bekler. Müşteri eldeki problemin çözümü için makul bir zaman uzunluğuna izin vermelidir ve eğer iş öngörülenden daha fazlasını gerektirse makul gecikmelerde toleranslı davranmalıdır. Danışman tutmanın

en önemli nedenlerinden biri, iç kaynaklar kullanıldığında mümkün olmayan, zaman planının hızlandırılmasını sağlamaktır. Danışmanlar gerçekten kısa dönemde büyük çaba harcarlar, çünkü onların işi akıcılık ve çok yönlülük gerektirir ancak bu uzlaşmanın da kendine göre kısıtları vardır[14].

- Yeterli Bütçe

Eğer bir müşteri kaliteli bir sonuç bekliyorsa, bunun için uygun bir bütçe tahsis etmelidir. Ne kadar bir bütçenin “uygun” olacağını tanımlamak ise her zaman güç olmuştur. Danışmanlık firmalarının rekabeti sonucu oluşan fiyatlar uygun bütçeyi belirlemede iyi bir tercih değildir, çünkü bu yapı sonucunda verilen teklifler farklı bakış açılarını içerir ve istenilen güvenilirlik düzeyini sağlayamayabilir. Sonuçların kullanılma şekli kararlar için farklı dokümantasyon ve destek gerektirir. Tekliflerdeki farklılıklar; ilgili organizasyonlar arasındaki fiyat farklılıklarından çok istenen güvenilirlik ve dokümantasyonu algılamayı yansıtır[14].

Müşteriler çoğunlukla danışmanlık işi başladıktan sonra, işin yapısının değiştirilmesi gerektiğini fark ederler. Bunun için ilişkilerin esnek olması gerekirken, müşterinin de bu tür değişikliklerin maliyeti artırabileceğinin farkında olması gerekir. İdeal müşteri-danışman ilişkisi yeterli güvenin olduğu bir atmosferde mevcut olacaktır, böylece açık uçlu anlaşmalar etkili ve yürürlükte olabilecektir. Kurumsal sistemler bütçe ve maliyet muhasebesi gerektirir ve danışman ile temel bir değişiklik üzerinde anlaşıldığında tahmini ücretlerin revize edilmiş hesap özetine ihtiyaç duyulur[14].

- İrtibat Kurulacak Kişinin Belirlenmesi

Müşteri organizasyonun, kendi adına çalışacak olan danışman firma personelinin kimliklerini merak edeceği açıktır, buna karşılık danışman da müşteri organizasyonunda hangi kişilerle birlikte çalışacağını bilmek ister. Müşteri organizasyonunda danışman ile irtibat kurulacak bir kişinin atanması faydalı ve etkili bir danışmanlık ilişkisi için gereklidir. Bu kişinin atanması danışmana, işi yürütürken birlikte çalışması gereken kişilere ulaşabilmesini sağlarken, müşteriye ise danışmanın çalışmaları hakkında bilgi sağlar. Bazen danışmanlık faaliyetleri için bir komitenin veya grubun sorumluluğu olabilir. Ancak burada da grup içerisinde iş geliştirme ve onun sonuçlarını alma konusunda birincil sorumluluğu olan bir birey atanmalıdır[14].

İrtibat kurulacak kişinin yetki kapsamı, geniş ve organizasyondaki diğer kişilerle ilişkisi güçlü olmalıdır. Bir danışman gerekli kararları almada firmayı etkin olarak temsil edebilmek için yeterli görüşme ve erişim imkanına sahip olmayan bir birey ile çalışıyorsa çalışmalarında engellenebilir. Problem iyi seçilmiş olsa bile, kararlara

ihtiyaç duyulduğunda karar vericiyle görüşme imkanı olmayan bir danışman yeteneksiz ve engellenmiş hale gelir[14].

- Birlikte Çalışmaya İstekli Olmak

Bazı müşteri firmalar danışmanlarla çalışması için irtibat kurulacak bir kişi atamalarına rağmen, kararları anlama ve uygulama için gereken zaman ve çabayı ayırmamaktadırlar. Müşteri organizasyonundaki üst düzey temsilciler üzerindeki talepler genellikle çok ağırdır. Bu sebeple iş müşterinin dikkatini ve ilgisini çektiğinde; danışman, programını başlatmak için bir zaman seçmelidir[14].

Sözleşme üzerinde görüşürken, müşteriler koordinasyon ve katılım için genellikle hevesli görünürler, ancak program gerçekten başladıktan sonra müşterinin projeye bağlılığı azalır. Proje süresince her iki taraf da iletişim ve koordinasyon kanallarını açık tutmaya sorumludur[14].

- Diğer Programların Açıklanması

Danışmanın kendine atanan işi etkin olarak yapmasını engelleyen hususlardan birisi de; kendi işinin benzeri olan veya işiyle çakışan işleri yapmak üzere tutulan diğer danışmanların olduğunu fark etmesidir. Bu tip yaklaşımın mantıklı ve uygun olduğuna dair nedenler olabilir, ancak her bir danışman diğerlerinin hangi alanlarda çalıştığı hakkında bilgilendirilmelidir. Genellikle benzer danışmanlık çalışmaları karışıklık yaratır[14].

- Uygulamaya Katılım

Danışmanların bazen önerilerinin kapsamlı olarak uygulanmasına katılmasına gerek olsa bile, danışmanlar raporlarını dipsiz bir kuyuya bırakıyormuş gibi hissetmek istememektedirler. Bir müşteri, danışmanın önerilerini uygularken en azından başlangıç planlarına onu da dahil ederek, en iyi faydayı sağlayabilir. Bu uygulama planlaması özellikle, şirket içindeki birçok grubun koordineli faaliyetlerini gerektirdiği durumda yararlıdır[14].

- Sonuçlar Hakkında Ön Yargılı Olmama

Sonuçlar ve öneriler müşterilerin beklentilerinden farklılık gösterebilir. Bu durumda müşteri danışman önerilerini geçersiz olduğunu söyleyerek reddedebilir. Ancak danışman bu öneriyi yaparken önerinin müşteri organizasyonuna en iyi faydayı sağlayacağı düşüncesindedir. Danışmanın objektifliği ve ön yargılı fikirlerden arınmış olması bu sonuçları değerli bulmasına neden olan faktörler olabilir. Danışman doğal olarak beklenen sonuçlardan sapma gösteren durumları

desteklemeyi isteyebilir; ancak sonuçların farklılık göstermesi onları daha az geçerli yapmaz[14].

- Sonuçların Kurallara Uygun Şekilde Kullanılması

Araştırmanın yapıldığı koşullar ve nitelikler danışman raporunda açıklanmış olsa bile, bazen alana ilişkin sadece kısa bilgi sağlamak amacıyla yapılan araştırmalar daha sonrasında daha büyük bir para veya enerji taahhüdünü doğruluğunu kanıtlamak için kullanılabilir. Daha sonra tamamen belgelenmiş bir çalışma aynı sonuca varsa bile, ilk araştırma ile kapsamlı araştırma arasındaki güvenilirlik farkı sadece müşteri tarafından değil, aynı zamanda sonuçlarını değerlendiren diğer tüm kişilerce anlaşılmalıdır[14].

- Sonuçların Analizi

Danışmanlar çalışmalarının firmanın mevcut sistemiyle nasıl birleştirildiği ve başarılan etkinlik düzeyi ile ilgilenirler. Hiç bir danışmanlık organizasyonu yaklaşımlarında, karakterinde, personel yapısında ve müşteri ilgilerini çekme yeteneğinde durağan değildir. Benzer bir şekilde müşteri organizasyonlarının da danışmanlık bulgularını kabul etme yolları da değişir. Eğer danışmanlık işinin sonuçlarını inceleme olanağı varsa, her bir müşteri gelecekteki çalışmalarını daha iyi yönlendirebilir[14].

3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE DANIŞMANLIK

Danışmanlığın patlama yaptığı 1990’lı yıllarda, danışmanlık firmaları yaptıkları projeler ile büyük gelirler elde etmişlerdir. Bugün firmalar ancak kendi giderlerini karşılayabilecek kadar kar etmektedirler. Büyük ve gelişmiş firmalarda bile azalmış kar dağıtımları ve ikramiye ödemeleri kar marjlarının baskısı altındadır ve çok az düzelme eğilimi göstermektedir[15].

Önümüzdeki üç ila beş yılda yukarıdaki gelişmeler danışmanlık firmalarının özellikle insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarında olmak üzere iç organizasyonlarında belirgin bir etki yaratması beklenmektedir. Danışmanlık firmalarının değer yaratma gücünün azalması nedeniyle geleneksel olarak güvenilir olan firmalar da gittikçe daha güçsüz duruma düşmüşlerdir. Buna göre danışmanlık firmaları personelini motive etmek için yeni yollar geliştirmektedirler. Mevcut personele işe yeni değer katacak eğitim sağlamak veya kendi iç kültürlerine uyum gösterecek olanları işe almak şeklinde önlemler alınabilmektedir[15].

Danışmanlık sektöründe rekabet; sektöre yeni girenler, gelişmiş firmalar ve benzer firmalar gibi birçok firma arasında büyümektedir. Yeni firmalar danışmanlık sektörüne fazla kapasite oluşturacak kadar girmişlerdir. Sektörün normal hale gelmesi için ise zamana ihtiyaç vardır. Sonuç olarak fiyatlar üzerindeki aşağı yönlü baskı yüksektir. Birçok firma ilişkilerini iyi tutmak amacıyla müşterilerine ücretsiz hizmetler önermektedir[15].

Müşteriler ise çok seçici olmaya başlamıştır ve mevcut pazar şartlarında bunu yapacak güçleri vardır. Müşteriler sadece danışmanlık için ayırdıkları bütçeyi genel ekonomik durum nedeniyle düşürmekle kalmamış, aynı zamanda danışmanlık firmalarından beklentilerini de artırmışlardır. Müşteriler danışmanlarda daha fazla sektör deneyimi, uygulama gücü ve uygulama yeteneğinin hepsinin birden olmasını istemektedirler. Artık stratejik vizyonları sadece tanımlamak yetmemektedir, müşteriler danışmanların aynı zamanda onların da sorumlu olacağı çözümler getirmesini beklemektedirler. Danışmanlar geçmişte performansa bağlı ücretleri kabul etmekte isteksizken artık buna razı olmak zorunda kalmaktadırlar. Bazı firmalar da çok büyük değer kayıpları ile baş etmektedirler[15].

Büyük danışmanlık firmalarından müşteri firmalarının yönetim kurullarına doğru oluşan yer değiştirme ile iç ve dış danışmanlarla anlaşmada deneyimin artması sonucunda; müşterinin yöneticileri danışmanlık hizmeti veren firmalar arasından çok daha haberdar seçimler yapmaktadırlar. Geleneksel olarak danışmanlık firmalarının hedef müşteri kitlesi içinde olmayan küçük ve orta büyüklükteki firmalar ve kamu sektörü bile danışmanlık firmaları hakkında deneyim sahibi olmuşlardır. Ancak artık sadece çok fazla seçenek olması ve daha büyük beklentiler olması değil, müşterilerin mevcut danışmanlarından daha fazla faydalanması da danışmanlık firmalarının işini güçleştirmektedir. Danışmanlık projesinin ön araştırma, analiz, çözüm geliştirme, uygulama, uygulama sonrası denetim gibi her aşamasında danışmanlar daha fazla çalışmak zorunda kalmışlardır. Danışmanlık işinde güç dengesinin yer değiştirmesine paralel olarak, sürekli gelir sağlayan uzun dönem danışmanlık ilişkileri azalmaktadır ve artık daha az yaygındır. Danışmanlık firmalarının kendi hizmetlerini bir değere dönüştürme güçleri dramatik bir şekilde azalmıştır[15].

Türk şirketlerinin danışmanlık şirketlerine bakış açılarının her yıl daha olumlu hale geldiği sektörde faaliyette bulunan şirketler tarafından gözlenmektedir[2].

Danışmanlık şirketleri ve danışmanların da bir profesyonellik sürecinde olduğunu düşünürsek, bu bakışın dar bir tünelden, bir huni açılımına doğru gittiği görülmektedir. Özellikle firmaların kendi bünyelerindeki yapısal sorunlarından dolayı barındıramadıkları bazı "iş"leri dışa vermelerinin artacağı, bunun için de belli bir formalizasyona gelen şirketlerin, danışmanlık şirketlerine daha sıcak bakması beklenmektedir. "Evinizin bakımını bir müddet kendiniz yapabilirsiniz, ancak bazı işler vardır ki, ehliyetli biri tarafından yapılmalıdır. İşte bu işlerin hangileri olduğunu anladığınız zaman, bir danışmanlık almanız gerektiğini düşünmeye başladınız demektir"[2]

Danışmanlık hizmeti vermeye akademik dünyadan birçok eğitimci, eğitim vererek başlamıştır. Bu 1980'li yılların ortalarında kadar devam etmiş, daha sonra (eğitim, eleman temini) bir formalizasyon süreci yaşayarak, yine akademik dünyadan bazı kişilerce kurumsallaşmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren yerli ve yabancı yönetim danışmanlığı firmaları sektörde çoğalmıştır[2].

Son yıllarda global şirketlerin Türkiye'ye gelmesi ile global danışmanlık firmaları da Türkiye'ye adım atmıştır[2].

Pazarın büyümesi yönünden bakılacak olursa, danışmanlık şirketlerinin sayısının artması ile danışmanlık talebinin aynı hızla artmadığı görülmektedir. Danışmanlık, bilgi yoğun ve metodolojik bir çalışma gerektirir. Şirketler ise bir vizyon ile kurulup,

bu vizyonun başarılı olması için çalışmaktadır. Farklı yaklaşım ve ürünü olan firma başarılı olmaktadır. Ancak Türkiye'de henüz tüm danışmanlık firmalarına yetecek kadar iş potansiyeli bulunmamaktadır[2].

Sektörde en canlı konu Genel Yönetim, Ücret Yönetimi, Performans Yönetimi, Yeniden Yapılanma, IT Danışmanlığı gibi konulardır, özellikle İnsan Kaynakları'nın bilgi sistemleri yönü oldukça hareketli görülmektedir[2].

Sektörde en büyük problem danışmanlık sektöründe çalışmak isteyen kişilerin yetiştirilmesi olarak görülmektedir. Bir diğer konu da danışmanlık firmasının kendisini tanıtip çalışmalara başlamalarının çok uzun bir süreç olmasıdır. Müşterilerin danışmanlık firmaları ile ilk tanışmasından işe başlama zamanına kadar geçen zaman bazen 6 ayı bulabilmektedir. Bu sürenin kısaltılması; firmaların danışmanlık konularında bilgi sahibi olması, ne istediklerini bilmeleri ve gerçekten hizmet almalarına olan güvenlerinin gelmesi ile mümkün olabilecektir[2].

Diğer yandan global krizin danışmanlık sektörüne katkı sağlaması beklenmektedir. Çünkü, şirketler kriz dönemlerinden sonra danışmanlık alma eğilimi göstermektedirler. Müşteriler, toparlanma döneminden sonra krizin etkilerinden gelecekte daha az etkilenmek için danışmanlık almaktadırlar. Genel ekonomik krizin olduğu yıllarda, sadece büyük firmaların danışmanlık hizmeti almaya devam ettiği görülmektedir[2].

4. ARAŞTIRMANIN AMACI, TASARIMI VE METODU

4.1. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarında danışman kullanımı ve etkinliğini belirlemektir. Danışmanlık iç veya dış hizmet olarak gelişmiştir. İç danışmanların firmalarda çok çeşitli şekillerde yorumlanabileceği ve iç danışman kullanımının ölçümü için bir standart oluşturulamayacağı düşünüldüğünden bu çalışmada dış danışman kullanımı esas alınmıştır. Bu çerçevede çalışmada firmaların dış danışman kullanımına ilişkin analizler yapılmıştır.

Araştırmanın kapsamı şu sorularla açıklanabilir:

1. Firmalar danışman kullanıyorlar mı?
2. Firmaların danışman kullanmama nedenleri nelerdir?
3. Danışman kullanımında etkili olan etkenler nelerdir?
4. Danışman kullanan firmalar “İç Danışman”ı mı, “Dış Danışman”ı mı tercih ediyorlar?
5. Hangi tip firmalar danışman kullanıyor?
6. Firmalar en çok hangi alanlarda danışman kullanıyor?
7. Firmalar danışman seçerken hangi kaynaklardan faydalanıyorlar?
8. Firmalar danışman başarısını hangi etmenlerin etkilediğini düşünüyorlar ve genel olarak bu etmenlere ilişkin mevcut danışmanlarından memnuniyet dereceleri nelerdir?
9. Firmaların danışmanlardan beklentileri nelerdir?
10. Firmaların danışmanlarla ilgili şikayetleri nelerdir?

4.2. Araştırmanın Tasarımı ve Metodu

4.2.1 Veri Toplama Metodu

Çalışmaya değişkenlerin tespiti için tanımlayıcı bir ön araştırma yapılarak başlanmıştır. Tanımlayıcı araştırma saha çalışması yolu ile gerçekleştirilmiştir. Saha çalışmasının en önemli avantajları konuyu kendi doğal çerçevesinde inceleme fırsatı vermesi ve yeni hipotezler bulma olasılığıdır. Sonuç olarak çeşitli değişkenlerin ortak etkileri bu çalışmanın temel yapısını oluşturmaktadır[16]. Bu çerçevede “Danışman Kullanımı ve Etkinliği” anketi oluşturulmuştur.

Çalışmanın ana kütlesi İstanbul Sanayi Odası’nın 2002 yılı sonu itibariyle açıkladığı “Üretimden Satışlara Göre Türkiye’deki İlk 500 Büyük Sanayi Firması” listesinde adı geçen firmalardır. Söz konusu listede adının açıklanmasını istemeyen 25 adet firma bulunduğundan hazırlanan anket diğer 475 firmaya posta yolu ile gönderilmiştir.

4.2.2 Veri Toplama Prosedürü ve Aracı

Toplam 7 sayfadan ve 22 sorudan oluşan “Danışman Kullanımı ve Etkinliği” anketi yukarıda bahsedilen 475 firma Genel Müdürüne 1 Aralık 2003 tarihinde postalandı ve yanıtlayıcılardan anketi cevaplayıp en geç 22 Aralık 2003 tarihine kadar geri göndermeleri istendi. Söz konusu anket ekte sunulmuştur. Verilerde bir standart sağlamak amacı ile anketteki sorular, tüm cevaplayıcılara aynı sıra ile ve aynı ifadelerle sorulmuştur. Bazı soruların altında bulunan açık uçlu “Diğer” seçeneği haricinde anketteki sorular çoktan seçmelidir. Önem ve memnuniyet derecesini ölçmeye yönelik sorularda ise beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu da anket sonuçlarının düzenlemesini ve analizini kolaylaştırmıştır.

Ankete daha fazla katılımın sağlanması amacıyla anketin kapak sayfasına cevapların gönderilebileceği faks numarası ve posta adresi yazılmıştır. Ayrıca anketi e-posta yolu ile göndermek isteyen firma yetkililerine diledikleri takdirde anketin e-posta ile iletebileceği de belirtilmiştir. Anket ile ilgili olarak sorulabilecek sorulara cevap vermek amacıyla kapak sayfasında telefon numarası bulunmaktadır.

Ankette 1. sorudan 5. soruya kadar olan sorular firmaların demografik özellikleri ile ilgilidir ve tüm yanıtlayıcıların bu soruları yanıtlaması istenmiştir.

Anketteki 6. soru firmanın danışman kullanıp kullanmadığı ile ilgilidir. Bu soruya firmanın şu ana kadar hiç danışman kullanmadığı cevabını verenler anketin 20. sorusuna yönlendirilmiştir. 20. soru danışman kullanmama nedenleri ile ilgilidir.

Anketteki 7. soruda danışman kullanan firmaların iç danışman mı, dış danışman mı yoksa her ikisini de mi kullandığını sorulmaktadır. Bu soruya iç danışman cevabını verenlerden yine 20. soruya geçmeleri istenmiştir. 7. sorudan sonra anketi cevaplayacak olan firmalar dış danışman kullanmış veya halen kullanmakta olan firmalardır. Danışman kullanmayan veya sadece iç danışman kullanan firmalar ise 20. soruya yönlendirilmiştir.

Anketin 8. sorusu firmaların kaç yıldır danışman kullandıkları, 9. sorusu ise hangi sıklıkta kullandıkları ile ilgilidir. 10. soruda firmalardan hangi alanlarda danışman kullandıkları ve bu alanlardan genel olarak memnuniyet derecelerini işaretlemeleri istenmiştir. 11. soru firmaların danışmanlık giderleri için yılda ne kadar bütçe ayırdıklarına ilişkindir. 12. soruda danışman kullanımında etkili olan nedenler sorulmaktadır. 13. soru danışmanı seçerken firmaların hangi kaynaklardan faydalandığı ile ilgilidir. 14. soruda firmalardan danışmanın başarılı olmasını etkileyen etmenler ile genel olarak her bir maddeden memnuniyet derecelerini işaretlemeleri istenmiştir. 16. soru firmaların danışmandan beklentilerini ve memnuniyetlerini ölçmeye yöneliktir. 19. soru danışman ile ilgili şikayetlerin ölçülmesi amacıyla sorulmuştur.

Anketin 15. sorusu danışmana sağlanan bilgiler ile ilgili, 17. sorusu danışman teklifinde bulunması gereken unsurlarla ilgili, 18. soru danışman başarısının nasıl ölçüldüğü ile ilgilidir.

Firmalara postalanan 475 anketten 75'i cevaplanmıştır. Ancak bu anketlerden bazılarının kullanılamayacağı anlaşıldığından değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 71 anketin kullanılabilir olduğu görülmüştür. Bu çerçevede anket çalışmasına katılım oranı %15 olmuştur. Anketin yanıtlanması için 22 gün gibi kısa bir süre verilmesi, anketlerin doğrudan şirket genel müdürlerine gönderilmiş olması, yöneticilerin bu tip çalışmalara ayıracak yeterli zamanlarının olmaması hususları düşünülerek anketin geri dönüş oranının yeterli olduğu düşünülmüştür.

4.2.3 Analiz Yöntemleri

Tüm anketler kodlandıktan sonra veriler analiz amacıyla SPSS(Statistical Package Program for Social Sciences) paket programına yüklenmiştir. Veriler analiz edilirken aşağıdaki istatistiksel analizler kullanılmıştır:

Sıklık Analizi

Verilerden bilgi çıkarmak genellikle sıklık analizleri ile başlar. Sıklık analizleri; gözlem sayılarının, çalışılan temel birimlerin veya sınıf aralıklarının her birinde kullanılacak ölçüm birimlerinin tablo veya histogram şeklinde gösterilmesini içerir.

Çapraz Çizelgeler

İki değişken arasındaki ilişkileri belirlemek için ilk aşama, her bir değişkeni çapraz olarak sınıflandırmak ve sonuçları iki yönlü tabloda göstermektir. Simetrik ilişkide değişkenler aynı yönde değişirler. Karşılıklı ilişki ise iki değişkenin birbirini etkilemesi veya güçlendirmesi durumunda mevcuttur.

İki Ortalama Arasındaki Farkın Sınanması

Bu testte birbirinden bağımsız olarak seçilmiş iki örneğe ait ortalamalar arasındaki farkın tesadüfi etkenlerden mi, yoksa ortalamaların ayrı kitlelerden gelmesinden mi kaynaklandığına; diğer bir deyişle bulunan farkın istatistiksel olarak önemli olup olmadığına karar verilir[17].

Faktör Analizi

Faktör analizi çok fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri analiz etmek için ve bu değişkenleri ortak boyutlarına(faktörlerine) dayanarak açıklamak için kullanılır. Amaç, orijinal değişkenler içindeki bilgiyi en az bilgi kaybı ile daha küçük faktörler kümesine dönüştürerek özetlemektir[18].

4.2.4 Demografik Veriler

Ankete katılan firmaların demografik verileri aşağıda sunulmuştur:

Tablo 4.1 Firmaların faaliyet gösterdiği sektör

Faaliyet Gösterilen Sektör	Sıklık	%
Kamu	13	18,3
Özel	58	81,7
Toplam	71	100,0

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere anketi yanıtlayan firmaların %18,3’ü kamu sektöründe, %81,7’si ise özel sektörde faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.2 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumları

Yabancı Sermaye ile Ortaklık Durumu	Sıklık	%
Var	17	23,9
Yok	54	76,1
Toplam	71	100,0

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere anketi yanıtlayan firmaların %23,9’unun yabancı sermaye ile ortaklığı bulunurken, %76,1’inin ise yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmamaktadır.

Tablo 4.3 Firmaların yıllık ciroları

Yıllık Ciro (Trilyon TL)	Sıklık	%
50 Trilyon’dan az	7	9,9
50 ile 150 Trilyon Arasında	36	50,7
150 ile 250 Trilyon Arasında	16	22,5
250 ile 350 Trilyon Arasında	3	4,2
350 Trilyon’dan fazla	9	12,7
Toplam	71	100,0

Tablo 4.3’te görüldüğü üzere anketi yanıtlayan firmaların %9,9’unun 50 trilyon TL’den az, %50,7’sinin 50 ile 150 trilyon TL arasında, %22,5’inin 150 ile 250 trilyon TL arasında, %4,2’sinin 250 ile 350 trilyon TL arasında, %12,7’sinin 350 trilyon TL’den daha çok yıllık cirosu bulunmaktadır.

Tablo 4.4 Firmaların ihracat yapma durumları

Hangi Pazara Hitap Ediliyor	Sıklık	%
İç Pazar	10	14,1
Dış Pazar	3	4,2
Her İkisi de	58	81,7
Toplam	71	100,0

Tablo 4.4’te görüldüğü üzere anketi yanıtlayan firmaların %14,1’i sadece iç pazara, %4,2’si sadece dış pazara, %81,7’si ise hem iç hem de dış pazara satış yapmaktadır.

Tablo 4.5 Firmaların planlama şekli

Planlama Nasıl Yapılıyor	Sıklık	Geçerli %
Kısa Vadeli	10	16,7
Orta Vadeli	29	48,3
Uzun Vadeli	21	35,0
Toplam	60	100,00
Yanıtlanmayan	11	
Genel Toplam	71	

Tablo 4.5’te görüldüğü üzere anketi yanıtlayan firmaların %16,7’si kısa vadeli, %48,3’ü orta vadeli, %35’i ise uzun vadeli planlama yaptıklarını belirtmişlerdir.

4.2.5 Kısıtlar

Çalışma ile ilgili kısıtlar, iç geçerlilik ve dış geçerlilik olmak üzere iki temel kategoride toplanabilir. Her iki kısıt da araştırmanın geçerliliği ile yakından ilgilidir. Çalışma tanımlayıcı olarak tam ve net bilgiyi toplamayı hedefler, bu nedenle araştırma tasarımında önyargıya karşı deneysel çalışmalarda gerekenden daha fazla hazırlıklı olunmalıdır. Bu çalışma bir saha çalışması olduğundan, şirket yöneticileri ve görüşme şartları üzerinde tam kontrol çok zordur.

Anket çalışmasına sadece 75 firma katılmıştır. Bu sınırlı durum uygulanacak testlerde bir örnekleme hatası doğurabilecektir. Çalışmaya katılan 75 firma aynı zamanda rassal olmayan bir yöntemle seçilmiştir. Metot ve örneklem büyüklüğü, sonuçların anakütleye genelleştirilmesinde önemli bir kısıt oluşturacaktır. Bu da çalışmanın dış geçerliliği ile yakından ilgilidir.

Çalışmanın iç geçerliliği ile ilgili problemler aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Geçmiş Etkisi:

Dış olaylar ve kişisel deneyimler yöneticinin belirli sorulara cevaplarını değiştirmesine neden olmuş olabilir.

Yanıtlayan Etkisi:

Anketler firma Genel Müdürlerine postalanmıştır. Bazı firmalarda anket Genel Müdürdan alt seviyede çalışan başka bir yöneticiye veya uzmana yönlendirilmiştir. Yanıtlayan kişilerin uzmanlık alanları farklı olduğundan anket soruları farklı algılanmış olabilir. Ayrıca yanıtlayan kişi kendi alanındaki danışman kullanımından haberdar iken diğer alanlar hakkında bilgi sahibi olmayabilir. Bu durumun da sorulara verilen yanıtları etkilemesi olasıdır.

Test Etme Etkisi:

Denekler test sürecinin farkında oldukları için hassas sorulara dair gerçek görüşlerini değiştirmeye eğilimli olabilirler.

Kesinlik ve Doğruluk Seviyesi:

Kesinlik ve doğruluk seviyesi, değişkenler ve onlar arasındaki ilişki hakkında en fazla bilgiyi elde etmek amacıyla %95 güven düzeyinde kabul edilmiştir. Bu kapsamda kesinlik ve doğruluk seviyesi, potansiyel değişkenler hakkında daha genel bilgiler elde etmek amacıyla dengelenmiştir.

5. DEĞİŞKENLER VE HİPOTEZLER

5.1. Değişkenler

Araştırmanın amaçları doğrultusunda Türkiye’de İmalat Sanayi Kuruluşlarında Danışman Kullanımı ve Etkinliğini firmaların özellikleri açısından ortaya koymak üzere 5 grup değişkenden yararlanılmıştır.

5.1.1 Firmaların Yapısal Özellikleri ile İlgili Değişkenler

Çalışmaya katılan firmaların genel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular anketi oluşturan değişkenler arasında yer almaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların özelliklerini saptamak amacıyla; firmaların içinde bulunduğu sektör(Soru-1), yabancı sermaye ile ortaklık durumları(Soru-2), yıllık ciroları(Soru-3), çalışan sayıları(Soru-4), ihracat yapma durumları(Soru-5) ve planlamanın nasıl yapıldığını(Soru-21) ölçen değişkenler kullanılmıştır.

5.1.2 Danışman Kullanımındaki Tercihler ile İlgili Değişkenler

Bu bölümde firmaların danışman kullanımındaki tercihlerine ve tarzlarına yönelik değişkenler bulunmaktadır. Ankete katılan firmaların danışman kullanma durumları(Soru-6); iç danışman mı dış danışman mı kullandıkları(Soru-7); kaç senedir(Soru-8), ne sıklıkta(Soru-9) ve hangi alanlarda(Soru-10) danışman kullandıkları; danışmanlık giderleri için yılda ne kadar bütçe ayırdıkları(Soru-11), danışman kullanım nedenleri(Soru-12) ve kullanmama nedenlerini(Soru-20) belirlemeye yönelik değişkenler bu grupta yer almaktadır.

5.1.3 Danışman Seçimi ile İlgili Değişkenler

Firmaların danışman seçerken hangi kaynaklardan faydalandıkları(Soru-13), danışmana sağlanan bilgiler(Soru-15), danışmandan beklentiler(Soru-16) ve danışman teklifinin değerlendirilmesine(Soru-17) yönelik değişkenler bu grupta yer almaktadır.

5.1.4 Danışman Başarısının Değerlendirilmesine İlişkin Değişkenler

Firmaların danışman başarısını etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri(Soru-14) ve danışman başarısını değerlendirme şekline(Soru-18) yönelik değişkenler bu grupta yer almaktadır.

5.1.5 Danışmanlardan Hizmetlerinden Memnuniyetsizliğe İlişkin Değişkenler

Danışman kullanan firmaların danışmanlardan şikayetlerine yönelik bir adet değişken bu grupta yer almaktadır(Soru-19).

5.2. **Hipotezler**

Bu bölümde firmaların bulundukları sektör, yabancı sermaye ile ortaklık durumları, yıllık ciroları, çalışan sayıları, ihracat yapma durumları ve planlamanın nasıl yapıldığı gibi firma yapısını belirten özellikler ile ilgili hipotezler ortaya konulmuştur.

Hipotez 1: Firmaların danışman kullanımı kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde bulunan firmaların danışman kullanma eğilimi kamu sektöründe bulunan firmalara göre daha yüksektir.

Hipotez 2: Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar daha fazla dış danışman kullanmaktadırlar.

Hipotez 3: Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma süreleri kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmaların danışmanlar ile birlikte çalışma süreleri kamu sektöründe faaliyet gösteren firmalara göre daha uzundur.

Hipotez 4: Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma sıklıkları kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar kamu sektöründe faaliyet gösteren firmalara göre danışmanları daha sık kullanmaktadırlar.

Hipotez 5: Dış danışman kullanan firmaların danışmanlık için ayırdıkları bütçe kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar kamu sektöründe bulunan firmalara göre daha yüksek danışmanlık bütçesi ayırmaktadırlar.

Hipotez 6: Firmaların danışman kullanımı yabancı sermaye ile ortaklıklarının olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan firmaların danışman kullanım oranı yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan firmalara göre daha yüksektir.

Hipotez 7: Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü yabancı sermaye ile ortaklıklarının olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklıkları bulunan firmalar daha fazla dış danışman kullanmaktadırlar.

Hipotez 8: Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma süreleri yabancı sermaye ile ortaklıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklıkları bulunan firmaların danışmanlar ile birlikte çalışma süreleri yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan firmalara göre daha uzundur.

Hipotez 9: Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma sıklıkları yabancı sermaye ile ortaklıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan firmalar yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan firmalara göre danışmanları daha sık kullanmaktadırlar.

Hipotez 10: Dış danışman kullanan firmaların danışmanlık için ayırdıkları bütçe yabancı sermaye ile ortaklık durumlarına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan firmalar yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan firmalara göre daha yüksek bir danışmanlık bütçesi ayırmaktadırlar.

Hipotez 11: Firmaların danışman kullanmaları ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Hipotez 12: Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Hipotez 13: Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman kullanma süresi daha uzundur.

Hipotez 14: Firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman kullanma sıklığı daha fazladır.

Hipotez 15: Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman için ayrılan bütçe daha fazladır.

Hipotez 16: Firmaların danışman kullanmaları ile beyaz yakalı personel sayıları arasında ilişki vardır. Beyaz yakalı personel sayısı yüksek olan firmalarda danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Hipotez 17: Firmaların kullandıkları danışman türü ile beyaz yakalı personel sayıları arasında ilişki vardır. Beyaz yakalı personel sayısı yüksek olan firmalarda dış danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Hipotez 18: Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile personel sayıları arasında ilişki vardır. Personel sayısı yüksek olan firmaların dış danışman kullanma süreleri daha fazladır.

Hipotez 19: Firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile personel sayıları arasında ilişki vardır. Personel sayısı yüksek olan firmaların danışman kullanma sıklıkları daha fazladır.

Hipotez 20: Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile personel sayıları arasında ilişki vardır. Personel sayısı yüksek olan firmalarda dış danışman için ayrılan bütçe daha fazladır.

Hipotez 21: Firmaların danışman kullanmaları ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Hipotez 22: Firmaların kullandıkları danışman türü ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların dış danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Hipotez 23: Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların dış danışman kullanma süreleri daha fazladır.

Hipotez 24: Firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların danışman kullanma sıklıkları daha fazladır.

Hipotez 25: Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe daha fazladır.

Ankette bulunan danışman kullanım tercihleri ile ilgili değişkenler, danışman seçimi ile ilgili değişkenler, danışman başarısının değerlendirilmesine ilişkin değişkenler, danışmanlardan hizmetlerinden memnuniyetsizliğe ilişkin değişkenler hakkında hipotez kurulmamış olup, araştırmanın amaçları doğrultusunda bu değişkenlere ilişkin genel analizler yapılmıştır.

6. ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde anket sonuçları üzerinde yapılan analizler üzerinde durulacaktır.

6.1. Sıklık ve Faktör Analizleri

Yukarıda da belirtildiği üzere ankete verilen cevapların 71 tanesi analiz için kullanılabilir durumdadır. Söz konusu 71 firmanın özellikleri demografik özellikler başlığı altında incelenmişti. Firmaların danışman kullanıp kullanmadıkları, iç danışman mı dış danışman mı kullandıkları, danışman kullanma süreleri, danışman kullanma sıklıkları, hangi alanlarda danışman kullandıkları ile ilgili sıklık analizleri ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.1 Firmaların danışman kullanma durumu

Danışman Kullanımı	Sıklık	%
Halen Kullananlar	47	66,2
Geçmişte Kullanıp, Şu Anda İhtiyaç Duymayanlar	7	9,9
Geçmişte Kullanıp, Bir Daha Kullanmayı Düşünmeyenler	1	1,4
Hiç Kullanmamış Olanlar	16	22,5
Toplam	71	100,0

Tablo 6.1’de firmalar danışman kullanma durumlarına göre sınıflandırılmıştır. Anketi cevaplayan 71 firmadan 55 tanesi en az bir defa danışman kullanmıştır. Bu sayı ise firmaların %77,5’ine karşılık gelmektedir. 16 firma ise hiç danışman kullanmadığını belirtmiştir. Çalışmamızda sadece dış danışman kullanımı konu alındığından ankette bu sorunun ardından çalışılan danışmanın iç danışman mı yoksa dış danışman mı olduğu sorulmuştur. Bu kapsamda hiç danışman kullanmadığını belirten 16 firmanın (%22,5) bugüne kadar ne iç ne de dış danışman kullandığını anlıyoruz. Bu firmalar ankette danışman kullanmama nedenlerini soran 20. soruya yönlendirilmiştir.

Tablo 6.2 Firmaların kullandığı danışman türü

Kullanılan Danışman Türü	Sıklık	%
İç Danışman	7	12,7
Dış Danışman	30	54,5
Her İkisi de	18	32,7
Toplam	55	100,0
Yanıtlamayan	16	
Genel Toplam	71	

Tablo 6.2’de firmalar kullandıkları danışman türüne göre sınıflandırılmıştır. Kullanılan danışman türü ile ilgili soruya en az bir defa danışman kullanmış olan 55 firma yanıtlamıştır. Bu firmaların 30 tanesi sadece dış danışman, 7 tanesi sadece iç danışman kullanırken kalan 18 firma ise her ikisini de kullanmaktadır. Bu çerçevede anketi yanıtlayan 71 firmanın 48 tanesinin(%67,6) dış danışman kullandığı anlaşılmaktadır. Dış danışman ile ilgili analizlerimizde söz konusu 48 firmadan alınan yanıtlar kullanılacaktır.

Tablo 6.3 Firmaların danışman kullanma süresi

Danışman Kullanma Süresi (Yıl)	Sıklık	%
1,00	1	2,4
1,50	1	2,4
3,00	2	4,9
4,00	2	4,9
5,00	5	12,2
7,00	3	7,3
9,00	2	4,9
10,00	12	29,3
15,00	5	12,2
17,00	1	2,4
21,00	1	2,4
24,00	1	2,4
25,00	1	2,4
30,00	2	4,9
40,00	1	2,4
50,00	1	2,4
Toplam	41	100,0
Yanıtlanmayan	30	
Genel Toplam	71	

Tablo 6.3’te firmalar danışman kullanma sürelerine göre sınıflandırılmıştır. Danışman kullanma süresi ile ilgili soru yanıtlayıcılara açık uçlu olarak sorulmuştur. Buna göre firmaların danışman kullanma süresinin ortalaması 12,5 yıl, ortancası ve en sık değeri ise 10 yıldır. Sonuç olarak Türkiye’deki imalat sanayi firmalarında dış danışman kullanımının yaygınlaşması 10-15 yıl önce başlamıştır. Bu da danışmanlık

hizmetlerinin Türkiye imalat sanayi firmalarında 1990'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlandığını göstermektedir.

Tablo 6.4 Firmaların danışman kullanma sıklığı

Danışman Kullanım Sıklığı	Sıklık	%	Birikimli %
Sürekli	15	32,6	32,6
Ayda Birkaç Defa	10	21,7	54,3
Ayda Bir Defa	5	10,9	65,2
Yılda Birkaç Defa	9	19,6	84,8
Yılda Bir Defa	1	2,2	87,0
Daha Seyrek	6	13,0	100,0
Toplam	46	100,0	
Yanıtlanmayan	25		
Genel Toplam	71		

Tablo 6.4'te firmalar danışman kullanma sıklıklarına göre sınıflandırılmışlardır. Buna göre firmaların %65,2'sinin en az ayda bir defa danışman kullanmaktadır. Danışman kullanım sıklığının ortalaması "ayda bir defa" ile "ayda birkaç defa" seçeneklerinin arasına düşmektedir. En sık değer "sürekli" seçeneği olurken ortanca değer "ayda bir kaç defa" seçeneği olmuştur. Genel olarak firmalar danışmanları sık kullanma eğilimdedirler.

Tablo 6.5 Firmaların danışman için ayırdıkları bütçe

Danışman İçin Ayrılan Bütçe	Sıklık	%	Birikimli %
50 Milyar TL'den az	16	36,4	36,4
50 ile 150 Milyar TL Arasında	18	40,9	77,3
150 ile 250 Milyar TL Arasında	3	6,8	84,1
250 ile 350 Milyar TL Arasında	1	2,3	86,4
350 Milyar TL'den fazla	6	13,6	100,0
Toplam	44	100,0	
Yanıtlanmayan	27		
Genel Toplam	71		

Tablo 6.5'te firmalar danışman için ayırdıkları bütçeye göre sınıflandırılmıştır. Danışman için ayrılan bütçe için verilen cevapların ortalaması, en sık değeri ve ortanca değeri "50 Milyar TL ile 150 Milyar TL arasında" seçeneğidir. Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere bu soruyu yanıtlayan firmaların %77,3'ü danışmanlık için yıllık 150 Milyar TL'den daha az bir bütçe ayırmaktadır.

Tablo 6.6 Firmaların danışman kullandıkları alanlar

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Mali İşler	36	3,7778	1,045
Hukuk	41	3,6829	1,105
Bilgi Sistemleri	27	3,1481	1,063
Üretim Yönetimi	23	2,9565	1,223
İnsan Kaynakları	26	2,8846	1,070
Stratejik Planlama	22	2,6818	1,129
Pazarlama	19	2,1053	0,994

Tablo 6.6’da hangi alanlarda danışman kullanıldığı ile ilgili sorulan anketin 10. sorusuna verilen cevapların ortalamaları ve her bir alana ilişkin alınan yanıt sayısı verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çerçevede firmaların en çok mali işler ve hukuk alanında danışman kullandığı sonucuna varıyoruz. Bilgi sistemleri alanında danışman kullanımı ise sözü geçen alanlardan sonra gelmektedir. Diğer yandan firmaların en az danışman kullandığı alan ise pazarlama olarak belirlenmiştir.

Tablo 6.7 Firmaların danışman kullandıkları alanlardaki memnuniyet dereceleri

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Hukuk	38	3,868	0,704
Mali İşler	31	3,806	0,654
Bilgi Sistemleri	23	3,521	0,593
Stratejik Planlama	16	3,375	0,806
Üretim Yönetimi	18	3,333	1,028
İnsan Kaynakları	21	3,095	0,830
Pazarlama	12	3,083	0,996

Tablo 6.7’de firmaların danışman kullandıkları alanlarla ilgili memnuniyet dereceleri verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda firmalar danışman kullandıkları alanlara paralel olarak en fazla hukuk ve mali işler konularında aldıkları danışmanlık hizmetlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Pazarlama konusu ise memnuniyet sıralamasında yine en son sırada yer almaktadır.

Tablo 6.8 Firmaların danışman kullanma nedenleri

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Şirket içinde bulunmayan özel bir uzmanlığa ihtiyaç duyulması	44	4,022	0,698
Problemin şirket içi kaynaklarla çözülmesinin yüksek maliyetli olması	41	3,609	0,945

Tablo 6.8'in devamı

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Özel bir problemi çözme ihtiyacı	46	3,500	1,069
Objektif bir dış görüşe ihtiyaç duyulması	42	3,428	1,252
Güncel bilgilerin danışmanlar tarafından takip ediliyor olması	45	3,377	1,173
Danışmanların problemin çözümü için hızlı bir şekilde öneri getirmesi	42	3,309	0,923
Danışmanların sektördeki firmalar hakkında kapsamlı ve derin bilgilere sahip olması	40	3,025	1,120
Bir proje hakkında şirketiniz görüşlerinin bir uzman tarafından desteklenmesi	42	2,952	1,080
Geçici ve tek seferlik bir işin yapılması	41	2,829	1,222
Bir problemin çözümü için kısıtlı bir zaman bulunması	41	2,731	1,284

Danışman kullanma nedenlerini tespit etmek amacıyla sorulan 12. soruya verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6.8'de verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda firmaları danışman kullanmaya iten en önemli etkenler; şirket içinde bulunmayan özel bir uzmanlığa ihtiyaç duyulması ve problemin şirket içi kaynaklarla çözülmesinin yüksek maliyetli olmasıdır. Diğer yandan şirket görüşlerinin desteklenmesi, geçici ve tek seferlik bir işin yapılıyor olması ve problemin çözümü için kısıtlı bir zaman bulunması danışman kullanımında en az etkili olan etkenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Danışman kullanma nedenleri ile ilgili olarak yapılan faktör analizinde üç faktörün etkili olduğu anlaşılmıştır. Analiz ile ilgili yapılan KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) testi sonucu $0,577 > 0,5$; Barlett testinin anlamlılık düzeyi ise $0,000$ (yeterince küçük) çıkmıştır. KMO testi sonucunun düşük çıkmış olması örneklem büyüklüğünün küçük olmasına bağlanmıştır. Ancak KMO değeri faktör analizi yapılabilmesi için minimum değer olan $0,5$ 'den büyük olduğundan kabul edilmiştir. Bu kapsamda analize devam edebileceğimiz anlaşılmıştır. Özdeğerleri 1'in üzerinde olan üç faktöre ulaşılmış, sonuç değerlerine "varimax" dönüşümü uygulanmıştır. Belirlenen üç faktör toplam varyansın %60'ını açıklamaktadır. Faktörler, zaman ve maliyet, danışmanların deneyim ve uzmanlıkları ile şirket görüşlerinin desteklenmesi olarak belirlenmiştir. Her bir faktöre ilişkin değişkenler Tablo 6.9'da verilmiştir:

Tablo 6.9 Firmaları danışman kullanmaya iten faktörler

Faktörler	Değişkenler
Zaman ve maliyet	geçici ve tek seferlik bir işin yapılması
	problemin çözümü için kısıtlı bir zaman bulunması
	özel bir problemi çözme ihtiyacı
	problemin şirket içi kaynaklarla çözülmesinin yüksek maliyetli olması
Danışmanların deneyim ve uzmanlıkları	danışmanların problemin çözümü için hızlı bir şekilde öneri getirmesi
	şirket içinde bulunmayan özel bir uzmanlığa ihtiyaç duyulması
	danışmanların sektördeki firmalar hakkında kapsamlı ve derin bilgilere sahip olması
Şirket görüşlerinin desteklenmesi	güncel bilgilerin danışmanlar tarafından takip ediliyor olması
	objektif bir dış görüşe ihtiyaç duyulması
	bir proje hakkında şirket görüşlerinin bir uzman tarafından desteklenmesi

Tablo 6.9’da zaman ve maliyet olarak adlandırılan birinci faktör toplam varyansın %22,3’ünü, danışmanların deneyim ve uzmanlıkları olarak adlandırılan ikinci faktör toplam varyansın %19,38’ini, şirket görüşlerinin desteklenmesi olarak adlandırılan üçüncü faktör ise toplam varyansın %18,48’ini açıklamaktadır.

Tablo 6.10 Firmaların danışman seçerken faydalandıkları kaynaklar

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Tanıdıklar (Referanslar)	42	3,714	0,774
Profesyonel ve Bilimsel Yayınlar	33	3,212	1,192
Aynı Sektördeki Firmalar	34	3,058	1,179
Meslek Odaları	33	2,515	1,121
Kamu Kurumlarının Tercihleri	32	2,218	1,128

Danışman seçiminde firmaların hangi kaynaklardan faydalandıklarını belirlemek amacıyla sorulan 13. soruya verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları yukarıdaki Tablo 6.10’da verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda firmalar danışman seçerken en fazla tanıdıklar ve referanslardan faydalanmaktadırlar. Bunu profesyonel ve bilimsel yayınlar, aynı sektördeki firmalar ve meslek odaları takip etmektedir. Danışman seçiminde en az etkili olan etken ise kamu kurumlarının tercihleri olarak

belirlenmiştir. Bu soruya diğer yanıtını verip açıklama belirten firmalar ise üniversiteler, grup firmaları, uluslararası bir konferans kaynaklarından faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Danışmanın başarılı olmasını etkileyen unsurları belirlemek amacıyla sorulan 14. soruya verilen yanıtların ortalamaları, ortanca değeri ve standart sapması aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 6.11 Firmalara göre danışmanın başarılı olmasını etkileyen unsurlar

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Ortanca Değer	Standart Sapma
Danışman ile karşılıklı güven unsurunun gelişmesi	43	4,488	5	0,668
Danışmanın benzer işlerdeki deneyimi	46	4,478	5	0,691
Doğru ve yeterli bilginin danışmana aktarılması	44	4,477	5	0,590
Danışmanın uzmanlık derecesi	42	4,452	4,5	0,593
Problemin doğru tanımlanmış olması	43	4,395	4	0,583
Danışmanın eğitim düzeyi	44	4,364	4	0,487
Danışmanın iletişim kabiliyeti	44	4,364	4	0,685
Danışmana şirketiçi desteğin verilmesi	44	4,341	4	0,645
Danışmandan beklentilerin açıkça belirlenmesi	44	4,318	4	0,601
Danışmanın objektif olması	44	4,318	4	0,771
Danışman önerilerinin uygulanabilirliği	43	4,279	4	0,591
Danışmana kapsamlı araştırma imkanının verilmesi	43	4,116	4	0,697
Danışman tarafından gerekli uzmanlık ve bilgilerin müşteriye aktarılması	43	4,070	4	1,055
Şirket içinde bilgi sistemlerinin gelişmiş olması	44	4,068	4	0,759
Çalışanların danışmanın kullanıldığı sürece katılımı ve motivasyonu	44	3,955	4	0,914
Danışmanın çalışma esnasında düzenli raporlar sunması	44	3,932	4	0,846
Şirketiniz çalışanlarının nitelikleri	45	3,800	4	0,757

Tablo 6.11'in devamı

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Ortanca Değer	Standart Sapma
Risk ve Ödüllerin danışman ile paylaşılması	42	3,714	4	1,043
Şirketinizin örgütsel yapısı	44	3,705	4	0,765
Danışman önerilerinin firmaya özel olması	41	3,683	4	0,820
Danışman ile firmanın sosyal ve kültürel değerlerinin uyuşması	42	3,643	4	1,008
Danışmanla birlikte çalışılan süre	42	3,619	4	0,764
Danışmanın sadece problemleri alana değil firmanın bütününe odaklanması	43	3,605	4	1,003
Şirketinizin prosedürlerinin standartlaştırılması	42	3,571	4	0,703

Tablo 6.11'de firmaların danışmanların başarılı olmasını etkileyen unsurlara ilişkin değerlendirmeleri verilmiştir. Bu sonuçlara göre firmalar, danışman ile karşılıklı güven unsurunun gelişmesi, danışmanın benzer işlerdeki deneyimi, doğru ve yeterli bilginin danışmana aktarılması ve danışmanın uzmanlık derecesi değişkenlerini danışman başarısı için en önemli unsurlar olarak değerlendirmişlerdir. Diğer yandan şirket çalışanlarının nitelikleri, risk ve ödüllerin paylaşılması, şirketin örgütsel yapısı, danışman önerilerinin firmaya özel olması, danışman ile sosyal ve kültürel uyumun bulunması, danışmanla birlikte çalışılan süre, danışmanın firmanın bütününe odaklanmış olması ve şirket prosedürlerinin standartlaştırılması değişkenleri danışman başarısında en az önemli değişkenler olarak değerlendirilmiştir.

Danışmanın başarılı olmasını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla sorulan 14. soruya verilen cevaplar kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde 24 değişken kullanılmıştır. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) testi sonucu $0,550 > 0,50$ 'dir, değerinin düşük çıkması örneklemin küçük olmasına bağlanmıştır. Barlett testinin anlamlılık düzeyi 0,000'dır. Bu kapsamda verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Analizde özdeğerleri 1'in üzerinde olan 8 adet faktöre ulaşılmış ve sonuçlara "varimax" dönüşümü uygulanmıştır. Faktörler, danışmanla kurulan işbirliği, danışmanın çalışma şekli, bilgi ve risk paylaşımı, örgüt yapısı, danışmanın yetenekleri, bütünsellik, uyum, danışmana verilen destek olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %78'ini açıklamaktadırlar. Her bir faktöre ilişkin değişkenler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 6.12 Danışmanın başarılı olmasını etkileyen faktörler

Faktörler	Değişkenler
Danışman ile kurulan işbirliği	Doğru ve yeterli bilginin danışmana aktarılması
	Danışman önerilerinin uygulanabilirliği
	Danışmandan beklentilerin açıkça belirlenmesi
	Problemin doğru tanımlanmış olması
	Danışmana şirket içi desteğin verilmesi
	Şirket içinde bilgi sistemlerinin gelişmiş olması
Danışmanın çalışma şekli	Danışman önerilerinin firmaya özel olması
	Danışmanın çalışma esnasında düzenli raporlar sunması
	Danışmanın objektif olması
	Danışman ile birlikte çalışılan süre
	Danışmanın iletişim kabiliyeti
Bilgi ve risk paylaşımı	Risk ve ödüllerin paylaşılması
	Gerekli uzmanlık bilgilerinin danışmandan müşteriye aktarılması
Örgüt yapısı	Şirket prosedürlerinin standartlaştırılmış olması
	Şirketin örgütsel yapısı
	Şirket çalışanlarının nitelikleri
Danışmanın yetenekleri	Danışmanın uzmanlık derecesi
	Danışmanın benzer işlerdeki deneyimi
	Danışmanın eğitim düzeyi
Bütünsellik	Danışmanın sadece problemleri alana değil firmanın bütününe odaklanması değişkeni
Uyum	Danışman ile şirketin sosyal ve kültürel değerlerinin uyuşması
	Danışman ile karşılıklı güven unsurunun gelişmesi
Danışmana verilen destek	Danışmana kapsamlı araştırma imkanının verilmesi
	Çalışanların danışmanlık sürecine katılımı ve motivasyonu

Tablo 6.12’de danışmanların başarılı olmasını etkileyen unsurlara ilişkin faktörler belirlenmiştir. Danışman ile kurulan işbirliği faktörü toplam varyansın %15,56’sını, danışmanın çalışma şekli faktörü toplam varyansın %14,18’ini, Bilgi ve risk paylaşımı olarak adlandırılan faktör toplam varyansın %9,42’sini, örgüt yapısı olarak adlandırılan faktör toplam varyansın %8,91’ini, danışmanın yetenekleri olarak adlandırılan faktör toplam varyansın %8,70’ini, bütünsellik olarak adlandırılan faktör toplam varyansın %7,78’ini, uyum olarak adlandırılan faktör toplam varyansın %6,96’sını, danışmana verilen destek olarak adlandırılan faktör toplam varyansın %6,79’unu açıklamaktadır.

Tablo 6.13 Danışmanlara çalışma öncesinde sağlanan bilgiler

	Evet	Hayır	Evet oranı
Problemin tanımı	42	6	%87,5
Problemi açıklayıcı geçmiş veriler	41	7	%85,4
Probleme ilişkin parametreler	28	20	%58,3
Projenin Beklenen maliyeti	22	26	%45,8
Öneriler	21	27	%43,7
Probleme ilişkin fayda maliyet analizi	13	35	%27

Firmaların danışmana başvurmadan önce danışmana sağladıkları bilgileri belirlemek amacıyla sorulan 15. soruya verilen yanıtlar Tablo 6.13'te verilmiştir. Bu çerçevede firmaların büyük çoğunluğunun problemin tanımını ve probleme ilişkin geçmiş verileri danışmana sağladığı görülmektedir. Yukarıdaki tabloda verilen değişkenlerin her birinin danışmana sağlanması ayrı ayrı önem taşımakla birlikte problemin tanımı ve geçmiş veriler bunların arasında en önemli iki değişkendir. Bu iki değişkenin firmalar tarafından danışmanlara sağlanıyor olması danışman kullanımının etkinliğini olumlu olarak etkileyecektir.

Tablo 6.14 Firmaların danışmanlardan beklentileri

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Ortanca Değer	Standart Sapma
Problemi çözmek için önerilerde bulunması	46	4,57	5	0,65
Problemi öngörülen zamanda ve doğru şekilde çözmesi	45	4,53	5	0,69
Problemin nedenlerini tanımlaması	45	4,16	4	0,67
Yeni prosedürle doğrudan ilgili personeli ikna etme ve eğitme	42	4,10	4	0,85
Gerekli düzeltme ve ayarlamalar üzerinde karar verilmesi	43	4,00	4	0,72
Mevcut bir problemi tanımlaması	45	3,98	4	0,97
Mevcut uygulamalara klasik olmayan çözümler geliştirmesi	43	3,93	4	0,83
Yeni model ve standartların uygulanması	41	3,93	4	0,88
Yeni model ve standartların uygulanabilirliğinin araştırılması	42	3,90	4	0,88
Araştırma ve ürün, fikir geliştirmeye zaman ayırması	45	3,87	4	0,81
Geleceğe ilişkin tahminlerde bulunması	44	3,80	4	0,90

Firmaların danışmanlardan beklentilerini belirlemek amacıyla sorulan 16. soruya verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6.14’te verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere firmalar danışmanlardan en fazla mevcut durumu düzeltici ve geliştirici faaliyetlerde bulunmasını beklemektedirler. En yüksek beklenti, danışmanların temel görevi olan öneri vermelerine ilişkindir. Bunun sonrasında söz konusu problemin çözülmesi ve problemin nedenlerinin tanımlanmasına yönelik beklentiler gelmektedir. Diğer yandan firmaların danışmanların yaratıcı faaliyetlerde bulunmalarına yönelik beklentileri ise en düşük seviyededir.

Tablo 6.15 Firmaların danışman tekliflerinde bulunmasını istedikleri bilgiler

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Ortanca Değer	Standart Sapma
Zaman planlaması	39	4,23077	4	0,70567
Ücret	39	4,05128	4	0,72361
Danışmanın kullanmayı düşündüğü teknikler	39	3,94872	4	0,85682
Proje için görevlendirilecek personel hakkında bilgiler	39	3,94872	4	0,79302
Problemin danışman tarafından tekrar tanımlanması	39	3,58974	4	0,71517

Firmaların danışman teklifinde bulunmasını istedikleri hususların belirlenmesi için sorulan 17. soruya verilen yanıtlar ile ilgili veriler Tablo 6.15’te özetlenmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre firmaların danışman teklifinde bulunmasını istedikleri en önemli husus zaman planlamasıdır. Diğer bir deyişle firmalar işin ne zaman başlayacağını, sürecin aşamalarını ve bitiş zamanını işe başlamadan önce bilmek istemektedirler. Göze çarpan ikinci husus ise danışmana verilecek ücrettir. Sonuç olarak firmalar iş için ne kadar para ödeyeceklerini ve işin ne kadar süreceğini danışman teklifinde öncelikle görmek istemektedirler. Danışman ile firma arasında problemin doğru anlaşıldığından emin olmak amacıyla problemin tanımı da danışman teklifinde bulunması gereken önemli bir husustur. Problemin danışman tarafından doğru anlaşılmaması durumunda, yanlış bir iş için ücret ve zaman planlaması teklifi gelebilecektir. Ancak çalışmamızda firmalar bu hususa en düşük önem derecesini vermişlerdir. Buna karşın firmaların genel olarak danışman teklifinde bulunması gereken hususlara “orta”nın üzerinde puanlar vermiş olmasını, her bir hususun firmalar için önemli olduğu şeklinde yorumlayabiliriz.

Tablo 6.16 Firmaların danışman tekliflerinde bulunmasını istedikleri bilgilere ilişkin memnuniyet dereceleri

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Ortanca Değer	Standart Sapma
Danışmanın kullanmayı düşündüğü teknikler	39	3,95	4	0,69
Ücret	39	3,74	4	0,72
Proje için görevlendirilecek personel hakkında bilgiler	38	3,58	4	0,60
Zaman planlaması	39	3,54	4	0,64
Problemin danışman tarafından tekrar tanımlanması	39	3,54	3	0,82

Firmaların danışman teklifinde bulunmasını istedikleri hususlara ilişkin memnuniyet derecelerine verdikleri yanıtlarla ilgili veriler Tablo 6.16’da verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Memnuniyet derecesi tablosu ile danışmanların tekliflerinde hangi bilgilere yer verdiğini görmeyi amaçlıyoruz. Buna göre firmalar, danışman tekliflerinde en çok kullanılması düşünülen tekniklerin ve ücret bilgisinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Buradan firmaların danışman teklifinde bulunması gereken en önemli husus olarak gördükleri zaman planlaması bilgisinin tekliflerde tatmin edici düzeyde yer almadığı sonucunu çıkarabiliriz. Problemin danışman tarafından tekrar tanımlanması bilgisine danışman tekliflerinde ücret bilgisi kadar yer verilmemektedir.

Tablo 6.17 Firmaların danışmanlardan şikayetleri

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Ortanca Değer	Standart Sapma
Danışmanların önerileri sadece kendilerinin uygulayabileceği şeklindedir.	46	2,83	3	1,06
Danışmanlar görüşmelere deneyimli personeli gönderirken; gerçek iş, deneyimi az olan personel tarafından yapılmaktadır.	46	2,83	3	1,32
Danışmanlar iç bilgileri toplamak için uzun zaman harcarlar, sonuçta da zaten bilinen konuları rapor ederler.	46	2,74	3	1,18
Danışmanlar çalışmayı hiçbir zaman sonuçlandırmamaktadırlar ve çalışma süresini sürekli uzatma çabası içindedirler.	46	2,41	2	1,13
Danışmanlar kimsenin anlayamayacağı şekilde öneriler getirmektedirler.	46	2,37	2	1,08

Tablo 6.17’de dış danışman kullanan firmaların danışmanlara ilişkin şikayetleri verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere en yüksek ortalamaya sahip şikayet bile 2,83 gibi düşük bir ortalamaya sahiptir. Buradan firmaların danışmanlara ilişkin şikayetlerinin düşük seviyede olduğu ve genel olarak danışman hizmetlerinden memnun oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 6.18 Danışman kullanmayan firmaların danışman kullanmama nedenleri

	Yanıtlayan Sayısı	Ortalama	Ortanca Değer	Standart Sapma
İç danışman kullanılması	17	3,94	4	1,34
Maliyetinin yüksek olması	13	3,62	4	0,87
Danışmanlardan yetersiz hizmet alınması	12	3,00	3	0,74
Danışmanların çok genel ve uygulanamaz öneriler getirmesi	14	2,93	3	1,14
Şirketinizin gizlilik politikası (üçüncü şahıslara bilgi verilmemesi)	13	2,92	3	1,19
Danışman belirleme ve seçiminde karşılaşılan problemler	12	2,75	3	1,22
Danışmanların objektif olmaması	12	2,50	3	1,17
İhtiyaç tayininin yapılması konusundaki organizasyon eksikliği	12	2,33	2	0,89

Tablo 6.18’de dış danışman kullanmayan firmaların danışman kullanmama nedenleri verilmiştir. Bu soruda 1 seçeneği hiç, 5 seçeneği çok olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Verilen yanıtlar analiz edildiğinde dış danışman kullanmayan firmaların en önemli kullanmama nedeni iç danışman kullanmaları olarak belirlenmiştir. Bu firmalar iç danışmanları dış danışmanlara ikame olarak görmektedirler. Ortalaması yüksek olan bir diğer kullanmama nedeni ise dış danışman kullanmanın maliyetinin yüksek olmasıdır.

6.2. Hipotez Testleri

Hipotezler %95 güven düzeyinde test edilmiştir.

Hipotez 1: Firmaların danışman kullanımı kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde bulunan firmaların danışman kullanma eğilimi kamu sektöründe bulunan firmalara göre daha yüksektir. Bu hipotezi test etmek ki kare testi uygulayacağız.

Tablo 6.19 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge

	En az bir defa kullanıldı	Hiç kullanılmadı	Toplam	Danışman Kullanma Oranı
Kamu	6	7	13	%46
Özel	49	9	58	%84
Toplam	55	16	71	

Tablo 6.20 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	8,937	1	,003

Tablo 6.19’da faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.20’de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,003 < 0,05$ olduğundan hipotezin %99 güven düzeyinde bile kabul edilebileceğini söyleyebiliriz. Özel sektörde bulunan firmaların danışman kullanım oranı kamu sektöründe bulunan firmalara göre daha yüksektir.

Hipotez 2: Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar daha fazla dış danışman kullanmaktadırlar.

Tablo 6.21 Faaliyet gösterilen sektör ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge

	İç Danışman	Dış Danışman	Toplam
Kamu	2	4	6
Özel	5	44	49
Toplam	7	48	55

Tablo 6.22 Faaliyet gösterilen sektör ile kullanılan danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	2,575	1	,109

Tablo 6.21’de faaliyet gösterilen sektör ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.22’de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,109 > 0,05$ olduğundan hipotezi reddederiz. Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 3: Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma süreleri kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmaların danışmanlar ile birlikte çalışma süreleri kamu sektöründe faaliyet gösteren firmalara göre daha uzundur.

Tablo 6.23 Danışman kullanma süresi için sektör ayrımı

Faaliyet Gösterilen Sektör	Ortalama	N	Std. Sapma
Kamu	23,6667	3	23,71357
Özel	11,6184	38	8,55620
Toplam	12,5000	41	10,29199

Tablo 6.24 Sektöre göre danışman kullanma süresinin farklılığının sınanması için ANOVA analizi sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	403,616	1	403,616	4,106	,050
Grup İçi	3833,384	39	98,292		
Toplam	4237,000	40			

Tablo 6.23'te danışman kullanma süresi içi sektör ayrımı, Tablo 6.24'te ise sektöre göre danışman kullanma süresinin farklılığının sınanması için ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,05=0,05$ olduğundan hipotezi %95 güven düzeyinde değerlendirmemiz uygun olmayacaktır. Hipotezi kabul etmek için güven düzeyini artırmalı, reddetmek için ise azaltmalıyız. Hipotez %99 güven düzeyinde reddedilir. Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma süreleri kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 4: Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma sıklıkları kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar kamu sektöründe faaliyet gösteren firmalara göre danışmanları daha sık kullanmaktadırlar.

Tablo 6.25 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge

	Sürekli	Ayda Birkaç Defa	Ayda Bir Defa	Yılda Birkaç Defa	Yılda Bir Defa	Daha Seyrek	Toplam
Kamu	1					3	4
Özel	14	10	5	9	1	3	42
Toplam	15	10	5	9	1	6	46

Tablo 6.26 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	15,352	5	,009

Tablo 6.25'te faaliyet gösterilen sektör ile danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.26'da ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,009 < 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde hipotezi kabul edebiliriz. Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma sıklıkları kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık gösterir ve özel sektörde faaliyet gösteren firmalar kamu sektöründe faaliyet gösteren firmalara göre danışmanları daha sık kullanmaktadırlar.

Hipotez 5: Dış danışman kullanan firmaların danışmanlık için ayırdıkları bütçe kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar kamu sektöründe bulunan firmalara göre daha yüksek danışmanlık bütçesi ayırmaktadırlar.

Tablo 6.27 Faaliyet gösterilen sektör ile danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge

	50 Milyar TL'den Az	50 ≤ 150 Milyar TL	150 ≤ 250 Milyar TL	250 ≤ 350 Milyar TL	350 Milyar TL'den Fazla	Toplam
Kamu	2	1				3
Özel	14	17	3	1	6	41
Toplam	16	18	3	1	6	44

Tablo 6.28 Faaliyet Gösterilen Sektör ile Danışman için ayrılan bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	1,590	4	,811

Tablo 6.27'de faaliyet gösterilen sektör ile danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.28'de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,811 > 0,05$ olduğundan hipotezi %95 güven düzeyinde reddederiz. Dış danışman kullanan firmaların danışmanlık için ayırdıkları bütçe kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 6: Firmaların danışman kullanımı yabancı sermaye ile ortaklıklarının olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan firmaların danışman kullanım oranı yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan firmalara göre daha yüksektir.

Tablo 6.29 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge

	En az bir defa kullanıldı	Hiç Kullanılmadı	Toplam	Danışman Kullanım Oranı
Evet	14	3	17	%82
Hayır	41	13	54	%76
Toplam	55	16	71	

Tablo 6.30 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	,306	1	,580

Tablo 6.29’da firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.30’da ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,580 > 0,05$ olduğundan hipotezi reddederiz. Firmaların danışman kullanımı yabancı sermaye ile ortaklıklarının olup olmamasına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 7: Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü yabancı sermaye ile ortaklıklarının olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklıkları bulunan firmalar daha fazla dış danışman kullanmaktadırlar.

Tablo 6.31 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumları ile kullandıkları danışman türü arasındaki çapraz çizelge

	İç Danışman	Dış Danışman	Toplam	Dış Danışman Kullanım Oranı
Evet	1	13	14	%93
Hayır	6	35	41	%85
Toplam	7	48	55	

Tablo 6.32 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile kullandıkları danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	,527	1	,468

Tablo 6.31’de firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumları ile kullandıkları danışman türü arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.32’de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,468 > 0,05$ olduğundan hipotezi reddederiz. Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü yabancı sermaye ile ortaklıklarının olup olmamasına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 8: Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma süreleri yabancı sermaye ile ortaklıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklıkları bulunan firmaların danışmanlar ile birlikte çalışma süreleri yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan firmalara göre daha uzundur.

Tablo 6.33 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumuna göre danışman kullanım süresi

Yabancı Sermaye İle Ortaklık Durumu	Ortalama	N	Std. Sapma
Evet	10,6667	12	9,63265
Hayır	13,2586	29	10,62226
Toplam	12,5000	41	10,29199

Tablo 6.34 Yabancı sermaye ile ortaklık durumuna göre danışman kullanma süresinin farklılığının sınanması için ANOVA analizi sonuçları

	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	57,023	1	57,023	,532	,470
Grup İçi	4179,977	39	107,179		
Toplam	4237,000	40			

Tablo 6.33'te firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumuna göre danışman kullanma süreleri, Tablo 6.34'te ise iki grubun danışman kullanma sürelerindeki farklılığının sınanması için ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,470 > 0,05$ olduğundan hipotezi reddederiz. Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma süreleri yabancı sermaye ile ortaklıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 9: Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma sıklıkları yabancı sermaye ile ortaklıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan firmalar yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan firmalara göre danışmanları daha sık kullanmaktadırlar.

Tablo 6.35 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge

	Sürekli	Ayda Birkaç Defa	Ayda Bir Defa	Yılda Birkaç Defa	Yılda Bir Defa	Daha Seyrek	Toplam
Evet	3	2	3	4	1		13
Hayır	12	8	2	5		6	33
Toplam	15	10	5	9	1	6	46

Tablo 6.36 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	9,391	5	,094

Tablo 6.35'te firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ile danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.36'da ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,094 > 0,05$ olduğundan hipotez reddedilir. Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma sıklıkları yabancı sermaye ile ortaklıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 10: Dış danışman kullanan firmaların danışmanlık için ayırdıkları bütçe yabancı sermaye ile ortaklık durumlarına göre farklılık göstermektedir. Yabancı sermaye ile ortaklığı bulunan firmalar yabancı sermaye ile ortaklığı bulunmayan firmalara göre daha yüksek bir danışmanlık bütçesi ayırmaktadırlar.

Tablo 6.37 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ve danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki çapraz çizelge

	50 Milyar TL'den Az	50 <= 150 Milyar TL	150 <= 250 Milyar TL	250 <= 350 Milyar TL	350 Milyar TL'den Fazla	Toplam
Evet	6	4			2	12
Hayır	10	14	3	1	4	32
Toplam	16	18	3	1	6	44

Tablo 6.38 Firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ve danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	2,686	4	,612

Tablo 6.37'de firmaların yabancı sermaye ile ortaklık durumu ve danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.38'de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,612 > 0,05$ olduğundan hipotez reddedilir. Dış danışman kullanan firmaların danışmanlık için ayırdıkları bütçe yabancı sermaye ile ortaklık durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Hipotez 11: Firmaların danışman kullanmaları ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Tablo 6.39 Yıllık ciro ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge

	Kullanılıyor	Geçmişte Kullanıldı, Şimdi İhtiyaç Yok	Geçmişte Kullanıldı Bir daha düşünülüyor	Hiç Kullanılmadı	Toplam
50 Trilyon'dan az	4	0	0	3	7
50 <= 150 Trilyon	25	1	1	9	36
150 <= 250 Trilyon	8	6	0	2	16
250 <= 350 Trilyon	2	0	0	1	3
350 Trilyon'dan fazla	8	0	0	1	9
Toplam	47	7	1	16	71

Tablo 6.40 Yıllık ciro ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	21,325	12	,046

Tablo 6.39'da yıllık ciro ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.40'ta ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,046 < 0,05$ olduğundan yıllık ciro ile danışman kullanımı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Yıllık cirosu 50 trilyon TL'den az olan firmaların %57'si, 50 trilyon TL ile 150 trilyon TL arasında olan firmaların %75'i, 150 trilyon ile 250 trilyon TL arasında olan firmaların %87'si, 250 trilyon TL ile 350 trilyon TL arası %66'sı, 350 trilyon TL'den fazla olan firmaların %89'u en az bir defa danışman kullanmış olan firmalardan oluşmaktadır. Bu çerçevede yıllık cirosu yüksek olan firmaların danışman kullanma eğiliminin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Hipotez 12: Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Tablo 6.41 Yıllık ciro ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge

	İç Danışman	Dış Danışman	Her İkisi de	Toplam
50 Trilyon'dan az	1	2	1	4
50 <= 150 Trilyon	4	16	7	27
150 <= 250 Trilyon	0	9	5	14
250 <= 350 Trilyon	1	0	1	2
350 Trilyon'dan fazla	1	3	4	8
Toplam	7	30	18	55

Tablo 6.42 Yıllık ciro ile kullanılan danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	7,821	8	,451

Tablo 6.41’de yıllık ciro ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.42’de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,451 > 0,05$ olduğundan yıllık ciro ile kullanılan danışman türü arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 13: Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman kullanma süresi daha uzundur.

Tablo 6.43 Yıllık ciro ile dış danışman kullanma süresi arasındaki çapraz çizelge

	10 yıldan az	10 ile 16 yıl arasında	16 yıldan fazla	
50 Trilyon’dan az	1		1	2
50 <= 150 Trilyon	15	1	3	19
150 <= 250 Trilyon	8	4	2	14
250 <= 350 Trilyon	1			1
350 Trilyon’dan fazla	3		2	5
Toplam	28	5	8	41

Tablo 6.44 Yıllık ciro ile dış danışman kullanma süresi arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	8,224	8	,412

Tablo 6.43’te yıllık ciro ile dış danışman kullanma süresi arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.44’te ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,412 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların dış danışman kullanma süreleri ile yıllık ciroları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 14: Firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman kullanma sıklığı daha fazladır.

Tablo 6.45 Yıllık ciro ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge

	Sürekli	Ayda Birkaç Defa	Ayda Bir Defa	Yılda Birkaç Defa	Yılda Bir Defa	Daha Seyrek	Toplam
50 Trilyon'dan az	2			1			3
50 <= 150 Trilyon	6	5	4	3	1	2	21
150 <= 250 Trilyon	3	5		4		2	14
250 <= 350 Trilyon						1	1
350 Trilyon'dan fazla	4		1	1		1	7
Toplam	15	10	5	9	1	6	46

Tablo 6.46 Yıllık ciro ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	19,410	20	,495

Tablo 6.45'te yıllık ciro ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.46'da ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,495 > 0,05$ olduğundan firmaların yıllık ciroları ile dış danışman kullanım sıklığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 15: Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile yıllık ciroları arasında ilişki vardır. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman için ayrılan bütçe daha fazladır.

Tablo 6.47 Yıllık ciro ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge

	50 Milyar TL'den Az	50 <= 150 Milyar TL	150<=250 Milyar TL	250<=350 Milyar TL	350 Milyar TL'den Fazla	Toplam
50 Trilyon'dan az	2	1				3
50 <= 150 Trilyon	6	12	1		1	20
150 <= 250 Trilyon	7	3	2		1	13
250 <= 350 Trilyon	1					1
350 Trilyon'dan fazla		2		1	4	7
Toplam	16	18	3	1	6	44

Tablo 6.48 Yıllık ciro ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	28,461	16	,028

Tablo 6.47'de yıllık ciro ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.48'de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,028 < 0,05$ olduğundan firmaların dış

danışman için ayırdıkları bütçe ile yıllık ciroları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varırız. Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman için ayrılan bütçe daha fazladır.

Hipotez 16: Firmaların danışman kullanmaları ile beyaz yakalı personel sayıları arasında ilişki vardır. Beyaz yakalı personel sayısı yüksek olan firmalarda danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Tablo 6.49 Firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge

	Kullanılıyor	Geçmişte Kullanıldı, Şimdi İhtiyaç Yok	Geçmişte Kullanıldı Bir Daha Düşünülüyor	Hiç Kullanılmadı	Toplam
150'den az	23	2		6	31
150 ile 250 arasında	6	2	1	2	11
250 ile 500 arasında	5	2		2	9
500 ile 1000 arasında	6	1			7
1000'den fazla	3			2	5
Toplam	43	7	1	12	63

Tablo 6.50 Firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	11,024	12	,527

Tablo 6.49'da firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile danışman kullanımı arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.50'de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,527 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların danışman kullanmaları ile beyaz yakalı personel sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 17: Firmaların kullandıkları danışman türü ile beyaz yakalı personel sayıları arasında ilişki vardır. Beyaz yakalı personel sayısı yüksek olan firmalarda dış danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Tablo 6.51 Firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge

	İç Danışman	Dış Danışman	Her İkisi de	Toplam
150'den az	4	13	8	25
150 ile 250 arasında	1	4	4	9
250 ile 500 arasında		4	3	7

Tablo 6.51'in devamı

	İç Danışman	Dış Danışman	Her İkisi de	Toplam
500 ile 1000 arasında	2	4	1	7
1000'den fazla		1	2	3
Toplam	7	26	18	51

Tablo 6.52 Firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile kullanılan danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	5,119	8	,745

Tablo 6.51'de firmaların beyaz yakalı personel sayısı ile kullanılan danışman türü arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.52'de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,745 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların dış danışman kullanımı ile beyaz yakalı personel sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 18: Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile personel sayıları arasında ilişki vardır. Personel sayısı yüksek olan firmaların dış danışman kullanma süreleri daha fazladır.

Tablo 6.53 Firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanma süreleri arasındaki çapraz çizelge

	10 yıldan az	10 ile 16 yıl arasında	16 yıldan fazla	Toplam
500'den az	10	1		11
500 ile 1000 arasında	6	2	3	11
1000 ile 1500 arasında	5	1	2	8
1500 ile 2000 arasında	2	1	1	4
2000'den fazla	2		1	3
Toplam	25	5	7	37

Tablo 6.54 Firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanım süresi arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	5,566	8	,696

Tablo 6.53'te firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanma süreleri arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.54'te ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,696 > 0,05$ olduğundan %95

güven düzeyinde firmaların dış danışman kullanma süreleri ile personel sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 19: Firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile personel sayıları arasında ilişki vardır. Personel sayısı yüksek olan firmaların danışman kullanma sıklıkları daha fazladır.

Tablo 6.55 Firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanma sıklıkları arasındaki çapraz çizelge

	Sürekli	Ayda Birkaç Defa	Ayda Bir Defa	Yılda Birkaç Defa	Yılda Bir Defa	Daha Seyrek	Toplam
500'den az	2	4	1	5	1		13
500 ile 1000 arasında	3	3	1	2		2	11
1000 ile 1500 arasında	4	2		1		2	9
1500 ile 2000 arasında	3		1				4
2000'den fazla	2		1			2	5
Toplam	14	9	4	8	1	6	42

Tablo 6.56 Firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	21,060	20	,394

Tablo 6.55'te firmaların personel sayısı ile dış danışman kullanma sıklıkları arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.56'da ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,394 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile personel sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 20: Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile personel sayıları arasında ilişki vardır. Personel sayısı yüksek olan firmalarda dış danışman için ayrılan bütçe daha fazladır.

Tablo 6.57 Firmaların personel sayısı ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge

	50 Milyar TL'den Az	50 <= 150 Milyar TL	150 <= 250 Milyar TL	250 <= 350 Milyar TL	350 Milyar TL'den fazla	Toplam
500'den az	6	6			1	13
500 ile 1000 arasında	4	4	1		2	11
1000 ile 1500 arasında	3	2	2		1	8

Tablo 6.57'nin devamı

	50 Milyar TL'den Az	50 <= 150 Milyar TL	150<=250 Milyar TL	250<=350 Milyar TL	350 Milyar TL'den fazla	Toplam
1500 ile 2000 arasında	1	1			1	3
2000'den fazla	1	2		1	1	5
Toplam	15	15	3	1	6	40

Tablo 6.58 Firmaların personel sayısı ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	14,509	16	,561

Tablo 6.57'de firmaların personel sayısı ile dış danışman için ayrılan bütçe arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.58'de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,561 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile personel sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 21: Firmaların danışman kullanmaları ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Tablo 6.59 Firmaların ihracat yapma durumları ile danışman kullanımları arasındaki çapraz çizelge

	Kullanılıyor	Geçmişte Kullanıldı, Şimdi İhtiyaç Yok	Geçmişte Kullanıldı. Bir Daha Düşünülmüyor	Hiç Kullanılmadı	Toplam
İç Pazar	4			6	10
Dış Pazar	2	1			3
Her İkisi de	41	6	1	10	58
Toplam	47	7	1	16	71

Tablo 6.60 Firmaların ihracat yapma durumları ile danışman kullanımı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	11,740	6	,068

Tablo 6.59'da firmaların ihracat yapma durumları ile danışman kullanımları arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.60'ta ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,068 > 0,05$

olduğundan firmaların danışman kullanmaları ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varırız.

Hipotez 22: Firmaların kullandıkları danışman türü ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların dış danışman kullanma eğilimi daha fazladır.

Tablo 6.61 Firmaların ihracat yapma durumları ile kullandıkları danışman türü arasındaki çapraz çizelge

	İç Danışman	Dış Danışman	Her İkisi de	Toplam
İç Pazar			7	7
Dış Pazar	2	2	26	30
Her İkisi de	2	1	15	18
Toplam	4	3	48	55

Tablo 6.62 Firmaların ihracat yapma durumları ile kullandıkları danışman türü arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	1,515	4	,824

Tablo 6.61’de firmaların ihracat yapma durumları ile kullandıkları danışman türü arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.62’de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,824 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların kullandıkları danışman türü ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 23: Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların dış danışman kullanma süreleri daha fazladır.

Tablo 6.63 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanma süreleri arasındaki çapraz çizelge

	10 yıldan az	10 ile 16 yıl arasında	16 yıldan fazla	Toplam
İç Pazar	3			3
Dış Pazar	2	1		3
Her İkisi de	23	4	8	35
Toplam	28	5	8	41

Tablo 6.64 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanma süreleri arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	3,330	4	,504

Tablo 6.63'te firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanma süreleri arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.64'te ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,504 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların dış danışman kullanma süreleri ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 24: Firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların danışman kullanma sıklıkları daha fazladır.

Tablo 6.65 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge

	Sürekli	Ayda Birkaç Defa	Ayda Bir Defa	Yılda Birkaç Defa	Yılda Bir Defa	Daha Seyrek	Toplam
İç Pazar	2		1				3
Dış Pazar		1	1	1			3
Her İkisi de	13	9	3	8	1	6	40
Toplam	15	10	5	9	1	6	46

Tablo 6.66 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	8,029	10	,626

Tablo 6.65'te firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman kullanım sıklığı arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.66'da ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,626 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 25: Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile ihracat yapma durumları arasında ilişki vardır. İhracat yapan firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe daha fazladır.

Tablo 6.67 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki çapraz çizelge

	50 Milyar TL'den Az	50 <= 150 Milyar TL	150<=250 Milyar TL	250<=350 Milyar TL	350 Milyar TL'den Fazla	Toplam
İç Pazar	1	2				3
Dış Pazar		1	1		1	3
Her İkisi de	15	15	2	1	5	38
Toplam	16	18	3	1	6	44

Tablo 6.68 Firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki Kare	6,607	8	,580

Tablo 6.67’de firmaların ihracat yapma durumları ile dış danışman için ayırdıkları bütçe arasındaki çapraz çizelge, Tablo 6.68’de ise iki değişken arasındaki ilişkinin sınanması için ki kare testi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyi $0,580 > 0,05$ olduğundan %95 güven düzeyinde firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz.

7. SONUÇLAR, DEĞERLENDİRMELER VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar ve Değerlendirmeler

Bu bölümde “Türkiye’deki İmalat Sanayi Kuruluşlarında Danışman Kullanımı ve Etkinliği” anketinin değerlendirilmesi sonucunda varılan genel yargılar üzerinde durulacaktır.

Araştırma, Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarının danışman kullanıp kullanmadıklarını, kullanmayanların kullanmama nedenlerini, kullananların danışman kullanımında etkili olan etkenlerin belirlenmesini, dış danışman mı yoksa iç danışman mı kullandıklarını, hangi tip firmaların danışman kullandıklarını, en çok hangi alanda danışman kullandıklarını, danışman seçerken hangi kaynaklardan faydalandıklarını, danışman başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesini ve danışmanlardan şikayetlerinin belirlenmesini amaçlamıştır.

Çalışma, İstanbul Sanayi Odası’nın açıklamış olduğu 2002 yılı sonu itibari ile üretimden satışlara göre en büyük 500 sanayi firması arasında yer alan 75 firmanın göndermiş olduğu yanıtlar çerçevesinde yürütülmüştür. Anket, firmaların yapısal özellikleri, danışman kullanımındaki tercihler, danışman seçimi, danışman başarısının değerlendirilmesi ve danışman hizmetlerinden memnuniyetsizlik olmak üzere beş değişken grubunu içeren 22 sorudan oluşmaktadır. Ankette iç danışman kavramının her firma tarafından farklı algılanabileceği düşünüldüğünden soruların kullanılan dış danışmanlara göre yanıtlanması istenmiştir. Böylece çalışmanın kapsamı “dış danışman kullanımı” olarak daraltılmıştır.

Toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz yöntemi olarak sıklık analizleri, çapraz çizelgeler, t testi ve faktör analizi kullanılmıştır.

Verilerin analiz edilmesi sonucunda örneklemin büyük çoğunluğunun (%77,5) bugüne kadar en az bir defa danışman kullandığı, %67,6’sının ise dış danışman kullandığı görülmüştür. Çalışmanın Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında yapılması kısıtı altında imalat sanayi kuruluşlarının yüksek bir dış danışman kullanma oranının olduğunu söyleyebiliriz. Sürekli değişen piyasa koşullarında firmaları yüksek bir dış danışman kullanım oranının bulunması olağan bir sonuç

olarak değerlendirilmiştir. Diğer yandan firmaların %22,5'i bugüne kadar ne iç ne de dış danışman kullanmıştır.

Çalışmada varılan diğer bir sonuç ise örneklemin danışman kullanma süresinin ortalamasının 12,5 yıl, ortanca ve en sık değerinin ise 10 yıl olduğudur. Buradan imalat sanayi kuruluşlarının dış danışmanları 10-15 yıldır kullandıkları sonucuna varıyoruz. Bu zaman danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaşmaya başladığı 1990'lı yıllara karşılık gelmektedir.

Türkiye'deki imalat sanayi kuruluşları genel olarak dış danışmanları sık kullanma eğilimindedirler. Örneklemin %65,2'si ayda en az bir defa danışman kullandığını belirtmiştir.

Çalışmaya katılan firmaların %77,3'ü dış danışman için yılda 150 Milyar TL'den daha az bir bütçe ayırmaktadırlar. Sadece 500 büyük sanayi kuruluşu, danışmanlık firmalarının yaklaşık 75 Trilyon TL tutarında gelir elde edebilecekleri bir pazardır.

Türkiye'deki imalat sanayi kuruluşları en çok mali işler ve hukuk alanında danışman kullanmaktadırlar. Her geçen gün gelişen ve değişime uğrayan bilgi sistemleri alanı ise firmaların en çok dış danışman kullandıkları üçüncü alan olarak belirlenmiştir. Diğer yandan firmalar en az pazarlama alanında dış danışman kullanmaktadırlar. Bu bulgulara paralel olarak firmaların en çok mali işler ve hukuk alanlarında aldıkları danışmanlık hizmetlerinden memnun oldukları, en düşük memnuniyetin ise pazarlama alanında aldıkları danışmanlık hizmetlerinden olduğu sonucuna varılmıştır.

Firmaları danışman kullanmaya iten en önemli etkenler; şirket içinde bulunmayan özel bir uzmanlığa ihtiyaç duyulması ve problemin şirket içi kaynaklarla çözülmesinin yüksek maliyetli olmasıdır. Diğer yandan şirket görüşlerinin desteklenmesi, geçici ve tek seferlik bir işin yapılıyor olması ve problemin çözümü için kısıtlı bir zaman bulunması danışman kullanımında en az etkili olan etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Firmalar danışmanları, sahip oldukları bilgi birikimleri nedeni ile kullanmaktadırlar.

İmalat sanayi kuruluşlarını danışman kullanmaya iten faktörler zaman ve maliyet, danışmanların deneyim ve uzmanlıkları, şirket görüşlerinin desteklenmesi olarak belirlenmiştir.

Türkiye'deki danışman kullanmayan imalat sanayi kuruluşlarının en önemli danışman kullanmama nedeninin iç danışman kullanmaları olduğu belirlenmiştir. Diğer bir danışman kullanmama nedeni ise dış danışman kullanmanın maliyetinin

yüksek olmasıdır. Dış danışman kullanmayan firmalar iç danışman kullanmaktadırlar ve iç danışmanları dış danışmanların ikamesi olarak görmektedirler.

Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşları danışman seçerken en fazla tanıdıklar ve referanslardan faydalanmaktadırlar. Bunu profesyonel ve bilimsel yayınlar, aynı sektördeki firmalar ve meslek odaları takip etmektedir. Danışman seçiminde en az etkili olan etken ise kamu kurumlarının tercihleri olarak belirlenmiştir. Bu soruya diğer yanıtını verip açıklama yapan firmalar ise üniversiteler, grup firmaları, uluslararası bir konferans kaynaklarından faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarının büyük çoğunluğunun problemin tanımını ve probleme ilişkin geçmiş verileri danışmana sağladığı görülmüştür. Problemin tanımı ve geçmiş verilerin danışmanlara sağlanıyor olması danışman kullanımının etkinliğini olumlu olarak etkileyecektir.

Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarının danışmanlardan en fazla mevcut durumu düzeltici ve geliştirici faaliyetlerde bulunmasını beklemektedirler. Diğer yandan danışmanların yaratıcı faaliyetlerde bulunmalarına yönelik beklentileri ise en düşük seviyededir.

Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarının danışman teklifinde bulunmasını istedikleri en önemli husus zaman planlamasıdır. İkinci en önemli husus ise danışmana verilecek ücrettir. Çalışmamızda firmalar problemin tanımı hususuna en düşük önem derecesini vermişlerdir. Firmalar danışmanlara verecekleri ücretten önce işin zamanında yapılmasına önem vermektedirler.

Danışmanlar, Türkiye’deki imalat sanayi kuruluşlarına verdikleri tekliflerde en çok kullanılması düşünülen tekniklere ve ücret bilgisine yer vermektedirler. Firmaların danışman teklifinde bulunması gereken en önemli husus olarak gördükleri zaman planlaması bilgisine tatmin edici düzeyde yer vermemektedirler. Problemin tekrar tanımlanması bilgisine ücret bilgisi kadar yer verilmektedir. Problemin danışman tarafından tekrar tanımlanması yanlış bir problemin çözümünü engelleyecek ve işin zamanında yapılmasını sağlayacaktır. Ancak hem danışmanlar hem de firmalar bu hususa en düşük önem derecesini vermektedirler.

Türkiye’deki İmalat Sanayi Kuruluşları danışman başarısının ölçümünde verimlilik artışını en önemli kriter olarak değerlendirmektedirler. Bunu finansal verilerde iyileşme ve müşteri memnuniyeti ve sadakatinde artış kriterleri izlemektedir. Personelde motivasyon artışı ve pazar payında artışı ise en düşük öneme sahip kriterler olarak değerlendirilmiştir.

Dış danışman kullanan firmaların danışmanlardan şikayetlerinin düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Firmaların genel olarak danışman hizmetlerinden memnun olduklarını söyleyebiliriz.

Anket soruları üzerinden kurulan hipotezler %95 güven düzeyinde test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Özel sektörde bulunan firmaların danışman kullanım oranı kamu sektöründe bulunan firmalara göre daha yüksektir.
- Danışman kullanan firmaların dış danışman kullanma oranı kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermemektedir.
- Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma süreleri kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermemektedir.
- Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma sıklıkları kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık gösterir ve özel sektörde faaliyet gösteren firmalar kamu sektöründe faaliyet gösteren firmalara göre danışmanları daha sık kullanmaktadırlar.
- Dış danışman kullanan firmaların danışmanlık için ayırdıkları bütçe kamu veya özel sektörde faaliyet göstermelerine göre farklılık göstermemektedir.
- Firmaların danışman kullanımını yabancı sermaye ile ortaklıklarının olup olmamasına göre farklılık göstermemektedir.
- Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü yabancı sermaye ile ortaklıklarının olup olmamasına göre farklılık göstermemektedir.
- Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma süreleri yabancı sermaye ile ortaklıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermemektedir.
- Dış danışman kullanan firmaların danışman kullanma sıklıkları yabancı sermaye ile ortaklıklarının bulunup bulunmamasına göre farklılık göstermemektedir.
- Dış danışman kullanan firmaların danışmanlık için ayırdıkları bütçe yabancı sermaye ile ortaklık durumlarına göre farklılık göstermemektedir.
- Yıllık cirosu yüksek olan firmaların danışman kullanma eğilimi daha fazla olmaktadır.

- Danışman kullanan firmaların kullandıkları danışman türü ile yıllık ciroları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile yıllık ciroları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların yıllık ciroları ile dış danışman kullanım sıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile yıllık ciroları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Yıllık cirosu yüksek olan firmalarda dış danışman için ayrılan bütçe daha fazladır.
- Firmaların danışman kullanmaları ile beyaz yakalı personel sayıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların kullandıkları danışman türü ile beyaz yakalı personel sayıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile personel sayıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile personel sayıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile personel sayıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların danışman kullanmaları ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların kullandıkları danışman türü ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmaların dış danışman kullanma süreleri ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Firmaların dış danışman kullanma sıklıkları ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- Firmaların dış danışman için ayırdıkları bütçe ile ihracat yapma durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

7.2. Öneriler

Bu çalışma, Türkiye’deki imalat sanayi firmalarının danışman kullanımı ve danışmanlara yaklaşımları hakkında fikir sahibi olmak amacıyla yapılmıştır. Danışmanlık, yöneticilerin problemleri analiz etmesine, çözmesine ve başarılı yönetim uygulamalarını bir girişimciden diğer girişimciye transfer etmesine yardım eden profesyonel bir hizmettir. Bu bağlamda danışman kullanan firmaların yeniliklere ve değişime açık, çevresine uyum göstermeye çabalayan firmalar olması beklenebilir. Danışman kullanımının yüksek olması piyasanın dinamikliğini yansıtan bir gösterge olarak düşünülebilir. Çalışmamızda bugüne kadar en az bir defa dış danışman kullanan firmaların oranı %77,5 olarak bulunmuştur. Konu ile ilgili yapılacak yeni çalışmalarda danışman kullanım oranının diğer ülkelerdeki danışman kullanım oranı ile karşılaştırılmasına yer verilebilir.

Sınırların ortadan kalkmakta olduğu ve rekabetin arttığı günümüz koşullarında danışman kullanımının yaygınlaşması ve sıklaşması beklenmelidir. Günümüzde özellikle internet ve bilişim alanında önemli gelişmeler göze çarpmaktadır. Önümüzdeki dönemde rekabetin internet üzerinden daha da artacağı beklendiğinden, bilişim alanında danışmanlık hizmetlerine olan talebin de artması beklenmelidir. Ne var ki yaptığımız çalışmada bilgi işlem alanında danışman kullanımı halen mali işler ve hukuk alanından sonra üçüncü sırada yer almaktadır.

Danışman kullanımı ile ilgili olarak bundan sonra yapılacak olan çalışmalara danışman başarısının ölçümü konusuna daha geniş yer verilebilir. Çalışmamızda bu konu için sadece bir soru sorulabilmiştir. Danışman başarısının ölçümü kapsamlı bir şekilde incelenmesi gereken bir konudur, çalışmamızda sorulan tek soru başarı değerlendirmesinde yetersiz kalmaktadır.

Çalışmamız sadece müşteri firmaların yanıtladığı bir anket çalışmasından oluştuğu için, danışman firmaların sektör hakkındaki fikirlerini yansıtmamaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda danışmanlık sektörünün danışman firmalar yönünden incelenmesi, müşteri ve danışman algılarındaki ortak ve çelişen noktaların bulunması açısından faydalı olacaktır.

Yeni bir anket çalışmasının ikinci 500 büyük sanayi kuruluşunun yanıtlayacağı şekilde yapılması bu çalışmada bulunan sonuçların genelleştirilmesi yönünden destekleyici olacaktır.

8. KAYNAKLAR

- [1] **Kubr, M.**, 1977. Management Consulting A Guide to the profession , International Labour Office, Geneva.
- [2] **Ironman Consulting**, 1998, Consultancy Gate Turkey, <http://cctr.com/makale.html#türkiye>
- [3] **Pinto, P.R and Noah, S.L**, 1980, Internal vs. External Consultants: Background and Behaviours, Academy of Management Proceedings, pp. 75-79.
- [4] **Wright R.**, 1969, Are you wasting your consultants, Business Horizons, October, pp. 75-79.
- [5] **Fleming, S.J**, 1989 .Compability pays off, The Journal of Business Strategy May/June, pp. 4-7.
- [6] **Lando, J.L. and Levy, E**, 1988, Picking a consultant, Quality Progress, August.
- [7] **Wortman M.S., Forst L.I.**, Monitoring Consulting Activities- A Revealing Analysis, 172-177.
- [8] **Chase, R.B.; Jacobs, F.R. and Aquilano N.J.**, 2004. Operations Management for Competitive Advantage, pp 322-344, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- [9] **Bemowski, K and Kelly, T.**, 1992, Consultant, Quality Progress July, Vol 25 No: 7, 35-38.
- [10] **Jang, Y. and Lee, J**, 1998, Factors influencing the management consulting projects, International Journal of Project Management, 16, 67-72.
- [11] **Zimmerman, J. and Tobia, P.**, 1978, Programming your outside consultants for success, Training and Development Journal, Vol:32, No:12, 14-19.
- [12] **Czerniawska F.**, 2003, Client!Manage That Consultant!, Consulting to Management, vol 14, no.3.
- [13] **Shapiro, E.C., Eccles, R.G., Soske, T.L.** ,1993, Consulting: Has the solution become part of the problem?, Sloan Management Review, Summer, 89-95.
- [14] **Messing R.F.**, 1970, What consultants expect of their clients, Management Review, May.

- [15] **Graubner M. and Richter A.**, 2003, Managing Tomorrow's Consulting Firm., Consulting to Management, Vol 14 No:3, pp.43-50.
- [16] **Palumbo D.**,1969 Statistics in Political and Behavioral Science, Appleton Centry – Crofts, 21-31.
- [17] **Köksal B.A.**, 1980 İstatistik Analiz Metodları, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.
- [18] **Hair J.F., Anderson, R.E., Tahtam, R.L. and Black W.C.**, 1995 Multivariate Data Analysis With Readings, Prentice Hall International Editions, New Jersey.
- [19] **Sharma S.** 1996 Applied Multivariate Techniques, John Wiley&Sons Inc, New York.

9. EKLER

Ek-1 Danışman Kullanımı ve Etkinliği Anketi

ÖZGEÇMİŞ

Çalışmayı hazırlayan Seçil GÜVEL 1975 yılında Balıkesir’de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Balıkesir’de tamamladıktan sonra 1994 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümünde lisans eğitimine başladı ve 1998 yılında mezun oldu. 2002 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İşletme Mühendisliği Programı’nda yüksek lisans eğitimine başlayan Seçil GÜVEL halen Türk Hava Yolları A.O.’da mühendis olarak çalışmaktadır.