T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK FAALİYETLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HALİL BEŞENK

ANABİLİM DALI : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ

KOCAELİ – 2009

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK FAALİYETLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HALİL BEŞENK

ANABİLİM DALI : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. HAMZA ATEŞ

KOCAELİ - 2009

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK FAALİYETLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: HALİL BEŞENK
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 24.06.2009-2009/15

Doç. Dr.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.
Hamza ATEŞ	Ramazan ŞENGÜL	Ahmet NOHUTÇU

KOCAELİ - 2009

ÖNSÖZ

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, çağdaş yönetim yaklaşımlarının işletmelerde sıklıkla uygulanmaya başlaması ve klasik kamu yönetimi anlayışının yerini yeni kamu yönetimi işletmeciliğine bırakması iş dünyasında üç temel olgunun önemini artırmıştır. Bunlar; bilginin kullanımı ve paylaşımının önemi, rekabet piyasasında ayakta kalabilmek ve sürekli değişim ihtiyacıdır. Bu olgular yönetim danışmanlığının profesyonel bir meslek haline gelmesine, dünyada ve ülkemizde hızla yaygınlaşmasına sebep olmuştur.

Bütün bu gelişmelere rağmen ülkemizde yönetim danışmanlığı konusunda yapılan bilimsel ve akademik çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Araştırma başlangıcında bu sınırlılığın farkında olarak örnek bir çalışma yapma kapsamında araştırma konusu belirlenmiştir. Ülkemizde özellikle son yıllarda uygulama alanında çok büyük mesafeler aşılarak başarılı projeler hayata geçirilmiş, meslek adına önemli ilerlemeler sağlanmış olmasına rağmen yapılan akademik çalışmaların sayısı ise bir o kadar azdır. Yönetim danışmanları ile yaptığım birebir görüşmeler ve bu alanda yapılan çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bu çalışmanın yönetim danışmanlığı sektörüne katkıda bulunmasını diliyorum.

Akademik eğitimim boyunca desteklerini hiç esirgemeyen aileme ve her zaman yanımda olup destek olan eşim Neslihan BEŞENK'e sonsuz teşekkür ve minnet borcumu belirtmek isterim. Bu çalışmam süresince bilgi ve tecrübelerini paylaşarak destek veren başta Dündar AYTAR, Alev BALKIŞ, Dr. Naci ÇUHACI ve diğer yönetim danışmanlarına değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam sırasında devamlı destek olan ve iyi bir akademisyen olma yolunda ilerleyen dostum Fatih AKÇEŞME, yüksek lisans eğitimim süresince yardımlarını esirgemeyen ve birikimleriyle bu noktaya gelmemde emeği geçen Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümündeki değerli hocalarıma ve gerek akademik hayatım gerekse özel yaşantımda örnek aldığım, eğitimim süresince elinden gelen tüm gayreti gösterip desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Hamza ATEŞ'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Kocaeli, Mayıs 2009 Halil BEŞENK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ I
İÇİNDEKİLER II
ÖZET VIII
ABSTRACT IX
KISALTMALAR X
GİRİŞ 1

BÖLÜM-1
YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KAVRAMI

1.1. TANIM 4
1.2. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TARİHSEL GELİŞİMİ 7
1.3. DANIŞMANLARIN ÖZELLİKLERİ 11
1.3.1. Bilgi 12
1.3.2. Beceri 12
1.3.3. Kişisel 13
1.3.3.1. Dürüstlük 13
1.3.3.2. Bağımsızlık 13
1.3.3.3. Yeterlilik (Yetkinlik) 14
1.3.3.4. Tarafsızlık 15
1.3.3.5. Sır Tutma 15
1.3.3.6. Yönetici ve Emredici Kişilik 15
1.3.3.7. Analitik Düşünebilme ve Analiz Yeteneği 15
1.3.3.8. Etkili ve İnandırıcı 16
1.3.3.9. Öğrenmeyi Bilmeli / Yenilikleri Takip Etmeli 16
1.3.3.10. Gerçekçi (Realist Kişilik) 16
1.3.3.11. İkna Kabiliyeti 17
1.4. DANIŞMANA NEDEN BAŞVURULUR 17
1.4.1. Kimler Danışman Kullanır 17
1.4.2. Kullanım Nedenleri 18
1.4.2.1. Özel Bir Konuda Bilgi ve Beceri İhtiyacı 18

1.4.2.2. Geçici Konularda Yardım 19
1.4.2.3. Politik Kararların Alınması 19
1.4.2.4. Teknik Destek Sağlama 19
1.4.2.5. Sistematik Yaklaşım 20
1.4.3. Kullanım Alanları 20
1.4.3.1. Küçülme (Downsizing) 20
1.4.3.2. Kurumsal Körlük ve Tarafsızlık 21
1.4.3.3. Ürün Geliştirme 22
1.4.3.4. Güncel Bilgilerin Takibi 22
1.4.3.5. Sorunların Çözümü 22
1.4.3.6. Yeniliklerin Takibini Sağlamak 23

BÖLÜM-2

DANIŞMANLIK HİZMET ALANLARI VE DANIŞMANLIK SÜRECİ

2.1. DANIŞMANLIK HİZMET ALANLARI 24
2.1.1. Genel Yönetim Danışmanlığı 25
2.1.1.1. Araştırma Geliştirme Danışmanlığı 26
2.1.1.2. Değişim Yönetimi 26
2.1.2. İdari konular 27
2.1.3. Mali ve finansal alanlar 27
2.1.4. İnsan kaynakları yönetimi 29
2.1.4.1. Personel Seçme (Tedarik) 30
2.1.4.2. İşgücü Planlaması 30
2.1.4.3. Kariyer Yönetiminde Danışman Kullanımı 31
2.1.4.4. Eğitim Yönetimi Danışmanlığı 31
2.1.4.5. Performans Değerlendirme 32
2.1.4.6. Motivasyon 32
2.1.5. Pazarlama yönetimi 33
2.1.6. Üretim yönetimi 35
2.1.7. Bilgi teknolojileri 36
2.1.8. Eğitim / Öğretim 37
2.1.9. Özel uzmanlık alanları 38

2.1.10. Ülkemize özel danışmanlık alanları 38
2.2. DANIŞMANLIK SÜRECİ 39
2.2.1. Tanıtım 43
2.2.1.1. Toplantı ve Konferanslar 43
2.2.1.2. Basın Yayın Yoluyla 44
2.2.1.3. Meslek Kuruluşları ve Derneklere Üyelik 44
2.2.1.4. Reklam 44
2.2.1.5. Sanayi Fuarları ve Organizasyonlar 44
2.2.1.6. Uluslararası Kuruluşlar 45
2.2.1.7. Bireysel İlişkiler 45
2.2.2. İhtiyacın doğması 45
2.2.3. İlk Görüşme – Tanışma 46
2.2.4. Sorunun belirlenmesi 48
2.2.5. Teklif 48
2.2.6. Uygulama 50
2.2.7. Sonuçlandırma 51

BÖLÜM-3

TARAFLARIN SORUMLULUKLARI VE DANIŞMANLIK SÖZLEŞMESİ

3.1. DANIŞMANIN SORUMLULUKLARI 52
3.1.1. Yerine Getirme Sorumluluğu 53
3.1.1.1. Başlangıç Araştırmaları ve Çalışmaları 53
3.1.1.2. Planlama Çalışmaları ve Çözüm Tavsiyeleri 54
3.1.1.3. Hazırlanan Çözüm Önerilerinin İfası 55
3.1.2. Sadakat 57
3.1.2.1. Sır Saklama 57
3.1.2.2. Müşteri Seçimi 58
3.1.2.3. Çalışanlarla İlişkiler 58
3.1.2.4. Rapor Verme Yükümlülüğü 59
3.1.3. Bilgilendirme Sorumluluğu 60
3.1.3.1. Sözleşme Genel Şartları 60
3.1.3.2. Özel Durumlar 60

3.1.4. Özen Gösterme 61
3.1.4.1. Danışmanın Bilgi ve Eğitim Düzeyi 61
3.1.4.2. Sözleşmeye Yönelik Gereksinimler 62
3.1.4.3. Kişisel Yetenek ve Yeterlilik 62
3.1.5. Hataya ve Yanlışlara (Ayıba) Karşı Yükümlülük 62
3.1.5.1. Şartları 63
3.1.5.2. Müşterinin Seçimlik Hakları 64
3.1.5.3. İstisnalar 65
3.1.6. Eğitim Sorumluluğu 66
3.1.6.1. Eğitim Modeli 67
3.1.6.2. Eğitimin İçeriği 67
3.1.7. Yeterli Bilgi Ve Tecrübeye Sahip Çalışanların Kullanılması 68
3.2. MÜŞTERİNİN SORUMLULUKLARI 68
3.2.1. Ücret Ödeme Sorumluluğu 68
3.2.1.1. Ücretin Belirlenmesi 69
3.2.1.2. Karşılanacak Masraflar 73
3.2.1.3. Danışmanlık Ücretinin Ödemesi 74
3.2.2. İşbirliği Yapma Sorumluluğu 77
3.2.2.1. Bilgi Verme Yükümlülüğü 78
3.2.2.2. Himaye Sorumluluğu 78
3.2.3. Ticari Sır Saklama Sorumluluğu 79
3.2.4. İşin Yada Faaliyet Sonucu Ürünün Teslim Alma Sorumluluğu 79
3.3. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÖZLEŞMESİ 80
3.3.1. Sözleşme (Kontrat) 80
3.3.2. Sözleşme Öncesi Ön Hazırlık (Checklist) 80
3.3.3. Sözleşmede Ele Alınması Gereken Konular 83
3.3.4. Özel Sektör İçin Kullanılacak Bir Sözleşme Modeli 85

BÖLÜM-4
YÖNETİM DANIŞMANLIĞI MESLEK ÖRGÜTLERİ

4.1. MESLEK ÖRGÜTLERİ VE KURULUŞ AMAÇLARI 89
4.2. YABANCI KURULUŞLAR 90
4.2.1. ICMCI (International Council of Management consulting Institues) 90
4.2.1.1. Misyon ve Temel Stratejileri 90
4.2.1.2. Kuruluş ve Faaliyetleri 91
4.2.1.3. Kongreler 92
4.2.1.4. ICMCI Üyeleri 92
4.2.2. FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) 94
4.2.3. PATCA (Professional and Technical Consultants Association) 95
4.2.4. IMC USA (Institute of Management Consultant USA) 96
4.2.4.1. CMC (Certıfied Management Consultant) 96
4.2.5. AMCF (Assocation of Management Consulting Firms) 98
4.3. TÜRKİYE'DEKİ KURULUŞLAR 99
4.3.1. YDD (Yönetim Danışmanları Derneği) 99
4.3.1.1. Kuruluş Amacı ve Faaliyetleri 99
4.3.1.2 Vizyonu 100
4.3.1.3. Misyonu 101
4.3.1.4. Mesleki Gereksinim 101
4.3.1.5. Politikaları ve Temel Stratejileri 102
4.3.1.6. CMC (Certified Management Consultant) 103
4.3.2. PRODER (Profesyonel Danışmanlar Derneği) 105
4.3.2.1. Kuruluş Amacı ve Faaliyetleri 105
4.3.2.2. Misyonu, Vizyonu ve Hedefleri 105
4.3.2.3. Faaliyet Alanları 106
4.3.2.4. Derneğin Başlıca Amaçları 107

BÖLÜM-5

KAMUDA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

5.1. KAMU YÖNETİMİ VE DANIŞMANLIK İHTİYACI 109
5.2. KAMUDA DANIŞMANLIK ALANLARI 112
5.2.1. Stratejik Plan Oluşturma 113
5.2.2. Eğitim Danışmanlığı 114
5.2.3. Performans Yönetimi 115
5.2.3.1. Uygulamada Görülen Faydalı Sonuçlar ve Sorunlar 117
5.2.3.2. Kurumsal Performansın Ölçülememesi 119
5.2.4. Değişim Yönetimi 120
5.2.5. E-Devlet Uygulamaları 122
5.2.6 Bilişim Teknolojileri 123
5.3. DANIŞMANLAR 124
5.3.1. Kimler Danışmanlık Yapmalıdır 124
5.3.2. Kimler Danışmanlık Yapmaktadır 125
5.3.3. Kimler Danışmanlık Yapmamalıdır 127
5.3.4. Yönetim Danışmanlığı Eğitimi 128
5.4. YERLİ VE YABANCI DANIŞMANLIK FİRMALARI 130
5.4.1. Yabancı Danışmanlar ve Danışmanlık Firmaları 130
5.4.2. Yerli Danışmanlar ve Danışmanlık Firmaları 131
5.5. KARŞILAŞILAN SORUNLAR 132
5.5.1. Genel Sorunlar 132
5.5.2. Danışmanların Karşılaştıkları Sorunlar 134
5.5.3. Müşterinin Karşılaştığı Sorunlar 137
5.5.4. Türk Danışmanların Başarısız Olma Nedenleri 138
SONUÇ 141
EKLER 144
YARARLANILAN YAYINLAR 171
ÖZGEÇMİŞ 175

ÖZET

Yönetim danışmanlığı belirli bir alanda uzmanlaşarak, sahip olduğu bilgi beceri ve tecrübeleri kullanarak kurumlara yönetimsel faaliyetler ve diğer alanlarda destek veren yeni bir meslek alanıdır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkması ve rekabetin artmasıyla önemi gittikçe artan bir sektör haline gelmektedir.

Günümüz koşullarında hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler, rekabet piyasasında küreselleşen iş dünyası ve kamu sektörü yöneticilerine yönetim faaliyetlerinde profesyonel yardım alma ihtiyacını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk yönetim danışmanlığı sektörünün hızla gelişmesine sebep olmuştur. Yöneticiler değişim yönetimi, problem çözme, organizasyonel sorunlar ve eğitim konusundaki ihtiyaçlarını kendi imkanlarıyla yapabileceklerinden çok daha ucuza ve daha kısa sürede danışmanlara yaptırabilmektedirler.

Yönetim danışmanlığı dünyada ve ülkemizde profesyonel bir meslek olarak yer bulmuş, uluslararası örgüt ve kuruluşların çatısı altında toplanmıştır. Dünyanın çeşitli ülkelerinde değişik danışmanlık örgütleri kurulmuştur. Bu örgütler tarafından uluslararası mesleki etik kuralları tanımlanmış, mesleki tanım, ilke ve standartlar belirlenmiş, profesyonel danışmanlar ortak payda da bir araya getirilmiştir. Bu örgütler yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişimi ve yaygınlaşması noktasında büyük rol oynamaktadır.

Ülkemizde yönetim danışmanlığı öncelikle özel sektör ve işletmelerde aktif olarak çalışma alanı bulmuş ve büyük ilerlemeler sağlamıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımının gerekleri ile kamu sektöründe de danışmanlık hizmeti alınmaya başlanmış fakat yeterli seviyelere ulaşılamamıştır.

ABSTRACT

Management consultant is a new field of profession which specializes a certain fields, uses its knowledge, ability and experience, while giving support about managerial activity and other fields to the institues. It gains much more importance rapidly with the increasing competition and new modern approachs.

In today's busines world, tecnological devolopments and global competition make compulsory to the managers to get profession management aid. This obligation causes the rapid growth to management sector. With the help of management consulting, the managers are able to solve the problems about management problems, organization problems, necessary of education, easily and less costly more than themselves.

In Turkey and in the world management consulting became a professional job and advisers established special organizations to do advisers their jobs much better and effectively. These organizations made some norms this job's etnic rules and definitions to make comman standards. Especially, after the studies of these organizations the management consulting made rapid devolopments.

In our country especially on private busines sectors, management consulting much more attention make huge improvement. Also new public management although started to get consulting services, but it's too early to say that goverment reached the point as desired level.

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ACME : Association of Consulting Management Engineers

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.k. : Adı geçen kitap

a.g.m. : Adı geçen makale

AMCF : Assocation of Management Consulting Firms

Ar-Ge : Araştırma-Geliştirme

A.Ş. : Anonim Şirketi

B.K. : Borçlar Kanunu

BTY : Bilgi Teknolojileri Yönetimi

CMC : The Certified Management Consultant

FEACO : European Federation of Management Consultancies Associations

GŞ : Genel Şartlar

ICMCI : International Council of Management Consultant Institues

IMC USA : Institute of Management Consultant USA

KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

MCA : Management Consultant Association

ÖŞ : Özel Şartlar

par. : Paragraf

PATCA : Professional and Technical Consultants Association

PRODER : Profesyonel Danışmanlar Derneği

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

SBF : Sosyal Bilimler Fakültesi

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

SYD : Sertifikalı Yönetim Danışmanı

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TMB : Temel Mesleki Belgeler

vb. : ve benzeri

Y.D.D. : Yönetim Danışmanları Derneği

Y.L. : Yüksek Lisans

GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla ilerlediği günümüzde gerek iş dünyası gerek sosyal hayatımızda sürekli bir değişimin engellenemez bir ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz. Bilgi kaynaklarının hızla artması, bilginin doğru ve yerinde kullanılması, teknolojik gelişmelerin hızla kurumlara uyarlanması içinde bulunduğumuz rekabet piyasasında büyük önem taşımaktadır. Günümüz rekabet şartlarında örgütlerin ayakta kalabilmelerinin şartlarından birisi değişime ayak uydurabilmeleri ve rakipleri ile fark yaratmalarıdır. Günümüzde sadece fiziksel güç ve maddi kaynak üstünlüğünün başarı için yeterli olmadığının, entelektüel sermayenin önemi, bilginin hızlı, doğru ve yerinde kullanılması, sürekli değişim ve fark yaratmanın olmazsa olmaz uygulamalar olduğunun farkına varılması yöneticilerin yönetim danışmanlarından yardım alma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşen iş dünyasında yöneticiler sadece kurum içindeki yönetim olgularından değil, tüm dış faktörlerle ilgili yönetsel faaliyetleri takip edip zamanında ve doğru kararlar vermek zorundadırlar. Günümüzde ne kadar başarılı ve ilgili olursa olsun her konuda hem piyasadaki gelişmeleri takip edip hem de şirket yönetiminin tüm birimlerinde etkili olmak çok zordur. Bu nedenle genellikle belli bir alan seçip o alanda uzmanlaşan ve devamlı o sektörde faaliyet gösteren yönetim danışmanları başarılı bir yönetimde ve problem çözümlerinde etkin rol almaktadır.

Bu çalışmanın amacı yönetsel çağın gereği olan yönetim danışmanlığının kavramsal olarak incelenmesi, tarihsel gelişimi, önemi, yönetim danışmanlığı hizmetleri ve bu hizmetlerin kurumlara sağladığı faydaların, özellikle ülkemizdeki danışmanların durumu ve kamu yönetiminde gösterdikleri faaliyetlerin incelenmesidir. Günümüzde rekabet gücünün önemi çok büyüktür ve yönetim danışmanlığı hizmetleri rekabet gücünü belirleyen en büyük faktörlerdendir. Bu bilgiler ışığında yönetim danışmanlığı hizmetlerinin gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca çalışmada yönetim danışmanlarının dünyadaki ve ülkemizdeki örgütlenmeleri, yasal ve etik sorumlulukları ile sorunlarına değinilmiştir. Bu alanda

ülkemizde çok fazla bilimsel ve akademik araştırmanın yapılmamış olması, çalışmaların sadece pratik alanda kısıtlı kalmasından dolayı bu araştırmanın literatüre katkıda bulunulması çalışmanın diğer bir amacıdır.

Çalışmanın hipotezi: Günümüzde hızla yaşanan gelişmelerden dolayı en tecrübeli yöneticiler bile yönetsel faaliyetlerin hepsinde birden mükemmel bir yönetim sergileyemezler, güncel sıkıntı ve problemlerin çözümü için danışmanlara başvurmak zorunda kalırlar. Yönetim danışmanlığı hizmeti alan kurumlar ise rakiplerine karşı büyük avantajlar sağlarlar.

Hangi ülkede olursa olsun, nasıl bir teknoloji kullanılırsa kullanılsın, kuruluşlar ancak yeterli bir bilinçlenme düzeyine ulaştıktan sonra danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu hizmetler için ayırdıkları bütçe her ne kadar yüksek gibi görünse de sonuçta elde ettikleri karları bunun çok üzerindedir. Gereken önem verildiğinde yönetim danışmanlığı sadece özel işletmelere değil kamu kurumlarına da büyük katkılar sağlayacaktır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışına bırakması yönetim danışmanlığı kullanımını yaygınlaştıracaktır.

Çalışmada tarama ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılmış, bu alanda yazılan kitaplar, dergiler, makaleler, hazırlanan tezler, sunumlar, ders notları incelenmiş ve konuyla ilgili internet kaynaklarından faydalanılmıştır. Yapılan bu çalışmada ülkemizde bu alanda çok fazla çalışma yapılmadığı ve yeterli bilimsel kaynak olmadığı tespit edilmiştir. Konu kapsamında Türkiye'de ve dünyada yönetim danışmanlığı yapmış ve halen bağımsız ya da bir kurum çatısı altında danışmanlık yapan yönetim danışmanları ile birebir görüşmeler yapılmış, konu hakkındaki bilgi ve tecrübelerinden faydalanılmıştır. Ayrıca ülkemizde konu hakkında tek yetkili kuruluş olan YDD (Yönetim Danışmanları Derneği) yetkilileri ile görüşmeler yapılarak gerekli bilgiler sağlanmış, konu hakkındaki birikim ve düşünceleri çalışmada yansıtılmıştır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yönetim danışmanlığı kavramsal olarak ele alınmış yönetim danışmanlığının değişik kaynaklardaki tanımlarına ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Danışmanlığın tarihsel gelişimi anlatılmış, yönetim danışmanının sahip olması gereken özelliklere değinilmiş ve son olarak danışmanlık ihtiyacının ortaya çıkış sebepleri belirtilmiştir.

İkinci bölümde danışmanların hizmet alanları, bu alanlarda verdikleri hizmetlerin kurumlara katkıları, dünyadaki ve ülkemizdeki uzmanlık alanları değerlendirilmiştir. Bu bölümde ayrıca anlatılan bu hizmet alanlarındaki yönetim danışmanlığı uygulamalarının süreçleri başlangıçtan sonuca kadar olan aşamalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde yönetim danışmanlığı hizmetlerinin kanunlarla belirlenmiş ortak bir yasal çerçevesi olmadığından dolayı, hemen hemen her ülke ve toplumda meslek etiği olarak kabul edilen tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları anlatılmıştır. Ayrıca her danışmanlık projesinde yasal sınırların ve karşılıklı sorumlulukların özel maddelerle belirtildiği yönetim danışmanlığı sözleşmelerine yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde gerek yönetim danışmanlarının bireysel menfaatlerini korumak gerekse genel meslek etiği ilkelerini standartlaştırmak ve çeşitli alanlarda hizmet veren danışmanları aynı çatı altında toplamak amacı ile dünyada ve ülkemizde kurulan danışmanlık örgütleri ve faaliyetleri anlatılmıştır.

Beşinci bölümde ülkemizde kamu kurumlarının yönetim danışmanlığı hizmetlerine bakış açısı, danışmanlık hizmetlerinden faydalanma alanları, danışmanların ve müşterilerin karşılaştıkları sorunlar, Türk danışmanların başarısız olma nedenleri incelenmiştir. Ülkemizde kimlerin danışmanlık yaptığı, kimlerin yapabileceği değerlendirilmiş, bu konuda yetkin olmadan bu işi yapan danışmanlardan söz edilmiştir. Son olarak kısaca yönetim danışmanlığı eğitimine yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KAVRAMI

1. 1. TANIM

Teknolojinin takip edilemez hızda gelişmesi, çağdaş yönetim tekniklerinin uygulandığı ve amansız bir rekabet piyasasının oluştuğu günümüzde yönetim danışmanlığı terimi çok fazla alanda duyulur olmaya başlamıştır. En geniş anlamıyla hepimizin çok iyi bildiği şekilde, bilmediğimiz bir konuda birisinden destek aldığımız her şeye danışmanlık denilebilir. Danışmak kökünden ele alacak olursak aslında tarih boyunca her zaman herkesin sıkıştığı bir noktada çözüm bulmak için bir başkasına bir şeyler sorması ya da işini daha iyi bilen birisine yaptırmaktır. Günümüzde ise tek fark danışmanlığın profesyonel bir meslek haline gelmesi ve bu işten para kazanan insanların çoğalması olmuştur. Yönetim danışmanlığı önce Amerika ve Avrupa'da sonra da ülkemizde kendisine büyük yer bulmuştur. Bu kapsamda dünyada ve Türkiye'de danışmanlığın değişik tanımlarına rastlamak mümkündür.

Geçici bir süre içinde sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeyi kullanarak, çalışma yaptığı kuruluşta, bu kuruluşun iş yapma alışkanlıklarından, yapısından ve kültüründen bağımsız olarak, önceden belirlenmiş bir konu üzerinde çalışarak, bu çalışmanın sonuçlarını yöneticilerin dikkatine sunan kişiye; danışman denir.[1]

Yönetim danışmanlığı temel uğraşısı, kamu veya özel her türlü şirkete, politika, organizasyon, prosedür ve metotlara ilişkin problemlerin ve/veya imkanların araştırılması ve tanımlanması, yapılması gerekli işlerin tavsiyesi ve tavsiyelerin uygulamaya sokulmasında destek verilmesi olan bir hizmettir.[2]

Yönetim danışmanlığı, bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından özel, kamu ve diğer işletmelerde iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma

[1] Dündar Aytar, **Danışmanlık nedir? Ne değildir?,** İstanbul: Rota Yayınları, 1999, s.16.
[2] Ulaş Bıçakçı, "Yönetim Danışmanlığı Mesleği" **Dünya Gazetesi**, 20 Mart 1991, s.6.

yöntemleri alanlarındaki sorunları araştırmayı, belirlemeyi ve uygun önerileri geliştirerek bu önerilerin uygulama sürecine destek vermeyi içeren bir hizmettir. Yönetim danışmanları işletmelerin sorunlarının çözme veya kaynak olanaklarından faydalanmalarını sağlamak üzere işletmenin içinde bulunmayan bilgi, deneyim ve becerileri sağlayan ve bunun karşılığında ücret alan kişilerdir.

Yönetim danışmanları, bir veya birden fazla alanda uzmanlaşarak, mevcut verilerin analizini yapan, deneyim ve birikimlerini katarak bir senteze varan ve bu alandan sağladığı tarafsız ve etkin bilgi, yorum öneri ve uygulama desteğini organizasyonun gelişimi ve müşterisinin gereksinimleri doğrultusunda ve mesleki etik kurallar çerçevesinde uygulanan bilgi ve deneyimli uzmanlardır.[3]

Kimine göre yönetim danışmanı, adınıza kurumunuzu ele alıp işleri çevirmesi gerekli kişidir; kimine göre ise kriz ya da bir problem oluştuğunda size elini uzatıp , akıl veren tam düşmek üzere olduğunuz sırada elini size uzatmış gibi yapan kişidir; ya da size ‘’balığı yemeği değil tutmayı öğreten’’ kişidir.[4]

Bir danışman şirketinin tarifine göre; saati sorduğunuz kişinin sizin kolunuzdaki saate bakıp saati söylemesi ve saati alıp gitmesi danışmanlıktır. Kısaca danışmanlığı açıklayan daha pek çok tarif üretilebilir. Bu tarifler incelendiğinde danışmanlığın en önemli özelliklerinden belli bir konuya hakimiyet, bağımsızlık ve tarafsızlık olduğu görülür.[5]

Yönetim danışmanlığı, kuruluşların mevcut yapısını ve yönetimini bilimsel yöntemlerle, yönetim deneyimi ve tarafsız yaklaşımlarla değerlendirmek üzere yapılan çalışma Yönetsel Durum Değerlendirmesi (Management Audit), Strateji Geliştirme ve Performans Değerlendirme (Strategic Management), temel yönetsel değerler ve stratejiler çerçevesinde işletme yapısını ve yönetim işlevini Yeniden Yapılandırma (Re-structuring/Re-engineering) çalışmaları, yeniden yapılandırma çalışmalarının uygulama aşamasında değişimin sorunsuz ve çalışanların katılımı ile

[3] Yönetim Danışmanları Kataloğu 98-99, Kasım 1998.
[4] Lütfi H.Ensari, “Yönetim Danışmanı Balığı Tutmayı Öğretir”, **Radikal Yönetim Danışmanlığı Eki**, 27 Mayıs 2008, s.2.
[5] Aytar, **a.g.k.**, s.17.

gerçekleşmesini sağlamak üzere Değişim Uygulama Desteği (Change Management Coaching), tanımlanmış kaynaklarla belirlenen bir sürede işletmeyi hedeflenen konuma getirmeyi amaçlayan Geçici Yönetim (Interim Management), şirket birleşmeleri ve satın almalarında kuruluşların değerlendirilmesi, birleşme veya satın alma stratejilerinin oluşturulması, anlaşma ve uygulama süreçlerinde yönlendirme (Merger and Acquisition Management) ve benzeri konu ve kapsamda verilen hizmetler kurumsal yapılanma ve değişim sürecinde her işletmenin değişik aşamalarda gereksinim duyduğu, kurumsal sistemin bütününü kapsayan yönetsel desteklerdir.[6]

Yönetim danışmanı; özel ya da kamu sektöründeki her türlü şirkete; strateji, politika, pazar, organizasyon, prosedür ve metotlarla ilgili sorunları tanımlamak ve araştırmak; işte ve yönetimde daha sıhhatli neticeler elde edilmesine yönelik olarak yapılacak araştırma ve analizler neticesinde elde edilecek bilgilere dayanan tavsiyeler formüle etmek; müşteri ile yapılacak en iyi işlemi tartışmak ve anlaşmaya varmak; müşteri tarafından talep edilmesi halinde verdiği tavsiyelerin uygulamasına yardımcı olmak suretiyle profesyonel hizmet sunan nitelikli ve bağımsız bir kişidir.[7]

Bu tanımlar ışığında danışmanlığın farklı işler yapan kişilerce sağlanan bir yardım olduğu söylenebilir ve danışmanlar da birer yardım edici olarak adlandırılabilir. Böylece bir yönetici emir ve direktifler vererek yönetmek yerine çalışanlarına ve diğer yöneticilere tavsiyeler vererek ve yardımcı rolünde yönetiyorsa danışman olarak adlandırılabilir.[8]

Böylece yönetim danışmanlığının yardıma ihtiyacı olan birisinin ya da bir kuruluşun olması ve o işi bilen yardım edecek bir kişi tarafından yardım sağlanması olduğunu söylemek yanlış olmaz. Tabi ki bu durumda her iki tarafında belirli bir bilinç seviyesine ulaşmış olmaları gerekmektedir. Yönetim danışmanlığının basit bir yardım etme olayının ötesinde profesyonel bir olgu olduğu unutulmamalıdır.

---

[6] Fahrettin Otluoğlu, "Yönetim Danışmanlığı", http://www.ydd.org.tr/tr/ MakaleGoster.asp? makaleID=20, (08.01.2008).
[7] Derya İlhan, "Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1992), s.5.
[8] Milan Kubr, **Management Consulting, A Guide to the Profession**, Geneva: International Labour Office, 1996, s.3.

Yönetim danışmanlığı işi gizemli ve hayal gücü olan bir iştir. Danışmanlar ellerinden geleni yaparlar ve danışmanların tavsiyeleri için milyonlar vermeye hazır insanlar vardır.[9]

Tüm bu tanımlardan yola çıkacak olursak, danışmanlık kedi bünyesinde halledemediği bir konuda yardıma ihtiyacı olan birisine (ya da kuruluşa) bu konuda deneyimli bir kişi tarafından yardım edilmesidir. Danışmanlık bu yardımın konusuna göre farklı şekillerde adlandırılabilir. Örneğin hukuki olaylarda bir avukattan yardım alınmasına hukuk danışmanlığı, yöneticilik konusunda alınan yardıma yönetim danışmanlığı, teknik konularda alınacak yardıma ise mühendislik danışmanlığı denilmektedir.

Öğreti ve uygulamada ticari-işletmesel danışmanlık edimleri söz konusu olduğunda "management-consultant"den ("yönetim danışmanlığı"), mühendislik-teknik danışmanlık edimleri söz konusu olduğunda ise "consultant engineering"den ("mühendislik danışmanlığı" veya "teknik danışmanlık") söz edilmektedir.[10]

1. 2. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Literatürde ulaşılabilen ilk yönetim danışmanlığı girişimlerini, Castiglone'nin The Courtier (1518), Machiavelli'nin The Prince (1532), Clausewitz'in On War (1818), kitaplarında görmek mümkündür.[11]

1832 yılından 1899'a dek başka firmalar (10 firmanın adı geçmektedir) kurulmuşsa da Emerson Danışmanlık fonksiyonları itibariyle ilk yönetim danışmanlığı firması kabul edilmektedir.[12]

---

[9] The Economist (Anonymous); "A Survey of Management Consultancy", **The Economist**, March22, 1997, pp.3-22'den Hayat Ebru Erdost, "Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları", (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2002), s.7.

[10] Şener Akyol, **Borçlar Hukuku, Özel Borç İlişkileri**, I.Fasikül, İstanbul: 1984, s.79'dan Atilla Altop, **Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi**, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2003, s.11.

[11] Stewart A.WASHBURN, "Challenge and Renewal A Historical View of the Profession, " **Journal of Management Consulting,** Vol. 9, No.2, 1996, pp.47-53'ten Hayat Ebru Erdost, "Tarihsel Perspektifte Yönetim Danışmanlığı Hizmeti", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 59-1, 2002, s.144.

Dünyada hızla yayılan bu hizmet sektörüne hakim olan 10 şirkete baktığımızda, kökenlerinin Amerika ve Avrupa olduğunu görürüz. Bunun en önemli nedeni; yönetim danışmanlığının orijininin aslında Anglo Amerikan olmasıdır. İlk yönetim danışmanlarına, 1870-1914 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlerde rastlanır. Bu kişilerin asli görevi, sanayi kuruluşlarında üretkenliğin ve randımanın arttırılmasına yardımcı olmaktı. Bu kişiler özellikle, Batı Amerika'da bulunan çelik ve mühendislik firmalarında aktif olarak görev almıştır. Bu hizmet alanın ilk öncüleri arasında; Amerikalı yönetim araştırmacıları Charles Sampson, Frederick Taylor, Frank, Lillian Gilbert, Arthur D Little ve Edward Booz'u sayabiliriz.[13]

En önemli katkının ve başlangıç sayılabilecek adımın 1880'lerde Frederick W. Taylor'ın Philadelphia'da geliştirdiği bilimsel yönetim ilkeleri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. 1890'larda Frank Gilbreth'in üretimde personel faktörünü vurgulaması, 1899'da Emerson Company'i kuran Harrington Emerson'un çalışmaları vd. ilk adımlardır.[14]

Endüstri mühendisliği ve verimlik uzmanlığının sınırlı yaklaşımları, örgütlerin diğer boyutlarına ilginin artmasına yol açmış ve danışmanlığın yeni alanları doğmuştur. Bunlardan biri -belki de birincisi- 1914 te Chicago'da Edwin Booz'un "İş Araştırma Hizmetleri" (Business Research Services) adı altında kurduğu bugün bilinen anlamıyla danışmanlık firmasıdır.1920 ve 1930'larda yönetim danışmanlığı sadece ABD'de değil, İngiltere'de, Fransa'da, Almanya'da, Çekoslovakya'da ve diğer endüstrileşmiş ülkelerde zemin bulmuş, ama hacmi ve alanı sınırlı kalmıştır. Sadece birkaç firma -ki bunlar küçük firmalardır- görülmüş ve onların hizmetleri de temelde büyük örgütler tarafından kullanılmıştır.[15]

---

[12] Kennedy Publications, **An Analysis of the Management Consulting Business In The U.S.Today** Kennedy Fitzwilliam, 1990, s.14'ten Erdost, Tarihsel Perspektifte Yönetim Danışmanlığı Hizmeti, s.144.

[13] M.Kaan Ertüz, "Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri ve Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2002), s.8.

[14] Thomas G. CODY, **Management Consulting: A Game Without Chips**, Hampshire: Consultant News New, 1986, s.24'ten Erdost, "Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları, s.20.

[15] Kubr, **a.g.e.**, ss.28-29'dan Erdost, **a.g.e.**, ss.20-21.

1920'lerin sonunda Yönetim danışmanlığı profesyonel bir meslek haline gelmeye başlamış ve danışmanlar örgütlenmeye başlamışlardır.

İlk profesyonel danışmanlık birliği 1929 yılında Association of Consulting Management Engineers (ACME) adıyla kurulmuştur ve bugünkü adı adı Association of Management Consulting Firms şeklindedir. Bu dönemde yönetim danışmanlığına özgü etik kodlar geliştirilmeye başlanmıştır. Harvard Business School'da 1932 yılına dek süren ve 21.000 işçi ile yürütülen Hawthorne Araştırmaları dikkatleri örgütteki birey ve guruplara yönlendirmiştir.[16]

İngiltere'de 1956'da toplam 4 milyon pound tahmin edilen pazarın 3/4'ünden fazlasına hakim olan 800'ün üzerinde muhasebe ve danışmanlık firması bir araya gelerek Yönetim Danışmanları Birliği (Management Consultant Association MCA) kurulmuştur. 1961'deki yıllık raporlarında MCA üye firmaların gelirleri, enflasyondan arındırılmış halde önceki on yıldan %10 fazladır. Fransa'da da danışmanlık yayılmıştır. O dönem ABD'li danışmanlık firmaları için kendi ülkeleri dışında bir durgunluk olsa bile, 1950'lerden sonra dikkatlerin firma organizasyonu ve strateji konuları üzerinde yoğunlaşması, yönetim modalarının yeni dalgası ABD danışmanlarına yaramıştır.[17]

1960'lardan itibaren gözlenen diğer durumlar ise, yönetim danışmanlığı çalışmalarının kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da başlaması, insanların bir "meslek" olarak bu alana yönelmeleri olmuştur.[18]

1970'lerin sonundan 1997'ye değin, kendisini danışmanlık firması olarak tanımlayanların sayısı Kuzey Amerika'da yaklaşık dört katına çıkmıştır. Bu sayının içinde halkla ilişkiler şirketleri vb. dahil değildir. Aynı dönemde dünya çapında yönetim danışmanlığı geliri yaklaşık 3 milyon dolardan 45 milyar dolara yükselmiştir.[19]

---

[16] Washburn **a.g.e.**, s.48'den Erdost, **a.g.e.**, s.22.
[17] Erdost, **a.g.e.**, s.23.
[18] Cody, **a.g.e.**, s.30'dan Erdost **a.g.e.**, s.24.
[19] Michael WINKLEMAN, "The consulting conudrum: Whose profession is it, anyway…", **Chief Executive,** 129, 1977, s.39'dan Erdost, "Tarihsel Perspektifte Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri", s.148.

İngiltere'deki en büyük danışmanlık firmalarından PA'nın, 1943'de sadece 6 danışmanı varken, 1963'de 370, 1984'de 22 ülkede 1300'ün üzerinde ve 1993'de 1700 danışmanı vardır. 1980'lerin sonlarında ABD'de tam zamanlı çalışan yönetim danışmanlarının sayısı 100. 000 civarındadır.[20] 1980'lerden 1990'ların sonlarına kadar olan dönemde endüstrinin yıllık büyüme oranı %20'dir. Bu büyüme etkileyicidir, ama endüstrinin gelişiminin asıl önemi kurumsal bilginin birikimidir. 1980'de 1000'den fazla danışmana sahip danışmanlık firması 5'ten az iken, 1998'te 30'dan fazladır. Bu bilgiler danışmanlık tecrübesinin yaklaşık %80'inin 1980 sonrası dönemde, sadece %20'sinin Arthur D. Little'ın danışmanlık firmasını kurduğu 1886'dan 1980'e değin olduğunu göstermektedir. Bu, sadece bir endüstrinin büyümesi değil, son 50 yılda yönetim tekniklerindeki gelişimin sonucudur. Büyük firmalarda yeni tekniklerin, araçların hızla yayılmasıdır.[21]

80'lerden itibaren yönetim danışmanlığı gelişerek rekabetin yoğun olduğu bir işkolu haline gelmiştir. Güçlü rekabet profesyonelleşmeyi ya da sektör bazında uzmanlığı gerektirmiştir. Sonuçta, Avrupalı müşteriler "Avrupalı yaklaşım" sağlayan Avrupalı yönetim danışmanlığı şirketlerini tercih etmeye başlamışlardır.[22]

Ülkemizde ise bu çalışmaların başlangıcı olarak 1960'larda girişimci sanayicilerin girişimiyle kurulan Türk Sevk ve İdare Derneği'ni gösterebiliriz. Dernek 1980'lere kadar kısıtlı faaliyetler göstermiş zamanın koşullarında kapanmak zorunda kalmıştır. Türkiye'de yönetim danışmanlığının profesyonel bir iş alanı olarak anılmaya başlaması 1990'lı yıllarda başlamıştır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de büyük girişimler olmuş yabancı şirketlerin ülkemizde yatırımları artmıştır. Devlet destekli ilk çalışmalar KOSGEB tarafından 1990'ların sonunda başlamıştır. (MPM) Milli Produktive Merkezi'nin çalışmaları da bu dönemlerde başlamıştır. 1995 senesinde Türkiye Gümrük Birliği'ne girmesiyle sanayi ve iş dünyasında küreselleşen topluma ayak uydurmuş ve bunun bir parçası olmuştur. Yönetim Danışmanları Derneği'nin kurulması ve ICMCI tarafından tanınması ile ülkemizde de uluslararası standartlarda kabul edilen yönetim danışmanları faaliyet

[20] Kubr, **a.g.k.,** s.29'dan Erdost, **a.g.m.,** s.148.
[21] Staffan CANBACK, "The Logic Of Management Consulting (part one)", **Journal of Management Consulting,** 10/2, 1998, pp.3-11'dan, Erdost, **a.g.m.,** s.148.
[22] Can Çirişoğlu, "Yönetim Danışmanlığı Tarihçesi", https://wwwxing.com/app/forum?op=showarticles;id=16597393, (29.01.2009).

göstermeye başlamış, danışmanlık hizmetlerinden faydalanma oranları gün geçtikçe artmaya başlamıştır.

Dünyada her alanda yaşanan entegrasyonun Türkiye ve Türk şirketleri üzerinde önemli etkileri oldu. Özellikle son dönemde yaşananlar, şirketlerin artık vizyonlarını dünyaya yöneltmeleri gerektiğini ortaya çıkardı. Dünya şirketi olmak içinse, şirketlerin öncelikle rekabet güçlerini arttırmaları gerekiyor. Verimlilik ve değer yaratma, rekabette en önemli kriterler olarak öne çıkıyor. Bunları gerçekleştirmek için şirketlerin hızlı bir biçimde operasyonel verimliliklerini gözden geçirmeleri, karlılıklarını arttıracak yöntemler uygulamaları artık kaçınılmaz bir zorunluluk.[23]

Gelişmekte olan bütün ülkeler gibi ülkemiz de endüstriyel ve teknolojik gelişmeleri takip etmekte ekonomik kalkınma adına çeşitli yatırımlar yapılmaktadır. Günümüzde ülkeler muvazenesinde söz sahibi olabilmek için ekonomik gücün gerekliliğinin farkında olan devlet de bu konuda teşvikler yapmakta ve organize sanayi bölgeleri oluşturmakta ve erkenden gerekli tedbirleri almak için büyük çaba sarf etmektedir. Ancak yönetsel çağın gereği olan yönetim danışmanlığının gerçek işlevi ve önemi tam olarak kavranamamıştır. Gerek ülkemizin gelenek görenekleri gerekse diğer faktörler neticesinde, bir konuda bilen birisine bir şey danışmanın yardım olarak algılanması, danışmanlığı profesyonel bir meslek olarak görmeyi engellemektedir.

1. 3 DANIŞMANLARIN ÖZELLİKLERİ

Her meslek dalında başarılı olabilmek için sahip olunması gereken özellikler olduğu gibi yönetim danışmanlığında da bu tür özelliklerden bahsetmek yanlış olmaz. Yönetim danışmanlarının belli kurallarla ya da yasal yükümlerle ortaya konan olmazsa olmaz özellikleri olmasa da, iyi ve başarılı bir danışmanda olması gereken özellikler hemen hemen aynıdır.

[23] Kerem Bikmen, "Rekabet ve Karlılığın anahtarı, verimlilik ve yeni yöntemler", **Radikal Yönetim Danışmanlığı Eki**, 27 Mayıs 2008, s.5.

Yönetim danışmanlarının özelliklerini üç ana başlık altında toplayacak olursak bunlar bilgi, beceri ve kişisel özellikler olarak sınıflandırabiliriz.

1. 3. 1. Bilgi

Yönetim Danışmanının sahip olması gereken temel özellikleri Yönetim Danışmanları Derneği şu şekilde özetlemiştir.[24]

- Danışmanlık kapsamına giren konuların birinde veya birden fazlasında uzman olmak,
- Yönetim teknikleri, bilgi teknolojisi, ölçüm ve kontrol metotları, analiz, finansal yönetim ve planlama konularında temel bilgilere sahip olmak,
- Yönetim ve organizasyon teorisi konusunda bilgili olmak,
- İşletmelerin çalışmalarında ortaya çıkan insan faktörü ile ilgili konularda tutarlı bir anlayışa sahip olmak,
- Şirket kültürü ve geleneklerin değişim süreci üzerindeki etkilerini anlayabilecek anlayış, deneyim ve bilgilere sahip olmak,
- İş idaresi, muhasebe ve genel ticaret uygulaması ile ilgili temel bilgilere sahip olmak.

1. 3. 2. Beceri

Beceri açısından baktığımızda yönetim danışmanının sahip olması gereken özellikleri Yönetim Danışmanları Derneği şu şekilde belirlemiştir.[25]

- Analitik yetenek,
- Değerlendirme yeteneği,
- Karar verme yeteneği,
- Kişisel ilişkiler,
- İkna kabiliyeti,
- İletişim yeteneği,
- Pazarlama ve satış yeteneği.

[24] Ebru Serhatoğlu, "İnsan Kaynakları İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye'deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları İle İlgili Bir Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2002), s.12.
[25] Serhatoğlu, **a.g.e.,** s.13.

1. 3. 3. Kişisel

Yönetim danışmanının sahip olması gereken özelliklerden birisi olan kişisel özellikleri daha geniş bir kapsamda ele almaya çalışacağım.

1.3.3.1. Dürüstlük

Bir danışmanın sahip olması gereken en önemli özellik dürüstlüktür. Zaten danışmanın dürüst olmadığını düşünen müşteri sözleşmeyi feshetmeyi talep edebilir. Danışman hiçbir zaman kendi menfaatleri, kendisine yakın bulduğu yönetici ya da herhangi bir çalışanın menfaatini ön plana çıkarmak için bulguları çarpıtmamalı, inandığı doğrulardan vazgeçmemelidir. Dürüst olmayan bir danışmanın işletmeye yarardan çok zararı dokunabilir. Sonuç olarak danışman her zaman kendisine ve kuruluşa, kuruluşun çalışanlarına karşı dürüst olmalıdır.

1.3.3.2. Bağımsızlık

Danışmanın önemli özelliklerinden biriside bağımsız olabilmesidir. Zaten bağımsız olamayan bir danışmanın kısa sürede ve bazı işlerde karlı gibi gözükse de, uzun periyot da başarılı olması beklenemez.

Danışmanlık bağımsız bir hizmettir. Erdost danışmanların bağımsız olması gereken konuları aşağıdaki gibi yorumlamaktadır;[26]

- **Teknik Bağımsızlık:** Teknik bağımsızlığın anlamı, müşterinin inandığı ya da duymak istediği ne olursa olsun bundan bağımsız şekilde teknik fikrini formüle edip anlatmaktır. İşbirliği çok yakın olsa bile danışman tavsiyelerinde ve sonuçlarında bağımsızlığını koruyabilmelidir.

- **Finansal Bağımsızlık:** Finansal bağımsızlığın anlamı, aynı müşterinin ileride daha fazla iş getirmesi ya da iş olanağı yaratması

[26] Erdost, **a.g.e.**, s.13.

arzusu şimdiki sözleşmeye dair tavsiyelerde objektifliğini etkilememelidir.

- **Yönetsel Bağımsızlık:** Yönetsel bağımsızlık ise danışmanın müşterinin astı olmadığı ve onun yönetsel kararlarından etkilenmemesi gereğidir.

- **Politik Bağımsızlık:** Politik bağımsızlık, ne müşteri örgütün yönetiminin ne de çalışanların politik güç ve bağlantılarını kullanarak, enformel şekilde danışmanı etkileyememektedir.

- **Duygusal Bağımsızlık:** Duygusal bağımsızlık, danışmanın arkadaşlık ya da diğer duygusal eğilimlerden işini ayırt edebilmesidir.

1.3.3.3. Yeterlilik (Yetkinlik)

Sanayiinin gelişmesiyle ve işletmelerin çağdaş yönetim teknikleriyle yönetilmeye başlaması danışmanlık mesleğini gün geçtikçe daha popüler hale getirdi. Fakat danışmanlık mesleğinin temeli tecrübeye dayandığı ve herhangi bir okulu olmadığı için, danışmanlık yapmak için herhangi bir diploma ve sertifika vb. aranmamaktadır. Ek olarak danışmanların yeterlilik seviyesini ölçen ya da yeterliliklerini değerlendiren bir sınav olmadığı için çoğu zaman yeterli nitelik, yetkinlik, tecrübe ve kabiliyetlere sahip olmayan insanlar danışmanlık işine soyunmakta ve başarısız olmaktadırlar. Son zamanlarda Türkiye'de ve dünyada meslek gurupları ve danışmanların toplandığı dernekler kendi içinde bazı kurallar ve sınırlar koyarak meslek seviyesini arttırmaya çalışsalar da, bağımsız çalışan danışmanların denetlenmesi imkânsızdır. Danışmanlık yapmak için kişilerin belli bir yaşa gelmiş, emekliliği gelmiş ve çalıştığı yerde çok iyi bir yönetici olmaları yeterli değildir. Danışmanların devamlı piyasayı takip eden, farklı kaynaklardan beslenen, kendi alanında tecrübeli ve yetkinliğini kanıtlamış kişiler olması gereklidir

1.3.3.4. Tarafsızlık

İyi bir danışman devamlı tarafsız olmalıdır. İş aldığı ve belirli bir süre çalışacağı işletmede her olaya ve herkese tarafsızca yaklaşmalı, zamanla sahip olacağı bilgiler dahi danışmanın tarafsızlığını bozmamalıdır. Bazı konularda tarafsız davranamayan danışman çözüm noktasında objektif karar verme yetisini kaybeder ve bu danışmanın başarısını etkiler.

1.3.3.5. Sır Tutma

Yönetim danışmanları meslekleri gereği çalışacakları proje için kurumun hemen hemen tüm şirket bilgileri ve özel sırlarına ulaşabilmektedirler. İşletmenin mali hesaplarından, yöneticilerin ve çalışanların özel bilgilerine kadar, kardeş ve rakip firmalarla ilgili her türlü veriye nüfuz edebilen danışmanlar bu bilgileri saklamaları gerekmektedir. Hatta birçok şirket alacakları danışmanlık hizmeti için hazırladıkları yönetim danışmanlığı sözleşmesinde sır saklama yükümlülüğünün gereklerini dahil ederler.

1.3.3.6. Yönetici ve Emredici Kişilik

Danışmanlar çoğu zaman organizasyonda direk yönetimde yer almayıp, sadece problemler için çözüm önerileri hazırlar ve uygulanması gereken iş akış planlarını sunarlar. Tabi ki yönetime ne şekilde ve ne kadar müdahale edebilecekleri danışmanlık sözleşmesi hükümleri ile korunmaktadır. Fakat danışmanlar isminden de anlaşılacağı gibi danışılacak kişilerdir. Asla bir şeyleri insanlara zorla yaptırmaya çalışmamalı, emredici ve baskıcı bir politika uygulamamalıdırlar.

1.3.3.7. Analitik Düşünebilme ve Analiz Yeteneği

İyi bir danışman çok iyi bir analiz yeteneğine sahip olmalıdır. Bir danışmanlık sözleşmesinin ilk adımlarından birisi toplanan verilerin analiz edilmesidir. Sadece ilk başlangıçta değil tüm proje boyunca devamlı gerek firmanın iç kaynaklarından gerekse dış kaynaklardan toplayacağı verileri çok çabuk analiz edip yorumlamalıdır.

Analitik düşünceye ve kabiliyete sahip olmayan bir danışman zamanla bilgi çöplüğü içerisinde kaybolup projenin başarıyla sonuçlanmamasına neden olabilir. Ayrıca hangi bilginin nerede ve ne zaman kullanılacağını da çok iyi bilmelidir.

1.3.3.8. Etkili ve İnandırıcı

Çalışacağı kurumdaki yöneticilere ve çalışanlarına ilgili işte onlardan daha tecrübeli ve yetkinliğe sahip olduğunu ve karşılaştıkları problemde tecrübeleri ile sorunu çözebileceğine inandırmalıdır. Zira bir projenin başarıya ulaşmasının en önemli etkenlerinden birisi çalışanların değişime, projeye ve danışmana inançlarıdır. Danışmanı çağıran yöneticiler ve çalışanları danışmanın bu işi çözeceğine inanmamaları ve direnç göstermeleri problemin çözümü yolundaki en büyük köstektir. Danışman her zaman kendinden emin, bilgili ve becerikli olduğunu hissettirmelidir.

1.3.3.9. Öğrenmeyi Bilmeli / Yenilikleri Takip Etmeli

Yönetim danışmanı iş hayatı boyunca devamlı çalışacağı her yeni projede bilgisine bilgi katmalı tecrübelerini geliştirmelidir. Zaten danışmanların normal şirket çalışanlarından en büyük farkları budur. Bir yönetici her zaman aynı yerde aynı sorunlarla karşılaştığı için bazen karşılaştığı problemlerin farkına varmaz. Buna kurumsal körlük adını verebiliriz. Fakat danışmanlar her zaman farklı işletmelerde farklı sorunlarla ve güncel sıkıntılarla karşılaştıkları için her olaydan kendilerine pay çıkarmakta ve yeni şeyler öğrenebilmektedirler. Danışmanın en iyi eğitim alanı firmaların yapacakları hatalardır. Bu hataları yerinde görüp çözmek en iyi öğrenme tekniğidir. özellikle son zamanda uluslararası çalışan danışmanlar bu konuda daha şanslıdırlar. Daha geniş bir yelpazede öğrenme şansına sahiptirler.

1.3.3.10. Gerçekçi (Realist Kişilik)

Dürüstlük kavramına sahip olması gerektiğinden bahsettiğimiz danışman, her zaman gerçekçi olmalıdır. Yapamayacağı işleri vaat etmemeli, gerçekleştiremeyeceği yükümlülüklerin altına girmemelidir. İşi almak için gerçekleştirilemeyecek vaatler

verip sorumluluk alan danışman işin sonunda başarısızlığa uğradığında hem kendine hem işletmeye büyük zarar verir. Kendi başarısını ön plana çıkarmak için şirketin şimdiki durumunu çok kötü göstermekte danışmana kısa sürede faydalı gözükse de uzun periyotta durum değişir. Bu nedenle iyi bir danışman devamlı realist olmalıdır.

1.3.3.11. İkna Kabiliyeti

Danışman ortaya koyduğu çözüm önerilerinin doğru olduğunu yöneticilere ve öneriyi uygulayacak personele inandırmalıdır. Her zaman yöneticilerle teşhiste anlaşmalıdır. Bu her zaman yöneticilerin istediklerini uygulamak anlamına gelmez. Sadece elde edeceği bilgi ve bulgularla yöneticilerin o güne kadar farkına varmadıkları sorunların varlığını benimsetmelidir. Kısacası sadece konuşarak değil tecrübe ve analizleriyle ikna kabiliyetini kullanmalıdır.

1. 4. DANIŞMANA NEDEN BAŞVURULUR

Bir yönetici bağımsız bir profesyonelden yardım alması gerektiğini kabul eder ve danışmanın yardım için doğru kaynak olduğunu hissederse danışmana başvurur. Fakat ne tür bir yardımdan bahsedilmektedir? Danışman kullanım amacı nedir? Çok temel olarak örgütsel amaçları başarmak, yönetim ve iş sorunlarını çözmek, yeni fırsatları tanımak, öğrenmeyi arttırmak, değişimi uygulamak şeklinde amaçları özetlemek mümkündür.[27]

1.4.1. Kimler Danışman Kullanır

Danışmanlık tarifinden hareketle danışmanları kimlerin kullanabileceğini tanımlamak gerekirse kendi bilgi, beceri ve tecrübesi yeterli olmadığı veya zaman darlığı nedeniyle işle kendisi uğraşamayan kişiler danışmanlık hizmetinden yararlanabilirler. Ortada çözülmesi veya araştırılması gereken bir iş, bir problem veya bir konu, bunlarla çeşitli nedenlerle ilgilenemeyen, çözüm getiremeyen bir kişi veya kuruluş ve bu hizmeti kolaylıkla ifa edecek bir danışman olması gerekir.

[27] Erdost, **a.g.e.,** s.31.

Önemli olan kişi ve kuruluşun dışarıdan yardım alarak kendi yapamadığı işi kolayca yaptırabileceği bilincinde olmasıdır.[28]

Danışman kullanımı demek yalnızca resmi prosedürle bazı büyük işletmelerin destek aldığı yönetim danışmanlığı ile kısıtlanmamalıdır. Herhangi bir konuda herhangi bir zamanda veya kişiden yardım desteği doğup bu desteğin kurum dışından karşılandığı tüm olaylar danışmanlık alanına girmektedir.

Yönetim danışmanları, şirketi/iş alanını geleceğe taşıyacak yöneticilerle, "iyi" yönetebilmenin gereklerini yerine getirebilmeleri için bilgi, yönlendirme, yöntem ve yönetim araçları sağlama konularında yardımcı olur.[29]

Sonuç olarak danışmanlık talep eden müşteri herhangi bir branştaki ve büyüklükteki bir özel veya tüzel işletme veya resmi makam olabileceği gibi; büyük sanayici veya küçük hizmet erbabı, vakıf, siyasi parti, hastane, keza bir yabancı bir hükümet veya yerli belediye de olabilir. Müşteri, kendisi bilim ve tekniğin ulaştığı noktada yeterli bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmadığı ve kendisine güvenilir şekilde hesaplanmış çözüm önerileri sunacak ve güvenilir şekilde gerçekleştirilmiş karar olasılıkları gösterecek uzmanlık alanında know-how'a sahip bağımsız ve tarafsız bir uzmana gereksinim duyduğunda, problemlerinin çözümü ihtiyacı içerisinde danışmana başvurmaktadır.[30]

1.4.2. Kullanım Nedenleri

1.4.2.1. Özel Bir Konuda Bilgi ve Beceri İhtiyacı

İşletmeler her konuda ihtisas sahibi olamayacakları ve her konu ile ilgili personel çalıştıramayacaklarına göre bu ihtiyaçlarını danışmanlardan karşılama yoluna giderler. Danışmanların bu noktada ihtisas sahibi oldukları konuları devamlı takip edip tüm yeniliklerden haberdar olmalı ve böyle bir destek verecekleri zaman

[28] Aytar, **a.g.k.**, s.21.
[29] Müge Aypar, "Yönetmenin Farkı, Hayatı Şekillendirmek ve Farklılaştırmaktır", **Radikal Yönetim Danışmanlığı Eki**, 27 Mayıs 2008, s.3.
[30] Micheal Martinek, **Moderne Vertragstypen**, Band II, München: 1992, s.311'dan Altop **a.g.k.**, s.37.

kendi bilgi ve tecrübelerinin işletme çalışan ve yöneticilerinden daha fazla olduğunu göstermelidirler.

Sorunların karmaşıklaşması, giderek çok sayıda uzmanlık bilgilerinin belirlendiği, tek tek bireylerin öğrenme ve haber alabilme kapasitelerinin sınırlılığı, karar verme durumunda bulunan kişilerin eksik bilgiye sahip oldukları konularda danışmanlara başvurması sonucunu doğurmaktadır.[31]

1.4.2.2. Geçici Konularda Yardım

İşletme başındaki yöneticiler işletmenin her türlü işi ile ilgilenmeye çalıştıkça bazı işleri yapmaya zaman ayıramazlar. Bu işler yapamadıkları ve yetersiz kaldıkları işler değil, tecrübeli oldukları ve kendileri yapabilecekleri işleri bile aksatırlar. Bu gibi durumlarda bazı yönetim işlerini tecrübesiz alt yöneticiler yerine, geçici olarak bu işlerde profesyonel yönetim danışmanlarına yaptırmayı seçebilirler.

1.4.2.3. Politik Kararların Alınması

İşletme yöneticileri bazen aldıkları kararları diğer yöneticilere, ortaklara, paydaş ve çalışanlara anlatabilmeleri ve karara katılıma ikna etmeleri noktasında profesyonel danışmanlardan destek alırlar. İşletme içinde alınan kararlara bazen önyargı ve tarafsızca bakılamayacağı için yöneticiler bazı raporlara, işlere ve alınan kararlara yönetim danışmanının imza atarak güvenilirliğini arttırır ve sorumluluktan kaçarlar. Yönetim danışmanları bu gibi durumlarda şirketin iç politikasına alet olacakları için inanmadıkları ve desteklemedikleri projelerde maddi olarak çıkar sağlamak için girmemelidirler veya çok dikkatli davranmalıdırlar.

1.4.2.4. Teknik Destek Sağlama

Yönetim alanında tecrübe büyük ağırlık taşır. Özel tecrübenin denemeden gelmiş olanı değerlidir. Bu bakımdan dikkatle seçilmiş bir dış firmanın, çok büyük

[31] İlhan Tekeli ve Gencay Şaylan, "Danışmanlık Kuramı" , **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 1975, s.81.

bir tecrübe birikimine sahip olacağı akılda tutulmalıdır. Dış firmayı temsilen gelen danışman, gerek geçmişte yaptığı çalışmalardan ve gerek diğer danışmanların görüş, bilgi ve tecrübelerinden yararlanacaktır. Bu da kuruluş içinden hiç bir zaman sağlanamayacak derecede büyük bir teknik destek yaratır.[32] .

1.4.2.5. Sistematik Yaklaşım

Yöneticiler her zaman bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve sonuçta dökülmesi zincirinde sistematik bir çalışma yapamayabilirler. Bu noktada aldıkları eğitim ve devamlı aynı işi yapıyor olmaları sebebiyle danışmanlar bu işleri daha sistematik ve hızlı bir şekilde yapabilirler.

1.4.3. Kullanım Alanları

Teknolojik değişimler, küreselleşme, sürekli doğan değişim ve fark yaratma ihtiyacı ve bütün bunlar neticesinde ortaya çıkan rekabet piyasası danışman kullanım nedenlerinin başında gelir. Şirketler büyüdükçe ve birbirleriyle rekabet etme ihtiyaçları arttıkça ana ihtisas konularında uzmanlaşarak (küçülme-downsizing) en iyi olmak, diğer ihtiyaç duydukları yan gereklilikler için dış kaynak kullanım (outsourcing) yoluna gitmektedirler. İşletmeler böylece yalnız kendi işlerine odaklanarak her türlü teknolojik gelişmeyi ve sektörsel faaliyetleri takip etmekte, diğer destek faaliyetlerini ise bu konuda uzman olan harici kaynaklara daha az zaman, maliyet ve personel harcayarak yaptırmaktadırlar. Bu kapsamda dış kaynaklardan faydalanma girişimlerinden birisi olan danışmanlık hizmetlerini kullanmak büyük işletmeler için bir ihtiyaçtan çok zorunluluk haline gelmiştir. Genel olarak açıklamaya çalıştığımız kuruluşların yönetim danışmanlığının kullanım alanlarını spesifik olarak aşağıdaki maddeler altında sınıflandırabiliriz.

1.4.3.1. Küçülme (Downsizing)

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi sadece kendi alanlarına odaklanarak o konuda en iyi olmak için yan ve destek faaliyetlere gerekli zaman ve işgücü ayrılamamaktadır.

[32] http://www.eylem.com/danis/wdanis02.htm, (18.06.2008).

Bu noktada kendi ihtisas alanı dışında kalan konularda ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin sağlanması için bu konularda güncel piyasayı takip eden danışmanların kullanılması yoluna gidilmektedir. Böylelikle işletmeler kazanç ve başarı sağlayamadıkları sektörlerden kurtularak bu sektördeki ihtiyaçlarını danışmanlara yaptırma yoluna giderler.

Küçülme ve yeniden yapılaşmalarda danışmanlar başarılı olmaktadır. Kuruluş ile ilişkileri kısa sürdüğünden, belli bölüm ve kişilere karşı önyargılı davranmaya fırsat bulamamakta, tamamen tarafsız bir biçimde ne yapılması gerektiğini söyleyebilmektedirler. Ayrıca herkesin bildiği ve itiraftan kaçındığı bir nokta daha vardır. Kuruluş yöneticilerinin geniş kapsamlı işten çıkarmalara gidebilmeleri, bazı üniteleri kapatma karaları almaları çok çeşitli nedenlerden zordur. Bu gibi durumlar vicdani rahatsızlıklara sebebiyet verebileceği gibi kuruluşta çalışmaya devam edeceklerde de büyük huzursuzluklara neden olurlar. Hâlbuki danışmanın önerisiyle yapılan değişiklikleri açıklamak daha kolaydır.[33]

1.4.3.2. Kurumsal Körlük ve Tarafsızlık

Genellikle işletme yöneticileri ve çalışanları yıllardır yaptıkları işleri ifa ederken alışageldikleri metotları kullanırlar. Büyük bir sorun çıkmadığı sürece sistem içerisindeki yanlışları görmeleri dışarıdan bakan bir insanın görmesinden daha zordur. Aynı kurumda çalışan insanlar çok basit ve her gün yaptıkları hataları bile gözden kaçırabilirler. Bu durumdan kurumsal körlük olarak ta bahsedilmektedir. Kuruluş dışından bakan bir danışman ise ilk bakışta bile bazen hiç kimsenin fark edemediği yanlışlıkları ve hataları görebilir. Bu konudaki bir başka durum ise tarafsızlıktır. Kurum içerisinde çalışan insanların gerek şahsi menfaatleri gerekse bireysel ve kurumsal çıkarları her olaya tarafsız bakmalarını engeller. Örneğin kuruluşta gerçekleştirilecek bir değişim genel olarak kurum menfaatlerine artı değer sağlayacak olsa bile çalışanların bireysel çıkarları onların bu değişime tarafsız bakmalarını engeller. Bu gibi durumlarda tarafsız bir gözle bakıp durumu değerlendirmek için kuruluşla ilişkisi olmayan birisinin yorumuna ve yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yardım da danışmanlar tarafından sağlanır.

[33] Aytar, **a.g.k.**, s.26.

1.4.3.3. Ürün Geliştirme

Bu danışmanlık türü ülkemizde az bilinen bir danışmanlıktır. Bir kuruluş ürün geliştirmek için gerekli teşkilatı kuracağına, bu işle bir danışmanlık şirketini görevlendirmektedir. Geliştirme işi laboratuar çalışmalarına dayalı bir araştırma işi olabileceği gibi, bir ürünün şeklinin tasarımı veya hizmetin sunuş biçimi olabilir.

Bunun yanı sıra sadece ürünün tasarımıyla uğraşan danışmanlarda vardır. Tasarım tipleri otomobil modellerinden kumaş desenlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Ayrıca üretim sırasında karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmak için verilen danışmanlıklarda bu sınıfa girer.[34]

1.4.3.4. Güncel Bilgilerin Takibi

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin artmasıyla yöneticiler hızla değişen gelişmeleri takip etmekte zorlanırlar. Yöneticiler gerek güncel durumun takip edilmesi gerekse rakip kuruluşların çalışmaları ve yeniliklerin bilinmesi için danışmanlardan faydalanma yoluna giderler. Böylece yöneticiler kendi görevlerini yerine getirirken güncel bilgilerden de faydalanıp kurumlarında bunları tatbik etme fırsatı bulmaktadırlar.

1.4.3.5. Sorunların Çözümü

Kuruluşlar her zaman karşılaştıkları sorunları kendi bilgi ve tecrübeleri ile çözemeyebilirler. Sorunlar karşısında çözümsüz kalan ya da yetersiz kalan yöneticiler bu konuda uzman olan danışmanlardan sorunu teşhis edip çözüm bulmaları için destek alırlar. Ortaya koyulacak çözüm önerileri danışman tarafından uygulama koyulabilir ve sorun çözülebilir veya sadece çözüm önerilerinde bulunarak destek sağlanabilir.

[34] Aytar, **a.g.k.,** s.25.

1.4.3.6. Yeniliklerin Takibini Sağlamak

Her yenilik kuruluşta çalışanlar arasında farklı biçimde karşılanır. Bir gurup çalışan, kuruluşta meydana gelecek herhangi bir değişikliğin hem hayatı zorlaştıracağı hem de kendi durumlarını zayıflatacağı korkusuyla yeniliklere cephe alabilirler. Hele bu yenilik teklifi kuruluş içindeki bir kişiden veya bir gurubun çalışmalarından kaynaklanıyorsa, çalışanların yeniliğe karşı tutumları çekimser hatta düşmanca olabilir. Kuruluş dışından bir danışmanın yapacağı öneri ise daha serinkanlı bir şekilde karşılanır. Danışman genelde bir kişinin gücünü arttırmak, diğer çalışanlara karşı üstünlük kurmasını temin etmek için bir yenilik önermeyecek kadar kurumun iç politikasının dışındadır. Başka kuruluşlarda da bu tip çalışmalarda bulunmuştur. Karşılaşacağı problemlerin neler olacağı ve bu problemleri çözümlemek için yapması gerekenleri bilmektedir. Her hangi bir nedenle yenilik yapmak isteyen yöneticilerin danışmanlara başvurmalarının nedeni budur. Tecrübeler danışmanların çok başarılı bir şekilde yeniliklerin tatbikinde kuruluşlara yardımcı olabileceklerini göstermektedir.[35]

[35] Aytar, **a.g.k.,** s.23.

BÖLÜM 2

DANIŞMANLIK HİZMET ALANLARI VE DANIŞMANLIK SÜRECİ

2.1. DANIŞMANLIK HİZMET ALANLARI

Danışmanlık alanları sayılmayacak kadar geniş olmakla birlikte hem danışman hemde işletme açısından danışmanlık alanlarını tarif ederken bazı terimler üzerinde fikir birliğine varılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple danışmanlık sektöründe kaliteyi arttırmak ve belli bir standardı elde etmek için kurulan yönetim danışmanlığı derneği bir çalışma yapmıştır. Yönetim Danışmanları Derneği danışmanların uzmanlık alanlarını sekiz ana başlık altında toplamıştır. Yönetim Danışmanları Derneği'nin belirlediği uzmanlık alanları aşağıda sıralanmıştır.[36]

- GENEL YÖNETİM
- MALİ VE FİNANSAL SİSTEMLER YÖNETİMİ
- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
- PAZARLAMA YÖNETİMİ
- ÜRETİM YÖNETİMİ
- BİLGİ TEKNOLOJİ YÖNETİMİ
- İDARİ KONULAR
- EĞİTİM / ÖĞRETİM
- ÖZEL UZMANLIKLAR

Bazı danışmanlıklar ise mühendislik hizmetleri adı altında hizmet vermektedirler. Örneğin elektrik, mimari, tesisat, inşaat mühendisliği vs. Unutulmamalıdır ki günümüzdeki mühendislik büroları da birer danışmanlık şirketi gibi hizmet sunmaktadırlar. Şimdi sırasıyla danışmanlık alanlarını inceleyelim;

[36] Serhatoğlu, **a.g.e.**, 21.

2.1.1. Genel Yönetim Danışmanlığı

Türkiye'de ve dünyada en fazla uygulanan yönetim danışmanlığı alanlarından birisidir. Adından da anlaşılacağı gibi işletmenin yönetim alanlarıyla ilgili tüm olaylarla ilgili danışmanlık hizmetlerini kapsar. Son dönemlerde modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması ve yöneticilerin yönetimde danışman desteği almaya başlamaları genel yönetim danışmanlığı kategorilerini arttırmıştır. Genel yönetim danışmanlığı konuları genel olarak şunlardır.

- Organizasyon Yapısı
- TKY Uygulamaları
- Şirket / İş Değiştirme
- Benchmarking (Kıyaslama)
- Strateji Çalışmaları / Stratejik Planlama
- Değişim Yönetimi
- İş Tariflerinin Hazırlanması
- Ürün Testleri / Fizibilite
- İş Kalsifikasyonları
- İş Kurma ve Geliştirme
- Uluslararası Yönetim
- Yönetim Değerlemesi
- Şirket Birleştirme ve Satın alma
- Özelleştirme
- Re-engineering (süreç yenileme)
- Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme)
- Proje Yönetimi

Son dönemlerde Ar-Ge danışmanlık, kalite danışmanlığı, süreç yönetimi, proje yönetimi ve değişim yönetimi danışmanlık alanlarının yaygınlığı artmaktadır.

2.1.1.1. Araştırma Geliştirme Danışmanlığı

Ülkemizde önemli bir danışmanlık konusu olmamakla beraber, gelişmiş ülkelerde danışmanlık firmalarının önemli bir faaliyet sahasıdır. Bazı danışmanların kendi araştırma ve geliştirme merkezleri vardır. Bu merkezlerde müşterilerin arzusuna uygun bir biçimde, ileri düzeyde, ürün, malzeme, tasarım araştırmaları ve geliştirmeleri yapılmaktadır.[37]

2.1.1.2. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi konusu burada özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu tip danışmanlık hizmetlerinde en önemli olan nokta, ihtiyaç duyulan değişim konusunda müşterilerin doğru bir şekilde yönlendirilmesidir. Burada ilk dikkat edilecek nokta; işletmede tüm prosesleri oluşturan çalışanlar arasındaki fonksiyonel ve hiyerarşik yapılardır. Bir sonraki aşama ise organizasyon içerisinde herkes tarafından kabul gören kişilerin lider olarak belirlenmesi ve bu kişileri yatay organizasyon içerisinde kullanılmasıyla, herkesin bu değişime inanmasının sağlanmasıdır. Tüm dünyada işletmelerin hızla değişmesine karşılık, değişim yöntemi, günümüz işletmelerinde baş edilemeyecek dört büyük soruna neden olmaktadır.[38]

- Yataylaşmanın getirdiği sorunlar.
- Organizasyon içinde yeniliklere karşı direnişlerde artış.
- Oluşturulan çeşitli yatay gurubun her projeyi bir üst gurubun onayına sunmasının gerekliliğinden ötürü, farkında olmadan tekrar yukarıdan aşağıya yönetimin sadece şekil değiştirerek devamı.
- Genellikle araştıran ve geliştiren gurupların birbirinden ayrı olmasından dolayı yeniliklerin gerçekleştirilememesi.

[37] Aytar, **a.g.k**., s.69.
[38] Peter Block and 30 Flawless Consultant, **The Flawless Consulting Fieldbook&Companion,** San Francisco: Jossey-Bass/Pfeifers, 2001, ss.294-295'dan Ertüz, **a.g.e.,** s.54.

2.1.2. İdari Konular

İki alt başlıkta incelenebilir.

- Ofis yönetimi
- Metot / organizasyon

İdari konular, bir işletmenin iç bünyesinde idari yönetim mekanizmalarını inceleyen, eksiklikleri tespit eden, yeni sistemler oluşturan, arşivleme konularında çalışan, bürokrasiyi aza indirmeyi hedefleyen danışmanların faaliyet gösterdiği konulardır. Özellikle teknoloji alanında yaşanan değişimler ofis yönetimini de etkilemiştir. Eskiden işletmelerde belli sayıdaki personel bilgisayarla çalışırken, şimdi her personel bilgisayar ile çalışmaktadır. Bilgisayara ek olarak ofislere faks ve fotokopi makineleri ile yazıcılar yerleştirilmiştir. Bunlardan en yüksek verimi elde etmek ve belli dönemlerde teknik destek alınması artık dış kaynaklardan sağlanmaktadır.[39]

2.1.3. Mali ve Finansal Alanlar

Danışmanlık başlığından da anlaşılacağı gibi işletmelere sunulan mali ve parasal her türlü danışmanlık hizmeti bu başlık altına girmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

- Finans ve Muhasebe Sistemleri
- Sabit Kaynak Değerlemesi
- Şirket Kurma
- Maliyet Azaltma
- Konkordato / İflas / Tasfiye
- Karlılık Geliştirme

İçinde bulunduğu durum ne olursa olsun, her firmanın özellikle nakit akışının düzenli ve sürekli olması ihtiyacı vardır. Bu sorun, örneğin yeni başlayanlar ve hızla

[39] Serhatoğlu, **a.g.e.,** s.23.

büyüyenler için gerekli fonların bulunması olarak belirirken, daha ileri safhalardaki şirketler için müşteri talepleri ve gelecek dönemlerdeki satış tahminleri olarak belirebilir. Eğer bir firma nakit sıkıntısı çekiyorsa, bunu bankalar, devlet veya iş yaptığı kuruluşlardan çeşitli borçlar almayı ya da daha oturmuş bir şirket ise, halka açılma yolunu seçebilir. Bu ve daha birçok mali ve finansal konuda bir uzmanın görüşüne başvuran kuruluşlara danışmanlık şirketleri belli kritik konularda yardımcı olmaktadır. Bu konular aşağıdaki alanlarda yoğunlaşmaktadır.[40]

- İşletmenin yatırım ihtiyaçlarının değerlendirilmesi.
- Fon sağlayacak kişi ve kuruluşların tespiti ve onlarla yapılacak anlaşmalar.
- Geçmiş finansal verilerin değerlendirilerek, kısa ve uzun dönemler için finansal tahminlerin yapılması.
- Alternatif politika, plan ve varsayımlar sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacak finansal modellerin geliştirilmesi.
- Hazırlanan teklif ve planlar kullanılarak fon kaynaklarıyla iletişimin geliştirilmesi
- Hedeflere ulaşmak için eldeki sınırlı kaynakların nasıl kullanılacağının belirlenmesi.

Finans ve Muhasebe Sistemleri ise muhasebe sistemleri geliştirme, maliyet muhasebe sistemleri, değerlendirme, fizibilite projeleri, yatırımların finansmanı, vergi ile ilgili çalışmalar, fon yönetimi (hazine), halka açılma çalışmaları, şirket satın alma, satma veya birleşme işlemleri, tahvil ihracı, borsa işlemleri alanlarında verilen hizmetleri kapsar.[41]

[40] Ertüz, **a.g.e.,** ss.55-56.
[41] Aytar, **a.g.k.**, s.69.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Son zamanlarda şirketlerin sahip oldukları en önemli gücün ellerindeki insan gücü olduğunun farkına varılmasıyla insan kaynakları yönetiminde danışmanlık hizmetleri hızla artış göstermiştir. Entelektüel sermaye olarak ta tabir edilen insan gücünün iyi yönetilmesi ve kullanılması işletmelerin başarısını arttıran en büyük faktörlerden birisidir. Doğru çalışanı seçmek, doğru yerlere doğru insanları yerleştirmek ve bu insanların eğitim seviyelerinin arttırılmasına ve motivasyonlarının arttırılması günümüzde profesyonel danışmanlık şirketleri tarafından yapılmaktadır. Böylece işletmeler personel ile ilgili detaylarla zaman kaybetmeyecek, en iyi personeli en iyi şekilde değerlendirebileceklerdir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi çok geliştiği için insan kaynakları danışmanlığı şirketleri aşağıdaki alanlarda hizmet vermektedirler.

- Personel Seçme (Tedarik)
- Kariyer Yönetimi
- Kurumsal Kimlik Danışmanlığı
- İş Sağlığı ve Güvenliği Danışmanlığı
- İş Değerleme Danışmanlığı
- İş Hukuku ve Endüstri İlişkileri
- Yönetim Geliştirme Danışmanlığı
- İşgücü Planlaması
- Motivasyon
- Performans Değerlendirme
- Psikolojik Ölçümler
- Ücret ve Haklarların Tespiti
- Eğitim Yönetimi Danışmanlığı
- Ödül ve Ceza Sistemi
- Sosyal Konular / Yardımlar

İnsan kaynakları yönetiminin ulaşmak istediği iki temel amaç vardır:[42]

1-Çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin rasyonel kullanılmasını sağlamak, işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak,

2- İş yaşamının kalitesini yükseltmek.

2.1.4.1. Personel Seçme (Tedarik)

Bu alanda danışmanlık yapan firmaları eleman tedariki konusunda tecrübeli olduklarından ve daha fazla bilgi ve pratiğe sahip olduklarından tercih edilirler. Boş bir kadrosuna personel almak isteyen işletme kendisi tedarik yoluna giderse iç ve dış tedarik yöntemlerinden birisini seçer. eğer işletme çalışanını dış tedarik zincirinden karşılamak istiyorsa danışmanlık şirketlerine başvurabilir. Gerek seçilecek personelin seçimi, gerek yeterliliğinin saptanması işe alımı aşamalarında, hem gereğinden fazla zaman hem de işgücü kaybetmemek için bu görev danışmanlık şirketlerine verilir. bu işi danışmanlık şirketlerine devrettiklerinde fazla bir riske girmeden doğru elemanları bulup çalıştırabilirler. Danışmanlar devamlı bu işle ilgilendikleri için geniş bir iş arayan veri tabanı muhafaza eder. Örneğin başka bir firmanın personel alımında uygun olmayan bir aday bu firmada çok uygun bir pozisyona yerleştirilebilir. Ayrıca bu alanda hizmet veren danışmanları mülakat teknikleri, uygulayacakları yeterlilik ve psikolojik testler istenilen personelin bulunmasını kolaylaştırır.

2.1.4.2. İşgücü Planlaması

Planlama faaliyeti tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Hele planlamanın türü işgücü planlama olunca önem daha da artmaktadır. İşletmelerin çoğu hala eski yöntemleri kullanarak işgücü planlamaya çalışmaktadır. Fakat burada daha çok karşılaştıkları sıkıntı; vasıflı işgücünün eksikliğinin daha fazla büyümeye veya teknolojik değişmeye engel olduğu durumlarda ve gerekenden daha fazla, maliyeti çok arttıran kişiler olduğundadır.[43]

---

[42] Ramazan Geylan, **Genel İşletme**, 4.b., Eskişehir: Andolu Üniversitesi Yayınları, 1999, s.104.
[43] Kubr, **a.g.k.,** s.283'ten Serhatoğlu, **a.g.e.,** s.54.

2.1.4.3. Kariyer Yönetiminde Danışman Kullanımı

Kariyer planlama diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetleri gibi uzmanlık gerektiren bir faaliyettir. Dolayısıyla bu faaliyetin uzman kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. İşletmeler aşağıdaki seçeneklerden birini seçmek durumundadırlar.

- İşletme yöneticileri
- Danışmanlar
- İşletme yöneticileri ve danışmanlar

İşletmelerin içerisinde kariyer planlama sürecini yerine getirecek uzmanlıkta yöneticiler olmayabilir. Eğer işletme, bu konuya ciddi olarak eğilmek istiyorsa, konunun uzmanı olan bir danışmana başvurması gerekmektedir. Fakat burada unutulmaması gereken nokta, hizmet bir danışmandan alınsa bile, yönetimin bu sürece katılması ve destek olmasıdır.[44]

2.1.4.4. Eğitim Yönetimi Danışmanlığı

Personel eğitimi, iş görenin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin arttırılmasına ve dolayısıyla geliştirilmesine yönelik sistemli uygulamalar bütünüdür.[45]

İşletmelerde eğitimleri hizmet içi ve dışı eğitimler olarak ikiye ayırabiliriz. Hizmet içi verilen eğitimler genellikle işletmenin kendi personeli ile, işletme bünyesinde verilecek şekilde planlanır. Maliyeti daha az olduğu halde eğitimin profesyonel kişiler tarafından verilmesi ve değerlendirilmesi kadar fayda sağlayamaz. Eğitimin işletme dışında profesyonel kişilerden alınmasına karar verildiğinde danışmanlık şirketleri bu noktada karşımıza çıkar. Danışmanlar eğitimi şu aşamalarda gerçekleştirirler:

---

[44] Serhatoğlu, **a.g.e.,** s.59

[45] M.Şerif Şimşek, **İşletme Bilimine Giriş,** 3.b., Konya: Damla Ofset Matbaacılık ve Tic.A.Ş.,1996, s.282.

- Hizmet ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Eğitimin planlanması
- Eğitimlerin uygulanması
- Eğitimlerin değerlendirilmesi

2.1.4.5. Performans Değerlendirme

Performans değerleme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir. İşletmede çalışan her bir personelin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar personelin başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de personelin başarısının değerlemesidir.[46]

Performans değerlendirmede danışman kullanımı diğer insan kaynakları yönetimi danışmanlık alanları kadar fazla değildir. İşletmeler performans değerlendirme konusunda danışmanlardan hizmet almayı seçtiklerinde de, danışmanlar işletmenin ya da yeni bir birimin kuruluşunda performans değerlendirme sistemi kurup bırakırlar. Daha sonra bu sistemin sağlıklı yürütülüp yürütülememesi yöneticilere bırakılır.

2.1.4.6. Motivasyon

Motivasyon konusunda faaliyette bulunan danışman; işletmenin elindeki imkanlara göre çeşitli motivasyon planlarının hazırlanması ve uygulanması konusunda önerilerde bulunarak, verimliliğin artmasını sağlayabilir. Danışmanlar personeli motive etmek için çeşitli araçlardan faydalanırlar. Bunları şöyle sıralayabiliriz.[47]

---

[46] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s.155.
[47] Ahmet Vahdi Türker, "Yönetim Danışmanlığı Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1993), ss.84-85.

- Ekonomik araçlar
    - Ücret artışı
    - Primli ücret
    - Kara katılma
    - Ekonomik ödüller
- Psikososyal araçlar
    - Çalışmada bağımsızlık
    - Sosyal katılım
    - Değer ve statü
    - Gelişme ve başarı
    - Çevreye uyum
    - Öneri sistemi
    - Psikolojik güvence
    - Sosyal uğraşlar
- Organizasyonel araçlar
    - Amaç birliği
    - Yetki ve sorumluluk dengesi
    - Eğitim ve yükselme
    - Karara katılma
    - İletişim

Danışman hazırladığı motivasyon planını uygularken, personelin psiko-sosyal özelliklerine dikkat etmelidir. Burada yaşanan milli ve organizasyonel kültürde önem taşımaktadır. Buna göre global kültürden, organizasyona ve gruplara kadar incelemeler yaparak, bireyler araştırarak onları motive edecek araçlar ve kullanım seviyeleri tespit edilmelidir.

2.1.5. Pazarlama Yönetimi

Pazarlama son derece geniş bir konudur. Uluslararası sektör araştırmalarından tek bir ürünün fiilen satışına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar.[48]

[48] Aytar, **a.g.k.,** s.68.

Son dönemlerde iyice artan rekabet piyasası ürünlerin sadece kaliteli olmasını yetersiz kılmıştır. Artık kendi ürünü rakip firmanın ürününden daha kalitesiz ve ucuza maledilmiş olsa bile iyi bir pazarlama yönetimi uygulayan işletmeler daha başarılı satışlar gerçekleştirmektedir. Bu nedenle firmalar pazarlama ve satış konusunda danışmanlık hizmeti alım yoluna giderler. Pazarlama yönetimi danışmanları birçok farklı dalda aşağıdaki alanlarda hizmet verir.

- Pazar Araştırmaları
- Yeni Ürünlerin Geliştirilmesi
- Yeni Ürünlerin Pazara Sunulması
- Reklam / Promosyon
- Pazarların Muhtemel Gelişmesi
- Kurum imajı / Halkla ilişkiler
- Rakipler Hakkında Bilgi Toplanması
- Fiyatlandırma
- Dağıtım Kanalları / Bayilik Teşkilatları / (Franchising)
- Müşteri Hizmetleri
- Tasarım
- Doğrudan Pazarlama
- Promosyon
- Uluslararası Pazarlama
- Pazarlama Stratejileri
- Satış Yönetimi
- Satış Eğitimi
- Sosyo-ekonomik Araştırma
- Rekabet Gücü
- Gümrük Birliği Anlaşması vb. anlaşmaların etkilerinin tespiti

Firmanın pazarlama stratejilerinin değiştirilmesinde danışmanlara büyük bir sorumluluk düşmektedir. bu nedenle danışmanlar, görevlerinin sınırını koymayı ve gerektiğinde firmanın başka uzmanlara da başvurmasını sağlamayı bilmek

durumundadırlar. Pazarlama stratejisinin belirlenmesinde danışmanların cevap aradıkları sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir:[49]

- Müşterilerin pazarı oluşturan firmalardan beklediği ürün ve / veya hizmetler nelerdir?
- Rakipler, bu ürün ve/veya hizmetleri sağlamada ne gibi zaaflara sahiptir?
- Müşterinin ürün ve/veya hizmet için biçmiş olduğu fiyat veya değer nedir?
- Müşterilere ürün ve/veya hizmetin ulaştırılmasında hangi kanallar kullanılacaktır?
- Dağıtım sürecinde kimlerle ortak çalışılacaktır?
- Ürün hakkında hedef kitlenin bilgilendirilmesinde kullanılacak yollar nelerdir?
- Tanıtım ile tüketicinin ilgisi nasıl çekilebilir?

2.1.6. Üretim Yönetimi

Üretim yönetimi danışmanlığı hizmeti genellikle hizmet üreten işletmelerden çok mal üreten şirketlerde daha fazla kullanılır. Bu alanda hizmet veren danışmanlar şirketin istediği kalitede ki malları istediği fiyata mal ederek planlanan zamanda üretilmesi için destek verirler. Üretim bir işletmenin ilk safhalarından birisi olduğu için , üretim yönetimindeki başarısızlıklar ürünün birim maliyetini arttıracak ve bu aksaklık diğer bütün safhaları (tanıtım/ satış vb.) negatif etkileyecektir. Bu alanda hizmet veren yönetim danışmanlarının başlıca hizmetleri şunlardır;

- Otomasyon
- Makine Ekipman Kullanımı
- Ambalaj / Paketleme
- Malzeme Kullanımı
- Tesis / Fabrika Tasarımı

[49] Philip A.Wickham, **Management Consulting**, Harlow: Financial Times&Pearson Education Limited, 1999, s.105'ten Ertüz, **a.g.e.,** ss.57-58.

- Ürün Tasarımı ve Geliştirme
- Üretim Yönetimi
- Üretim Planlama
- Verimlilik İyileştirme
- Satın alma
- Kalite Geliştirme
- Stok Yönetimi

a) Ambalaj Yönetimi

Ambalaj hem ürünün dikkat çekmesini sağlayan, hem koruyan ve ömrünü uzatan bir unsurdur. Uluslararası ticaret geliştikçe ambalaj standartları, biçimleri ve türleri de gelişmekte ve uyulması gereken kurallar ortaya çıkmaktadır. Ambalajın tasarımı, üzerinde bulunması gereken bilgiler, biçimi ve ambalajlamada kullanılan malzemeler hakkında bilgi sahibi olmak, doğru seçimler yapabilmek ve hata yapmamak için tecrübeye gerek olduğundan bu alanda danışmanlık ihtiyacı artmaktadır.[50]

2.1.7. Bilgi Teknolojileri

Yönetim danışmanlığı tarihi boyunca adından pek söz edilmeyen bilgi teknolojileri danışmanlığı bilimin ve teknolojinin hızla gelişmesiyle neredeyse son zamanların en aktif kullanılan danışmanlık alanlarından birisi haline gelmeyi başarmıştır. Eskiden şirketlerde kullanılan tüm bilgiler yazılı olarak kocaman dolaplarda dosyalarda saklanıp tekrar ulaşılması için saatler harcanırken şimdi aynı bilgiler çok az yer kaplayan teknolojik aletlerde depolanmaktadır. Yönetim kademesinin yönetim fonksiyonlarından birisi hızlı ve doğru bilgiye ulaşıp, bunu analiz ederek devamlı güvenli bilgi akışını sağlamaktır. Bu nedenle işletmeler günümüz teknolojisinde yeni çıkan teknolojik gelişmeleri takip etmeli, devamlı gerekli yenilemeyi ve geliştirmeyi yapmalıdır. Kendi sahasında ihtisas yapan işletmelerin birde Bilgi teknolojileri alanında personel yetiştirip devamlı işletme içinde idame ettirmesi zor ve maliyetli olduğundan, ihtiyaçları olduğunda bu

[50] Serhatoğlu. **a.g.e.,** s.26.

hizmetleri veren danışmanlık şirketlerinden destek alırlar. Gerek sıfırdan yeni sistemlerin kurulması gerekse kullanılan sistemlerin geliştirilmesi için danışmanların teknik tecrübelerinden faydalanılır.

Bu alanda faaliyet gösteren danışmanlık şirketlerinin verdikleri hizmetleri şöyle sıralayabiliriz:

- BTY (Bilgi Teknolojileri Yönetimi)
- Sistem Değerlendirme
- Sistem Geliştirme
- Elektronik Yayıncılık
- Bilgi Derleme ve Toplama Sistemleri
- Sistem Tasarımı
- Yazılım Geliştirme (programcılık)
- Yazılım Eğitimi
- Sistem seçimi
- Sistem Kurulumu

2.1.8. Eğitim / Öğretim

Burada sözü edilen eğitim, insan kaynakları eğitiminden farklı kurumsal bir eğitimdir. Şirketleri modern iş yönetim teknikleri hakkında bilgilendirmek, diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler ve stratejik planlama gibi konuları kapsayabilir. Genellikle bu eğitimler; kısa süreli toplantı, seminer ve workshoplardan oluşur. Konuda uzmanlaşmış danışmanlık firmaları, bu eğitimi en ince detayına kadar planlar ve gerektiği durumlarda kendileri de diğer danışmanlarla işbirliği yaparak, bu kişilerin geliştirdiği eğitim programlarını firmada uygulamalarını sağlarlar.[51]

[51] Ertüz, **a.g.e.,** s.59.

2.1.9. Özel Uzmanlık Alanları

Şimdiye kadar ele aldığımız danışmanlık alanları gruplarının altında ele almadığımız, başlı başına bir uzmanlık alanı olan diğer danışmanlık alanları şunlardır:

- Telekomünikasyon
- Kamu Danışmanlığı
- Lojistik
- Hukuk Danışmanlığı
- Çevre
- Teknoloji Yönetimi
- Enerji Yönetimi
- Uluslararası İşletmeler Danışmanlığı

a) Uluslararası İşlemler Danışmanlığı

Gümrük Birliği sonrasında çok önem kazanan bir danışmanlık dalıdır. İthalat ve ihracat işlemleri, kalite belgeleri, garantiler, bazı ürünler için sağlık kontrolleri, hukuki işlemler çalışma konularıdır. Ayrıca telif hakları, lisans, know-how konuları da alanlarına girer.[52]

2.1.10. Ülkemize Özel Danışmanlık Alanları

Yukarda ki ana danışmanlık konularına ilave olarak yurdumuzda çok yaygın bazı danışmanlık konuları vardır. Gelişmiş ülkelerde danışmanlık dallarından bazılarının altında düşünülen danışmanlık konuları, ülkemizde belli başlı danışmanlık konuları haline gelmişlerdir.[53]

- Yapılabilirlik Etüdü Hazırlama Danışmanlığı
- Makine Seçimi Danışmanlığı
- Kredi Bulma Danışmanlığı

[52] Aytar, **a.g.k.,** s.70.
[53] Aytar, **a.g.k.,** ss.70-71.

- Uluslararası Finansman Kurumları Danışmanlığı
- Özelleştirme Danışmanlığı
- Kalite Belgesi Danışmanlığı
- Yüksek Düzey Yönetici Bulma Danışmanlığı
- Eğitim Danışmanlığı
- Proje Yönetimi Danışmanlığı

Bu alanlarda Kalite Belgesi Danışmanlığı olarak bahsettiğimiz danışmanlık ülkemizde ISO 9000 / ISO 9001 vb. sertifikaların önem kazanmaya başlamasıyla çok fazla talep edilen bir danışmanlık alanı olarak görülmektedir. Hatta birçok yerde sadece sertifika almak için gerekli ücret ödenip işyerlerinin sertifikasyon sürecinin tamamen danışmanlar tarafından sürdürülmesi ve ilgili belgeler alındıktan sonra aynı kalitenin devam ettirilmesi için gerekli önemin gösterilmediği birçok durumla karşılaşılmaktadır. ISO 9001 vb. sertifikaların önem kazanmaya başlamasıyla çok fazla talep edilen bir danışmanlık alanı olarak görülmektedir. Hatta birçok yerde sadece sertifika almak için gerekli ücret ödenip işyerlerinin sertifikasyon sürecinin tamamen danışmanlar tarafından sürdürülmesi ve ilgili belgeler alındıktan sonra aynı kalitenin devam ettirilmesi için gerekli önemin gösterilmediği birçok durumla karşılaşılmaktadır. Bu noktada danışmanlık şirketlerine ve danışmanlara etik kurallar çerçevesinde hareket ederek ilgili kuruluşları gerçekten o seviyeye getirecek ve o seviyedeki durumlarını muhafaza edecek çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Ama ne yazık ki diğer meslek guruplarında olduğu gibi bu işi de layıkıyla yapmayan ve maddi çıkarlar için meslek etiğinin dışına çıkan danışmanlar çıkabilmektedir.

2.2. DANIŞMANLIK SÜRECİ

Danışmanlık süreci, hem danışmanın mesleki yaşamı hem de örgütün varlığını koruması ve/veya rekabet üstünlüğünü ele geçirmesi açısından önemlidir. Bu bakımdan danışmanın ve örgütün bu süreçte oldukça duyarlı ve birbirleriyle işbirliği içinde olmaları gerekir. Danışman ve örgüt açısından birlikte bakıldığında sağlıklı bir

danışmanlık sürecinin işleyebilmesi için her iki tarafın birbirlerinin amaçlarını, beklentilerini, rollerini ve kaynaklarını iyi bilmeleri gerekmektedir.[54]

Danışmanlık projesinin oluşabilmesi için kuruluşta çözümü gereken bir problem, araştırılması istenen bir konu, değişik bir bakış açısından bir değerlendirme, iç kaynaklardan karşılanamayan bir uzmanlık ihtiyacı olması ve bu durumdan haberi olan bir yönetim bulunmalıdır. Bu süreç, ilişkinin kurulması ve çalışmaya başlanması ile oluşup, danışmanın organizasyondan ayrılması ile biter. Bu iki nokta arasındaki işlemleri birkaç temel aşamaya bölmek mümkündür. Bu aşamalar hem danışmana hem de danışana, her biri diğerini zamansal ve mantıksal uygulamadan uygulamaya doğru işlemesiyle yardım eder.[55]

Danışmanlık süreci danışmanlık ihtiyacının doğmasından bitişine kadar olan bütün etkileri kapsayacak tüm aşamaları kapsar. Bu süreç gerek danışmanlar gerekse bu konuda çalışma yapan akademisyenler tarafından farklı şekilde maddelendirilebilir. Her ne kadar danışmanlık süreci değişik kaynaklarda farklı aşamalar olarak karşımıza çıksa da aslında temelde aynıdır. Çalışmamızda değişik kişilerin danışmanlık süreci aşamaları hakkında bilgi verip daha sonra bunları bir arada ortak bir çatı altında toplamaya çalışacağız.

Exner bir seferlik proje danışmanlığında, danışmanlık sürecini yedi aşamada incelemektedir:[56]

1.Aşama (Kontak kurma): Danışmanlık süreci, müşteri ile danışmanın kontak kurmasıyla başlar. İnsiyatif, danışmanlık ihtiyacı duyan müşteriden veya yeni işler arayan danışmandan gelebileceği gibi, ilk kontak üçüncü kişinin tavsiyesiyle de kurulabilir.

2.Aşama (Kabaca analiz ve teşhis): Taraflar arasında ilk kontağın kurulmasını takiben, ilk olarak amacın belirlenmesi gerekir. Danışman bu aşamada öncelikle

[54] M.Sadık Öncül, "Örgüt Geliştirmede Danışmanlık Süreci", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:33, Sayı:1, 1999, s.159.
[55] Kubr, **a.g.k.,** s.13'ten Serhatoğlu, **a.g.e.,** s.15.
[56] Stefan Exner, **Der Unternehmensberatungsvertrag**, Köln: 1992, ss.3-6'dan Altop, **a.g.k.**, s.23.

müşterisine problemin doğru belirlenmesi için yardım etmeli ve kendisine danışmanlık için gerekli bilgileri toplamalı, daha sonra da taraflar birlikte danışmanlı faaliyetinin nasıl yürütüleceğini planlamalıdırlar.

3.Aşama (Sözleşmenin kurulması): İlk iki aşama çerçevesinde taraflar sözleşmeyi kurup kurmama konusunda kararlarını verirler. Buna göre ya ilişkiye bu noktada son verirler, ya da tüm hükümlerini kararlaştırarak danışmanlık sözleşmesini kururlar.

4.Aşama (Danışmanlık yapılması): Danışmanlık sürecinin ağırlık noktasını oluşturan bu aşamada, müşteri-ve adamlarının sorgulanması ve gerekli belgelerin incelenmesi sonucunda sorunların belirlenmesi, amaçların ortaya konması, işletmenin içinde bulunduğu gerçek durumu ile amaçlanan durumu arasındaki karşılaştırmanın yapılması suretiyle, hiçbir şekilde taviz verilmeyecek hususlar belirlenmekte ve mevcut durumun olması gereken duruma uygun olarak değiştirilmesi için düşünülebilecek çözüm önerileri ve faaliyet sonuçları saptanmalıdır.

5.Aşama (Karar verilmesi) : Danışmanlık faaliyetinin doğrudan sonucu, sorunların çözümünün ve buna uygun önlemlerin –mutad olarak- bir rapor şeklinde ortaya konulmasıdır. Müşteri, gerektiğinde yönetim danışmanının da yardımıyla izlenecek yöntem hakkında karar verecektir.

6.Aşama (Gerçekleştirme) : Bu aşamada danışman müşteri tarafından alınan kararın uygulamaya ne şekilde aktarılacağını planlar. Danışman sürecinde oluşan kararın amaçlanan durumu gerçekleştirebilmesi için, maddi, zaman ve personel açışından nelerin gerekli olduğunu belirler ve / veya gerekli değişikliklerin yapılmasını bizzat sağlar.

7.Aşama (Devamlılığın sağlanması) : Sorunların çözümü gerçekleştirildiğinde, danışman, devamlılığı sağlamak ve eskiye dönüşü önlemek için, gerekli kontrolleri düzenli olarak yapar.

Elfgen/Klaile (s.65-69)de farklı bir yaklaşımla, yönetim danışmanlığı faaliyetinin 12 aşamadan oluştuğunu belirtmektedir.[57] Şöyle ki;

1. Aşama: Problem alanının belirlenmesi
2. Aşama: Problemin şekillendirilmesi.
3. Aşama: Danışmanlık hedeflerinin saptanması ve tanımlanması
4. Aşama: Uygulama planın yapılması
5. Aşama: Sözleşmenin oluşturulması
6. Aşama: Bilgi sağlanması
7. Aşama: Bilgilerin işlenmesi
8. Aşama: Çözüm alternatiflerinin yaratılması
9. Aşama: Çözüm alternatiflerinin değerlendirilmesi
10. Aşama: Sonucun sunulması ve tavsiyede bulunulması
11. Aşama: Gerçekleştirme tavsiyelerinin oluşturulması
12. Aşama: Gerçekleştirme

Hoffmann (s.59) da benzer bir yaklaşımla yönetim danışmanlığı faaliyetini 8 aşamada toplamaktadır:[58]

1.Aşama: Danışmanlık faaliyetinin sınırlarının ve danışmanlık hedeflerinin belirlenmesi
2. Aşama: Uygulama planlarının ve organizasyonun yapılması
3. Aşama: Bilgilerin sağlanması ve işlenmesi
4. Aşama: Çözüm alternatiflerinin yaratılması
5. Aşama: Çözüm alternatiflerinin değerlendirilmesi
6. Aşama: Sonucun sunulması ve tavsiyede bulunulması
7. Aşama: İfa ve gerçekleştirme
8. Aşama: Başarının kontrolü.

Yazar, ilk altı aşamayı karar süreci, son iki aşamayı ise gerçekleştirme süreci olarak nitelendirmektedir.

[57] Ralph Elfgen ve Beatrice Klaile, **Unternehmensberatung, Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit,** Stuttgart: 1987, ss.65-69'dan Altop**, a.g.k.,** s.24.
[58] Warner H.Hoffmann, **Faktoren Erfolgreicher Unternehmensberatung,** Wiesbaden: 1991, s.59'dan Altop, **a.g.k.,** s.24.

Bütün bu çalışmalar ışığında danışmanlık süreci aşamalarını ana başlıklar altında değerlendirmeye çalışalım.

2.2.1. Tanıtım

Danışmanlık ticari bir faaliyettir. Her ticari faaliyet gibi sağlanan hizmetin en iyi biçimde tanıtılması lazımdır. Danışman, hizmet sunmaya başladığında kendini tanıtmadığı takdirde, hizmetlerinde faydalanmak isteyebilecek kişilere ulaşamayacaktır. İlk iş hizmet sağlanacak alanların belirlenmesi, hizmete ihtiyaç duyabilecek kişilerin veya kuruluşların kimler olabileceğinin tespiti, bu kişi ve kuruluşların hizmetten haberdar edilmeleri için yapılması düşünülenler üzerinde sağlıklı bir çalışma yapılmasıdır.[59]

Tanıtım birçok değişik kanaldan yapılabilir. Danışman faaliyet vermek istediği alanları belirledikten sonra bir tanıtım politikası belirleyip bunu uygulamaya koymalıdır. Uygulayacağı tanıtım politikası minimum kaynak (zaman ve maliyet) kullanarak maksimum kişiye ulaşabilmek amacını gütmelidir. Şüphesiz çalıştığı sektör ve ortam da tanıtım politikasını belirleme de etkili olacaktır.

2.2.1.1. Toplantı ve Konferanslar

Danışmanların direk hedef kitleye ulaşmak için piyasayı takip edip düzenlenen konferans, seminer, forum ve toplantılara katılmayı göz ardı etmemelidirler. Özellikle kendi iş sektörleri ile ilgili düzenlenen toplantılara yöneticiler, sanayiciler ve potansiyel müşterilerinin katılacağını varsayarsak, bu toplantılara konuşmacı olarak katılmaları çok önemlidir. Direk hizmet verecekleri insanlarla karşı karşıya gelmiş olurlar. Bu tür konferanslara konuşmacı olarak katılacaklar ise daha önceden bir hazırlık yapmaları ve konuşmaları esnasında etkili sunum tekniklerine dikkat etmeleri gerekmektedir. [60]

[59] Aytar, **a.g.k.**, s.81.
[60] Aytar, **a.g.k.**, s.84.

2.2.1.2. Basın Yayın Yoluyla

Yönetim danışmanının hedef kitlesine ulaşmanın başlıca yollarından birisi absın yayın organlarını kullanmasıdır. Hedef kitlenin okuduğu varsayılan gazeteler, işkolu ile ilgili dergiler, bültenler, İnternet yayın organları vb. basın yayın organlarına yazılar yazarak kendisini ve hizmetlerini tanıtma yoluna gidebilir. Yazacakları yazıların konuları, danışman kullanmanın faydaları, sektörlerindeki gelişmeler, verdikleri hizmetler, kullandıkları modern teknikler ve sektöre getirdikleri yeni uygulamalar vb. olarak özetlenebilir. Aynı zamanda danışmanlar zaman ve fırsat bulup kitap yazıp yayınlarlarsa çok geniş bir kitleye ulaşmış olurlar.

2.2.1.3. Meslek Kuruluşları ve Derneklere Üyelik

Danışmanlık hizmeti almak isteyen kişilerin ilk tercihleri tanıdık birilerinden tavsiye veya ilgili meslek kuruluşları ve derneklere ulaşmaktır. Yönetim danışmanları çeşitli meslek kuruluşları ve derneklerine üye olarak onların düzenledikleri aktivitelere katılmaları onların tanıtımı açısından çok etkili yollardan birisidir.[61]

2.2.1.4. Reklam

Danışmanlık bir çeşit hizmet sektörü olduğundan dolayı diğer hizmet veren işletme ve firmalar gibi danışmanların da hizmetlerini reklam yoluyla tanıtmaları etkili ve ucuz bir yöntemdir. Yurtdışında etkin olarak kullanılan bu metot ülkemizde fazla tercih edilmemektedir.[62]

2.2.1.5. Sanayi Fuarları ve Organizasyonlar

Yönetim danışmanları zaten meslekleri gereği iş alanlarını takip etmek zorundadırlar. Hem bu vesile ile hem de potansiyel müşterilerine (direk üretici ve tüketici) ulaşabilmeleri açısından önemlidir.

---

[61] Aytar, **a.g.k.**, s.85.
[62] Aytar, **a.g.k.**, ss.89-90.

2.2.1.6. Uluslararası Kuruluşlar

Uluslararası çalışan firmalarla irtibatta kalmak, ihaleye çıkardıkları projelerle ilgilenmek ve zamanla onlarla çalışıp onlardan iş alabilmek bir danışman için standartların arttırılması ve tanıtımının yapılması için çok önemlidir. Hatta maddi olarak yeterli gelmese bile uluslararası kuruluşların desteledikleri projelerde görev almaya çalışılmalı, bu alanlarda adını duyurmaya ve referans listesini arttırmaya çalışılmalıdır.[63]

2.2.1.7. Bireysel İlişkiler

Genellikle danışmanlar yaptıkları işleri yakınlarına ya da iş çevrelerine anlatmayı tercih etmezler. Fakat danışmanlık sonuçta bir meslek olduğu ve en iyi tavsiye üzerine iş alabildikleri için tüm yaptıklarını utanmadan her zaman (abartıya kaçmadan) anlatabilmeli ve insanların aklının bir köşesinde yer edebilmelidirler. Yakın temas ve bireysel ilişkiler en önemli iletişim kanallarında birisidir.

2.2.2. İhtiyacın Doğması

İkinci aşama tamamen danışmanın dışında gelişir. İşletmede bir problem olduğunu gören yönetim, bu problemin işletme dışında çözülmesine karar verir. Bu aşamada yönetim çalışacakları danışmanın niteliklerini belirler. Danışmanı belirlerken yönetim genellikle şu noktalara dikkat etmelidir.[64]

- Hedeflenen çalışmalar ile ilgili olarak danışmanın bilgi düzeyi,
- İşin gereklerini ve işletmenin beklentilerini anlama ve çözüm üretme yeteneği,
- Kanıtlanmış, esnek metodoloji ve iş yapma yöntemleri,
- Benzer çalışmalarda gösterilmiş olan başarılar.

[63] Aytar, **a.g.k.**, s.93.
[64] Serhatoğlu, **a.g.e.**, s.16.

2.2.3. İlk Görüşme – Tanışma

Bu aşama danışmanlık hizmeti veren Yönetim danışmanı ile, Herhangi bir problemi veya yönetim danışmanlığı hizmeti ihtiyacı olduğunun farkına varan müşterinin bir araya geldiği aşamadır. İlk görüşmede danışman ve müşteri birbirini tanımaya çalışır, müşteri ihtiyaç duyduğu yardımları ve beklentilerini, danışman bu konuda sunabileceği hizmetleri genel olarak anlatmaya çalışır.

Prensipte danışmanların müşterileri ile tanışmaları ve beraber çalışmaya karar vermeleri dört şekilde gerçekleşmektedir.[65]

- Danışmanla müşterisi tesadüfen bir araya gelir.
- Danışman, verdiği hizmetleri müşterisine öneri olarak götürür.
- Müşteri hizmet almak istediği konuda belli danışmanları araştırır.
- Üçüncü şahıslar tarafından müşterisi ve danışman bir araya getirilir.

İlk görüşme danışmanlık anlaşmasının yapılıp yapılmaması konusunda çok önemli fikirler verir. Bu görüşmede bir anlaşma sağlanacaksa, müşteri danışmanın, beklentilerini karşılayacağına, ihtiyaç duyacağı hizmetleri sağlayacağına ve danışmanın aradığı kişi ya da kurum olduğuna karar vermiş olması, danışmanın ise müşterisi ile çalışabileceğine ve karşılıklı menfaatlerini karşılayabileceklerine kanaat getirmiş olması gerekmektedir.

İlk görüşme gerek danışman açısından gerekse danışmanla yapılacak işi konuşacak olan kuruluş açısından son derece önemlidir. Bu toplantıda işbirliği yapılıp yapılmayacağı büyük ölçüde ortaya çıkacaktır. Danışmanın toplantıya hazırlıklı girmesi, hizmetlerinin neler olacağını tanıtmaya hazır olması, referans olarak verilecek kişi ve kuruluşlarla ilgili listesini gözden geçirmesi ve en azında hizmet ücret seviyesi hakkında bir fikir geliştirmesi önemlidir. Toplantı öncesinde danışman, kendi imkânlarını kullanarak, kuruluş hakkında bilgi toplamalıdır. Hiç değilse faaliyet sahası, sektör içindeki yeri, hatta piyasanın kuruluş hakkındaki

[65] Wickham, **a.g.e.**, s.83'ten Ertüz, **a.g.e.**, s.68.

düşünceleri danışman için önemli bilgilerdir. Bu bilgilerden de istifade ederek ilk toplantıda ne gibi bir davranış biçimi izleneceği saptanabilir.[66]

Daha ilk görüşmede danışmanın ikaz etmesi gereken faktörler şunlardır:

- Kapıdan geçişinizi bir türlü organize edemeyen ve görüşecek kişiyle temasa geçemeyen bekçiler,
- Kaba ve işini lütfen yapar gibi davranan sekreterler, genel bir disiplinsizlik atmosferi,
- Dağınık bir ofis
- Görüşülen kimsenin veya yanındakilerin danışmana karşı takındıkları "sen niye buradasın?", "ne istiyorsun?", "biz İşimizi yapıyoruz sana ihtiyacımız yok", "bizim problemimiz bu ama sen bunu çözeceğe benzemiyorsun" tipinde yaklaşımlar
- Toplantı sırasında iş konuşmak veya talimat almak için devamlı toplantı odasına gelenler
- Bağlanan telefonlar
- İşin tarifini yapmadan para konuşanlar

Bu gibi durumlarda danışman en kısa zamanda teşekkür edip bu kuruluştan ayrılmalıdır. Belki danışman bu olumsuzlukları çözmek için çağrılmıştır, ama ne kuruluşta hakim olan zihniyet ne de çalışanların davranışları kolay kolay danışman tarafından düzeltilemeyecektir. Hele danışmana randevu verip danışmanı randevu saatinde kabul etmeyip bekleten yetkili veya görüşmeyi kendi yapmayıp, danışmana söylemeden, yardımcılarına havale eden kişilerle olumlu diyalog kurmaya imkân yoktur.[67]

Her iki taraf için de herhangi bir negatif durumun oluşmadığı ilk görüşme akabinde bir sonraki aşamaya geçilir.

[66] Aytar, **a.g.k.**, s.105.
[67] Aytar, **a.g.k.**, s.107.

2.2.4. Sorunun Belirlenmesi

Bu aşama teşhis aşamasıdır. Amaç analizi, sorun analizi, gerçeklerin bulunması, saptanan bulguların analizi, müşteriye geribildirim bu aşamanın içeriğini oluşturur. Problemin çözümlenebilmesi için danışman tarafından doğru tanımlanması kritik noktadır. Zira müşterinin sorunu algılaması hatalı olabilir. Müşterinin tanımlaması ile yola çıkmak yanlış nokta üzerinde çalışmak demek olabilir. Amaç, müşterinin problemlerini çözmektir.[68]

Bu aşama danışmanlık işleminin ilk fiziksel (işe yönelik) adımı olduğu için çok dikkatli olunması gerekmektedir. Bu aşama basite alınıp gerekli önem gösterilmez ise sorunun teşhisi tam ve doğru olarak yapılamayacak ve bundan sonra ifa edilecek diğer aşamalar da (çözüm önerileri, eylem planı, uygulama vb.) yanlış temeller üzerine inşa edilmiş olacağından projenin başarıyla sonuçlanma olasılığı oldukça düşer. Bu nedenle her ne kadar işin tarifi müşteri tarafından yapılacak bir aşama gibi görünse de danışman bununla yetinmemeli kendisi de kendi metotlarıyla (anket, gözlem, analiz vb. yöntemler) sorunu teşhis edip problemi ortaya çıkarmalıdır. Hatta ortaya çıkan sonucu müşterisiyle paylaşarak ortak ve gerçek soruna en yakın noktaya ulaşmaya çalışmalıdır.

2.2.5. Teklif

Danışmanlık hizmeti almak isteyen bir işletmenin çalışmak isteyeceği yönetim danışmanlığı şirketini seçmesi için değişik kriterleri vardır. Tavsiye üzerine, daha önce çalışılmış ve başarı sağlanmış bir şirket, referasanslar vb. diğer etkenler çalışılacak şirketlerin belirlenmesi açısından önemlidir. Fakat hizmet alınacak iş için gerek belli bir şirket belirlenmiş olsun, gerekse ortada çalışılabilecek birçok şirket olsun asıl kararın verilmesi ve işin başlanması noktasında teklif çok önemlidir. Yönetim danışmanının iş alabilmesi için teklif hazırlarken çok dikkatli olması gerekir. Teklifin hatasız olması, iyi hazırlanması ve müşteriyi tatmin edebilir düzeyde olması gerekmektedir. Teklif hazırlama basit bir aşama gibi görülmemeli, yapılacak işin omurgasını oluşturacak ve müşteriyle ilk kontağın sağlanacağı

[68] Erdost, Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları, s.130.

doküman olduğu bilinmelidir. Bazı büyük projelerde teklifin hazırlanması günler alabilir ve teklif yüzlerce sayfayı bulabilir.

Danışmanlık projesinden haberi olduğundan beri yoğun bir çalışma içinde olması gereken danışman ve ortaklarının, eğer hazırlıkları ciddi bir biçimde tamamladıkları varsayılırsa, teklif hazırlamaları kısa bir zamanda ve kolayca gerçekleşir. Gerekli bilgilerin tümüne yakın bir bölümü hazırlanmıştır. Danışman ve ortaklarının becerilerini anlatan dokümanlar, ekipler, ekibi teşkil eden kişilerin özgeçmişleri, iş programı, ücret, ödeme şartları teklif hazırlanmaya başladığında, teklife gidecek bir biçimde hazır olmalıdır.[69]

Teklif aşamasından önce işletmede uygulanacak yönetim danışmanlığı hizmeti kapsamını aşağıdaki maddeler çerçevesinde belirlenmelidir.[70]

- Birlikte çalışmanın amacı,
- Amaca yönelik yapılacak faaliyetlerin kapsamı,
- İşletmenin ve danışmanın görevleri,
- İşletmenin sağlayacağı imkânlar,
- Hangi bilgi ve dokümanların kim tarafından ve ne zaman temin edileceği,
- Çalışma guruplarının birebir ilişkilerinin, toplantıların ve eğitimlerin nasıl düzenleneceği,
- Proje ekiplerinin kimlerden oluşacağı ve proje yöneticilerinin kimler olacağı,
- Yönetim danışmanlarının kimlerden sorumlu olacağı,

Bu maddeler yardımıyla danışman teklifi hazırlamaya başlayabilir. İyi hazırlanmış bir teklifin formatı aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.

- İçindekiler,
- Giriş,
- Projenin hedefleri,

[69] Aytar, **a.g.k.**, s.150.
[70] Serhatoğlu, **a.g.e.,** s.18

- Projenin sonunda sağlanacak artı değer,
- Projenin kapsamı ve çözüme yaklaşım teknik ve metodolijisi,
- Projenin iş ve zaman planlaması,
- Projenin sonunda elde edilecek sonuçlar,
- Ara raporlar, kapsam ve zamanlaması,
- Fiyatlandırma, ödeme koşulları,
- Şirket ve görev alacak danışmanların tanıtımı ve şirket prensipleri,
- (Varsa) şirket dışı kullanılan (danışmanlık kuruluşunun) tanıtımı,
- İşveren yönetici ve personelden beklentiler,
- Proje yürütme komitesinin tanımlanması,
- Sorumluluk alanları,
- İzin alınmış müşteri referans listesi ve/veya mektupları,
- Sonuç.

2.2.6. Uygulama

Uygulama safhası, danışmanın şimdiye kadar tespit ettiği durumları inceleyerek çözüm için ortaya çıkardığı eylem planını uygulamaya koyduğu aşamadır. Danışmanın bu aşamaya kadar yaptığı çalışmalar teorisel olmakta ya da fiili olarak yapılan işler ise inceleme ve araştırma olarak değerlendirilmektedir. Şimdi ise tecrübelerini ve çözüm önerilerini uygulayarak başarının sağlanması beklenmektedir. Bundan önceki safhalarda problemsiz olarak ilerleyerek uygulama aşamasına gelmiş danışmanın ortaya koyduğu çözüm önerilerini uygulaması büyük ihtimalle projeyi başarıyla bitirmesi ile sonuçlanır.[71]

Uygulama safhasındaki en önemli nokta işbirliğidir. Müşteriyle ve çalışanlarıyla işbirliği içinde olmadan başarının sağlanması söz konusu değildir. Projenin bu safhasına geçilmeden önce yöneticilerin, çalışanların projeye inandırılmış ve işbirliğine hazır olmaları gerekmektedir. Genel olarak insanların doğasında kendisinden çıkmayan ya da kendisinin düşünemediği bir çözüm önerisinin başarılı olamayacağı güdüsü vardır. Bazen de yıllarca çalıştığı alanda kendisinden değil de,

[71] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.

işletme dışından birisinden yardım alınası insanlarda bir direnç oluşturur. İnsanların gelenekçi yaklaşımlar sergilemesi ve değişime karşı direnç göstermeleri normal bir olaydır. Bu nedenle çalışanların uygulanacak olan projeye, değişime veya çözüm önerisine inandırılmış olmaları lazımdır. Çalışanların da desteğini alan yönetim danışmanı, elindeki eylem planına göre projesini uygulamaya koyar. Danışman çözümlerin nasıl uygulanacağını yöneticilere ve çalışanlara anlatır ve uygular. İlk başlarda zorluklarla karşılaşılsa bile zamanla personelde değişime alışarak kendi başına işi sürdürecek safhaya gelir.[72]

Tagiuri (1987), müşterinin değişimi kabullenmesi sürecini bir çocuğa yüzmeyi öğretmeye benzetmiştir. Çocuk öğrendikçe daha az desteğe ihtiyaç duyar. Zamanla yetişkine ihtiyaç duymaz olur; kontrol tamamen kendindedir. Müşteri danışman ilişkisinin psikolojisine ve değişime tepkilere de böyle bakılabilir.[73]

2.2.7. Sonuçlandırma

Sonuç aşamasında projenin başlangıcından sonuna kadar yapılan çalışmalar, uygulamalar ve diğer bütün işler ele alınır ve elde edilen sonuçları değerlendirilir. Çalışma başarılı ya da başarısız olmak üzere iki şekilde sonuçlanabilir. Projenin başlangıcında müşteri tarafından ortaya konan problem ve beklenen yardımın sağlanması, danışman tarafından da yapılması beyan edilen tüm işler her iki taraf olarak ayrı ayrı değerlendirilir. Danışman bir sonuç raporu hazırlayarak müşterisine sunar. Her iki tarafın vaat ettiklerini yerine getirmiş olmaları ve ortaya konan hedeflerin gerçekleştirilmiş olması projenin başarılı sonuçlanmış olduğunu gösterir. Aksi takdirde bir tarafın veya tarafların beklentilerinin sözleşmede belirtilmiş zorunluluklarının bir kısmının yerine getirilememiş olması başarısızlık olarak değerlendirilir. Projenin başarılı ya da başarısız olması durumunda yönetim danışmanlığı sözleşmesinde belirtilen yaptırımlar uygulanır.

[72] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar..
[73] Erdost, **a.g.e.**, s.134.

BÖLÜM 3

TARAFLARIN SORUMLULUKLARI VE DANIŞMANLIK SÖZLEŞMESİ

Yönetim danışmanlığının profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekliliği ve sanayisi gelişmiş ülkelerde bunun bu şekilde uygulandığı görülmektedir. İş hayatındaki tüm mesleklerde olduğu gibi yönetim danışmanlığında da gerek yönetim danışmanlarının müşterilerine karşı gerekse danışmanlık hizmeti alanların danışmanlara karşı sorumlulukları vardır. Ne yazık ki ülkemizde danışmanlık sektörüne yönelik gerek mesleki gerek yasal düzenlemeler yoktur. Her ne kadar kesin yasal kurallar ile belirlenmiş olmasa dahi toplum yapısı, meslek etiği kuralları ve taraflar arasında yapılan yönetim danışmanlığı sözleşmeleri tarafların birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmelerine zorlar. Ülkelere, örf adet ve geleneklere göre farklılık gösteriyor olsa bile genel olarak tarafların birbirlerine olan sorumlulukları birçok yerde çok yakın ya da aynıdır. Küreselleşen iş dünyasında uluslararası çalışan danışmanlık şirketleri ve danışmanlık örgütlerinin kurulması ile bu kurallar daha belirgin ve ortak olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.[74]

3.1. DANIŞMANIN SORUMLULUKLARI

Danışmanın sorumlulukları, danışmanlık hizmetinin satın alındığı alanların tamamını kapsar. Danışmanlık hizmeti için başvuran müşterinin isteklerini ve ihtiyaçlarını aktarması ve danışmanın bu konuda verebileceği desteği bildirmesine müteakip taraflar arasında imzalanan danışmanlık sözleşmesinde geçen tüm konular danışmanın sorumluluk alanı içine girer. Bu konuda anlaşmazlıkların çıkmaması, danışmanın sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmesi ve müşterinin memnuniyeti için, danışmanlar ve müşteriler tüm istek ve yeterliliklerini açıkça ortaya koymalı her detay sözleşmede belirtilmelidir. Danışmanın sorumluluğu genel olarak sözleşmede geçen işin araştırılıp, gerekli planlamaların yapılıp, çözüm önerilerinin hazırlanması ve devreye sokulması, nihayetinde sözleşmede geçiyorsa ilgili değişikliklerin ve müdahalenin yapılarak işin sonuçlanmasıyla sona erer. Burada en önemli husus tüm detayların sözleşmede somutlaştırılmasıdır.

[74] 05.07.2008 tarihinde Dr. Naci ÇUHACI ile yapılan görüşmede alınan notlar.

3.1.1. Yerine Getirme Sorumluluğu

Danışmanlık sorumluluğunun ana maddesi işin ifasıdır. İfa yükümlülüğü asli yükümlülüktür. İfa sorumluluğunu aşağıdaki alt başlıklar halinde ele alabiliriz.[75]

3.1.1.1. Başlangıç Araştırmaları ve Çalışmaları

Başlangıç safhası ya da hazırlık aşamaları diye adlandırabiliriz. bu safha projenin ilk adımı sayılabilir ve bu adımda danışmanın yapacakları belirlenecektir.

a) Verilerin Toplanması Safhası

Verilerin toplanmasında bazı hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu hususlar;

- Genel olarak verilerin toplanması
- Toplanan verilerin projede kullanılabilecek olanlarının belirlenmesi
- Verilerin toplanma metodunun belirlenmesi
- Verilerin muhafaza ve ilgili yerlere dağıtım metodunun belirlenmesi
- Eldeki eski veri ve kaynakların değerlendirilmesi
- İşletme içinde ve işletmenin dış etkenlerle ilişkilerinin gözlenmesi
- İşletme personelinden (çalışanlardan) elde edilecek bilgilerin toplanması

b) Verilerin Değerlendirilmesi

Toplanan veriler bu aşamada değerlendirilerek bu verilerin ne şekilde kullanılacağı ve projede kullanılabilirliğinin değerlendirilmesi önemlidir. Bunun için;

- Toplanan bilgilerin sınıflandırılması,
- Verilerin daha önceki projelerde kullanımının, karşılaştırılması ve yeterliliğinin incelenmesi,
- Hâlihazırdaki durumun hedefle karşılaştırılması

[75] Altop, **a.g.k.**, ss.86-88.

- Yapılacak değişikliklerin ortaya çıkıp, bu değişikliklerin yöneticilere ve çalışanlara sunulmasında büyük önem taşır.

c) Rapor Verme

Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi safhalarının sonucunda ilk değerlendirme raporları ortaya çıkarılmalıdır. Çıkarılan bu raporların sunum haline getirilerek müşteriye sunulması rapor verme yükümlülüğüdür.

Yeni bir iş –ve işyeri- kurulmasına ilişkin olarak verilecek bir danışmanlık hizmeti kapsamında ön araştırmalarda, öncelikle somut Pazar (piyasa) ilişkileri hakkında kapsamlı tahkikatlar yapılacak olup, bu tahkikata, belirli bir pazardaki arz ve talep durumlarının analizi, farklı aşamalarda (üretici, toptancı, perakendeci) oluşan fiyatların, beklenen rekabet durumunun ve kendi sürüm şanslarının belirlenmesi girmektedir. Pazardaki sürüm şansının analizinde, gerekli üretim faktörlerinin, yeterli ölçüde hammadde ve yardımcı maddenin veya yeterli enerjinin mevcut olup olmadığının, nakil olanaklarının varlığının ve yeterli ölçüde kalifiye eleman bulunup bulunmadığının araştırılması gerekmektedir. Keza bu araştırmalara bağlı olarak, bu proje için en uygun yerin neresi olacağına ilişkin değerlendirmenin de yapılması gerekmektedir. Ayrıca planlanan proje için en uygun işletme büyüklüğü, gerekli olacak sermaye miktarı ve buna ödenecek muhtemel faiz ve parça başına düşen maliyet de dâhil olmak üzere bir maliyet hesabı çıkartılması gerekmektedir. İşverenin kamu kuruluşu olması halinde, bu aşamada planlanan projenin altyapıya, mali kaynaklara ve çalışma piyasasına etkilerine ilişkin bir ekspertiz çalışmasına gerek duyulacaktır.[76]

3.1.1.2. Planlama Çalışmaları ve Çözüm Tavsiyeleri

Danışmanın yapacağı planlama çalışmasının ardından yapacağı çözüm tavsiyeleri büyük önem taşır. Zira, danışmanın işletmenin problemine ilişkin yapacağı çözüm tavsiyeleri müşterinin kararını etkileyecek ve hareketlerine yön

[76] Andreas Schlüter, **Management -und Consulting- Vertraege**, Berlin/New York: 1987, s.127'den Altop, **a.g.k.**, s.87.

verecektir. Bu da çözüm aşaması için büyük önem taşımaktadır. Zira danışmanın yapacağı çözüm tavsiyelerinin müşteriyi tatmin etmemesi veya çözüm adına inandıramaması bu konuda danışmanın işini zorlaştıracaktır. Danışman planlama ve çözüm önerisi sunma aşamasında aşağıdakileri yerine getirmekten sorumludur:

- Müşterinin bilmediği farklı, yaratıcı ve bireysel çözüm alternatiflerinin geliştirilmesi
- Geliştirilecek alternatiflerin belirli kriterlere göre değerlendirilmesi ve en iyiden kötüye sıralanması
- Belirlenen çözüm önerilerinin yazılı veya çoğu zaman görsel sunu olarak hazırlanması
- Müşteriye sunulması

3.1.1.3. Hazırlanan Çözüm Önerilerinin İfası

Hazırlanan çözüm önerilerinin müşteriye de benimsetilmesinden sonra sıra asıl önemli safha olan ifa etme (yerine getirme) safhasına gelir. Bu safhada danışman ortaya koyduklarını uygulamaktan sorumludur.[77]

a) İş Planının Belirlenmesi ve Çalışanlara Bildirilmesi

Bu safhada danışman hazırladığı plan ve çözüm önerileri doğrultusunda işletmenin yeni hareket tarzını ve iş akışını belirlemelidir. Asıl problem belirlenen değişim planının çalışanlara benimsetilmesidir. Bu kapsamda yapılan değişiklik ve iş planı çalışanlara aşağıdaki metotlarla bildirilebilir:

- Çeşitli broşürler hazırlanarak çalışanlara dağıtılır
- Broşürden daha kapsamlı olacak cep kitapçıkları hazırlanır ve dağıtılır
- Çalışanlarla sunum veya seminer tarzı toplantılar düzenlenir.
- Çalışanların iş alanlarında veya çay molalarında söyleşi tarzında iletişim kurulabilir

[77] Altop, **a.g.k.**, s.89.

b) Çalışanların Eğitilmesi

Ortaya konulacak çözüm planının ortaya konulabilmesi için en önemli faktörlerden birisi çalışanların eğitilmesidir. Çünkü gerçekleştirme devresine geçildiğinde personelin eğitilmiş olması gerekmektedir.
Danışmanın çalışanları eğitmesi yükümlülüğü aşağıdaki şekillerde yerine getirilecektir.[78]

- Danışmanlık süreci başlangıcında personelle ilişki kurulması ve ön bilgilendirme
- Danışmanlık sürecinde birlikte çalışma
- Verilecek eğitimlerin belirlenmesi
- İç eğitimlerin verilmesi
- Dış eğitimlerin ve kursların organize edilmesi ve hatta bunun için başka danışmanlık şirketlerinden destek alınması
- Eğitim için gerekli eğitim ortamı, eğitim malzemeleri ve gereçlerinin hazırlanması.

c) Yapılması Şart Organizasyonel Değişimler

Yapılması şart olan organizasyon değişikliklerinin belirlenmesi.

d) Görev Paylaşımları ve Yönetime Dahil Olma

Danışman bu sorumluluğunu aşağıdaki şekillerde yerine getirebilir:

- Danışman hiçbir şekilde yönetime karışmadan ve resmi yetkilendirme ve direk müdahale talep etmeden, sadece müşterisine gerekli zaman ve durumlarda devamlı raporlar sunarak, bilgilendirme yaparak ve tavsiyelerde bulunarak sadece yönlendirmeyi tercih edebilir.
- Danışmanın yönetim kurulunda sahip olması gereken yetki ve sorumlulukları belirler ve talep eder.

[78] Altop, **a.g.k.**, s.90.

- Danışman işletmeye direk müdür vb yönetici pozisyonu üstlenerek direk hizmet ilişkisine girebilir.
- Danışman sadece bir vekâlet ilişkisi çerçevesinde müşterisinin bağımsız bir çalışanı olabilir.
- Danışman kendisini ve çalışanlarını işletmenin çalışanı olarak sunabilir.

Yeni bir iş –ve işyeri– kurulmasına ilişkin olarak verilecek bir danışmanlık hizmeti kapsamında, fizibilite çalışmalarına dayanılarak hazırlanan planın uygulanmasına başlanacaktır. Bu aşamada işlerin müteahhitlere verilmesinden sonra danışman, verilen işlerin hazırlanan plana uygun olarak gerçekleştirilmesini sevk ve idare eder. Zaman cetvellerini hazırlar ve münferit kısmi edimleri koordine eder. Aynı zamanda edimlerin yerine getirilmesini kontrol eder ve gerekli tesellümleri gerçekleştirir. Danışman, işlerin tamamlanmasından sonra işletmenin faaliyete geçirilmesi sırasında önemli fonksiyonlar üstlenebilir. Bu kapsamda hammaddeleri sağlayabilir, ayrıca gerekli personelin seçimini, işe yerleştirilmelerini ve gerekiyorsa eğitimlerini gerçekleştirebilir.[79]

3.1.2. Sadakat

Sadakat sorumluluğu en az işin ifa sorumluluğu kadar önemli bir sorumluluktur. Hatta diğer sorumluluklar genellikle işin başlayıp başlar ve sona ermesiyle sonlandığı halde sadakat sorumluluğu işin ifa edilip bitmesiyle sonlanmaz. Danışman her zaman müşterisinin menfaatlerini korumakla yükümlüdür ve bu yükümlülüğü sözleşme ile de bağlayıcı hale getirilmelidir. Danışmanın, aldığı işi sonlandırmış olsa dahi (sözleşme hükümlerinde vaat edilen tüm yükümlülükler yerine getirilmiş) çalışma sırasında elde ettiği müşterisinin, gerek özel hayatı gerek iş hayatına ait gizli bilgileri üçüncü kişilere aktarmama ve saklı tutma yükümlülüğü vardır. Sadakat yükümlülüğü tüm detaylarıyla sözleşmeye aktarılmalıdır. [80]

[79] Schlüter, **a.g.e.**, s.128'den Altop, **a.g.k.**, s.91.
[80] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.

3.1.2.1. Sır Saklama

Danışman yaptığı iş açısından, işletmede bazen en üst yönetim kademelerinin bile nüfuz edemeyeceği gizli bilgilere ulaşabilir, problemin çözümü ve sözleşme kapsamında kullanabilir. Danışma danışmanlık faaliyetlerini yürütebilmesi ve işletmedeki problemleri çözebilmesi için, işletme ile ilgili her türlü bilgiyi, işletme sırlarını, belgeleri, personel konuşmalarını ve çalışanların fikirlerini bilmek ve kullanmak zorundadır. Bu bilgiler çoğunlukla bilmesi gereken prensibi göz önüne alınarak mümkün olduğunca az kişinin erişebilirliğine açıktır. Bu bilgiler kötü niyetli kişilere, rakip firmalar, memnuniyetsiz çalışanlar vb kişilerin eline geçmesi şirket menfaatlerini kötü etkiler. Danışmanın kolaylıkla elde ettiği bu bilgileri izin almaksızın kendi projelerinde kullanması, üçüncü kişilere aktarması müşterinin büyük zarara uğramasına neden olabileceği için müşterinin sır saklama yükümlülüğü genellikle somut olarak Danışmanlık Sözleşmesine aktarılır. Hatta Müşteri danışmanın, müşterinin iznini almadan müşterisini referans bile vermesini engelleyebilir. [81]

3.1.2.2. Müşteri Seçimi

Bazı durumlarda müşteriler sır saklama yükümlülüğünü çok fazla kısıtlamak isteyebilir. İşletmelerin birbirleri arasındaki menfaat çatışmaları, danışmanın proje süresince elde ettiği (yeni öğrendiği) yeni tecrübeleri bile kullanmasını kısıtlayabilir. Fakat danışmanlığın en önemli unsurlarından birisi, bir konuda uzman olan danışmanın devamlı o konu hakkındaki gelişmeleri takip ederek, çalıştığı firmaların tecrübelerini tecrübelerine ekleyerek ve devamlı aynı platformda çalışarak kendisini sürekli geliştirmesidir. Danışman elde ettiği deneyimlerini kullanarak iş yapar. Fakat işletme danışmanlık alacağı konuda danışmanın başka şirketlere danışmanlık hizmeti vermemesini isteyebilir. Bu nedenle danışman çalışacağı müşterilerini iyi seçmek zorundadır. [82]

[81] Altop, **a.g.k.**, s.92.
[82] Altop, **a.g.k.**, s.84.

3.1.2.3. Çalışanlarla İlişkiler

Gerek danışman, gerekse müşteri danışmanlık hizmeti süresince birbirlerinin personelini beğenebilir, kendi bünyesine almak isteyebilir ve bundan menfaat sağlamayı isteyebilir. İşletme danışmanın çalışanını veya alt çalışanını bünyesine dahil edip daha az maliyetlerle ve sürekli hizmet almak isteyebilir. Aynı zamanda danışman çalıştığı firmalarda çok kabiliyetli, kalifiye personeli kendi kadrosuna katmak isteyebilir. Fakat bu yaklaşım bir tarafın menfaatini doğururken diğer tarafların zarara uğramasıyla sonuçlanacağından tarafların birbirinin personelini ayartması engellenmelidir. Danışmanlık sözleşmesinde açık olarak tarafların birbirinin personelini, teklif karşıdan dahi gelse işe almayacağını, iş görüşmesi yapmayacağını ve bu durumda diğer tarafa derhal bilgi vereceğini beyan eden maddeler eklenmesi her iki tarafın menfaatinedir.[83]

3.1.2.4. Rapor Verme Yükümlülüğü

Danışman sözleşme süresince aşağıdaki durumlarda müşterisini bilgilendirmek zorundadır:[84]

- İşin gerçekleştirilmesi kapsamında danışmanın bazı konularda kendisini yetersiz görmesi
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında beyan edilen işin ifasını engelleyecek durumların ortaya çıkmış olması
- Danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında ortaya çıkabilecek riskler
- Danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında meydana gelebilecek ve işin gidişatını etkileyeceği düşünülen yeni yasal düzenlemeler

Kısacası ortaya çıkan işin ifasını etkileyecek veya hazırlanacak iş akış planının yönünü değiştirebilecek her türlü olay, alınan tedbirler ve yapılanlar derhal müşteriye rapor edilmelidir.

[83] Altop, **a.g.k.**, s.94.
[84] Aytar, **a.g.k.**, ss.204-206.

3.1 3. Bilgilendirme Sorumluluğu

Daha öncede değindiğimiz bilgilendirme sorumluluğu danışman ile müşteri arasında kurulacak iletişim köprüsü ve projenin sağlıklı yürümesinde etken olan maddelerden birisidir. Danışmanın rapor verme ya da bilgilendirme sorumluluğunu aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

3.1.3.1. Sözleşme Genel Şartları

Sözleşme genel şartlarında maddelendirilmiş zaman ve periyotlarda geçen , danışmanın rapor verme yükümlülüğüdür. Projenin başarılı olabilmesi ve taraflarım maddi kayba uğramaması açısından her türlü bilgilendirme detayları maddeler halinde sözleşmeye eklenmelidir. Örneğin;[85]

- Proje başlangıcında verilecek raporlar
- Proje ve iş akış planı ile ilgili bilgilendirme
- Günlük (her zaman değil, bazı durumlarda) raporlar
- Haftalık rapor/ bilgilendirme,
- Aylık raporlar
- Piyasa araştırmaları
- Analizler
- Dönemsel ve genel sonuç raporları

hazırlanarak zamanında müşteriye sunmasını danışmanlık sözleşmesinde geçer.

3.1.3.2. Özel Durumlar

Sözleşme genel şartlarında geçen durumların dışında, bazen sözleşme özel şartlarında geçen bazen yazılı olarak bulunmasa da danışmanın müşteriyi bilgilendirmek zorunda olduğu zamanlar vardır. Örneğin piyasa durumlarının beklenenden farklılık göstermesi, aniden ortaya çıkan ve projenin başarısını negatif etkileyecek olan durumlar derhal müşteriye bildirilmelidir.

[85] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.

3.1.4. Özen Gösterme

Danışman aldığı işi yaparken gerekli özeni göstermek mecburiyetindedir. Danışmanlık işin ifası sırasında üzerine düşen görevi göstermediği ve işletmeyi zarara uğrattığı tespit edilirse müşterinin sözleşmeyi feshetme ve tazminat talep hakkı doğar.[86]

Tazminat talep eden müşteri açısından ana sorun, işletme danışmanının özen borcuna aykırı davrandığını ispat yükünün kendisine ait olmasıdır. Her ne kadar işletme danışmanı her kusurundan sorumlu olup, hatta bir özen borcu ihlalinde bu kusur varsayılsa bile, talepte bulunan müşteri özen borcuna aykırılığı kanıtlamak zorundadır ve bundan sonra danışman, ancak kusursuz olduğunu ispatlayarak sorumluluktan kurtulabilir. Özen borcuna aykırılığın ne zaman varolduğu ne zaman ise söz konusu olmadığı açık olarak söylenemediği için, bu önemli zorluklar yaratabilir. Zira mimar ya da mühendisten farklı olarak, bir işletme danışmanının eylemlerinin doğruluğu, önceden belirlenmiş "tekniğin kuralları" uyarınca kontrol edilemez.[87]

Buradan da anlaşılacağı gibi özen gösterme bazen somut olarak direk ele alınamayacağından, bazı somut olaylar değerlendirilerek bunlar referans alınabilir.

3.1.4.1. Danışmanın Bilgi ve Eğitim Düzeyi

Günümüzde danışmanların herhangi bir üniversiteden veya eğitim kurumlarından mezuniyeti sonucu yetişmedikleri için, danışmanların danışmanlıkları herhangi bir akademik yeterlilikle ölçülememektedir. Fakat danışmanlık yapacak kişilerin gerek eğitim düzeyleri gerekse piyasayı güncel olarak takip edip yorumlayabilen, her olayda tecrübelerini arttırabilen insan profiline sahip olmak zorunda olmaları bilinin bir gerçektir. Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan işletmelerin çalışacakları danışmanları iyi seçmeleri gerekir. Çalışacakları

[86] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.
[87] Cevdet Yavuz, **Türk Borçlar Hukuku, Özel Hükümler**, 5.b., İstanbul: 1977, s.599.

danışmanların ülkedeki danışmanlık derneklerine üye olup olmadıkları, kendi konularında yeterli mesleki bilgiye sahip olup olmadıkları, kendi alanlarında aldıkları akademik eğitim, formasyon, diploma vb. referanslarına dikkat etmek zorundadırlar.[88]

3.1.4.2. Sözleşmeye Yönelik Gereksinimler

Danışman aldığı işe ait mesleki ve diğer gereksinimlere sahip olduğunu yapılacak sözleşmede beyan etmeli ve o tecrübe ve gereksinimlere binaen gerekli işleri ifa ederek müşterisinin isteklerini yerine getirmelidir. Müşteri sözleşmede yapılacak işin sonucunda mutlak başarıyı talep ederek gerekli maddelere eklemediği sürece, işletme danışmanı sözleşme gereğince üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirir fakat başarı sağlayamazsa sorumlu tutulamaz.[89]

3.1.4.3. Kişisel Yetenek ve Yeterlilik

Burada danışman sahip olduğu kişisel yetenek ve yeterliliğini beyan etmesi yeterlidir. Bu konuda müşterinin danışmanın kişisel yetenek ve yeterliliğini ölçmesi ve bunları sözleşmeye eklemesi beklenemez. Danışmanın bu konuda yeterli olup olmadığını bilmesi yeterli sayılmaktadır.[90]

3.1.5. Hataya ve Yanlışlara (Ayıba) Karşı Yükümlülük

Danışmanın görevi işletmenin kendi kaynakları ile elde edemediği;

- Bilgiler toplama
- Piyasa araştırmalar
- Gelişmeleri takip etmek
- Analiz değerlendirme
- Tecrübe aktarımı
- Yorumlama ve çözüm geliştirme
- Çözüm önerilerini uygulama,

[88] 13.03-2009 tarihinde YDD Genel Sekreteri Alev BALKIŞ ile yapılan görüşmede alınan notlar.
[89] Altop, **a.g.k.**, s.97.
[90] Altop, **a.g.k.**, s.98.

olarak genellediğimizde bu aşamaların her birinde danışman üzerine düşenleri doğru ve hatasız yapmaktan sorumludur. Örneğin yeni bir yatırım yapmak için verilen danışmanlık hizmetinde danışman yapacağı piyasa araştırmalarının doğru ve hatasız olmasını, insan kaynakları danışmanlığı hizmetinde işe alınan personel ya da çalışan personel ile ilgili yapılacak istatistiklerin ve değerlerin doğru olması danışmanın sorumluluğundadır. Hastane yazılımı veya başka bir bilişim ve program geliştirme için verilen danışmanlık hizmetinde yazılan yazılımım doğru olması vb şeyler danışmanın sorumluluğundadır. Müşteri bu sorumlulukların yerine getirilmemesinden ortaya çıkacak her türlü maddi kaybı talep etmekte haklıdır. Bunlar hukukta "ayıba karşı tekeffül yükümlülüğü" olarak adlandırılmaktadır. [91]

3.1.5.1. Şartları

Bu tür danışmanlık sözleşmelerine uygulanması söz konusu olabilecek eser sözleşmesine özgü ayıba karşı tekeffül düzenlenmesi uyarınca danışman, danışmanlık faaliyeti sonucunda hazırlayıp cisimlendirdiği çalışma ürünündeki ayıplarda dolayı müşteriye karşı aşağıdaki şartların gerçekleşmesi halinde sorumludur:[92]

- Danışmanlık sonucunun müşteriye teslim edilmiş olması;
- Teslim edilen danışmanlık sonucunun ayıplı olması, diğer söyleyişle taraflarca üzerinde anlaşılan niteliklerin bulunmaması;
- Ayıbın gizli olması, diğer söyleyişle usulüne uygun bir muayenede görünen açık bir ayıp olmaması;
- Müşterinin -süresi içerisinde- danışmanlık sonucuna ilişkin gerekli muayeneyi yapması ve tespit ettiği ayıpları derhal danışmana bildirmesi gerekir.

[91] Altop, **a.g.k.**, s.99.
[92] Yavuz, **a.g.e.**, s.481.

3.1.5.2. Müşterinin Seçimlik Hakları

Yukarıda belirttiğimiz şartların gerçekleşmesi halinde müşteri, seçimlik olarak aşağıdaki haklardan birini danışmana karşı kullanabilecektir.[93]

a) Sözleşmeden Dönme

BK. m. 360/I (OR. m. 368/I) uyarınca müşteri, kullanamayacağı ve hakkaniyet gereği kabul etmesi kendisinden beklenemeyecek derecede ayıplı bir danışmanlık sonucu ürünün varlığı halinde, o ürünü kabulden kaçınarak, danışmana yönelteceği tek taraflı bir irade açıklaması ile danışmanlık sözleşmesinden dönebilir.[94]

b) Ayıplı Oranda Ücret İndirimi

BK. m. 360/II (OR. m. 368/II) uyarınca müşteri, danışmanlık sonucu üründeki ayıbın yukarıda belirtilen derecede önemli olmaması halinde, üründeki ayıbın neden olduğu değer azalması oranında, sözleşmede kararlaştırılmış olan danışmanlık ücretinden indirim yapılmasını talep edebilecektir. Danışmanlık ücretinde yapılacak indirim tutarının, satın alım sözleşmesinde olduğu gibi nispi metodun uygulanması suretiyle hesaplanması gerektiği öğretide ve uygulamada kabul edilmektedir. Buna göre ürünün ayıpsız değeri ile ayıplı haldeki değeri arasında orana göre danışmanlık ücretinden indirim yapılacaktır.[95]

c) Ayıbın Giderilmesi

Ayıbın sözleşmede belirtilen maddelerdeki kadar büyük olmaması ve genel başarıyı çok fazla etkilememesi durumunda müşteri danışmandan ayıbı gidermesini talep edebilir. Bu durumda danışman çıkacak ek masraf ve giderleri müşteriden talep etme hakkına sahip değildir.

[93] Yavuz, **a.g.e.**, ss.489-492.
[94] Altop, **a.g.e.**, s.100.
[95] Altop, **a.g.e.**, s.101.

d) Tazminat

Müşteri, danışmanlık sonucu ürünü kabulden kaçınarak, ayıp sonucu ortaya çıkan zararın tazminini de danışmanlarda talep edebilir. Müşteri bu tazminat talebini, üç seçimlik hakkından biri (Sözleşmeden Dönme, Ayıplı Oranda Ücret İndirimi, Ayıbın Giderilmesi) ile birlikte kullanabileceği gibi tek başına da kullanabilir. Ancak bu tazminat talebi, üçlü seçin hakkından birinin yerine kullanılamaz. Zira burada müspet zararın tazmini söz konusu olmayıp [müşteriye danışmanın ayıba karşı tekeffül sorumluluğunun gerçekleşmesi durumunda, seçimlik haklar arasında müspet zararının tazminini talep etme hakkına yer verilmemiştir. Ancak Yavuz (s.492), satım sözleşmesinde olduğu b-gibi, burada da müşterinin BK. m. 106 uyarınca ifadan vazgeçerek müspet zararının (ifa menfaatinin) tazminini isteyebilme hakkına sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir.], sadece ayıp sonucu ortaya çıkan zarar (Mangelfolgescehaden) dır. Bu ise, sözleşmeden dönmeye veya ücret indirimine ya da ayıbın giderilmesine rağmen giderilemeyen ve uygun nedenini ayıbın oluşturduğu bir zarar olup, danışman, ancak kusursuzluğunu kanıtlayarak tazminat yükümlülüğünden kurtulabilir. [96]

3.1.5.3. İstisnalar

Aşağıda belirtilen durumlarda, ayıplı ifaya rağmen, müşterinin danışmana yukarıda belirttiğimiz seçimlik haklarını ileri sürmesi mümkün olmayacaktır.[97]

a) Ayıbın Müşteriden Kaynaklanması

BK. m. 361 (OR. m. 369) Uyarınca, danışmanlık sonucu üründeki ayıbın, müşterinin –danışmanın aksi yöndeki açık uyarılarını dinlemeyerek- verdiği talimatlardan ya da genel olarak müşteriye isnadı kabil herhangi bir sebepten –örneğin müşterinin verdiği işletme ile ilgili bilgilerin hatalı olmasından- kaynaklanması halinde, müşteri ayıp nedeniyle yukarıda belirttiğimiz seçimlik haklarını danışmana karşı ileri süremez.

[96] Altop, **a.g.e.**, s.102.
[97] Yavuz, **a.g.e.**, ss.485-487.

b) Danışmanlık Sonucu Ürünün Kabulü

BK. m. 362 (OR. m. 370) uyarınca, Müşterinin danışmanlık sonucu ürünü açıkça veya zımnen [BK. m. 362/II (OR. m. 370/II) uyarınca, yasada öngörülen muayene ve ihbar mükellefiyetini yerine getirmeyen müşteri, ürünü zımnen kabul etmiş sayılır.] kabul etmesi üzerine, danışman teslim sırasında açıkça göze çarpan açık ayıplardan dolayı her türlü sorumluluktan kurtulur. Ancak gizli ve danışman tarafından kasten saklanan ayıplar için danışmanın ayıba karşı tekeffül sorumluluğu müşterinin kabulünden sonra da devam eder. Ancak BK. m. 362/III (OR. m. 370/III) uyarınca, gizli veya danışmanca kasten saklanan ayıplardan danışmanın sorumlu tutulabilmesi için, müşterinin, bunları sonradan öğrenir öğrenmez danışmana bildirmesi gerekmekte olup, bu bildirim külfetini zamanında yerine getirmeyen müşteri, ürünü kabul etmiş sayılır.

c) Zamanaşımı Süresinin Dolumu

BK. m. 363/I'in satım sözleşmesi hükümlerine yaptığı yollama sonucu, teslimden itibaren BK. m. 207/I uyarınca genel olarak bir yıl, TK. m. 25b uyarınca tacirler arasındaki ticari danışmanlık sözleşmelerinde altı ay geçmekle müşterinin ayıplı ifa nedeniyle sahip olduğu haklar zamanaşımına uğrar, ayıbın kasten gizlenmesi halinde kısa zamanaşımı göz önünde tutulmaz ve on yıllık zamanaşımı süresi işler.

3.1.6. Eğitim Sorumluluğu

Hemen hemen danışmanlık hizmetleri veren tüm firmalara bu hizmetlerinin bir bölümünde (başında veya ortasında ya da gerektikçe) eğitim hizmeti verme yükümlülüğü doğar. Eğitim projenin başarılı yürütülmesinde başta gelen kavramlardan birisidir. Kısacası danışmanın tecrübelerini müşteriye ve çalışanlarına aktardığı safhadır.[98]

[98] Altop, **a.g.e.**, ss.105-107.

3.1.6.1. Eğitim Modeli

a) Resmi Olmayan ve Ortak Çalışma

Bu eğitim modelinde fazla resmi bir eğitim ortamı olmadan danışman tecrübelerini müşteriye ve çalışanlarına genellikle çalışama ortamında aktarır. Başlangıçta müşterisine ve çalışanlarına iş akış planını ve yapılacak değişimleri aktaran danışman bunları personel ile beraber yapmaya başlar. Her birimdeki personel için düşündüğü değişim ve geliştirmeleri, tecrübelerini kendi alanında bizzat kendisi yaparak gösterir. Başlangıçta projenin adımlarını kendisi yapan danışman zamanla adım adım görevleri personele aktarır. İşin sonuna varıldığında danışman tecrübelerini tamamen aktarmış ve müşteri ve tüm çalışanları bir danışman gibi görevlerini yeni edindikleri tecrübelerle icra ederler.[99]

b) Resmi ve Programlı Eğitimler

Danışmanların planladıkları hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerdir. Özellikle yeni iş alanına atılan veya yeni bir tesisini işletmeye katan şirketlerde daha fazla etkin olarak kullanılan bir eğitim modelidir. Danışmanlar burada her kademe yönetici ve çalışan personele planladıkları zaman ve mekânlarda eğitim verirler. Bu eğitimler işletme bünyesinde olabileceği gibi işletme dışında da olabilir.

3.1.6.2. Eğitimin İçeriği

Eğitim sadece uzaktan hazırlanacak kitapçıklar ve broşürler ile yapılabileceği gibi eğitim bizzat danışmanlar tarafından da verilebilir. Genellikle eğitimler bizzat danışmanlar veya alt-danışmanlar veya çalışanları tarafından verilir. Eğitimlerin yeri, zamanı, eğitim malzeme ve gereçleri, eğitim süreleri danışmanlar tarafından hazırlanır. Genellikle çalışanlara verilecek eğitimlerin öncesinde her mevkideki personel için iş analizleri yapılır ve kimlerin hangi eğitimleri alması gerektiği saptanır. Danışmanların başarıya ulaşmasındaki en büyük etken çalışanların projeye inandırılması danışmanlara destek olmasıdır. Başlangıç eğitimleri bu şekilde yapılır

[99] 14.05.2008 tarihinde Ayhan SÖZEN ile yapılan görüşmeden alınan notlar.

ve daha sonra idame eğitimleri planlanır. Örneğin hastaneye yeni bir yazılım satan bilişim danışmanlık firması yazılımı geliştirip satmakla işi bitirmiş sayılmaz. Yazılımı kullanacak tüm personelin kendisini ilgilendiren kısımlarını bizzat öğrenmesi gerekir ve bunu en iyi yapacak kişiler yazılımı hazırlayan ve kullanan danışmanlardır. Bu tür danışmanlık hizmetlerinde proje ve eğitimler sözleşmenin bitiş tarihide son bulmaz. Daha sonra yazılımda yapılan iyileştirmeler, giderilen hatalar vs. kullanıcı personele planlanan kurs ve seminerlerle aktarılır. Bu gibi durumlarda danışmanların harcadığı zaman göz önünde bulundurularak sözleşmenin ücretlendirme kısımlarında detaylı olarak yer alması gerekmektedir.[100]

3.1.7. Yeterli Bilgi ve Tecrübeye Sahip Çalışanların Kullanılması

Danışmanlık projesinin başarıya ulaşmasındaki bir diğer etkende kullanılan personelin sayısı, nitelikleri ve yeterlilikleridir. Normalde müşteri için sadece işin sonucu (projenin başarıyla sonuçlanması) önemli gibi gözükse de, projenin başarı ile sonuçlanması birebir personelin başarısıyla ve yeterliliğiyle paraleldir. Bu nedenle kullanılacak personel, alt-danışmanlar ve onların çalışanları ve bu kişilerle ilgili sorumluluklar detaylı olmasa da sözleşmede yer alması gereken hususlardandır.

3. 2. MÜŞTERİNİN SORUMLULUKLARI

3.2.1. Ücret Ödeme Sorumluluğu

Danışmanlık hizmeti talep eden müşterinin en büyük sorumluluğu, danışmanlık sözleşmesinde belirlenen danışmanlık ücretinin zamanında ve tam olarak ödenmesidir. Zaten danışmanın çalışacağı projede elde edeceği yeni tecrübeleri saymazsak ücret dışında bir beklentisi yoktur. Yönetim danışmanlığında diğer meslek gurupları gibi yapılacak işler standart olmadığından gerek meslek kuruluşları gerekse bireysel olarak danışmanlar tarafından standart bir ücret tarifesi yoktur. Yönetim danışmanlığı hizmetinde ücret yapılacak işin mahiyetine, zorluğuna, alacağı zamana, gerektirdiği bilgi ve niteliğe göre değişiklik gösterir. Bu nedenle

[100] Schlüter, **a.g.e.**, s.131'den Altop, **a.g.k.**, s.107.

danışmanlık ücretin her türlü detaylarıyla Yönetim danışmanlığı sözleşmesinde yer alması gerekmektedir.

3.2.1.1. Ücretin Belirlenmesi

Yönetim danışmanlığı ücreti birçok değişik metotla belirlenebilir. Her ne kadar yurtiçinde ve yurtdışında danışmanlık ücretinin hesaplanmasında birçok farklı metot kullanılıyor gibi görünse de temelde danışmanlık hizmetlerinin belirlenmesinde birkaç temel unsur göz önüne alınır.[101]

a) Harcanan Zamana ve Kullanıla Kişi Sayısına Göre (Zaman Bazlı)

İş görme durumunun öncelikli olduğu durumlarda bu metot kullanılır. Bu sistemde genel olarak ücret, her personelin ne kadar zaman harcadığı (saat, gün, hafta vs) ile, çalışanın niteliğine göre personelin işgücü ücretinin çarpımı ile bulunur. Burada dikkat edilecek unsurlar;

- Çalışan personelin niteliklere göre ayrı ayrı sınıflandırılarak işgücü masraflarının hesaplanması. (örneğin proje müdürü veya uzman personel ile kullanılan asistan için aynı işgücü maliyeti hesaplanamaz.)

- Çalıştırılan personelin sadece işgücü maliyeti değil, yerine getireceği görevi ile ilgili yapacağı yolculuklar, konaklama ücretleri, harcayacağı giderler de personel ücretine eklenmelidir.
  Not: *bu giderler her personel için ayrı ayrı hesaplanabileceği gibi genel personel giderleri kalemi altında toplam olarak da belirtilebilir.*

- Genel idari masraflar ve danışmanın ilerde kullanacağı düşünülen alt-danışmanların ücretleri de hesaplanır.

[101] 05.07.2008 tarihinde Dr. Naci ÇUHACI ile yapılan görüşmede alınan notlar.

- Danışman sonradan çıkacak beklenmeyen ek masraflara karşı sözleşmeye madde ekleyerek kendisini garantiye alabilir.

- Bu yöntemde ücret her bir elemanın harcadığı zamana göre hesaplandığından danışmanlar genellikle bu yöntemi kullanmak isterler. Böylece danışman önceden belirleyemediği riskleri almamış olur. Fakat bazen danışmanların kendi menfaatlerini ön planda tutabilecekleri bu yöntem zamanla müşterilerin aleyhine dönüşebileceği için dikkat edilmesi gereklidir.

b) Götürü Ücret (Sabit Bazlı)

Bu ücret belirleme sisteminde hesaplama zamana göre değil, yönetim danışmanlığı sözleşmesinde danışmanın yerine getirmeyi beyan ettiği yükümlülüklere (projeye) göre ücret hesaplanır. Danışman ifa etmeyi beyan ettiği her yükümlülük için bir fiyat belirler. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu durumlarda sabit fiyat karşılığında yerine getirilmesi taahhüt edilen her yükümlülüğün sürelerinin belirlenmesidir. Görevlerin yerine getirme süreleri sözleşmede yer almazsa bu modelde sorunlar yaşanacaktır.

c) Elde Edilecek Başarıya Göre

Yapılan danışmanlık anlaşmasında elde edilecek başarıya göre ücret hesaplaması yapılmaktadır. Zihinsel (fikir) faaliyetini ölçecek objektif bir yöntem bulunmadığından, danışmanlık sonucunun (başarısının) miktar olarak (quantitativ) kavranması, kural olarak sadece sınırlı olarak mümkündür. Çoğu kez kazanç artışının ne kadarının danışmana ve ne kadarının ise dış etkilere (örneğin pazarda ve konjonktürdeki gelişmelere) ait olduğunun kesin olarak belirlenmesi mümkün olamamaktadır.[102]

İş başarısına dayanılarak belirlenen ücret, danışmanlık işlemleri alanında sınırlı bir öneme sahiptir. Danışmanlık faaliyetlerinin büyük bir bölümünde, -etütlerin

[102] Altop, **a.g.e.**, s.27.

yapılmasında veya inşaatın gözetiminde olduğu gibi- başarı ücretinin hesaplanabileceği sabit değerler mevcut olmadığından, bu model dışlanmaktadır. En azından işteki başarının saptanması zorluklar yaratacaktır. Danışmanın faaliyetleri esnasında, belirli bir sorun için kendisinin doğru olarak gördüğü çözümün, kendi kazancının maksimize edilmesi ile çeliştiğini fark edilmesi halinde, bu model sorunlar yaratacaktır. Buna karşılık danışmanlık işlemlerinde ücretin, belirli masraf miktarlarının -örneğin inşaat için yapılan toplam harcamanın- bir yüzdesi olarak kararlaştırılması oldukça yaygınlaşmıştır. Bu hesaplama metodu sabit ücret sistemi ile paralellik göstermektedir; ancak ondan şu noktada ayrılmaktadır ki, toplam ücret baştan itibaren belirli değildir, aksine işin sonundaki hesaplamada harcamalar toplamının bir yüzdesi olarak ortaya çıkacaktır. Burada danışmanlık ücretinin projenin maliyeti ile birlikte yükseldiği ve danışman maliyet artışından yararlandığı için, işveren açısından bu sistem sorunsuz değildir. Oluşan çelişkiyi ortadan kaldırabilmek için, ücret için sözleşmenin kuruluşunda bir üst sınır öngörülmesi veya danışmana proje maliyetini azaltması hali için bazı mali teşvikler sağlanması düşünülebilir. Bu teşvik örneğin şu şekilde sağlanabilir: Danışmana ödenecek ücret, önceden belirlenen toplam proje maliyet bedelinden yapılacak tasarruflar ile doğru orantılı olarak hesaplanabilir.[103]

d) Masraflar + Artı Değer Modeli

Kural olarak her iki tarafın menfaatlerine de uygun düşen, ücretin "masraflar+artı değer" modeline göre belirlenmesidir. Masraflar+artı değer modelinin altında yatan düşünce, danışmanın belirli bir proje için yaptığı harcamaların ve bunu üzerinde kar ve riziko için bir artı değer talep edeceğine dayanmaktadır. Bu miktarın toplamı, müşterinin ödemesi gereken ücreti oluşturmaktadır. Bu sistemde danışmanın ücret hesaplamasında dâhil edebileceği harcama kalemlerinin (ücretler, seyahat masrafları, giderler, proje masrafları, genel idari harcamalar vb.) ve riziko ve kar için artı değer yüzdesinin taraflarca kararlaştırılması gerekmektedir. Bu sistem özellikle, üstlenilen işlerin alan ve

[103] Schlüter, **a.g.e.**, ss.138-139'dan Altop, **a.g.e.**, ss.114-115.

kapsamının faaliyetin başlangıcında henüz tam olarak tanımlanamadığı durumlarda uygulanmaktadır.[104]

e) Dönemsel Hizmet Bedeli Peşin Ödeme

Bu yöntemde danışmana ihtiyaç duyulacak belli bir süre belirlenir ve bu süre içerisinde danışmana ücreti peşin olarak ödenir. Bu yöntemde danışman o dönemde bir çalışanı gibi çalışır. Bu yöntemin sıkıntısı belirlenen dönem içinde danışmana duyulacak ihtiyacın bitmemesi ve ek zaman talep edilmesidir. Bu ek zamanda danışmanın kendi planlarını etkileyeceği için sorun yaratabilir. Bu gibi durumlarda danışmanın zamanı müsaitse istenen ek süre için bir ek ücret alarak çalışamaya devam edebilir.

f) Yasal Sınırlamalar

Ücrete ilişkin sözleşmesel düzenlemelerin, yasanın emredici hükümlerine ters düşmemeleri gerekir. Örneğin ahlaka aykırı düzenlemeler BK. m. 20 uyarınca hukuki işlemler geçersizdir. Keza danışmanlık sözleşmesinde, danışmanın, müşterinin müzayaka halinde bulunmasından, tecrübesizliğinden veya hafifliğinden yararlanarak kendisine veya bir üçüncü kişiye, kendi edimiyle açıkça oransız bir ölçüde yarar sağlaması durumunda, bu düzenleme müşteri tarafından BK. m. 21 uyarınca 1 yıl içerisinde gabin nedeniyle geçersiz kılınabilir. Uyuşmazlık halinde, somut olaydaki danışmanlık sözleşmesinde kararlaştırılan danışmanlık ücretinin aşırı (oransız) olup olmadığına, söz konusu ücretin, o sözleşmenin konusunu oluşturan danışmanlık faaliyeti için mutad ve adil olan ücrete olan oranını göz önünde bulundurarak yargıç karar verecektir.[105]

[104] Schlüter, **a.g.e.**, s.139'dan Altop, **a.g.e.**, s.115.
[105] Altop, **a.g.e.**, s.116.

3.2.1.2. Karşılanacak Masraflar

a) Öngörülebilecek Masraflar

Normal şartlarda danışmanın, çalışanlarının, alt-danışmanın ve çalışanlarının masrafları sözleşmede personel masrafları olarak tek tek ya da topluca belirtilir. Bu masraflar proje esnasında danışman tarafından karşılanır fakat sözleşme aşamasında öngörülen personel masrafları danışman tarafından hesaplanarak danışmanlık ücretine yansıtılmıştır. Bu harcamalar genellikle;[106]

- Çalışanların maaşları
- Çalışanların sigorta ödemeleri
- Genel idari masraflar
- Proje esnasında çalışanların kullanacağı araç gereç ve büro malzemeleri
- Önceden planlanmış seyahatler ve konaklama masrafları
- Kullanılacak teknik donanımlar

vb. olarak sıralanabilir ve bunlar genel "idari masraflar" veya "öngörülen masraflar" olarak sözleşmeye yansıtılır. Genel idari masraflar olarak toplam danışmanlık ücretine eklendikleri için danışmanın müşteriden ekstra bir ücret talep etme hakkı yoktur.

b) Öngörülemeyen Masraflar

Öngörülüp hesaplanan masrafların dışında;

- Öngörülmeyen seyahat ve barınma masrafları
- Sonradan ihtiyaç doğacak çıkacak ekipman masrafları
- Sonradan çıkacak beklenmeyen vergiler
- Değişen sigorta primleri

[106] Schlüter, **a.g.e.**, ss.139-140'tan Altop, **a.g.e.**, s.117.

- Pazar ve konjonktürdeki değişmelerle ortaya çıkabilecek yeni masraflar,

çıktığında danışman bunları müşteriden talep etme yoluna gidebilir. Genel kapsamda ve literatürde sözleşmede belirlenen danışmanlık ücretine danışmanın masrafları da dâhil olduğundan, danışmanın daha sonra müşteriden ekstra bir ücret talep etme hakkı bulunamaz. Fakat danışmanlar da kendi menfaatlerini korumak için yukarıdaki maddelerde geçen veya öngörülemeyecek benzeri masrafların müşteri tarafından karşılanmasını gerektirecek düzenlemeyi sözleşmeye eklemek isteyebilir.[107]

Sonuç olarak öngörülecek ve öngörülemeyecek çalışan ve proje masraflarının detaylı olarak belirtilerek, kimin tarafından karşılanacağı açık olarak sözleşme maddelerinde beklendiği takdirde sorun yaşanmayacaktır.

3.2.1.3. Danışmanlık Ücretinin Ödemesi

Danışmanlık ücretinin ödenmesi sözleşme maddelerinde bir bölüm olarak ele alınır. Ücretin ne zaman ödeneceği, hangi para birimiyle ödeneceği, miktarı gibi konulara açıklık kazandırılması gereklidir.

a) Götürü Ücret

Danışmana ödenecek götürü ücret (sabit ücret), danışmanın, danışmanlık hizmeti karşılığında alacağı toplam ücrettir. Bu ücretin içinde;

- Hizmetin ifa edilmesi ücreti
- Danışmanın giderleri
- İletişim giderleri
- Personel ücretleri ve giderleri
- İletişim giderleri
- Ulaşım masrafları

[107] Altop, **a.g.e.**, s.117.

- Öngörülen masraflar
- Öngörülemeyen masraflar
- Ulaşım masrafları

vb. maddeler yar alır. Yönetim danışmanlığı sözleşmesinde genellikle bu kalemler tek tek değil toplam olarak hesaplanarak yer alır.

b) Ödeme Yapılacak Para Birimi

Danışmanlık ücretinin yabancı para birimi üzerinden kararlaştırıldığı danışmanlık sözleşmesinde, danışmanlık ücretinin fiilen bu yabancı para birimi üzerinden ödenmesi isteniyorsa, bununda açıkça sözleşmede kararlaştırılması gerekmektedir. Asi takdirde BK. m. 83 uyarınca müşteri, yabancı para birimi üzerinden kararlaştırılan danışmanlık ücretinin ödeme tarihindeki TL karşılığını ödemek suretiyle, danışmanlık ücretini ödeme borcunu yasaya ve sözleşmeye uygun olarak ifa etmiş olur.[108]

Danışmanlık hizmetine ilişkin tüm ödemeler sözleşme ile belirleneceği gibi bazı kalemlerin ne şekilde ödeneceği kanunlaşmasa da kural haline gelmiştir. Örneğin yabancı danışmanlar, danışmanlık ücretlerini kendi ülkelerinin para cinsinden talep ederler. Bunun nedeni iş yaptıkları ülkenin ekonomik değişimlerinden kendilerini koruma istekleridir.

c) Ücretin Yeniden Değerlendirilmesi/Hesaplanması

Çoğu zaman sözleşmenin kuruluşunda edim ile karşı edim arasında öngörülen dengenin sonradan değişmesinden şikâyet edilir. Sözleşme ilişkisinin yanlarının her halükarda verdikleri sözler ile bağlı tutulmaları gerektiğini belirten "pacta sunt servanda" veya "ahde vefa" ilkesinin bir istisnası olarak kabul edilen "clausla rebus sic stantibus" ilkesi uyarınca, sözleşmenin yapıldığı sırada mevcut bulunan şartlar önemli surette değişince, artık tarafların aynı şartlarda sözleşmeye bağlı olmamaları gerekir. Alman hukukunda "işlem temelinin çökmesi" olarak ifade edilen bu istisnai

[108] Altop, **a.g.e.**, s.118.

durum, sözleşmenin temelini teşkil eden, kendisi üzerine anlaşmanın dayandığı ve karşılıklı edimlerin tayin olunduğu edim ve karşı edim arasındaki dengenin, sonradan ortaya çıkan ve önceden öngörülemeyen olağanüstü olaylar sonucunda, taraflardan biri için artık çekilemez, katlanılamaz biçimde bozulduğu ve ortadan kalktığı hallerde ortaya çıkmakta olup, bu durumda sözleşme ya değişen koşullara uydurulmalı ya da çözülüp kaldırılabilmelidir.[109]

Bu gibi durumlar genellikle uzun süreli yapılan yönetim danışmanlığı sözleşmelerinde meydana gelir. Projenin yürütüldüğü ülkenin ekonomik şartlarının beklenmedik bir şekilde değişmesi, normalin dışında enflasyon artışı, danışman giderlerinin katlanılamaz şekilde artması gibi durumlar buna örnek verilebilir. Tabi ki ücretin yeniden değerlendirilmesi ve hesaplanması için Yönetim danışmanlığı sözleşmesinde buna yer verilmiş olması gerekmektedir. Hangi şartlarda yeniden değerlendirme yapılıp yapılamayacağı sözleşmeden belirlenmelidir.

d) Ücret Ödeme Zamanları

Genellikle danışmanlık ücretlerinin tek seferde ödenmesi beklenemez. Yapılan yönetim danışmanlığı sözleşmesinde ödemelerin ne zaman ne şekilde yapılacağı belirlenmiştir. Herhangi bir kural ile belirtilmemiş olmasına rağmen teorik olarak, danışmanlık ücretinin bir kısmı projenin başında, bir kısmı projenin ilerleyen kısmında ve kalan kısmı işin teslim edilmesi ile ödenir. Ödeme şekli verilen danışmanlık hizmetinin özelliğine göre de değişiklik gösterebilir. Örneğin bilişim sektöründe danışmanlık ve destek hizmeti veren bir firmanın, müşteriye yeni bir yazılım hazırlamak için yaptığı danışmanlık işlerinde ücretin büyük bir kısmı ilgili yazılım hazırlanıp teslim edildiğinde alınır. Fakat inşaat sektörü gibi danışmanlıklarda projenin ilerlemesine göre ücret ödeme planları hazırlanır ve ödemeler bu şekilde yapılır. Bütün bunların yanında sözleşmede ödemelerin ne zaman yapılacağı bilgisine yer verilmezse, ilgili ülkenin hukuki kanunlarına göre işlem yapılır. Örneğin ülkemizde bu gibi anlaşmalarda ödeme zamanına yer verilmediği takdirde ödeme genellikle proje, eser, işin teslim tarihinde ödenir. Ortaya

[109] Altop, **a.g.e.**, s.121.

çıkacak anlaşmazlıklarda sözleşmede yer alan mahkemeler karar vermeye yetkilidir.[110]

Yönetim danışmanlığı sözleşmesinden ortaya doğan danışmanlık ücretinin ödenmemesi ya da belirtilen ödeme zamanlarının geciktirilmesi durumunda danışman (uğrayacağı zararlardan korunmak için) uygulanacak faiz ve gecikme oranlarını sözleşmede belirtir. Müşterinin ödemeleri geciktirmesinde danışmanın kabahati ya da kusurlu olduğu durumlarda müşteri geciktirme ya da ödeme yapmama nedenlerini danışmana yazılı olarak bildirmek zorundadır.

e) Vergi

Ödeme koşullarının belirlenmesinde dikkate alınması gereken son bir nokta, danışmanlık ücreti üzerinden yapılacak vergi, harç, resim ve benzeri kamusal tahsilâtların danışmanlık sözleşmesinin tarafları arasında nasıl dağıtılacağıdır. Danışmanın ülkesinde aldığı ücret kural olarak hem KDV hem de gelir vergisine tabidir. Danışmanlık sözleşmesinde bu önemli mali yükün kimin tarafından karşılanacağına, diğer söyleyişle kararlaştırılmış olan danışmanlık ücretinin net (vergiler hariç) mi yoksa bürüt (vergiler dâhil)mü olduğuna ilişkin açık bir düzenlemeye yer verilmesinde büyük yarar bulunmaktadır. Zira danışmanlık sözleşmesinde buna ilişkin açık bir düzenleme yer almadığı taktirde, danışmanlık ücreti ile ilgili olarak oluşacak vergileri kimin karşılayacağı, danışmanlık faaliyetinin gerçekleştirdiği ve ücretin ödendiği ülkenin ulusal vergi yasalarındaki düzenlemeye göre düzenlenecektir.[111]

3.2.2. İşbirliği Yapma Sorumluluğu

Tek başına çalışan bir yönetim danışmanı, müşterinin ve şirket çalışanlarının desteğini almadığı müddetçe başarıya ulaşması beklenemez. Zaten daha önce de değindiğimiz gibi danışmanlık faaliyetinin başlangıç safhalarından birisi hazırlanan çözüm önerileri ve iş akış olanlarının müşterice çalışanlarıyla paylaşılmasıdır. Bu

[110] 14.05.2008 tarihinde Ayhan SÖZEN ile yapılan görüşmeden alınan notlar.
[111] Schlüter, **a.g.e.**, s.143'ten Altop, **a.g.e.**, s.124.

noktada danışmanlar müşterinin ve yönetici kadrosunun tam desteğini alsa da ilk başlarda çalışanların direnciyle karşılaşabilir. Başta yönetici kadronun sonra çalışanların işbirliği yapmaya hazır olmaları ve bu konuda danışmana tam destek vermeleri gerekmektedir. Bu noktada müşteriye düşen yükümlülük danışmana tam destek vermek, her konuda destek olmak, çalışanlarını projeye inandırıp onlarında danışmanla tam bir işbirliği içinde çalışmalarını sağlamaktır. [112]

3.2.2.1. Bilgi Verme Yükümlülüğü

Danışmanın başarılı bir faaliyette bulunabilmesi için çalışacağı alan ile ilgili tüm bilgileri bilmesi gereklidir. Danışmanın nüfuz etmesine izin verilecek bilgiler kısaca şöyle sıralanabilir; işletmenin genel durumu, işletme bütçesi ve mali hesapları, işletmeye etki eden iç ve dış etkenler, personel durumu, personel ile ilgili bilinmesi gereken özel hususlar, arşiv (depolanmış tüm veriler), bilanço, faaliyet konusundaki riskler, rakip firma durumları, daha önce bu konuda yapılmış çalışmalar, bürolara ve alan çalışması yapılacaksa (örneğin inşaat sahası) ilgili yerlere giriş izni, güvenlik önlemler, diğer genel ve özel bilgiler.[113]

Bütün bu bilgiler danışmanlık projesini ifasında kullanılması zaruri olduğunda müşteri tarafından danışmana sağlanır. Fakat müşteri her zaman danışmanın talep edeceği tüm bilgileri vermek zorunda değildir. Bütün bu hak ve yetkilere danışmanlık sözleşmesinde yer verildiği takdirde anlaşmazlıkların ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

3.2.2.2. Himaye Sorumluluğu

Müşteri danışmana sadece bilgi verme noktasında değil, ihtiyaç duyacağı fiziksel koşulları da sağlamakla sorumludur. Danışmanın yabancı olması durumunda, danışmanın ülkede oturma, çalışma izinlerinin alınmasında yardımcı olmalıdır. Faaliyet esnasında ihtiyaç duyacağı yardımcı personel, teçhizat, çalışma alanı vb.

[112] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.
[113] Altop, **a.g.e.**, s.125.

noktalarda da müşterinin danışmana sağlamak sorunda olduğu himaye sorumluluğuna girer.[114]

3.2.3. Ticari Sır Saklama Sorumluluğu

Müşteri, danışmanlık faaliyeti süresince danışman tarafından kendisine aktarılan ticari sır niteliğindeki bilgi ve belgeleri gizli tutmak ve üçüncü kişilere aktarmamak zorundadır. Ticari sır niteliğindeki gizli bilgilerin saklı tutulmasına ilişkin özel bir anlaşma yapılmadığı takdirde sonradan çıkabilecek uyuşmazlıklara engel olabilmek için, danışmanlık sözleşmesi içerisine, müşterinin sır saklama yükümüne ilişkin bir düzenleme koymak gerekmektedir. Böyle bir düzenlemede, müşterinin hangi bilgi ve belgeleri, hangi şartlarla ve hangi ölçüde üçüncü kişilere aktarmaya yetkili olduğunun mümkün olduğunca açık bir şekilde kararlaştırılması gerekmektedir.[115]

3.2.4. İşin Ya da Faaliyet Sonucu Ürünün Teslim Alma Sorumluluğu

Daha önce de söylediğimiz gibi danışmanlık çok farklı şekillerde yürütülebilir. Bazı danışmanlık sektörlerinde sadece çözüm önerileri, know how aktarımları, problemin çözümüne ilişkin çalışmalar söz konusudur ve işin sonunda herhangi bir fiili sonuç teslimi yoktur. Fakat özellikle eser, proje, yazılım vb. danışmanlık sektörlerinde faaliyet sonunda ortaya çıkan değer yaratan çalışma söz konusudur. Bu gibi durumlarda çalışmanın müşteri tarafından alınması sorumluluğu doğar. Ortaya çıkan ürün müşteri tarafından alınıp kullanılması ve kontrolünün yapılması için teslim alınması gereklidir. Müşteri herhangi bir neden beyan etmeden işi teslim almama talebinde bulunamaz. Projenin bitimi ile başlayacak diğer hukuki süreçler (ilk muayene ve ihbar mükellefiyeti, ayıplı malın tekeffül yükümlülüğü, ayıbın giderilmesi, ayıplı oranda ücret indirimi, tazminat talebi, sözleşmeden dönme vb.) malın teslim alınmasıyla başlar.

[114] Altop, **a.g.e.**, s.126.
[115] Altop, **a.g.e.**, ss.126-127.

3.3. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SÖZLEŞMESİ

3.3.1. Sözleşme (Kontrat)

Yönetim danışmanlığının günümüzde artık sadece bir yardım ve desteğin ötesine geçerek profesyonel bir meslek haline gelmesi, verilecek danışmanlık hizmetleri için hukuki sözleşmeleri zorunlu kılmıştır. Artık sözleşme yapmadan hizmet veren danışmanlık şirketleri yok denecek kadar azdır. Sözleşmesiz çalışanlar bağımsız ya da, genellikle uluslararası olmayan, yerel ve herhangi bir meslek kuruluşu üyesi olmayan küçük şirketlerde çalışan danışmanlardır.

Bir danışman için imzalanmış bir kontrat çok önemli bir dokümandır. Kontrat imzalamadan işe başlayan ve ücretini alamadığı gibi yaptığı işi beğendiremeyen, yapmayı üstlendiğinden çok daha fazlasını yapmak mecburiyetinde kalan pek çok danışman vardır. Bu duruma düşmemek için her danışman işe başlamadan önce kontrat yapmalı ve kendini bir ölçüde emniyete almalıdır. İmzalanan kontrat kısa ve kapsamlı, basit ve karmaşık olabilir. En basit kontrat bile ortada hiç kontrat olmaması durumuna göre danışman için çok daha iyidir. Çok karmaşık kontratlar iki tarafı da zorlayacak ve ilerde problemlere yol açacak lüzumsuz detaylar ihtiva edebilirler. Kontratlar mümkün olduğunca basit, kısa ve kolayca anlaşılabilir şekilde olmalıdır.[116]

3.3.2. Sözleşme Öncesi Ön Hazırlık (Checklist)

Yönetim danışmanları sözleşme görüşmelerine gitmeden önce müşteri, işletmesi ve faaliyet alanı hakkında bir ön araştırma yapar. Sözleşme görüşmesinde, danışmanlık sözleşmesinde geçmesini tasarladığı maddeleri ve konuları bir ön kontrol listesi olarak hazırlar.

Sözleşme görüşmelerine başlarken taraflar genellikle, bu görüşmeler sırasında karşı taraf hakkında öğrendikleri ticari sırları karşılıklı olarak saklayacaklarına ve

[116] Aytar, **a.g.k.**, s.175.

üçüncü kişilere açıklamayacaklarına ilişkin bir ön sözleşme yapmaktadırlar. Daha sonra başlanan görüşmelerde, -Alman uygulamasında karşılaşılan danışmanlık sözleşmeleri göz önüne alındığında- taraflarca üzerinde konuşulması muhtemel noktaların geniş bir liste -checklist- şeklinde toplanması mümkündür. Ancak aşağıda yer alan bu listede yer alan her noktanın mutlaka sözleşme metninde düzenlenmesinin zorunlu olmadığı ve bu listenin sadece görüşmeler sırasında önemli noktaları hatırlatma amacını güttüğü unutulmamalıdır.[117]

Genel Hükümler

- Taraflar
- Sözleşme konusu (proje-veya görevlerin tanımlanması)
- Sözleşmenin başlangıcı

Danışmanın Görevleri

- Faaliyetin türü
- Çalışma (iş) sonuçları (planlar, tasarılar, etüdler vb.)
- İşin yapılması için zaman çizelgesi
- Kullanılacak personel
- Rapor verme yükümlülüğü
- Sır saklama yükümlülüğü
- Know-how devri

İşverenin (Müşterinin) Görevleri

- Bilgi verme
- Himaye (gözetim; yardımcı olma) görevleri (bürolar, donanım, personel yardımı vb.)
- Ücret ödeme
    - Ana ücret
    - Hesaplama usulü
    - Hesaplamada esas alınan noktalar
    - Ek faaliyetler için ücret
    - Masraflar karşılanması
    - Sözleşmenin erken sona ermesi halinde yapılacak ödeme
    - Ödeme koşulları

[117] Schlüter, **a.g.e.**, ss.160-162'den Altop, **a.g.e.**, ss.57-60.

- Para birimi
- Faizler
- Vergi yükü

Sorumluluk

- Sorumluluk koşulları
- Sorumluluğun sonuçları
  - Düzeltme (tamir)
  - Tazminat ödeme (bazen götürü)
  - Sözleşme cezası (cezai şart)
  - Fesih hakları
- Sorumluluk sınırlamaları
  - Kusur derecesi
  - Dolaylı zararların bertaraf edilmesi
  - Zaman aşımı
  - Sigortalar
  - Sigortanın türü
  - Sigorta yapma yükümlülüğü
  - Sigorta masrafına katlanma

Birlikte Çalışmanın Düzenlenmesi

- Sorumlu personel
- Bilgi değişimi (şekil, zaman, içerik)
- Temsil yetkisi verilmesi
  - Kapsamı
  - Süresi
  - Bilgi verme yükümü

Gizliliğin Korunması

- Sır saklama yükümlülükleri
- İhlalin sonuçları

Edimlerin Üçüncü Kişiler Tarafından İfası

- Olabilirlik
- İhbar yükümlülüğü

Taleplerin Devri (Temliki)

Sözleşme Süresi ve Fesih

- Birlikte çalışmanın süresi
- Opsiyon hakları
- Fesih
    - Fesih hakkı
    - Fesih önelleri
    - Fesih sonuçları (ödeme talepleri)
- Uzatma olanakları
- Mücbir sebep klozu

Kefiller ve Teminatlar

- Teminatın türü
- Teminatın miktarı
- Teminata başvurmanın koşulları

Diğer Anlaşmalar

- Uygulanacak hukuk
- Hakem sözleşmeleri (şartı)
- Yetkili mahkeme ve ifa yeri
- Patentler, lisanslar, markalar vb. hakkındaki yan anlaşmalar
- Vergi klozları
- Sözleşmenin dili (lisanı)
- Kısmi geçerlilik şartı

3.3.3. Sözleşmede Ele Alınması Gereken Konular

Projenin yürütülmesine geçilmeden önce müşteri ve danışman ilişkilerini açıkça ve yazılı olarak belirtmek gereklidir. Anlaşmayı görüşenler, başka kimselerinde sözleşme maddelerini yorumlamak durumunda olacaklarını unutmamalıdırlar. Bu nedenle her konunun sözleşmede açıkça belirtilmesi önemlidir. Sözleşmede ele alınması gereken başlıca noktalar şunlardır.[118]

- Danışman ve müşteri arasında iyi ilişkilerin kurulması görevin uygun bir tanımının yapılmasına bağlıdır. Sözleşmenin, projedeki çeşitli aşamaları

[118] Kubr, **a.g.k.,** s.25'ten Erdost, **a.g.m.,** s.122.

kapsadığı durumlarda bunların ayrıntılı olarak saptanması gerekir. Bazen bir projenin bütünü için tek sözleşme yapmak olanaksızdır. Çünkü projenin son aşamaları önceden kestirilemeyebilir.

- Projenin yürütülmesi sırasında müşteri ve özellikle danışman, her türlü kayda değer değişikliği not etmelidir. Bazen konular sözleşmede değişikliği gerektirecek önemde olabilirler ve bu durumun sözleşmede öngörülmüş olması gerekir.
- Birisi müşteriyi, diğeri danışmanlık örgütünü temsil eden iki kişinin bulunması gereklidir. Bunlar sözleşme hükümlerinin uygulanmasına gözcülük ederler ve çoğu kez sözleşme görüşmelerine katılan personel arasından seçilirler.
- Sözleşmede gerçek veya tüzel üçüncü kişiler karşısında danışmanın yetkilerinin önemi açıklanmalıdır. Malzeme sağlayanlar ve diğerlerinin karşısındaki durumu, müşteri personeli olup da danışmanın emrinde çalışacaklar ile ilişkisi yönünden dikkatle belirtilmelidir. Müşterinin konu ile ilgili bilgileri danışmana vermesi için kendi personelini uyarması çok önemlidir.
- Müşterinin danışmana bazı hizmetler için yardım etmesi çok rastlanan bir durumdur. Müşteri büro verebilir, büro personeli, teknik personel ayırabilir. Ulaştırma hizmetleri, konut ve diğer kolaylıklar sağlanabilir.
- Bazen sözleşmede müşteri ve danışman temsilcilerinin, belirli aralıklarla buluşmaları öngörülür ve temsilcilerin görev ve yetkileri belirtilir. Bunlar iki toplantı arasında geçen sürede elde edilen değerlendirmeleri ve ilerisi için alınacak önlemleri ortaya koyarlar.
- Sözleşmede danışmanın düzenleyeceği raporların, hangi aşamalarda, sayıda ve dilde yazılacağı belirtilir. Genellikle büyük projelerde her aşama sonunda bir rapor düzenlenir. Ayrıca danışman müşteriye ara raporları da verebilir.
- Danışmanlarla yapılan her sözleşmede sözleşmenin geçerlilik süresi belirtilmelidir. Sözleşmede saptanmış olan sürenin değişebileceği öngörülmeli ve taraflara değişiklik için başvuru süresi tanınmalıdır.
- Sözleşme hükümleri, sözleşmenin yenilenme ve uzatılma koşullarını kapsamalıdır. Uzatma veya yenileme halinde ücret düzenleri de kayıt ve koşullara bağlanmalıdır.
- Sözleşmede tarafların sözleşmeyi feshetme koşulları belirtilmelidir. Özellikle fesih bildirisinin ne kadar önceden yapılacağı açıklanmalıdır. Sözleşmede

başlanmış işlerin tamamlanmasına ilişkin hükümler ve işin kesilmesine kadar danışmanın yaptığı harcamalar konusunu bir çözüm şekline bağlayan hükümler yer almalıdır.

- Eğer müşteri ve danışman değişik adli sistemde olan bölgelerde iseler sözleşme hükümlerinin hangi adli sistemde yorumlanacağının belirtilmesi gereklidir. Eğer sözleşme birden fazla dilde kaleme alınmış ise, anlaşmazlık halinde hangi dilde yazılı olanın geçerli sayılacağı belirtilmelidir.
- Danışmanlık sözleşmeleri sadece teknik aktiviteleri değil, hem müşteriye hem de danışmana göre finansal uygunluğu da konu etmelidir.
- Ücretler, geçerlilik süresi, ödeme şekilleri projenin her aşaması için ayrı ayrı belirtilmelidir. Danışmanın vergi bakımından durumu da açıklanmalıdır.
- Bazı sözleşmelerde danışmanın projeyi yürüteceği konusunda bir garanti öngörülmektedir. Bu garanti çoğu kez tarafların üzerinde anlaştıkları bir mali kuruluşa teminat ödenmesi şeklindedir.
- Sözleşme kural dışı hallerde, -yürütme hatası veya gecikme durumlarında- danışman için cezai hükümleri kapsayabilir.
- Bütün sözleşmeler müşteri ve danışman arasında çıkacak anlaşmazlıkları taraflarca kabul edilmiş "hakeme başvurma yöntemi" ile çözümleyen hükümleri kapsamaktadır.
- Genellikle danışmanlık sözleşmelerinde bulunmayan bazı hükümler "anahtar teslimi" diye adlandırılan projelerde yer almaktadır. Burada aynı örgüt hem danışman mühendislik hem de yapım işlerini yürütmektedir. Bu gibi durumlarda yürütmenin garantisi öngörülmelidir. Çünkü burada danışman aynı zamanda müteahhit firma durumundadır ve işlerin derecesini saptayabilir.

3.3.4. Özel Sektör İçin Kullanılacak Bir Sözleşme Modeli

İsviçre'de ortaya atılmış sözleşme oluşum önerileri ışığında , özel sektör için kullanılacak bir sözleşme modelinin ortaya çıkan muhtemel içeriği aşağıda verilmiştir.[119]

[119] Altop, **a.g.k.**, ss.187-191.

Başlangıç

Sözleşmenin taraflarının zikredilmesi ve aşağıdaki içerikle bir sözleşmenin kurulacağının belirlenmesi.

Sözleşmenin Konusu: İşletme Danışmanının Edimleri

Kısa bir problem tanımlamasını, ayrıntılı bir görev belirlenmesini ve hedef belirlenmesini ve hedefe ulaşabilmek için takip edilecek prosedürün tanımlanmasını kapsar. İşletme danışmanı tarafında yürütülecek çalışmaların burada mümkün olduğuna açık, ayrıntılı ve eksiksiz belirtilmesi gerekir.

Ücret Antlaşması

- Bütçe tahminini,
- Ücret türünün belirlenmesini,
- Ödeme şartlarını ve
- Hangi masrafların karşılanacağını içerir

Sözleşme Süresi

Danışmanlık, için gerekli sürenin belirlenmesini ve tarihlerin kararlaştırılması.

Tarafların Sorumluluk Alanları

Burada her iki tarafın sorumluluk alanlarının sınırlarını belirlenmektedir. Burada;

- Danışmanlık hizmeti talep eden işletmenin katılma eylemleri,
- Danışmanlık hizmeti talep eden işletmenin talimat verme yetkisi,
- İşletme danışmanının çalışma yeri ile
- İşletme danışmanı tarafından kullanılacak danışmanların sayı ve ehliyetleri belirlenmektedir.

Rapor Verme Türleri ve Çalışma Sonuçlarının İletilmesi

Danışmanın sonuç raporunun yanı sıra ara raporlar vermekle yükümlü olup olmadığı, şayet verilecekse hangi aşamalarda verileceği ve raporların şekli düzenlenmektedir.

İşletme Danışmanının Sorumluluğu

Özgün bir sorumluluk düzeninin mi öngörüleceğine, yoksa yasal hükümlerin mi geçerli olacağı kararlaştırılmaktadır.

Gizlilik (Sır Saklama) Yükümlülüğü

Danışmanın sır saklama yükümünün kapsamı belirlenmektedir

Karşılıklı Çalışanları Ayartma Yasağı

Tarafların sözleşme süresince –ve bazen sözleşmenin sona ermesinden itibaren başlayacak belli bir süre içerisinde- birbirlerinin çalışanlarını işe almayacakları öngörülmektedir.

Fikri Haklara İlişkin Sorunlar

Danışmanlık faaliyetinin sonucu üzerindeki fikri mülkiyetin kime ait olacağı ve bu sonuçtan tarafların hangi kapsamda yararlanabilecekleri düzenlenmektedir.

Sözleşmenin Erken Sona Erdirilmesi

Tarafların tek taraflı erken fesih haklarının olup olmadığı, şayet varsa feshi ihbar süresi öngörülüp öngörülmediği ve fesih için önemli sebeplerin varlığının aranıp aranmadığı kararlaştırılmaktadır.

Son Hükümler

- Yetkili mahkeme

- Uygulanacak hukuk
- Hakem şartı
- Sözleşmenin eki olan Genel İşlem Şartları
- Sözleşme nüshalarının sayısı ve bulunacakları yer
- Sözleşmenin değiştirilme usulü

Düzenleme Yeri, Tarihi ve İmzalar

Sözleşmenin düzenlenme yeri, tarihi ve tarafların imzaları yer alır.

BÖLÜM 4

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI MESLEK ÖRGÜTLERİ

4.1. MESLEK ÖRGÜTLERİ VE KURULUŞ AMAÇLARI

Danışmanların kamuoyundaki saygınlığını koruyabilmek için, ulusal ve uluslararası alanda birçok danışmanlık kuruluşları birliği, kendi üyeleri için bağlayıcı olan mesleki yönergeler düzenlemektedir. Ayrıca söz konusu birlikler, üyeliğin kazanılabilmesi için belirli asgari koşullar aramaktadırlar. Özellikle bağımsızlığa, yeterli mesleki ehliyete sahip olmaya ilişkin şartların yanı sıra münferit danışmanların veya danışmanlık kuruluşlarının edim kabiliyetleri (kapasiteleri) konusunda da asgari talepleri ileri sürülmektedir.[120]

Ancak bu mesleki yönergelerin en önemli problemi, hukuki uygulanabilirliklerinde yatmaktadır. Bunlar genel davranış yönergeleri içermekte olup, bunların sözleşmesel birlikte çalışmaya dolaysız (doğrudan) etkileri bulunmamaktadır. Burada gerek birlikte gerekse münferit sözleşme taraflar açısından bu yönergelere uygun davranışa zorlama olanağı eksiktir. Bu yönergeye uygun davranmak esas olarak danışmanların kendi anlayışına ve takdirine kalmaktadır.[121]

Günümüzde Türkiye'de ve dünyada kurulan profesyonel yönetim danışmanlığı kuruluşları ve birlikleri danışmanlığın profesyonel bir meslek olarak kabul edilerek bu işi yapanları ortak bir çatı altında toplamak için çaba sarf etmektedirler. Çeşitli sertifika uygulamaları, meslek etik kuralları, üyelik gereksinimleri, çeşitli eğitim ve sınavlar hazırlayarak mesleğe katkıda bulunmaktadırlar. Bu kuruluşlar arasında ICMCI (International Council of Management Consultant Institues), FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations), PATCA (Professional and Technical Consultants Association) , IMC USA (Institute of Management Consultant USA) ve ilk başta ACME (Association of Consulting Management Engineer) adıyla kurulup bugünkü adıyla AMCF (Assocation of Management Consulting Firms) olan kuruluşlardan bahsedebiliriz. Ülkemizde ise

[120] Kubr, **a.g.k.,** s.46'dan Altop, **a.g.k.,** s.39.
[121] Schlüter, **a.g.e.**, s.135'den Altop, **a.g.k.**, s.40.

Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) ve Profesyonel Danışmanlar Derneği (PRODER) bu amaçlar için kurulmuş ve faaliyet gösteren kuruluşlardır.

4.2. YABANCI KURULUŞLAR

4.2.1. ICMCI (International Council of Management consulting Institues)

ICMCI ulusal yönetim danışmanları kuruluşlarının(enstitülerinin/derneklerinin) bir araya geldiği bir üst yapıdır. ICMCI, tüm dünyada, yönetim danışmanlığı meslek standartlarının tespitinden sorumlu en yetkili ve saygın kuruluş olup 42 ülkenin yönetim danışmanlığı kuruluşunu bünyesinde bulundurmaktadır. Vizyonu, Yönetim danışmanlarını bir araya getirmek ve belgelendirmek üzere bir araya gelmiş yönetim danışmanları kuruluşları arasında daha iyi işbirliği şartları, ortak iletişim platformu, ortak etik değerler ve asgari kalite standartları oluşturmaktır. ICMCI'nin misyonu ve temel stratejileri aşağıdaki gibidir.[122]

4.2.1.1. Misyon ve Temel Stratejileri [123]

Misyon;

- Yönetim danışmanlarının standardını dünya çapında yükseltmek.
- Belgelendirme süreci ile dünya çapında kabul gören yetkinlik ve mesleki standartlarda hizmet verilmesini sağlamak.
- Ulusal meslek kuruluşlarının kuruluş ve gelişimlerini desteklemek
- Üye kuruluşlar arasında bilgi paylaşımı, iletişim ve denkliği teşvik etmek.

Temel Stratejiler;

- Uluslararası mesleki etik kurallarının tanımlanması.
- Yönetim danışmanlarını değerlendirmek üzere Uygulama Tekniği ve Prensipleri Belgesi ile Yetkinlik Modeli ve Standartlarını geliştirerek

[122] http://www.ydd.org.tr/tr/ICMCI.asp, (05.11.2008).
[123] http://www.icmci.org , (19.10.2008).

sertifikalı yönetim danışmanlarının belirlenmesinde kullanılacak genel referansların sağlanması.

- Üye kuruluşlar ve ilgili kuruluşlar arasında belgelendirmeye yönelik bilgi transferinin koşullarının tanımlanması.
- Üye olmayan ülkelerde yönetim danışmanları kuruluşlarının oluşum süreçlerinin tanımlanması.

4.2.1.2. Kuruluş ve Faaliyetleri

ICMCI 1987 yılının mayıs ayında kurulmuştur. On farklı ülkeden otuz iki danışman Fransa'nın Paris şehrinde, dünyada danışmanlık konusunda en önemli örgütlerden biri olan ICMCI'yi kurmak için bir araya gelmişlerdir. Kongre ABD Yönetim Danışmanları Enstitüsü'(IMC USA)nden ilham almıştır ve ilk onların desteğini almıştır. Bu desteği Kanada ve İngiltere Yönetim Danışmanları Enstitüleri izlemiştir. 1989 yılında Kopenhag'da yapılan kongrede yönetim danışmanlığı üyelik gerekleri ve başvuru işlemlerini içeren konsey organizasyon yapısı belirlenmiştir.
Kuruluş ilk yıllarda profesyonel standartları geliştirmeye odaklanmış ve profesyonel danışmanları bir araya getiren güvenilir federasyonları bir araya getirmeye çalışmıştır. Günümüzde ise, belirli bir stratejik plan içerisinde programlarını uygulamaya odaklanmıştır. Sonunda müşteriler, ajanslar, eğitim enstitüleri, ICMCI'ye üye kuruluşlar ve bütün yönetim danışmanları, dünya standartlarında geliştirilen birkaç profesyonel organizasyondan faydalanacaktır.[124]

Tüm dünyada kabul gören "CMC -The Certified Management Consultant" (Yönetim Danışmanlığı Sertifikası) bu kuruluşun üye dernekleri tarafından verilir. Yönetim Danışmanları Derneği bu kuruluşun üyesidir ve CMC sertifikalı üyeleri bulunmaktadır.

[124] http://static.icmci.org/?page=1797435, (19.02.2009).

4.2.1.3. Kongreler

Kuruluşundan itibaren ilk ve daha sonra eklenen üye ülkeler tarafından dünyanın değişik yerlerinde kongreler yapılmaya devam etmiştir. Kuruluşundan günümüze kadar yapılan kongreler aşağıda tarihleriyle gösterilmiştir.[125]

1987* Paris, Fransa
1988 Dusseldorf, Almanya
1989* Kopenhag, Danimarka
1990 New York, ABD
1991* Toronto, Kanada
1992 Prag, Çek Cumhuriyeti
1993* Roma, İtalya
1994 Baltimor, USA
1995* Singapur
1996 Viyana, Avusturya
1997* Capetown, Güney Afrika
1998 Goa, Hindistan
1999* Amsterdam, Hollanda
2000 Toronto, Kanada
2001* Sidney, Avusturya
2002 San Fransisko, ABD
2003* İstanbul, Türkiye
2004 Vancouver, Kanada
2005* Pekin, Çin
2006 Moskova, Rusya
2007* Dablin, İrlanda
*iki yılda bir yapılan kongreler

4.2.1.4. ICMCI Üyeleri

Hâlihazırda International Council of Management consulting Institues'e üye olan ülkeler ve o ülkelerdeki kuruluşlar orijinal isimleriyle aşağıda gösterilmiştir. [126]

[125] http://static.icmci.org/?page=1797435 , (19.10.2008).

Australia - Institute of Management Consultants

Austria Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie

Bangladesh Institute of Management Consultants Bangladesh [IMCB]

Bosnia-Herzegovina Local Economic Service Providers Network (LESP-net)

Brazil Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizacao

Bulgaria Bulgarian Association of Management Consulting Organizations

Canada Canadian Association of Management Consultants

Carribean Caribbean Institute of Certified Management Consultants

China The Management Consulting Committee (MCC) of the China Enterprise Confederation (CEC)

Chinese Taipei Business Management Consultants Association (BMCA)

Croatia Association of Management Consultants – Croatia

Cyprus Cyprus Institute of Business Consultants

Czech Republic Association for Consulting to Business

Denmark Danish Management Board

Finland The Finnish Management Consultants

Germany Bundesverband Deutscher Unternehmensberater

Greece Hellenic Association of Management Consulting Firms

Hong Kong Institute of Management Consultants - Hong Kong

Hungary Association of Management Consultants in Hungary

India The Institute of Management Consultants of India

Ireland Institute of Management Consultants and Advisers- Ireland

Italy Associazione Professionale Italiana Dei Consulenti Di Direzione

Japan Zen Noh Ren

Jordan The Institute of Management Consultants of Jordan

Kazakhstan Kazakhstan association of Certified Management Consultants (KACMC)

Korea, Republic of Korea Management and Technology Consultant Association

Latvia Latvian Association of Business Consultants

Macedonia Management Consulting Association 2000

Malaysia Institute of Management Consultants – Malaysia

Netherlands Orde van organisatiekundigen en-adviseurs

---

[126] http://www.icmci.org/MemberInstitutes/index.cfm ,(19.10.2008).

New Zealand Institute of Management Consultants New Zealand Inc.

Nigeria Institute of Management Consultants – Nigeria

Norway Institute of Management Consultants Norway

Poland Stowarzyszenie Doradcow Gospodarczych Association of Economic Advisors

Romania Institute of Management Consultancy of Romania

Russian Federation National Institute of Certified Management Consultants (NICMC)

Singapore Institute of Management Consultants – Singapore

South Africa Institute of Management Consultants - South Africa

Spain Instituto de Consultores de Organizacion y Direccion

Sweden Swedish Association of Management Consultants

Switzerland Association of Management Consultants – Switzerland

Thailand The Institute of Management Consultants – Thailand

Turkey Yönetim Danışmanları Derneği (YDD)

United Kingdom Institute of Business Consulting

United States Institute of Management Consultants - IMC USA

4.2.2. FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations)

FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) 1960 yılında Hollanda, Almanca, İsveççe Fransızca ve İsviçre derneği tarafından Paris'te kuruldu. İlk olarak İtalyan, Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İspanya ve Yunanistan ve Kıbrıs katıldı. Daha sonra 1991 'de orta ve doğu Avrupa ülkeleri Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Slovenya, Romanya, Bulgaristan ve Kıbrıs katılmıştır. Yakın zamanda Bosna Hersek ve Hırvatistan katıldı. FEACO prensip olarak her ülke adına bir ulusal birliği kabul eder. [127]

FEACO'nun hedefi ulusal olarak bir araya gelmiş derneklerin sesini güçlü bir şekilde duyurulmasının sağlanarak Avrupa'da yönetim danışmanlığı hizmetlerini tanıtmak ve geliştirmektir. FEACO Avrupa Birliği ile olan ilişkileri geliştirmek ve

[127] http://www.feaco.org/en/index-action-history.html, (19.02.2009).

diğer konularda yönetim danışmanlarının çıkarlarını savunmak için 1991 (Ocak) yılında, sanayi açısından önem taşıyan Brüksel'de uluslararası bir ofis kurdu.
Federasyon Brüksel'den, üye dernek ve üye firmaları ile yakın işbirliği içinde çalışır. Dernek Ocak 2002 tarihinde Avrupalı olmayan ilk üye olarak Hong Kong'u bünyesine kabul etti. FEACO üye dernekleri şu anda 3000 den fazla yönetim danışmanlığı uygulamasını her yerde gösterir.[128]

Genel Kurul (General Assembly) ve Yürütme Kurulu (ExCo-Executive Committee) toplantıları üye ülkelerde düzenlenir. Genel Kurul üye ülkelerin delegelerinden oluşur. Yönetim Kurulunda ise Almanya ve Fransa'nın büyük dernekleri sürekli, diğer bölgelerden ise bölgelere göre değişken (rotasyon usulü) koltuk dağılımı vardır. 25 Mayıs 2005'te düzenlenen Paris toplantısında Yönetim Kurulu üye sayısı maksimum 10 olarak belirlenmiştir.[129]

4.2.3. PATCA (Professional and Technical Consultants Association)

1975 yılında Kaliforniya'da kurulan PATCA kuruluşundan bu yana yönetim danışmanları için ilk hedef olmuştur. PATCA teknik ve teknik olmayan konularda hizmet veren bağımsız danışmanların kurduğu bir dernektir. Türünün en eski ulusal derneği olarak, PATCA danışmanlık mesleğinin kalite standardını tanımlar. Üyelerine Amerika'da ve dünyada yüksek seviyeli iş ağlarına giriş imkânı sağlar ve ihtiyaçları olan etkili pazarlama hizmetlerini sunar. PATCA 200'den fazla danışmanlık uzmanlık alanında özel bilgileri ve yetenekleri ihtiyacınız olan zamanında sağlar. PATCA danışmanları kişilere ve kurumlara kendi işlerinde akustik, fiberoptik, e-ticaret ve patent hukuku konularında destek sağlar. [130]

PATCA üye danışmanlarına;

- Yeni iş dalları
- Danışmanlık uygulamalarının genişletilmesi
- İnternette görünürlüğün arttırılması

[128] http://www.feaco.org/en/federation-feaco-federation.html ,()19.02.2009)
[129] http://www.feaco.org/en/index-action-history.html, (19.02.2009).
[130] http://www.patca.org, (19.10.2008).

- Kendi öğrenme eğrilerinin hızlandırılması
- Hizmetlerin pazarlanmasında işbirliği
- Profesyonel güvenirliliğin arttırılması

konularında hizmet vermektedir.

PATCA misyonunu başarıya ortak olmak olarak açıklamaktadır.

4.2.4. IMC USA (Institute of Management Consultant USA)

1968 yılında Amerika'daki danışmanlar için profesyonellik ve ahlak standartlarını saptamak üzere kuruldu. Merkezi Washington'da bulunan enstitü ulusal ve bölgesel seminer, workshop, ve konferanslara destek olmaktadır. Ayrıca www.imcusa.org da oluşturduğu ücretsiz arama motoru sayesinde danışmanlık hizmeti almak isteyen kuruluşların üye danışmanlara ulaşmasını sağlamaktadır. Üyeleri arasında irili ufaklı pek çok danışmanlık şirketi ve danışmanı bulunmaktadır.[131]

IMC USA Yönetim danışmanlarına bireysel olarak sertifikasyon sağlayan ilk profesyonel yönetim danışmanlığı birliğidir. Başlıca görevi profesyonel kaynaklar, eğitim ve sertifikasyon vasıtasıyla yönetim danışmanlığını etik değerler çerçevesinde mükemmele ulaştırmaktır. IMC USA aktiviteleri üyelerine bilgi desteği, iş sağlama, ve teknik konularda yardım sağlamayı amaçlar. IMC USA üyeleri tüm bireysel aktif eğitim veya profesyonel danışmanlık ile ilgili yönetime açıktır. [132]

4.2.4.1 CMC (Certified Management Consultant)

IMC USA danışmanlarını uluslararası alanda tanınan CMC (Certified Management Consultant) sertifikası ile akredite eder. Dünya çapında yaklaşık 10. 000 kişi tarafından elde edilen CMC, teknik yetkinlik, bilgi, müşteri memnuniyeti, yazılı ve sözlü sınavlar ile CMC etik değerlerine uygun olarak verilir. CMC sertifikası, IMC USA ve dünya çapında 40'tan fazla yönetim danışmanlığı kuruluşu

[131] Ertüz, **a.g.e.**, s.94.
[132] http://www.imcusa.org/?page=ABOUTIMC, (19.10.2008).

olmasının ana sebeplerinden birisidir. IMC USA'ya katıldıktan sonra üyeler profesyonel olarak yönetim danışmanlığını yerine getirebilmelerinin kanıtı olarak CMC sertifikası almaya teşvik edilirler. CMC sertifikası alabilen yönetim danışmanlarının oranı %1 den azdır. [133]

CMC sertifikası almak için gerekli olan şartlardan bazıları;[134]

- **Deneyim:** En az 5 yıldır çalışıyor olmak ve 3 yıl boyunca tam zamanlı olarak profesyonel yönetim danışmanlığı yapmış olmak.
- **Referans:** Büyük müşteri organizasyonlarından veya üst düzey yöneticilerinden alınmış 5 referans.
- **Eğitim:** Dört yıllık bir üniversiteden mezun olmak.

1. **Uygulama:** En az üç yönetim danışmanlığı projesini proje lideri/direktörü seviyesinde üstlenmiş olmak, bu projelerinden en az üç tanesini yazılı anlatabilecek ve projeleri ile ilgili en az üç referans sunabilecek durumda olmak.

- **Yeterlilik:** Yazılı sınavda ve sözlü mülakatta yeterli olmak.

- **Etik:** Danışmanlığın etik yönleri ve IMC'nin etik kuralları üzerine sözlü mülakat ve yazılı sınav.

- **IMC USA üyeliği:** ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) standartları nedeniyle, uluslararası akredite organizasyonumuz olan CMC sadece iyi durumdaki organizasyon ve iyi temsil edebilecek üyelere verilir. CMC sertifikasının devam ettirilebilinmesi için IMC üyeliğinin sürmesi gereklidir.

CMC sertifikası ICMCI üyesi her ülkenin kendi resmi danışmanlık derneği tarafından verilebilir. Örneğin Türkiye'de Yönetim Danışmanları derneği tarafından verilir ve YDD üyeliği gerektirir.

[133] http://www.imcusa.org/?page=ABOUTIMC, (19.10.2008).
[134] http://www.imcusa.org/?page=CERTWHATCMC, (19.10.2008).

4.2.5. AMCF (Assocation of Management Consulting Firms)

İlk profesyonel danışmanlık birliği 1929 yılında Association of Consulting Management Engineers (ACME) adıyla kurulmuştur ve bugünkü adı adı Association of Management Consulting Firms şeklindedir. Bu dönemde yönetim danışmanlığına özgü etik kodlar geliştirilmeye başlanmıştır. Harvard Business School'da 1932 yılına dek süren ve 21. 000 işçi ile yürütülen Hawthorne Araştırmaları dikkatleri örgütteki birey ve guruplara yönlendirmiştir.[135]

AMCF'nin görevi danışmanlık firmalarını geliştirmek, üyelerine ve müşterilerine değer katmaktır. AMCF dünyanın değişik yerlerindeki lider firmalara, sorunlara karışıklı çözümler üretmek, ortak iş olanakları yaratmak, ilişkileri geliştirmek ve eğitim standartlarını karşılıklı anlamayı kendine misyon edinmektedir. AMCF, etnik değerlere bağlı kalarak, üyeleri arasında bütünleşmeyi ve mükemmelleşmeyi geliştirir, aynı zamanda kamuoyu, akademi, hükümet ve iş dünyası arasındaki iş anlayışını daha iyi bir noktaya getirmeye çalışır. AMCF dünyanın değişik yerlerindeki yönetim danışmanlığı firmaları için profesyonel standanartlar oluşturmak, karşılıklı bilgi alışverişini geliştirmek ve ortak bir platform da konuşabilmelerini sağlayan bir araçtır.[136]

Üyeler yetkin, objektif ve bütünleşmeyi sağlamış yüksek profesyonel standartlara sahip, küresel danışmanlık konuları ile ilgili olan firmalarından oluşmaktadır. Üye firmalar başında Atos, Capgemini, Deloitte. , IBM, Kurt Salmon Associates, Tata Consulting Service, Towers Perrin, and Watson Wyatt Worldwide gibi büyük şirketler ve diğer firmalarından gelmektedir. [137]

AMCF üye firmaları yıllık gelirleri 283 milyar dolar olan küresel endüstrinin %72'sini temsil etmektedir. Üye firmalar dünyanın çeşitli yerlerinde yaklaşık yarım milyon profesyonel danışman istihdam eder. [138]

---

[135] Washburn , **a.g.e,** s.48'den Erdost, **a.g.e.**, s.22.
[136] http://www.amcf.org/index.asp, (19.10.2008).
[137] http://www.amcf.org/memMission.asp, (19.10.2008).
[138] http://www.amcf.org/index.asp

Uluslararası medya danışmanlık sektörünün sesi olarak AMCF tanımlar. AMCF'ye önde gelen büyük yayın örgütleri tarafından değer verilmektedir. Bunlardan bazıları;[139]

- The Economist
- The Financial Times
- Forbes
- Fortune
- Investors Business Daily
- Kennedy Information Services
- The New York Times
- Sterling Publications
- The Wall Street Journal

4.3. TÜRKİYE'DEKİ KURULUŞLAR

4.3.1. YDD (Yönetim Danışmanları Derneği)

Türkiye'deki ilk ve en yetkin danışmanlık örgütü Yönetim Danışmanları Derneği'dir.

4.3.1.1. Kuruluş Amacı ve Faaliyetleri [140]

Dernek 1991 yılında, yönetim danışmanlarını bünyesinde toplayarak; yönetim danışmanlığı hizmetinin, mesleki, teknik, ahlaki ve profesyonel, standart, kural düşünce ve uygulaması olan bir meslek olarak gelişmesine yardımcı olmak; hizmetin kalitesini ve mesleğin, gerek icra edenler gerekse hizmeti kullananlar gözünde saygınlığını geliştirmek ve yaymak amacı ile kurulmuştur. Hizmet veren kişi ve kuruluşların verimlilik ve etkinliklerinin arttırılması yoluyla ülke ekonomisi

[139] http://www.amcf.org/index.asp ,(19.10.2008).
[140] http://www.ydd.org.tr , (01.09.2008).

düzeyinde verimlilik ve etkinliğin arttırılmasına katkıda bulunabilmek derneğin üst amacını oluşturur.

Türkiye'nin bu konudaki ilk ve tek derneğidir. Hali hazırda (28 Şubat 2009) 178 Bireysel üyesi ve 3 tüzel üyesi bulunmaktadır. Organizasyon Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu ve Meslek Kurulu tarafından yönetilip kararlar alınmaktadır. Kendine ait bir tüzüğü ve YDD Yönetim Danışmanlığı Etik Yüklenimler Belgesi (TMB-03) vardır.[141]

YDD vizyonuna erişebilmek üzere, taşıdığı sorumluluğun bilincinde olarak dikkatle ve özenle çalışmaktadır. YDD bir dernek olarak oldukça farklı bir yönetim yapısına sahiptir. Genel kurullarında her dernek gibi YDD'nin de yönetim ve denetim kurulları seçilmektedir; ancak YDD'nin genel kurullarında bunların yanı sıra bir üçüncü kurul daha seçilir. Bu kurul Meslek Kuruludur. Görevi ise meslek ilke ve prensiplerinin belirlenmesi ve uygulamaların izlenmesi, üye seçiminde dikkatli değerlendirmelerin yapılması ve uluslararası belgelendirme sisteminin sorumluluğunun taşınmasıdır.[142]

YDD'nin amacı, Türkiye'de danışmanlık kuruluşlarının ve danışmanların sektörde yaşadıkları ortak sorunları çözümlemek, mesleki standartları oluşturmak, yetkin işgücü kaynağını sağlamak ve geliştirmek, haksız rekabeti önlemek, değer yaratan işbirliklerini oluşturmak, mesleki tanınmışlığı ve saygınlığı sağlamak, aynı platformda ve birlik içinde ortak amaç ve hedefleri paylaşarak çağdaş uluslararası mesleki değerlerin yaratılabileceği ortamı yaratmaktır.

4.3.1.2 Vizyonu

Yönetim danışmanlığının, uluslararası iş dünyasında kabul gören standartlar ve etik davranış kuralları ile yürütülen bir meslek olarak tanımlanması, tanınması,

[141] YDD tanıtım sunusundan alınmıştır.
[142] Murat Yülek, "Danışmanlık Sektörü (1), Kamu Danışmanlık Hizmeti Almıyor", http://www.ydd.org.tr/tr/SunumveMakaleler.asp, (26.03.2009), par.11.

belgelendirilmesi, iyileştirilmesi konusunda saygın, belirleyici ve güven sağlayıcı mesleki kuruluş olmak. [143]

4.3.1.3. Misyonu

- Türkiye'de yönetim danışmanlığı yapan kişi ve kuruluşlar arasında
    - Güç birliği oluşturup mesleki etkinliği arttırmak;
    - Mesleki tanım, ilke ve standartları saptamak, yerleştirmek, geliştirmek ve gözetmek;
    - Üyelerinin mesleki konu, çıkar ve sorunlarını üçüncü şahıslar ve yasalar karşısında temsil etmek ve savunmak;
    - Bilgi alışverişi ve mesleki koordinasyonu sağlamak;

- Yönetim danışmanlığı hizmeti alabilecek potansiyel danışanlar için sabit bir referans ve güvence noktası oluşturmak;
- Üyeler adına iş potansiyelini geliştirmek;
- Tek bir üyenin iş kapasitesine sığamayacak boyutta projelere birden çok üyenin oluşturduğu ortak kapasite ile girilebilmesini sağlamak;
- Yönetim danışmanlığı mesleğine yeni katılımları özendirmek;
- TKY (Toplam Kalite Yönetimi) anlayışının tüm kuruluşlarda yönetim politika ve anlayışı olarak benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamak[144]

4.3.1.4. Mesleki Gereksinim

Kuruluşlar hızlı değişime ayak uydurmak ve varlıklarını sürdürebilmek için bilgi ve becerilerini, imkân ve kabiliyetlerini ve insan kaynaklarını sürekli geliştirmek ve iyileştirmek zorundadır. Kuruluşların, yapısal değişim ve iyileştirme sürecinde, yönetim ve yönetim sistemleri ile ilgili bilgi, deneyim, iş yöntemleri ve çevre ilişkileri konusunda yönetim danışmanlığı desteği almaları giderek artan ve tercih edilen yönetim yaklaşımı olacaktır.

[143] http://www.ydd.org.tr/tr/index.asp, (11.09.2008).
[144] http://www.ydd.org.tr , (01.09.2008).

4.3.1.5. Politikaları ve Temel Stratejileri [145]

a) Politikaları;

- YDD, temelinde toplam kalite anlayışı olan, çağdaş ve örnek yönetim sistem ve yaklaşımı ile yönetilir.
- Yönetim danışmanları ilke ve yöntemleriyle iş paydaşlarına ve topluma örnek olmalıdır.
- Yönetim Danışmanlığı mesleği ilkeleri ve standartları olan bir meslek olup, YDD mesleki saygınlığın korunması ve geliştirilmesi için vardır.
- YDD üyeleri ve kuruluşları arasında ayrımcılık yapılmaz.
- YDD üyeleri ve kuruluşları arasında rekabet meşru haksız rekabet ilkesizliktir.
- YDD üyelerinin memnuniyetinin anket ve benzeri araçlarla sürekli ölçülmesi; YDD üyelerinin istek ve beklentileri doğrultusunda iyileştirici faaliyetlerde bulunulması; üye memnuniyetinin artırılması YDD yönetimlerinin temel görevleridir.
- YDD tüm faaliyetlerini toplumsal sorumluluk temeline oturtur.

b) Temel Stratejilerileri;

- Yönetim danışmanlığı hizmeti veren kişi/kuruluş bazında erişilmesi olanaksız veya güç olan kaynak boyutlarına YDD bileşiği içinde ulaşmak; bu konuda, üye çıkarları ile çatışmayacak, projeler geliştirmek;
- Mesleğe ilişkin bilgi ve görüş alışverişine olanak sağlayacak mesleki ve sosyal etkinlikler düzenlemek;
- Mesleki tanımlar ile mesleki etik ve meslek uygulama standartlarının geliştirilmesi ve uluslararası uyumunu sağlamak üzere uluslararası mesleki kuruluşlarla iletişim ve işbirliğini geliştirmek, bu kuruluşlarda aktif rol alarak söz sahibi olmak;
- Toplumsal bilincin ve çağdaş yönetişimin gelişmesi için Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile ilişkileri ve işbirliğini geliştirmek;

[145] YDD tanıtım sunusundan alınmıştır.

- YDD ve yönetim danışmanlığı mesleğinin tanınması ve prestij kazanması ile yönetim danışmanlığı hizmet talebinin geliştirilmesi için tanıtım faaliyetlerine önem vermek;
- Mesleğin insan kaynağı tabanının niteliksel olarak gelişimine katkıda bulunmak üzere üyeler ve potansiyel üyelere yönelik mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlemek ve bu konuda faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak;
- Üyelere yönelik mesleki yetkinlik belgesi ve yönetim danışmanlığı kuruluşlarına yönelik kuruluş yetkinlik belgesi vermek üzere sertifikasyon sistemi oluşturmak ve geliştirmek;
- Belirgin üye profilinden ödün vermeksizin üye tabanını geliştirmek;
- Yönetim danışmanlığı mesleği ile ilgili yasa ve uygulamaların mesleki çıkarlar doğrultusunda oluşumu yönünde girişimlerde bulunmak; meslek odası, resmi kurum ve kuruluşlarda mesleki temsil işlevini yerine getirmek.

4.3.1.6. CMC (Certified Management Consultant)

Tüm dünyada 40'tan fazla ülkede kabul gören CMC belgesi ülkemizde yalnızca Yönetim Danışmanları Derneği tarafından verilmektedir. ICMCI üyesi olan ülkelerin üye yönetim danışmanlığı kurulları tarafından özel şartlar ve çeşitli yazılı, sözlü sınavlar sonucunda verilir. Belgenin tüm ICMCI üyesi ülkeler arasında geçerliliği vardır.[146]

Dünyanın 44 ülkesinde faaliyette olan yönetim danışmanları kuruluşlarının uluslararası konseyi olan ICMCI'ın akredite üyeliğine kabul edilen YDD, 2003 yılında kurumsal yapısı, yönetim sistemi ve belgelendirme süreci itibariyle ICMCI tarafından denetlenmiş, değerlendirilmiş ve CMC (Certified Management Consultant) belgesi vermek üzere görevlendirilmiştir. YDD'nin 2009 yılı itibariyle 24 CMC yönetim danışmanı üyesi bulunmaktadır. CMC her yıl mesleki gelişim ve etkinliklere katılım konusunda çalışmalar yapmalı, bu çalışmalarını belgelendirmeli, her üç yılda bir CMC yetkinliğinin sürekliliğini belgelendirerek CMC Belgesi'ni yenilemelidir. 2006 yılı sonunda ICMCI tarafından konseyin prosedürü gereği

[146] http://www.ydd.org.tr/tr/ICMCI.asp, (01.09.2008).

yapılan yeniden değerlendirme ile YDD'nin akreditasyonu tekrar, teyiden uzatılmıştır. YDD'nin tüzüğü dernekler yasasındaki değişiklik ile 2006 yılında değiştirilmiş ve danışmanlık hizmeti veren kurum ve kuruluşların da (tüzel kişilerin) YDD üyesi olması imkânı sağlanmıştır.[147]

CMC kimliği, ICMCI'ın temsil edildiği ülkelerde yönetim danışmanlığı hizmeti alan şirket yöneticileri için doğru yönetim danışmanını seçmede çok önemli bir niteliktir. Bir danışmanın isminin yanında CMC harfleri görüldüğünde, o danışmanın Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) ve ICMCI tarafından tasarlanmış ve yüksek sınama standartlarında bir sertifikasyon sürecinden başarı ile geçmiş olduğu anlaşılır. Bu başarı sadece Türkiye'de değil, ICMCI şemsiyesi altındaki tüm ülkelerde de geçerliliğini sürdürür. CMC, yönetim danışmanlarının bilgi ve deneyim düzeyini artırmakla kalmayıp, müşteriler arasındaki ayırt ediciliğinin sağladığı yeni iş ve deneyim fırsatları ile yönetim danışmanlığının doğru yönde gelişmesine katkıda bulunur.

CMC Belgesi alabilmek için; [148]

- Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) üyesi olmak,
- En az üç yıl tam zamanlı yönetim danışmanlığı meslek deneyimine sahip olmak,
- Hizmet verdiği en az üç danışan şirket yöneticisinden/proje yöneticisinden, danışanın beklentilerini karşılama ve danışan memnuniyet düzeyini saptamak üzere, referans sunabilmek,
- Hizmet verdiği en az üç yönetim danışmanlığı projesinin (gizlilik ilkesini zedelemeyecek şekilde) yazılı özetini sunabilmek,
- Yönetim Danışmanlığı Meslek Etik Semineri'ni almış olmak,
- YDD Etik Yüklenimler Belgesini benimsemek ve CMC/SYD Yüklenim Sözleşmesini imzalamak,
- Belirlenen yetkinlik ve deneyim koşulları dikkate alınarak yürütülen, Rehber Danışman yeterlilik değerlendirme sürecini ve Sertifikalı Yönetim Danışmanı

[147] http://www.ydd.org.tr/tr/cmc.asp, (01.09.2008).
[148] http://www.ydd.org.tr/tr/cmc.asp, (01.09.2008).

Değerlendirme Komitesi'nin SYD/CMC Değerlendirme Sürecini başarı ile sonuçlandırabilmek gerekmektedir.

Yöneticilik/İç danışmanlık deneyimi ve yönetim danışmanlığı proje yönetim deneyimi ile yönetim bilimi ve yönetim danışmanlığı konusunda aldığı eğitimler CMC yetkinliğinin belirlenmesinde önem verilen değerlerdir.[149]

4.3.2. PRODER (Profesyonel Danışmanlar Derneği)

4.3.2.1. Kuruluş Amacı ve Faaliyetleri

Profesyonel Danışmanlar Derneği (PRODER), farklı alanlarda 13 profesyonel danışmanın katılımıyla Nisan 2005'te kurulmuştur. Derneğin merkezi Ankara'dadır. Ülkemizin AB ile bütünleşme sürecinde doğacak yeni alanlarda ülke kaynaklarının etkin yönetimini amaçlayan PRODER, hizmet içeriğini; Danışmanlık sektörünün oluşması, gelişmesi ve değerlenmesi, proje yönetimi, teori ve uygulamalar geliştirmek ile KOBİ'leri ve danışmanları eğitmek olarak belirlemiştir.[150]

Danışmanlık sektörünün oluşturulması, geliştirilmesi ve AB ile bütünleşme sürecinde ülkeye yarar sağlama ortak hedefi doğrultusunda birlikte hareket eden PRODER üyeleri, aynı zamanda çevre, ekolojik dengenin korunması ve geliştirilmesi, bölgesel kalkınma, sürdürülebilir kalkınma, kadınların, gençlerin ve engellilerin toplumsal statülerini geliştirme, serbest dolaşım, sınır ötesi işbirliği, tarım, sosyal politika, bilim ve teknoloji, istihdam ve siyasi kriterlerin uyumuna yönelik konularda yeni projeler hazırlıyor ve bazı projelerde de stratejik ortak olarak yer alıyor. [151]

4.3.2.2. Misyonu, Vizyonu ve Hedefleri

Misyonu; ülkedeki profesyonel danışmanlık sektörünün doğru ve etkili yapılanmasını ve anlaşılmasının sağlanması; profesyonel proje üretim, yönetim ve

[149] http://www.ydd.org.tr/tr/cmc.asp, (01.09.2008).
[150] http://www.proder.org, (09.01.2009).
[151] http://www.proder.org/index.php?module=content&page_id=457, (09.01.2009).

uygulama pratiğinin geliştirilmesi yoluyla mevcut ve potansiyel finans kaynaklarının doğru ve verimli kullanımının sağlanması; ülkenin bu alanlarda küresel platformda söz sahibi olmasının sağlanmasıdır.

Vizyonu ise; Türkiye'yi, profesyonel proje üretim / yönetim ve danışmanlık alanlarında dünya lideri konumuna getirmek olarak belirlenmiştir.

Hedefleri; kısa vade de derneğin tanıtımı ve katılımlarla genişleyerek güçlü hale getirilmesi, orta vade de paydaşlarla ilişkilerin geliştirilerek, onların işgüçlerinin katılarak vizyonumuza ulaşmak, Danışmanlık sektörünün oluşturulması çalışmalarını yapmak, uzun vade de ise ülkemizin danışmanlık sektörüyle ilgili ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılanarak , uluslararası arenada söz sahibi olmaktır.[152]

4.3.2.3. Faaliyet Alanları

Profesyonel danışmanlar derneği üyesi danışmanların faaliyet gösterdiği birçok alan mevcuttur. Bu alanlar aşağıda gösterilmiştir.[153]

- Eğitim
- Bilim ve Araştırma
- Sağlık
- Çevre
- Enerji
- Kültür
- Kalite
- Gençlik
- Sosyal Politika ve İstihdam
- Turizm
- Sanayi ve Ticaret
- KOBİ'ler
- Alt yapı/üst yapı
- İnşaat

[152] http://www.proder.org/index.php?module=content&page_id=457, (09.01.2009).
[153] http://www.proder.org/index.php?module=content&page_id=457, (09.01.2009).

- Tasarım ve Mimarlık
- Ulaştırma
- Mühendislik
- Avrupa Birliği
- Hukuk
- Ekonomi ve İşletme
- Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri
- Bölge ve Güvenlik
- Spor
- Diğer

4.3.2.4. Derneğin Başlıca Amaçları[154]

- Danışmanlık sektörünün doğru yapılanmasını sağlamak; etik değerleri tespit etmek, bu alanda iş kalitesini ve iletişimi, uzlaşma kültürümüzü arttırmak
- Finans kaynaklarının öngörülen doğru amaçlar için kullanımını sağlama.
- Danışmanların haklarının korunması, danışmanlık mesleğinin geliştirilmesi, meslek olarak doğru konumlandırılması, toplum tarafından doğru kabullenilmesini sağlamak
- Kamu, müşterilerimiz ve rakiplerimiz nezdinde ayrı ayrı güç oluşturmak
- Uzmanlık alanlarımıza göre birbirimize destek sağlamak.Danışmanlar arasında ortak çalışma ve işbirliği kültürünün gelişmesine katkı sağlamak
- Dernek yoluyla kendi kendimizi geliştirip, eğiterek fark yaratmak, danışmanlık konularının ortak tariflerini yaparak, standartlar oluşturmak, danışmanlık mesleğinde profesyonelliği ve kaliteyi teşvik etmek

[154] http://www.proder.org/index.php, (09.01.2009).

- Pazarı geliştirmek, güven ortamında, doğru fiyatlarla, haksız rekabeti önleyerek, yeni ürün yaratarak, bilgi temelli çalışmalarımızı sosyal paydaşlara yönelik çeşitli iç ve dış platformlarda yaymak
- Uluslararası işbirliğini, karşılıklılık ve eşitlik ilkelerini ve ülke çıkarlarını göz önünde tutarak arttırmak
- Ülke çapında ihtiyaç analizi yürütmek, tespit edilen ihtiyaçların ilgili kurumların öncelikleri arasına alınmasını sağlamak
- Uzman danışmanlık alanları arasında örgütsel ve teknik işbirliğini sağlamak üzere faaliyet göstermek ve platform oluşturmak
- Danışmanlık hizmetlerinin, hedeflerine ulaşması için ülke kaynaklarının etkin yönetimini amaçlayarak proje yönetimi teori ve uygulamalarını geliştirmek ve yaygınlaştırmak
- Danışmanlık uygulamaları için temel kavramları geliştirmek, yeni yöntem ve uygulamalar üretmek
- Tüm Türkiye'de Danışmanlık uygulamalarını yaygınlaştırmak üzere eğitim faaliyetleri yürütmek, mevcut teşvik, kredi ve hibe programlarından ilgililerin yararlandırılmasını sağlamak
- Üyelerimizin kamu yönetimi ile düzenli ve sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlamak. Kamu tarafından üretilecek politikalara katkı sağlamak ve yönlendirici olmak
- Çevre, ekolojik dengenin korunması ve geliştirilmesi, yerel kalkınma, sürdürülebilir gelişmeye, kadınların, gençlerin ve engellilerin toplumsal statülerini geliştirmeye, serbest dolaşım, sınır ötesi işbirliği, tarım, sosyal politika, istihdam ve siyasi kriterlerin uyumuna yönelik projeler hazırlamak, hazırlanan projelere stratejik ortak olmak, proje uygulama ve yönetimlerine katılmak[155]

[155] http://www.proder.org/index.php, (09.01.2009).

BÖLÜM 5

KAMUDA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

5.1. KAMU YÖNETİMİ VE DANIŞMANLIK İHTİYACI

Kamu yönetimi, devlet örgütlenmesinde yasama ve yargı erkleri dışındaki, devletin varlık nedeni olan kamu yararının sağlanması amacıyla kamusal mal ve hizmet üreten, kamu hukukuna tabi, kamusal politikalar belirleyip uygulayan merkezi ve yerel bürokratik kuruluşlar, mekanizma, ilişkiler, insan gücü, araç-gereç ve bunların yönetimidir.[156]

Yönetim biliminin ilk dönemlerinde kamu yönetimi her zaman özel sektörün önünde gitmiş ve özel sektöre yol göstermiştir. Fakat zamanla kamu sektörü teknolojik gelişmeler ve hızla değişen iş dünyasının gerisinde kalmış özel sektörün aksine gittikçe büyüyen ve hantallaşan yapısıyla yönetim bilimi adına çok geride kaldığını söyleyebiliriz. Bilimin ve teknolojinin ilerlemesi özel şirketler arasında rekabeti arttırmış, bu da özel şirketlerin modern yönetim yaklaşımlarını keşfetmeleri ve kullanmalarını tetiklemiştir. Sanayiinin gelişmesi ve üretim kadar arge, tanıtım, pazarlama ve diğer yönetim faktörlerinin de önem kazanması danışmanlık sektörünün özel sektörde daha önce ve daha hızlı gelişmesini sağlamıştır. Fakat son zamanlarda devlet politikalarının değişmesi ve hizmet alan halkın beklentilerinin artması kamu sektörünü bir değişime zorlamıştır. Kamu sektörü sosyal devlet olmanın oluşturduğu baskı ile her görevi üstlenmek zorunda kalan, fakat hizmet verdiği halka karşı hesap verme zorunluluğu olmayan bir yapıya sahipti. Bundan dolayı devlet her türlü hizmeti vermeye çalışmış fakat gerek maddi gerekse etkinlik ve verimlilik açısından çok düşük seviyelerde kalmıştır.

Günümüz modern toplumunda halkın gereksinim duyduğu kamu hizmetlerini etkin ve kaliteli bir şekilde karşılamak devletin en önemli görevlerinden birisidir. Bu açıdan kamu yönetiminde kamu hizmetlerini daha kaliteli, etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek için bütün dünyada yeni değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi (new public

[156] Ahmet Nohutçu, , **Kamu Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınevi, 2006, s18.

management) anlayışına bırakmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı, işletme yönetiminin benimsemiş olduğu birtakım prensipleri ortaya koymaktadır. Kamu yönetimindeki küçülme ile birlikte devletin daha etkin olması, kamu hizmetlerinin daha hızlı sunumu ve kamu hizmetlerinde müşteri odaklı bir anlayışa doğru bir eğilim görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı da beraberinde toplam kalite yönetimini ve onun önemli bir parçası olan müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemektedir.[157]

Günümüzde halkın yönetime katılım oranının artması, şeffaf devlet yaklaşımının ortaya çıkması, hesap verebilirlik gibi kısaca yönetişim yaklaşımları diye adlandırdığımız kuramlar kamunun sosyal devletten çok bir işletme mantığı ile yönetilme zorunluluğu getirmiştir. Bunun için değişim kaçınılmaz hale gelmiştir. Kaçınılmaz olan bu değişimde en önemli faktör kamunun hantallaşan yapısından kurtulup dinamik, etkin ve verimli bir yapıya gelme gereksinimidir. Kamuda değişim için ;

- İyi bir performans yönetim sistemi kurulması,
- İç ve dış ortak (paydaş) desteğinin alınması,
- Uzun süre çalışanların tecrübelerinden faydalanılması,
- Yol haritasının belirlenip hedeflerin ortaya konulması,
- Başarılı bir değişim ekibi kurulmalı ve personel projeye inandırılmalıdır.

İşte bütün bu değişim öğelerinin sağlanmasında danışmanların rolü büyüktür. Bu değişim sürecine giren kamu sektörü özel sektör gibi dış kaynak kullanımı ve yetkin olmadığı konularda danışmana başvurma gereksinimi duymaya başlamıştır. Kamu her ne kadar özel sektör kadar aktif ve fazla kullanmasa da bazı alanlarda danışman kullanımı gittikçe artmaktadır.

[157] Özcan Sezer, "Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık, Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme" **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:8, 2008, ss.147-171.

Artık kamu sektörü de özel sektörün başarılı uygulamalarını, verimliliği artırmaya yönelik organize olma biçimlerini daha etkin ve hedef odaklı yönetim biçimlerini uygulama gerekliliğini duymaya başladı. Gün geçtikçe artan bürokrasi, hantallaşan örgüt yapısı ve yönetim bilimi alanındaki gelişmelerden çok uzak insan kaynağı yapısı, başarılı olmak için değişmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılıyor ve kamu yönetimi de vatandaşların artan bilinci ve beklentileri doğrultusunda değişim ihtiyacının kaçınılmaz olduğunun farkında. Aslında ister özel olsun ister kamu, her ikisi de hedeflere, iyi dizayn edilmiş rasyonel süreçlere, son derece katı hesap verilebilirlik düzeyine sahip olmakla beraber aralarında amaç, kültür, faaliyet gösterdikleri ortamdan kaynaklanan engeller açısından derin farklılıklar bulunmaktadır.[158]

Kamuda danışmanlığın özel sektör kadar ilerlememesinin bir nedeni de danışmanlığın bir maldan fazla fikir alma hizmeti olmasından kaynaklanmaktadır. Ortada fiziksel bir ürün görünmediği için kamu fikir satın alma noktasında temkinli davranmaktadır. Çoğu zaman fikir ihtiyaçlarını kendi personeli ya da başka bir kamu kurumu personelinden karşılama yoluna gidilmektedir. Örneğin çözemediği bir sorun için ya da özel bilgi gerektiren bir konu için yönetim danışmanına başvurarak maddi bir bedel ödemektense, kendi çalışanları içerisinde konuyla alakalı bir personele işi yaptırma yolunu seçmektedir. Bu iş için maddi bir bedel ödemek, işin başarı oranının düşük hatta başarısız olmasından daha önemli görülmektedir. Çoğu zaman da bu konuda ücretsiz ya da çok düşük bir ücretle üniversitelerden yardım almayı yeğlemektedir. Üniversite personeli ise bu iş için kendi hizmetlerini aksatacak ve maddi zarara sokacak bir durumları olmadığı gibi bu hizmetler karşılığında düşük de olsa maddi kazanç sağlamakta ve o konuda bilgi ve tecrübelerini arttırmış olmaktadırlar. Bu nedenle kamu kurumları birçok projeleri için öncelikle üniversiteleri seçmektedirler.

Yurdumuzda danışmanlıkta kolay iş almada başarılı olan kuruluşlar üniversitelerdir. Devlet iç danışmanlık ihtiyacını büyük ölçüde üniversitelerden karşılamaktadır. Özel sektör üniversitelerin iyi bir müşterisi değildir. Devletin

[158] Tülin Seçen, "Kamu Sektöründe Yeniden Yapılanma Çalışmaları ve Danışmanlık Hizmet Alımı", http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.aspmakaleID=58, (14.07.2008), par.1.

üniversitelerle çalışmasının en büyük nedeni, bu gibi hizmetleri diğer devlet kuruluşlarından alınmasının tercih edilmemesidir. Ücretler, özel danışmanlık kuruluşlarının ücretlerine göre, son derece caziptir. İhale, teminat, teklif gibi her zaman tenkit edilen ve kamu yöneticilerini haklı olarak yıldıran işlemler, üniversitelerle çalışılması halinde, kolaylaşmaktadır. İtiraf etmek lazım ki bu danışmanlık hizmetlerinin en büyük faydası işi yapan öğretim üyeleri ve talebelerin ufuklarının, tecrübelerinin ve bilgilerini arttırmasıdır. Yapılan işlerin kalitesi değişkendir. Üniversite-sanayi ilişkisi henüz yeterince sağlanamadığından, üniversite mensuplarının hakiki hayattan bir ölçüde bir ölçüde uzak olduklarını hatırda tutmak lazımdır.[159]

Türkiye'de yılda 153 milyar YTL'lik faiz dışı harcama yapan kamu sektörü, proje hizmetleri (mühendislik müşavirlik hizmetleri) dışında danışmanlık hizmeti satın almıyor. Bu, bir taraftan, devletin yeterli analize tabi tutmadan aldığı kararların ülkeye olan maliyetini artırıyor; Diğer taraftan da ülkede danışmanlık sektörünün büyümesini engelliyor. Türkiye'de kamu sektörü, danışmanlık hizmet alımlarını artırarak kendi kararlarının verimliliğini artırırken diğer taraftan da sektörün gelişerek Türkiye'ye önemli bir döviz kaynağı haline gelmesini sağlayabilir. Türkiye'de müteahhitlik sektörünün gelişim süreci, danışmanlık sektörünün gelir potansiyeline ışık tutacak niteliğe sahip. Türkiye'nin STFA ve Güngen gibi ilk yurtdışı müteahhitlik firmalarının ortaya çıktığı 1960'lardan bugüne gelindiğinde, Gama, Rönesans, Enka, Kayı gibi firmalar eliyle, yurt dışı müteahhitlik hizmetleri yılda 10 milyar dolara yaklaşan hacme ulaştı.[160]

5.2. KAMUDA DANIŞMANLIK ALANLARI

Kamu kurumları AB entegrasyonu kapsamında yapısal değişime uğramak ve kapasitelerini güçlendirmek durumundadırlar.

Bu süreçte; organizasyon, strateji, kıyaslama, performans, süreç, verimlilik, finans, risk yönetimi, devlet özel sektör işbirliği modelleri gibi yeni finansman

[159] Aytar, **a.g.k.**, s.60.
[160] Yülek, **a.g.m.**, par.6.

teknikleri vb. gibi bir çok alanda uzman ve yeterliklerini kanıtlamış olan uzmanlarla çalışılmalı ve danışmanların;

- Mevcut sistemlerin ve yapıların analizi
- Kurum vizyonuna ve stratejilerine uygun sistemlerin tasarlanması
- Hedeflerle yönetim anlayışının ve kurumsal performans yönetiminin yerleştirilmesi
- Kıyaslama
- Risk analizi,
- Uygulamaların izlenmesi ve değişim yönetimi vb. alanlarda danışmanların kurumsal gelişime katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

Alınan danışmanlık hizmetlerinin değişim ve dönüşüm sürecinde de devam ettirilmesi aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:

- İnsan kaynakları yetkinleşecek, bireysel kalite ve doğru orantılı olarak ta hizmet kalitesi ve verimi artacaktır.
- Danışmanlık ihtiyaçları ve alınacak hizmet kriterleri daha doğru tanımlanacak ve bir kerede doğru hizmetin doğru kaynaktan temini sağlanabilecektir
- Yönetsel ve operasyonel faaliyetler ve uygulamalar bağımsız olarak değerlendirilecek ve gelişim ve değişim fırsatları ortaya çıkacaktır.
- Kurulan sistemlerin ilgili uzmanlarca bağımsız gözetimi ve değerlendirmesi sistemlerin sürekliliğini, gelişmesini ve etkinliğini artıracaktır
- Kurumsal performansta artış sağlanacaktır
- Stratejik yönetim anlayışı yerleşecektir.[161]

5.2.1. Stratejik Plan Oluşturma

Değişimi anlama, yorumlama ve çözüm üretme sürecinde stratejik planlama son dönemde adını sıklıkla duymaya başladığımız bir kavram haline gelmiştir. Özü itibariyle işletme biliminin çatısı altında incelen ve bir stratejik yönetim aracı olan bu yaklaşımın Türkiye'de kamu kuruluşlarında uygulanması düşünülmektedir.[162]

[161] Seçen, **a.g.m.**, par.12.
[162] Kutluhan Yılmaz, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:50-51, sss.67.

Birçok kamu kurumu Stratejik Planlarını oluşturmuş ve buna bağlı Performans Programlarını da her yıl oluşturmaya devam etmektedir. Ancak kurumlar bu süreci yasal zorunluluk kapsamında değerlendirip gerekli değişim sürecini sistematize edemezlerse Stratejik Plan ve Performans Programlarından arzu edilen sonuçları almaları mümkün olmaz. Bu yüzden ve bunu yönetimin bir parçası olarak gören, uygulayan kurumlar istenilen başarıya ulaşacaklardır.[163]

Kamu kurumları ve özel idarelerde stratejik plan yapma ve stratejik yönetim anlayışına geçme kanunu 2005'ten sonra çıktı. Yapılan yasal değişiklikle kamu kurumlarında stratejik planların oluşturulması zorunlu hale getirilmiştir. Kamu kurumları stratejik planların oluşturulması için öncelikle bu konuda Türkiye'de yetkin kurum olan Yönetim Danışmanları Derneğinden yardım istemiş fakat daha sonra bu işi üniversitelere yaptırma yolunu seçmiştir. Diğer durumlarda olduğu gibi bu konuda da beklenen başarı tam olarak sağlanamamıştır.[164]

5.2.2. Eğitim Danışmanlığı

Ülkemizde danışmanlık şirketlerinin kamu kurumlarında en fazla aldıkları danışmanlık işinin eğitim danışmanlığı olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim diğer maddelerde bahsedeceğimiz birçok konuda kamu kurumları projenin başlangıcında profesyonel danışmanlık hizmeti satın almakta fakat faaliyet, sonuç ve değerlendirme sürecinde bu hizmet alımına son vermektedir. Fakat kamu kurumları eğitim konusunda devamlı yetkin danışmanlardan yardım almayı sürdürmektedirler.

Entelektüel sermayenin öneminin artarak ortaya çıkması ve bunun kamu kurumları tarafından da kabul edilmesi sürekli kişisel gelişime ve personelin eğitimine verilen önemin artmasına sebep olmuştur. Bu noktada kamu kurumları da özel sektör kadar olmasa da büyük ücretler ödeyerek personeline çeşitli eğitimleri aldırmaktadırlar.

---

[163] "5M Performans Yönetimi Danışmanlığı", http://www.performus.com.tr, (26.03.2009).
[164] 13.03-2009 tarihinde YDD Genel Sekreteri Alev BALKIŞ ile yapılan görüşmede alınan notlar.

Özellikle son dönemlerde ülkemizde önem kazanan TKY ilkeleri bu eğitimlerin artmasına yol açmıştır. TKY ilkelerinin vazgeçilmez unsurlarından olan takım çalışması, liderlik, motivasyon, aidiyet duygusu vb. konularda personel eğitimleri için danışmanlık ve eğitim şirketlerinden bu hizmetler satın alınmaktadır.

Özellikle yerel yönetimlerde ve belediyelerde her kademede çalışana bu eğitimler planlanmakta ve kurum dışında bu eğitimlere personel gönderilmektedir. Örneğin İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde çalışan bütün belediye otobüsü şoförleri için toplu eğitimler satın alıp tüm şoförlerine sırayla bu eğitimleri aldırmaktadır. Kendi sağlık kurumlarında çalışan personeline işleri ile ilgili eğitimleri, halkla birebir iletişimde olan personeline iletişim teknikleri eğitimleri aldırmaktadırlar. Bu eğitimler sadece çalışan işçiler değil üst düzey yöneticilerden en alta kadar olan yönetim kademesinde olan kamu çalışanlarına liderlik, yönetim teknikleri, personel yönetimi, iletişim vb. konularda eğitimler aldırmaktadırlar. Bütün bu eğitim hizmetleri için her konuda uzman olan danışmanlık şirketlerinden hizmet satın alınmaktadır.

5.2.3. Performans Yönetimi

Personel yönetimi danışmanı, organizasyonun insan cephesi ile ilgilenir. Bu alanda danışmanlığın geleneksel kapsamı daha çok personel yönetimi, iş değerlemesi ve ücret üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak son yıllarda alanını, insan kaynaklarındaki gelişmenin ana cephesi ve organizasyonları analiz etmede, davranışsal bilimlerin, tekniklerinin ve araçlarının gösterimini kapsayacak şekilde daha etkin çalışma grupları geliştirme, bireysel grup ve organizasyonel amaçları uyum içinde birleştirme yönünde genişletmiştir. Birçok hususta personel yönetimi danışmanının organizasyonlara yeni bilgiler getirmesi ve buna bağlı olarak bir kaynak danışmanı gibi hareket etmesi beklenir.[165]

Türkiye'deki kamu kurumlarında 1 milyon 846 bin 858 kişi çalışıyor. Bu büyük yapı bünyesinde, pek çok yıllardan beri süregelen ve bir türlü çözülemeyen sorunlar yumağı barındırıyor. Son yıllarda Avrupa Birliği Uyum Yasaları çerçevesinde sık sık

[165] "Personel Yönetiminde Danışmanlık", http://www.eylem.com/danis/wdanis04.htm, (14.07.2008).

gündeme gelen kamu çalışanları yani memurlar artık gündemin birinci sırasına oturmuş durumda. En büyük işveren konumunda olan devlet, çalışanlarından maksimum verimi almak için düğmeye bastı.[166]

2005 yılında yasalaşan "5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması" hakkındaki kanun, kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimine ilişkin bazı konuların değişimini şart koşuyor. Bunlardan belki de en önemlisinin, kamuda şimdiye kadar çok da dikkate alınmayan insan kaynakları uygulamaları olduğunu söylemek mümkün. Aradan geçen dört yılda birçok kamu kurumunca göz ardı edilen bazı maddeler, Kocaeli İl Özel İdaresi'nde başlatılan yeni bir uygulamayla devreye alındı. Söz konusu kanunun 46'ncı Maddesi'nde belirtilen "Kamu kurumlarında ücretlendirmenin performansa dayalı olarak belirlenmesi ilkesi" ve "Performans ölçme - değerlendirme zorunluluğu" bu kurumda işler hale getirildi. Sistem, devlet tarafından performansı denetleyecek bir mekanizmanın henüz tam anlamıyla geliştirilmemesi nedeniyle kurumlara performans ölçme sistemlerini outsource (dış kaynak kullanımı hizmeti alma) etme yolu açıyor. Yasa ve ilgili madde bu anlamıyla da, insan kaynakları yönetim ve danışmanlık şirketleri için yaklaşık 2 milyon kişilik yeni bir pazar anlamına geliyor.[167]

Performansı yönetmek ve kontrol etmenin ilk adımı doğru bir plan oluşturmaktır. Kamu kurumları aşağıdaki soruları kendilerine sormalı ve bu adımları ne kadar etkin bir şekilde tanımlayıp gerçekleştirdiklerini sorgulamalıdır.[168]

- Performans Programının doğru ve amacına uygun bir şekilde oluşturulması

  - Performans Programı oluşturma sürecimizi nasıl tanımlarız?
  - Sürece göre Performans Program taslaklarını nasıl oluştururuz?(Tahmini bütçelerle birlikte)
  - Stratejik Amaç-Hedef-Faaliyet, Proje zincirinde tanımlamalarımız nelerdir?

- Performansı İzleme ve Kontrol sisteminin oluşturulması

[166] "Kamuda Neler Değişiyor?", http://www.kenthaber.com, par.2, (01.04.2009).
[167] "Kamuda Neler Değişiyor?", http://www.kenthaber.com, par.3, (01.04.2009).
[168] "5M Performans Yönetimi Danışmanlığı", http://www.performus.com.tr, (26.03.2009).

- Ne sıklıkla veriler alınacak?
- Doğruluğu nasıl kontrol edilecek?
- Veriler hangi yöntemle toplanacak?
- Yapılamayan hedefler nasıl değerlendirilecek?
- Gerekçelendirmeler nasıl olacak?

- Performansı İzleme ve Kontrol sonuçlarının raporlanması

- Elde edilen veriler nasıl raporlanacak?
- Veriler hangi yöntemlerle hesaplanacak?
- Yönetime hangi raporlar sunulacak?
- Geri bildirimler nasıl ve ne sıklıkla olacak?

- Performansı İzleme ve Kontrol sonuçlarının değerlendirilmesi

- Hangi noktalarda sapmalarımız var?
- Bu sapmalar neden gerçekleşmiş, nasıl düzeltiriz?
- Program dışında kalan işlerimizi nasıl programa dahil edebiliriz?
- Etkin bir performans programı nasıl hazırlayabiliriz?

Bu konuların her kamu kurumu için ayrı ayrı değerlendirilip sonuç raporlarına göre performans yönetim sistemleri oluşturulmalıdır. Bu noktada kamu kurumları başarılı bir performans yönetimi için bu konuda yetkin bir Yönetim danışmanı ya da yönetim danışmanlığı şirketinden destek almaları gerekmektedir.

5.2.3.1. Uygulamada Görülen Faydalı Sonuçlar ve Sorunlar

Sistemin tam olarak hayata geçmesiyle, kamu kurumlarındaki çalışan performansına olumlu katkı sağlaması bekleniyor. Kamu kurumlarında görev tanımlarının belirlenmesi ve ikramiye gibi cazip seçeneklerle çalışanların performansının artırılması, uygulamanın en önemli bacağını oluşturuyor. Kısacası kanun, kamudaki ‘hantal’ yapıyı değiştirmek amacı taşıyor. Çalışanın işe bağlılığı ve motivasyonunun artması uygulamanın başlıca amacı. Uygulama birçok İK uzmanın

da dikkatini çekmiş durumda. Öyle ki Kocaeli İl Özel İdaresi yaptığı bu çalışmayla, geçen yıl Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) tarafından başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verilen "PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri"ne de aday oldu. Kocaeli İl Özel İdaresi bu girişimiyle başarılı bir organizasyona imza attı.[169].

- Sistemde performansın neye göre belirleneceği, sistemin nasıl ve kim tarafından denetleneceği belirlenmeden, meslek tanımları her kuruma ve her göreve göre ayrı ayrı yapılmadan sistemin tam olarak yürütülemeyeceği,
- Performansa göre ücret sistemi kamuda Devlet Tiyatroları, Merkez Bankası, TÜBİTAK gibi kurumlarda uygulanmaya başlandı. Ayrıca Sağlık Bakanlığı tarafından pilot proje olarak uygulanan yerler var. Uygulamanın esası, her muayene ya da ameliyat edilen hasta sayısı kadar ücret verilmesine dayanıyor. Sağlıktaki bu uygulamanın çalışanlar için yaratacağı sonuçlar yanında, hizmeti alanlar açısından da daha kötü sağlık hizmeti olacağı,
- Performansa dayalı ücret sistemi esas olarak toplu sözleşme sistemini etkisizleştirip, çalışanlar arasında aşırı rekabete yol açabileceği ve işbirliğini, yardımlaşmayı azaltacağı,
- İşten atılma korkusu ya da yüksek performans elde etme amacı, bireysel rekabeti en üst düzeye çıkararak işverenle iyi geçinme hatta arkadaşlarını işverene ihbara kadar varabilecek sonuçlarla karşılaşılabileceği düşünülmektedir.

Bütün bunlar göz önüne alındığında performans yönetiminde başarılı olmak için iyi bir çalışmanın yapılması, sonuçların önceden tahmin edilmesi ve her aşamada durum değerlendirmesi yapılarak sistemin işlerliğinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bütün bunlar kamu kurumlarının iç kaynakları ile gerçekleştirilemeyeceği, konusunda uzman danışmanlardan yardım alınması gerektiği görülmektedir.

[169]"Kamuda Neler Değişiyor?", Mart 2009, http://www.kenthaber.com, (01.04.2009).

5.2.3.2. Kurumsal Performansın Ölçülememesi

Kurumlarda görülen en önemli sorunlardan birisi de kurumsal performansın ölçülememesidir. Kamudaki sicil sitemi ile bireysel performans yetersiz de olsa değerlendiriliyor olmasına karşın örgütsel performansın tam anlamıyla değerlendirilebildiği söylenemez. Örgütlerin ulaştıkları sonuçları neye göre değerlendirecekleri noktasında belirli standartlar oluşturulmamış kriterler ortaya konulamamıştır.

Özel işletmelerde de aynı durumun varlığından söz edebiliriz. Uygulamada "kar"ın örgüt performansı ve başarısı için tek gösterge olarak alınması yaygın bir yaklaşımdır. Örgüt kar ediyorsa pek sorun varmış gibi algılanmaz. Be yaklaşım performans ölçümündeki en önemli engeldir. Deming'in şu benzetmesi bu duruma bu durumu çok güzel özetlemektedir. Kara bakarak işletmeyi yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Nerede olduğumuzu gösterir ama nereye gideceğimizi göstermez. Performans ölçümü sadece örgütün bugünkü durumunu göstermekle kalmaz, geleceği hakkında da bilgi verir.[170]

Yönetim danışmanları bu noktada etkin rol oynamaktadır. Örgüt performansının değerlendirilmesi kurum geleceği açısından önemli olduğundan kamu kurumları için belirli standartlar ve kriterler oluşturularak kurum performans değerlendirme işlemleri uygulanmalıdır. Örneğin TSK da her birlik için ayrı ayrı hazırlanmış Birlik Denetleme ve Değerlendirme çizelgeleri kurumsal performansın değerlendirilmesi noktasında bir standart oluşturmaktadır. Tüm kamu kurumları için benzer çalışmalar yapılarak örgüt performansının doğru olarak ölçülebilmesi kurumlara büyük gelişme sağlayacaktır. Bu çalışmalar kurum içerisinden ya da konu hakkında tam yetkin olmayan kişiler tarafından yapılırsa, daha temelden aksaklıklar çıkabileceği için başarının sağlanma oranı düşük olur. Oysa kamu kurumlarında kurumsal performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması aşamasında profesyonel danışman desteği alınırsa etkin ve başarılı sonuçların alınabileceği gözlemlenecektir.

---

[170] Nihat Erdoğmuş, "Dikiz Aynasına Bakarak Araba Kullanmak: Türkiye'de Yönetim ve Organizasyon" **Türk Ticaret Rehberi**, Bülten:2007/1, http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=79, (14.07.2008).

5.2.4. Değişim Yönetimi

Mikro organizmaların bile kendini değiştirdiği, değişemeyenlerin doğanın acımasızlığı karşısında yok olup gittiği bir evrende, kurumların, şirketlerin, toplumların ve ülkelerin devamlı bir değişim içinde olmaları kaçınılmaz. Tıpkı doğanın acımasızlığı gibi, piyasalarda affetmiyor artık. Değişmeyen, değişemeyen ya da değişime direnen birçok kuruluşun bugün adını bile hatırlamıyoruz. Yok olup gittiler. Yok, olup gidenler arasında neler var neler! Büyük şirketler, siyasi partiler, futbol takımları, ülkeler ve doktrinler; hepsi, değişen çevresel koşullara karşı kendilerini değiştiremedikleri için, bu gün yoklar, ya da o eski görkemli günlerinin anıları ile oyalanıyorlar.[171]

Daha önce de bahsettiğimiz gibi gelişen koşullar kamu kurumlarını büyük bir değişime zorlamaktadır ve bir değişim sürecine sokmaktadır. Kamu kurumlarında başarılı bir değişim yönetimi için;

- Değişim sürecinin çok iyi yönetilmesi,
- İçinde bulunulan durumun iyi sentezlenmesi
- Kuruma özel strateji geliştirilmesi,
- Bağımsız ve objektif bir bakış açısı,
- Sistemin verimliliği ve etkinliğinin ölçülerek sonuçlarının gözlemlenmesi safhalarında profesyonel destek alınmalıdır.

Kamu sektöründe başarılı değişim yönetimi yapılması ve arzu edilen sonuçların alınabilmesi için beş temel prensipten bahsedebiliriz:[172]

a) Kamu misyonuna uygun bir kurumsal ve bireysel performans sisteminin kurulması. Kurum hedeflerinin bireylere indirgenmesi ve stratejilerle yönetim anlayışının yerleştirilmesi. Stratejik hedeflere endeksli performans sisteminin etkin, düzenli kontrol edilen ve geliştirilen bir yapıya kavuşturulması. Etkin bir performans yönetimi ve şeffaflık çalışanların yönetime katılımını artıracak ve yönetim hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

[171] Tanju Argun, "Tırtıldan Kelebeğe", http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=80, (14.08.2008).
[172] Seçen, **a.g.m.**, p.3.

b) İç ve dış paydaşların desteğinin alınması. Kamuya hizmet anlayışı ile kurulmuş olan kurumların sundukları hizmeti gerçekleştirirken ilişkide bulundukları diğer kurum ve kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, finansal çevreler, diğer kurum ve kuruluşlar, tedarikçiler ve hizmet verdikleri vatandaşlar ile iç paydaşları olan, yönetim kurulu ve çalışanlar ile etkin bir iletişim içinde olmalı, üreteceği hizmetin etkin ve verimli olabilmesi için ne ve nasıl yapacağını sürekli sorgulamalıdır.

c) Özellikle kamu çalışanları yöneticilerine oranla daha uzun sürelerde kuruluşta çalışma imkanına sahip olmaktadır ve genellikle de her dönemdeki değişim faaliyetlerini izleme fırsatına sahip olmuşlardır. Değişim yönetiminde ve başarılı bir değişimin sağlanmasında süreçlere hakim çalışanların deneyimlerinden faydalanmak ve yetkinlik açıklarını kapatacak iyi tasarlanmış eğitim programları ile yetkinleştirilmeleri yönetimin değişim faaliyetlerini ve performansını olumlu yönde etkileyecektir.

d) Bir yol haritasının oluşturulması değişim faaliyetlerinin doğru ve zamanında yapılmasını etkileyecektir. Birçok yönetici değişimi moda gibi algılamakta ve bu yüzde de bir yerden bir yere ulaşmada başarısızlığa uğramaktadırlar. Doğru bir yol haritası; performans hedeflerinin belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesi, program ve sorumluluk dağılımının oluşturulmasından ve faaliyet ve programların belirlenen sorumluluklar, zaman ve bütçe kapsamında izlenmesi ve değerlendirilmesinden ibarettir.

e) Başarılı bir değişim faaliyeti için öncelikle bir değişim ekibi kurulmalı ve bu ekip mevcut durumu tam anlamıyla analiz etmeli, önceki değişim faaliyetlerini incelemeleri ve pozitif etkilerini tespit etmelidir. Kurulan ekip grup çalışmaları ile performansı artıracak önerileri ortaya koymalıdırlar. Değişim sürecinde grup çalışmalarına katılan her bir çalışan değişim ekibinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir. Grup çalışmalarında ortaya çıkan hedefler önceliklendirilmeli ve bu suretle gelişimi en fazla sağlayacak konuya odaklanmak daha kolay olacaktır. Dış paydaşların ve özellikle de halkın en çok dikkate alacağı ve en hızlı sonuç alınabilecek konulara odaklanmak iç ve dış paydaşların değişime olan inancını artıracak ve motivasyon yükselecektir. Bu motivasyon sonraki değişim faaliyetleri için teşvik edici olacaktır. Geniş bir yaklaşım benimseyen organizasyonel yapılanma projesi sadece bir örgüt

şemasından ibaret değildir. Başarılı bir yapılanma için liderlik, yapı, proses, teknolojik yapı, insan kaynakları ve performans yönetimi entegre edilmeli ve hepsi bir arada düşünülmelidir. Kamu yöneticileri değişim prosesinde bir bürokrattan daha çok bir lider olmaya çalışmalı, değişimin önüne bürokratik engellerden çok bu engelleri aşmaya yönelik esnek kararlar alınmasını sağlayacak süreçleri sağlamaya özen göstermelidir.

Kamuda değişim sürecinde görülen sorunlar ise ;

- Değişim öncesinde ve değişim sürecinde profesyonel yardım almak yerine kurum içi personel görevlendirme yoluna gitmek,
- Değişim sürecine çok hevesli bir şekilde başlayıp zamanla gereken önemin azaltılması,
- İşin başlangıcında ya da planlama sürecinde profesyonel danışman desteği alınması fakat değişim sürecinde ve değerlendirme sürecinde destek alımı noktasında yaşanan sıkıntılar,
- Kurum içerisindeki bireysel çıkar ve menfaatlerin değişime engel olması gibi sorunlar olarak özetlenebilir.

5.2.5. E-Devlet Uygulamaları

Günümüz kamu kurumlarının en büyük yönlendiricisi olarak görülen yönetişim kuramlarının etkin olarak uygulanmasında büyük rol oynayan e-devlet uygulamaları gerek ülkemizde gerekse dünyada takip edilemez bir hızda artmaktadır. E-devlet uygulamalarında birçok Avrupa ülkesi arasında Türkiye'nin de iyi bir yerde olduğunu söyleyebiliriz. [173]

Bilgi çağı ve onun teknolojileri kamu hizmetlerinin boyutlarını değiştiriyor. Türkiye'de e-devlet uygulamalarında oldukça ileri bir noktaya ulaşılmış durumda. Geçtiğimiz günlerde ABD'deki Brown Üniversitesi, 198 ülkedeki kamu kurumlarının İnternet üzerinden verdikleri hizmetlerini araştırdı. Çalışmada bu hizmetlerde Türkiye'nin ilk ona girdiği ve Almanya, İsviçre gibi gelişmiş ülkeleri

[173] 05.07.2008 tarihinde Dr. Naci ÇUHACI ile yapılan görüşmede alınan notlar.

geride bıraktığı ortaya çıktı. Vergi, Kimlik, Pasaport hizmetlerinin web üzerinden erişilen hizmetleri, e-devlet ve kamu sektöründe övgüye değer uygulamalardır.[174]

Kamu kurumlarının e-devlet uygulamalarındaki başarının büyük bir kısmı kurumların e-devlet altyapısının oluşturulmasında profesyonel danışmanlık desteği almalarıdır. Özellikle bilgisayar ve internet teknolojilerinin kullanılmasında danışmanların rolü büyüktür.

5.2.6. Bilişim Teknolojileri

Günümüz bilgi çağının özelliklerine bakıldığında 'bilgi' unsuru, toplumların ve kurumların gelişim göstermelerinde ve başarılı olmalarında en önemli faktör olmaya başlamıştır. Çok hızlı değişen şartlara uyumun kaçınılmaz olduğu bu dönemde, teknolojinin ve küresel rekabetin gelişmesiyle birlikte kamu ve özel sektör örgütlerinin mümkün olduğunca hızlı ve planlı davranmaları gerekmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi organizasyonlar gerektiğinde bilgiyi üretebilmeli, paylaşabilmeli, bu bilgiyi uygulamaya koyabilmeli ve gerekli sonuçları elde ederek yeniden öğrenme süreci içerisine girebilmelidir.[175]

Bilgi işlem ve bilgisayar teknolojisinin akıl almaz bir hızda ilerlemesi kamu kurumlarının buna kayıtsız kalmasını engellemiş ve bu değişime tam olarak ayak uyduramasa da takip etme zorunluluğuna sokmuştur. Kamunun bilişime önem vermeye başlamasıyla kamu kurumları klasik yöntemlerle bilgi saklayan birer klasör dolabı olmaktan çıkmıştır. Kamu kurumları her türlü bilgisayar, yazıcı, network cihazları, internet kullanımı vs. için kurulacak sistemlerde bu konularda uzman şirketlerden danışmanlık hizmeti almakta, sistemlerin kurulumu, kontrolü, arıza ve idameleri safhalarındaki hizmetler için dış kaynak (outsource) kullanımına gitmektedirler. Bilişim teknolojilerinin çok hızlı değişimi sırf bu konularda uzman şirketlerin çoğalmasına ve sadece bu piyasayı güncel olarak takip eden danışmanların kamudan iş almasına neden olmaktadır. Fakat bazı kamu kurumları kendi içlerinde

[174] " E-Devlet: Yaygın Teknoloji İle Vatandaşları Yönetime Katmak" başlıklı rapor, http://www. deloitte.com, (14.07.2008).
[175] Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutanis, "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı:2002/1, s.53.

bilgi işlem bölümleri kurarak bu hizmetleri kendi personellerine yaptırma yoluna gitmektedirler.

5.3. DANIŞMANLAR

5.3.1. Kimler Danışmanlık Yapmalıdır

Günümüz toplumunda ‘’ikinci kariyer’’ kavramı gittikçe önem kazanmaktadır. Bu gerek bireylerin artan maliyetlerle başa çıkma çabasından, gerekse firmalardaki birleşmeler, küçülmeler vb. değişimlerin zorunlu kılmasıyla ve istenmeden gerçekleşen emeklilikler sebebiyle ya da daha fazla gelir için boş vakitlerdeki uğraş şeklinde söz konusudur. Danışmanlık, günümüzde çekici bir ikinci kariyer sunmaktadır. Uzun yıllar tecrübe edilmiş ve uzmanlık bilgisini geliştirmiş bireyler, olgunlaşış yargı kabiliyetleri, iyi dinleme becerileri ve sabırları ile ilgili endüstrilerdeki sorunların çözümüne katkıda bulunabilirler.[176].

Danışmanın özel bir insan olması gerekmektedir. Kendi alanında çok başarılı olan bir kişi aynı başarıyı danışman olarak göstermeyebilir. Sınırlı uzmanlık yeteneğine sahip, tecrübesiz, becerisi olmayan bir kişi de danışmanlık yapamaz. Bilgi, beceri ve tecrübe danışman olarak çalışabilmek için gerekli ama yeterli değildir. Bilgi beceri ve tecrübeye ilave olarak bir danışmanın sahip olması gereken özellikler vardır. Başarılı bir danışmanlık mesleği için danışmanın bu özelliklerden çoğuna sahip olması gereklidir.[177]

- Dinlemesini bilmeli,
- Tarafsız olmalı,
- Emredici kişiliğe sahip olmalı,
- Dürüst ve ahlaklı olmalı,
- Bir probleme çok yönlü bakabilmeli,
- Analitik olmalı,

[176] Herman Holtz, **How To Succed As An Independent Consultant**, Wiley New York, Third ed., 1993, ss.38-40’dan Erdost, **a.g.m.**, s.15.
[177] Aytar, **a.g.k.**, s.31.

- Sunum yeteneği olmalı,
- Sır tutabilmeli,
- Yenilikleri devamlı takip edebilmeli,
- Kendini pazarlama yeteneği olmalıdır.
- Sempatik olmalı ve kolay iletişim kurabilmelidir.

Yönetim danışmanlığının bahsedilen kriterleri sağlayıp sağlayamadığı ve meslek olarak adlandırıp adlandıramayacağı konusunda uzun ve sonuçsuz tartışmalar vardır. Hem okullular hem de danışmanlık pratiğindekiler farklı düşüncelerdedirler. Bu düşünceler yönetim danışmanlığının şimdiki durumunu simgelemektedir. Danışmanlık meslek için söz edilen kriterlerden bazılarını sağlarken bazılarına uymamaktadır.[178]

5.3.2. Kimler Danışmanlık Yapmaktadır

Ülke ekonomileri ilerledikçe danışmanlığa olan talep de, danışmanlığın arzı da artmaktadır. Danışmanlık mesleği gelişmekte ve türleri olağanüstü bir şekilde çeşitlenmektedir. Danışmanlık sektörü özellikle de yönetim danışmanlığı çok popüler hale geldi.[179]

Danışmanlık meslek olarak herkesin yapabileceği bir iş olarak görülmektedir. Bu işin bir okulu yoktur. Bilgi ve becerileri ile ilgili olarak herhangi bir makam tarafından sınava tabi tutulmazlar. Lisans veya ehliyete gerek yoktur.[180]

Özellikle ülkemizde danışmanlık mesleğinin eğitim standardının ya da mecburi gereksiniminin olmaması ve kolay yoldan para kazanma yolu olarak görüldüğünden çok fazla kişi danışmanlık yapmakta veya yaptığını iddia etmektedir. Yönetim danışmanları derneği, hâlihazırda bir danışmanlık şirketinde ya da bağımsız olarak danışmanlık yapan kişilerle yapılan birebir görüşmelerde danışmanlık hizmeti veren danışmanlarla ilgili şu tespitler göze çarpmaktadır;

[178] Kubr, **a.g.k.**, s.119'dan Erdost, **a.g.e.**, s.15.
[179] Ulaş Bıçakçı, "Danışmanlıkta İş Etiği ve Müşteri Kavramı", http://www.yontek.com/kose024.htm, (01.05.2008).
[180] Aytar, **a.g.k.**, s.40.

- Danışmanlık yapan kişilerin hemen hemen hepsi üniversite mezunu, yarıdan fazlası yüksek lisans ya da üstünde bir eğitim seviyesine sahip.
- Genellikle meslek hayatının son dönemlerinde sahip oldukları bilgi ve becerinin kullanılması ile danışmanlık yapılması danışmanların yaş ortalamasının 40 ve üstü olduğu görülmekte,
- Danışmanlık yapanların yarısından çoğunun danışmanlıktan önceki görevleri; Genel müdürlük, yönetim kurulu başkanlığı veya yöneticilik.
- Yüzde yetmişinden fazlasının en az on yıl ve üzeri iş tecrübesi bulunmakta,
- Türkiye şartlarına göre iyi ücret aldıkları halde, diğer ülkelerle ve mesleklerle karşılaştırdıklarında hak ettikleri ücreti kazanamadıklarını düşünmektedirler.
- Yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadan danışmanlık yapan danışmanlardan rahatsızlık duymakta ve mesleğin zarar gördüğüne inanmaktadırlar.[181]

Bahsettiğimiz konular ülkemizde kendi alanında yetkin ve kendini ispatlamış danışmanlar hakkındaki yorumlardır. Fakat ülkemizde danışmanlık yapan veya danışmanlığa ilgi gösteren birçok kesim bulunmaktadır. Bunları ise ; [182]

- Deneyimli, deneyimsiz, genç, yaşlı ve emekliler,
- Yeni üniversite bitirmiş yeni mezunlar,
- Üniversite öğretim görevlileri, akademisyenler, öğretim üyeleri,
- Emekli olmadığı halde halen bir işyerinde çalışan yöneticiler,
- Üniversitede okumakta olan gençler,
- Danışmanlık konusunda herhangi bir profesyonel eğitim almamış, iş tecrübesi olmayan, sadece birkaç konuda ihtisas yaparak o konuda danışmanlık hizmeti verenler,
- Asker, polis ve diğer kamu kurumundan emekli olanlar olarak özetlenebilir.

[181] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.
[182] 13.03-2009 tarihinde YDD Genel Sekreteri Alev BALKIŞ ile yapılan görüşmede alınan notlar.

Kısacası ülkemizde danışmanlık mesleğini hakkıyla icra edenler kadar olmayanlarında olduğunu söyleyebiliriz. Türkiye'de ki yönetim danışmanlarının kaynaklarının da çok çeşitlilik gösterdiğini ve bunun kısa bir zamanda belirli bir standarda bağlanamayacağı görülmektedir.

5.3.3. Kimler Danışmanlık Yapmamalıdır

Kimlerin danışmanlık yapması gerektiğinden ve ülkemizde danışmanlık yapan danışmanlardan bahsettikten sonra danışmanlık yapmaması gereken kişilerden ve bunların mesleğe etkilerinden bahsetmek gereklidir.

Amatörler danışmanlık yapmamalıdır. Danışmanlık ciddi bir şekilde yapılmalı veya hiç yapılmamalıdır. Bilhassa emekliler veya önce profesyonel deneyimi olan ve çeşitli nedenlerle iş hayatından çekilen eğitimli ev kadınları, can sıkıntısından ücret talep etmeden dahi bildikleri konularda danışmanlık yapmaya hazırdırlar. Bu tip danışmanlığın en büyük eksiği, destek hizmetlerinin bulunmamasından, bilgiye erişmedeki zorluklardan ve yenilikleri takip edemediklerinden kaynaklanmaktadır. Yıllar önce iş hayatından çekilmiş kişilerden pek azı meslekleri ile ilgili yenilikleri takip etmeyi başarabilmektedir.[183]

Hâlihazırda çalışanlar da danışmanlık yapmamalıdır. Danışmanlık her ne kadar bilgi ve tecrübenin aktarılması olarak görülse de büyük bir zaman ihtiyacı olan bir meslektir. Zira mesleğin devam ettirilebilmesi için sahip olunan bilgilerin güncel tutulması ve alan ile ilgili gelişmelerin takip edilmesi gereklidir. Çalışanlar genellikle kendi işlerine zaman ayırmak zorunda olacaklarından ya yapmakta oldukları iş zamanından ya da danışmanlık için ihtiyaç duyacakları zamanda feragat etmek zorunda kalacaklardır. Hâlihazırda çalışmakta olup danışmanlığı ek iş olarak görenler danışmanlık mesleğinden başarılı olamazlar. Sonuç olarak danışmalık başlı başına bir iş olarak görülmeli ve sadece onunla ilgilenilmelidir. Hatta ülkemizde ve dünyada olduğu gibi danışmanlığın sadece bir alanı seçilip o alanda uzmanlaşmak başarıyı arttırmaktadır. [184]

[183] Aytar, **a.g.k.**, s.46.
[184] 13.03-2009 tarihinde YDD Genel Sekreteri Alev BALKIŞ ile yapılan görüşmede alınan notlar.

Danışmanlık çalıştığı işyerinde uyumsuz, başarılı olamayan, huzursuz, kavgacı, otoriteye direnen, terfileri geciken, bunlar gibi nedenlerle kendi işini kurup rahat etmeyi hayal eden kişilerin yapmaması gereken bir meslektir.[185]

Masraf, ücret gibi maddi konuları konuşmaktan çekinen utangaç kişiler de danışmanlık yapmamalıdır. Danışmanlık tamamen bilgi ve tecrübenin kullanılması ve bir yardım hizmeti olarak görüldüğünden müşteriler bu hizmet için az bütçe ayırmaya ve mümkün olduğunca az para vermeye çalışmaktadırlar. Danışman ise yılların birikimi olan tecrübesini paylaşmanın ve kuruma katacağı katkının farkında olup hak ettiği ücreti talep edebilecek kişilikte olması gereklidir.

Alçakgönüllü kişiler de danışmanlıkta başarılı olamayabilirler. Özellikle ülkemizde danışmanlık işleri tavsiye, referans ve reklam ağırlıklı yapıldığından, yaptığı işleri sunamayan, başarısını küçük gören kişiler iş almakta zorlanırlar. Başarılarından bahsetmekten hoşlanmayan, başarılarına sahip çıkmayan kişilerin danışmanlık mesleğinde zorlandıkları görülür. Aynı zamanda her fırsatta kendini öven kendi üstünlüklerini kabul ettirmeye çalışan kişilerin de başarılı olacağı söylenemez.

Son olarak da tembel insanlar danışmanlık yapmamalıdırlar. Danışmanlık kısa sürede çok yoğun bir tempoyla çalışılmasını gerektiren, önceden belirlenmiş bir programın aksamaması için gece, gündüz çalışmayı gerektirebilen bir iştir. Çalıştığı iş yerinin temposuna uymakta güçlük çeken kişilerin danışmanlıkta başarı şansları sınırlıdır.[186]

5.3.4. Yönetim Danışmanlığı Eğitimi

Her ne kadar danışmanlık yapabilmek için mezun olunması gereken bir okul ya da bir eğitim zorunluluğu olmadığı halde bu işi yapacak yeni kişilerin yetiştirilmesi için çeşitli kurum ve kuruluşlarda yönetim danışmanlığı eğitimleri verilmektedir.

[185] Aytar, **a.g.k.**, s.39.
[186] Aytar, **a.g.k.**, s.39.

İlerleyen zamanlarda üniversitelerde ve eğitim kurumlarında bu konuda ilgili bölümlerin eğitime başlaması düşünülmektedir. Şimdilik bu eğitimler Türkiye'de Yönetim Danışmanları Derneği, KOSGEB ve bağımsız danışmanlık, eğitim kurumları tarafından verilmektedir.

Yönetim danışmalığı eğitimi, hizmetin götürüleceği kuruluşların gaye, politika ve ihtiyaçlarına göre farklılıklar gösterir. Bununla beraber, gerçekte temel öğeler müşterektir. Eğitim sırasında danışmana sistematik bir araştırmanın bütün gerekleri öğretilir ve çeşitli egzersizlerle beceri kazanmasına çalışılır. Ayrıca değişik yönetim fonksiyonlarındaki problemler teker teker ele alınarak her birindeki problemlerin kaynaklarının ortaya çıkarılması için, ne gibi bir yol izleneceği anlatılır. Esasen ciddi çalışan bir danışmanlık kuruluşu kadrosunda ancak uygun bir eğitim programından geçerek, mesleği bütün gerekleriyle tanıyıp benimsemiş elemanlara görev verir. Eğitim programı, aşağıdaki gayelerin hepsi gözetilerek oluşturulmalıdır.[187]

- Danışmanlık mesleğini ve katılınan danışmanlık kuruluşunu tanıtmak,
- Yöneticilikten yönetim danışmanlığına geçişteki ilk adımı mümkün olduğu kadar sağlam attırarak, danışmanlık kuruluşu ve müşteri arasındaki problemlerin oluşmasına engel olmak,
- Danışmanlarla müşteriler arasındaki özel ilişkinin değişik çalışma şartları altında görülerek iyice anlaşılmasını kolaylaştırmak,
- Hizmeti yapabilmek için gerekli beceri ve davranışları tanıtmak,
- Yönetim alanlarını tanıtıp her birindeki danışmanlık fırsatlarını göstermek,
- Belirli yetenekleri geliştirip becerileri arttırmak,
- Herhangi bir teknik veya alanda uzmanlık kazandırmak.

Bütün bunların yanında iyi bir yönetim danışmanı olmak için bu eğitimlerin olmazsa olmaz olduğunu söylemek yanlış olur. Alanlarında yetkin ve kendini ispatlamış başarılı danışmanlık şirketlerinde, profesyonel yönetim danışmanlarının yanında ve kontrolünde çok başarılı danışmanların yetiştirildiği bilinmektedir. Sektörü iyi bilen ve profesyonel danışmanlık şirketleri ihtiyaç sektörün ihtiyaç duyduğu alanda danışmanlar yetiştirebilir ve kişileri bu alanlara yönlendirebilir.

[187] "Danışmanlık Mesleğinin Uygulanması", http://www.eylem.com/danis/wdanis01.htm, (01.05.2008).

Günümüzde profesyonel bir meslek haline gelen yönetim danışmanlığı her ne kadar tecrübe ile ifa edilen bir meslek gibi görünse de danışmanların geniş bir eğitim sürecinden geçmiş olması gerekmektedir. Ülkemizde ve dünyada diğer meslek guruplarında olduğu gibi yönetim danışmanlığın alanında da lisans eğitimi (en azından ön lisans) programlarının üniversitelerde başlatılması gerekmektedir.[188]

5.4. YERLİ VE YABANCI DANIŞMANLIK FİRMALARI

Öncelikle ülkemizde kimlerin yönetim danışmanlığı desteği aldığı ve hangi danışmanları tercih ettiklerinden bahsetmek gereklidir. Yerli ve yabancı danışmanlık şirketleri karşılaştırıldığında, her iki danışman tercih edildiğinde yaşanan sıkıntılar ve kolaylıklar bu tercihlerin sebeplerini oluşturmaktadır.

Ülkemizde çok yeni olan profesyonel yönetim danışmanlığı mesleği, avukatlık, vergi danışmanlığı, mali müşavirlik, teknik danışmanlık gibi alanlardan farklı olarak işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları ile ilgili bir meslek dalıdır. Özel işletmeler, kamu kuruluşları, birlikler, odalar, vakıflar, KOBİ'ler, büyük işletmeler, holdingler hatta siyasi partiler gibi birçok kuruluş, tarafsız bir yönetim becerisinin profesyonel çözümlerine ihtiyaç duyabilmektedir. Kanıtlanmış stratejileri ve yönetim çözümlerini kullanmak Amerika'yı yeniden keşfetmenin gerekmemesini sağlamaktadır.[189]

5.4.1. Yabancı Danışmanlar ve Danışmanlık Firmaları

Ülkemizde özellikle büyük kuruluşlar daha çok yabancı yönetim danışmanlık firmalarından yararlanmaktadır. Nedeni ise; Yerli yönetim danışmanlığı yapan firmaların;

- Yaptıkları işi tam olarak tanımlayamamaları,
- Tanıtımlarını yapamamaları,
- Birikim ve deneyimlerini yansıtacak bir imaj düzeyine ulaşamamaları,

[188] 13.03-2009 tarihinde YDD Genel Sekreteri Alev BALKIŞ ile yapılan görüşmede alınan notlar.
[189] Kılınç Orhan Erdemir, "Yönetim Danışmanlığı", **Dünya Gazetesi**, (28.03.2007).

- Sadece eğitim ve seminer programları ile sınırlı kalmaları,
- Geçmişte elde ettikleri deneyimlerle işi devam ettirmeye çalışmaları, yönetim danışmanlığı ile ilgili eğitim sürecinden geçmemeleridir.

Yabancı danışman firmayla çalışma ise, kuruluşlara fazla bir yarar sağlamamaktadır. Nedeni ise kuruluşların danışman firmadan talep ettikleri projede çalışacak elemanlarını seçmede gerekli titizliği göstermemeleridir. Bu durum, danışman firmasıyla kuruluş arasında kurulacak ilişkinin kopuk olmasına yol açmaktadır. İlişkinin kopuk olması projenin hayata geçirilmesinde problem yaratmaktadır. Böylece danışman firmaların yarattıkları projeler kendi eğitimlerinin doğrultusunda teorik düzeyde kalmaktadır. Bu ise kaynak israfına yol açmaktadır.[190]

Genel kanı olarak ülkemizde diğer konularda olduğu gibi yabancı sempatisi ağır basmakta ve yabancı yönetim danışmanlığı şirketleri de kullanılmaktadır. Bu nedenle yönetsel çağın gereği olan yönetim danışmanlığı alanında yerel firmaların tercih edilerek güçlendirilmesi ve milli menfaatlerin gözetilmesi gerekmektedir. Tabi ki bu alanda faaliyet gösteren yerel yönetim danışmanlığı firmalarının da tanıtımlarını iyi yapmaları, çalıştıracakları danışmanların seçimine özen göstermeleri ve yabancı danışmanların sağladığı verimliliğin üstüne çıkmaları gerekmektedir.[191]

5.4.2. Yerli Danışmanlar ve Danışmanlık Firmaları

Ülkemizde son zamanlarda gerek bağımsız gerekse bir danışmanlık şirketi altında faaliyet gösteren danışmanların sayıları gittikçe artış göstermektedir. Alanında uzman ve kendini ispat etmiş başarılı danışmanlar ve danışmanlık şirketleri olduğu gibi ne yazık ki başarısız ve yetkin olmayan danışmanlar da sektörde faaliyetlerini sürdürmektedir. Yönetim danışmanlığı günümüzde her ne kadar profesyonel bir meslek haline gelmiş olsa bile herhangi bir sınav, akreditasyon ya da diploma zorunluluğu olmadığı için başarısız danışmanlar yerel danışmanlık şirketlerinin adını kötülemektedir. Ülkemizde son zamanlarda danışmanlar Türkiye Yönetim Danışmanları Derneği altında faaliyet göstermekteler. Yönetim

[190] "Danışmanlık Mesleğinin Uygulanması", http://www.eylem.com/danis/wdanis01.htm, (01.05.2008).
[191] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.

Danışmanları Derneği genel meslek ilkelerini ve gereklerini belirlemede ve bunların uygulanmasına büyük katkı sağlamaktadır. Yönetim Danışmanları Derneğinin çalışmaları Türkiye deki danışmanlık firmaları ve yönetim danışmanlarının kalitesini arttırmakta, daha rahat iş bulmalarını sağlamakta, danışman-danışman ve müşteri danışman arasındaki bilgi akışı ve koordinasyonu sağlamaktadır. Ayrıca yönetim danışmanlığı hizmeti almak isteyen ve müşteriler için iyi bir yol gösterici görevini üstlenmektedir.

5.5. KARŞILAŞILAN SORUNLAR

5.5.1. Genel Sorunlar

Danışmanlık sektörünün gelişebilmesi için ülkenin gelir seviyesinin ve sanayileşme düzeyinin yüksek olması ve ülkede tam rekabetin geçerliliğin sağlanması lazımdır. Gümrük duvarlarıyla korunan sanayilerin çoğunlukta olduğu ülkelerde danışmanlık sektörü gelişmek için uygun ortam bulamamaktadır. Sanayisi gelişmemiş ülkelerde de danışmanlık sektörü gelişememiştir.[192]

Kamu sektöründe yapılanma sürecinde görülen en önemli risk gerek yapılanma ve gerekse de değişim sürecinin yönetilmesi aşamasında profesyonel destek alımı ve sürdürülmesinde yaşanan handikaplardır. Yapılanma sürecinde, mevcut durumun objektif olarak değerlendirilmesinde, strateji geliştirilmesinde uluslararası kabul gören yöntem ve araçların kullanılması, kurum vizyonu ve yönetim politikaları doğrultusunda kuruma özel sistem tasarımının bağımsız bir bakış açısı ile yapılması kurulan sistemlerin verimliliği ve etkililiği açısından önemlidir. Genellikle yapılanma çalışmaları esnasında alınan profesyonel destek değişim sürecinin başında sona erdirilmektedir. Özellikle değişim sürecinin iyi yönetilememesi ve yapılanma çalışması esnasında alınan profesyonel desteğin tam da o noktada kesilmesi;

- Uygulama planlarının iyi yapılamaması
- Doğru ve uygun sorumluların atanmaması nedeni ile değişim önerilerinin hayata geçirilememesi

[192] Aytar, **a.g.k.**, s.57.

- Yapılan tüm çalışmaların bir kenarda unutulmaya terk edilmesi sonuçlarını doğurmakta ve her defasında benzer hizmetler farklı danışmanlardan tekrar tekrar alınmakta veya kendi bünyelerinde tüm çalışanları da de motive eden ve inandırıcılığını kaybeden bir türlü bitmeyen yapılanma süreçleri oluşmaktadır.[193]

Ülkemizde yeni yeni profesyonel bir iş olarak kabul edilmeye başlanan yönetim danışmanlığının karşılaştığı sorunlar çalışma alanlarına, danışmanlara, müşterilere ve diğer etkenlere göre değişiklik göstermektedir. Ne yazık ki ülkemizde kamu sektörünün yeteri kadar profesyonel danışmanlık desteği aldığını söyleyemeyiz. Daha önce de bahsettiğimiz gibi kamu danışmanlığı profesyonel bir işten öte sadece yardım alma olarak görmekte ve bu kapsamda danışmanlık için ciddi ücretler ödemeyi göze alamamaktadır. Danışmanlık hizmeti hala lüks bir hizmet olarak değerlendirilmektedir. Son dönemlerde yapılan yasal değişikliklerle birlikte yukarıda bahsettiğimiz alanlarda danışmanlık desteği almaya başlayan kamu çoğu zaman iş tamamlanmadan ya da sonuç alma safhasına varmadan danışman desteği almayı bırakmaktadır. Hâlbuki yapılan bir danışmanlık projesinde işin başlangıcı ve problemlerin tespiti kadar uygulama süreci ve sonuç safhaları da önemlidir.

Karşılaşılan diğer bir sorun ise destek alacağı konularda kendi bilgi ve becerilerinin danışmanların bilgi seviyesinin altında olduğunu kabullenememeleridir. Yıllardır çalıştıkları kurumlarında yürüttükleri işi en iyi kendileri yapacaklarına olan inançları danışman desteği almalarına, alsalar bile uygulama safhasında kendi bildikleri yöntemleri de uygulamaya katmaya çalışmaktadırlar.

Danışmanlık hizmeti talep etme kararını etkileyen olumsuz faktörlerin başında bu hizmetin pahalı oluşu gösterilmektedir. Özellikle şirketin nakit sıkıntısı içinde olduğu durumlarda, danışmanlık hizmetinin getireceğin mali yük, danışmana başvurma kararının alınma aşamasında olumsuz etki yapabilmektedir. Danışmana başvurmanın bir maliyeti olacağı kuşkusuz olmakla beraber, söz konusu danışmanlık hizmetinin pahalı olup olmadığının doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için,

[193] Seçen, **a.g.m.**, par.2.

alınacak danışmanlık hizmetinin şirkete sağlayacağı yararın ve getirinin de hesaplanması ve dikkate alınması gerekir.[194]

Özel şirket ve işletmeler çoğunlukla üretim alanında faaliyet gösterdikleri için danışmanlık desteği aldıkları zaman üretimde olan artışı, karlılık oranlarını, zaman ve malzeme karlarını ölçülebilir değerde hesaplayabilmekte ve bunun için çok yüksek danışmanlık ücretleri ödemekten kaçınmamaktadırlar. Kamu kurumları ise üretimden çok hizmet sektöründe faaliyet göstermektedirler. Hizmet verdikleri asıl kitle halktır ve insanların devlete karşı aldıkları hizmeti denetlemeleri ve hesap sormaları çoğu zaman zor olduğundan, performans ölçüm ve değerlendirmesi de özel sektör kadar yapılamamaktadır. Bu durumda danışmanlık hizmetlerinin kuruma kattıklarının farkında olmayabilirler ve bunun için ayırdıkları bütçe çok düşük meblağlarda kalabilmektedir. Kendi devletine yardım için yüksek ücretler talep eden danışmanlara iyi karşılamadıkları durumlar ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde danışmanlık hizmetine bütçe ayıracak kültürün henüz oluşamaması bilginin bedelini ödemeye karşı isteksizlik doğurmaktadır.

Müşteri değer sistemi ile danışman değer sistemlerinin farklı oluşu, danışmanı -marjinal- bir insan durumuna getirir. Çünkü danışman kendi takımının değer ve normlarından çok farklı bir sistemde çalışacaktır. Danışman, kendi değerleri ile müşteri değerleri uyuşmadığı zaman çelişkiye düşecektir. Çoğu kez müşteri değerlerinin üstünde yer alması, danışmanın verebileceği yardımın etkinlik derecesini azaltır. Müşteri danışmanın hizmetlerini optimizme etmek istiyorsa, bazı gerçekleri bilmesinde yarar vardır. Danışman, her şeyden önce bir insandır. Her ne kadar davranış bilimleri bilgisi varsa da, baskı ve çelişkilerden etkilenebilir. Bu etkinliği önleyici etmenleri, müşterinin en alt düzeyde tutması gereklidir.[195]

5.5.2. Danışmanların Karşılaştıkları Sorunlar

Kamuya danışmanlık hizmeti veren danışmanların önde gelen sorunlarından birisi güven sorunudur. Danışmanlık hizmeti alanların danışmanlara ve danışmanlık

[194] Altop**, a.g.k.**, s.33.
[195] Birol Bumin, **Örgüt Geliştirme**, Ankara: Kalite Matbaası, 1979, s.40.

hizmetlerine karşı güven sorunu yaşamalarının nedenleri;

- Danışmanlık hizmetleri ya da getirileri hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaları,
- Daha önce aldıkları danışmanlık hizmetinin başarısızlıkla sonuçlanmış olması,
- Piyasada meslek etiğine göre hararet etmeyen, alanında yetkin olmayan danışmanların ortalıkta kolayca hizmet verebilmeleri,
- Ülkemizde danışmanlık ile ilgili yasal standartların olmaması,
- Kurum çalışanlarının danışmanlık hizmeti ile ilgili yeterince bilgilendirilmemeleri ve çalışanların projeye olan inançsızlıkları olarak özetlenebilir.

Yönetim danışmanlarının en önemli başarı şartı birlikte çalıştıkları şirketlerin güvenini kazanmaktır. Çünkü güven olmaksızın değişim konusunda kurumu harekete geçirmek neredeyse imkânsız olur. Uygulanamayan fikir ve öneriler ise katma değer yaratmaktan uzak olur. Bu nedenle uygulanabilir projeler, güven oluşturmaya bağlıdır.[196]

Danışman gönüllü olarak görevlendirilmiş ve bazı sorunlara çözüm bulması beklenmekte olsa bile bazı kamu yöneticileri veya çalışanları danışmana sorunlarla ilgili tüm bilgilerini aktarmaktan kaçınabilirler. Bir danışmanın sorunu en iyi şekilde teşhis edip çözebilmesi için çalışanların ve yöneticilerin o konuda bildikleri her şeyi danışmana aktarmaları gerekmektedir. Fakat kamu çalışanları sabit maaşla çalıştıkları için ortaya çıkan sorunun çözülememesinden ya da geç çözülmesinde dolayı zarar görmeyeceklerini düşünerek tüm bilgilerini aktarmada tereddüt edebilirler. Bazı durumlarda ise gerek yöneticiler gerekse çalışanlar birbirlerinden sakladıkları faaliyetlerle ilgili bilgileri danışmanlara aktarmazlar. Danışmanın ve müşterinin değerlerinin ve ortak çıkarlarının çakıştığı durumlarda da sorunlar çıkmaya başlar.

[196] Yılmaz Argüden, "Yönetim Yaşam Kalitesini Geliştirir", **Radikal Yönetim Danışmanlığı Eki**, 27 Mayıs 2008, s.4.

Danışmanlar bazı projeler için kamu kurumları tarafında davet edildikleri durumlarda uzun zaman ayırıp ön raporlar hazırlarlar, sorunu analiz ederek ne gibi destek verebilecekleri ve projeyle ilgili tüm detayları kurum yöneticilerine aktaracak sunumlar hazırlarlar. Bütün bunlara rağmen kamu kurumları daha uygun fiyatlara başka teklif aldıkları anda danışmanların bilgi becerisine, kullanacakları araç gereç ve personele, yetkinlik ve diğer özelliklere bakmaksızın daha uygun fiyata işi yaptırmaya çalışırlar. Çoğu zaman başka kamu kurumlarında ya da üniversitelerden çok daha uygun fiyatlara teklifler aldıkları için danışmanları maliyeti dahi kurtarmayacak düşük ücretlerde çalıştırmaya zorlarlar. Ülkemiz koşullarında zaten zor iş bulan danışmanlar çok düşük ücretlere kamuya danışmanlık hizmeti sunmak zorunda kalabilirler. Daha önce de bahsettiğimiz gibi danışmanların kendi devletine hizmet etmek için yüksek danışmanlık ücreti talep etmelerine iyi gözle bakmazlar.[197]

Danışmanların yaşadığı bir başka konu ise Ülkemizde danışmanların işbirliği ve örgütleşme eksikliğidir. Türkiye'de danışmanların örgütsel olarak faaliyet gösterdikleri tek kurum Yönetim Danışmanları Derneğidir. Bu derneğin ise Türkiye'de danışmanlık yapan binlerce danışmanda rağmen sadece 178 üyesi bulunmaktadır. Bu dernek Türkiye'de tüm dünyada kabul edilen CMC sertifikasını vermeye yetkili tek dernektir. Herhangi bir şirkete bağlı ya da bağımsız olarak danışmanlık yapan danışmanların ortak bir platformda buluşamaması;[198]

- Bilgi alışverişi ile başarının ve yetkinliğin arttırılamaması,
- Meslek etiğinin uygulanmasının sağlanamaması,
- Mesleğin gereksinimlerinin ve standartların oluşturulması,
- İş alma ve meslek içi dayanışmanın arttırılamaması,
- Müşterilerin güvenli bir şekilde ve en iyi danışmanlık hizmeti alabilecekleri ortak bir adresin oluşturulmaması,
- Danışmanlık sektöründe Türkiye genelinde ihtiyaç duyulan hizmet alanlarının tespit edilerek o alanlarda yeni danışmanların yetiştirilmemesine sebep olmaktadır.

[197] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.
[198] http://www.ydd.org.tr , (01.09.2008).

5.5.3. Müşterinin Karşılaştığı Sorunlar

Zaten zor karar verilerek danışmanlık hizmeti almaya çalışan kamu kurumları danışmanlar ile ilgili sorunlar yaşadıklarında profesyonel danışmanlık hizmetine bakışları iyice zayıflar. Bazı danışmanlar kamu kurumları ile bir danışmanlık projesinde anlaştıklarında projenin başında yapacakları ile ilgili büyük taahhütlerde bulunurlar faka hizmetin uygulama aşamasında zaten işi almış olmanın verdiği rahatlık ve ücretlerini tahsil etme noktasında devletten bir problem çıkmayacağı düşüncesi ile işleri layıkıyla yapmayabilirler. Projelerde yetkin ve tecrübeli personellerini kullanmaktan kaçınabilirler. Zaten kamu kurumu diye genç ve tecrübesiz ya da stajyer danışmanlarını bu projelerde görevlendirebilirler.

Danışmanlar görev sahalarının dışına çıkarak yönetimin diğer kademelerine müdahale etmeye başladıklarında sorunlar yaşanmaya başlanır. Ya da bazen kurum yöneticileri yetkilerinin danışmanlar tarafından kullanılmasında problem çıkartabilirler.

Danışmanın yardımı, işletmenin sahibinin ve / veya üst düzey yöneticilerinin sorunların çözümü hakkında bizzat düşünme ve yardımcı olma istek ve iktiranı zayıflatmaktadır.Bunun sonucunda sorunların çözümü sürecinde hakimiyet uzmandan danışmana geçmekte ve böylece bu alanda işletme sahibi ve/veya üst düzey yöneticiler açısından bir güç kaybı söz konusu olmaktadır.[199]

Danışmanlık şirketleri kamu kurumlarına verdikleri eğitim danışmanlığı hizmetlerinde piyasayı ve ilgili konuyu çok iyi takip etmedikleri için güncel bilgiler yerine aylarca hatta yıllarca eski bilgileri ve eğitimleri verme yoluna gidebilirler. Hatta bazı yetkin olmayan danışmanlar eğitim sunumlarını ve eğitim tekniklerini başka danışmanlık şirketi ya da danışmanların modellerinin üzerinde ufak değişiklikler yaparak kullanabilmektedirler. Piyasada yetkin olmayan birçok sahtekâr danışman çok düşük fiyatlara ihalelere girebilmekte ve aldıkları kamu danışmanlık hizmetlerini layıkıyla yapmamaktadırlar. Danışmanlar, belirli alanlardaki tecrübesizliklerini saklayabilirler. Yeteneklerinin yeterli ölçüde olmadığı

[199] Altop, **a.g.k.**, ss.33-34.

alanlarda özel işletmelerde iş alamazlar fakat kamu kurumlarında sundukları düşük ücretlerden dolayı iş alabilmektedirler. Bu durumlarda ise yapılan danışmanlık projeleri ya tam olarak bitirilemez ya da başarı ile tamamlanan proje sayısı çok az olur.

Danışmanlar tüm sorunlara aynı yaklaşırlar ya da başka kamu kurumları için daha önce ürettikleri projeleri başka kurumlar için kullanma yoluna gidebilmektedirler. Her ne kadar kamu hizmetleri birbirine benzerlik gösterse dahi her kurum için hatta her iş için yeni analizler yapılarak yeni projeler ve çözüm yolları hazırlanmalıdır. Tüm kamu kurumlarına aynı gözle bakan danışmanlar bu durumlarda başarısız olurlar.

5.5.4. Türk Danışmanların Başarısız Olma Nedenleri

Yönetim danışmanlığının her ne kadar dünyada çok aktif olarak kullanıldığından ve artık bunun bir profesyonel bir meslek haline gelmiş olduğundan bahsetmiş olsak da, ülkemizde gerek danışmanlardan gerekse danışmanlık hizmeti kullanacak işletme ve kamu kurumlarından kaynaklanan sebepler nedeniyle Türk danışmanların istenilen yere ulaşamadığı gözlemlenmektedir. Ne yazık ki ülkemizde büyük şirketler danışmanlık hizmetleri için yabancı şirketlerin (gerçekte daha başarılı olamasalar dahi) tercih edildiği gözlenmektedir. Türk danışmanların birçok tercih edilmeme sebepleri ana hatlarıyla şunlar olabilir. [200]

Türk danışmanların yabancı danışmanlarla çalışmaları biraz sancılı olmaktadır. Bunun nedeni, Türk danışmanların hala konsorisyumlarda liderlik edecek güce gelmemelerinden kaynaklanmaktadır. Yabancı danışmanlar Türk danışmanları taşeron gibi görmekte ve davranmaktadır. Önemli projelerde muhakkak bir yabancı danışmanın bulunması isteği ve daha da önemlisi yabancı danışmanlara duyulan güven, bu gibi zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Birkaç yıl içinde Türk danışmanların kendini daha iyi ispatlayarak bu gibi olaylarla karşı karşıya kalmayacakları tahmin edilmektedir.[201]

[200] 03.11.2008 tarihinde Dündar AYTAR ile yapılan görüşmede alınan notlar.
[201] Aytar, **a.g.k.**, s.103.

Türk danışmanlar ilk aşamada yüksek ücretler talep edip daha sonra gerek rekabet nedeniyle gerekse maddi sıkıntılar nedeniyle başlangıçtaki ve hak ettikleri ücretin çok daha aşağısında ücretlere hizmet verebilmektedirler. Bu gibi durumlar hem danışmanın inandırıcılığını azaltır hem de aynı sektörde hizmet veren bütün danışmanların aynı fiyatlardan ücretle çalışabilecekleri gibi yanlış bir kanı oluşturur.

Türk danışmanların bir diğer dezavantajı ise kendi alanlarında hizmet veren kamu kuruluşlarının bulunmasıdır. Bunların en büyük örnekleri çeşitli kamu kuruluşları ve bunların başında üniversiteler sayılabilir. Bu kurumlar ve üniversiteler bu hizmetleri herhangi bir maddi kazanç gözetmeden verdiklerinden ve bu iş için dahili entelektüel sermayelerini kullandıklarından çok daha uygun fiyatlara iş yapmaktadırlar. Bu durum piyasada fiyatların bu şekilde algılanmasını ve bu fiyatların referans alınarak aynı fiyatların özel danışmanlık şirketlerinden de beklenir duruma getirir. Fakat bu düşük ücretler zaman zaman projenin maliyetinin bile altında kaldığından yönetim danışmanları zor durumda kalmaktadırlar.

Yönetim Danışmanlığı Derneği Başkanı Lütfi Ensari, yönetim danışmanlarını "kurumsal doktorlara" benzetiyor. Bu kapsamda kuruluşların, yapısal değişim ve iyileştirme süreçlerinde, yönetim ve yönetim sistemleri ile ilgili bilgi, deneyim, iş yöntemleri ve çevre ilişkileri konusunda yönetim danışmanlığı desteği almalarının giderek artan ve tercih edilen yönetim yaklaşımı olduğu görülmektedir. Unutulmamalıdır ki, yönetim danışmanlığı tıp doktorluğu ile benzerlikler taşımaktadır. Yönetim Danışmanlığını bu anlamda "kurumsal doktorluk" olarak tanımlamak olasıdır. Bilgisiz, deneyimsiz, yeterli donanımı ve alt yapısı olmayan ve etik ilkeleri göz ardı eden ve kendisini yönetim danışmanı olarak tanıtan ve işe girişen bir kişinin "sahte diplomalı bir tıp doktor"undan farkı yoktur. Uygun olmayan bir yönetim danışmanı yanlış teşhisi ve önerileri ile rehberlik yaptığı kurumun ölümüne neden olabilir.[202]

[202] Yülek, **a.g.m.**, par.10.

Yetkin olmayan danışmanların ve danışmanlık şirketlerinin çoğalması, bu şirketlerle ya da danışmanlarla çalışıp memnun kalmayan kurum, işletmelerin bir dahaki seferde Türk danışmanlar yerine yabancı danışmanları tercih etmelerine sebep olmaktadır.

Uluslararası platformda danışmanlık yapan bütün şirketlerin dünyanın değişik yerlerinde irtibat büroları veya üye oldukları uluslararası danışmanlık kuruluşları vardır. Bu bürolar ve kuruluşlar sayesinde dünyanın çeşitli yerlerinden iş almaları kolaylaşır ve dünya pazarına kolayca açılabilirler. Yerel danışmanların bu konuda zayıf kaldıkları ve genellikle ülke içinde hizmet verme yolunu seçtikleri görülmektedir.

Danışmanlık projesinin oluşmakta olduğunu öğrenen danışmanlar, danışmanlık hizmetini satın alan kuruluş nezdinde bir tanıtım kampanyası başlatmak mecburiyetindedirler. Tanıtımın en uygun yolu yüksek düzey yöneticilerle karşılıklı görüşmektir. Yöneticilerle görüşmek ise kolay değildir. Yurdumuzda yabancı danışman kuruluş temsilcilerinin yetkililerle kolayca görüşme olanakları varsa da, yerli danışmanlar için bu olanak çok kısıtlıdır.[203]

[203] Aytar, **a.g.k.**, s.117.

SONUÇ

Yönetsel çağın gereği olan yönetim danışmanlığı, sosyal toplum içerisinde bir arada yaşamanın şartı olan yönetme ve yönetilme olgusu var olduğu sürece kendisine önemli bir yer bulmaya devam edecektir. Danışmanlık aslında hayatımızın her anında yaşadığımız, takıldığımız ya da kendi başımıza başaramadığımız bir konuda bilen birisine sorma veya akıl alma durumunun profesyonel bir meslek olarak icra edilmesidir.

Üretim ve hizmet sektöründe gerek özel işletmeler gerekse kamu kurumları için küçük bütçelerle büyük gelişimler sağlayacak hizmetlerin profesyonel olarak sunulmaya başlanması yönetim danışmanlığını bir meslek haline dönüştürmüştür. Klasik yönetim yaklaşımında veya babadan oğula geçen aile şirketlerinde büyümenin ve gelişmenin en büyük ihtiyacı maddi kaynaklar ve yatırımlar olarak bilinirken günümüzde durum bunun dışında değişik boyutlara taşınmıştır. Zaman zaman yönetim danışmanlarının işletme veya kurum içerisinde öngördükleri değişimler sağlanarak çok düşük maddi yatırımlarla karlılık oranı beklenenden çok daha fazla arttırılabilmektedir. Bu durum kurumların yönetim danışmanlığı hizmetlerine karşı ilgisinin artmasına neden olmaktadır.

Tabi ki ülkelerin örf adetleri, insanların kişisel özellikleri, iş yapma alışkanlıkları ve danışmanlığın yeterince tanınmaması yönetim danışmanlığı sektörünün yavaş gelişmesine sebep vermektedir. Yönetim danışmanlığı dünyanın sanayi bakımında gelişmiş ülkelerinde çok eski tarihlerde ön plana çıkmış ve günümüzde hemen hemen her sektörde profesyonel bir meslek olarak icra edilmektedir. Ülkemizde ise son zamanlarda popüler bir meslek gibi görünmesine rağmen kendi içerisinde birçok mesleki sıkıntılar yaşayan, sektörde hakkettiği yeri bulamayan ve yeteri kadar kullanılamayan bir faaliyet alanıdır. Son zamanlarda ülkemizde büyük işletmeler tarafından etkin olarak kullanılan yönetim danışmanlığının kamu alanında faaliyet gösterdiği pek söylenemez. Ülkemizde danışmanlık bilincinin gelişmediği, hala profesyonel bir meslek olarak yer bulmadığı, kurumlara ve ülke ekonomisine sağlayacağı katkıların farkında olunamadığı gözlenmektedir. Özellikle kamu sektöründe çok kısıtlı alanlarda faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı kısa zaman

içinde değişim ihtiyaçları ve hızla gelişen teknolojinin etkisiyle önemli mesafeler kat edeceği değerlendirilmektedir.

Ülkemizde bağımsız veya bir kuruluş altında çalışıp danışmanlık hizmeti veren çok fazla danışman bulunduğunu söyleyebiliriz. Ama ne yazık ki gerek uzmanlık seviyesi bakımından gerekse standartların sağlanıp kaliteli danışmanlık hizmet verilmesi noktasında yeterli olduğumuz söylenemez. Bunun birinci sebebi Türkiye'de danışmanlığın yeni ve çok popüler bir meslek olarak görülmesi fakat bu meslek alanında çalışacakların yetiştirileceği eğitim kurumlarının olmamasını gösterebiliriz. YDD'nin ve birkaç özel kurumun verdiği eğitimlerin dışında devlet tarafından üniversitelerde verilen bir eğitimin olmaması ülkemizdeki danışmanların emekli yöneticilerden, yeni mezun üniversitelilerden, öğretim elemanlarından vb. oluşmasına ortam oluşturmaktadır. İkinci büyük sebep ise yönetim danışmanlığı ile ilgili mesleki yasal düzenleme ve altyapının olmamasıdır. Bu durum meslek standartlarının oluşturulmasının önünde engel oluşturmaktadır.

Kamu kurumlarında yönetim danışmanlığı hizmetlerinden çok daha az faydalanıldığını söyleyebiliriz. Son zamanlarda yeni kamu yönetimi anlayışının gelişmesi, yerel yönetimlerin güçlenerek etkinliklerinin artması ve şeffaflık, yönetime katılım, hesap verebilirlik vb. yönetişim kuramlarının yaygınlaşması kamudaki yönetim danışmanlığı faaliyetlerini arttırmıştır. Fakat kamu çalışanlarında danışmanlara karşı olan güven eksikliği ve aynı işi kendi bünyelerinde de yaptırabilecekleri düşüncesi danışmanların kamudan iş almalarını engellemektedir.

İşletmelerde danışmanlık hizmetleri için ödenen ücretin iş sonunda kuruma katacağı kardan ve kaybedilecek zamandan çok daha düşük olması işletmeleri danışman kullanmaya yönlendirirken kamuda durum farklıdır. Kamuda ödenecek ücretin meblağı harcanacak zamandan ve elde edilecek sonuçtan daha önemli görüldüğünden ya danışmanlık hizmeti almama ya da ihtiyacın başka kanallardan sağlanması yolları seçilmeye çalışılır. Aynı iş daha düşük ücretlere yetkin ve yeterli olmayan danışmanlara, üniversitede farklı alanlarda hizmet veren öğretim görevlilerine, siyasi etkenler nedeniyle tanıdık firmalara vb. yaptırılabilmektedir.

Kamu kurumlarında ki bir başka durum ise yönetim danışmanlığı hizmeti almak için durumun ya yasal bir zorunluluk haline gelmesi ya da problemin çözülemez bir duruma geldiği anlar beklenmektedir. Kamu kurumları yapılan yasal düzenlemeler sonucunda kendi bünyelerinde çözemeyeceklerine inandıkları işler ya da tamamen yabancı oldukları işler için danışmanlık firmalarına başvurmaktadırlar. Bu durumda yeterli bilgiye sahip olmadıkları için yeterli tecrübeye sahip olmayan danışmanlarla iş yaptıklarında başarılı sonuçlar elde edememektedirler. Çok sayıda danışman her kamu kurumu için aynı projeyi uygulamaya çalışarak iş alır. Ya da bilgilerini güncel tutarak güncel gelişmeleri takip etmeden uzun süreler aynı eğitimleri verip, değişik sorunlarda aynı çözümleri kullanarak başarısız işler ortaya koyarlar. Danışmana başvurmak için problemin çözülemez duruma gelene kadar beklenmesi durumu özel işletmelerde de mevcuttur.

Bütün bunların yanında ülkemizdeki uluslararası işletmeler, KOBİ'ler ve birçok kamu kurumu danışmanlık hizmetlerinin farkında ve çok etkin olarak kullanmaktadırlar. Özellikle uluslararası iş yapan büyük işletmeler danışmanlık hizmetlerinin her alanından istifade etmektedirler ve bu iş için çok büyük bütçeler ayırmaktadırlar. Aynı zamanda birçok bakanlık ve etkin yönetimi prensip edinmiş birçok belediye yönetim danışmanlarına başvurmaktadır. Özellikle son zamanlarda artan dış hizmet alımı (outsourcing) belediyelerin her alanda danışmanlara yönelmesine sebep olmaya başlamıştır. Özellikle kamu kurumları çalışanlarına verilecek eğitimler için profesyonel eğitmenler tercih edilmeye başlanmıştır.

Sonuç olarak günümüz şartlarında kurumların ayakta kalabilmeleri ve rekabet yeteneklerini geliştirebilmeleri için yönetim danışmanlığı hizmetlerini çok daha etkin olarak kullanmaları gerekmektedir. Kamu kurumlarında ise "Yeni Kamu İşletmeciliği" anlayışının gelişmesi ve yeterli bilinç seviyesine ulaşılması durumunda yönetim danışmanlığının kurumlara katkısı çok daha büyük olacaktır. Önümüzdeki yıllarda gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, eğitim eksikliklerinin tamamlanması ve gerekli tanıtım faaliyetlerine önem verilerek danışmanlığın toplum içinde yaygınlaşması ile birlikte ülkemizde zaten büyümekte olan danışmanlık sektörünün çok daha yaygın olarak kullanılacağı ve ülke ekonomisine katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

EKLER

EK-1

DÜNYA BANKASI'NIN HAZİRAN 1995 TARİHİNDE GÖTÜRÜ ÜCRET İLE VERİLEN DANIŞMANLIK HİZMETLERİ İÇİN ÖNERDİĞİ TİP SÖZLEŞME'NİN TÜRKÇE ÇEVİRİSİ[204]

[204] Altop, **a.g.k.**, s.227.

DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Götürü Ücret

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

I. SÖZLEŞME FORMU
II. SÖZLEŞME GENEL ŞARTLARI

1. Genel Hükümler
1.1 Tanımlar
1.2 Sözleşmenin Tabi Olduğu Hukuk
1.3 Sözleşmenin Dili
1.4 İhbarlar
1.5 [Hizmetlerin] İfa yeri
1.6 Yetkili Temsilciler
1.7 Vergi ve Harçlar

2. Sözleşmenin Başlangıcı, Tamamlanması, Tadili ve Feshi
2.1 Sözleşmenin Yürürlüğü
2.2 Hizmetlerin Başlangıcı
2.3 Sözleşmenin Sona Ermesi
2.4 Mücbir Sebep
2.5.1 Tanım
2.5.2 Sözleşme İhlali Olması
2.5.3 Sürenin Uzatılması
2.5.4 Ödemeler
2.6 Fesih
2.6.1 Müşteri tarafından
2.6.2 Danışmanlar Tarafından
2.6.3 Fesih Üzerine Ödeme

3. Danışmanların Yükümlülükleri
3.1 Genel Olarak
3.2 Menfaat Çatışması
3.2.1 Danışmanların Komisyonlar, indirimler, vs.den Faydalanamaması
3.2.2 Danışmanların ve Bağlı Kuruluşlarının Proje ile diğer bir şekilde ilgili olamamaları
3..2.3 Çatışan Faaliyetlerin Yasaklanması

3.3 Gizlilik
3.4 Danışmanlar Tarafından Yaptırılacak Sigorta
3.5 Danışmanların, Müşterinin Ön İznini Gerektiren Eylemleri
3.6 Rapor Verme Yükümlülükleri
3.7 Danışmanların Hazırlayacakları Belgelerin müşteriye Ait Olması

4. Danışmanların Çalışanları
4.1 Çalışanların Tanımı
4.2 Çalışanların Görevine Son Verilmesi ve/veya Değiştirilmeleri

5. Müşterinin Yükümlülükleri
5.1 Yardım ve Muafiyet
5.2 Uygulanacak Hukukta Değişiklik
5.3 Hizmetler ve Tesisler

6. Danışmanlara Yapılacak Ödemeler
6.1 Götürü Ücreti
6.2 Sözleşme Ücreti
6.3 Ek Hizmetler için Ödeme
6.4 Ödeme Koşulları
6.5 Geciken Ödemelerde Faiz

7. Uyuşmazlıkların Giderilmesi
7.1 Sulh Olma
7.2 Uyuşmazlığın Çözümlenmesi

III. SÖZLEŞME ÖZEL ŞARTLARI
IV. EKLER
Ek A – Hizmetlerin Tanımı
Ek B – Rapor Verme Yükümlülükleri
Ek C – Kilit Personel ve Alt-Danışmanlar
Ek D – Sözleşme Ücretinin Yabancı Para Cinsinden Dökümü
Ek E – Sözleşme Ücretinin Yerel Para Cinsinden Dökümü
Ek F – Müşteri Tarafından Sunulacak Hizmet ve Tesisler

ÖNSÖZ

1. İşbu standart Danışmanlık Hizmetleri Sözleşmesi, Dünya Bankası'ndan ödünç para alanlar ve onların ifa yetkililerinin (bundan böyle "Müşteriler" olarak anılacaktır) götürü ücret esasına dayalı hizmet almak üzere danışmanlık firmaları tayin etmeleri halinde kullanılmak üzere Dünya Bankası tarafından hazırlanmıştır. Böyle bir durumda, kısmen ya da tamamen Dünya Bankası tarafından finanse edilen sözleşmeler için bu sözleşmenin kullanılması zorunludur.

2. Götürü ücret esasına dayalı sözleşmeler, yapılacak işlerin açıkça ve net olarak belli olduğu ve Danışmanlar tarafından üstlenilen ticari riskin asgari olduğu ve dolayısıyla Danışmanların kendilerinden istenen işi önceden tespit edilip üzerinde anlaşmaya varılmış bulunan götürü ücret karşılığında yapmaya hazır oldukları durumlarda kullanılmaktadır.Bu ücret Danışmanlar tarafından temin edilen veriler – tarifeler dahil- esas alınarak tespit edilmektedir.Müşteri belirli "çıktılar"ın (ki bunlar genellikle raporlardır) teslimi ile bağlantılandırılan bir ödeme planına göre ödeme yapmayı kabul etmektedir.Götürü ücret esasına dayalı sözleşmelerin en önemli avantajlarından biri idaresinin kolay olmasıdır.Şöyle ki, Müşteri, personel katkılarını denetlemesi gerekmeden yalnızca çıktılarla tatmin olması yeterli olmaktadır.Çalışmalar, örneğin mastır planları, ekonomi sektörü, fizibilite ve mühendislik çalışmaları ve araştırmalar ve genellikle götürü ücret esasına dayalı olarak yapılmaktadır.

3. Sözleşme dört bölümden oluşmaktadır: Form Sözleşme, Sözleşme Genel Şartları, Sözleşme Özel Şartları ve Ekler. Bu standart sözleşmeyi kullanan Müşteri, Genel Şartları değiştirmemelidir. Projenin özelliklerine uygunluk sağlamak amacıyla uyarlamalar yapılması gerektiğinde bu uyarlamalar yalnızca Özel Şartlarda yapılmalıdır.

_____

[Müşterinin adı]

ve

_____

[Danışmanların adı]

arasında

_____ tarihinde akdedilen

DANIŞMANLIK HİZMETLERİ SÖZLEŞMESİ

I.SÖZLEŞME FORMU

Götürü Ücret

Bu sözleşme ("Sözleşme"), _____ ("Müşteri") ile _____ ("Danışmanlar") arasında _____ tarihinde imzalanmıştır.

[*Not: Danışmanlar birden fazla kişiden oluşması halinde yukarıdaki bölüm şu şekilde değiştirilmelidir:

... ("Müşteri") ile, bu Sözleşmeden doğan tüm Danışmanlık yükümlülükleri konusunda Müşteriye karşı her biri müştereken ve müteselsilen sorumlu olacak ____ve _____'den ("Danışmanlar") oluşan ortak girişim arasında imzalanmıştır.]

ŞÖYLE Kİ:

(a) Müşteri Danışmanlardan, Sözleşmeye ekli Sözleşme Genel Şartları'nda belirtilen bir takım Danışmanlık hizmetleri ("Hizmetler") temin etmesini istemiştir.

(b) Danışmanlar, gerekli profesyonel vasıfları, personeli ve teknik donanımı haiz olduklarını müşteriye beyan ederek, Hizmetleri bu Sözleşmede yer alan koşullar uyarınca temin etmeyi kabul etmişlerdir.

(c) Müşteri, Hizmetlerin masrafları ile ilgili olarak Uluslararası Yeniden Kalkınma Bankası'ndan ("Banka") borç borç [veya Uluslararası Kalkınma Teşkilatı'ndan ("Teşkilat") kredi] temin etmiştir [veya borç / kredi için başvuruda bulunmuştur] ve söz konusu borç [veya kredi] tutarının bir bölümünü, şu koşullarda bu sözleşme uyarınca yapılacak ödemelerde kullanmak niyetindedir: (i) Banka [veya Teşkilat] tarafından yapılacak ödemeler, ancak Müşterinin talimatı ve Bankanın [veya Teşkilatın] onayı ile gerçekleştirilecektir, (ii) söz konusu ödemeler her bakımdan, borç [veya kredi] ilişkisini doğuran sözleşmenin koşul ve şartlarına tabi olacaktır ve (iii) Müşteri haricinde hiç kimse, borç [veya kredi] ilişkisini doğuran sözleşmeden herhangi bir hak elde etmeyecek ve borç [veya kredi] gelirleri üzerinde bir hak iddiasında bulunamayacaktır.

BU NEDENLERLE taraflar aşağıda yazılı olduğu şekilde anlaşmışlardır:

1. Aşağıda sayılan ve ekte bulunan belgeler, bu Sözleşmenin ayrılmaz parçaları sayılacaktır:

(a) Sözleşme Genel Şartları
(b) Sözleşme Özel Şartları
(c) Aşağıda belirtilen ekler

[Bu eklerden herhangi birinin kullanılmaması halinde, aşağıda ilgili ekin başlığı yanında ve ekin başlığını taşıyan bu Sözleşmeye ekli sayfada "Kullanılmamaktadır" ibaresi konulmalıdır.][205]

Ek A: Hizmetlerin Tanımı _____ Kullanılmamaktadır
Ek B: Rapor Verme Yükümlülükleri _____ Kullanılmamaktadır
Ek C: Kilit Personel ve Alt-Danışmanlar _____ Kullanılmamaktadır
Ek D: Sözleşme Ücretinin Yabancı Para Cinsinden Dökümü _____ Kullanılmamaktadır
Ek E: Sözleşme Ücretinin Yerel Para Cinsinden Dökümü _____ Kullanılmamaktadır
Ek F: Müşteri Tarafından Sunulacak Hizmet ve Tesisler _____ Kullanılmamaktadır

2. Müşteri ve Danışmanların karşılıklı hak ve yükümlülükleri, Sözleşmede belirtilen şekilde olacaktır. Özellikle:

(a) Danışmanlar, Hizmetleri Sözleşmenin hükümleri doğrultusunda yerine getirecektir ve
(b) Müşteri, Danışmanlara Sözleşmenin hükümleri doğrultusunda ödeme yapacaktır.

[205] Parantez içindeki metin opsiyoneldir; nihai metinde tüm notlar silinmelidir.

BUNU TEYİDEN, Taraflar, bu Sözleşmeyi yukarıda belirtilen tarihte imzalamıştır.

[MÜŞTERİ]
ADINA

_____
Yetkili Temsilcisi

[DANIŞMANLAR]
ADINA

_____
Yetkili Temsilcisi

[Not: Danışmanların birden fazla kişiden oluşması halinde tüm bu kişilerin imzalarının, aşağıdaki gibi yer alması gerekmektedir:]

DANIŞMANLARIN HERBİR ÜYESİ ADINA

[Üye]

_____
Yetkili Temsilcisi

[Üye]

_____
Yetkili Temsilcisi

II.SÖZLEŞME GENEL ŞARTLARI

1. GENEL HÜKÜMLER

1.1 Tanımlar

Aksi kullanılış şeklinden açıkça anlaşılmadıkça, bu Sözleşmede yer alan aşağıdaki terimler, belirtilen anlamlarında kullanılmıştır:

(a) "Uygulanacak Hukuk" Hükümet'in ülkesinde (veya Sözleşme Özel Şartları'nda ("ÖŞ") belirtilen diğer bir ülkede) çıkartılan ve yürürlükte olan kanun ve kanun gücüne sahip diğer belgeleri ifade eder.

(b) "Banka", Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası, Washington D.C., ABD'yi ifade eder.
(veya)

(b) "Teşkilat", Uluslararası Kalkınma Teşkilatı, Washington D.C., ABD'yi ifade eder.

(c) "Sözleşme", işbu Sözleşme Genel Şartları'nın ("GŞ") ekli bulunduğu ve taraflarca imzalanan sözleşmeyi (söz konusu sözleşmenin 1 no.lu Şartında sayılan belgelerle birlikte) ifade eder.

(d) "Sözleşme Ücreti", Hizmetlerin sunulması karşılığında Madde 6 uyarınca ödenecek bedeli ifade eder.

(e) "yabancı para", Hükümetin para birimi dışındaki diğer tüm para birimlerini ifade eder.

(f) "GŞ", işbu Sözleşme Genel Şartları'nı ifade eder.

(g) "Hükümet", Müşterinin ülkesinin hükümetini ifade eder.

(h) "yerel para", Hükümetin para birimini ifade eder.

(i) "Üye", Danışmanların birden fazla kişinin meydana getirdiği bir ortak girişimden oluşması halinde, bu kişilerden her birini; "Üyeler", bu kişilerin tamamını ve "Sorumlu Üye", ÖŞ'da tüm üyelerin bu Sözleşme uyarınca müşteriye karşı doğan hak ve borçlarının kullanımında üyeler adına hareket etme yetkisi bulunduğu belirtilen kişiyi ifade eder.

(j) "Taraf", duruma göre Müşteri veya Danışmanları; "Taraflar" is her ikisini ifade eder.

(k) "Çalışanlar", Danışmanlar veya herhangi bir Alt-Danışman tarafından işe alınan ve hizmetlerin veya bir kısmının ifa edilmesinde görevlendirilen kişileri ifade eder.

(l) "ÖŞ", GŞ'nin değiştirilmesi veya tamamlanması maksadıyla kullanılabilecek olan, Sözleşme Özel Şartları'nı ifade eder.

(m) "Hizmetler", Ek A' da tarif edildiği şekliyle, bu Sözleşme uyarınca Danışmanlar tarafından yapılacak işleri ifade eder.

(n) "Alt-Danışman", Danışmanın Hizmetlerinin herhangi bir kısmının verilmesi için Madde 3.5 ve 4'e uygun olarak taşeronluk sözleşmesi akdettiği herhangi bir kişiyi ifade eder.

1.2 Sözleşmenin Tabi Olduğu Hukuk

Bu Sözleşme ve bu Sözleşme hükümlerinin anlamı ve yorumu ile Taraflar arasındaki ilişki, Uygulanacak Hukuka tabi olacaktır.

1.3 Sözleşmenin Dili

Bu Sözleşme ÖŞ' da belirtilen dilde imzalanmış olup, söz konusu dil Sözleşmenin anlam ve yorumuyla ilgili her konuda bağlayıcı dil olacaktır.

1.4 İhbarlar

Bu Sözleşme uyarınca yapılacak her türlü ihbar, talep ve onay yazılı olacak ve yöneltildiği tarafın yetkili bir temsilcisine elden sunulduğu anda; veya ÖŞ' da belirtilen adrese taahhütlü mektubu, teleks, telgraf veya faks ile gönderildiği anda yapılmış sayılacaktır.

1.5 [Hizmetlerin] İfa Yeri

Hizmetler Ek A' da belirtilen yerlerde ve belirli bir iş için yer belirtilememiş ise Hükümet'in ülkesi içinde veya dışında Müşterinin onaylayacağı yerlerde ifa edilecektir.

1.6 Yetkili Temsilciler

Bu Sözleşme uyarınca Müşteri ve Danışmanlar tarafından yapılması gereken veya yapılmasına izin verilen işler ile imzalanması gereken veya imzalanmasına izin verilen belgeler, ÖŞ' da belirtilen yetkililer tarafından yapılabilir veya imzalanabilir.

1.7 Vergi ve Harçlar

ÖŞ'da aksi belirtilmediği sürece Danışmanlar, Alt-Danışmanlar ve bunların Çalışanları, Uygulanacak Hukuk uyarınca tahakkuk edecek ve miktarları Sözleşme Ücreti'ne dahil olduğu addolunan vergi, harç, resim ve diğer benzeri tahakkuk ettirilen meblağları ödeyeceklerdir.

2. SÖZLEŞME'NİN BAŞLANGICI, TAMAMLANMASI, TADİLİ VE FESHİ

2.1 Sözleşme'nin Yürürlüğü

Bu sözleşme, iki tarafça da imzalandığı tarihte veya ÖŞ'de belirtilebilecek olan daha sonraki bir tarihte yürürlüğe girer.

2.2 Hizmetlerin Başlangıcı

Danışmanlar Hizmetleri, Sözleşmenin yürürlülük tarihinden (30) gün sonra veya ÖŞ'da belirtilebilecek diğer bir tarihte ifa etmeye başlayacaktır.

2.3 Sözleşmenin Sona Ermesi

Bu Sözleşme, MADDE 2.6 uyarınca daha erken feshedilmedikçe, yürürlük tarihinden itibaren ÖŞ'da belirtilen sürenin sonunda sona erer.

2.4. Değişiklikler

Hizmetlerin kapsamı ve Sözleşme Ücreti konularında yapılacak değişiklikler de dahil olmak üzere bu sözleşmede yer alan koşullar, ancak Taraflar arasında yazılı anlaşma yapılarak değiştirilebilir. Bu şekilde yapılacak değişiklikler, duruma göre Banka ve Teşkilattan onay alınana kadar yürürlüğe girmeyecektir.

2.4 Mücbir Sebep

2.5.1 Tanım

Bu Sözleşme açısından "Mücbir Sebep" ifadesi, bir Tarafın makul [derecedeki] kontrolü dışında gerçekleşen ve ilgili Tarafın Sözleşmeden doğan yükümlülüklerinin ifasını imkansız kılan, ya da mevcut şartlar altında bunların ifasını imkansız sayılacak kadar gerçekleştirilemez kılan olay anlamında kullanılmıştır.

2.5.2 Sözleşme İhlali Olmaması

Sözleşmeden doğan herhangi bir yükümlülüğünü bir Mücbir Sebep sonucu ifa edemeyen Taraf, Sözleşmeyi ihlal etmiş sayılmayacak ve Sözleşme uyarınca mütemerrit olmayacaktır. Şu kadar ki; Mücbir Sebepten etkilenmiş olan Tarafın (a) Sözleşmenin koşullarını yerine getirmek amacıyla her türlü makul tedbiri almış, ihtimamı göstermiş ve makul sınırlar dahilinde alternatif çözüm yollarına başvurmuş olması ve (b) diğer tarafı en kısa zamanda böyle bir olayın vukuundan haberdar etmiş olması gerekir.

2.5.3 Sürenin Uzatılması

Taraflardan birinin bu Sözleşme uyarınca bir işi ya da görevi tamamlaması için öngörülen süre, söz konusu Tarafın söz konusu işi Mücbir Sebep nedeniyle gerçekleştiremediği süre kadar uzatılır.

2.5.4 Ödemeler

Danışmanların, Mücbir Sebep sonucunda Hizmetleri sunamadıkları süre esnasında da bu Sözleşme uyarınca kendilerine yapılacak ödemeler devam edecek. Danışmanların gerek Hizmetler ile ilgili olarak bu süre içinde yaptıkları makul ve gerekli masrafların gerekse de bu sürenin bitiminde yeniden hizmetlere başlanması maksadıyla yapacakları makul ve gerekli ödeme kendilerine ödenecektir.

2.5 Fesih

2.6.1 Müşteri Tarafından

Müşteri, işbu 2.6.1 maddenin (a), (b) ve (c) fıkralarında belirtilen durumlarda olayın vukuundan sonra en az otuz (30) gün öncesinden, (d) fıkrasında söz edilen durumda ise en az altmış (60) gün öncesinden Danışmanlara yazılı fesih ihbarında bulunarak bu Sözleşmeyi feshedebilir:

(a) Danışmanların, ifa etmemiş oldukları Sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kendilerine yapılan ihbardan itibaren otuz (30) gün içinde yahut Müşterinin yazılı olarak kabul etmesi halinde daha uzun bir süre zarfında gidermemeleri;

(b) Danışmanların aciz durumuna düşmesi yahut iflası;

(c) Danışmanların Mücbir Sebep sonucu Hizmetlerin esaslı kısmını en az altmış (60) gün süreyle gerçekleştirememesi veya

(d) Müşterinin tamamen kendi takdirinde olarak [tek taraflı olarak] bu sözleşmeyi feshetmeye karar vermesi.

2.6.2 Danışmanlar Tarafından

Danışmanlar, işbu 2.6.2 maddenin (a) ve (b) fıkralarında belirtilen durumlarda olayın vukuundan sonra en az otuz (30) gün öncesinden Müşteriye yazılı ihbarda bulunarak bu Sözleşmeyi feshedebilir:

(a) Müşterinin bu Sözleşme uyarınca Danışmanlara yapması gereken ve madde 7 gereğince Danışmanların söz konusu ödemenin gecikmiş olduğunu yazı ile ihbar etmesini takiben (45) gün içinde bir uyuşmazlığa konu olmayan herhangi bir ödemeyi gerçekleştirememesi veya

(b) Danışmanların Mücbir Sebep sonucu Hizmetlerin esaslı bir kısmını en az altmış (60) gün süreyle ifa edememiş olmaları.

3. DANIŞMANLARIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ

3.1 Genel

Danışmanlar Hizmetleri ifa ederken ve yükümlülüklerini yerine getirirken genel kabul gören profesyonel teknik ve uygulamalara uygun olarak, gerekli özeni göstermek suretiyle, verimli ve ekonomik bir şekilde hareket edecekler, muteber idari uygulamalara uyacaklar ve uygun teknoloji ile güvenli yöntemler kullanacaklardır. Danışmanlar, her zaman, bu Sözleşme ve hizmetlerle ilgili her türlü konuda Müşteriye karşı sadakatle hareket edecek ve Alt-Danışmanlar ve üçüncü şahıslarla aralarındaki her türlü işte Müşterinin menfaatini gözetecek ve destekleyecektir.

3.2 Menfaat Çatışması

3.2.1 Danışmanların komisyonlar, indirimler, vs'den f aydalanamaması

Madde 6'da belirtilen ücret, Danışmanların bu Sözleşme ve Hizmetler ile ilgili olarak Danışmanların yegâne ücretini oluşturmaktadır. Danışmanlar, bu Sözleşmeye ya da Sözleşme tahtındaki yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ile ilgili olarak kendi menfaatleri için hiçbir ticari komisyon, indirim ya da benzeri ödeme kabul etmeyecekler ve Çalışanların, Alt-Danışmanların ve bunların elemanlarının da böyle bir ek ödeme kabul etmemesini sağlamak için ellerinden gelen azami çabayı sarf edeceklerdir.

3.2.2 Danışmanların ve Bağlı Kuruluşlarının Proje ile Diğer Bir Şekilde İlgili Olamamaları

Danışmanlar, bu Sözleşmenin yürürlülük süresi zarfında ve sözleşmenin sona ermesinden sonra kendileri ve bağlı kuruluşları ile herhangi bir Alt-Danışman ve bağlı kuruluşlarının Hizmetler sonucu ortaya çıkan veya Hizmetlerle yakından ilgili olan herhangi bir proje için mal, çalışma veya hizmet (Hizmetler ve Hizmetlerin devamı hariç olmak üzere) sunmaktan memnun olacaklarını kabul ederler.

3.2.3 Çatışan Faaliyetlerde Bulunmama Yükümlülüğü

Gerek Danışmanlar, gerek Alt- Danışmanlar, gerekse de Çalışanlar, aşağıdaki faaliyetlerin hiçbirini doğrudan veya dolaylı olarak yapamazlar:

(a) Sözleşme süresi boyunca, Hükümet'in ülkesinde kendilerine bu Sözleşme ile yüklenen faaliyetler ile çatışacak herhangi bir iş ya da profesyonel faaliyet; veya
(b) Sözleşmenin sona ermesinden sonra, ÖŞ'da belirtilebilecek diğer faaliyetler.

3.3 Gizlilik

Gerek Danışmanlar, gerek Danışmanların Alt-Danışmanları, gerekse de her ikisinin de Çalışanları, bu Sözleşmenin süresi boyunca ve Sözleşme ve Sözleşmenin sona ermesini takip eden (2) yıl boyunca Projeye, Hizmetlere, bu Sözleşmeye veya Müşterinin işine ve faaliyetlerine dair herhangi bir "kişiye özel" veya gizli bilgiyi Müşteri'den önceden yazılı izin almaksızın açıklamayacaktır.

3.4. Danışmanlar Tarafından Yaptırılacak Sigorta

Danışmanlar, masrafları kendilerine (ya da icabı hale göre Alt-Danışmanlarına) ait olmak kaydıyla risklere karşı ÖŞ'da belirtilen şartlarda Müşterinin onaylayacağı şartlarda sigorta yaptırıp sigortanın devamlılığını sağlayacak ve Alt-Danışmanların da aynı şekilde sigorta yaptırıp bu sigortanın devamlılığını sağlamalarını temin edeceklerdir. Danışmanlar, Müşterinin talebi üzerine söz konusu sigortanın yaptırıldığını, sürdürüldüğünü ve primlerin ödendiğini gösteren delilleri Müşteriye sunacaklardır.

3.5 Danışmanların, Müşterilerin Ön izni Gerektiren Eylemleri

Danışmanlar, aşağıda sayılanların herhangi birini gerçekleştirmeden önce Müşteriden yazılı izin alacaklardır:

(a) Hizmetlerin herhangi bir bölümünün yerine getirilmesi için alt-Sözleşme akdedilmesi,
(b) Ek-C'de ismen belirtilmemiş Çalışanların görevlendirilmesi ("kilit personel ve Alt-Danışmanlar"),
(c) ÖŞ'da belirtilecek olan sair eylemler.

3.6 Rapor Verme Yükümlülüğü

Danışmanlar, Ek B'de sayılan rapor ve belgeleri, aynı Ek'te belirtilen formatta, sayıda ve belirtilen süre içerisinde Müşteriye sunacaklardır.

3.7 Danışmanların Hazırlayacakları Belgelerin Müşteriye Ait. Olması

Madde 3.6 uyarınca Danışmanlar tarafından sunulacak tüm plan, çizim, talimatname, tasarım, rapor ve diğer belgeler ile bilgisayar yazılımları Müşterinin mülkiyetine geçecektir ve Müşterinin mülkiyetinde kalacaktır. Danışmanlar, en geç bu Sözleşmenin feshi veya sona ermesi tarihinde, söz konusu tüm belge ve yazılımları, detaylı bir envanter listesi ile birlikte Müşteriye teslim edeceklerdir. Danışmanlar, sunulan belge ve yazılımların birer kopyasını saklayabilirler. Bu belgelerin gelecekte kullanımına ilişkin kısıtlamalar (eğer varsa), ÖŞ'da belirtilecektir.

4. MÜŞAVİRLERİN ÇALIŞANLARI

4.1 Çalışanların Tanımı

Danışmanların Hizmetlerin sunumunda görev alacak Kilit Personelin unvanları, üzerinde anlaşılan iş tanımları, asgari vasıfları ve tahmini süreler Ek C'de belirtilmiştir.Ek C'de isim ve sıfatlarıyla sıralanan Kilit Personel ve Alt-Danışmanlar, Müşteri tarafından bu Sözleşmeyle onaylanmıştır.

4.2 Çalışanların Görevlerine Son Verilmesi ve/veya Değiştirilmeleri

(a) Aksi, Müşteri tarafından onaylanmadıkça, Kilit Personelde değişiklik yapılmayacaktır. Danışmanların makul kontrolü dışında bir sebeple Kilit Personel mensupların herhangi birinin değiştirilmesi gerekirse, Danışmanlar bu kişinin yerine kendisine göre aynı veya daha üstün vasıflara haiz bir kişiyi görevlendireceklerdir.

(b) (i) Müşteri, Çalışanlardan birinin görevi ile ilgili esaslı bir hata yapmış olduğunu ya da suç teşkil eden bir fiil ile itham edildiğini öğrenirse veya

(ii) Müşterinin çalışanın performansını yetersiz bulmak için makul bir sebebi varsa Danışmanlar, Müşterinin yazılı ve gerekçeli talebi üzerine, söz konusu çalışanı, vasıfları ve tecrübesi Müşteri tarafından kabul edilecek yeni bir eleman ile değiştireceklerdir.

(c) Danışmanlar, Çalışanların işten çıkartılmaları ya da değiştirilmelerinden doğabilecek veya bunların doğal sonucu olan ek masraflardan dolayı herhangi bir talepte bulunmayacaklardır.

5. MÜŞTERİNİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ

5.1 Yardım ve Muafiyet

Müşteri, Hükümetin Danışmanlara ÖŞ'da belirtilen yardım ve muafiyetleri sağlaması için elinden gelen azami çabayı gösterecektir.

5.2 Uygulanacak Hukukta Değişiklik

Bu Sözleşmenin tarihinden sonra, Uygulanacak Hukukta vergi ve harç konularında, Danışmanların verecekleri hizmetlerin maliyetini arttıracak ya da azaltacak değişiklikler meydana gelmesi halinde, bu Sözleşme uyarınca Danışmanlara ödenecek olan ücret ve diğer masrafların tutarı da, Taraflar arasında yapılacak olan anlaşma ile maliyetteki değişikliğe paralel olarak arttırılacak ya da azaltılacak ve duruma göre Madde 6.2 (a) veya (b) fıkrasındaki tutarda buna göre uyarlama yapacaktır.

5.3 Hizmet ve Tesisler

Müşteri, Ek F'de sıralanan hizmet ve tesisleri danışmanların kullanımına amade kılacaktır.

6. DANIŞMANLARA YAPILACAK ÖDEMELER

6.1 Götürü Ücret

Danışmanlara sabit götürü ücret ödenecek ve Danışmanların toplam ücreti, tüm personel ve Alt-Danışman giderlerini, basın, iletişim, ulaşım masrafları ve benzerleri ile Danışmanların Ek A'da belirtilen Hizmetlerin ifa edilmesinde yapacakları diğer tüm masrafları kapsayacaktır.

Danışmanların toplam ücreti Sözleşme Ücretini aşamaz. Madde 5.2'de belirtilen durum haricinde Sözleşme Ücreti, ancak Taraf Madde 2.4 uyarınca Ek ödemeler konusunda anlaşmışlarsa Madde 6.2'deki miktarın üzerine çıkarılabilir.

6.2 Sözleşme Ücreti

(a) Ücretin yabancı para cinsinden tutarı ÖŞ'da belirtilmiştir.
(b) Ücretin yerel para cinsinden tutarı ÖŞ'da belirtilmiştir.

6.3 Ek Hizmetler için Ödeme

Madde 2.4 doğrultusunda üzerinde anlaşmaya varılacak ek hizmetler için ödenecek tutarın belirlenmesi maksadıyla, götürü ücretin dökümü Ek D ve Ek E'de belirtilmiştir.

6.4 Ödeme Şart ve Koşulları

Ödemeler, Danışmanların hesabına, ÖŞ'da belirlenen ödeme planı doğrultusunda yapılacaktır. ÖŞ'da aksi belirtilmediği takdirde ilk ödeme, Danışmanların bu ödeme ile aynı miktarda banka teminatı göstermeleri koşuluyla yapılacak ve ÖŞ'da belirlenen süre için geçerli olacaktır. Diğer tüm ödemeler, her bir ödeme için ÖŞ'da belirtilen şartların yerine getirilip ödenecek miktarı gösteren faturanın Danışmanlar tarafından Müşteriye ibrazından sonra yapılacaktır.

6.5 Geciken Ödemelerde Faiz

Müşteri, Ödemelerde ÖŞ'da belirtilen ödeme tarihinden itibaren on beş (15) günden fazla gecikirse, Danışmanlara geciken her gün için ÖŞ'da belirtilen oranda faiz ödenecektir.

7. UYUŞMAZLIKLARIN GİDERİLMESİ

7.1 Sulh Olma

Taraflar, bu Sözleşmeden veya bu Sözleşmenin yorumundan doğabilecek veya bunlarla ilgili olarak çıkabilecek uyuşmazlıkların dostça çözümü için ellerinden gelen azami çabayı göstereceklerdir.

7.2 Uyuşmazlığın Çözümlenmesi

Bu Sözleşmeden doğabilecek ve bir Tarafın diğerine yazılı olarak yapacağı uyuşmazlığın sulhen çözümlenmesi talebinin diğer Tarafça alınmasını takiben otuz (30) gün içinde dostça çözümlenemeyen uyuşmazlıkların halli için, Taraflardan herhangi biri ÖŞ hükümleri doğrultusunda [ilgili mercilere] başvuruda bulunabilir.

III. SÖZLEŞME ÖZEL ŞARTLARI

GŞ Madde Sayısı Sözleşme Genel Şartlarında Değişiklik veya Eklemeler[206]

[1.1 (a) "Hükümetin ülkesi" kelimeleri "_____" olacak şekilde değiştirilmiştir.

Not: *Banka finansmanı olan sözleşmeler genellikle Müşteri'nin ülkesi hukukunu sözleşmenin tabi olacağı hukuk olarak belirler. Ancak, tarafların başka bir ülkenin hukukunu seçmek istemeleri halinde Banka itiraz etmeyecektir. Birinci durumda, bu Madde 1.1 (a) silinecek, ikinci durumda ise ilgili ülkenin adı boşluğa yazılacak ve köşeli parantez kaldırılacaktır.*]

[1.2 (i) Yönetimden Sorumlu Üye _____ 'dir.]

1.3 Dil _____'dir.

Not: İngilizce, Fransızca veya İspanyolca olarak belirleyin.

1.4 Adresler aşağıdaki gibidir:

Müşteri için : _____
_____
_____
İlgili Şahıs : _____
Teleks : _____
Fax : _____

Danışmanlar için: _____
_____
_____
İlgili Şahıs : _____
Teleks : _____
Fax : _____

[206] Parantez içindeki metin opsiyoneldir; nihai metinde tüm notlar silinmelidir.

1.5 Yetkili Temsilciler

Müşteri için : _____
_____

Danışmanlar için: _____
_____

[1.6 Müşteri, aşağıdakilere ilişkin olarak, Danışmanlar ve onların Çalışanlarının (Alt-Danışmanlar ve onların Çalışanları dahil olmak üzere), Uygulanacak Hukuk kapsamında Danışmanlar ve Çalışanları hakkında tahakkuk etmiş olan her türlü vergi, resim, harç, masraf ve tahakkuk eden diğer yükümlülüklerden muaf olacağını beyan eder:

(a) Hizmetlerin verilmesine ilişkin olarak Danışmanlara, Alt Danışmanlara ve her ikisinin de Çalışanlarına (Hükümetin uyruğunda olanlar veya Hükümetin ülkesine daimi olarak ikamet edenler hariç) yapılan ödemeler;

(b) Hizmetlerin yerine getirilmesi amacı ile Danışmanlar veya Alt-Danışmanlar tarafından Hükümet'in ülkesine getirilen ve bu ülke sınırları içine getirildikten sonra yine bunlar tarafından ülkeden çıkartılacak olan her türlü ekipman, materyaller ve diğer malzemeler;

(c) Hizmetlerin yerine getirilmesi amacı ile ithal edilen ve Müşteri tarafından sağlanan fonlardan ödemesi yapılan ve Müşterinin malı olarak kabul edilen her türlü ekipman;

(d) Danışmanlar, Alt-Danışmanlar ve bunların Çalışanlarının (Hükümetin uyruğunda olanlar veya Hükümetin ülkesine daimi olarak ikamet edenler hariç) kişisel kullanımları için Hükümetin ülkesine getirdikleri ve Hükümetin ülkesinden ayrılmaları üzerine kendilerinin ülke sınırları içinden çıkartacakları tüm eşyalar.

Not: *Banka, borç alan ülke tarafından tahakkuk ettirilen vergi ve harçlar için ödemede bulunmamakla birlikte (Borç ve Garanti Sözleşmesine Uygulanan Genel Şartlar Bölüm 5.8 e bakınız)aşağıdaki seçeneklerden hangisinin uygulanacağı konusundaki kararı Müşteriye bırakmaktadır. Bu seçenekler şöyledir:*

"Danışmanların:

*(a) Müşteri tarafından karşılanmaksızın bu türden tahakkukları ödemesi **(durum (i))**,*
*(b) Bu türden tahakkuklardan muaf tutulması **(durum (ii))**,*
*(c) Ödemek zorunda kalabilecekleri bu türden tahakkukların Müşteri tarafından karşılanması (**durum (iii))** veya,*
*(d) Danışmanlar ve Çalışanlar adına bu tahakkukları ödemesi **(durum (iv))**.*

Birinci durumda Madde 1.7 ÖŞ'dan silinmelidir;
İkinci durumda Madde 1.7 ÖŞ'da tutulmalıdır;
Üçüncü ve dördüncü durumlarda Madde 1.7'nin birinci ve ikinci satırları ayrıca aşağıdaki şekilde değiştirilmelidir:

(durum (iii))
"Müşteri, Danışmanlar ve Çalışanları .....'den dolayı tazmin edeceğini ....." , veya

(durum (iv))
"Müşteri, Danışmanlar ve Çalışanlar adına .....ödeyeceğini .....".]

[2.1 İşbu Sözleşme _____ tarihinde yürürlüğe girecektir.

***Not:** Tarih, Bankanın Sözleşmeyi onaylaması, Banka Kredisi / IDA Kredisinin yürürlüğe girmesi, Danışmanların avans ödemesini alması ve Müşteri'nin Banka Kredisini alması (Madde 6.4'e bakınız) gibi Sözleşmenin yürürlüğe girme şartlarına atıf yapılarak belirlenebilir.*]

[2.2 Hizmetlerin başlangıç tarihi _____ 'dir.]

3.1 [Sözleşme Süre[si] _____ 'dır.]

***Not:** Süreyi doldurunuz, örneğin, yirmi dört (24) ay veya tarafların yazılı olarak belirleyeceği bir süre olabilir.*

3.2.1 *Not: Danışmanların Müşteriye malların, ,işlerin veya hizmetlerin tedariki konusunda görüş vermekte olmaları halinde aşağıdaki bölüm ÖŞ'a veya Ek-A' ya eklenmelidir.*

Ayrıca, Hizmetlerin bir parçası olarak Danışmanların mal, iş veya hizmet tedariki konusunda Müşteri'ye tavsiyede bulunma sorumluluğu olması halinde, Danışmanlar Bankanın veya Teşkilatın (durum hangisini gerekli kılarsa), ve diğer finansman sağlayan kuruluşların uygulanabilir tedarik talimatnamelerine uyacak ve söz konusu sorumluluğu her zaman Müşterinin azami yararına olacak şekilde getirecektir.Söz konusu tedarik sorumluluğunun yerine getirilmesi esnasında Danışmanları tarafından elde edilen tüm indirim ve komisyonlar Müşterinin hesabına olacaktır."

3.2.3 ***Not:*** *Devlet tarafından sahip olunan işletmelerin veya diğer varlıkların özelleştirilmesi konusunda (veya ilgili hususlarda) Müşteriye tavsiyede bulunan Danışmanların görevlerinin tamamlanması üzerine "taraf değiştirmesi" ve sonrasında bu işletmelerin-malların alıcısı olmalarının ya da bu bağlamda potansiyel alıcılara tavsiyede bulunmalarının yasaklanmış olması son derece önemlidir. Bu hallerde aşağıdaki hüküm Madde 3.2.3'e eklenmelidir.*

"Bu Sözleşmenin sona ermesinden itibaren iki yıl boyunca, Danışmanlar, bu Sözleşme tahtında Müşteriye danışmanlık hizmeti verdikleri varlıkların alıcısı olarak faaliyette (doğrudan veya dolaylı olarak) bulunmayacak, bu varlıkların potansiyel alıcılarına danışmanlık hizmeti (doğrudan veya dolaylı olarak) vermeyecek ve Çalışanları ile Alt-Danışmanları ve de Alt-Danışmanların Çalışanlarının da bu faaliyetlerde bulunmamalarını temin edeceklerdir."

3.4 Riskler ve teminatlar şöyle olacaktır:

(i) Üçüncü kişi motorlu araçlar _____,
(ii) Üçüncü kişi sorumluluk _____,
(iii) İşverenin sorumluluğu ve çalışanların tazminatı _____,
(iv) Mesleki Sorumluluk _____,
(v) Ekipman ve mal zararı veya ziyanı _____,

[3.5 (c) ***Not:*** Uygulanabilir olmadığı yerlerde siliniz.
Diğer eylemler _____'dir.

[3.7 ***Not:*** *Taraflardan herhangi birinin bu belgeleri gelecekte kullanmasına ilişkin bir kısıtlama bulunmuyor ise, bu Madde 3.7'yi ÖŞ'dan çıkartınız. Taraflar böyle bir kullanımı kısıtlama istiyorlar ise, aşağıdaki seçeneklerden herhangi biri-ya da taraflarca kararlaştırılacak herhangi diğer bir seçenek-kullanılabilir:*

- "Danışmanlar Müşterinin yazılı ön izni olmadan bu belgeleri bu Sözleşmeyle ilgisi olmayan amaçlar için kullanmayacaktır."
- "Müşteri, Danışmanların yazılı ön izni olmadan bu belgeleri bu Sözleşme ile ilgisi olmayan amaçlar için kullanmayacaktır."
- "Taraflardan hiçbiri, diğer tarafın yazılı ön izni olmadan bu belgeleri bu Sözleşme ile ilgisi olmayan amaçlar için kullanmayacaktır."]

[5.1 ***Not:*** *Buraya Müşterinin Madde 5.1'e ilişkin olarak sağlayabileceği yardımları veya muafiyetleri listeleyiniz.Böyle bir yardım ya da bir muafiyet bulunmamakta ise "uygulanabilir değil" yazınız.*]

6.2 (a) Yabancı para birimi veya para birimleri cinsinden tutar _____'di.

(b) Yerel para birimi cinsinden tutar _____'dir.

6.4 Hesaplar aşağıdaki gibidir:
Yabancı para birimi için : _____,
Yerel para birimi için : _____.

Ödemeler aşağıdaki plana uygun olarak yapılacaktır:

Not : *(a) aşağıdaki taksitler sadece örnek olarak verilmiştir*

(b) yabancı para ödemesi ile yerel para cinsi üzerinden yapılacak ödemelerin aynı planı takip etmemesi halinde, yerel para cinsi üzerinden yapılacak ödemeler için ayrı bir ek plan ekleyin;

(c)"başlangıç tarihi", " yürürlülük tarihi" ibaresi ile değiştirilebilir; ve

(d) uygulanabilir olduğu taktirde, hizmetlerin ifasını tevsik eden raporun içeriği hakkında detaylı bilgi verin (örneğin Ek B' de yer alan ***Raporlama Yükümlülükleri'nde*** *listelendiği şekilde çalışmanın veya çalışmanın belli aşamalarının ibrazı, teklif belgelerinin düzenlenmesi gibi).Aşağıdaki örnekte, geri ödemeye ilişkin banka garantisi, ödemeler maktu ödemenin %50 (elli)'sine ulaştığı zaman serbest bırakılmaktadır, zira, bu noktada, avansın tamamının verilen hizmetlerle karşılandığı varsayılmaktadır.*

- Sözleşme bedelinin %20 (yirmi)'si, Sözleşmesinin başlangıç tarihinden aynı meblağ için banka garantisinin ibraz edilmesi karşılığında ödenecektir.
- Başlangıç raporunun ibrazı üzerine götürü ücretin %10 (on)'u ödenecektir.

- Ara raporun ibrazı üzerine götürü ücretin %25 (yirmi beş)'i ödenecektir.
- Taslak nihai raporun ibrazı üzerine götürü ücretin %25 (yirmi beş)'i ödenecektir.
- Nihai raporun onaylanması üzerine götürü ücretin %20 (yirmi)'si ödenecektir.
- Banka garantisi, toplam ödemeler, götürü ücretin %50 (elli)'sine ulaştığında serbest bırakılacaktır.

Not : *Bu örnek maddenin her sözleşme için spesifik olarak kaleme alınması gerekmektedir.*

6.5 Ödeme, faturanın ve yukarıda Madde 6.4'te belirtilen belgelerin, ibrazını takiben _____ gün içerisinde yapılacaktır.

Not: *Örneğin "kırk beş (45) gün" ve nihai ödeme için ise " altmış (60) gün" belirtilebilir.*

Faiz oranı _____'dır.

7.2 İşbu sözleşmeden kaynaklanan veya Sözleşme ya da Sözleşmenin ihlali, feshi veya geçersizliği ile ilgili olan her türlü uyuşmazlık, ihtilaf veya talepler, hâlihazırda yürürlükte olan UNCITRAL tahkim kurallarına uygun olarak tahkim yoluyla çözümlenecektir.

Not: *Danışman Hükümet'in ülkesinin bir vatandaşı ise, yukarıdaki maddenin değiştirilmesi ve Hükümet'in ülkesindeki uyuşmazlıkların halline ilişkin kurallara atıfta bulunması gerekmektedir.*

IV. EKLER

EK A

HİZMETLERİN TANIMI

Verilecek olan Hizmetlerin detaylı tanımlarını, çeşitli görevlerin tamamlanma zamanlarını, görevlerin ifa mahallerini, müşteri tarafından onaylanacak belirli görevler gibi detayları belirtiniz.

EK B

RAPORLAMA YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Raporların formatı, sıklığı ve içeriğin, raporların ibraz edileceği kişileri ve ibraz edilmeyecekse, bu bölümde "Uygulanamaz" ibaresini kullanınız.

EK C

KİLİT PERSONEL VE ALT-DANIŞMANLAR

C-1'de ; Hükümet'in ülkesinde görevlendirilecek yabancı Personelin unvanını [ve halihazırda belli ise isimlerini], detaylı iş tanımlarını, asgari vasıflarını ve her bir personelin görevlendirildiği ayları,

C-2'de; Hükümet'in ülkesi dışında görevlendirilen yabancı Kilit Personel için yukarıda madde C-!'de sayılan bilgilerin aynısını,

C-3'te; Onaylanmış Alt-Danışmanların (hâlihazırda belli ise); bunların Personeli'ne ilişkin olarak C-! ve C-2'de belirtilen bilgilerin aynısını,

C-4'te; Yukarıda madde C-1'de sayılan bilgilerin aynısını Kilit yerli Personel için, listeleyiniz

EK D

SÖZLEŞME ÜCRETİNİN YABANCI PARA CİNSİNDEN DÖKÜMÜ

Burada, götürü ücretin yabancı para cinsi üzerinden ödenecek bölümünün dökümünün yapılabilmesi için kullanılan maliyet kalemlerini listeleyiniz:

1. Personelin aylık ücretleri (Kilit Personel ve diğer Personel).
2. Karşılanacak masraflar

Bu Ek, münhasıran ilave hizmetlere ilişkin ücretlerin belirlenmesinde kullanılacaktır.

EK E

SÖZLEŞME ÜCRETİNİN YEREL PARA CİNSİNDEN DÖKÜMÜ

Burada, götürü ücretin yerel para cinsi üzerinden ödenecek bölümünün dökümünün yapılabilmesi için kullanılan maliyet kalemlerini listeleyiniz:

1. Personelin aylık ücretleri (Kilit Personel ve diğer Personel).
2. Karşılanacak masraflar

Bu Ek, münhasıran ilave hizmetlere ilişkin ücretlerin belirlenmesinde kullanılacaktır.

EK F

MÜŞTERİ TARAFINDAN TEMİN EDİLEN HİZMET VE TESİSLER

YARARLANILAN YAYINLAR

Akyol, Şener, **Borçlar Hukuku, Özel Borç İlişkileri**, I.Fasikül, İstanbul, 1984.

Argun, Tanju, "Tırtıldan Kelebeğe", http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=80, (14.08.2008).

Argüden, Yılmaz, "Yönetim Yaşam Kalitesini Geliştirir", **Radikal Yönetim Danışmanlığı Eki**, 27.05.2008.

Atilla, Altop, **Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi**, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2003.

Aypar, Müge, "Yönetmenin Farkı, Hayatı Şekillendirmek ve Farklılaştırmaktır", **Radikal Yönetim Danışmanlığı Eki**, 27.05.2008.

Aytar, Dündar, **Danışmanlık nedir? Ne değildir?,** Rota Yayınları, İstanbul, 1999.

Bayraktaroğlu, Serkan ve Kutanis, Rana Özen, "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı:2002/1, Koceli, 2002.

Bıçakçı, Ulaş, "Yönetim Danışmanlığı Mesleği", **Dünya Gazetesi**, 20.03.1991.

Bıçakçı, Ulaş, "Danışmanlıkta İş Etiği ve Müşteri Kavramı", http://www.yontek.com/kose024.htm, (01.05.2008).

Bikmen, Kerem, "Rekabet ve Karlılığın anahtarı, verimlilik ve yeni yöntemler", **Radikal Yönetim Danışmanlığı Eki**, 27.05.2008.

Block, Peter and 30 Flawless Consultant, **The Flawless Consulting Fieldbook& Companion,** Jossey-Bass/Pfeifers, San Francisco, 2001.

Bumin, Birol, **Örgüt Geliştirme**, Kalite Matbaası, Ankara, 1979.

Canback, Staffan, "The Logic Of Management Consulting (part one)", **Journal of Management Consulting,** 10/2, 1998.

Cody, Thomas G., **Management Consulting: A Game Without Chips**, Consultant News New, Hampshire, 1986.

Çirişoğlu, Can, "Yönetim Danışmanlığı Tarihçesi", https://wwwxing.com/app/forum?op=showarticles;id=16597393, (29.01.2009).

Deloitte Türkiye RSS, "E-Devlet: Yaygın Teknoloji İle Vatandaşları Yönetime Katmak" başlıklı rapor, http://www. deloitte.com, (14.07.2008).

Elfgen, Ralph ve Klaile, Beatrice, **Unternehmensberatung, Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit,** Stuttgart, 1987.

Ensari, H.Lütfi, "Yönetim Danışmanı Balığı Tutmayı Öğretir", **Radikal Yönetim Danışmanlığı Eki**, 27.05.2008.

Erdemir, Kılınç Orhan, "Yönetim Danışmanlığı", **Dünya Gazetesi**, 28.03.2007.

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

Erdoğmuş, Nihat, "Dikiz Aynasına Bakarak Araba Kullanmak: Türkiye'de Yönetim ve Organizasyon" **Türk Ticaret Rehberi**, Bülten:2007/1, http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=79, (14.07.2008).

Erdost, Hayat Ebru, "Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları", Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2002.

Erdost, Hayat Ebru, "Tarihsel Perspektifte Yönetim Danışmanlığı Hizmeti", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı:59-1, Ankara, 2002.

Ertüz, M.Kaan, "Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri ve Bir Uygulama", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2002.

Exner, Stefan, **Der Unternehmensberatungsvertrag**, Köln, 1992.

Eylem (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi), "Personel Yönetiminde Danışmanlık", http://www.eylem.com/danis/wdanis04.htm, (14.07.2008).

Eylem (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi), "Danışmanlık Mesleğinin Uygulanması", http://www.eylem.com/danis/wdanis01.htm, (01.05.2008).

Geylan Ramazan, **Genel İşletme**, 4.b.,: Andolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

Hoffmann, Warner H., **Faktoren Erfolgreicher Unternehmensberatung,** Wiesbaden, 1991.

Holtz, Herman, **How To Succed As An Independent Consultant**, Third ed., New York, 1993.

İlhan, Derya, "Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1992.

Kennedy Publications, An Analysis of the Management Consulting Business In The U.S.Today Kennedy Fitzwilliam, 1990.

Kenthaber Uluslararası İnternet Medya, "Kamuda Neler Değişiyor?", http://www.kenthaber.com, (01.04.2009).

Kubr, Milan, **Management Consulting, A Guide to the Profession**, International Labour Office, Geneva, 1996.

Martinek, Micheal, **Moderne Vertragstypen**, Band II., München, 1992.

Nohutçu, Ahmet, **Kamu Yönetimi**, Savaş Yayınevi, Ankara, 2006.

Otluoğlu, Fahrettin, "Yönetim Danışmanlığı", http://www.ydd.org.tr/tr/Makale Goster. asp?makaleID=20, (08.01.2008).

Öncül, M.Sadık, "Örgüt Geliştirmede Danışmanlık Süreci", **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE, Cilt:33, Sayı:1, Ankara, 1999.

Performus 5M Bilişim Yazılım Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı, "5M Performans Yönetimi Danışmanlığı", http://www.performus.com.tr, (26.03.2009).

Schlüter, Andreas, **Management -und Consulting- Vertraege**, Berlin/New York, 1987.

Seçen, Tülin, "Kamu Sektöründe Yeniden Yapılanma Çalışmaları ve Danışmanlık Hizmet Alımı", http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.aspmakaleID=58, (14.07.2008)

Serhatoğlu, Ebru, "İnsan Kaynakları İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye'deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları İle İlgili Bir Araştırma", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2002.

Sezer, Özcan, "Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık, Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme" **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:8, Zonguldak, 2008.

Şimşek, M.Şerif, **İşletme Bilimine Giriş**, 3.b., Damla Ofset Matbaacılık ve Tic.A.Ş., Konya, 1996.

Tekeli, İlhan ve Şaylan, Gencay, "Danışmanlık Kuramı" , **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE, Cilt:8, Sayı:2, Ankara, 1975.

The Economist (Anonymous), "A Survey of Management Consultancy", **The Economist**, March 22, 1997.

Türker, Ahmet Vahdi, "Yönetim Danışmanlığı Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1993.

Washburn, Stewart A., "Challenge and Renewal A Historical View of the Profession, " **Journal of Management Consulting,** Vol. 9, No.2, 1996.

Wickham, Philip A., **Management Consulting**, Financial Times&Pearson Education Limited, Harlow, 1999.

Winkleman, Michael, "The consulting conudrum: Whose profession is it, anyway…", **Chief Executive,** 129, 1977.

Yavuz, Cevdet, **Türk Borçlar Hukuku, Özel Hükümler**, 5.b., İstanbul, 1977.

Yılmaz, Kutluhan, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:50-51, 2008.

Yönetim Danışmanları Derneği, "Yönetim Danışmanları Kataloğu 98-99", Kasım 1998.

Yülek, Murat, "Danışmanlık Sektörü (1), Kamu Danışmanlık Hizmeti Almıyor", http://www.ydd.org.tr/tr/SunumveMakaleler.asp, (26.03.2009).

http://www.eylem.com/danis/wdanis02.htm, (18.06.2008).

http://www.icmci.org , (19.10.2008).

http://www.ydd.org.tr/tr/ICMCI.asp, (05.11.2008).

http://www.static.icmci.org/?page=1797435, (19.02.2009).

http://www.feaco.org/en/index-action-history.html, (19.02.2009).

http://www.patca.org, (19.10.2008).

http://www.imcusa.org/?page=ABOUTIMC, (19.10.2008).

http://www.imcusa.org, (19.10.2008).

http://www.amcf.org/memMission.asp, (19.10.2008).

http://www.ydd.org.tr , (01.09.2008).

http://www.proder.org/index.php?module=content&page_id=457, (09.01.2008).

ÖZGEÇMİŞ

Yazar Halil BEŞENK 1980 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamladıktan sonra, 1994 yılında başladığı lise eğitimini İstanbul/Beylerbeyi'nde Deniz Astsubay Hazırlama Okulunda tamamladı. 1998 yılında Kocaeli/Derince'de Astsubay Sınıf Okulu'nda mesleki eğitimini tamamlayarak Deniz Kuvvetlerinde göreve başlamıştır.

Lisans Eğitimini Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde, 2004 yılında tamamladı. 2006 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri yüksek lisans programında lisansüstü eğitimine başladı.

1998'den bu yana Deniz Kuvvetlerinin değişik birliklerinde ve gemilerinde görev yapmaktadır. Bu görevleri sırasında birçok yurtiçi ve yurtdışı görevlerinde bulunmuş, elektronik sistemler uzmanlığı, TKY eğitmenliği, koordinatör ve danışmanlık görevlerini icra etmiştir.