

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE DANIŞMANLIĞIN
DEĞER ZİNCİRİNE KATKISI

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
İnan KAYNAK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL –2020

TEZ TANITIM FORMU

ADI SOYADI : İnan KAYNAK

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Yönetim Danışmanlığı Ve Danışmanlığın Değer Zincirine Katkısı

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİMDALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Doktora

TEZİN TARİHİ : 06.03.2020

SAYFA SAYISI : 190

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

DİZİN TERİMLERİ : Yönetim, Danışmanlık, Yönetim Danışmanlığı, Değer, Değer Zinciri, Geleceğin Meslekleri

TÜRKÇE ÖZET : Bu çalışma, yönetim bilimi çerçevesinde Yönetim Danışmanlığının değer zincirine olan katkısını araştırmaya yönelik bir çalışmadır.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE DANIŞMANLIĞIN
DEĞER ZİNCİRİNE KATKISI

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
İnan KAYNAK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL –2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

İnan KAYNAK

.../.../2020



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İnan KAYNAK' ın "Yönetim Danışmanlığı ve Danışmanlığın Değer Zincirine Katkısı" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
(Danışman)

Üye

Prof. Dr. Mustafa KARA

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gül Nihan GÜVEN
YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ ... / 2020

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada yönetim danışmanlığı ile yönetim danışmanlığı alan firmaların değer zinciri faaliyetlerine katkıları araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışma üç ana bölümden oluşmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde yönetim bilimi ve tarihi, danışman ve danışmanlık kavramı ve tarihi ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Bu kısa bilgileri müteakip yönetim danışmanlığı mesleği, mesleğin tarihi, türleri ve özellikleri ile ilgili bilgiler verildikten sonra yönetim danışmanlığı proje süreci ve danışmanlıkta yaşanan sorunlar irdelenmiştir. İkinci kısımda değer ve değer zinciri kavramları incelendikten sonra değer zinciri kavramının önemi ve işletmelere katkıları araştırılmıştır. Üçüncü bölümde ise yönetim danışmanlığının değer zinciri faaliyetlerine katkı düzeyi araştırılmıştır.

Bu araştırmada, yönetim danışmanlığı hizmeti almış olma ihtimali olan ve "iso 500" diye tabir edilen ve İstanbul Sanayi Odası'na 1960 yılından beri her yıl düzenlenen Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu araştırma evreni olarak alınmıştır. Araştırma için yönetim danışmanlığı ve İ.Hakkı Eraslan tarafından oluşturulan 68 ifadeden oluşan "değer zinciri analizi ölçeği" kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre değer zinciri faaliyetlerindeki bir artışın diğer zincir faaliyetlerinde de artış sağladığı görülmüştür. Tüm bu analiz sonuçlarına bakıldığında yönetim danışmanlığı alan firmaların bu taleplerinin değer zinciri faaliyetlerinde de bir artış sağladığı görülmüştür. Fakat danışmanlık hizmeti alan firmaların bu hizmeti değerlendirmeleri ile ilgili sonuçlara bakıldığında genel değerlendirme derecelerinin azaldığı görülmektedir. Buradan hareketle danışmanların firmaların değer zinciri faaliyetlerine az ya da çok bir katkısının olduğu ama firmalarca bu katkılarının yetersiz görüldüğü sonucuna varılabilir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Danışmanlık, Yönetim Danışmanlığı, Geleceğin Meslekleri

ABSTRACT

In this study, contributions of management consulting and management consulting firms to value chain activities were investigated. In this context, the study consists of three main sections. In the first section of the study, information about management science and history, consultant and consultancy concepts and their history is given. Following this, information on the management consultancy profession, its history, types and characteristics is given and then management consultancy project process and the problems experienced in consultancy are examined. In the second part, after examining the concepts of value and value chain, the importance of value chain concept and its contributions to the enterprises are investigated. In the third part, the level of contribution of management consultancy to value chain activities is investigated.

In this research, Turkey's largest 500 industrial corporations, which are likely to have received management consulting services, called as "iso 500" and which have been organized by Istanbul Chamber of Industry every year since 1960, constitute the universe of the study. For the research, management consultancy and "value chain analysis scale" consisting of 68 statements prepared by İ. Hakkı Eraslan were used. According to the results of the analysis, it was seen that an increase in the value chain activities increased the other chain activities too. When the results of all these analyzes are examined, it is seen that these demands of the firms that receive management consultancy also increase their value chain activities. However, when the results of these firms' evaluation on this service are considered, it is seen that the overall rating decreases. From this point of view, it can be concluded that consultants have more or less a contribution to the value chain activities of the firms but that these contributions are deemed insufficient by the firms.

Keywords: Management, Consulting, Management Consulting, Future Professions

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
YÖNETİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI.....	4
1.1. YÖNETİM KAVRAMI.....	4
1.1.1. Yönetim Tanımı.....	4
1.2. DANIŞMAN VE DANIŞMANLIK.....	6
1.2.1. Danışman ve Danışmanlık Kavramları	6
1.3. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TANIMI VE GELİŞİMİ.....	10
1.3.1. Yönetim Danışmanlığı Nedir	10
1.3.2. Yönetim Danışmanlığının Gelişimi	13
1.3.2.1. Yönetim Danışmanlığının Dünyada ki Gelişimi.....	13
1.3.2.2. Yönetim Danışmanlığının Türkiye deki Gelişimi	18
1.3.4. Yönetim Danışmanlığını Doğuran Sebepler	23
1.4. YÖNETİM DANIŞMANININ ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ.....	26
1.4.1. Yönetim Danışmanlarının Özellikleri	26
1.4.2. Yönetim Danışmanlığı Türleri.....	29
1.5. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI PROJE SÜRECİ.....	33
1.5.1. Giriş	34
1.5.2. Durum Tespiti.....	37
1.5.2.1. Veri Toplama.....	37

1.5.2.2. Analiz	40
1.5.2.3. Teşhis	41
1.5.2.4. Raporlama	49
1.5.3. Planlama	49
1.5.4. Uygulama Projeleri	50
1.5.5. İzleme ve İyileştirme	54
1.5.6. Bitiş	55
1.6. YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA SORUNLAR	56
1.6.1. Danışmanlığın Pazarlanması Sorunu	58
1.6.2. Yetki Kullanımı	59
1.6.3. Karar Verme	59
1.6.4. Değişime Direnç	61
1.6.5. Standardizasyon ve Sertifikasyon	62
1.6.6. Etik	64
1.7. BAŞLICA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI TEORİLERİ	66
1.7.1. Uzman Modeli Teorisi	66
1.7.2. Doktor - Hasta Modeli Teorisi	66
1.7.3. Süreç Danışmanlık Modeli Teorisi	66
1.7.4. Zihin Serüvencisi Teorisi	67
1.7.5. Stratejik Rehber Teorisi	67
1.7.6. Sistem Mimarı Teorisi	67
İKİNCİ BÖLÜM	68
DEĞER VE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ KAVRAMLARI	68
2.1. DEĞER KAVRAMI ve DEĞER TÜRLERİ	68
2.1.1. Değer Tanımı	68
2.1.2. Müşteri Değeri	69
2.1.3. İşletme Değeri	71
2.1.3.1. Maliyet Yaklaşımı	73
2.1.3.2. Piyasa Yaklaşımı	73

2.1.3.3. Gelir Yaklaşımı.....	73
2.2. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ KAVRAMI.....	74
2.2.1. Değer Zinciri Analizinin Gelişimi	74
2.2.2. Değer Zinciri Analizi Faaliyetleri	75
2.2.2.1. Birincil Faaliyetler	77
2.2.2.2. Destek Faaliyetleri.....	80
2.2.2.3. Kar Marjı	85
2.2.2.4. Değer Zinciri Operasyonları Arasındaki Bağlantılar Ve İlişkiler	86
2.2.3. Değer Zinciri Türleri.....	87
2.2.3.1. Basit Değer Zinciri.....	87
2.2.3.2. Genişletilmiş Değer Zinciri.....	88
2.2.3.3. Bir veya Daha Fazla Değer Zinciri.....	89
2.2.3.4. Küresel Değer Zinciri.....	90
2.3. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN ÖNEMİ	91
2.3.1. Rekabetçiliğin artan önemi	92
2.3.2. Verimli Üretim	94
2.3.3. Küresel Pazarlara Giriş	95
2.4. DEĞER ZİNCİRİNİN İŞLETMELERE KATKILARI	96
2.4.1. Toplam Maliyet Liderliği	96
2.4.2. Farklılaştırma	97
2.4.3. Odaklanma	98
2.5. BAŞLICA DEĞER ZİNCİRİ TEORİLERİ	99
2.5.1. Global Emtia Zincirleri Teorisi	99
2.5.2. Global Üretim Ağları Teorisi	99
2.5.3. Tedarik Zinciri Teorisi	100
2.5.4. Değer Akımı Teorisi	100
2.6. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI DEĞER ZİNCİRİ TEMEL SÜREÇLERİ. 101	
2.6.1. Danışmanlık Faaliyetinde Değerin Seçilmesi Süreci.....	101
2.6.2. Danışmanlık Faaliyetinde Değerin Oluşturulması Süreci	102

2.6.3. Danışmanlık Faaliyetinde Değerin Arttırılması Süreci.....	102
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	105
ARAŞTIRMANIN KONUSU VE GEÇMİŞİ	105
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	105
3.2. ARAŞTIRMANIN GEÇMİŞİ	105
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	111
YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DEĞER ZİNCİRİNE KATKILARI	
ARAŞTIRMASI.....	111
4.1. Araştırmanın Metodolojisi	111
4.1.1. Araştırmanın Amacı	111
4.1.2. Araştırmanın Önemi	111
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	111
4.1.4. Araştırmanın Problemi	112
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	113
4.1.6. Araştırmanın Varsayımları.....	113
4.1.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	113
4.1.8. Araştırmanın Yöntemi	115
4.1.9. Güvenilirlik ve Normallik Analizi.....	116
4.2. Verilerin Analizi.....	117
4.2.1. Araştırmanın Uygulandığı İşletmelerin Demografik Özellikleri ...	117
4.2.1.1. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Ait Bulgular.....	118
4.2.1.2. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Ait Bulgular	118
4.2.1.3. İşletmelerin Toplam Personel Sayılarına Ait Bulgular	118
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe Yönelik Faktör Analizi	119
4.2.2.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	119
4.2.3. Çalışmanın Faktörleri İle Demografik Değişkenler Arasındaki	
İlişkinin Değerlendirilmesi	121
4.2.3.1. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Değer Zinciri Faaliyetleri	
Arasındaki İlişki	121
4.2.3.2. İşletmelerin Toplam Personel Sayıları İle Değer Zinciri	

Faaliyetleri Arasındaki İlişki	124
4.2.4. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	127
4.2.4.1. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Hangi Kaynaktan Aldıkları ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi	127
4.2.4.2. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Hangi Tür Danışmanlardan Aldıkları ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi	127
4.2.4.3. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Son Bir Yılda Kaç Defa Aldıkları ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi	133
4.2.4.4. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Tercih Etmesinin Sebepleri ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi	138
4.2.4.5. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmetin Genel Değerlendirmesi ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi	143
4.2.5. Yönetim Danışmanlığı ile Değer Zinciri Faaliyetleri İlişkinin Korelasyon Analizi	147
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
KAYNAKÇA	157
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	: ADI GEÇEN ESER
AMCF	: ASSOCIATION OF MANAGEMENT CONSULTING FIRMS (YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETLERİ BİRLİĞİ)
A.Ş.	: ANONİM ŞİRKET
CMC	: CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT (YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SERTİFİKASI)
ÇEV.	: ÇEVRE
FEACO	: EUROPEAN FEDERATION OF MANAGEMENT CONSULTING ASSOCIATION (AVRUPA YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEKLERİ FEDERASYONU)
IMC-USA	: INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS (YÖNETİM DANIŞMANLARI ENSTİTÜSÜ-ABD)
ISO	: ULUSLAR ARASI STANDART ORGANİZASYONU
İSO	: İSTANBUL SANAYİ ODASI
İ.İ.B.F	: İKTİSADİ İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
S	: SAYFA
SPSS	: STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES (SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PAKETİ)
SS	: SAYFALAR
TDK	: TÜRK DİL KURUMU
VB	: VE BENZERİ
VD	: VE DİĞERLERİ
YDD	: YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ
ZEN-NOH-REN	: ALL JAPAN FEDERATION OF MANAGEMENT ORGANIZATION (TÜM JAPONYA YÖNETİM ORGANİZASYONLARI FEDERASYONU)

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1: Bazı Büyük Küresel YD Firmalarının Türkiye Pazarına Giriş Yılları	21
Tablo 2: Aktif Dernek Listesi	21
Tablo 3: Yönetim Danışmanlarının Nitelikleri	27
Tablo 4: Değer Zincirinin Ana Boyutları ve Alt Değişkenleri	84
Tablo 5: Örneklem Büyüklükleri Tablosu.....	112
Tablo 6: Yönetim Danışmanlığı Hizmeti ve Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki Kavramsal İlişki	114
Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Tablosu	116
Tablo 8: Normallik Testi	117
Tablo 9: İşletmelerin Türü, Faaliyet Süresi ve Çalışan Sayısı ile ilgili Frekans Tablosu	117
Tablo 10: İşletmelerin Hukuki Yapısı İçin Frekans Tablosu	118
Tablo 11: İşletmelerin Faaliyet Süresi İçin Frekans Tablosu	118
Tablo 12: İşletmelerin Çalışan Sayısı İçin Frekans Tablosu	118
Tablo 13: KMO ve Bartlett's Testi Tablosu	119
Tablo 14: Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Ve Güvenirlik Analizi	119
Tablo 15: İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişki İçin One Way Anova Analizi Tablosu	121
Tablo 16: Faaliyet Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	122
Tablo 17: İşletmelerin Toplam Personel Sayıları İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişki One Way Anova Analizi Tablosu.....	124
Tablo 18: Personel Sayılarına Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	125
Tablo 19: Danışmanlığın Hangi Kaynaktan Alındığı ile ilgili T Testi Tablosu	127
Tablo 20: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Hangi Tür Danışmanlardan Aldıkları İle İlgili İlişkinin One Way Anova Analizi Tablosu	128
Tablo 21: Danışman Türüne Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	129
Tablo 22: İşletmelerin danışmanlık talep sayıları ile değer zinciri faaliyetleri ortalamaları arasındaki ilişki için One Way Anova Analizi Tablosu.....	133
Tablo 23: İşletmelerin Danışmanlık Talep Sayıları İle Değer Zinciri Faaliyetleri Ortalamaları Arasındaki İlişki İçin Tukey Testi Tablosu	134
Tablo 24: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Danışman Tercihleri ile İlgili One Way Anova Analizi Tablosu	138
Tablo 25: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Tercih Etmesinin Sebepleri ile İlgili Tukey Analizi Tablosu.....	139

Tablo 26: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmetin Genel Değerlendirmesi ile İlgili One Way Anova Analizi Tablosu	143
Tablo 27: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmetin Genel Değerlendirmesi ile İlgili Tukey Analizi Tablosu	145
Tablo 28: Korelasyon Model Özeti Tablosu.....	147
Tablo 29: Yönetim Danışmanlığı İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Tablosu	148
Tablo 30: Ana ve Alt Hipotezler Tablosu	153



ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 1: Değer Zinciri Faaliyetleri.....	76
Şekil 2: Basit bir değer zincirinde dört bağlantı	88
Şekil 3: Ormancılık, kereste ve mobilya değer zinciri	89
Şekil 4: Bir veya daha fazla değer zinciri.....	90
Şekil 5: Küresel Ürün Değer Zinciri Süreci	91
Şekil 6: Değer Zincirinde Rekabetçi Baskılar	93



ÖNSÖZ

Bu çalışma, yönetim danışmanlığının ve danışmanlığın değer zincirine olan katkılarını ortaya koymaya yönelik olarak yapılmıştır. Dünya da çok büyük rakamlara ulaşmış olan bu sektörle ilgili araştırma yapmaktan ziyadesiyle memnun kaldığımı söyleyebilirim. Özellikle yönetim danışmanlığının işletmelere olan katkıları ile ilgili bir çalışmaya rastlayamamış olmam bu çalışmayı benim için daha özel kılmıştır.

Çalışmamın bu hale gelmesinde birçok kişinin ve kurumun katkısı olmuştur. Tezimin her evresinde bilgisi, birikimi ve desteğini esirgemeyen kıymetli hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ' e; eğitim hayatım boyunca bu günlere gelmemde emeği olan ve isimlerini tek tek sayamayacağım kıymetli hocalarıma; fikirleri ile beni sürekli yönlendiren değerli mesai arkadaşlarıma, araştırmam için çok kıymetli fikirlerini benimle paylaşarak çalışmaya destek olan işletmelerimize; babama, anneme, kardeşlerime, yengelerime, yeğenlerime, çocuklarıma ve her daim bana destek olan eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Birçok kaynakta yönetim kavramı insanlığın tarihi kadar eskiye dayandırılmaktadır. Danışman ve danışmanlık kavramı da tıpkı yönetim kavramı gibi oldukça eski bir kavramdır. İşletme bilimi müstakil bir bilim olduğundan beri hızlı bir gelişim göstermiştir. Bu hız elbette ki küreselleşme ve yoğun rekabetin etkisiyle daha da artmaktadır. Dünya ekonomisinin yaşadığı her buhran işletmelerin yani uygulayıcıların, bu alanda çalışan akademisyenlerin ve danışmanların farklı stratejiler geliştirmesini sağlamıştır. Bu stratejilerin uygulanmasında önemli bir role sahip olanlardan biride yönetim danışmanlarıdır. Yönetim biliminin kurucuları olarak kabul edilen bilim insanlarının bazıları kendilerini yönetim danışmanı olarak tanımlamışlardır. Yönetim danışmanlığı mesleğinin ilk olarak ortaya çıkışından beri bu üç grubun yani bilimi üreten, uygulayan ve uygulanmasına yardımcı olanların katkılarıyla gelişen bir meslek grubu olarak varlığını sürdürmektedir.

İşletmelerde çalışanlar veya yöneticilerin çalışma ortamı bir labirente benzetilebilir. Buradan hareketle yönetim labirenti de yöneticinin kendisi, ailesi, yönettiği işletmenin çalışanları ve paydaşları ile olan formal ya da informal ilişkileri bu labirentin birer unsuru durumundadır. Yöneticinin amacı ise yönettiği işletmesini bu labirentteki tüm unsurları göz önüne alarak başarılı bir şekilde yönetmektir. Yönetim danışmanı işte böyle bir labirent içerisinde kalan ve yolunu bulmakta zorlanana yol gösterici olma görevini üstlenen kişidir. Çünkü yönetim danışmanı bu labirent içerisine önceden girmiş veya bu labirentte olanların durumunu dışarıdan izlemiş ve tecrübeler edinmiş ehil kişilerdir. Genel anlamda yönetim danışmanlarınca verilen hizmetlerin kapsadığı alan tam ve kesin olarak sınırlandırılmamıştır. Fakat yönetim bilimin fonksiyonları ile ilgili problemler ve konular yönetim danışmanlığının genel anlamda verdiği hizmetler olmaktadır.

Türkiye'nin 1950'li yıllar kadara ekonomik gelişmişlik seviyesine bağlı olarak yönetim danışmanlığı alanında gelişme olmamıştır. Bu tarihten itibaren Almanya ile olan iyi ilişkiler neticesinde ülkemize gelen akademisyenlerin varlığı ve Amerika Birleşik Devletleri ile ikinci dünya savaşı sonrası olumlu gelişmeler yönetim danışmanlığı alanında ciddi ilerlemelere vesile olmuştur. Dünyada yönetim danışmanlığı ile ilgili söz sahibi olan ülkeler bu sektörü çok ama çok fazla önemsemektedirler. Ülkemizde ise bu konu da gerekli hassasiyet gösterilmemektedir. Bunun en belirgin örneğinin yirmi birinci yüzyıldan itibaren ülkemizde bilinirliği artan yönetim danışmanlığı mesleğinin dünyada ki gelişmesine paralellik arz etmemesi ve bu alanda ülkemizde yeterince akademik çalışmanın yapılmamış olması gösterilebilir. Tüm bunların yanında Yönetim danışmanlığı sektörü "Ol Mahiler ki derya içredir, deryayı bilmezler" sözünün tam karşılığı olarak kendi imkân ve fırsatlarını göremeyen

“işletme körlüğü” olan işletmelere zenginliklerini gösterdiği ve bunların kullanmalarını temin ettiği için her geçen gün büyümekte ve işletmeler için önemini arttırmaktadır.

Değer kavramı fayda, kıymet, parasal bedel, önem ölçüsü, görelî bedel, karşılık, paha benzeri kelimelerle tanımlanmıştır. Tüm bu kelimelerin çokluğundan anlaşıldığı üzere değer kavramının genel olarak kabul gören ve kesin bir tanımı yapılamamış, değer bazen fayda, bazen fiyat ve bazen de bedel gibi kavramların eş anlamlısı şeklinde kullanılmıştır. Değer kavramı bu kavramların hepsiyle ilişki ve etkileşim halinde olmakla beraber bu kavramlarla tam olarak aynı manaya gelmemektedir. Değer herkes için görelîdir, değer yargılarına bağılı olarak değişme gösterebilir ve bu yönüyle kişiseldir. Diğer taraftan bazı teoriler değer yargılarının temeli sayılabilecek veya temel olan şeyleri gösterir.

Harvard Üniversitesi Profesörü Michael Porter’ın literatüre kazandırdığı değer zinciri kavramı, rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik sistemli bir yöntemdir. Rekabet üstünlüğünün tanımlanması için birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller temelde, kuruluşun esas uzmanlık alanlarının belirlenmesi gerektiğini ve rekabet üstünlüğünün kazanılmasında etkili olabilecek operasyonların belirlenmesinin faydalı bir analiz yöntemi olacağını vurgulamaktadır. Değer zinciri, her firmanın ürününü tasarlamak, üretmek, pazarlamak, sunmak ve desteklemek için gerçekleştirilen bir dizi etkinliktir. Bir firmanın değer zinciri ve bireysel faaliyetlerini gerçekleştirme biçimi, tarihinin, stratejisinin, stratejisini uygulama yaklaşımının ve faaliyetlerinin altında yatan ekonomik bir yansımasıdır. Değer zinciri, bir organizasyonda sunulan ürün veya hizmetlere dönük bir sıraya göre uygulamış olduğu operasyonlarını, bu sıralamayı değer zinciri olarak ve firmanın tüm bu operasyonlarına değer zinciri vasıtasıyla anlam yüklediğini kabul eden firma felsefesine göre, değer zincirinin zayıf ve güçlü yönlerini bir sistem dâhilinde belirleyen, tanımlayan ve değerlendiren ve bunların analizini yapan bir yöntemdir. Michael Porter’ın yazına kazandırdığı Değer Zinciri model; temelde “birincil faaliyetler” ve “destek faaliyetleri” şeklinde iki ana bölümden oluşmaktadır. Modelde; Birincil Faaliyetler, iç lojistik, operasyonlar (Üretim), dış lojistik, pazarlama ve satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşurken, ikincil faaliyetler ise işletme alt yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme, tedarik (satın alma)’ten oluşmaktadır.

Bu araştırmanın amacı yönetim bilimi çerçevesinde yönetim danışmanlığının dünyada ve ülkemizdeki gelişimini inceleyerek, yönetim danışmanlığı hizmetinin değer zinciri faaliyetlerine olan katkısını araştırmaktır. Bu kapsamda yönetim, danışman ve danışmanlık kavramları ışığında yönetim danışmanlığının ne anlama geldiği, gelişimi ve yönetim danışmanlığını doğuran sebeplerin neler olduğu, özellikleri ve türleri araştırılmıştır. Ayrıca yönetim danışmanlığı proje süreci ve

uygulamada karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde değer kavramı ve değer türlerinden bizim ilgi alanımıza giren müşteri ve işletme değeri kavramları incelenerek değer zincir analizinin ne anlama geldiği, analizin önemi ve işletmelere olan katkılarına bakılmıştır. Son olarak ta yönetim danışmanlığı hizmetinin işletmelere sağladığı temel değerlerin neler olabileceği tartışılmıştır. Bu araştırma bilimsel yöntemlerle elde edilen veriler ışığında yönetim danışmanlığı hizmetinin anlaşılmasına katkı sunmakla beraber işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri için önemli bir analiz türü olan değer zinciri analizinin anlaşılmasına yöneliktir. Ayrıca danışmanlık hizmetinin değer zinciri faaliyetlerine olan katkısı anket çalışması ve anket sonrası elde edilen verilerin istatistiki analizlerle incelenmek ve bulguların tartışılması suretiyle bu alanda yapılmış önemli bir çalışma olacağı varsayılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

1.1.1. Yönetim Tanımı

Bir yere gitmek için izlenen yol, cihet, istikamet olarak Türk Dil Kurumu Sözlüğünde tanımlanan “yön” kelimesinden türetilmiş olan Yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. Anaerkil veya ataerkil toplum oluşturan insanoğlunun bir yönetim sistemi geliştirdiği ve bu yönetim sistemindeki gücün hangi kaynaktan toplandığı anaerkil veya ataerkil ifadeleriyle anlaşılmaktadır. Avcı toplayıcılıktan yerleşik hayata geçip, tarımsal ürün üretimi gibi bir takım üretim süreçlerine katılan ve bu süreçleri geliştiren insanlığın bu süreçlerde gerçekleştirdiği eylem ve işlemler özünde bir yönetim faaliyetini barındırmıştır.

İnsan yaşamının yönetimle ilişkisi tüm çağlarda hep iç içe olagelmıştır.¹Tarihi kayıtlara göre Sümerler Mezopotamya da hüküm süren ilk devletlerdendirler ve kendi halkının yönetimini rahipler aracılığıyla yapmışlardır. Yönetimin Mısır medeniyetindeki yansıması ise tarım yapmak için ihtiyaç duyulan sulama kanallarının ve firavunların gömülmesi için yapıldığı düşünülen piramitlerin inşasında ki iş gücünün organizasyonunda ortaya çıkmıştır. Babil kralı Hammurabi ise ülkesini yönetirken ihtiyaç duyacağı kuralları yazılı kanunlar haline getirmiştir. Roma ve İstanbul'un fethi ile romanın sonunu hazırlayan Osmanlılar kısıtlı teknolojileri ve iletişim olanakları ile hükümranlık kurdukları topraklarını bir takım coğrafi ayrımlara tabi tutarak yerinden yönetim ve yetki devri gibi yönetim sistemleri yoluyla yüzyıllarca başarılı yönetim faaliyetleri gerçekleştirmişlerdir. Tüm bu örnekler insanlığın var oluşunun dan beri yönetimin varlığının ve yönetimin başarılı bir şekilde uygulandığının en bariz göstergeleridir.² İnsan ister bireysel faaliyetlerini isterse grup faaliyetlerini içeren tüm süreçler yönetimin kapsamı içine girer. İnsanın kendi yönetimi, global ölçekte çok uluslu büyük kurumsal işletmelerin tüm eylem ve işlemlerinde yönetim bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmakla beraber bir takım değerlendirilmelerle yönetim teknikleri ve etkinlikleri gerçekleştirilmektedir.³

Yönetim biliminin özelliği diğer bir takım bilimlerde de olduğu gibi çeşitli bilim dallarının geliştirmiş olduğu bilgi ve birikimlerin ve analiz edilebilir yöntemlerin uygun bileşiminin sağlanmasıdır.⁴İşletme biliminin kurucusu Frederick Wilson Taylor'a göre bilimsel yönetim, “ne kaçınılmaz derecede önemli bir buluş, ne de yeni bir keşif veya

¹Ali Rıza Erdem, Batı Düşünülerinin Yönetim Bilimine Bilim Öncesi Katkıları, *Eğitim Yönetimi*, Yıl 2, Sayı3, Yaz 1996, s.383

²Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, s.16

³İzzet Gümüç, *Genel İşletme*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, s.35

⁴İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, İstanbul 2016, s.128

müthiş bir olaydır. Bilimsel yönetim, geçmişte yapılmamış bir kombinasyondur. Yani eski bilgilerin toplanıp, analiz edilip, gruplanıp, kural ve kanunlar olarak sınıflandırılması bir bilim ortaya çıkarmaktadır.”⁵

Günümüzde anlaşıldığı şekliyle “işletme yönetimi”, 1700’lü yılların ikinci yarısında ortaya çıkan ve 1800’lü yılların ikinci yarısına kadar etkisini sürdüren sanayi devrimi ile teknolojik ilerlemeler üretim sistemlerini değiştirmiş, az sayıda yapılabilen üretim artık “kitle üretimi” haline dönüşmüş bu dönüşüm neticesinde ücretli çalışan işçi sınıfının ve ayrıca burjuva olarak adlandırılan zenginlerin sayısını arttırmıştır. Sipariş usulü veya atölye usulü üretim sistemi giderek yerini belli alanlarda merkezileşmiş üretim sistemlerine bırakmaya başlamasıyla bugün kullanılan anlamda “yönetim-management” işi meydana gelmiştir.⁶

Üretim süreçlerinde ki bu ve benzeri değişimler yönetim düşüncesinin ve dolayısıyla yönetim biliminin evrimine değerli katkı sunmuşlardır. Çünkü insanlar gelişmelere paralel yeni teoriler ve yönetim yaklaşımları üretmişlerdir.

Klasik yönetim kuramları olarak adlandırılan ve aslında benzer teoriler ileri süren Fayol, Weber ve Taylor’un görüşlerine 1930’larda Elton Mayo ve arkadaşları bir takım itirazlar getirerek yönetimde insan unsurunun göz ardı edildiğini ileri sürerek yönetim düşüncesinde yeni yaklaşımlar getirilmesini sağlamışlardır. 1950’lerden itibaren mayo ve arkadaşlarının neo-klasik yönetim olarak adlandırılan düşüncelerindeki çevre faktörlerinin önemine değinmemeleri bu dönemde sistem ve durumsallık yaklaşımları gibi bir takım yeni yönetim kuramlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. 1980 yıllardan itibaren “post modern yönetim kuramları” yönetim bilimi açısından önemli bir aşama olarak kabul edilmekle birlikte yönetim bilimi ile ilgili kavram ve kurallar geçen zamanla birlikte ve ihtiyaca binaen yeni fikirler üretilmektedir.⁷

İşletme biliminin gelişimini sağlayan bilginin sağlanması değişik kaynaklar vasıtasıyla olmaktadır. Bu kaynaklar genel olarak profesyonel iş hayatındaki çalışanların katkıları ve işletme yönetimi alanında akademik olarak fikir yürütenlerin katkılarıdır. Bunlara ilaveten bu alanda çalışan yönetim danışmanlarının katkıları da sayılabilir.⁸

⁵ Frederick Wilson Taylor, *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çizgi Kitapevi, Çev. H. Bahadır Akın, s.94

⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul,2014,s.52

⁷ Kerim Özcan, Mehmet Barca, *Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünse İlerleme mi? Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43 Sayı 1 Mart 2010, s.3

⁸ Koçel, a.g.e., s.54

Yönetim bilimine danışmanların katkıları neredeyse bilimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır. Yönetim biliminin babası olarak kabul edilen Frederick W. Taylor'un kariyerinin zirvesinde kendini yönetim danışmanı olarak tanımlaması bu katkıların bilimle birlikte başladığının en açık göstergesi durumundadır.

Yönetim bilimi, Taylor ve onu takip eden L. M. Gilberth; C. Barth; F. B. Gilberth; M. Cooke ; H. Emerson ve diğerlerinin katkısı ile geliştirilmiştir. Bu kişiler Yönetim biliminin öncüleri olarak kabul edilebilir. Bu öncüler profesyonel iş yaşamında yöneticilik veya yönetim danışmanlığı yapmış bilim insanlarıdır.⁹ Yirmi yıl önce söylemiş olduğu Peter Drucker'ın sözü günümüzde halen geçerliliğini sürdürmektedir: "Yönetim danışmanı, yönetim uygulamasının sadece önemli bir parçası değildir. Yönetim danışmanı, her şeyden önce, yönetim teorisinin, disiplininin ve işinin mesleğinin merkezinde olmuştur."¹⁰

1.2. DANIŞMAN VE DANIŞMANLIK

1.2.1. Danışman ve Danışmanlık Kavramları

Danışmanlık çok geniş ve yönetim kavramı kadar eski bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Roma uygarlığında yönetim erkinin kararlarını uygulamaya almadan evvel danışmana başvurma zorunluluğunun olması danışman ve danışmanlık faaliyetinden istifade eden ilk uygarlıklardan olduğunu göstermektedir¹¹ bilginin ve bilgi paylaşımının çok sınırlı olduğu eski dönemlerde insanlar yaşamla ilgili merak ettikleri çeşitli sorularının cevaplarını almak için filozoflara danışır ve onların önerilerini alırlardı. Filozoflarda bu danışmanlık faaliyetine mukabil ücret alırlardı. Danışmanlık kavramı Rönesans'a varıncaya kadar "filozoflukla" bir tutulurdu.¹² Romalılar gibi hemen her toplumda bilgi ve uzmanlığından dolayı danışmana ihtiyaç duyulmuş ve önemsenmiştir.

Farklı kaynaklarda danışma terimi ile ilgili birbiri ile örtüşen tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımlamalardan hareket ederek geniş ve kapsayıcı bir tanımlama yapmak mümkün olabilir. Bir eylem olarak danışma, bireylerin karşılaştıkları problemleri, gereksinimleri veya muhtemel fırsatları en akılcı şekilde değerlendirerek karar vermeleri maksadıyla, bazı kuruluşlardan yada bireylerden ücret mukabilinde veya ücretsiz fikir, bilgi ve tecrübe talep etmeleridir. Danışmanlık kavramı ise profesyonel bir faaliyet olarak yapılan işi tanımlamaktadır.¹³

⁹ Dilaver Tengilimoğlu vd., **Büro Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını NO: 2516, s.20

¹⁰ Milan Kubr, **Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi**, T.C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 711, Çeviren, Uzman Tercüme Ltd. Şti, s.840

¹¹ Tengilimoğlu vd., a.g.e., s.18

¹² <http://www.temelaksoy.com/danismana-kim-neden-ihtiyac-duyar/26/09/18>

¹³ Nazım Kartal, Danışmanlık Üzerine, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 45, Sayı 4, Aralık 2012, s.139-155, s.141-142

Danışman “Bilgi ve düşüncesi alınmak için kendisine danışılan görevli kimse, müşavir”¹⁴ olarak tanımlanırken, kendisine danışılan kişinin yapmış olduğu faaliyet veya görev ise danışmanlık olarak nitelendirilmektedir. Bu geniş tanımdan da anlaşılacağı üzere hemen her alanda bir danışma ve danışmanlık ilişkisi mevcuttur. İnsanlarla ilişki içinde olan her birey, zaman zaman başkalarının görüş ve düşüncelerini almak için başvurur, danışır; biriside ona danışmanlık eder. Yardımcı olmaya önerilerde bulunmaya çalışır. Büyükler, yöneticiler; küçüklere, astlara akıl verir ve nasihat ederler. Bütün anne-babalar, öğretmenler, yöneticiler, insan kaynakları, endüstri ve örgüt alanında çalışanlar, sosyal hizmet uzmanları, hemşireler ve hekimler, hukukçular, insani ilişki içinde olan hepimiz asıl mesleğimiz dışında örtük danışmanlıkta yapıyoruz.¹⁵

Danışanın her hangi bir ücret ödemediği veya maliyete katlanmadan karşılaştığı sorunun çözümü için tecrübeli bir başka kişiden veya kurumdan akıl danışması bir danışma işi, bunun karşılığında verilen hizmette bir danışmanlık faaliyeti anlamına gelir. Bunun aksi yönde olan ve belirli bir ücret karşılığında yapılan sağlık danışmanlığı, hukuk danışmanlığı, eğitim danışmanlığı, güvenlik danışmanlığı ve yönetim danışmanlığı gibi hemen her sektörde karşılaşılan profesyonel bir danışma ilişkisi de danışmanlık faaliyeti olarak nitelendirilmektedir.

Herhangi bir bedelin söz konusu olmadığı danışmanlık faaliyeti “örtük danışmanlık modeli” olarak belirtilebilir. “Örtük danışmanlık modeli” bireyin, ihtiyaç hissedilen zamanda profesyonel anlamda görevini ifa eden kişiyi bir problemden haberdar etmek ve sorunun çözümüne katkı sunmasının beklendiği durumdaki modeldir. “Örtük danışmanlık; öğretmen, hemşire, sosyal çalışan veya işi insanlarla ilişkiyi kapsayan ve rolleri danışmanlık boyutunu da içeren her meslekten kişi tarafından sunulur.”Genel olarak bu kişilerin bir danışmanlık vazifesi kendi çalıştıkları kurumlarında yoktur ve bu unvan ile bilinmezler. Bunun sebebi asli vazifesinin yanında danışmanlığın arka planda kalmasıdır. Bunun temel sebebi bir problemi olan kişiler ile birincil olarak iletişim halinde olmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁶

Bu danışım ilişkisinde de danışılan kişi, bilgi ve birikimini paylaştığı kimselerin sorunlarını çözmeye etkili olduğundan dolayı manevi bir tatmini oluşturmaktadır. Profesyonel danışmanlık faaliyetinde ise bu tatmin hem ücret hem de başarı sağlandığında gerçekleşir. Çünkü profesyonel danışman, danışma işini kendine meslek edinmiş, kariyerini bu yönde belirlemiş ve bu işi yaparken hem ücret tatmini hem de sorunun çözümündeki katkısından dolayı başarı tatmini bekleyen kişidir.

¹⁴TDK

¹⁵John Mcleod, Julia Mcleod, *Danışmanlık Becerileri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara Şubat 2015, s xv, Çeviri; Muzaffer Şahin, Nilgün Sağlam, s.13

¹⁶ Mcleod, Mcleod,a.g.e., s.11-16

Başarı Danışmanlık hizmetleri danışmanın kariyerinde ilerleme sağlayacağından ve tanınırlığını arttıracığından ücret kadar danışman açısından önemli bir kıstastır.

“Danışmanlık hizmetleri” sözü, danışmanın belli bazı projeleri tetkik etmek, düzenlemek ve organizasyonunu sağlamak, talepte bulunanlara fikirler vermek, eğitmek ve bilgi birikimini aktarmak için mesleki yeteneklerini kullanarak danışmanlık faaliyetini yürüten bir fikir ve danışma özelliğinin hizmetlerini tanımlamaktadır.¹⁷

Danışmanlık faaliyeti esas itibari ile zaman kısıtı olan yani geçici olan bir hizmet anlamına gelmektedir. Müşteri belirli bir zaman süresi dahilinde sağlanacak olan yardımı almak için danışmanlara başvururlar. Bu başvurudaki temel amaç kendi bünyelerinde olmayan teknik uzmanlığın ya da profesyonel desteğe duyulan ihtiyacın karşılanması içindir.¹⁸

Buraya kadar verilen bilgiler ışığında genel olarak danışmanlık kavramının iki ana başlık altında oluştuğunu söylemek mümkündür olabilir. Bu modellerden birincisi profesyonel bilgi birikimine sahip ama hizmeti sağlarken bir beklenti içerisinde bulunmayan örtük danışmanlık diğeri ise yine aynı bilgi ve birikimle donanmış ve hizmet sağlarken bir karşılık bekleyen profesyonel danışmanlık modelleridir.

Kendisinden umulan görevi ifa edebilmek için danışmanın profesyonel ve nitelikli bilgiye ve aynı zamanda da deneyime sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte danışma kavramının tam manasıyla sonuca götürebilmesi için danışmanlık faaliyetini yerine getirecek olan danışmanın profesyonellik açısından belirli bir düzeyde algılama, anlama ve idrak etme seviyesinde olması gerekmektedir. Akis durumunda öneri sunma ve danışma süreci zaman, emek, enerji ve en önemlisi para israfına neden olacaktır.¹⁹

“Fayol’un klasik eserinde organizasyona ilişkin bölümün oldukça uzun tutulması ve bu bölümde insan kaynaklarına ilişkin konular üzerinde önemle durulması dikkat çekicidir. Personelin istihdamı, ücretlendirme, formasyon, ödüllendirme ve işten çıkarma bu bölümde üzerinde durulan konular olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, yöneticinin işi olarak kabul edilmektedir. Yönetici bu görevleri yerine getirirken kurmay personelden yardım alabilecektir. Kurmay personel, hiyerarşiye dahil edilmemektedir ve sadece en üst yöneticiden emir almaktadır. Ordu da bu fonksiyonu icra eden görevlilere kurmay denilmektedir ve tercih edebileceği başka bir terim bulamadığı için Fayol, kuruluşlar da da aynı terimi kullanmaktadır. Kurmay görevlileri tamamen üst yöneticinin hizmetinde olmaları gerektiğinden

¹⁷ The Worldbank, *A Comprehensive Guide to Selection of Consultants, Manufactured in the United States of America*, First printing November 2001, s.1

¹⁸ Kubr, a.g.e., s.32

¹⁹ Burhan Albayrak, *Proje Yönetimi Analizi Ve Danışmanlık*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Nisan 2016, s.727

örgütün hizmetlerinin yürütülmesine katılmazlar. Kurmay personeli, gerekli bilgi ve zamana sahip olan ve esas sorumluluğu yöneticiye yardımcı olan örgüt çalışanıdır. Bu anlamda kurmay personeli, genel yöneticiye bağlı olup, örgütün daha iyi işlemesine ilişkin düşünce üretir ve yöneticilere önerilerde bulunur.”²⁰

“Eski örgüt formlarında ve sanayi devrimi sonrasında belirli bir dönemde danışmanlar genelde örgüt içerisinde, örgüte bağlı olarak görev yapmışlardır. Günümüzde ise danışmanlık bağımsız ve profesyonel bir meslek haline gelmiş, hemen tüm alanlarda yayılmış ve bilginin çok yoğun ve çok çeşitli niteliklere sahip olduğu bir ortamda bazı işlerin yapılması için zorunluluk halini almıştır.²¹Danışman, bir firmanın üyesi olsun veya olmasın profesyonel bir yardım edicidir. Danışmanlık ilişkisi, profesyonel yardım edici(danışman) ile yardım isteyen sistem (müşteri) arasındadır. Bu ilişkide danışman, müşterinin şimdiki veya gelecekteki sorunlarına yardım etmeğe çaba göstermektedir.”²²

“İç danışmanların görevi, çalıştıkları kuruluşların farklı alanlarındaki problemlerini çözmek ve ihtiyaç duyduğu yönlendirmeleri yapmaktır. Birçok şirketin farklı konularda çalışan iç danışmanı vardır. Diğer çalışanların önerdikleri yenilikleri değerlendirip kabul veya ret ederek şirket süreçlerinin olgunlaşmasını sağlarlar.”²³

Çok geniş kapsamlı olan danışmanlık terimi genel olarak hemen herkesin yapmış olduğu örtük danışmanlık ve sadece belli bir yetkinliğe sahip kişilerin yapabildiği profesyonel danışmanlık olarak ikiye ayrılmaktadır. Profesyonel danışmanlık ise yine bir işletmeye bir iş akdi ile bağlı olanların içinde bulunduğu iç danışmanlık ve böyle bir iş akdi olmaksızın belli süreli bir sözleşme ile işletmelerin sorunlarını çözmek veya strateji geliştirmek için başvurdukları dış danışmanlık yani yönetim danışmanlığı olarak iki kısımda incelenmektedir.

Yönetim danışmanlığı (Management Consulting ya da Management Consultancy), danışmanlık alanları içinde en öne çıkanlardandır. Bazı kaynaklarda bir sektör olarak ta tanımlanmaktadır. Yönetim danışmanlığı mesleği ile ilgili birçok pozitif söylemler geliştirilmiştir. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde “şirket doktoru (company doctors)” veya “sihirli doktor” gibi tanımlamalar yönetim danışmanlığı için sarf edilen söylemlerden bazılarıdır.²⁴

²⁰ Mehmet Akif Özer, *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*, Gazi Kitapevi, 2012, s.71

²¹ Mustafa Kurt, *Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği*, Gazi Kitapevi, Şubat 2008, s.3

²² Hayat Ebru Erdost, *Danışmanlık Hizmeti Ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları*, Turhan Kitapevi, Ankara 2003, s.5

²³ Ercan Karasu, *Danışman ve Danışmanlık*, Beyaz Yayınları, s.194

²⁴ <http://www.kigem.com/yonetim-danismanligi-uzerine.html>, (Erişim tarihi: 26.09.2018)

1.3. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TANIMI VE GELİŞİMİ

1.3.1. Yönetim Danışmanlığı Nedir

Sanayi devriminden sonra işletmelerin hemen her alanda varlığını hissettirmesi ve farklı birçok konuda fonksiyonlarını yerine getirmesi işletmeler ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmasını sağlamıştır. Bu durum yönetim danışmanlığının tanımlanmasında da karşımıza çıkmaktadır.

Genel anlamda yönetim danışmanlarınca verilen hizmetlerin kapsadığı alan, Yönetim biliminin kapsadığı alanı tam ve kesin olarak tanımlanamamış olmasına rağmen yönetim biliminin bir organı gibi olan fonksiyonlar, problemler ve konularla sınırlandırılmıştır.²⁵

Literatürde yönetim danışmanlığı ile ilgili yapılmış bazı tanımlamalar şöyledir;

“Yönetim danışmanlığı, nesnel ve bağımsız bir şekilde, müşteri organizasyonun yönetim sorunlarını tespit etmesine, bu sorunları analiz etmesine yardım sağlayan, bu sorunların çözümüne yönelik tavsiyelerde bulunan ve talep edildiğinde çözümlerin uygulanmasına yardım sağlayan, özel olarak eğitim almış ve kalifiye kişiler tarafından organizasyonlara sözleşme ile temin edilen bir danışmanlık hizmetidir.”²⁶

“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 dikkatlerine sunan kişiye; danışman denir.”²⁷

“Yönetim danışmanlığı, örgütsel amaçları başarmada, iş ve yönetim problemlerinin çözümünde, yeni fırsatları tanımlayıp değişimi öğrenme ve uygulamada, yöneticilere ve örgütlere sunulan bağımsız profesyonel bir tavsiye hizmetidir.”²⁸

“Genel olarak yönetim danışmanlığı, bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından özel kuruluşlar, kamu kuruluşları ve diğer işletmelerde iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma yöntemleri alanlarındaki sorunları, araştırmak, belirlemek ve uygun önerileri geliştirerek bu önerilerin uygulanma sürecine destek vermeyi içeren hizmettir.”²⁹

²⁵ Kubr, a.g.e., s.27

²⁶ Kubr, a.g.e., s.51

²⁷ Dündar Aytar, *Danışmanlık Nedir? Ne Değildir?* Rota Yayınları, 1998, s.16

²⁸ Erdost, a.g.e., s.7

²⁹ Atilla Altop, *Yönetim Sözleşmesi, Danışmanlığı*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2003, s.5

Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi'ne (ICMCI) göre yönetim danışmanlığı, "yönetim sorumluluklarına sahip müşterilere yönetim süreci hakkında bağımsız tavsiye ve yardım sağlanmasıdır."³⁰

"Yönetim danışmanlığı, yöneticilere analiz yapma ve uygulamalı problemleri çözmeye, başarılı yönetim uygulamalarını bir işletmeden diğerine transfer etmede yardım eden profesyonel bir hizmet olarak tanımlanabilir."³¹

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yönetim danışmanlığı; yöneticilerin, "Organizasyonlarının karşılaştıkları pratik sorunları analiz etmelerine ve çözüme kavuşturmalarına, organizasyonun performansını artırmalarına, diğer yöneticilerin ve organizasyonların deneyimlerinden ders almalarına ve yeni iş fırsatlarını kullanmalarına yardımcı olan faydalı bir profesyonel hizmet olarak kabul edilmektedir."³²

5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanunu ile anılan Kanun uyarınca çıkartılan Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik ve 27/11/2007 tarihli ve 26713 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre Mesleki Yeterlilik Kurumunun görevlendirdiği Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) tarafından yapılan seviye 6 ve seviye 7 tanımlamaları ise şöyledir;

"Yönetim Danışmanı (Seviye 6), iş stratejisi, örgütsel yapı ve iş yapma yöntemleri alanlarında; hizmet vereceği alanı belirleyerek danışmanlık hizmetinin tanıtım ve pazarlamasını yapma, danışan ile ilişki kurma ve geliştirme, hizmet teklifi hazırlama, danışanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek vermek üzere yönetim ve iş süreçleriyle ilgili sorunlara çözüm getiren yönetim danışmanlığı projelerini hazırlama, hazırladığı projelerin danışan nezdinde uygulanması için gerekli planlama ve çalışmaları yapma ve danışandan gelen geri bildirimleri değerlendirme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir."

"Yönetim Danışmanı (Seviye 7), hizmet alanına giren konularda özgün hizmet yöntemi ve modeli geliştirme; sunduğu hizmetlerin yaygınlaşması ve markalaşmasına yönelik çalışmalar yapma; strateji geliştirerek rekabet gücü kazandırma, iş geliştirme gibi alanlarda teklif ve sözleşme süreçlerini yönetme; çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmetleri/projeleri organizasyon ve koordinasyonunu yapma; etkin

³⁰ Kubr, a.g.e., s.27

³¹ Serkan Bayraktaroğlu, vd, Yönetim Danışmanlığı Ve İşletmelerin Yönetim Danışmanlığına Bakış Açıları: Marmara Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 38, Haziran-Aralık 2011 ss.1-26, s.20

³² Adem Uğur, vd., Yönetim Danışmanlığının Kapsamı Ve Türkiye'de Danışmanlık Sektörünün Gelişmesinin Önündeki Engeller Üzerine Bir Değerlendirme, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 62, Aralık 2017, s. 522-533, s.522

danışmanlık ekipleri kurma ve kurduğu danışmanlık ekiplerinin bireysel ve mesleki gelişimlerini yönetme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir.”

Mesleki yeterlilik kurumunca görevlendirilmiş olan Yönetim danışmanları derneğince tanımlanan seviye 6 ve seviye 7 yönetim danışmanlığı tanımları birbirinden çok fazla olmamakla birlikte farklı tanımlardır. Seviye 6 yönetim danışmanı karşılaştığı sorunları kendi bilgi birikimi ve uzmanlığıyla tek başına çözmeye çalışan kişidir. Seviye 7 yönetim danışmanı ise karşılaşılan problemin veya istenen gelişmenin büyüklüğü için ihtiyaç hissedilebilecek alanlarda uzmanlar çalıştırabilecek yetkinliğe sahip kişi olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, Seviye 6 yönetim danışmanı tek başına çalışırken, seviye 7 yönetim danışmanı proje süresince ihtiyaç hissetmesi durumunda finans danışmanı, insan kaynakları danışmanı, pazarlama danışmanı ve bilişim danışmanı gibi danışmanları çalıştırabilecek olan uzmanlığa sahip danışman kişilerdir.

Yönetim danışmanlığı ile ilgili yapılan bu tanımlamalarda iki yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları danışmanlık hizmetindeki süreci göz önüne alırken diğerleri ise yönetim danışmanlığının meslek olarak kabul etmiş kişilerin özelliklerini ön plana çıkarmaktadırlar.³³

İşletmelerde iş görenler veya yöneticilerin çalışma ortamı bir labirent olarak tanımlanabilir.” Esasında Yönetim Labirenti, bir yöneticinin kendisi ile birlikte ailesi, işletme çalışanları, paydaşları ile olan insan ilişkileri ve sosyal ilişkilerinden oluşan bir çevreyi ifade eder. Dolayısıyla formal ve informal tüm yapıların ve insan ilişkilerinin birlikte bir bütün olarak ve karşılıklı ilişkilerini değerlendirerek ele alındığı bir yaklaşımı barındırır.”³⁴

Yönetim danışmanı işte böyle bir labirent içerisinde kalan ve yolunu bulmakta zorlananlara yol gösterici olma görevini üstlenen kişidir. Çünkü yönetim danışmanı bu labirent içerisine önceden girmiş veya bu labirentte olanların durumunu dışarıdan izlemiş ve tecrübeler edinmiş ehil kişilerdir.

Danışmanlıkta yeterlilik önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeterlilik kavram olarak ehil olma anlamıyla eşdeğerdir. İşin ehline verilmesi inanç sistemimiz içinde de yer bulan önemli bir konudur. Kur'an-ı kerim ve hadis-i şeriflerde, işlerin ehli olana verilmesi ile ilgili hükümler bulunmaktadır. Kur'an-ı kerim Nisa suresi 58. Ayette; *“Allah size, mutlaka emanetleri (işleri) ehli olanlara vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle davranmanızı emreder”* buyrulmaktadır. Bu hüküm yöneticilerin yönetim fonksiyonunu icra ederken uyması

³³ Kurt, a.g.e., s.9

³⁴ Şeval Yaman, Yönetim Labirenti, <http://www.namehaber.com/yazi/seval-yaman/12822-yonetim-labirenti>, (Erişim Tarihi: 15.05.2018)

gerekli kurallardan biri olan adil olmayı öğütlediği gibi yönetim danışmanlığı benzeri önemli konularda işin ehline verilmesi gerektiğinin en açık ifadesidir. Aynı şekilde hadis-i şeriflerde ise “ *iş ehli olmayana tevdi edildiği zaman, kıyameti bekle (Buhari)*” buyrulmaktadır. Bu hükümdeki kıyamet sözcüğü çok manidardır. İşletmelerin karşılaştığı sorunlar için başvurduğu yönetim danışmanının ehil olmaması durumunda ki kıyamet işletmenin iflası gibi hiç beklenmedik bir durum olabilir.

1.3.2. Yönetim Danışmanlığının Gelişimi

1.3.2.1. Yönetim Danışmanlığının Dünyada ki Gelişimi

Sürekli olarak değişen ve dönüşen iş yapma biçimleri işletmeleri bu değişim ve dönüşüme ayak uydurmasını zorunlu kılmaktadır. Bu değişim işletmeler için fırsatlar doğurduğu gibi beraberinde bazı zorlukları da getirmektedir. Önceleri kendi bilgi ve birikimleri ile işletmesini geleceğe taşıyabilecek yöneticiler veya sahip yöneticiler bu değişimler karşısında profesyonel destek almak zorunda kalmaktadırlar.

Yönetim danışmanlığı dünyanın en eski aktivitelerinden biridir, çünkü insanlar her zaman farklı konularda, başkalarına destek ve danışma sağlamışlardır.³⁵ Danışmanlık kavramının geçmişi toplumların sevk ve idaresinin bir yönetim erki tarafından yapıldığı ana kadar tarihlendirilmektedir. Halkları ve devletleri yöneten idareciler karşılaştıkları sorunlara çözüm bulma veya bilgi veya deneyimlerinden istifade etme adına karar süreçlerini etkili kılmak için bu kişilerden istifade etmişlerdir.³⁶

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin gelişmesi, işletme biliminin gelişmesiyle denklik arz eder.³⁷ “İşletme düşüncesinin temelini oluşturan görüşler 1800’lü yılların ortalarında ve 19 y.y.’in sonlarında ortaya çıkan klasik öncesi düşüncelere dayanır. Robert OWEN, Charles BABBAGE ve Henry P.TOWNE bu ekolün kurucularıdır. İnsan kaynaklarının önemini anlayan başarılı bir İngiliz girişimci olan Owen(1771-1858), sahibi olduğu İskoçya’daki CottonMill’de çalışanların çalışma ve yaşam koşulları ile özellikle ilgilenmiştir. Owen kendi gibi diğer işyeri sahiplerini işçilere daha iyi davranmaları için ikna etmeye çalışmış, onlara böylece verimlilikte %50 hatta %100'lere varan artış sağlayacaklarını iddia etmiştir. Ünlü İngiliz matematikçi Charles Babbage (1792-1871), hesap makinası ve modern bilgisayar dizaynı ve kullanımının babası olarak bilinir. Ancak onun işletme düşüncesine de doğrudan katkıları olmuştur. Adam Smith gibi Babbage’ de işte uzmanlaşmanın yararına inanmıştır.

³⁵ Renato Lopes Da Costa, Nelson Santos António, Management Consultancy in Portugal: The Concept Analysis related to the research field of Strategy-as-Practice, *International Journal of Management Sciences* Vol. 2, No. 7, 2014, 323-336, s.323

³⁶ Karasu, a.g.e., s.38

³⁷ Kurt, a.g.e., s.40

Babbage aynı zamanda ödüllendirme sistemine ilişkin yenilikçi düşüncelere de sahipti. Yaratıcı ve yararlı teklifler yapanları ödüllendirmek teşvik primi verilmesini öneren ilk düşünürdür. Onun bu düşünceleri daha sonra günümüzün modern grup teşvik planlarına ışık tutmuş, Scanlon planının ortaya atılmasına öncülük etmiştir. Henry Towne, mühendislerin bir ekonomist gibi düşünüp üretimlerini piyasada kar yapacak biçimde verimli yapmalarına işaret etmiştir. Towne'ın kitabı işletmenin bir bilim dalı olarak kabul edilmesine öncülük etmiş ve bilimsel yönetim konusunda öğrencisi olan F. Taylor'a ışık tutmuş ve yol göstermiştir.³⁸

Klasik öncesi yaklaşıma katkıda bulunan bu üç bilim insanının yönetim danışmanlığının oluşmasına ve gelişmesine doğrudan bir katkılarının olduğunu söylemek zordur. Görüş ve önerilerinin bazılarının kamu otoritelerince kabul görüp yasalaşması, bazılarının da işletme biliminin gelişmesi ve işletmelerin fonksiyonları için verimliliği artırıcı bazı modellerin alt yapılarını oluşturmalarından dolayı bir danışmanlık faaliyeti yürüttükleri kabul edilebilir.

Profesyonel anlamda yönetim danışmanlığının başlangıcı ve öncüsü ile ilgili kaynaklar farklı bilgiler vermektedir. Thomas G. Cody yönetim danışmanlığı ile ilgili araştırmalar yapmış ve danışmanlık hizmetlerinin başlangıcını Frederick W. Taylor'un 1880'li yıllardaki çalışmaları ile başladığını ileri sürmüştür. Bazı diğer kaynaklarda ise Profesör Arthur D. Little'ın 1886 da kurduğu ve kendi adını verdiği firmayı yönetim danışmanlığı alanındaki ilk şirket olarak görmektedir.³⁹ Bazı kaynaklarda ise yönetim danışmanlığı yapan ilk kişinin bilimsel yönetim düşüncesinin gelişmesinde öncülük eden biri olarak CharlesT. Sampson kabul etmektedirler. CharlesT. Sampson ayakkabı imalatı ile uğraşan bir fabrikanın sahibidir ve fabrikasının tüm üretim süreçlerini reorganize etmiştir. CharlesT. Sampson burada elde ettiği tecrübelerini diğer fabrikalara pazarlamıştır. Tüm bu kişilerden hareketle yönetim danışmanlığı hizmetlerinin Amerika da ve sanayi devriminden sonra başladığını söylemek yanlış olmayabilir.⁴⁰

Bugün bildiğimiz anlamda yönetim danışmanlığı şirketlerinden biri 1914 yılında "Business Research Services (İş Araştırma Hizmetleri)" unvanıyla Amerika Birleşik Devletlerin de Chicago'da kurulmuştur⁴¹ Neo-klasik kuramın kurucusu olan Elton Mayo ve arkadaşları 1920'lerde yaptıkları Hawthorne araştırmalarıyla işletmelere çalışanların verimlilikleri ve motivasyonlarını arttırmak için danışmanlık yapmışlardır. Mary Parker Follett ta tıpkı Mayo ve arkadaşları gibi verimliliği arttırmak için motivasyon ve insan kaynakları yönetimi konularında

³⁸ Eren, a.g.e., s.19-21

³⁹ Karasu, a.g.e., s.18

⁴⁰ Kurt, a.g.e., s.33

⁴¹ Kubr, a.g.e., s.56

işletmelere danışmanlık yapmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında 1920'li yıllarda birçok danışmanlık firmasının kurulduğunu söylemek mümkün olabilir.⁴²

Yönetim danışmanlığı hizmetleri Amerika da doğmuş ve gelişmiştir. Avrupa da ki gelişimi ise Amerika'ya oranla daha düşük rakamlarda olsa bile İngiltere de gelişme göstermiştir. Avrupa da ki gelişim İngiltere ile başlayıp Almanya'nın desteği olmuştur. Günümüz itibariyle yönetim danışmanlığı hizmetleri tüm Avrupa ülkelerinde kendine yer edinmiş durumdadır. İlk olarak 1900'lerin ilk çeyreğinde merkezi Amerika da olan yönetim danışmanlığı firmalarının Avrupa ya gelmesiyle başlayan bu gelişme süreci küreselleşme ve iktisadi entegrasyonla beraber bir sektör olarak yönetim danışmanlığının tüm Avrupa ülkelerine yayılmasını sağlamış durumdadır.⁴³

Chester Irwing Barnard, yönetim yazınında farklı şekillerde isimlendirilen biri olarak 1948 yılında yayınlamış olduğu "Organization and Management" adlı eseri ile iş birliğinin yönetimdeki önemini belirtmiş, profesyonel üst yöneticilerin profesyonel desteğe ihtiyaçlarının gerekliliğini belirtmiştir. Chester Irwing Barnard'ın yaptığı katkılar yönetim danışmanlığının bugünkü noktaya ulaşmasında etkili olmuştur.⁴⁴

Danışmanlık 1960'lı yıllarda hızla değişen sanayi ve ekonomik yapıya tepki olarak patladı. Ayrıca 1960'larda - ilk gerçek, yaygın olarak yaygınlaşan tüketici toplumu şekillenirken - reklam ve pazarlamanın önemi takdir edilmeye başlandı. Burada da ABD danışmanları etkiliydi. Muhataplarının çoğu Procter & Gamble gibi uzun süredir bir tür işletme okulu olarak kabul edilen firmalarda eğitilmişti. Böylece, yönetim danışmanları şirketlerin yeni pazarlama tekniklerine cevap vermelerine yardımcı oldu.⁴⁵

İkinci dünya savaşı boyunca danışmanlık hizmetleri ordu ve hükümetler için önemli bir duruma gelmişti. Savaşın kazanılması için savaşın yeniden tanımlanması gerektiği ve savaşın aslında bir yönetsel problem olduğunu anlayan Amerika Birleşik devletleri yönetim bilimi uzmanlarını bir araya getirerek bu sorunu aşmaya çalışılmasının bir zorunluluk teşkil ettiğini anlamıştı. Bu dönemde askeri maksatlarla geliştirilen araştırma ve analiz teknikleri iş dünyasında ve kamu idaresinde kullanılmak üzere kabul görmüş olması danışmanların bu alanlarda sundukları hizmetlerin boyutunu değiştirmiştir. Yönetim danışmanlığı hizmetlerine savaş sonrası talebin artmasındaki başlıca etkenler olarak yeni ekonomik güçlerin var olmasıyla birlikte dünya çapındaki endüstrinin, ticaret ve finansmanın her geçen gün daha da küreselleşmesi sayılabilir. Bu dönem birçok danışmanlık firması kurulmuştur. Ayrıca yönetim danışmanlığının günümüzde ulaştığı teknik güç ve şöhretin kaynağı da bu

⁴² Erdost, a.g.e., s.16

⁴³ Kurt, a.g.e., s.46

⁴⁴ Özer, a.g.e., s.138

⁴⁵ Philip Sadler, Management Consultancy a handbook of best practice, Kogan Page Limited, 1998, s.9

döneme rastlamaktadır. İngiltere deki en büyük danışmanlık firması olarak nitelendirilen PA' nın 1943'teki danışman sayısı 6 iken 1963'te 370'e, 1984 yılına gelindiğinde ise 22 devlette faaliyet gösteren 1300'ün üzerinde yönetim danışmanına sahip durumdaydı. Amerika Birleşik Devletlerinde 1960'lı yıllarda tam zamanlı olarak çalışan yönetim danışmanı sayısı 15-20 bin civarında olduğu değerlendirilirken 1980 yılının sonuna doğru 100.000 kişi olduğu değerlendirilmiştir.⁴⁶

1980'lerde, danışmanlık dünyasını etkileyen yönetim düşüncesinde bir dizi gelişme olmuştur. Birincisi, Japon şirketlerinin otomotiv ürünleri, tüketici elektroniği, yarı iletkenler ve bilgisayarlarda dünya pazarlarında daha büyük bir paya sahip olması nedeniyle, bir cevap olarak Japon yönetim yöntemlerini denemek ve taklit etmektir. Böylece, esnek üretim sistemlerini içeren üretimde Japon yaklaşımları ve her şeyden önce kalite yönetimi son derece etkili oldu. Bir süre için, üretim sistemleri / teknolojisi ve toplam kalite yönetimi, İngiltere danışmanlık pazarının en hızlı büyüyen segmentleriydi. İkincisi, finansal piyasaların liberalleşmesi, uluslararası tarife engellerinin azaltılması ve şirketlerin uluslararasılaşması küresel şirket ve pazarlama stratejilerine duyulan ihtiyacı yarattı.⁴⁷

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin yayılım gösterdiği coğrafyalardan bir diğeri Güneydoğu Asya olmuştur. Genel itibarıyla Avrupa da olduğu gibi burada da yönetim danışmanlığı hizmetini sunan ilk firmalar Amerikan menşelidir. Fakat Avrupa'ya kıyasen burada yürütmüş oldukları faaliyetler daha az yoğunluktadır. Güneydoğu Asya ülkelerinde faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı firmaları genel itibarıyla proje bazlı işlerle ilgili olmuştur. Bu ülkelerdeki gelişimleri yabancı sermaye yatırımlarına bağlı olarak gerçekleştirmiştir.⁴⁸ Yönetim danışmanlığının gelişmesi faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik durumuyla paralellik gösterir. Tam rekabetin olduğu, gelir seviyesi yüksek ve sanayileşmiş ülkelerde yönetim danışmanlığı gelişim gösterebilirken aksi durumlarda yani gümrük duvarlarının olduğu sanayisi ve ekonomisi gelişmemiş ülkelerde danışmanlık gelişme gösterememiştir.⁴⁹

2008 Ekonomik krizi hemen her alanda kendini hissettirmiştir. Birçok şirket kapanırken binlerce nitelikli çalışan işsiz kalmıştır. Dünya kriz ile uğraşırken danışmanlık sektöründe ki durum daha farklı olmuştur. Ekonomik kriz nedeniyle yönetim danışmanlığı mesleğinin de krize girmiş olduğunu ifade etmek yanlış olabilir. Zira kriz, birçok işletmenin iş süreçlerini yeniden gözden geçirmesini ve iyileştirmesini sağlamıştır. Bazı işletmeler ihtiyaç hissettikleri bu düzenlemeleri kendi bünyelerinde barındırdıkları yönetim danışmanları vasıtasıyla gidermeye çalışsa da diğer bazı ve

⁴⁶ Kubr, a.g.e., s.57

⁴⁷ Sadler, a.g.e., s.11

⁴⁸ Kurt, a.g.e., s.58

⁴⁹ Aytar, a.g.e., s.57

çoğunlukta olan işletmeler verimlilik artışı için süreç yenileme ve benzeri birçok ihtiyaçlarını bünyeleri dışından bağımsız yönetim danışmanları aracılığıyla yapmışlardır.⁵⁰

Küresel çapta, yönetim danışmanlığı ülke içi kuruluşların işbirliğini sağlamak ve yönetim danışmanlığı mesleğinin geliştirilmesi için ülke içi ve yerel gayretleri uyumlaştıracak ortak bir dünya federasyonuna sahip değildir. Yönetim danışmanlığı ile ilgili dünyanın tamamını kapsamayan ve fakat önde gelen üç kuruluş mevcuttur. Bunlar Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren “AMCF”, Avrupa da faaliyet gösteren “FEACO” ve Japonya da faaliyet gösteren ZEN-NOH-REN’ dir. 1926 yılında kurulan “AMCF (Yönetim Danışmanlığı Şirketleri Birliği)”, bu alanda kurulmuş en eski birliktir. Amerikan kökeni olmayan diğer yönetim danışmanı firmalarında üye olabildiği bu birlik özellikle şirket merkezleri Amerika Birleşik Devletlerinde olan ve çok uluslu bir yapıya sahip üyelere oluştuğu için birliğin profili her geçen gün gelişerek uluslararasılaşmaktadır. “FEACO (Avrupa Yönetim Danışmanlığı Birlikleri Federasyonu)”, Merkezi İngiltere de olan ve birkaç Avrupa ülkesinde şubesi bulunan üye ülkelerin bir üyeden fazla olmamak kaydı ile yönetim danışmanlığı firmalarının oluşturduğu ülkesel birliklerin bölgesel federasyonudur. Ayrıca FEACO kurduğu özel komiteler vasıtasıyla çokuluslu büyük yönetim danışmanlığı firmalarıyla ortaklaşa olarak doğrudan projeler yürütmektedir. Japonya da faaliyet gösteren ZEN-NOH-REN zengin üye yapısına sahip ulusal bir danışmanlığı birliğidir. Bu birliğe yönetim danışmanlığı firmalarına ilaveten yönetim ve verimlilik alanlarında faaliyet gösteren diğer mesleki kuruluşlarda üyedir.⁵¹

Gelecekteki mesleklerle ilgi tahmin yürüten kurumlar yönetim danışmanlığı mesleğinin geçen her günde gelişeceğini ve büyüyeceğini söylüyorlar.⁵² Hizmet sektörü dünya çapında önem kazanıyor ve danışmanlık sektörü uluslararası ticarete kültürel farklılıklar ve uluslararasılaşma girişlerine ilişkin sorunların üstesinden gelmek için ortaklıklar geliştiriyor.⁵³ Gelişmiş ülkelerin bazılarında üst düzey her iki yöneticiye bir danışman düşmektedir.⁵⁴ En büyük danışmanlık şirketlerinden Accenture, Price water house Coopers, Cap Gemini, ya da Ernst & Young’ ın yıllık global danışmanlık hasılatları firma başına 8 Milyar ABD dolarından daha fazla olarak gerçekleşmektedir.⁵⁵ Yönetim Danışmanlığı global düzeydeki miktarı 4,9 trilyon

⁵⁰ Karasu, a.g.e., s.32

⁵¹ Kubr, a.g.e., s.159

⁵² <http://www.temelaksoy.com/danismana-kim-neden-htiyac-duyar>, (Erişim tarihi:26.09.18)

⁵³ Eva-Maria Kindle, Beatriz Casais, Opportunities for the Establishment of Partnerships Between International Business Management Consultancy Firms: The Case of Portugal and Germany, **Global Conference on Services Management** (GLOSERV 2017) ISSN: 2372-5885 60, s.60

⁵⁴ Murat Öztöp, Sıtkı Gözlü, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Uygulamadaki Sorunları, **4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007, s.589

⁵⁵ Kubr, a.g.e., s.656

dolardır. Amerika Birleşik Devletleri 686 milyar dolar, 329 milyar dolar İngiltere, 267 milyar dolar Almanya, 263 milyar dolar Fransa, 222 milyar dolar Çin, Hindistan ise 154 milyar dolar büyüklüğe sahiptir. Türkiye deki görünüm ise 50,3 milyar dolar civarında olup, 150 milyar dolar 2023 hedefi olarak belirlenmiştir.⁵⁶

1.3.2.2. Yönetim Danışmanlığının Türkiye deki Gelişimi

Yönetim danışmanlığı ülkemiz için yakın zamandaki gelişme ve tanınma çalışmalarından dolayı yeni bir olgudur. Ülkemizdeki Danışmanlık kavramının yönetim danışmanlığı kavramının aksine köklerinin daha eskilere dayandığı bilinmektedir.

Batılı düşünürler danışmanlık kavramını özellikle yirminci yüzyıldan itibaren kurumsallaşmış bir san/görev olarak tanımlamaktadırlar. Machiavelli ve Aristobenzeri düşünürler danışmanlığı bağımlılığı artırması, yeterlilik ölçütünün kesin olmaması ve sürekli tavsiye nedeniyle kurumsallaşamamış bir olgu olarak nitelendirmektedirler. Fakat Türk yönetim tarihi incelendiğinde danışmanlığın rolü ve önemi yazılı ilk eserlerde yer bulmakta ve bu durum danışmanlığın Türk yönetim tarihinde belirli bir kurumsal yapıya ulaştığının göstermektedir. İslami düşünce anlayışındaki istişare yönteminin geleneklerdeki kuvvetli danışmanlık kurumu ile bütünleşmesi, danışmanlık kurumunun ve danışmanlık mesleğinin devlet yönetimindeki etkisinin pekişmesini sağlamıştır. Padişahların ve şehzadelerin sıklıkla danışma için başvurdukları vezirleri, lalaları ve atabeyleri danışmanlık görevleri önemli kararların alınmasına vesile olmuştur. Bilhassa Osmanlı imparatorluğunda Sokullu Mehmet Paşa ve Büyük Selçuklu İmparatorluğunda da Nizamülmülk danışmanlık müessesesinin kurumsallaşmasını önemli gören kişilerden sayılabilir.⁵⁷ Devlet idaresinde danışmanlığın bu denli eski ve köklü bir yapıda olmasıyla birlikte iktisadi hayatta da danışmanlık müessesesinin varlığına rastlanmak mümkündür. Örneğin Ahi ve Lonca teşkilatı gibi teşkilatların düzenleyici ve denetleyici rollerinin yanında yönlendirici faaliyetler yaptığı da bilinmektedir. Zanaat elde etmek isteyen kişiyi istidadına(yeteneğine) uygun mesleklere yönlendirmek bir danışmanlık hizmeti olarak görülebilir.

Birinci Dünya Savaşı sonrası iktisadi kaynaklarını bağımsızlık için harcamış olan Türkiye Cumhuriyetinde özel teşebbüs sayısı az ve ölçekleri ise küçük boyutta kalmıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminden sonra ayakta kalabilmiş çok az sayıda özel işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin bazıları halen varlığını sürdürmektedir. Bunlardan bazılarını örnek olarak Vefa Bozacısı ve Hacı Bekir Lokumları verilebilir.

⁵⁶ Uğur, vd., a.g.e., s.526

⁵⁷ Mete Yıldız, Cenay Babaoğlu, Kamu Politikası Bakış Açısından Selçuklu ve Osmanlı Devletlerinde Hükümdar-Danışman İlişkisi Üzerine, *Yasama Dergisi*, 2015, s.101

Bu işletmelerin azlığının temel sebeplerinden biri de ekonomik kaynaklarını bağımsızlığı için harcamış bir milletin satın alma gücünde ki azalmadır. Bunun doğal sonucu olarak işletme sayılarının artması ve ekonominin güçlenmesi zaman almıştır. Bu dönemde bu ve benzeri sebeplerden dolayı Amerika ve Avrupa da önemli kazanımlar elde eden yönetim danışmanlığının ülkemizde gelişme gösteremediği gözlenmektedir.

Türkiye'nin mevcut durumundan ötürü 1950 li yıllara varıncaya kadar yönetim danışmanlığı ile ilgili bir kuruma rastlamak mümkün değildir. Bu tarihten itibaren yönetim danışmanlığının ilk şekli olarak "Türk Ofis" danışmanlığın kökeni olarak kabul edilebilir. Fakat bu tarihten sonra Türkiye ye Almanya'dan başlayan akademisyen girişleri ve Amerika ile ikinci dünya savaşından sonra gelişen ve büyüyen ilişkiler ciddi anlamda gelişmeyi bu tarihten sonraya bırakmıştır.⁵⁸

1950lerden sonra özel sektör teşebbüslerindeki gelişme ve Marshall planı ile vuku bulan olumlu gelişmelere paralel olarak yönetim danışmanlığı sektöründe de gelişmeler yaşandığı görülmüştür. Takip eden yıllarda Birleşmiş Milletlerin desteklemesiyle "TODAİE' nin (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü)" kurulmuştur. Bu kurum kamu kurumlarında yönetim danışmanlığı ile ilgili faaliyetler yapmıştır. Ayrıca bu dönemde "Harvard Business School" akademik anlamda Ford Foundation ise maddi anlamda desteklemesiyle "İşletme İktisadi Enstitüsünün" kurulmasını sağlamışlardır. Yine aynı dönemde "Milli Prodüktivite Merkezi" ve "Türkiye Sınai Kalkınma Bankası" gibi danışmanlık görevi de icra eden kurumlar kurulmuştur. Benzer şekilde Sevk ve İdare Derneği de bu dönemde kamu ile doğrudan bir bağlantısı olmayarak kurulmuştur.⁵⁹ Sevk ve İdare Derneği Türkiye'nin 1980 döneminde önce yaşadığı çalkantılı ve sıkıntılı durumlardan dolayı faaliyetine devam edememiş ve kapanarak tasfiye olmuştur. Derneğin yetişmesine büyük katkılarının olduğu İngiltere ve Amerika Birleşik Devletlerinde tecrübe kazandırdığı birçok kıymetli yönetim danışmanı tasfiye sonrası farklı üst derecelerde yöneticilik görevi üstlenmiştir. Bazı danışmanlar ise ortaklıklar kurarak danışmanlık firmaları açmışlardır.⁶⁰ "1960'ların başında üniversite eğitiminin yanı sıra, sanayi ve iş çevrelerinde uygulamalı ve işlevsel yönetim eğitimlerinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Türkiye'de danışmanlık hizmetleri kısmen üniversitelerin yarı zamanlı çabaları ile sağlanmış kısmen yurtdışında faaliyet gösteren uluslararası yönetim danışmanları tarafından karşılanmıştır (Turkish Managemet Association). Ülkemizde,

⁵⁸ Kurt, a.g.e., s.85

⁵⁹ Mustafa Kurt, Alparslan Şahin Görmüş, Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2010**, C.15, S.1 s.67-82, s.68

⁶⁰ Erdost, a.g.e., s126

yönetim danışmanlığı konusunda ilk çalışma yapanlar arasında 1954–1965 yılları arasında faaliyetlerini sürdürmüş olan “Vekâletler arası Prodüktivite Komitesi” sayılabilir. Reorganizasyon konusunda danışmanlık çalışmaları ilk kez bu komite tarafından kamu sektöründe (İstanbul Sular İdaresi, İstanbul Sanayi Odası, PTT Genel Müdürlüğü, MKE, Sümerbank ve Gübre Fabrikaları T.A.Ş.) gerçekleştirilmiştir. Vekâletler arası Prodüktivite Komitesi aynı zamanda 1965’te kurulan Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)’nin de nüvesini oluşturmaktaydı. MPM, kurulduğu ilk yıldan itibaren danışmanlık çalışmaları sunmaya başlamıştır. Aynı yıllarda yönetici yetiştirilmesi ihtiyacını karşılamak üzere Türk Yönetim Birliği kurulmuş; bu birlik bir yan kuruluş olarak, danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirmesi amacıyla, Türkiye Yönetim Geliştirme Merkezi’ni tesis etmiştir (Turkish Management Association). MPM, 1965 – 1989 arasını içeren 25 yıllık dönemde toplam olarak 186; 1990 – 2004 arasını içeren 15 yıllık dönemde ise İller Düzeyinde Verimlilik Artırma Projeleri dışında, toplam olarak 762 danışmanlık projesi gerçekleştirmiştir. MPM’ nin bu hizmetleri yaygınlaştırma çabası ve Türkiye’de danışmanlık hizmetlerine ilginin artması sonucunda görüldüğü üzere iki dönem arasındaki hizmet sayısında bir sıçrama meydana gelmiştir. Bu sıçrama MPM’ ye özel değildir.”⁶¹ Ayrıca 1965 yılında 580 sayılı kanun ile kuruluşu nihayete ermiş ve ilk kuruluş tarihi 1953 olan “Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)” özel hukuk kaidelerine göre örgütlenmiş bir danışmanlık müessesesidir. Verimliliği arttırmak için gerekli araştırmalar yapmak ve talep eden kuruluşlara uygulama faaliyetleri ile birlikte danışmanlık sunmak gayesiyle teşekkül ettirilen Milli Prodüktivite Merkezi, Türkiye de yönetim danışmanlığının gelişmesinde önemli bir oyuncu olarak faaliyet göstermiştir.⁶² 17 Ağustos 2011 tarihli Resmi Gazete yayımlanan 648 ve 649 nolu KHK’lar ile Millî Prodüktivite Merkezi, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına devredilmiştir.

14 Mayıs 1950 seçimlerinde Demokrat Partinin iktidara gelmesi ile Türkiye ekonomisi büyümeye başlamıştır. Bu gelişmelere mukabil 1960 yıllardan itibaren bazı küresel yönetim danışmanlığı şirketlerinin Türkiye pazarına girdiği gözlemlenmiştir.

⁶¹<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/yonetim-danismanligi/218>, (Erişim Tarihi: 26.09.2018)

⁶²Kurt, a.g.e., s.88

Tablo 1: Bazı Büyük Küresel YD Firmalarının Türkiye Pazarına Giriş Yılları⁶³

FİRMA ADI	GİRİŞ YILI
Arthur Andersen	1963
Mercer Consulting Group	1969
Price Waterhouse	1981
KPMG	1982
Ernst & Young	1983
Deloitte Touche Tomatau	1986
The Boston Consulting Group	1990
McKinsey	1995
Aon Consulting	1995
IBM Consulting Group	1997
Booz., Allen & Hamilton	2004
Hewitt Associates	2006

1993 yılına gelindiğinde yönetim danışmanlığı mesleği ile ilgili olarak bu alanda oldukça deneyim sahibi kişilerce kurulan ve yönetim danışmanlığı mesleği için bir takım yasal kuraların konulması için gayret gösteren “Yönetim Danışmanları Derneği (YDD)” ne rastlanmaktadır. Bu amaçlara benzer şekilde 2005 yılında ise “Profesyonel Danışmanlar Derneği (PRODER)” kurulmuştur.⁶⁴ İçişleri Bakanlığı aktif dernek sorgulama sayfasında yaptığımız sorgulama neticesinde Profesyonel Danışmanlar Derneğine kaydına ulaşılammıştır. Bu durum derneğin hali hazırda faal olmadığına göstergesidir. Sorgu sayfasında ise aşağıdaki dernekler faal olarak gözükmektedir.⁶⁵

Tablo 2: Aktif Dernek Listesi

Kütük Numarası	Dernek Adı
34-051-005	Yönetim Danışmanları Derneği
27-016-016	Güneydoğu Yönetim Danışmanları Derneği
35-064-050	Ege Yönetim Danışmanları Derneği
21-012-091	Dicle Yönetim Danışmanları Derneği
38-024-085	Orta Anadolu Yönetim Danışmanları Derneği
44-014-188	Fırat Yönetim Danışmanları Derneği
33-030-044	Akdeniz Yönetim Danışmanları Derneği

⁶³ Kurt, a.g.e., s.91

⁶⁴ Kurt, a.g.e., s.93

⁶⁵ <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ddb-dernek-sorgulama?asama=2> (Erişim Tarihi:25.09.2018)

Danışmanlık faaliyeti yapan birçok kurum ve kuruluş bu yılları takiben kurulmaya devam etmiştir.“Profesyonel eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunarak KOBİ’lerin rekabet seviyelerini ulusal ve uluslararası piyasalarda artırmalarına ve potansiyellerini geliştirilmelerine yardımcı olmak için 2002 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) öncülüğünde ilgili Ticaret ve/veya Sanayi Odalarının ev sahipliğinde Avrupa Birliği (AB) fonları ile Gaziantep, Kocaeli ve İzmir’de Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM) kurulmuştur. İlk üç ABİGEM’in başarısı üzerine, Mayıs 2008’de “Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağının Yaygınlaştırılması Projesi” başlatılmış ve Türkiye genelinde Avrupa Birliği fonlarıyla 12 ABİGEM daha kurulmuş olup ABİGEM sayısı 15’e çıkmıştır. 2008 yılında kurulan ABİGEM’ler Adana, Afyon Karahisar, Çorum, Denizli, Erzurum, Eskişehir, Kayseri, Konya, Malatya, Tekirdağ, Trabzon ve Uşak’da bulunmaktadır.”⁶⁶

Yönetim danışmanlığı gelişmiş birçok ülkede bir sektör olarak konumlandırılmıştır. Ülkemizde de yönetim danışmanlığının gelişmiş ülkelere benzer şekilde bir sektöre dönüştüğü söylenebilir.⁶⁷ Yönetim danışmanlığı sektörünün kurumsallaşması için atılan adımlardan biride Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinde sektörler meclisinde temsilinin başlamış olması gösterilebilir. Yönetim danışmanlığı mesleği “Türkiye Fuarcılık, Organizasyon, Denetim ve Yönetim Danışmanlığı Meclisi” ismiyle bir sektör olarak Türkiye Sektör Meclislerinde temsil edilir duruma gelmiştir.⁶⁸

Dünyada yönetim danışmanlığı ile ilgili etkin olan ülkeler yönetim danışmanlığı sektörünü çok fazla önemsemektedirler. Türkiye’nin ise bu konu da gerekli hassasiyeti gösterdiğini söylemek güçtür. Yirmi birinci yüzyıldan itibaren ülkemizde bilinirliği artan yönetim danışmanlığı dünyada ki gelişmesine paralellik göstermemektedir. Şiddetli ve yoğun rekabetin olduğu danışmanlık sektörü ile ilgili gerekli özenin gösterilmediği söylenebilir.⁶⁹

Danışmanlık, ülkemizde maalesef aktif görevden el çektirilmiş, iş yapamayan, siyasi tercihi yanlış olan ve bu sebeple cezalandırılan, aktif olarak çalışması sakıncalı, emekliliğini doldurması için bekletilen eski yöneticiler için kullanılan bir unvandır. Diğer ülkelerde ise danışmanlık kavramı asla olumsuz bir anlam taşımamaktadır. Danışman dendiğinde yeteneği ve tecrübesini ispat etmiş kişiler akla gelmekte ve bu kişilerden istifade edilmesi durumunda çok olumlu sonuçların

⁶⁶ <http://kobi.org.tr/index.php/koblere-yoenelik-ab-bilgileri/avrupa-birlii-gelitirme-merkezleri>, (Erişim Tarihi: 25.10.2018)

⁶⁷ Bayraktaroğlu, vd., a.g.e., s.2

⁶⁸ Kurt, a.g.e., s.93

⁶⁹ Uğur, vd., a.g.e., s.523

alınacağına inanılır. Türkiye de kullanılan manada danışmanlık diğer ülkelerde kullanılmamıştır. Bunun temel sebebi ise eleman istihdam etme yeteneğinin olmayışından kaynaklandığı söylenebilir.⁷⁰

Yönetim danışmanlığı, yüzde 90'ı KOBİ statüsünde olan yerel ve uluslararası yoğun rekabet ile karşı karşıya kalan ve çoğunlukla finansal kaynak temininde zorlanan işletmelerin esasen çok ihtiyaç duyduğu ancak hizmet alım kararı vermekte zorlandığı bir meslek dalıdır. Gelişmiş ülkelerdeki danışmanlık hizmeti alma oranlarına bakıldığı zaman Türkiye'de danışmanlık hizmeti alma oranının çok yetersiz olduğu görülmektedir.⁷¹

Sanayi ve ticaretteki gelişmeye paralel olarak bu alanlardaki sistemlere olan talep çoğalmış ve bunların yönetim danışmanlığı hizmetiyle elde etmenin daha ucuz ve daha kolay olduğu anlaşılmıştır. Ülkelerin yaşadığı finans krizleri o vakte değin önemsiz addedilen strateji, yönetim, pazarlama ve yönetim stratejileri gibi kavramların önemini ortaya çıkarmıştır. Türkiye deki yönetim danışmanları gittikçe öneminin farkına varılan bu kavramlarla ilgili taleplere olumlu karşılık verebilmişlerdir. Bugüne gelindiğinde yabancı menşeli denetim firmalarının danışmanlık departmanlarının, Üniversitelerin, Türkiye dışından yönetim danışmanlarının ve hatta kamuya ait danışmanlık kuruluşlarının şiddetli rekabetine rağmen Türkiye de yönetim danışmanlığı sektörünün geliştiği söylenebilir.⁷²

1.3.4. Yönetim Danışmanlığını Doğuran Sebepler

Sanayi kuruluşları gelişmiş ülkelerin yönetim danışmanlığı sektörünün gelişmesini sağlayan başlıca etkenlerdir. Frederick W. Taylor benzeri mühendisler 1900'lerin başlarında büyük sanayi işletmelerinde bir takım incelemeler yaparak üretimdeki verimliliğin artırılmasını sağladılar. Bu çalışmaların olumlu sonuçları öte taraftan bir verimliliğin artırılması gayreti ile çalışan ve "danışman mühendis" olarak tabir edilen kişilerin sayısının artmasını sağlamıştır. Müteakip yıllarda benzer kuralların öbür sektörlerde de uygulama alanının bulunmasının fark edilmesi danışmanlık hizmet alanlarının genişlemesi sonucunu doğurmuştur. Çok fazla oranda eleman istihdamı sağlayan sanayi sektörü bu iş görenlerin çalışmalarının sonucunda ortaya çıkan yönetsel sorunları çözüme adına daha fazla danışmana ihtiyaç duymuş ve bu durum danışmanlık sektörünün gelişmesini sağlamıştır. Liberal sistemde çok sert ve acımasız olan rekabet, işletmelerin hayatta kalabilmesi için verimlilik düzeylerini en üst seviyede tutmasını gerekli kılmaktadır. Bu zorunluluktan dolayı

⁷⁰ Aytar, a.g.e., s.16

⁷¹ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/ulkemizde-danismanlik-sirketlerinin-kapasitesinin-gelistirilmesine-ve-uluslararasi-piyasalara-acilmasina-yonelik-tesvikler-gelistirilmelidir/219>(Erişim Tarihi: 26.09.18)

⁷² Aytar, a.g.e., s.61

işletmeyi oluşturan her fonksiyonun ve birimin sürekli olarak gelişim ve değişim için bir gayret göstermesini gerektirmektedir.⁷³

Globalleşmenin artmasına bağlı olarak rekabet koşullarının değişmesiyle organizasyonların yönetim danışmanlığı alanında uzman desteğine olan ihtiyacı artmış ve kurumsal performansı artırmak için danışmanlık hizmeti almak bir zorunluluk haline gelmiştir.⁷⁴Kısacası, artan rekabet baskısı, hükümetler, tedarikçiler, finansal kurumlar ve hatta müşteriler, “zorla” şirketlerin, hem stratejik nitelikte hem de doğası gereği operasyonlarda dış danışmanların desteğini kullanması için zorladı.⁷⁵

Günümüz iş dünyasında başarıyı elde etme ve arttırmak için yönetim danışmanlığı hizmetlerinden yararlanma kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkmıştır.⁷⁶ Teknolojik gelişmeler ve iş bölümündeki gelişmeler neticesinde organizasyonlar ciddi oranda büyüdüler ve daha kompleks bir yapıya dönüştüler. Bu değişimler neticesinde karşılaşılan bir soruna kendi yetkinliği ile karar verebilen yöneticiler veya kurumlar bu değişimler neticesinde doğru kararlar alabilmek adına güncel bilgilere ve bu bilgilerin uygulayıcıları olan yönetim danışmanlarına ihtiyaç duymaktadırlar.⁷⁷ “Bugün karar vermek için karar organlarının bilgi, beceri ve sezgi gücü yeterli olmamakta, özellikle problemlerin teşhisi ve çözümü için danışmanlık faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın temelinde işbölümün artması ve giderek gelişen teknolojiye bağlı olarak örgütlerin büyüüp karmaşıklaşması yatmaktadır. Diğer taraftan, bir örgüt analisti ve teşhisçisi olarak eğitilmeyen yöneticiler, karmaşık sosyal sistemlerin bazı uzmanlık isteyen alanlarında sosyal bilimcilere dayanmak zorunda kalmaktadırlar. Danışmanlık faaliyeti, genel olarak örgüte özel bir bilgi ve kabiliyet sağlar. Örgüte sağlanan bu yeni kaynağın mesleki yardımının ötesinde meselelere tarafsız bir bakış açısı getirmesi de kendisine duyulan ihtiyacı doğuran bir faktör olarak görülebilir.”⁷⁸

Yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyacının varlığı nasıl belirlenebilir? Bazı durumlarda bunun cevabı çok nettir: Performans göstergelerinde düşüş, iş görenlerdeki huzursuzluk hali ve hatta sektörün içinde bulunduğu sıkıntıdan dolayı gelecek endişesinin belirmiş olması örnek olarak verilebilir. Firma içinde bir kriz var olabilir veya krizin emareleri baş göstermiştir. Bu durumdan kurtulmak için nasıl bir yol izleneceği ile ilgili de bilgi sahibi olunmayabilir. Diğer bazı durumlarda ise spesifik veya fonksiyonel bir sorun(mesela pazarlama karması ile ilgili bir engelin ortaya çıkması) başlangıçta sadece o fonksiyonla ilgili olarak gözükmesine rağmen ilerleyen

⁷³ Aytar, a.g.e., s.53

⁷⁴ Uğur, vd., a.g.e., s.523

⁷⁵ Renato Lopes Da Costa, Nelson Santos António, a.g.e., s.327

⁷⁶ <http://www.haber7.com/yasam/haber/97688-danismanlik-nedir-ne-degildir>, (Erişim Tarihi:26.09.2018)

⁷⁷ Erdost, a.g.e., s.4

⁷⁸ Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, Alfa 2013, .s64

zamanlarda tüm organizasyonu etkileyen bir probleme dönüşebilir.⁷⁹ "Danışman kullanmaya karar veren kuruluşlar ise aşağıda gösterilen ana nedenlerle bir danışmana başvururlar."⁸⁰

- Kuruluşta mevcut olmayan bilgi ve becerileri sağlamak
- Tarafsız bir gözle değerlendirme yapmak
- Mevcut bünyede yapılacak yenilikleri tespit etmek
- Yeniliklerin takibini sağlamak
- Yöneticileri güncel bilgilere ulaştırmak
- Önemli sorunlara çözüm getirmek
- İmaj geliştirmek
- Ürün geliştirme
- Küçülmeler ve yeniden yapılaşmalar
- Kuruluşların alanlarında uzmanlaşma gereği
- Diğer şirketleri taklit etmek
- Değişen şartlardan ürkmek
- Bilgi işlem ile ilgili çalışmalar
- Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim.

Bazı firmalar, yönetim danışmanlarını farklı iş sahalarında veya fonksiyonlarında oldukça fazla miktarda girişim, yenilenme ve iyileştirmeleri sağlayacak kıymetli fikirlerin ve bilgilerin membaı olarak görme eğilimindedirler. Yeni ve farklı piyasaların bulunması, ürün geliştirme, teknolojidaki en son trendlerin takibi ve işletmeye kazandırılması, kaliteyi yükseltme ve iyileştirme, ürünlerin müşterilerin arzu ettiği şekilde fayda sağlayacak biçime getirilmesi, iş görenlerin motivasyonunun artırılması ve geliştirilmesi, finans kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması ve yeni iş anlaşmalarının yapılması gibi ulaşılmış durumlar danışmanlığın işletmeler açısından önemli görülmesinin nedenleri olarak sayılabilir.⁸¹

Tüm bunların yanında Yönetim danışmanlığı sektörü“Ol Mahiler ki derya içredir, deryayı bilmezler” sözünün tam karşılığı olarak kendi imkân ve fırsatlarını göremeyen işletmelere zenginliklerini gösterdiği ve bunların kullanmalarını temin ettiği için her geçen gün büyümekte ve işletmeler için önemini arttırmaktadır.

⁷⁹ Kubr, a.g.e., s.285

⁸⁰ Aytar, a.g.e., s.22

⁸¹ Kubr, a.g.e., s.39

1.4. YÖNETİM DANIŞMANININ ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ

Danışmanlık faaliyeti sunan kaynaklar oldukça çeşitlidir. Bu kaynaklara örnek olarak, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu ajansları, üniversiteler, araştırma enstitüleri, danışmanlık firmaları ve serbest olarak çalışan danışmanlar verilebilir.⁸² Danışmanlık tıpkı yönetim gibi hem bilim hem de sanat olarak görülür. Bilim olarak danışmanlık, anlama, tanı ve ölçme araçlarını geliştirmek için bilgi, model sağlar. Bir sanat olarak danışmanlık, ilişkisel bir süreç, inancın ve değerlerin bir ifadesi ve bir toplumsal ilişkinin sınırları içinde duygusal bir keşif eylemidir.⁸³ Bilgi herhangi bir organizasyon için kritiktir ve bir örgütün entelektüel sermayesi olarak adlandırılır. Yönetim danışmanlığı firmalarının benzersizliği, ürününün bilginin kendisi olmasıdır, bu da yönetim danışmanlığı endüstrisinin bilgi yoğun bir sektör olduğunu göstermektedir.⁸⁴ İyi danışman, tecrübesini her daim güncel bilgi üretmek ve kendini daima geliştirmek için kullanan kişidir. Bu durum şuna benzer; kâr elde eden bir firmanın yeni alanlarda daha fazla kar elde etmeyi sağlayacak yatırım yapmasıdır. İyi danışman, daima gelişmek adına kendine yatırım yapmalıdır.⁸⁵ Yönetim danışmanlık mesleği prestiji yüksek meslektir ve genel olarak danışmanlar da saygındırlar. İyi bir eğitim saygınlık derecesini yükseltmede önemli bir kıstasıdır. Günümüzde yönetim danışmanlığı şirketleri en iyi okullardan en iyi öğrencileri alma gayreti içinde bir yarış halindedir.⁸⁶

Danışmanlar aslında cevapları işletmede olan soruların sorulmasını sağlarlar. Hedefler birlikte konulur ve hedeflere ulaşacak uygulama planları yapılır, ihtimaller beraberce üretilir Danışman size yetki verir, gelişmenize ortaklık eder, hedefinize ulaşmak için yolculuk etmeniz mümkün kılar. İş hayatlarında geçmiş tecrübelerine bağlı olarak bir takım bariyerleri ve “başarma korkusu” varsa bunları ortadan kaldırır ve nasıl motivasyonun arttırılacağını öğretirler.⁸⁷

1.4.1. Yönetim Danışmanlarının Özellikleri

Her sektörün icracılarının kendine has özellikleri mevcuttur. Bu yetenek ve kabiliyetleri doğrultusunda istihdam olunurlar. Yönetim danışmanlığı mesleğinin gerektirdiği yetenek ve kabiliyetler diğer sektörlerle nazaran daha fazladır. Bunun temel sebebinin danışmanın işletmelerin hemen her fonksiyonuna dokunan projeler yürütmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

⁸² <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/yonetim-danismanligi/218>, (Erişim Tarihi:26.09.2018)

⁸³ Sadler, a.g.e., s.84

⁸⁴ ShimengLiu, Market-based organizational learning in Management consultancy, Centre for Technology, *Innovation and Culture University of Oslo Faculty of Social Science*, May 2015,s.24

⁸⁵ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/danismanlik-standartlarinin-olusturulmasi-ve-danismanligin-bir-meslek-olarak-kabul-edilmesi-gereklidir/221>,(Erişim Tarihi:26.09.2018)

⁸⁶ Öztop, Gözlü, a.g.e., s.599

⁸⁷ <http://www.haber7.com/yasam/haber/97688-danismanlik-nedir-ne-degildir>,(Erişim Tarihi:26.09.2018)

5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanunu ile anılan Kanun uyarınca çıkartılan Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik ve 27/11/2007 tarihli ve 26713 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre MYK' nın görevlendirdiği Yönetim Danışmanları Derneği (YDD)'ne göre yönetim danışmanları (Seviye7)'nin nitelikleri şöyle sıralanmaktadır;

Tablo 3: Yönetim Danışmanlarının Nitelikleri

“Bilgi ve Beceriler”	“Tutum ve Davranışlar “
<ul style="list-style-type: none"> • “Analitik düşünme becerisi” • “Analitik teknikler kullanma bilgi ve becerisi” • “Anlaşmazlıkları fikir birliği sağlayarak giderme becerisi” • “Araştırma yapma bilgi ve becerisi” • “Başkalarını etkileme ve ikna becerisi” • “Bilgi araştırma ve sağlama becerisi” • “Bütçe planlama becerisi” • “Çok yönlü/multidisipliner yaklaşımla nesnel ve soyut çıkarımda bulunma ve yorumlama becerisi” • “Değişimi yönetme becerisi” • “Denetleme ve değerlendirme becerisi” • “Etkin görüşme teknikleri bilgi ve becerisi” • “Etkin sözlü ve yazılı iletişimle etkileme becerisi” • “Etkin sunum tekniklerini kullanım becerisi” • “Etkin toplantı ve çalıştay yönetimi becerisi” • “Farklı grupları ortak paydalara doğru motive etme becerisi” • “Farklı sistemlerin etkileşimi kapsamında ihtiyaç analizi yapabilme becerisi” • “Fırsatları görme ve değerlendirme becerisi” • “İletişimi yönlendirme becerisi” • “İnisiyatif kullanma becerisi” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Adil olmak” • “Aktif dinleyici olmak” • “Bağımsız olmak” • “Bakımlı ve giyimde titiz olmak” • “Başkalarının görüşlerine değer vermek” • “Bilgi ve deneyimi kapsamında iş kabul etmek” • “Çevre korumaya duyarlı olmak” • “Çıkar çatışmasına girmemek” • “Çözüm odaklı olmak” • “Danışanı gelişmeler hakkında bilgilendirmek” • “Danışanın çıkarlarını korumak” • “Değişime açık olmak” • “Disiplinli olmak” • “Duygularını kontrol edebilmek” • “Eleştiriye açık olmak” • “Gizliliğe uymak” • “Gözlemci olmak” • “Güven ve uzlaşım ortamı oluşturmak” • “Güvenilir olmak” • “Hoşgörülü olmak” • “İlişkilerde ayrımcılık yapmamak” • “İlişkinin sürekliliğini sağlamak” • “İş temini için çıkar sağlamamak” • “Kalite odaklı olmak”

<ul style="list-style-type: none"> • “İş sağlığı ve güvenliği bilgisi” • “İş takip etme ve sonuçlandırma becerisi” • “Kalite bilincini geliştirme becerisi” • “Kararları yönlendirme becerisi” • “Karmaşık aktiviteleri planlama ve yönetim becerisi” • “Kendini ifade edebilme becerisi” • “Kişilik tipleri ve davranış tarzları bilgisi” • “Mesleki etik yüklenim bilgisi” • “Mesleki standartlar bilgisi” • “Mesleki ve konuya özgü teknik terimler bilgisi” • “Müzakere teknikleri uygulama becerisi” • “Ofis yazılımları ve konusuyla ilgili diğer bilgisayar uygulamalarını etkin kullanma becerisi” • “Ortak anlayışı sağlama becerisi” • “Planlı öğrenme ve öğretme becerisi” • “Proje yönetimi bilgisi” • “Raporlama tekniklerini etkin kullanma bilgi ve becerisi” • “Sistem tasarımı becerisi” • “Sistemli ve organize çalışma becerisi” • “Sorunları sistem bütünü içinde öngörme ve önlem geliştirme becerisi” • “Stratejik senaryolar geliştirme becerisi” • “Stresli ortamları yönetme becerisi” • “Takım oluşturma ve yönetme becerisi” • “Tanımlama ve kavram geliştirme becerisi” • “Temsil becerisi” • “Yaratıcı fikir geliştirme ortamı oluşturma ve yönetme becerisi” • “Yetkinlik geliştirme becerisi” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Kararlı davranmak” • “Mesleğin gelişim ve tanınırlığına destek vermek” • “Mesleğini saygın biçimde temsil etmek” • “Mesleki etiğe uygun davranmak” • “Mesleki kuruluşlarda aktif üye olarak yer almak” • “Mesleki ve kişisel gelişimini sürdürmek” • “Nüfuz kullanmamak” • “Olumlu yaklaşım sergilemek” • “Öngörü sahibi olmak” • “Önyargılı olmamak” • “Özgüveni yüksek olmak” • “Planlı olmak” • “Profesyonel yaklaşımı korumak” • “Soğukkanlılığını korumak” • “Sonuç odaklı olmak” • “Sorumluluk sahibi olmak” • “Tarafsız olmak” • “Ücretini hizmetine dayandırmak” • “Yasalara uymak” • “Zamanı etkin kullanmak”
--	--

1.4.2. Yönetim Danışmanlığı Türleri

Yönetim danışmanlığına verilen değerin her geçen gün artması danışmanlık hizmet alanları çeşitliliğinin sayısında önemli oranda artış göstermiştir. Bu çeşitliliği takiben işletmelerin danışmanlık hizmet talepleri de artış göstermiştir. Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu strateji geliştirme, sektör ve rakiplerin durumlarıyla ilgili en son verilere ulaşma, insan kaynaklarının eğitilmesini sağlama, çalışanlardan en üst düzeyde istifade etme adına motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapma, ihtiyaca binaen üretim süreçlerini yeniden yapılandırma, muhtemel problemleri tespit etme ve bunlara çözümler üretme gibi durumlardan dolayı yöneticilere destek mahiyetinde yönetim danışmanlığına olan talep ve ihtiyaç süreklilik göstermektedir.⁸⁸

Yönetim danışmanlığı farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bu şekilde ki sınıflandırmaların temel nedeni işletmelerin çok farklı konularda danışmana ihtiyaç duymalarından kaynaklandığı söylenebilir. İlk olarak yönetim danışmanlığını bir işletmeye bağlı olarak çalışıp çalışmadığına göre iç veya dış yönetim danışmanı olarak ayırmak mümkündür.

İşletme içi veya kurum içi yönetim danışmanlığı, işletmenin veya kuruluşun diğer fonksiyonlarına danışmanlık sağlanmak için iç bünyede oluşturulan danışmanlık müessesesi yoluyla yapılmasıdır. Pazarlama ve finans departmanlarının olası problemini bu birim vasıtasıyla çözmesi veya bir devler kurumunun taşra teşkilatında yaşadığı problemi çözme adına merkez teşkilatta oluşturulan danışmanlık birimine müracaat etmesi iç bünyeden oluşturulan yönetim danışmanlığına örnek olarak gösterilebilir. Bu tür danışmanlık hizmetleri farklı isimlerle isimlendirilmiş olsa da genel itibari ile “yönetim hizmeti” adıyla bilinmektedir. Bu danışmanlar örgüt yapısında değişik konumlarda olabilirler ve bazıları terim anlamı itibariyle tam manasıyla yönetim danışmanıdır. Bazılarının örgüt içindeki fonksiyonel yöneticinin veya üst yöneticinin isteği ve desteğiyle ve danışman sıfatıyla müdahale yetkisi bulunmaktadır. Diğer danışmanların ise olaylara ve durumlara müdahale yetkisi bulunmamasıyla beraber mevcut durumun analizini yaparak alınması gerekli kararlar ile ilgili görüş belirtebilirler.⁸⁹

İç danışmanlığa olan talep her geçen gün büyümektedir. Bu durum iç danışmanlık kavramının barındırdığı potansiyelin farkına varılmış olmasındandır. İç bünyede danışmanlığın olması örgüt içi erişimi ve kullanılmayı mümkün kılmaktadır. Danışmana hızlı ulaşmanın yanı sıra iç danışmanla çalışmanın diğer bir takım sebepleri vardır. Bunlardan bazıları örgütün iç dengelerini, yönetim şeklini, örgüt

⁸⁸ Bayraktaroğlu, vd., a.g.e., s.2

⁸⁹ Kubr, a.g.e., s.73

kültürünü ve politikalarını dış danışmana kıyasen çok daha iyi bilmesi ve aynı zamanda ihtiyaç hissedilen anda hızlı bir şekilde cevap verebilmesi olarak saymak mümkündür. Aynı zamanda iç danışmanla çalışmak kurum sınırlarının dışarıdan biriyle paylaşılmasını engelleyeceğinden azami gizlilik sağlayacaktır. İç danışmanlığın uygun görüldüğü örgütler genel itibariyle büyük örgütlerdir ve bu örgütlerde örgüt içi ilişkiler son derece giriftir. Bu sebeple iç danışmanın bilgi elde etmesinin daha mümkün olduğu görüşü hâkimdir. Devlet kurumları da ulusal çıkarlar ve güvenlik endişesiyle öncelikli olarak iç danışman kullanma eğilimindedirler. Ayrıca iç danışmanların istihdamı dış danışmanlara göre daha düşük maliyet sağladığından dolayı da bir tercih sebebi olarak görülmektedir. Bir iç danışmanın yüksek ücretle çalışıyor olsa bile tüm harcama kalemleri dış danışmana kıyasen daha düşük olacağından %50'lere varan bir tasarruf sağlayabilir.⁹⁰

İç danışmanlar zaten aynı organizasyonun bir parçası olmasından dolayı problem hakkında bilgi sahibi olurlar ve yönetim ile ilişki kurarlar. Bu, organizasyonel kültürü ve mevcut yönetim problemlerini bilmesi açısından avantajlı olabilir, ancak daha önceki deneyime ve "örgütsel aile" içindeki etkileşime bağlı olarak açıklığı engelleyebilir veya güvenilirliği sınırlandırabilir. Bir iç danışmanın katkısı ve daha az masrafı da benzer şekilde ilişkiyi kolaylaştırabilir. Dış danışmanlar, empoze edilmedikçe göreceli olarak tarafsız bir kaynak olarak görülme avantajına sahiptir ve uzmanlıklarının ve sicil kayıtlarının güvenilirliğini arttırmışlardır, bu yüzden, muhtemelen, ilk etapta davet edilmişlerdir. Müşteriler genellikle dışarıdaki bir kişiyle bir problemi paylaşmayı daha kolay bulmaktadır, ancak kültürün kişisel deneyimine ve kurumun işine dair bir iç görüye sahip olmamak bir dezavantaj olabilir. Bu nedenle etkili bir danışmalık ilişkisi kurmak daha uzun sürebilir. Üçüncü taraf tavsiyeleri, daha hızlı bir şekilde güvenilirlik kurarak giriş zorluklarını hafifletebilir.⁹¹

Yönetim danışmanlığını iki türe ayırmak imkân dâhilindedir. Birincisi teknik yönü daha ağır basmaktadır. İşletmelerin fonksiyonları olan yönetim, muhasebe, finans ve üretim gibi konularda stratejiler belirleme, örgütlerin yapıları, sistemlerini ve iş süreçlerini analiz etme, kaynakların tahsisatı ve kullanımıyla ilgili öneriler sağlamaya ehil olan kişilerdir. Yönetim danışmanlarının sahip olduğu bilgi ve yetenekleri; muhasebe, matematik, endüstri mühendisliği, teknoloji, işletme araştırma, istatistik, ekonomi ve bilgisayar gibi konularda olabilir. İkincisi ise örgütlerin önemli fonksiyonu olan insan kaynaklarını esas alır. Bu tür yaklaşımı savunanların geçmişi aslında davranışsal bir takım sebeplerin sorunun kaynağını oluşturduğunu savunan davranış doktrinine dayanmaktadır. Sorunun temeli, danışmanlık hizmeti

⁹⁰ Kubr, a.g.e., s.74

⁹¹ Sadler, a.g.e., s.91

alan kurumun beyanı veya düşünceleri ne olursa olsun asıl olarak insan unsurudur. Sorun üretim veya finans gibi görünse bile aslında altta yatan sebep insandır. Danışmanların bu durumda yapması gereken insan faktörünü göz önüne alarak çalışanların motivasyonunu arttırma, güçlendirme, birlikte çalışmayı özendirme vb gibi bir takım müdahalelerle sorunu çözebilecektir. İnsan kaynağı geliştirme ve örgüt geliştirme gibi danışmanlık faaliyetleri bu türe örnek olarak verilebilir.⁹²

Yönetim danışmanlığında farklı bir sınıflandırma olarak akademik danışmanlar ve akademik olmayan danışmanlar ayırımı yapılabilir. Akademik danışmanlar bir akademik unvana sahip olup (prof vb.) Yönetim bilimi ile ilgili bilgi birikimini işletmelerin karşılaştıkları sorunları çözmeye kullanan veya görüşleri ile işletmelerin gelişmesine katkısı olan danışmanlar olarak tanımlamak mümkündür. Akademik olmayan yönetim danışmanları ise reel sektörde elde ettiği bilgi ve birikimini yine işletmelerin sorunlarını çözmeye kullanan kişilerdir.

“Yönetim danışmanlığı hizmetleri özelliklerine göre birçok ayırıma tabi tutmak mümkündür. Özellikleri bakımından yönetim danışmanlığının türleri;”⁹³

- **Yardımcı Danışmanlık:** *“Yardımcı danışmanlıkta bütün temel kararlar müşteri tarafından verilir. Başarılar müşteriye, başarısızlıklar ise danışmana ait olur. Danışmanın başarısı, müşterinin teşhisinin doğruluğuna bağlıdır. Teşhisin yanlış çıkması halinde suç danışmana yüklenir. Danışman teşhisi incelemesi ve doğrulaması müşterinin yetkisine müdahale gibi görünebilir. Yardımcı danışmanın karar verme ve sorumluluğu yoktur. Neyin nasıl yapılacağına müşteri karar verir. İletişim müşteriden danışmana tek yönlü yapılır ve sınırlıdır. Uygulama ve denetim müşteri tarafından yerine getirilir. Danışman ve müşteri arasında işbirliği ve ortaklık söz konusu değildir.”*
- **Uzman danışmanlık:** *“Yardımcı danışmanlığın tam aksi konumda olan bir danışmanlıktır. Uzman danışmanlık, aksayan ve yanlış olan her şeyin bulunmasından ve gereğinin yapılmasından sorumludur. Başarı veya başarısızlık uzman danışmana aittir. Sorunların tanımlanması ve çözümünü danışmanlık belirler.”*
- **İşbirlikçi Danışmanlık:** *“İşbirlikçi danışmanlık, müşteri ile ortak çalışma içinde bulunur. Sorunlar ve çözüm yolları birlikte kararlaştırılır. İşin yürütülmesinin nasıl düzenleneceği konusunda bir yazılı anlaşma yapılarak taraflarca onaylanır ve kimin neyi yapacağı konusu birlikte kararlaştırılır. İşbirlikçi danışmanlık daha uzun süre alır. Bu tür danışmanlık zaman israfı olarak da nitelendirilir. Ayrıca maliyeti daha yüksektir.”*

⁹² Kubr, a.g.e., s.30

⁹³ Albayrak, a.g.e., s.729-730

Yönetim Danışmanlığı hizmetlerini ayırma tabi tutmak kolay olmayabilir. Bunun temel sebebi farklı projelerin farklı özellikler taşımasıdır. Kuruluşun karşı karşıya kaldığı ve çözmeye çalıştığı sorunu kendi örgüt içi imkânlarla çözemeyebilir. Bu durum farklı danışmanlık hizmetlerine olan talebi doğurabilir.⁹⁴ Danışmanlık projesinin performans çıktılarına göre yapılan başka bir sınıflandırmada ise Yönetim danışmanlığı şu üç bölüme ayrılmaktadır.

- **Tatmin edici:** Danışmanlar, ödev alanında ilgili deneyime sahiptir, ancak hassas sosyal veya çevresel konular gibi ödevde özgü kritik konuları ele almamıştır. Danışmanlar, atama için gerekli standart yaklaşımların ve metodolojilerin kullanımında tamamen deneyimlidir. Danışmanların sürekli kadrosu yeterlidir.
- **İyi:** Danışmanlar, ödev alanında geniş deneyime sahiptir ve benzer kritik konular dahil, benzer fiziksel ve kurumsal koşullara sahip ülkelerde çalışmışlardır. Kalıcı personel, görevlerin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli ve yüksek derecede uzmanlık sahibidir ve firmanın, beklenmedik gerekliliklerle başa çıkmak için emrindeki ek kaynakları vardır. Danışmanlar, ödevin spesifik gereksinimlerini ele almak için gelişmiş yaklaşımlar ve metodolojiler ile deneyime sahiptir.
- **Çok İyi:** Danışmanlar, göz önünde bulundurulmuş işe benzer ödevlerde olağanüstü, son teknoloji uzmanlığa sahiptir. Danışmanların personelinin kalitesi ve bileşimi, görevlerin ihtiyaçlarını kolaylıkla karşılar ve mükemmel bir geri dönüşü garanti eder ve danışmanların personeli, görev alanındaki en iyi uzmanları içerir. Danışmanlar, ödevin belirli konularını ele alan yaklaşım ve metodolojilerde dünya standartlarında uzman olarak kabul edilir. Danışmanlar, iyi kurulmuş KM(Kalite Yönetimi)prosedürlerine göre çalışır.⁹⁵

Teknolojideki gelişmeler neticesinde ekonomik etkinlikler ve endüstriyel çeşitlenme artmış ve bu değişimlerde kendi içinde yönetim danışmanlığının bölünmesini sağlamıştır. Yönetim danışmanlığı hizmetleri günümüzde farklı başlıklar altında toplanabilse de her bir sınıflandırmada faaliyet gösteren danışmanlık firmaları belli sektörlere odaklanmakta ve uzmanlaşmaya gitmektedir. Son dönemlerde artan oranda hizmet alımı yapan bilişim sektörü danışmanlık açısından incelendiğinde birçok farklı alt dalda yönetim danışmanlığına ihtiyaç duyulduğu görülecektir. Bunlara örnek olarak banka, muhasebe, tıp, uzaktan eğitim ve üretim sistemleri bilişimi gibi

⁹⁴Aytar, a.g.e., s.67

⁹⁵ The Worldbank, a.g.e., s.111

alanlarında danışmanlık işletmelerine rastlamak mümkündür. Şayet İnsan kaynakları ile ilgili bir inceleme yaparsak bu durumda da belli alanlara odaklanan danışmanlık firmaları görmek mümkündür. Örneğin bazı danışmanlık firmaları iş gören ücretleri alanında uzmanlaşmışken bazıları ise eğitim veya personel seçimi alanında uzmanlaşmışlardır. Bu örnekler yönetim danışmanlığı hizmetinde sadece belli alanlarda değil aynı zamanda bu alanların alt dallarında da uzmanlaşmanın olduğunun göstergesidir.⁹⁶

Yönetim danışmanlığı adından hareket edilerek bu faaliyetin sadece ve sadece işletmelerdeki yönetim faaliyeti ile sınırlı olduğu düşünülmemelidir. Türkiye’de yönetim danışmanlığı hizmeti sunan firmalarla ilgili bir inceleme yapıldığında; kariyer yönetimi, motivasyon, insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, personel seçme ve arama, iş gücü planlama, iş hukuku ve endüstri ilişkileri, kurumsal kimlik, yönetim geliştirme, ücret ve haklar, dijitalleşme, iş analizi, yetenek yönetimi, psikolojik ölçümler ve eğitim yönetimi gibi alanlarda faaliyet gösterdikleri görülür. Yönetim danışmanlığı özel sektörde kamu sektörüne kadar yukarıda sayılan birçok alanda ve çok geniş bakış açısıyla değerlendirilmelidir.⁹⁷

1.5. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI PROJE SÜRECİ

Yönetim danışmanlığı firmalarının müşterileri için sundukları hizmetlerinin birincil sorumluluğu müşteri firma tarafından belirtilen ihtiyacı karşılayabilecek yeterli ve profesyonel hizmetler sunmaktır. Bunu gerçekleştirirken de tam ve doğru bir iletişim kurmaya özen göstermeli ayrıca mesleğin gerektirdiği etik normlara da azami önem göstermelidir. Hem müşterilerin hem de danışmanların amaçlarına erişebilmesinin ön koşullarından biri danışmanın hizmet sunarken profesyonel davranmasıdır. Ayrıca müşteri işletmenin organizasyondaki tüm süreçlerin örneğin insan kaynaklarının, müşteri ilişkilerinin, kalite tanımlamalarının ve bilginin yönetilmesi gibi süreçlerinin önceden tanımlanmış olması ve uygulanmasının başarılı olarak gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir.⁹⁸

Yönetim danışmanlığı süreci danışmanlık hizmetinden beklentinin ne olduğunun belirlenmesi koşuluyla, alt ve ana hedeflerin yahut görevlerin nihayetlendirilmesiyle danışanı veya müşteriyi varılmak istenen hedefe kademeli olarak taşıyan bir süreç olduğu söylenebilir.⁹⁹ İşletme süreçlerinin iyileştirilmek ve yüksek performans çıktılarına ulaşabilmek için radikal bir takım düzenlemelere gitmek ve iş süreçlerini yeniden gözden geçirmek gerekebilir.¹⁰⁰

⁹⁶ Kurt, a.g.e., s.12

⁹⁷ Uğur, vd., a.g.e., s.525

⁹⁸ Karasu, a.g.e., s.128

⁹⁹ Mcleod, , a.g.e., s.233

¹⁰⁰ Özer, a.g.e., s.423

Yönetim danışmanlığı proje sürecinde başarılı olabilmek için müşteri ihtiyaçları yönetim danışmanın yetkinliğiyle değerlendirilerek en uygun olan eşleşme sağlanmaya çalışılmalıdır. Danışmanlık projesi ile ani değişimler ve düzelmeler beklemek her zaman mümkün olmayabilir. Düzelmelerin zaman alacağı hem müşteri hem de danışman tarafından bilinerek kabul edilmelidir. Elbette bu sürecin başarı ile sonuçlanması, tarafların tam bir uyum içinde çalışmalarını gerektirmektedir. Müşteri firmanın talebi doğrultusunda proje uygulamasında danışman süreçteki iş birliğini sürdürmek durumundadır.¹⁰¹

Yönetim danışmanlığı sürecinin yönetim fonksiyonlarının icra edildiği yönetim sürecine benzer bir süreç barındırdığı söylenebilir. Bir yönetim danışmanı genel olarak danışmanlık işini üstlendikten sonra bir planlamaya gitmekte, bu plan çerçevesinde kendisine yardımcı olacak şirket içi ve/veya şirket dışı profesyonellerden bir çalışma grubu yani örgüt oluşturmaktadır. Art arda devam eden süreçte tüm danışmanlık sürecindeki işleri yönetmekte, bu sürece dâhil olan bütün kesimler arasında bir koordinasyon sağlayarak nihai aşamada denetimlerini yapıp süreci sonlandırmaktadır.

Tipik bir danışmanlık müdahalesi sırasında, danışman ve müşteri istenen amaçlara ve değişikliklere ulaşmak için gereken bir dizi faaliyet üstlenir. Bu aktiviteler normalde “danışmanlık süreci” olarak bilinir. Bu sürecin açık bir başlangıcı vardır (ilişki kurulur ve iş başlar) ve sona erer (danışman ayrılır). Bu iki nokta arasında süreç, hem danışan hem de müşterinin sistematik ve yöntemsel olmasına, fazdan faza ve operasyondan operasyona geçmesine yardımcı olan çeşitli aşamalara ayrılabilir.¹⁰²Bu aşamalar danışmanlık faaliyetinin türüne göre değişiklik arz etse de genel olarak; Giriş, hedef tespiti, durum tespiti, uygulama, izleme ve iyileştirme, son olarak bitiş aşamalarından oluşmaktadır.

1.5.1.Giriş

Bir yönetim danışmanlığı hizmetinin başlamasının ön koşulları bir işletmede veya kuruluşta çözüm bekleyen bir problemin var olması, incelenmesi arzu edilen bir konu, farklı bir açıdan değerlendirme isteği, kendi bünyesinden karşılanması mümkün olmayan bir uzmanlık ve tüm bunların varlığından haberdar olan bir yönetimin bulunması gerekmektedir.¹⁰³

Bu aşamada müşteri ve danışmanın projeden bekledikleri amaçlar, sorunun tam manasıyla açıklanması, problemin tüm işletme sistemiyle olan bağlantı durumu, sorunun çözülmesi adına müşterinin mevcut kaynak durumu, danışmanın kaynak

¹⁰¹Erdost, a.g.e., s.64

¹⁰² Wondie, a.g.e., s.1893

¹⁰³ Aytar, a.g.e., s.75

durumu ve her iki tarafın bu kaynakları uygulama becerileri, müşteri ile danışman arasında kurulan ilişkinin yapısal durumu, müşteri firmanın projeden umduğu fayda ve her iki tarafın birbirleri üzerindeki etkisi belirlenmiş olur.¹⁰⁴ Danışmanın sorumluluğu ve ayrıca görevi tüm ön yargılarından kurtulmuş olarak mümkün olduğunca “boş ekran” gibi olmalıdır.¹⁰⁵ Müşteri, doğru danışmanla çalıştığından emin olmak ister ve danışman, doğru kişi olduğuna ya da firmanın bu özel müşterinin sorunlarına değinmek için doğru danışmanlık kuruluşu olduğuna ikna olmalıdır.¹⁰⁶ İnsanlar neden sizi bir başkasına tercih etmeli? İşte bu neden Sizin yarışa başlama noktanızdır.¹⁰⁷ Karşılıklı güven tesis edildikten sonra danışmanlık firması yürüteceği danışmanlık faaliyetinin kısa bir özeti ve bunun karşılığında talep edeceği danışmanlık ücretini de içeren bir teklifte bulunur.

Teklif, giriş aşamasının tüm amaçlarını özellikle yerine getirmek zorundadır.

Aşağıda, bir teklife dâhil edilebilecek başlıklar bulunmaktadır.¹⁰⁸

- Sorun
- Ödevin beklenen faydaları
 - Danışmanlığın kullanacağı yöntemler ve yaklaşımlar
 - Bu yaklaşımlardan beklenen sonuçlar
- Danışmanlık deneyimi ve kadrosu
 - Standart şartlar ve koşullar
 - Profesyonel kadro
- Standart şartlar ve koşullar
 - Profesyonel ücretler ve masraflar
 - Fatura düzenlemeleri
 - Standart şartlar ve koşullar

“Her hangi bir öneri sunumu ortaya koymadan önce, temel meselelerin müşteriyile açıklığa kavuşturulması ve ardından da hem makro hem de mikro hedeflerin yazıya dökülüp üzerinde anlaşmaya varılması önemlidir. Bu görüşmeler sırasında sorunlar ve hedefler “yerel bir dille”; yani müşterinin kendi kelimeleriyle ifade edilmiş ve müşterinin önceliklerine göre sıraya konulmuş olmalıdır.”¹⁰⁹

¹⁰⁴ Erdost, a.g.e., s.95

¹⁰⁵ Carnevale, a.g.e., s.39

¹⁰⁶ Sadler, a.g.e., s.87

¹⁰⁷ Foster, a.g.e., s.7

¹⁰⁸ Sadler, a.g.e., s.94

¹⁰⁹ Imelda Kbutler, Shayne Tracy, Hasan Tahsin Güngör, *Odyssey Danışılan Danışman Yolculuğu*, Mimoza Matbaacılık, s.110-113

Makro Hedefler

- **Kişisel Liderlik Farkındalığı Yaratma:** *“Burada ki amaç, firmanın her çalışanını daha etkin bir takım üyesi olması için gerekli becerilerle donatmaktır.”*
- **Üstün Performans İçin İşin Gerektirdiği Yetkinlikleri Tanımlama:** *“Firmadaki her rolü daha etkin bir şekilde yerine getirmek için o işe özel yetkinlikler belirlenecek ve tanımlanacaktır. Buna paralel yürütülecek bir başka süreçte ise her bireyin kişisel yetkinlikleri değerlendirilecek ve gelişim alanları belirlenecektir.”*
- **Kişisel Sorumluluk Yaklaşımı Geliştirme:** *“Sürecin bu unsuru, kişiler arası iletişim vurgulanarak çalışanlar vasıtasıyla değişim yönetimini ele alacaktır. Değişim yönetimi becerileri, etkin takımlar oluşturmaya ve kurumsal performansı arttırmaya odaklanacaktır.”*
- **İş İçin Ortak Bir Strateji Oluşturma:** *“Buradaki amaç üst yönetim ekibi içinde, iletişim ve geliştirme üzerinde duran ortak bir strateji geliştirmektir. Sürecin önemli bir bölümü, yönetim yaklaşımını stratejik liderlik odaklı bir yaklaşıma dönüştürmekle ilgilidir. Daha kapsamlı bir iş birliği ve iletişimi teşvik edip geliştirmek için kollektif bir takım kimliği ve dinamiği yaratmakta işin her açıdan ilerleme kaydetmesi açısından kaçınılmazdır.”*
- **Ticari Anlayış:** *“Üst yönetim ekibi, öncü ve yenilikçi bir personel iş ortamı yaratmak için gerekli bilgi ve becerilere donanmış olmalıdır.”*
- **İş Yapış Şeklini Ve Kültürünü Güçlendirme Ve Sürdürülebilir Kılma:** *“İşin büyüüp gelişmesi açısından güçlü bir kurum kültürü ve takım kimliği mutlaka gereklidir.”*

Mikro Hedefler

- Kişilerarası iletişim
- Etkin iletişim teknikleri
- Duygusal zeka
- Koçluk ve rehberlik tarzları
- Bireysel geri bildirim
- Zorlu iş ilişkileriyle başa çıkma
- Çatışmayla başa çıkma
- Etkin görev devri
- Karar verme
- Problem çözme

Bütün yönetim danışmanlığı proje süreçlerinin başlangıç aşaması giriştir. Bu süreçte danışman ile müşteri bir araya gelirler, taraflar bir biri hakkında olabildiğince bilgi sahibi olmaya çalışır, bir danışmana niçin ihtiyaç duyulduğunun sebebi bulunmaya çalışılır ve tüm bunların neticesinde uygulanacak yaklaşım ve proje kapsamının ne olacağına karar verilmeye çalışılır.¹¹⁰ Genel olarak, giriş aşaması bir tür yazılı sözleşme ile sona ermektedir. Basit konular için bir mektup yeterli olabilir, ancak karmaşık bir şey, her iki tarafın da kabul ettiği bir teklife sahip olmalıdır. Giriş aşamasının sonunda herhangi bir sözleşme yoksa herhangi bir görev yoktur.¹¹¹ Yönetim danışmanlığı için sözleşme aşamasına geçilmeye karar verilmiş ise bu üç şekilde mümkün olabilir. Bunlar sözlü anlaşma, anlaşma mektubu ve en çok kullanılan şekli olan yazılı sözleşmedir.¹¹²

1.5.2. Durum Tespiti

Danışmanlar giriş aşamasında işletme ile bir mutabakata vardıldıktan sonra mevcut durumun tespiti için olabildiğince geniş ve fakat yararlı verileri toplamaya gayret ederler. Toplamış oldukları bu verilerin ne manaya geldiğini anlamak adına bir analize tabi tuttuktan sonra teşhisi koyar ve raporlama yaparak danışmanlık sürecinin bir sonraki aşaması olan uygulama aşamasına geçerler.

1.5.2.1. Veri Toplama

Yönetim danışmanlığının özellikleri nedeniyle, şirketlerin hem müşterilerden hem de önceki projelerden sürekli olarak bilgi edinmeleri kritik öneme sahiptir.¹¹³ İşletmelerin yaşamış oldukları sorunları çözememelerinin sebebi yeterli akla sahip alamayı değil aslında doğru verilerle çalışmıyor olmalarıdır.¹¹⁴ Yönetim danışmanlığı sürecinde hizmet alan sürekli olarak bilgi paylaşma durumunda olur. Danışmanın buradaki vazifesi bu bilgileri nasıl ve ne şekilde kullanacağını bilmesidir. Müşteri firma tarafından gönderilen bu bilgilerin hangisinin daha önemli veya hangisinin önemsiz olduğunu tespit etmesi gerekecektir. Önemsiz görülen bilgiler mümkün olduğunca göz ardı edilebilecektir. Sonraki aşamada danışman değerli gördüğü bilgiler ile bir düzenlemeye gitmeli ve bunlarla ne yapacağına karar vermelidir. Son aşama ise bu veriler ile amaca ulaşmayı desteklemelidir.¹¹⁵ Danışmanların bilgi toplama konusunda dört tanınmış yolu vardır:¹¹⁶

¹¹⁰ Kubr, a.g.e., s.171

¹¹¹ Sadler, a.g.e., s.89

¹¹² Kubr, a.g.e., s.193

¹¹³ Liu, a.g.e., s.5

¹¹⁴ Carnevale, a.g.e., s.23

¹¹⁵ Carnevale, a.g.e., a.g.e., s.21

¹¹⁶ Sadler, a.g.e., s.111

- Raporları ve belgeleri okumak
- Kişileri bireysel olarak ve gruplarla görüşmek
- Soru formları aracılığıyla insanların deneyimlerini ve tutumlarını örnekleme
- Gözlem

Müşteri firmanın geçmiş durumu genellikle mevcut durumu ile bir karşılaştırmaya tabi tutulur. Örneğin kar veya satış rakamlarının düşüşü benzeri olumsuz bir durum varsa, burada yapılması gereken ilk durumun yani önceki kar veya satış rakamlarının korunması yoluna gidilmelidir. Bu şekilde davranma danışmanların “iş dünyasının şifacısı”, “şirket doktoru” veya “problem çözücü”, unvanlarının almalarını açıklamaktadır.¹¹⁷

Alexis Carrel’ in dediği gibi ” İyi ifade edilmiş bir sorun, yarı yarıya çözülmüş demektir.” Sorunun tespiti için bir takım analizler yapmak gerekmektedir. Bu analizler için sağlanacak veriler işletme kaynaklarından olabileceği gibi işletme dışı kaynaklardan da olabilir. İşletme içi kaynaklardan analiz yapılması, danışmanın analizinin müşteri organizasyondaki asıl göstergelere ve oranlara odaklanması anlamına gelir.¹¹⁸

- Asıl süreç, fonksiyon ve faaliyetlerle ilgili bağlantılar ve dengeler (mesela finansal kaynakların ya da iş görenlerin işletme fonksiyonları içi tahsis edilmesi);
- Üretim için gerekli esas girdi ve çıktı arasındaki bağlantı (mesela üretim için gerekli malzemenin ücretlerin toplam miktarı, satış rakamları ve iş gücü toplamı arasındaki ilişki)
- Karlılık, büyüme rakamları ve mevcut kaynakların kullanımının performansla olan ilişkileri
- Temel performans göstergelerinin ve bu göstergelerin artmasını veya azalmasını etkileyen etmenlerin birbiri ile olan bağlantısı. (Mesela hali hazırda süren bir işin hacmi ile karlılık ve sermayeye olan etki düzeyi)
- Esas faaliyet bölümleri ve grupların kar benzeri işletmenin tamamının elde ettiği sonuca olan katkı düzeyi.

¹¹⁷ Kubr, a.g.e., s.37

¹¹⁸ Kubr, a.g.e., s.179

Problemi iyi anlamadan, danışman danışmanın oynayacağı rolü açıklayamaz, görev için gerekli olan becerileri değerlendiremez, ödevin maliyetini tahmin edemez ve müşteriye ikna etmeye zorlanır.¹¹⁹ Birincil incelemeye katkı sağlayacak bilgi kaynakları şunlardır.¹²⁰

İnternet vasıtasıyla veya diğer yollarla yayınlamış olan müşteriye ait yayınlar;

- Faaliyet raporu ve Yıllık finansal raporlar
- Devlete, mesleki örgütlere ve kredi sağlayıcı kuruluşlara mali, ticari veya gümrük ödemesi
- Ekonomik raporlar
- Reklam broşürü ve katalog benzeri satış arttırıcı materyalleri
- Yönetim organının verdiği röportaj ve basına yapılan açıklamalar

Yayınlanmış öteki kaynaklardan elde edilen bilgi;

- Müşteri firmanın faaliyet gösterdiği sektörün mevcut durumu, genel trenler ve teknolojik gelişmeler
- Sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerle ilgili bilgiler
- Endüstrinin genel görünümü ile ilgili çalışmaları
- Ticareti raporlar ve istatistikî bilgileri
- Faaliyet yürütülen sanayi dalının kabul görmüş kuralları ve karşılaştırmalı rasyoları
- Müşterinin firmanın yerine getirmek zorunda olduğu kaideler
- Şayet yayınlanmışsa kurumlar vergisi ödeme rakamları
- Yönetim organı ile işçiler arasındaki ilişkileri

Müşterinin firmanın tuttuğu rapor ve iç kayıtları;

- Performans göstergeleri, Kısa ve uzun vadeli planlar, mevcut kaynakların durumu, amaçlar ve hedeflerle ilgili bilgiler
- İstifade edilen binalar ve teknolojiler, malzeme ve ekipmanla ilgili bilgiler
- İşletme çalışmaları, hizmetleri ve üretmiş olduğu ürünleri ile ilgili finansal neticeler ve katlanılan maliyetleri ile ilgili raporlar
- Gerçekleştirilen yönetim kurulu ve İcra kurulunun toplantı kayıtları
- Vergi beyannameleri
- Satış rakamları
- Malzeme girdi-çıktı süreci
- Çalışan değerlendirme kayıtları vb.

¹¹⁹Sadler, a.g.e., s.88

¹²⁰ Kubr, a.g.e., s.182

Danışmanlık şirketinin dokümanları;

- Müşteri firma ile ilgili elde ettiği bilgiler
- Sektördeki diğer şirketler ve sektör hakkındaki bilgiler.

Danışmanlar kendi egolarını bir kenara bırakmalı ve müşterinin bir danışmanlık projesine dâhil olan personeli ile hassas bir şekilde etkileşime girmeye gayret etmelidir. Ekiplerin ihtiyaçlarına ve içinde çalıştıkları organizasyon kültürüne duyarlı olmak, bu beceriyi kullanmanın önemli unsurudur.¹²¹Bu sayede danışmanlar müşteri şirketin neredeyse tüm verilerini elde edebilecek durumda olabilirler.

1.5.2.2. Analiz

Yönetim danışmanlığı sürecinde en sık yaşanan yanlışlardan biri müşteri işletmenin sorunun veya ihtiyacın müşterinin çizdiği perspektifle değerlendirerek problemin teşhisini koymaktır. Genellikle danışman kendisine sunulan ihtiyaç veya problem için hali hazırda var olan çözümlerinden birini çantasından çıkarırcasına ve çoğu zamanda şartları zorlamak suretiyle müşteri firmanın uygulaması için sunar. Hâlbuki müşteri firmaya değer katacak, sürekli fayda sağlayacak çözüm sunmak bu kadar basit değildir. Çünkü danışman sorunun asıl kaynağına giderek tespit etmeli ve yaşanan sıkıntı ve zorluğu etkili bir inceleme ve tespit ile ortaya çıkarması gerekmektedir.¹²²Bir şirketin sorunlarının teşhisi için önce genel bir stratejik analizle başlanmalıdır. Bu analizin amacı, şirketin daha detaylı bir anket çalışması yapmadan önce mümkün olduğu kadar çabuk ve verimli bir şekilde tanımlanmasını sağlamak için şirketin geniş bir görünümünü elde etmektir. Amaç ayrıca şirkette stratejik bir sürecin başlatılması ve rekabet gücünün ve karlılığın geliştirilebileceği olası alanları tespit etmektir. Stratejik analiz aşağıdakileri incelemelidir

- Kuruluşun temel iş amacı
- İş birimleri
- Örgütün bir bütün olarak ve iş birimlerinin stratejik konumu, hem mevcut hem de mümkün olan güçlü, zayıf yönleri ve rekabeti incelemek
- Organizasyonun ve iş birimlerinin stratejik potansiyeli (bu bir finansal analiz, artı ürün yaşam döngüsü değerlendirmesi içermelidir).

Stratejik analiz, kuruluş, yapısı ve kurumsal sağlığı ile ilgili bir yargı tarafından desteklenmelidir. Böylece danışman aşağıdaki soruları ortaya çıkarabilir.

- Kurumun esnek veya sabit bir yapısı var mı?
- İletişim hatları net ve iyi çalışıyor mu, iletişimde sorun mu var?

¹²¹ John Chelliah, Douglas Davis, What Clients Really Want from Management Consultants: Evidence from Australia, *University Technology of Sydney*, Australia, s.8

¹²² Butler, vd., a.g.e., s.99

- Kuruluşun misyon bildirimleri ve temel iş hedefleri anlaşılmiş ve kabul edilmiş mi, yoksa olumsuz bir şekilde mi görülüyor?
- Organizasyonda son zamanlarda vurgulanan değişiklikler veya hedeflerdeki ya da güç mücadelelerindeki ani değişimler oldu mu?
- Kuruluşun tarihi, önceden bildirilen faaliyetler üzerinde gölge mi yoksa ışık mı yaratıyor?¹²³

1.5.2.3. Teşhis

Teşhis etmedeki amaç karşılaşılan sorun ile müşterinin talep ettiği amaçlar derin ve tüm ayrıntılarıyla incelemek; problemin sebebini ve problemin ortaya çıkmasına sebebi olabilecek tüm unsurların ve güçlerin ortaya çıkarılması ve problemin çözümü için gerekecek tüm bilgi setinin hazırlanmasıdır. Problemin tanı süreci içinde yönetim danışmanı; bazen aksi yönde hareket etmek, süreç ilerlerken başkalarından görüş alma anlamında olması gerekenden ziyade etkilenmek; enteresan olmasından dolayı bu aşamada fayda sağlamayacak çok sayıda veri elde ederken çok önemli olabilecek verileri gözden kaçırmak veya karmaşıklık düzeyi yüksek problemin önemini yahut yeni sayılabilecek bazı fırsatları görememe gibi bir takım engellerle karşılaşabilecektir.¹²⁴ Bir teşhis koymalarına yardımcı olmak için, danışmanların ellerinde çok sayıda denenmiş ve test edilmiş teknik vardır. Çok daha fazlası var, ancak en yaygın kullanılan tekniklerden on dört tanesi aşağıda açıklanmaktadır. İlk yedi, şirket stratejisi ve pazarlama gibi makro sorularla ilgilenmek için özellikle uygundur, ikinci yedi ise sorunların detaylarını incelemeye yardımcı olur.¹²⁵

1.5.2.3.1. Beş rekabetçi güç

Endüstrileri analiz etmek için Michael Porter'ın geliştirdiği teori, stratejik analize ihtiyaç duyan günümüz işletmelerince oldukça yaygın ve sık bir biçimde kullanımı yapılmaktadır. Analizin de Porter dış çevre faktörlerini ele alarak Fırsat (okazyon) Yaklaşımını savunarak rekabetçi farklı çevrelerin yapısal durumunun anlaşılmasını temin etmiştir. Bu sayede çekici sayılabilecek endüstri içi yönleri tanımlamak için “beş rekabetçi güç” e odaklanmıştır.¹²⁶

Buna benzer şekilde oluşturulan analiz yöntemleri geçmiş 20 yılda stratejik analiz kavramının anlaşılmasını ve kullanılmasını kolaylaştırmıştır. “Beş kuvvet” modelinde Porter, yöneticilerin idrak etmesi gerektiğine inandığı beş önemli ve değerli alan tanımlamıştır. Bunlar piyasanın veya endüstrinin kendi içinde barındırdığı

¹²³ Sadler, a.g.e., s.106-108

¹²⁴ Kubr, a.g.e., s.197

¹²⁵ Sadler, a.g.e., s.114

¹²⁶ Gönül Kaya, Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı Ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli, *Yeni Türkiye* 88/2016, s.890

rekabetçilik yapısı, piyasaya girme potansiyeline haiz olan işletmelerden gelebilecek olası tehditler, muhtemel ikame ürünler veya teknolojik gelişmelerden doğabilecek tehditler, tedarikçi ve müşterilerin güçleridir.¹²⁷

Porter bu güçlükler ve tehditlerle başa çıkmak için uygulanması zorunlu 4 ana stratejiyi belirtmiştir. Bunlar maliyet üstünlüğünün sağlanması, ürünlerde ve hizmetlerde farklılaşma, pazar odaklı olmakla beraber tedarikçilerle olan ilişkilerin güçlü bir şekilde tutulması gerekliliğini savunmuştur. Tüm bu stratejiler işletmelerin yoğun bir rekabetle karşı karşıya kaldıklarında bu etkileri azaltmak için kullanılabileceği yöntemler olarak sıralanmıştır¹²⁸ Yönetim danışmanı analizini yaparken tüm bu güçlerin etkilerini incelemeli ve uygulama aşamasında bu güçlerle baş edebilecek stratejileri de kullanmalıdır.

1.5.2.3.2. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi ile ilgili detaylı bilgi araştırmamızın ikinci kısmında verilecektir.

1.5.2.3.3. Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking ya da dilimizdeki kullanımıyla kıyaslama kavramı en iyiyi yapabilmek adına yeniliklere açık olmayı gerektiren ve günümüzde firmaların başvurduğu bir yönetim tekniğidir.¹²⁹Kıyaslama herhangi bir kurumda yürütülen bir faaliyetin başka bir organizasyonda yürütülen işle olan durumunu mukayese etme demektir.

Kıyaslama yapabilmek için öncelikli olarak nokta kabul edilecek referans belirlenmelidir. Başka organizasyonlarla kıyaslama yapmada referans noktası en iyi durumda olan organizasyon iken kurum içi kıyaslamada alınacak referans noktası ise işletmedeki en üst seviyedeki birim veya departman olacaktır. Kıyaslama ile yapılmak istenen bir firmanın performansını ve de rekabetçi gücünü yükseltmeye matuf gayretler ile örgütün tüm imkânlarını geliştirmedir. Bu süreçte işletmelerin süreçleri, hizmetleri ve ürünleri sistematik bir analize tabi tutulur. Kıyaslama yaparken örgütteki tüm tecrübe ve bilgi paylaşılması esastır. Yenikçi ve gelişime açık bir tutum benimsemesi gerekmektedir.¹³⁰

¹²⁷ Kubr, a.g.e., s.291

¹²⁸ Özlem Akgün, Enformasyon Sistemlerinin Örgüt Ve Örgüt Stratejileri Bağlamında Değerlendirilmesi, **Sosyo-teknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi** Yıl:3 Sayı:6 Aralık 2013, s.13-14

¹²⁹ Dilşad Güzel, İmalatçı KOBİ'lerde Benchmarking Tekniğinin Bilinirliği ve Uygulanabilirliği: Erzurum, Erzincan, Bayburt (TRA1) Bölgesinde Bir Araştırma, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:20. Sayı:1. Haziran 2016 ss.149-161, s.150

¹³⁰ Tan Baykal, Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, **Social Sciences Research Journal**,(Volume7),(Issue2),151-160 (June 2018), ISSN: 2147-5237, s.155

Benchmarking'in uygulanabilmesi için gerekli konular analiz yeteneği ve enformasyon düzeyidir. Öncelikle uygulanacak ilk adım enformasyonun sağlanması için bir gayretin varlığıdır. En başarılı kıyaslama uygulamaların elde edilebilmesi için uygulanan yöntemlerin başlıcaları şunlardır:¹³¹

- Çeşitli organizasyonlara doğrudan ziyaretlerle benchmarking (kıyaslama) yapılabilir. Bu sürecin başlayabilmesi için iki örgütün kendi aralarında sözlü yahut yazılı bir mutabakata varması gerekmektedir.
- Bir organizasyonun başarısını tespit edebilmek veya o organizasyonla ilgili daha fazla malumat elde edebilmek için dergi, makale, kitap ve diğer yayınlar izlenebilir.
- İnternet aracılığıyla veya doğrudan telefon görüşmeleri yaparak benchmarking sürecine veri sağlayacak enformasyona ulaşmak mümkündür. İnternetin bu denli yaygın olması benchmarking uygulamalarında sağlıklı iletişim bakımından önem düzeyi her geçen gün artmaktadır.
- Çeşitli ödüller almış firmaların örgüt yapıları ve sistem ve süreçleri analize tabi tutulabilir. Toplam kalite ödülü elde etmiş dünyada ki saygın organizasyonların başarı hikâyelerini değerlendirmek ve analize tabi tutmak benchmarking yapmak adına en mantıklı yollardan birisi olarak görülmektedir.
- Benchmarking uygulamasında anket yöntem ve tekniklerinden de faydalanılabilir. Bu sayede organizasyon içinden veya dışından elde edilen bilgiler ışığında en faydalı uygulamalarla ilgili yönetici, çalışan veya müşteri kitlesinin bakışının ne olduğunun öğrenilmesi sağlanabilir.
- Benchmarking uygulamaları hakkında bu alanda uzman sayılabilecek yönetim danışmanı veya yönetim danışmanlığı şirketlerinden destek alınabilir.

1.5.2.3.4. Boston Matrisi

Amerika Birleşik Devletlerinde ilk defa Boston Danışmanlık şirketince kullanılmış olan Boston Matrisi, bir projeden veya üründen ümit edilenlerin karşılıklı ilişkileri incelenmektedir.¹³² İşletme her geçen gün büyüyen pazarda pay oranı yüksekse, işletmenin bu alanla ilgili ar-ge çalışmalarını arttırması ve pazardaki ürün çeşitliliğini arttırması tavsiye edilir. Büyüme rakamlarında yavaşlamaların başladığı

¹³¹ Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama, **Çimento İşveren**, Temmuz 2008, s.13-14

¹³² TC Çevre Ve Şehircilik Bakanlığı, Kent Bilgi Sistemleri Standartlarının Belirlenmesi Projesi: İp-2: Kurumsal Analiz Raporu, Kasım 2011, s.20

yahut tamamen durduğu bir pazarda yüksek pazar payına sahip işletmenin uygulaması gereken strateji, mümkün olduğunca pazardaki konumu muhafaza edilerek ulaşılan gelirlerin işletmenin farklı alanlarda faaliyetleri varsa bu alanlara gelirlerini transfer etmesidir. Eğer işletme hızlı büyüyen bir pazarda rekabet gücünden yoksunsa ve pazar payını arttıramıyorsa ya bu alana olan yatırımını artırmalı veyahut bu pazardan tamamen çekilmeyi ciddi anlamda düşünmelidir. Büyüme potansiyeli olmayan bir pazarda nispeten düşük oranda bir paya sahip işletme bu pazara olan yatırımlarını düşük tutmalı ve pazardaki mevcudiyetini uzun vadeli olarak görmemelidir.¹³³

Boston matrisi, en yaygın kullanılan stratejik analiz tekniklerinden biridir. İş faaliyetlerini dört kategoriye ayırır:¹³⁴

- Yıldızlar - yüksek pazar payı ve yüksek pazar büyümesine sahip faaliyetler
- Nakit inekler - düşük pazar büyümesi olan ancak yüksek pazar payı olan faaliyetler
- Yaban kedileri - yüksek pazar büyümesi olan ancak düşük pazar payı olan faaliyetler
- Ölü köpekler - düşük pazar payı ve düşük pazar büyümesine sahip faaliyetler.

Bu tür bir tanı, ürün geliştirme alanlarını ve çekilme için olgunlaşmış alanları tanımlamaya yardımcı olabilir. Matris aynı zamanda yüksek riskli alanları da gösterecektir.

1.5.2.3.5. Pims

Pims analizi, Schoeffler tarafından General Electric bünyesindeki kısımların başarı düzeylerini tespit etmek için 620 farklı alanlarda faaliyet gösteren 57 işletmesinde gerçekleştirilen bir araştırma ve incelemelerin neticelerine dayanmaktadır. Pims analizi General Electric' ten sonra "Harvard Business School" tarafından da yürütülmüştür. Bu analizin amacı rekabet koşulları farklı olan ve aynı zamanda da farklı alanlarda faaliyetine devam eden firmaların, beklenen karlılık ve karlılık benzeri öteki hedeflere ait verilerinin elde edilmesi ve bu verilerin stratejik plan hazırlayanların imkânına sunulmasıdır. Bu analiz kapsamında olan firmalar aşağıdaki

¹³³ Volkan Erkan, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2007, s.18(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

¹³⁴ Sadler, a.g.e., s.140

niteliklerini kıyaslamaya tabi tutarak güçlü ve zayıf oldukları alanları değerlendirmeleri imkân dâhilinde olabilir;¹³⁵

- Firmanın pazardaki payı
- Rakipleri ile kıyaslandığında ürünlerinin kalitesi
- Kapasite kullanımı oranları
- Yatırım kullanımı oranları
- Birim başına düşen maliyetler
- Firmanın verimlilik düzeyi

1.5.2.3.6. Strateji Değerlendirmesi

Danışmanlık hizmetleri listesinin en üstünde, işlerin amacına ve geleceğine yönelik hizmetler yer alır. Bu hizmetler şirket stratejisi, stratejik planlama ve karar alma, iş ittifakları ve ortaklıklar, büyük işlerin yeniden yapılandırılması, özelleştirme, şirket birleşmeleri ve devralmalar, toplam yeniden organizasyonlar, e-iş stratejileri, tecrit edilme ve benzeri olayların yer aldığı alanlarda sunulmaktadır.¹³⁶ Yönetim danışmanlığı bu çeşitlik arasında bir değerlendirme yapmak durumundadır. Bu çeşitli şekillerde yapılabilir.¹³⁷

- Kuruluşun çevresi, kaynakları ve hissedarlarının beklentilerindeki önemli faktörlere göre sıralama seçenekleri
- Karar ağaçlarının çizilmesi, seçeneklerin çeşitli kriterlere göre elimine edilmesi
- Mevcut senaryoların farklı senaryolarla eşleştirildiği ve optimum seçeneğin seçildiği senaryo planlaması
- Kuruluşun iş sisteminin bir bilgisayar kullanılarak modellendiği ve daha sonra rekabet ortamının çeşitli modelleri içinde değerlendirildiği simülasyon

1.5.2.3.7. Aktivite Bazlı Maliyetlendirme (Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme)

Yoğun rekabet koşulları ve üretim teknolojilerindeki olumlu gelişmeler üretim maliyetlerinin tam ve doğru bir biçimde tespitinin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.¹³⁸ 1987 de “Kaplan ve Cooper” ın geliştirdiği “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme”nin amacı konvansiyonel maliyet sistemlerinin önemli görülen eksikliklerini düzeltmektir.¹³⁹ Stratejik bir maliyet yönetimi yaklaşımı olan aktivite bazlı Maliyetlendirme, geleneksel olarak kullanılan maliyet muhasebesi sisteminin

¹³⁵ Ramazan Göral, *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara 2014, S108

¹³⁶ Kubr, a.g.e., s.65

¹³⁷ Sadler, a.g.e., s.141

¹³⁸ İlhan Ege, Murat Kurtlar, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bir Hastane İşletmesinde Uygulama, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* Eylül 2018; 20(3); 679-704, s.683

¹³⁹ R. Şebnem Yaşar, Etkililik Ve Uygulanabilirlik Yönünden Maliyetleme Sistemlerinin Karşılaştırılması, *ÜİİD-IJEAS*, 2018 (17. ÜİK Özel Sayısı):697-716 ISSN 1307-9832, s.699

hesaplama tekniklerinden daha objektif mali bilgileri elde eder. Bu sayede firma yöneticilerine karar almalarında stratejik davranabilmeleri için gerekli olan maliyetlerin tam olarak hesaplanabilmesi imkânını sağlar. Hesaplama yapılırken bu sistemde öncelikle genel üretim maliyetleri faaliyetlere yüklenir ve sonrasında faaliyetlerde birikmiş olan maliyetleri esas maliyetin öznesine aktarır.¹⁴⁰ Bu maliyet yöntemi ile sağlanan önemli özellikler arasından birisi hesaplanmış olan kapasitenin faaliyet maliyetine yansıtılarak atıl kalan kapasite maliyetinin hesaplanabilmesidir.¹⁴¹ Ürünleri yeniden üretmek, maliyetleri düşürmek ve yeni ürün tasarımını geliştirmek için bir FTM analizi kullanılabilir.¹⁴²

1.5.2.3.8. Delphi Tekniği

Delphi tekniği geleceğe yönelik bir takım tahmin yapmak için kullanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği uzlaşma ve karar vermeyi sağlayan bir tekniktir. Herhangi bir organizasyondaki problemlerin çözülmesi için bu alandaki uzmanların bir araya gelerek yüz yüze görüşmelerle konu ile ilgili karar vermeyi kolaylaştıran bir tekniktir. Doğru karar verebilmek için uzman kişi muhataplarına problemle ilgili görüşlerini ve muhtemel çözümlerini bildirmesi için yazılı bir belge gönderir. Bu formlar uzmanlar tarafından doldurulmak suretiyle iade edilir. Bu aşamadan sonra bir sınıflandırmaya tabi tutularak tekrardan formu dolduran kişilere gönderilerek uzlaşmaya ve nihai karar alınmaya çalışılır. Tüm bu süreçlerin sonunda çözüm için ortak bir karara varılmış olunur.¹⁴³ Delphi tekniği, büyük problemleri veya soruları çözmek ve planlama amaçları için kullanılır. Hem tanı aracı hem de veri toplama metodudur. Özünde, bir organizasyonun içinde ya da dışında uzmanlardan ya da her ikisinden de, bir endüstri veya sektör ya da teknoloji ile ilgili bir dizi temel soruyu sormaya dayanır. Cevaplar genellikle niceliksel olarak değerlendirilir, ancak bunlar niteliksel olarak da değerlendirilebilir.¹⁴⁴

1.5.2.3.9. Grup Süreç Modeli

Delphi tekniği gibi, bu modelin amacı hem tanı hem de bilgidir. Bu modelin birçok türü vardır. Örneğin, Greiner ve Metzger (1983), üst düzey yöneticilerin çevrelerindeki çeşitli paydaşlara yönelik farklı varsayımları ve görüşleri ortaya çıkarmak için “anket ve tartışmaların kullanımına dayanan Mason-Mitroff diyalektik modelinden bahseder.” Bu diyalektik teknik ve Delphi modeli arasında iki büyük fark vardır. Diyalektik analiz modeli grup tartışmasına dayanırken, Delphi anketleri tek tek

¹⁴⁰ Songül Özer, Nilgün Bilici, Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Van İli Merkezindeki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, **AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl: 2017, Cilt: 3, Sayı:2, ss. 1-22, s.5

¹⁴¹ Murat Türk, Fatih Coşkun Ertaş, Bulanık Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi: Bir Hastane Uygulaması, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, s.274

¹⁴² Sadler, a.g.e., s.142

¹⁴³ Aktan, a.g.e., s.8

¹⁴⁴ Sadler, a.g.e., s.143

ve gizli olarak yanıtlanır. Diyalektik bir modelden kaynaklanan analitik süreç daha yapılandırılmıştır ve bir grup toplantısında yürütülürken, Delphi tekniği ile danışmanlar tanıyı kendileri yaparlar. Grup temelli bir başka tanı biçimi, diyalektik yaklaşımdan çok daha açık uçlu olan beyin fırtınası oturumudur. Grup temelli tanı, grup dinamikleri anlayışı ile deneyimli bir kişi tarafından kolaylaştırılmalıdır ve her durumda uygulanamaz. Çoğu danışman, derin kişisel veya örgütsel çatışmaların olduğu yerlerde bu tekniğin uygun olmadığını söyler.¹⁴⁵

1.5.2.3.10. Pareto Prensibi

İtalyan iktisatçı ve sosyolog Vilfredo Pareto'nun geliştirdiği pareto prensibi sonraları toplam kalite yönetimi yaklaşımının kurucularından olan Joseph Moses Juran'ın katkılarıyla yönetim bilimi alanında yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Pareto analizi, bir sorunda en çok önem taşıyan durumun ne olduğunu ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Pareto çizenekleri, sorunları nedenine ve olaya göre sınıflandırır. Kaliteyi geliştirmek için yapılan çalışmalarda ve sorun çözmede kullanılan yaygın bir tekniktir.¹⁴⁶ Pareto prensibi bir sorunu doğuran sebepleri önemli düzeyine göre sıralayarak, önemli olan sorunları önemsiz sorunlardan ayırt eder ve dikkatleri önemli görülen sorunlara odaklamaya çalışır. Buradaki amaç işleme için en önemli sayılabilecek unsurları mümkün olan en az gayret ile en iyi iyileştirmeyi temin edebilmektir.¹⁴⁷ Bu uyarlamaya göre sorunun sebebi olan tüm sonuçların %80'lik kısmı bu sorunların ortaya çıkmasının nedenlerinin %20'lik kısmından kaynaklanmaktadır. Örneğin bir şirketin yıllık cirosunun küçük bir yüzdesi şirket karının büyük bir çoğunluğunu oluşturuyor olabilir. Bu sebeple yönetim danışmanlığı sürecinde sorunun büyük bir kısmına az sayıda bazı faktörlerin sebep olmuş olabileceği değerlendirilmelidir.

1.5.2.3.11. Eşleştirilmiş Karşılaştırmalar

Yönetim danışmanı analiz aşamasında birçok veriden istifade etmektedir. Eşleştirilmiş karşılaştırma aynı verinin farklı unsurlarını bir araya getirmek suretiyle sorunların çözümün için tüm unsurların tespit edilmesini sağlar. Bu yöntem danışmana sorunların altta yatan sebeplerinin tespitine olanak tanır.

1.5.2.3.12. Güç Alanı Analizi

Güç Alanı Analizi "denge" durumudur. Bu analiz işlerin mevcut durumda kalınmasını sağlayacak güçlerin neler olduğunun anlaşılmasına yardım eder. Bu güçlerin bazısı, sistemi arzu edilen yöne doğru götüren güçlerdir. Diğerler güçler ise

¹⁴⁵ Sadler, a.g.e., s.144

¹⁴⁶ Coşkun Can Aktan, Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 4, Sayı 2, 2012 ISSN: 1309 -8039 (Online), s.251

¹⁴⁷Mahmut Altınar, Hazır Beton Fabrikasında (Adana) İstatistiksel Kalite Kontrol Uygulaması,4. Maden Makinaları Sempozyumu, 23-24 Mayıs 2013, s.72

arzu edilen hareketleri kısıtlayan ve hedeften uzaklaşmaya sebep olan engel çıkarıcı güçlerdir. Engelleyen ve İten güçler tespit edildikten sonra, amaç;

- İlerlemeye engel olan güçleri mümkün olduğunca azaltmak,
- Arzu edilen yöne hareketi sağlayacak güçleri arttıracak hareket planını tasarlamaktır.

Güç alanı analizi, planlamanın ilk kademelerinde kullanışlı bir analiz yöntemidir. Engelleyen unsurlar açıkça tanımlandığı durumda, bu engelleri ortadan kaldırmak için stratejik plan veya planlar geliştirilebilir. Bu analiz süreçte bir duraksama yaşandığında da kullanışlıdır. Bu analiz ile çalışanlar bir araya getirilerek ortak bir fikre varılmaya çalışılır.¹⁴⁸

Bu analiz değişimi zorlayan ve değişimi sınırlayan güçlerin neler olduğunun anlaşılması sürecidir. Zorlayıcı güç veya güçler mevcut durumu beğenmeyip değiştirmek için gayret gösteren güçler toplamıdır. Sınırlayıcı güçler denge durumunda ise bir değişiklik olması muhtemel değildir. Değişikliğin meydana çıkabilmesi ancak zorlayıcı güç veya güçlerin sayısal ya da yoğunluk olarak artması veya sınırlayıcı güçlerin azalması ile mümkün olacaktır.¹⁴⁹

Bir yönetim danışmanı, güç alanı analizini kullanarak bir değişim önerdiğinde veya değişiklik yapıldığında neden gerçekleşmediğini tespiti çalıştığında, örgütteki güçler dengesini inceler ve değişimi nasıl gerçekleştireceğini veya değişime engel olan güçlerin neler olduğunun tespitini yapabilir.

1.5.2.3.13. Kritik Olay

Kritik olay yöntemi, performans değerlemesi yapan yöneticilerin, iş görenlerin işe ait olayları kaydederek bunları başarımla değerlendirme belgelerine geçirmelerinden ibaret bir yaklaşımdır. Kritik olay yönteminde öncelikli olarak başarımla değerlendirme birimince kritik olay başarımla değerlendirme formu oluşturulur. Bu form performans değerlendirmesi yapması istenen yöneticilere ulaştırılır. Bu yöntemde çalışanlarla ilgili menfi veya müspet tüm konular başarımla değerlendirme birimince kayda alınabilir ve saklanabilir. Kritik olay belgelerinde yazılı tüm notlar ve bilgilerin değerlendirilmesi topluca yapılarak yöneticilere sunulur.¹⁵⁰

Yönetim danışmanı analizlerini yaparken kritik olaylar tekniğinden istifade edebilir. Kritik olay tekniği, önemli sorun ve olayları tüm yönleri ile açıklamanın bir yolu olarak işletme içinde yaşanmış kritik olaylara odaklanmaktadır. Danışman bu

¹⁴⁸ Esin Cumhuriyet Yalçın, Proses İyileştirme Çalışmalarında Veri Madenciliği Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Çalışma, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Ekonometri Programı, s.53 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁴⁹ Mustafa Bayter, Bilgi Merkezlerinin Örgütsel Davranışının Değişimi Ve Gelişimi, *International Journal of Social Sciences and Education Research* Volume: 2(4), 2016,s.1366

¹⁵⁰ Coşkun Can Aktan, Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 1, Sayı 1, 2009 Issn: 1309 -8039 (Online), s.39

teknikğin kullanılmasında mülakatların veya soru cevapların esas veri toplama tekniği olarak kullanılıp kullanılmadığına bakarak olayların asıl tetikleyicilerini bulabilir ve analizlerine bu doğrultuda devam edebilir.

1.5.2.4. Raporlama

Bu aşamadaki raporlama ile yönetim danışmanı işletme ile ilgili elde ettiği bütün verileri anlamlı bir bütün haline getirmektedir. Rapor yazılırken müşteri kültürüne azami özen gösterilmelidir. Ayrıca basit ve anlaşılır bir dil tercih edilmelidir. Müşteri firmanın anlamasını kolaylaştırmak için grafiklerle desteklenmelidir. İyi hazırlanmış ara rapor müşterinin ve aynı zamanda danışmanlık firmasının kendisini denetlemesini kolaylaştıracaktır.

Kaliteli bir yönetim danışmanlığı raporu, müşteri firmanın saygısını kazanmalıdır. Müşteri danışmanlık raporunu daha fazla bilgi kaynağı ve adeta bir rehber mahiyetinde görmelidir.¹⁵¹

1.5.3. Planlama

Hareket planlaması danışmanlık sürecinin üçüncü aşamasıdır. Bu aşama; tanısı konulmuş olan probleme uygun çözümler geliştirilmeyi; birden fazla çözüm arasında tercih yapılmayı; önerilerin müşterinin önüne koymayı ve müşterinin seçtiği çözümün uygulanması da içeren hazırlık faaliyetlerinin tümünü içermektedir.¹⁵²

Bu aşamada danışmanların dikkattin denk açmaması gereken en mühim olan konu müşteri firmanın planlama sırasında var olmasını sağlamaktır. Müşteri isteneni dinliyor ve yapıyorsa danışman kendisini yargılama pozisyonuna koymuş olur. Müşteri firma belki çözümlerle ilgili kararların bir yerini beğenmeyebilir veya hepsini reddedebilir. Planlama aşamasında müşterinin dâhil edilmemesinin neticeleri olumsuz olabilir.¹⁵³

Örgütler varlıklarını sürdürmek için istifade ettikleri en mühim yöntemlerden birisi de stratejik planlamadır. Stratejik yönetim örgütlerde her geçen gün daha da önem kazanmasının doğal sonucu olarak stratejik planlamanın da önem artmaktadır. Yöneticileri en çok tedirgin eden kavramlar yoğun rekabetin varlığı, hedef kitle seçimi ve her alanda kendini gösteren değişimdir olgusudur. Değişimin bu denli her alanda ortaya çıkmış olması stratejik plan yapmayı zorunlu hale getirmektedir. Örgütü değişimin negatif etkilerinden kurtarabilmek adına yöneticiler stratejik planlar yapmak zorundadırlar.¹⁵⁴

¹⁵¹ Kubr, a.g.e., s.281

¹⁵² Kubr, a.g.e., s.233

¹⁵³ Timothy Rv Foster, *Başarılı Serbest Danışmanlığın 101 Yolu*, Alfa Yayınları, Çev. Ebru Kılıç, İstanbul 1998, s.107

¹⁵⁴ Özer, a.g.e., s.312

Günümüzde işletmelerin planlama bölümlerinin rolünde nispeten bir azalma gözlemlenmektedir. Bu azalmanın neticesinde yönetim danışmanlarına olan ihtiyaç ve talep her geçen gün artmaktadır. Günlük yürütülmesi gereken faaliyetlere odaklanan üst yöneticiler, aciliyet arz edebilecek uzun dönemdeki faaliyetleri göz ardı edebilmektedirler. Üst düzey yöneticiler çok fazla iş yüküne maruz kalmakta ve yoğun çalışma temposu işletmenin çevresinde ve stratejik planların hazırlanmasında göz önünde tutulması gerekli gelişmelerden haberdar olamamasına sebep olmaktadır. Ayrıca bu yöneticilerin kendi organizasyonlarında eksik kalan yönleri veya diğer bir ifade ile zayıf taraflarını göremedikleri ile ilgili kötü bir şöhrete sahiptirler. Yönetim danışmanı problemlerin bütününe net bir gözlem ile bakar. Danışmanların strateji geliştirme anlamındaki katkılarını gören birçok işletmenin yönetim kurulları, danışmanlarla olan ilişkilerini uzun dönemli olarak devam ettirirler. Danışmanlardan aldıkları öğütleri de gerçek anlamda değerli bulduklarını da ifade ederler.¹⁵⁵

1.5.4. Uygulama Projeleri

Yönetim danışmanlığı sürecinde dördüncü aşama uygulama aşamasıdır. Bu aşamaya gelmiş olması müşteri firmanın ve yönetim danışmanının birlikte göstermiş olduğu gayretin neticesidir. Herhangi bir uygulaması olmayan danışmanlık projesi sürecinin nihayete erdiğini söylemek güçtür.¹⁵⁶

Yönetim danışmanlığı, oluşturduğu sayısız alandan bağımsız olarak, dışarıdan bakış açısı olan ve müşteri için rasyonel, duygusal ve yaratıcı bir şekilde yer alan şirketler için stratejik bir işleyiş ve operasyonel destek olarak tanımlanabilir. Uygun eylemler için tavsiye verebilir veya bu tavsiyelerin uygulanmasına devam edebilir.¹⁵⁷

Bir organizasyondaki problemlerin ortadan kalkması kendiliğinden olmaz. Problemi ortadan kaldırmak için o sorunla yüzleşilmeli ve uğraşılmalıdır. Yönetim danışmanı problemi çözmek için gerekli gayreti göstermezse bu durumda başka biri bununla uğraşacaktır. Bu durum müşteri işletme veya danışman açısından olumlu sonuçlar doğurmayabilir.¹⁵⁸

Yönetim danışmanlığında genel trend, danışmanların uygulamada aktif olarak bulunmasını temin etmek ve başarıyı paylaşmaktır. Bazı danışmanlık uygulamalarında, danışmanlık ücretinin ödenmesinin sonuçlara bağlandığı görülmektedir. Netice itibarıyla etkin bir danışmanlık sürecinin oluşabilmesi için her

¹⁵⁵ Kubr, a.g.e., s.290

¹⁵⁶ Kubr, a.g.e., s.251

¹⁵⁷ Da Costa, a.g.e., s.331

¹⁵⁸ Foster, a.g.e., s.127

geçen gün danışmanların uygulamaya katılmaları sağlanmaktadır.¹⁵⁹ Yönetim danışmanlığı uygulama sürecinde dikkat edilmesi gerek konulardan birisi de “Çözümde görev almayanlar problemin bir parçasıdır(Goethe)”sözünden hareketle müşteri şirket çalışanlarını çözümün bir parçası olacak şekilde uygulama projesinde istihdam etmesidir. Bu sayede uygulama projesinin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi ile beraber kalıcılığı da artırılmış olunabilir.

Başarılı bir uygulamaya nasıl ulaşılabileceğine dair pek çok kitap yazılmıştır, bu yüzden burada daha sık kullanılan araç ve tekniklerin bazılarını kısaca değineceğim. Bunlar temaya göre değişir, ancak hepsi aşağıdakilerden birini veya bir karışımını elde etmeyi amaçlar:¹⁶⁰Bunlar; a)Sahiplik Ve Bağlılık Kazanmak, b) Kalite Ve Hesap Verebilirliğin Sağlanması, c) Esneklik Ve Uyarlanabilirlik, d) Öğrenmeyi Ve Gelişmeyi Teşvik etmedir.

a) Sahiplik Ve Bağlılık Kazanmak: Mülkiyet ve bağlılık, başarılı, sürekli uygulama için önemlidir. Bunlar olmadan, uygulama hızla parçalanır. Aşağıdakiler de dâhil olmak üzere, sahiplik ve bağlılık kazanma sürecini kolaylaştırmak için çeşitli teknikler mevcuttur:

- İletişim stratejileri
- Atölye çalışmaları ve kolaylaştırılması
- Büyük ölçekli müdahale teknikleri
- Kıyaslama
- Değerlerin ve ‘yumuşak’ sorunların yanı sıra ‘sert’ rasyonalitenin önemini korumak
- İç odak gruplarıdır.

b) Kalite Ve Hesap Verebilirliğin Sağlanması: Kalite hemen her konuda önemli olduğu gibi Yönetim danışmanlığı uygulama projelerinde de önemlidir. Müşteri firma açısından uygulama projesi üstün niteliklere sahip olmalıdır. Ayrıca uygulama projesi hemen her aşamada müşteri firmanın talebi doğrultusunda hesap verilebilir açık ve şeffaf olmalıdır. Yönetim danışmanlarının bu noktada dikkat etmesi gereken hesap verilebilir projeler uygularken kendilerine münhasır olan bir takım yetenek, beceri ve tekniklerin rakip danışmanlık firmalarının eline geçmesine engel olmak olacaktır.

¹⁵⁹ Kubr, a.g.e., s.252

¹⁶⁰ Sadler, a.g.e., s.146-158

c) Esneklik Ve Uyarlanabilirlik: Yönetim danışmanlığı tıpkı tek bir doğru yönetim tarzının olmayışı gibi tek bir reçete uygulayamaz. Proje başlangıcındaki durumlarda bir takım değişimler olması muhtemeldir. Bu değişimlere cevap verebilmek ancak esnek ve uygulanabilir özelliklere sahip olmakla mümkün olabilir.

d) Öğrenmeyi Ve Gelişmeyi Teşvik Etme: İşletmeler olumsuz bir durum karşısında mevcut bilgi birikimi ile sorunları çözmeye çalışırlar. Sürekli öğrenme ve sürekli gelişme işletmelerin yaşanması muhtemel sorunlar karşısında da bir takım bilgilere sahip olabileceğinden sorunun çözümünde etkili olabilir. Danışmanlık uygulamasında da müşteri işletme çalışanları bu sürece dâhil edilerek ileride yaşanabilecek olumsuzluklar karşısında bir çözüm üretmelerine katkı sağlayabilmelidir.

Yönetim danışmanlığı ölçüm teknikleriyle doludur, ancak bunların çoğu finans, üretim veya lojistik gibi zor ve açık konulara odaklanır. Uygulama ayrıca genellikle görev süreleri, kilometre taşı başarıları ve uygulama bütçeleri ile ilgili sert önlemleri de içerir. Bununla birlikte, bunların tek başına ölçülmesi yeterli değildir - başarı aynı zamanda daha yumuşak sorunların ölçülmesine de bağlı olacaktır. Bunlar, uygulayıcı değişimin ne ölçüde desteklendiğini, örgütte ne kadar direnç olduğunu, insanların nasıl hissettiğini ve tutumlarının ne olduğunu içerebilir. Böyle şeyleri ölçmek kolay değildir, ancak yapılabilir.¹⁶¹

Yönetim danışmanlığı proje süreci uygulama aşamasına kadar bir takım adımlardan geçmektedir. Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan müşteri işletme ile irtibata geçmeyi de içine alan giriş süreci ile bir takım hedefler belirlenir. Bir sonraki aşmada müşteri işletmenin durum tespiti yapılır. Durum tespiti için veri toplama teknikleri, analiz tekniklerinden istifade edilerek bir teşhis konur ve durum müşteri işletmeye raporlanır. Yapılması gerekenlerle ilgili planlar yapıldıktan sonra uygulama aşamasına geçilir. Uygulama aşamasına geçmemiş veya geçememiş yönetim danışmanlığı projelerin değeri tartışmaya açık bir konudur ve genellikle çok az değerli olarak görülür. Çünkü yönetim danışmanlığı sadece teoride kalmış ve müşteri işletmeye değer katan veya sorunlarını çözen bir sürece dönüşmemiştir.

Danışmanlık tarihinde, müşteri firma tarafından kabul edilmesine rağmen uygulama aşamasına geçememiş çokça ve kaliteli danışmanlık raporları vardır. Birçok yönetim danışmanı görevini mutsuz ve olumsuz fikirlerle sonlandırabilirler. Müşteri firmaya harika sayılabilecek öneriler verdikleri fakat önerilerinin müşteri tarafından yeterli düzeyde dikkate alınmadığı düşüncesindedirler. Bu olumsuz duygu ve düşünceler müşteri ile danışman arasında etkili ve verimli bir ilişkinin kurulmasının

¹⁶¹ Sadler, a.g.e., s.158

önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu ilişki çok kolay bir şekilde kurulamaz. Başarı için, iletişimi etkileyebilecek olan kültürel ve beşeri farklılıklar gibi tüm etkenler ayrıca ortak çalışmadan doğabilecek yanlışlıkların olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bağımsız bir yönetim danışmanının neticeye varılmasına imkân sağlayan müdahalesi için profesyonel işbirliği ve anlayış karşılıklı bir güven ortamı oluşturulmalı ve bu ilişkinin sürdürülmesi için gayret gösterilmelidir. Her iki tarafından arzu ettiği sonuçlara ulaşmak için başka bir alternatif bulmak çok zordur.¹⁶²

Yönetim danışmanlığı sürecinde nihai ürün diğer sektörlerden farklı olarak müşteri firmaya verilen öneriler bütünüdür. Eğer müşteri firma danışmanın uygulama aşamasında olmasını arzu ederse bu durumda ürün, müşteri işletmede sağlanan olumlu sonuçlar ve oluşan değişiklikler olarak kabul edilebilir.¹⁶³

Yönetim danışmanı sorunları incilmesi ve ortaya çıkarması, muhtemel çözüm önerileri sunması bir ar-ge faaliyeti yaptığı anlamına gelebilir. Ar-ge çalışmaları genel olarak ürün geliştirme ve teknolojik çalışmalarda görülmektedir. Danışmanlığın bu yönü ar-ge çalışmalarının hizmet sektöründe de uygulama alanı bulduğunun bir göstergesi sayılabilir. *“Danışmanlık, hizmet sektörünün ar-ge faaliyetidir dediğimizde ise danışmanlığın inovatif (yenileşimci) yanı daha belirgin hale gelir.”*¹⁶⁴

Yenilik, değişim ve büyüme organizasyonların sürekli değişmekte olan çevre şartlarından dolayı hayatta kalabilmeleri için zaruri faaliyetleridir. Bu gayretler organizasyonun sahip olduğu kaynaklarının bütünü ve kapasitelerini en optimum şekilde kullanması sonucunda etkinliğin ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır. ¹⁶⁵ Örgütsel inovasyon teknik inovasyon için gerekli bir ön koşul olabilir.¹⁶⁶

Günümüzde tüketiciler farklı ihtiyaçları ve isteklerini karşılayabilmek için işletmeler de farklı pazarlarda faaliyet yürütebilmek adına farklı stratejiler izleme yoluna gitmektedirler. Günümüzde firmalar tarafından sıkça başvurulan bu stratejilerden biri mevcut iş modeli ile çalışma yürütüyorken, farklı pazarlara farklı iş modelleri ile girme çabalarını içeren stratejilerdir. ¹⁶⁷ Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarı elde edebilmeleri girişimci yönlerinin güçlü olmasına bağlıdır. Bu girişimcilikte ürün ve hizmetleri, tüm süreçleri ve stratejileri ile inovatif olmakla sağlanabilir. Birçok geleneksel işletme çok önemli olan bu girişimcilik

¹⁶² Kubr, a.g.e., s.83

¹⁶³ Kubr, a.g.e., s.633

¹⁶⁴ Karasu, a.g.e., s.5

¹⁶⁵ Dinçer, a.g.e., s.30

¹⁶⁶ Shimeng Liu, a.g.e., s.14

¹⁶⁷ Deniz Taşçı, Akansel Yalçınkaya, Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Air line Within Airline) Modeli Ve Anadolu jet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi iibf Dergisi**, Ağustos 2015, 10(2), 177- 201,s.178

duygusundan yoksundur.¹⁶⁸ Yönetim danışmanlığının getirmesi gereken şey özgünlüktür ve amaçlara bağlı olarak, yeni beceriler, "know-how", yeni deneyimler, yeni fikirler ve rekabet ve piyasa düzeyinde ne yapılacağına dair kapsamlı bir bilgi de getirir. Daha iyi çözümler bir dizi ana ihtiyaçlara göre kullanılabilir. Bu bakış açısı altında yönetim danışmanlığı endüstrisi, etkin ve verimli farklı çözümler sunabilen gerçek bir bilgi yapısı olarak adlandırılabilir.¹⁶⁹

Son yirmi yılda bilişim teknolojisinde (IT) inovasyon, danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesi üzerinde dramatik bir etki yaratmıştır. Müşteriler, yazılımları, bilgisayarları, BT ve telekomünikasyon sistemlerini seçme ve kullanma konusunda yardım için danışmanlara başvurmuşlardır. Sonuç olarak, danışmanlar kendi organizasyonları için otomasyonun faydalarını maksimize etmede ön sıralarda yer almıştır.¹⁷⁰ Müşteri işletmelerin verimliliği anlaması ve geliştirmesini sağlamak, yönetim danışmanlığı hizmetinde başarı hedeflerinin birisidir.¹⁷¹

1.5.5. İzleme ve İyileştirme

Müşteri firma ile iyi bir ilişki kurmak ve sürdürmek gereklidir. Bir canlının dünyaya getirilmesi ve büyütülmesi bu sürece örnek olarak verilebilir. Tüm süreçte gereken hassasiyeti göstererek özenli davranmalı, anlayış ve saygılı olunmalıdır. Dikkatli tedbirli ve yakın bir takip ile harika sonuçlar elde edilebilir.¹⁷² *"İyi bir danışmanlık projesi danışmanın uygulama aşamasında görev alsın veya almasın proje çıktılarının takip edilmesi için danışmanlık hizmeti almış olan kurum ile temasın kesilmemesi ve sonuçların neler olduğunun bir değerlendirmeye tabi tutulmasıyla mümkündür. Danışman firma çekildikten sonra projeyi hem yaşatmak, hem de geliştirmek için firma içinden bir grup kurarak uygulama devam ettirilebilir."*¹⁷³

İzleme aşaması yönetim danışmanlığı projesinin diğer bölümlerinden daha az önemde değildir. Üzerinde uzun saatler çalışma yapılmış bir projenin çıktılarının neler olduğunun görülmesi gerekmektedir. Olumlu sonuçlar danışmanlık projesinin her aşamasının doğru bir şekilde yapıldığının kanıtı olabilir. Hedeflerden uzak sonuçlar elde edilmesi ise bazı eksiklik ve aksaklıkların olduğunun belirtisidir. Böyle bir durumda geriye dönülmesi aksayan kısımların iyileştirilerek istenen, arzulanan duruma varılmaya çalışılması danışmanlık projesi için gerekli bir koşuldur.

¹⁶⁸Kubr, a.g.e., s.465

¹⁶⁹ Da Costa, a.g.e., s.330

¹⁷⁰ The Worldbank, a.g.e., s.8

¹⁷¹ Kubr, a.g.e., s.463

¹⁷² Foster, a.g.e., s.76

¹⁷³ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/danismanlik-hizmetinin-baslangicinda-planlar-iyi-yapilmali-hizmet-verilecek-firmanin-ilgili-konudaki-durum-fotografi-iyi-cekilmelidir/227> (Erişim Tarihi:26.09.2018)

1.5.6. Bitiş

Yönetim danışmanlığı proje süreci dinamik bir olaydır. Çalışma neticesinde elde edilen veriler ışığında bazı konular önemini yitirken bazıları daha önemli hale gelebilir veya projenin devamı adına makul bir neden kalmamış olabilir. Müşteri firma ve danışman arasında çözüm gerektiren sorunlar bu süreçte baş verebilir. İşletmenin uyguladığı ve kabul ettiği metotta yanlışlıklar ve eksiklikler tespit edilebilir. Bu ve benzeri önemli konuların tartışılarak projeyi yürütme adına iş tarifleri, işe ek yapma, sözleşmeyi değiştirme veya işi sonuçlandırmaya karar verilmelidir. Tüm bu kararların alınması için danışman ve müşteri firmada en yüksek kişilerin katılımı ile oluşturulan bir komitenin varlığı önem arz etmektedir.¹⁷⁴

Yönetim danışmanlığı proje sürecinde çok yüksek beklentiler içinde olmak yanlış bir tutumdur. Ayrıca işletmeler kendi sorumluluk alanlarını danışmanların sorumluluk alanları ile karıştırma eğilimindedirler. Danışmanlar sadece olası tedaviler için reçeteler düzenlerler ve *“o reçeteyi uygularsanız böyle, uygulamazsanız şu şekilde bir düzen olabilir”* diye müşteri firmaya sunarlar. Bu noktadan en büyük sorumluluk müşteri firmanın yönetimine düşmektedir. Kararlı bir yönetim danışmanların daha başarılı ve verimli olmasını sağlayacaktır.¹⁷⁵

Bir yönetim danışmanlığı projesi kendinden beklenen başarıyı sağlayınca veya diğer bir ifade ile danışmanın desteklerine olan ihtiyaç ortadan kalkınca, danışmanlık görevi veya projesinin bitirilmesi gerekmektedir.¹⁷⁶

Danışmanlık hizmeti bitimiyle tüm çalışma, ulaşılan bulguları, geliştirilen tavsiyeleri de içeren bir nihai rapor ve bu nihai raporun iletilmesi için bir sunum toplantısı kesinlikle yapmak gerekmektedir. Bu toplantıda danışman işin sonlandığını bildirerek, bundan sonra yapılması gerekenleri ve atılması gereken adımları kısaca anlatmalıdır. Bu çalışma danışmanın bir sonraki işini bulmasına olanak hazırlayabilir. Bazı işletmelerde danışmanlık raporunun muhataplığı prestij olarak algılanmaktadır. Bu sebeple konu ile alakası olmayan yöneticiler bu raporlardan isteyebileceklerdir. Çokça rapor dağıtılması şirkete ait sırların dışarıya çıkmasına sebep olabilir. Bu sebeple danışman raporu az sayıda olacak şekilde hazırlanmalı ve muhataplarına verilmelidir. Eğer işletme gerek duyarsa kendisinin çoğaltması istenmelidir.¹⁷⁷ Görev sonu raporları ile danışman müşteri şirketteki danışmanlık işini sonlandırmış olacak ve yeni müşteri arayışına girecektir.

¹⁷⁴ Aytar, a.g.e., s.155

¹⁷⁵ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/danismanlik-hizmeti-alirken-ihiyaclarinizi-ve-hedeflerinizi-iyi-belirlemeniz-gerekliyor/228> (Erişim Tarihi:26.06.2018)

¹⁷⁶ Kubr, a.g.e., s.269

¹⁷⁷ Aytar, a.g.e., s.160

1.6. YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA SORUNLAR

Danışmanlık, rekabetçilik, araçların serbest bırakılması, süreç optimizasyonu, bilgi, gelir ve kar, yenilik, yetkinlik, yeni deneyimler, yeni fikirler, pazar bilgisi ve iş, iyi sorun okuma kavramları ile bağlantılıdır.¹⁷⁸Danışmanlık yapmak kolay bir iş değildir, bu yüzden zorluklarla karşılaşmanın birçok yolu vardır ve bir danışman olarak itibarınız için sürekli bir risk söz konusudur; bununla birlikte hem mevcut hem de potansiyel müşterilerle gelecekteki muhtemel işlerin kaybını beraberinde getirir. Fırsatın ölçeği büyüktür ve bu nedenle aşağı yönlü risktir.¹⁷⁹

Yönetim danışmanlığı mesleği faydalı bir meslektir. Her meslekle ilgili spekülasyonlar yapılabilir. Günümüzde danışmanlıkla ilgili spekülasyonların artmasının sebebi danışmanlığın göze gelen ve önemsenen bir meslek olmasıdır.¹⁸⁰

Müşteriler geneli için danışmanlık mesleğinin zor bölümü, bir danışmana ihtiyaçlarının olduğunu kabullenmemeleridir.¹⁸¹Danışmanlık ve örgüt ilişkileri ile ilgili araştırmalar; bir üst düzey yönetici, yönetim danışmanlığı işini isteyen veya destekleyen kişi olarak veya olmayarak bu süreçteki öneminin çok fazla olduğunu ispatlamıştır. Hatta yöneticinin yaklaşımı örgütün dış kaynaklardan istifade edilmesini engelleyecek kadar önemlidir.¹⁸²

Bazı işletmeler ve bazı kişiler doğru ve iyiyi her zaman kendilerinin bildiğini iddia etme eğilimdedirler. Hiç kimsenin aklını beğenmezler ve güvenilir bulmazlar. Bu düşünceye sahip kişiler ihtiyaçlarının olduğunu bilseler bile bu düşüncelerinden dolayı danışmanlık hizmetinden istifade edemezler. Yönetim danışmanlığı sözleşmeleri imzalayarak ciddi rakamlar ödemelerine rağmen kendi doğruları ile yola devam eder, kimsenin sözünü dinlemezler. Bunun aksi durumda olan ve durumlarının farkında olan işletmeler vardır. Bilgi sahibi olmadıkları konularla ilgili danışmanlık alarak akıllarının artırırlar. Herkes *“başkasının aklından yararlanma aklına”* sahip değildir. Yönetim danışmanlığı hizmetinden istifade etmek için kişi veya işletmenin *“başkasının aklından yararlanma aklına”* sahip olabilmesi gerekmektedir.¹⁸³

Danışmanlık sürecindeki ortaklar danışman ve müşteridir. Müşteri işletme ücret ve proje süresi üzerinde danışman ile anlaşmaya varılarak profesyonel hizmetin satın alınmasına karar verilir. Tüm süreç zarfında danışmanın sahip olduğu uzmanlık bilgisi müşteri işletmenin istifadesine sunulur. Danışmanın uzmanlık bilgisini paylaşabilmesi olanaklı olmalıdır. Pratikteki gerçek bu durumdan daha karmaşıktır.

¹⁷⁸ Da Costa, a.g.e., s.331

¹⁷⁹ Sadler, a.g.e., s.385

¹⁸⁰ <http://www.kigem.com/yonetim-danismanligi-uzerine.html> (Erişim Tarihi:26.09.2018)

¹⁸¹ Carnevale, a.g.e., s.72

¹⁸² Erdost, a.g.e., s.345

¹⁸³ <http://www.temelaksoy.com/danismana-kim-neden-ihiyac-duyar>,(Erişim Tarihi:26.09.2018)

Danışman neredeyse tüm bu süreç boyunca müşteri örgütün yönetim, insan kaynakları ve teknik sistemlerinin dışında kalmaktadır. Danışmanın müşteriye sunduğu öneriler anlaşılabilir veya anlaşılabilir ve kabul görmez. Danışmanlık sürecinde güçlü bir ilişki kuramamanın sebeplerinden biri müşterinin tam anlamıyla ne istediğini bilmemesidir. Burada danışmana düşen en önemli görev danışmanlık işinin neleri kapsayacağını ve ne şekilde davranacağını açık bir şekilde karşı tarafa anlatmasıdır.¹⁸⁴

Farklı sistemlerle ilgili geniş bir bilgiye ve deneyime sahip danışman, muhtemelen ki doğru yöntemi seçmek için faydalı olacaktır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse tek aracı çekiç olan danışman her problemi bir çivi gibi görme eğilimindedir.¹⁸⁵

Profesyonellikten yoksun davranış, tüm süreç şekillendirilip tüm beklentiler oluşmuşken, son anda yapılan karar değişikliği yönetim danışmanının muhtemel iş bağlantılarını elden kaçırmaya aynı zamanda gelir ve zaman kaybına sebebiyet verebilir. Müşterilerin bazıları danışmanların hafta sonu gibi tatil zamanlarında bile çalışmasını bekler veyahut kişisel bir takım sebepler öne sürerek programda değişikliğe gidebilirler.¹⁸⁶ Ayrıca uygulama metodunun tüm detaylarının anlatılması, müşteri kuruluşun danışmanlık hizmetinden vazgeçmesine ve hazır olan metodolojiyi kendi imkânlarıyla hayata geçirmelerine sebep olabilir. Dahası tanıtım için sunulmuş dokümanlar bu süreçte rakip yönetim danışmanlarının eline geçebilir.¹⁸⁷

Kendi kendini motive etmek yönetim danışmanlarının geliştirmesi gereken kişilik özelliklerinden biridir. Muhtemel sorunların karmaşıklık düzeyi, veri elde edilmesi gerekli olan konuların fazlalığı, temas halinde olunan kişilerin özgün çözüm beklentileri gibi bir takım sebeplere karşı danışmanlar hazırlıklı olmalıdırlar. Tüm bunlara karşı hazırlıklı olabilmek için motivasyon şarttır. Olumlu bakış açısı geliştiremeyen problem çözme ve ihtiyaç giderme niteliğine sahip olmayan bir danışman işini tam anlamıyla gerçekleştirme çok zor olabilir.¹⁸⁸

Türkiye’de en çok karşılaştıkları sorunlardan biri müşteri firmaların uygulama aşamasına geçme ile ilgili isteksizlikleridir. Ayrıca araştırmalar göstermektedir ki müşteri firmaların organizasyon yapısının sebep olduğu sorunlar Türkiye’de karşılaşılan danışmanlık sorunlarından önde gelenlerindedir. Devamında ise yönetim danışmanlığı sürecinde karşılaşılan eksik ve hatalardan meydana gelen

¹⁸⁴ Erdost, a.g.e., s.38-39

¹⁸⁵ Kubr, a.g.e., s.321

¹⁸⁶ Erdost, a.g.e., s.62

¹⁸⁷ Aytar, a.g.e., s.119

¹⁸⁸ Karasu, a.g.e., s.64

problemler, müşteri örgüt çalışanlarının sebep olduğu sorunlar ve danışmanın kendisinden kaynaklanan sorunlardır.¹⁸⁹

Yönetim danışmanlığı, teknik ve benzeri alanlardaki bir takım bilgi birikimlerin ihtiyacı olanların beğenisine sunulması işidir. Danışmanlık işi bu kadar önemli bir iş iken, kendi işlerini ön plana çıkarmak için tezgâhtarlık yapana “*satış danışmanı*” emlak işi ile uğraşana “*emlak danışmanı*” benzeri terimlerin kullanımı yönetim danışmanlığının marka değerine olumsuz etki yaptığı söylenebilir. Bu tür yaklaşımlar önemli ve gerekli olan danışmanlık mesleğinin marka değerini azalttığından toplum tarafından gerekli önemin verilmemesi sonucunu doğurmaktadır.¹⁹⁰

1.6.1. Danışmanlığın Pazarlanması Sorunu

Danışmanlık firmalarının varlıklarını sürdürme ve gelişmeleri yeni müşteriler bulma ve bulduklarını elinde tutması ile mümkündür. Danışmanlıkta pazarlama kavramı bununla ilişkilidir. Danışmanlıkta pazarlama; müşteri bulma, bu müşterilerin ihtiyaçlarını tespit etme, danışmanlığı ihtiyacı olan bu işletmelere satma, hizmetin sağlanmasında müşteri memnuniyetini önceleme ve iyi müşterilerin bulunması halinde ise uzun dönemli ilişkiler geliştirerek rakip firmalara gitmesini engelleme faaliyetlerinin bütünüdür. Danışmanlar aslında bir vaat satarlar. Bu vaat müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve problemlerinin çözümünü sağlayan hizmetler bütünüdür. Pazarlama faaliyeti danışmanlık için zaman ve paraya mal olduğundan danışmanlar bu faaliyetten kaçınmayı tercih eder. Kaçınma durumunda olan danışmanların genel özelliği, müşteri bulma zorluklarının bulunmasıdır. Hemen her alanda pazarlamaya ihtiyaç olduğu gibi bu alanda da pazarlama zorunlu bir faaliyet olarak karşımıza çıkar. Danışmanlar bu durumu kabullenmeseler de fiili olarak yapmamaları durumunda sürdürülebilir bir iş yapmış olamazlar. Etkili ve verimli bir müşteri danışman ilişkisi için pazarlama gerekliliği tartışılmayan profesyonel bir iştir.¹⁹¹

Danışmanlıkta ücret önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Danışmanlık sürecinde sorunlar yaşamamak için ücret konusunda işe başlanmadan karara varılması gerekmektedir.¹⁹² Genel anlamda geçerlilik kazanmış olan profesyonel etik kurallarına göre mesleki standartlara ve genel kabul görmüş normlara göre makul ve uygun ücret talep edilmelidir.¹⁹³ Ülkemizde ücretlerin tespiti ile ilgili yaşanan sorun her iki tarafın üzerinde anlaşabildiği makul ücretlerin tespit edilememesidir. Yüksek ücretlerle yabancı danışman çalıştıran bazı kurumlar ülkemizdeki danışmanları daha düşük rakamlarla çalıştırmak istemektedirler.

¹⁸⁹ Öztop, Gözlü, a.g.e., s.598-601

¹⁹⁰ <http://www.ibrahimaksen.com.tr/danismanlik-nasil-bir-meslek-danisman-nasil-olunur/>, (Erişim Tarihi:26.09.2018)

¹⁹¹ Kubr, a.g.e., s.669-670

¹⁹² Aytar, a.g.e., s.112

¹⁹³ Kubr, a.g.e., s.157

Ülkemizdeki yönetim danışmanlarının mali yapıları çok güçlü olmadığından bu duruma fazla direnememektedirler. Bu durumun sonucu olarak, ülkemizde yönetim danışmanlığı ücret seviyeleri düşük kalmakta ve danışmanlık sektörünün gelişimini engellemekte ayrıca danışmanlık firmalarının büyümelerine engel bir durum oluşturmaktadır.¹⁹⁴

1.6.2. Yetki Kullanımı

Güç ilişkileri analizinde ilk önce örgüt içinde kaynakların kimlerin ellerinde tutulduğuna bakılır. Örgütün kaynakları finans kaynakları olabileceği gibi bilgi kaynakları da olabilir. Analize buradan başlamanın temel sebebi kaynağı elinde bulunduranların gücüde elinde bulunduruyor olmasından dolayıdır. Bu güce yasal güç denilmektedir.¹⁹⁵ Danışmanın tavrı, tutumu ve performansı müşteri firmanın danışmana tanıdığı inisiyatifle ilişkilidir. Asıl işi müşterisinin hak ve hukukunu savunmak olan ve bunun için gayret gösteren yönetim danışmanının bu süreç içerisinde müşterinin kendisi tarafından engellenemeye maruz kalması doğal olarak danışmanın performansının da düşmesine sebep olacaktır.¹⁹⁶

1.6.3. Karar Verme

Karar verme süreçleri yönetim danışmanlığı görevlerinin mühim bir kısmını oluşturur. Koşullardaki değişme neticesinde danışanlar yani müşteriler karar verme süreçlerini bazı farklı kavramlar çerçevesinde değerlendirme eğilimindedirler; seçim yapma, problem çözme alternatifleri gözden geçirme ve plan yapma gibi. Bu vazifelerin T verilerin toplanmasını değerlendirilmesini, analiz etmeyi ve organize etmeyi içermektedir.¹⁹⁷

Sorunlar karşısında çözümün hangisi olacağına ve uygulamasına her zaman son olarak karar veren müşterinin kendisidir.¹⁹⁸ Danışmanlığın vazifesi sadece reçete yazmak değildir. Problemlerin çözümü için gerekli teknikleri ve alternatifleri belirleyerek tavsiyelerde bulunmaktır. Müşteriler bu tavsiyeleri kullanma ve nerede kullanılacağına karar veren konumdadır.¹⁹⁹ Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde tepe yönetiminin arzu etmediği, kabullenmediği bir uygulamayı yürürlüğe geçirmek neredeyse imkânsızdır. Karar verme iradesine örnek olarak bu durum gösterilebilir.²⁰⁰

Bazen danışmanlara yöneticiler kendi kararlarının doğruluğunu ispat ettirmek ve kararı kabul ettirmek için raporlar hazırlaması amacıyla başvurabilirler. Diğer bir

¹⁹⁴ Aytar, a.g.e., s.119

¹⁹⁵ Özer, a.g.e., s.205

¹⁹⁶ Karasu, a.g.e., s.85

¹⁹⁷ Mcleod, a.g.e., s.222

¹⁹⁸ Kubr, a.g.e., s.249

¹⁹⁹ Albayrak, a.g.e., s.727

²⁰⁰ Özer, a.g.e., s.33

ifade ile yönetici amaçlarına ulaşmak için kararlarını vermiş durumdadır ve fakat bu durumu bağımsız bir danışmanın önerileri ile aynı doğrultudaymış gibi göstermeye çalışarak uygulamak istemektedir. Bu yaklaşım uzman görüşü istemenin doğrudan bir yoludur ve doğru olabilir. Bu durum danışman için bir tuzak mahiyetinde de olabilir. Bu durumda danışman firma içi çekişmelerin sırlı ve karmaşık ilişkileri içine çekilebilir. Danışman raporu teknik bir mesaj taşımakla birlikte siyasi bir anlamda yüklenmiş durumda olabilir. Eğer yönetici yapılması gerekli değişiklikler için direniyor ve bağımsız danışman raporunun gücüne ihtiyaç hissediyorsa bu durum faydalı ve yapıcı bir hal alır. Tam tersi bir durumda kazanılmış hakların iptalini sağlamak içinde rapor istenmiş olabilir. Bu iki duruma benzer tüm durumların tarafsız değerlendirilmesi gerekir ve danışmanın günah keçisi gibi kullanılmasının önüne geçer.²⁰¹

Danışmanlığın önemli özelliklerinden biriside bağımsız olmalarıdır. Bir yönetim danışmanı her durumda bağımsız ve tarafsız değerlendirme yapabilmelidir. Doğruları kendi çıkarlarını nasıl etkileyeceğine bakmadan söyleyebilmelidir. Müşteri firmanın yapması gerekenler hakkında nesnel ve çok açık bir şekilde önerilerde bulunmalıdır.²⁰² İş yükünün süreksizliği, farklı kategorilerdeki danışmanlık faaliyetlerinin farklı derecelerde kârlılığını etkilese de, danışmanlar için ciddi sorunlar yaratabilir. Büyük ve karmaşık projelerde görev almak isteyen mühendislik danışmanlığı firmalarının, yetkin, profesyonel personelini yavaş faaliyet dönemlerinde muhafaza etmeleri gerekir; bu da, personel hacminin, iş hacmindeki dalgalanmalardan bağımsız olarak yüksek kalması anlamına gelir.²⁰³ Danışmanlık iç ve dış danışmanlık olarak ikiye ayrıldığı için iç danışmanların tarafsız ve bağımsız kalabilmeleri zor bir durumdur.²⁰⁴ Buradaki temel neden yönetim danışmanının örgüt çalışanı olması ve kuruma iş akdiyle bağlanmış olmasıdır. Bu durum danışmanın tarafsızlığını ve bağımsızlığını engelleyebilir. Çünkü danışman gelir kaynağının raporları doğrultusunda kesilmesi korkusuna kapılabilir.²⁰⁵ Tam bağımsızlık düşüncesinin kurgu olduğu danışmanın bağlı olduğu firmanın çıkarlarını ve müşteri firmanın çıkarlarını göz ardı ederek çalışma yapacağını söylemek pek mümkün değildir. Neticede danışmanlar çalışmak için danışman firmalarda istihdam olunmak, bunun karşılığında maaş almak, başka işlerde yeniden değerlendirilmek ve farklı müşterilere önerilebilmek için müşterilerle bir bağ kurmuş durumdadırlar. Müşteri

²⁰¹ Kubr, a.g.e., s.43

²⁰² Kubr, a.g.e., s.31

²⁰³ The Worldbank, a.g.e., s.7

²⁰⁴ Kurt, a.g.e., s.4

²⁰⁵ Karasu, a.g.e., s.194

firmadan nispeten büyük rakamlar ihtiva eden bir danışmanlık iş almak danışmanla müşteri arasında bir bağlılığın oluşmasına sebep olabilir.²⁰⁶

1.6.4. Değişime Direnç

Geçmişte meydana geldiğinde bölge ya da ülkede etki oluşturan olaylar, günümüzde dünyanın neredeyse tamamını etki altına almaktadır. Değişim öyle hızlı bir süreçtir ki zaman algımız ve hayat tempomuz değişmiş ve hatta algılarımızı da farklılaştırmıştır.²⁰⁷

Değişimden bahsedilen yerde dirençte var demektir. Bu bir işe başlamadan evvel göz önüne alınmalı ve saygıyla karşılanmalıdır. Konuyla ilgili gerekli ve yeterli inceleme yapılmalı negatif dirençler mümkün olduğunca giderilmeye çalışılmalıdır. Bazı direnişlerin örgüt açısından başarı getirebilecek birer veri olabileceği hatırdan çıkarılmamalıdır.²⁰⁸

Yönetim danışmanın firma yöneticilerini mümkün olan en kısa süre içinde tanınması bir gerekliliktir. Yöneticilerin iş yapma biçimleri değişik olduğu gibi örgüt dışından gelen tavsiyelere verecekleri değer de farklı olacaktır. Yöneticilerin bazıları kendilerinin her işi iyi bildiğine inanır. Danışmanın bu yöneticilere karşı yapması gereken tavsiyelerini yöneticilerin kendi tavsiyeleri gibi kabullenmesini sağlamaktır. Bazı yöneticilerin uygulama yetenekleri zayıftır. Bu tür yöneticiler örgüt içinde bir takım değişikliklerin yapılması gerekliliğinin farkında olmasına rağmen işbirliği ve iletişim noksanlıklarından dolayı bunu başaramazlar. Danışmanın buradaki yaklaşımı alt kademe yöneticilerle güçlü bağlar kurmasını ve işbirliğinin sağlanmasını temin etmektir. Bazı yöneticiler ise yenilikten korkar. Durumda değişme sağlayacak her tavsiyeye karşı çıkarlar. Yönetim danışmanı projesini bir değişim değil de hali hazırdaki durumun rehabilitasyonu biçiminde sunarak, tavsiyelerinin kabul edilmesi yoluna gitmelidir.²⁰⁹

Farklı yöntemler ile çalışanların ve grupların değişimin varlığına olan ihtiyacını belirlemek mümkündür. Fakat yönetim danışmanları için doğrulanmış iki yöntem mevcuttur. Çalışanları veya grupları kaygılandırmak hızlı dikkat çekebilmenin en etkili yolu olduğu kabul edilmiştir. Özel bazı hallerde yüksek kaygı düzeyinin oluşturulması muhakkak ki etkilidir. Bomba ihbarı yapılan bir binanın hızlı bir biçimde boşaltılması buna örnek olarak verilebilir. Fakat sürekli olarak kaygı düzeyini yükseltme yaklaşımını kullanmak bu yaklaşımın kendisine zarar verebilir. Eğer önü sürülen iddialar gerçekleşmezse muhataplar tehditleri umursamamaya başlayabilirler.

²⁰⁶ Kubr, a.g.e., s.32

²⁰⁷ Özer, a.g.e., s.366

²⁰⁸ Dinçer, a.g.e., s.122

²⁰⁹ Aytar, a.g.e., s.196

Ortanın altı olarak tutulacak olan kaygı düzeyi uzun vadeli ve sürdürülebilir bir etki oluşturma yöntemidir.

Uygun bir kombinasyon ile ihtiyaçların nelerden ibaret olduğuna dikkat çekilebilmek için uygun bir kaygı düzeyi oluşturmak ve neticesinde de tüm bu ihtiyaçların çözümünü sağlamak gerekmektedir. İki adımdan oluşan bilgilendirme yöntemi ikinci yöntem olarak kullanılabilir. Bu yöntemde ki temel düşünce, değişimin sağlayacağı bilgi transferi süreciyle bir çarpan etkisinin oluşturulmasıdır. Bu sayede değişim tanımlanması ve taraflarca kabul edilmesi temin edilebilir.²¹⁰ Değişimin planlanması önemli olmakla birlikte başarılı bir şekilde uygulanması da gerekmektedir.²¹¹ Danışmanlık mesleğinin var olma nedenlerinden biriside değişimdir. Değişime direnç genellikle değişikliği talep edenlerin davranışlarıyla ortaya çıkar ve hatta değişim durma noktasına bile gelebilir. Aslında değişime olan ihtiyaç kabul edilmiştir fakat değişim olmaz. Bunu önlemek adına danışmanlar değişimin tüm süreçlerine katılarak çok karışık olan ilişkilerin nelerden ibaret olduğunu anlamalı, muhtemel farklı değişim durumlarına yaklaşımının nasıl olması gerektiğini ayrıca değişimin başarıyla gerçekleşmesi için tüm yolların bilinmesi gerektiğinin farkında olmalıdır.²¹²

Bir danışmanlık projesi, müşteri sisteminde müdahalede bulunabilecek belirli bir amaca yönelik olarak, müşteri sistemine müdahale eden danışman sistem olarak anlaşılabilir. Başarılı değişim süreçleri, kendi kendine organize olan müşteri sistemine bağlıdır.²¹³

1.6.5. Standardizasyon ve Sertifikasyon

Kalite, farklı anlamlarda kullanılan bir kavramdır. Kalite çoklarına göre; pahalı olan, fazla bulunmayan, bir takım üstün özelliklere sahip gibi bir takım kavramlarla aynı anlamdadır. Teknik olarak kaliteyi tanımlayanlara göre standartlara uygunluk kalite demektir.²¹⁴ İşletmelerin teknik anlamda büyümesi danışmanlığa olan taleplerini de arttırmaktadır. Bu büyüme her zaman kurumsallaşma düzeyi ile orantılı olmamaktadır. Yönetim kademesi ile diğer tüm fonksiyonların kurumsal yapıya geçmemesi diğer bir ifade ile daha profesyonel davranamaması, danışmanlık işinin faydalı bir biçimde yürütülmesine engel olmaktadır. Bunun temel sebebi danışmanın verimli olabilmesi için danışmana yardımcı olacak örgüt içi çalışanların yeterli

²¹⁰ Kubr, a.g.e., s.119

²¹¹ Dinçer, a.g.e., s.111

²¹² Kubr, a.g.e., s.105

²¹³ Matthias Tomenendal, The consultant-client interface: A theoretical introduction to the hot spot of Management consulting, *Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics* (FHW Berlin), No. 31, s.12

²¹⁴ İbrahim Yıldırım, "Kamu Hizmetlerinde Kalite Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, 77(446), ss. 17–39. (2005). s.18

düzeyde yetkiyi alamamış olmasıdır. Ülkemizde yönetim danışmanlığı projelerinde standartlarla ilgili bir takım sorunlar mevcuttur. Kimlerin danışmanlık yapabileceği ile ilgili kesin kurallar yoktur.²¹⁵Müşteri firmanın danışmanlık faaliyetinde doğru alana yöneltilmesi ve başarının yakalanması için gerekli yol haritasının çizilmesi, mesleki uzmanlığa sahip ve akredite olmuş yani sertifika almış yönetim danışmanlarını tercih edip, onlarla çalışmasıyla mümkün olabilir. ²¹⁶

Her geçen gün özel ve kamu sektörü müşterileri “ISO 9001”benzeri sertifikalar istemektedir. Kamu sektörü danışmanlık hizmetinin büyük alıcısıdır ve hizmetin sağlanabilmesi için bir takım kalite standardı belirleyerek danışmanlarda istemektedirler. Bazı ülkelerde danışmanlıkla ilgili açılan ihalelerde ihaleye girebilmek için ön koşullara “ISO 9001 KALİTE SERTİFİKASI” veya muadillerini talep etmektedirler.²¹⁷Ülkemizde yönetim danışmanlığı mesleği ile ilgili bir takım standartlar oluşturulmaya çalışılsa da isteyen herkesin bu sıfatla kendini tanıtarak çalışabildiği bir meslektir. Yetkinlik ve yeterlilik danışmanlık mesleğinin en hassas konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Konusunda uzman ve yetkinlik elde etmiş yönetim danışmanı doğru adımlar atarak yerinde müdahalelerle başarılı uygulamalar neticesinde amaca vardırabileceği gibi yanlış tercihlerle işletmeyi başarısızlığa sürükleyebilir. Bu denli önemli bir meslek olan danışmanlığın standartlarının ve akredite olunacak sistemlerinin olması son derece önemli ve gereklidir.²¹⁸ Bir kişinin yönetim danışmanı olarak çalışabilmesi için asgari bir takım bilgilere haiz olması gerekir. Bu alanla ilgili gerçekleştirilen sertifikasyon uygulamaları vardır.²¹⁹ “CMC (Certified Management Consultant) unvanı danışmanın yetkinliğini ve yeterliliğini belgeleyen önemli bir akreditasyon aracıdır.”²²⁰ Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Avustralya ve Avrupa'nın genelinde danışmanlık alımı yaygın bir uygulamadır. Özellikle İngiltere de akreditasyon çok önemlidir. Avustralya da danışmanların %90'lık kısmında CMC sertifikasyonunun olması bu alandaki standartlaşmayı gösteren önemli bir göstergedir. ABD'deki yönetim danışmanlarının çoğunluğu, ülkemizde ki Yönetim Danışmanları Derneğinin benzeri “IMC-USA (Institute of Management Consultants)” üyesidirler.²²¹

²¹⁵ Baylan, a.g.e., s.200

²¹⁶ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/ulkemizde-danismanlik-sirketlerinin-kapasitesinin-gelistirilmesine-ve-uluslararasi-piyasalara-acilmasina-yonelik-tesvikler-gelistirilmelidir/219>, (Erişim Tarihi: 26.09.2018)

²¹⁷ Kubr, a.g.e., s.742

²¹⁸ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/cmc-yonetim-danismanligi-sertifikasyonu/220>, (Erişim Tarihi:26/09/2018)

²¹⁹ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/danismanlik-standartlarinin-olusturulmasi-ve-danismanligin-bir-meslek-olarak-kabul-edilmesi-gereklidir/221>, (Erişim tarihi: 26.09.2018)

²²⁰ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/cmc-yonetim-danismanligi-sertifikasyonu/220>, (Erişim tarihi: 26.09.2018)

²²¹ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/ulkemizde-danismanlik-sirketlerinin-kapasitesinin-gelistirilmesine-ve-uluslararasi-piyasalara-acilmasina-yonelik-tesvikler-gelistirilmelidir/219>, (Erişim tarihi: 26.09.2018)

Yönetim danışmanlığı mesleğinde standartların tam anlamıyla yerleşmemesi bu alanda faaliyet gösteren danışmanlar ve hizmet alanlar için ciddi bir problemdir. Bu problemleri çözebilmek için uyulması gerekenler şöyle sıralanabilir;²²²

- Ülkemizde danışmanlık sektörü için devlet tarafından politika ve strateji geliştirilerek mevzuat çalışmaları yapılmalıdır.
- Ticaret odası benzeri bir çatı örgüt kurularak danışmanlar burada toplanmalıdır.
- Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı, istihdam rakamları ve sektör büyüklüğü hakkında tam bilgiye ulaşmak için resmi olarak tam ve ayrıntılı istatistikî bilgiler hazırlanmalıdır.
- Bakanlık nezdinde ihtisas komisyonu kurulmalıdır.
- Firmaların akreditasyon ve denetiminin sağlanmasına dönük mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- Muhtemel yararlanıcılarla yine danışmanların vereceği sektörel ve bölgesel bir takım tanıtım toplantıları yapılmalıdır.

Yönetim danışmanlığının tüm kolları için standartlar oluşturularak yeterlilikler belirlenmelidir. Ayrıca sertifikasyon sisteminin kurulması da önemli bir konudur.²²³ Öte taraftan sertifikasyonun mesleğe giriş için başlangıç düzeyinde kriterler uygulanmasından öteye geçemeyeceği, bir işe danışmanın uygunluğunu tespit edemeyeceğini, son aşamada danışmanlık yapma da diğer iş kolları gibi bir iş olduğu, yeterli düzeyde müşteri portföyü oluşturan danışmanların danışmanlık yeteneğini ispatlayan bir kâğıda ihtiyaç duymayacağı gibi bir takım eleştirilerde dile getirilmektedir.²²⁴

1.6.6. Etik

Etik kavramı eskiden beri önemini muhafaza eden ve gelecekte de muhafaza edecek bir kavramdır. Etik davranışın ahlak değerleri doğrultusunda yanlış ya da doğru olarak değerlendirmeye olanak sağlamakta ve birçok disiplinde de ele alınmakta olan bir konudur.²²⁵ Etik, hukuk ve ahlak kelimeleri, günlük yaşamda sözlü ya da yazılı olarak yoğun bir şekilde karşılaştığımız kelimelerdendir. Bir kavram olarak etik felsefe başta olmak üzere hukuk, sosyoloji ve yönetim gibi birçok alanın inceleme ve tartışma konusunu oluşturmaktadır.²²⁶ Anlayış olarak etik, sağduyu ve aklın biçimlendirdiği düşünceleri takip etmeyi, ahlaki ve toplumsal normlara saygılı

²²² Uğur, vd., a.g.e., s.531

²²³ <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/danismanlik-standartlarinin-olusturulmasi-ve-danismanligin-bir-meslek-olarak-kabul-edilmesi-gereklidir/221>, (Erişim tarihi: 26.09.2018)

²²⁴ Kubr, a.g.e., s.161

²²⁵ Deniz Günel, vd., İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi* Yıl:14 Özel Sayı:28 Güz2015 s. 251-265, s.253

²²⁶ Mehmet Yüksel, Etik Kodlar, Ahlak ve Hukuk, *Hacettepe HFD*, 5(1) 2015, 9–26, s.10

olmayı, bireysel çıkarlardan ve arzularından fedakârlık yapmayı gerektirir.²²⁷ Danışmanlık yasal kurullarla hareket edilen bir meslek türü değildir. Etik kurullar ve çıkar çatışmaları gibi konulara yalnızca genel ve belli belirsiz ifadelerle değinme eğilimindedir. ²²⁸Profesyonel davranmayı amaç edinen her danışman, takip edeceği meslek ahlakını ve kurallarını müşterileriyle açıkça paylaşmalıdır. Bu yaklaşım ister kurum içi ve ister kurum dışı olsun hatta danışmanlık unvanıyla müdahale eden herkes için aynı düzeyde geçerli olmalıdır. ²²⁹ Danışmanların gözetmek ve hatta uygulamak zorunda oldukları bir takım etik kurullar²³⁰ vardır. Bu kurullar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Müşterinin yöntem ve kurullarına uymak ve bunları gözetmek.
- Müşterinin sağladığı tüm bilgileri ve sağlayıcıları gizli tutmak.
- Müşterisinin yeteneklerini ve kısıtlarını açık ve dürüstçe bildirmek.
- Müşteriye doğru bilgi vermek, kötü gidişleri ve sapmaları düzeltmek.
- Sorunları ve konuları görüşmek ve tartışmak için imkan oluşturmak.
- Rakip durumda olan kuruluşlara hizmet sunmamak.
- Hedeflerin ve sorumlulukların nelerin olduğu konusunda müşteri firma ile sözleşme imzalamak.
- Periyodik olarak hizmetlerin etkinliğini değerlendirmek ve sonuçları müşteriye bildirmek.
- Yönetim danışmanlığı hizmetini amacından saptıran veya yozlaştıran durumlardan ve değerlendirmelerden müşterisini haberdar etmek.
- Müşterilerine doğru öneriler ve bilgiler sunmak.
- Bedava veya çok düşük ücretlerle hizmet sunmamak.

Organizasyonlarda görünür veya görünmez etik dışı davranış ve işlem vardır. Bunlarla etkin bir biçimde mücadele edebilmek için çalışanlar, paydaşlar ve eğer bir danışmanlık sözleşmesi imzalanmış ise yönetim danışmanları ile etkili bir iletişimin sağlanması önemlidir.²³¹

²²⁷ Günel, vd., a.g.e., s.253

²²⁸ Kubr, a.g.e., s.154

²²⁹ Kubr, a.g.e., s.150

²³⁰ Albayrak, a.g.e., s.729

²³¹ Coşkun Can Aktan, Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki Ve Vicdani Red Davranışı: Whistle blowing, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 7, Sayı 2, 2015 ISSN: 1309 -8039 (Online), s.34

1.7. BAŞLICA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI TEORİLERİ

Bu güne kadar farklı danışmanlık teorileri geliştirilmiştir. Yönetim danışmanlığı ile ilgili Edgar Shein uzman modeli, doktor-hasta modeli ve süreç danışmanlığı modeli olarak üç teori ortaya koymuştur.²³² Ayrıca zihin serüvencisi, stratejik rehber, yönetim doktoru, sistem mimarı ve arkadaş ikinci adam teorileri de Nees ve Grenier tarafından geliştirilmiştir.²³³

1.7.1. Uzman Modeli Teorisi

Bu teoriye göre müşteri firmasında bir problem olduğunun farkındadır. Bu problemle ilgili gerekli analizleri yaparak danışmana fikirlerini açık bir biçimde aktarır. Danışman da bu konudaki bilgisiyle uzman kimliğine sahiptir. Bilgi teknolojileri danışmanlık firmaları bu alandaki danışmanlık modeline örnek olarak gösterilebilir.²³⁴

1.7.2. Doktor - Hasta Modeli Teorisi

Bu model de danışmanın uzmanlık rolü vardır. Bununla beraber danışman, ilk önce problemin ne olduğu ile ilgili teşhis koyma sorumluluğunu üstlenir. Müşterinin başlangıçta ki sorumluluğu neyin yanlış olduğu veya nasıl daha iyi bir duruma gelinebileceği ile ilgili fikirlerini danışmana aktarmasıdır. Danışmanın sorumluluğu ise bu bilgiler ışığında teşhiste bulunduktan sonra uzmanlığı ve tecrübesiyle sorunun çözümünü sağlamaktır.²³⁵

1.7.3. Süreç Danışmanlık Modeli Teorisi

Süreç danışmanlığı modeli diğer modeller olan uzman ve doktor-hasta modellerinden farklı olarak reçete yazan veya çözüm sunan değil çözüm için yol gösteren olmasıdır. Problemi çözmesi gerekenler sorunla karşılaşan firmanın çalışanlarıdır. Bu modele göre dışarıdan gelen bir danışmanın problemi çözmesi mümkün olamaz. Fakat çözüm için çalışanlara yol gösterici olmalıdır. Bu süreçte işletme için faydalı olacak bilgileri öğrenen danışmanın başarısı bu fikirlerin organizasyon çalışanlarınca benimsenmesi ve uygulamaya konması ile mümkün olabilir. Danışman bu süreçte korkutucu olmamalı yönlendirici olmalıdır. Bu tür danışmanlık sürecinin sonunda müşteri tüm sorunun çözümünde aktif çalıştığı için danışmanlığa gerek olmadığı hissine kapılabilir.²³⁶

²³² Edgar Shein, Process Consultation, Massachusetts, Addison-Wesley, 1969, s.3

²³³ Danielle B. Nees, Larry E. Grenier, *Seeing Behind The Look- A Like Management Consultants*, Organizasyonel Dynamics, 1985, s.68

²³⁴ Edgar, a.g.e., s.3

²³⁵ Edgar, a.g.e., s.4

²³⁶ Edgar, a.g.e., s.5

1.7.4. Zihin Serüvencisi Teorisi

Zihin serüvencisi teorisine göre danışmanlar bir düşünce atmosferi içindedirler. Genelde danışmanların yaklaşımları bilimsel miras olarak adlandırılır. Bu modelde niteliksel bilgiden ziyade niceliksel veri öneme haizdir. Bu danışmanlar genellikle işletmelerin tepedeki araştırma geliştirme etkileşimde olmayı tercih etmektedirler. Bu yaklaşımda danışmanlar tecrübeleri ile birlikte ekonomik modellere başvurmak suretiyle uzun vadeli senaryo geliştirerek sorunları analiz ederler.²³⁷

1.7.5. Stratejik Rehber Teorisi

Boston danışmanlığın büyüme/paylaşım matriksi stratejik rehberliğin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Stratejik rehber modeli organizasyonların gelecekle ilgili planlarını yapan planlama elemanları ve tepe yöneticilerine destek sağlarlar. Bu rehberlerden ekonomi, finans ve pazarlama gibi disiplinlerdeki analitik araçları ve modelleri yenileştirmeleri için istifade edilir. Bu model Shein'in doktor – hasta modeline denk düşmektedir.²³⁸

1.7.6. Sistem Mimarı Teorisi

Sistem mimarları, yönetim danışmanlarının teknisyenleri olarak görülürler. Yönetimin yeni hedefler oluşturması, enformasyon sistemi, ödeme planları ve yönetim geliştirme programlarını tasarlarlar. Karar alma süreçlerinde müşterinin daha akılcı ve etkili olması gerektiğine inanırlar. Danışmanlık tecrübeleri genellikle insan kaynakları yönetimi, muhasebe ve finans alanlarındadır. Genellikle proje sonlarında ki aşamalarda eğitimci kimliğine bürünürler. Müşteri firma ile işbirlikleri oldukça güçlüdür.²³⁹

²³⁷ Nees, a.g.e., s.69

²³⁸ Erdost, a.g.e., s.99

²³⁹ Erdost, a.g.e., s.99

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞER VE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ KAVRAMLARI

2.1. DEĞER KAVRAMI ve DEĞER TÜRLERİ

2.1.1. Değer Tanımı

Değer kavramı olarak, “değiştirilebilir, satılabilir bir nesnenin karşılığı ve özellikle, onun para olarak belirlenen fiyatı”²⁴⁰ veya “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet veya Bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, bedel, kıymet, paha, valör”²⁴¹ olarak tanımlanmaktadır.

Değer kavramı literatürde fayda, kıymet, parasal bedel, önem ölçüsü, görelî bedel, karşılık, paha benzeri kelimelerle tanımlanmıştır. Tüm bu kelimelerin çokluğundan anlaşıldığı üzere değer kavramının genel olarak kabul gören ve kesin bir tanımı yapılamamış, değer bazen fayda, bazen fiyat ve bazen de bedel gibi kavramların eş anlamlısı şeklinde kullanılmıştır. Değer kavramı bu kavramların hepsiyle ilişki ve etkileşim halinde olmakla beraber bu kavramlarla tam olarak aynı manaya gelmemektedir.²⁴²

Değer herkes için görelidir, değer yargılarına bağlı olarak değişme gösterebilir ve bu yönüyle kişiseldir. Diğer taraftan bazı teoriler değer yargılarının temeli sayılabilecek veya temel olan şeyleri gösterir.²⁴³ Bu teorilerin ilişkili olduğu bilim dalları ise Ahlak, Felsefe, Hukuk, İktisat, İşletme, Dil Bilimi, Matematik, Müzik, Resim gibi farklı alanlar olarak sayılabilir.

Değer parayla ifade edilebilen, müşterilerin ödemeyi kabul ettiği fiyat karşılığında elde ettikleri net fayda olarak tanımlanabilir.²⁴⁴ Değer kavramını açıklayabilmek için çeşitli şekiller de sayısallaştırarak ölçmeye çalışılmıştır. Farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılsa da değer, bireylerin hizmet ya da ürüne sahip olabilmek adına katlanılan tüm şeylerle hizmet veya üründen elde ettiği şeylerin toplamı arasında oluşan fark olarak nitelendirilebilir.²⁴⁵ Kısacası değer birçok tanımı geleneklere, inançlara, hıza, kişisel tercihlere, değişime ve fayda gibi kavramlara dayanmaktadır denebilir.²⁴⁶

²⁴⁰ Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 6 cilt, s.2934

²⁴¹ TDK

²⁴² Murat Ertuğrul, Değer-Fiyat Ayrımı ve İşletme Değeri: Kuramsal Bir Bakış, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2008, 3(2), s.143-144

²⁴³ Meydan Larousse Büyük Lügat ve Ansiklopedi, 5.cilt, s.84

²⁴⁴ Zeynep Türk, Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, s59-3, s.232

²⁴⁵ Sema Yiğit, Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Yıl 11, Sayı 1, 2015, s.232

²⁴⁶ Didem Demir, Değer Kavramı ve Lojistik Hizmetlerinin Müşteride Yarattığı Değer, *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 2016, 6 (2), 1-28, s.2

Değer kavramı işletme biliminde sıkça kullanılmış ve kullanılmaya devam eden kavramlardan biridir.²⁴⁷Tüketicinin elde ettiği faydaya karşılık olarak ödemeye rıza gösterdiği bedel anlamında ki tanımlamada değer, müşteriler ve işletmeler olarak iki grubu ilgilendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönden bakıldığında değeri müşteri değeri ve işletme değeri olarak ikiye ayırmak mümkündür.²⁴⁸

2.1.2. Müşteri Değeri

Günümüzde firmaların sunmuş olduğu ürün veya hizmetler bir birinden çok farklılık göstermemektedir. Müşteriler bu sebepten ötürü talep edeceği ürün veya hizmetin kalitesinden başka sürekliliğine ve aynı zamanda işletmelerin müşteriye vermiş olduğu değeri önemsemektedir.²⁴⁹ Müşteriler yüksek değer sunan firmaların ürün veya hizmetlerini tercih etmektedirler. Firmalarda bunun için ürettikleri ürün veya verdikleri hizmetlere daha fazla değer eklemek suretiyle müşterilerin tatmin ve sadakat düzeylerini yükseltmeye gayret etmektedirler. Bunun neticesinde müşteri tatmini ve sadakati ile değer oluşturma kavramları bağlantılı bir hale gelmektedirler. Oluşturulan değer işletme ile müşterinin duygusal anlamda bağlanmasına imkân sağlayabilmelidir. Bu duygusal bağlanma müşterinin satın alma düşüncesini yenilemesi sonucunu doğurmalıdır. Algılanan değer kavramı müşteri bakış açısıyla salt somut yarar anlamı taşımamaktadır. Buna ilaveten itibar ve imajdan da bahsedilmektedir. Ayrıca ürüne duyulan güven, müşteri-işletme ilişki düzeyi ve ürünün ünü de üzerinde durulan önemli diğer etkenlerdir.²⁵⁰

Değer kavramı parayla ifade edilebilen ve müşterinin ödemeyi kabul ettiği fiyata karşılık elde ettiği net fayda olarak tanımlanmaktadır.²⁵¹Müşteri değeri, ürüne sahip olunması ve kullanımından sağladığı faydaya karşılık ürünü elde etmek için katlanmış olduğu maliyetle arasında oluşan farktır.²⁵²Müşteri değerinin üç anlamı vardır. Bunlar;

²⁴⁷ Ali Şahin Örnek, Bir Yönetim Tekniği Olarak Değer Mühendisliği, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5 Sayı 2 2003, s.214

²⁴⁸ Timur Güvener, İstanbul'daki Bilişim Firmalarında Kullanılan Bilişim Sistemlerini Değer Zinciri Analizi Ve Proje Yönetimi Açısından Değerlendirme Ve Bulut Bilişim Teknolojileri Kullanımı, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2016, s.26-27(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁴⁹ Süleyman Can Yıldırım, Satış Öncesi ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt/ Volume: 3 Sayı/ Number: 2 Yıl/Year: Aralık/December 2014, s.74

²⁵⁰ Emel Gönenç Güler, Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 61-76, 2009, s.64

²⁵¹ Türk, a.g.e., s.232

²⁵² Erdoğan Taşkın, **Pazarlama Esasları**, Türkmen Kitapevi İstanbul 2009, s.64-65

Müşteriye sunulan değerın üç farklı anlamı bulunmaktadır:

- Ürünün en iyisi
- En uygun çözüm
- En düşük maliyet.

Özetle, müşteriler değer hesaplarırken, maliyet ile kalite arasında oluşan dengeyi esas aldıkları ifade edilebilir. Buradan hareketle müşteri değerini, “değer = kalite – maliyet” biçiminde sayısallaştırmak mümkündür.²⁵³

Odağa müşterilerini koyan firmalar bu yaklaşımlarıyla müşterileri için benzersiz değerler sunabilirler. İşletmeler faydalanıcıların tatmin edilememiş taleplerini belirlemelidir. Bu şekilde ki davranış biçimi ürün veya hizmette yapılması istenen yenilikler için bilgi girişı sağlar. Ayrıca ürün veya hizmeti talep edenlerin hangi saikle satın alma davranışını gösterdiklerini bilmeleri de önem arz etmektedir. Bu bilgiler müşterilerin değer algılarının artırılması için kullanılabilir. Kullanıcı ve satıcı dışında etkileyici gruplarda vardır. Etkileyici gruplar ürün veya hizmetin satın alma ya da kullanmayı etkileyebilen örgütler veya kişiler olabilir. Etkileyici grupların iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere paralel olarak ürünlerin veya hizmetlerin satıl alma davranışındaki rolleri her geçen gün artmaktadır. ²⁵⁴

“Müşteri Değeri” aşağıdaki maddeleri kapsayan kavram biçiminde karşımıza çıkar. ²⁵⁵

- Değer, müşterilerle olan ilişkilerin saydam, dürüst, iyi niyetli, gerçekçi, uzun dönemli ve içten olmasıdır.
- Değer kavramından bahsedildikten sonra söylemle eylem tutarlı olmalıdır.
- Değer gerçek manada işin hakkını vermek ve müşteriye odağa almaktır.
- Değer, satış ya da pazarlama yönünden değil, müşteri yönünden değeri önemsemektir.
- Değer verilen sözde durma eylemidir.
- Değer işletmeye erişim olanaklarının mümkün olan en üst seviyede tutulmasıdır.(Ücretsiz çağrı merkezleri kurmak gibi)
- Değer işletmenin web sitesinde yeterli, doğru bilgi vermek ve interaktif olmak demektir.
- Değer kavramı “Kazan-Kazan” dan öte “Kazan-Kazandır” olabilmektedir.
- Değer sunulan hizmetin sonuna kadar arkasında durabilmektedir.

²⁵³ Güler, a.g.e., s.63

²⁵⁴ Yiğit, a.g.e., s.234

²⁵⁵ Ömer Aybars Tek, **Pazarlamada Değer Yaratmak**. Pazarlama Dizisi No: 04, İstanbul: Hayat Yayınları No: 233, s.74-75

- Değer insana gerçek manada katkı sunabilmektir.
- Yalnızca rakiplerde bulunmayan, zenginleştirilebilmiş öğeler toplamı değil, müşterinin umduğu faydalar değer oluşturur.
- Değer insanlar için doğru, tatminkâr, zamanında ve tutarlı bilgiler verebilmektir.
- Müşteri değeri, müşteri açısından değer zinciri içinde perakende faaliyetlerinin toplam değerinde sağladığı algıdır.

Müşteri değeri anlayışı müşteriyi odağa alan pazarlama düşüncesi gerektirmekle beraber müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tespit etmeyi gerektirir. Müşterilerin firmaların verdiği mal veya hizmetlerden hem duygusal anlamda hem de fiziksel anlamda tatmini gerekir. Bunu sağlamak için çalışanlar ilişkisel pazarlama desteklemesiyle bilinç düzeyleri arttırılmalı ayrıca müşterilerin değer algılamalarıyla uyum sağlanmış ve her daim değişim içinde olan müşteri değeri ile uyumlu çalışabilen örgütsel yapı geliştirilerek uygulanmalıdır. Oluşturulan örgütteki çalışanların değer oluşturmadaki önemi göz ardı edilemez bir gerçektir. Bu sebeple çalışanların motivasyonunun sağlanması değer oluşturmada önemli bir işlev görecektir.²⁵⁶

İşletmeler için değer yönetimi kavramının hederlerinden biri müşterilerinin tatmin seviyesinin yükseltilmesidir. Fakat her müşteri eşit ölçüde işletmeye katkı sunmamaktadır. Bu sebeple işletmelerin değeri görece yüksek olan müşterileri hedeflemesi ve bu hedef kitleye özgü yaklaşımlar geliştirmesi daha rasyonel bir tutum olacaktır.

2.1.3. İşletme Değeri

Bir işletme için değer tanımlaması çok sayıda yapılabilir fakat mali olarak tanımlamada işletme değeri ifadesi piyasa değeri demektir. Piyasa değeri; her hangi bir varlığın piyasadaki mevcut varlıkların değerlerini etkileyebilecek bütün verileri içeren, etki altına alacak bir zorlama olmadan, satıcı ile alıcı arasında el değiştirmesinin kabul edildiği fiyattır. İşletme değeri tanımlanırken varlık ifadesi işletmenin kendisidir.

Ekonomik temeller açısından bakıldığında işletme değeri, bazen maliyetin bazen de faydanın oluşturduğu nakit girişlerinin, karın ya da kar payının işlevi olarak hesaplanmakta ve tanımlanmaktadır. İşletmeye ait özgün nitelikler, faaliyet gösterdiği alan, makroekonomik değişkenlerin durumu ve değer belirlemedeki gaye ve benzeri birçok etken değer tanımlanmasında ve belirlenmesinde etkili olur.²⁵⁷

²⁵⁶ Demir, a.g.e., s.23

²⁵⁷ Ertuğrul, a.g.e., s.147

İşletme değerinin belirlenmesi, günümüzde finans uzmanlarının başlıca konularından birisidir. Finansın bir bilim olarak kabulünden beri finans literatüründe çokça tartışılmış konuların birisi de işletme değerinin nasıl hesaplanacağı konusudur. Bu nedenle işletme değerinin hesaplanması için farklı yaklaşım tarzları vardır.²⁵⁸ Dar kapsamlı bir değerlendirme de, bir işletme için pazar değeri, sahip olunan varlıklar ve borçların pazardaki değerlerinin toplamından çokta farklı olmayan bir değeri yansıtır. Geleneksel bir değerlendirmede, işletmeye ait pazar değerinin tespiti şayet işletme borsaya açılmışsa, bu hisselerin piyasadaki değerleri toplamı işletme değeri ile ilgili fikir oluşturabilir. Benzer şekilde bir değer belirlemeye göre işletmenin gelecekteki nakit akımları ile mevcuttaki değerleri toplamını alarak ta bir işletmeye ait değer belirlenebilir. Yaygın bir şekilde kullanılan yöntemlerden biride birçok göstergenin birlikte kullanılmasına yönelik olan piyasa çarpanları verilerinin kullanılmasıdır.²⁵⁹

İşletme değerini belirlemek işletmenin kendisi için önemli olmakla beraber ülke ekonomisi içinde önem arz etmektedir. İşletme değerinin belirlenmesinin birçok sebebi vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir;²⁶⁰

- Finansal yapının tekrardan tanzimi; finansal durumu bozuk olan firmalar mali durumlarını düzeltmek adına bir takım varlıklarını satma zorunda olabilirler. Bu satışın gerçekleşebilmesi varlık değerlerinin tespitini gerektirir.
- Yüksek getirili muhtemel yeni yatırımların yapılabilmesi için mevcut varlıklardan bazıları elden çıkartılabilir.
- İşletmelerin iflası durumunda, firmanın tasfiyesinin yapılabilmesi için tasfiye değerinin bulunması gereklidir.
- İşletmelerin büyümeleri birleşme ya da satın alma şeklinde olabilir. Globalleşme bu durumu zorunlu kılar. Firmalar küresel piyasada rekabet üstünlüğü elde etmek için şirket evlilikleriyle güçlenebilmektedirler. Firma birleşmeleri veya satın almaları işletme değerini işletmelerin her birinin değerinden daha yüksek konuma getirecektir.
- Ortakların bilgileri ve yetenekleri firmaların kazançları ve şerefilerinin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Hissedarların çalışmaları, yetenekleri veya bilgileri değişirse şerfiye ve kazanca olan katkılarında da değişiklik olabilecektir.

²⁵⁸ Berna Taner, Cenk Akkaya, İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri Ve Farklı Sektörlerdeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış Dergisi* Cilt3 sayı1, s.1

²⁵⁹ Taner, Akkaya, a.g.e., s.2

²⁶⁰ Doğan Kutukiz, Murat Tunçbilek, Küreselleşme Sürecinde Firma Değeri Ve Yönetim Sürecindeki Değişimler, *Journal Of Azerbaijan Studies*, s.200

Değer artırmaya dönük bir yönetim yaklaşımında performans ölçüleri kısa ve uzun dönemli amaçları içermeli, sermaye maliyetini hesaba katmalı ve risk unsurlarını içermelidir. Bu sayede firmanın oluşturduğu değer doğru bir şekilde yansıtılabilir.²⁶¹ İşletme değerinin tespitine dönük üç yaklaşım bulunmaktadır.²⁶²

2.1.3.1. Maliyet Yaklaşımı

Varlıkların yenilenmesi için gereken kaynakların maliyetlerinin hesap edilmesi ilkesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, hali hazırda var olan bir tesisin yeniden aynı yerde kurulması durumundaki maliyetlerinin miktarının hesaplanması yaklaşımıdır. Burada varlıklar iç varlıklar, binalar ve arsalar olarak üç grup halinde incelenirler. Arsa değeri belirlenirken genelde aynı lokasyondaki arsaların satın alma değeri baz alınır. Karşılaştırma yapılırken arsalar arasında bir takım özellik farkları varsa bu durum değerinde bir farklılaşma oluşturacağından düzeltme işlemlerinin yapılması gerekir.

2.1.3.2. Piyasa Yaklaşımı

Bu yaklaşım, varlıkların piyasada oluşan değer toplamlarının karşılaştırılarak belirlenmeye çalışılması ilkesine dayanmaktadır. Bu yöntemle değerlendirilecek tesisin yakın zamanda satışı gerçekleşmiş emsal tesislerin satış değerinin karşılaştırılması yapılır. Yatırımcının belirlediği piyasa değeri varlıkların değerini ifade etmektedir. Değerlemesi yapılacak varlığın emsallerinin piyasa fiyatları mevcutsa bu yaklaşım gösterge açısından iyi bir veri sağlayacaktır.

2.1.3.3. Gelir Yaklaşımı

Varlığın gelir oluşturabilme yeteneğinin belirlenebilmesi ilkesine dayanır. Bu yaklaşıma göre işletme değeri, geçmiş dönemlerde elde edilen ya da gelecek dönemlerde elde edilebilecek gelirlerle ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre yatırımcı bir işletmeden en yüksek geliri elde etmeyi bekler. Bir işletmenin gelirlerinin yüksek oluşu değerinin de yüksek olacağı anlamına gelir. Bu yaklaşım firmanın gelecekte elde etmesi muhtemel gelir toplamı; yönetimine, çalışanlarına, müşterilerine ve örgütsel diğer faktörlerine bağlı olduğundan değerlemeyi buna göre yapmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle işletmelerde değer oluşturan faaliyetlerin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir.²⁶³

- Değer oluşturan faaliyet hizmet ya da ürünün tasarımından başlayarak satış sonrasındaki hizmetlere varıncaya kadar müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için gereklidir.

²⁶¹ Murat Ertuğrul, Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt/Vol.: 9 - Sayı/No: 1 : 19-46 (2009), s.22

²⁶² Kutukiz, Tunçbilek, a.g.e., s.201-202

²⁶³ Mustafa Savcı, Çay İşletmelerinde Üretim Maliyetlerinin Değer Zinciri Analizi, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli - 2012, s.39-40(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

- Değer oluşturan faaliyetlerin sonucu girdiler üretim süreci içinde şekil değiştirmek suretiyle bir takım özellikler eklenir ve geliştirilir.
- Değer oluşturan faaliyetleri ortadan kaldırmak neredeyse imkânsızdır.
- Değer oluşturan faaliyetler, müşterinin ödemeye rıza gösterdiği tutar kadar önemlidir.
- Değer oluşturan faaliyetlerde müşteriye sağlanmış olan katkı oranı katlanmış olduğu maliyetten fazla olmaktadır.

Değer kaynakları çok çeşitlidir. Bu sebeple değer oluşturmak için geliştirilen modeller bazen yetersiz kalmaktadır. Değişen düşünce yapıları değere yüklenen anlamları genişletmiş, değeri yalnızca bir kavram değil farklı çeşitleri olan kavramlar olarak tanımlanmasını sağlamıştır. Bu anlamda değer stratejilerini belirlemeye matuf farklı modeller oluşturulmuştur.²⁶⁴

İşletmelerde ki değer oluşturma süreçlerine geniş bir bakış açısıyla yaklaşılsa kavram olarak değer zinciri karşımıza çıkacaktır. Değer zinciri kavramı işletmenin müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlere değer ekleme faaliyeti dizisi anlamına gelir.²⁶⁵ Değer zincir analizi süreciyle işletmeye gerçek değeri taşımakta olan müşteri değer zincirlerini ve bu zincir ile işletmenin değer zinciri arasında olan bağlantının ortaya konmasını sağlar.²⁶⁶

2.2. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ KAVRAMI

2.2.1. Değer Zinciri Analizinin Gelişimi

Değer zinciri kavramıyla ilgili birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Bunun neticesinde de farklı isimler kullanılmıştır. Porter “Değer Zinciri (Value Chain) (1985)” kavramını tercih ederken, Poirier “Değer Zincir Grupları (Value Chain Constellation) (1999)”, Jones ve Womack “Değer Akımı (Value Stream) (1996)”, Korzeniewicz ve Gereffi, “Global Lojistik Zinciri (global logistics chain)” ve “Global Emtia Ağları” (Global Commodity Networks) (1994)”, Gereffi “Global Emtia Zincirleri” (Global Commodity Chains) (1994), Henderson vd. “Global Üretim Ağları” (Global Production Networks) (2002), ve son olarak Gereffi vd. “Küresel Değer Zinciri Sistemleri” (Global Value Chain Systems) (2005), terimlerini tercih etmişlerdir. Değer zinciri ile ilgili en önemli yaklaşım Porter (1985) tarafından geliştirilen “değer zinciri”

²⁶⁴ Murat Akyıldız, Lojistik Değer ve Çok Boyutlu Değer Modeliyle Kullanımı, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (7: 2) 2009, s.62-63

²⁶⁵ Halil Emre Akbaş, Endüstri İşletmelerinde Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerine Etkileri Ve Uygulama Örneği, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul, 2008, s.68 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

²⁶⁶ Ferhan Kuyucak, Yusuf Şengür, Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri için Genel Bir Çerçeve, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009, s.145

yaklaşımıdır. Değer zinciri kavramı ile ilgili en çok kabul gören teori Porter'ın (1985) geliştirdiği "değer zinciri" (*value chain*) yaklaşımıdır.²⁶⁷

Porter'ın ileri sürdüğü değer zinciri, kavramın geliştirilmesini müteakip zamanlarda hem uygulayıcı kesimler hem de akademisyenler tarafından genel kabul görmeye beraber geniş sayılabilecek bir kullanım alanı bulmuştur. Ayrıca firmalar için uzun vadeli amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli stratejilerin gittikçe önem kazanmış olması, insan kaynakları, pazarlama, finansman, muhasebe ve üretim gibi işletme fonksiyonlarının stratejik bir açıdan değerlendirilmesini gerektirmiştir.²⁶⁸

2.2.2. Değer Zinciri Analizi Faaliyetleri

Harvard Üniversitesi Profesörü Michael Porter'ın kazandırdığı değer zinciri kavramı, rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik sistemli bir yöntemdir. Rekabet üstünlüğünün tanımlanması için birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller temelde, kuruluşun esas uzmanlık alanlarının belirlenmesi gerektiğini ve rekabet üstünlüğünün kazanılmasında etkili olabilecek operasyonların belirlenmesinin faydalı bir analiz yöntemi olacağını vurgulamaktadır.²⁶⁹

Değer zinciri, her firmanın ürününü tasarlamak, üretmek, pazarlamak, sunmak ve desteklemek için gerçekleştirilen bir dizi etkinliktir. Bir firmanın değer zinciri ve bireysel faaliyetlerini gerçekleştirme biçimi, tarihinin, stratejisinin, stratejisini uygulama yaklaşımının ve faaliyetlerinin altında yatan ekonomik bir yansımasıdır.²⁷⁰ Değer zinciri, bir organizasyonda sunulan ürün veya hizmetlere dönük bir sıraya göre uygulamış olduğu operasyonlarını, bu sıralamayı değer zinciri olarak ve firmanın tüm bu operasyonlarına değer zinciri vasıtasıyla anlam yüklediğini kabul eden firma felsefesine göre, değer zincirinin zayıf ve güçlü yönlerini bir sistem dâhilinde belirleyen, tanımlayan ve değerlendiren ve bunların analizini yapan bir yöntemdir.²⁷¹

Değer zinciri yöntemini yönetmede ilk iş, işletmenin mevcut kaynaklarının dağıtılmasının değer zinciri faaliyetlerine göre nasıl yapacağını tespit edilmesidir. Bu veri, faaliyetlerin arasında oluşan değişimin işletmenin toplam maliyetlerine ve toplam gelirlerine etki etmesinden dolayı önemli görülmektedir. Örnek vermek gerekirse

²⁶⁷ Çimen Karataş Çetin, Limanlarda Örgütsel Değişim Ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı, İzmir – 2011, s.72-73(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

²⁶⁸ Halil Emre Akbaş, a.g.e., s.8

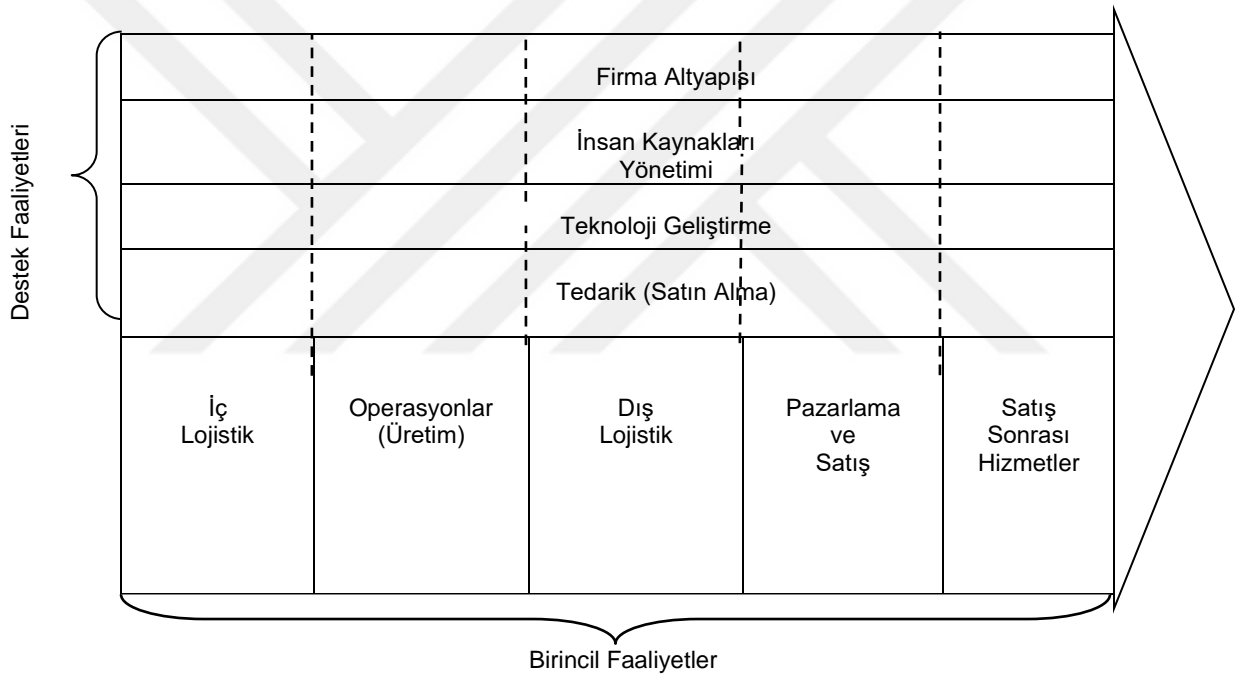
²⁶⁹ Elif Merve Erol, Küreselleşen Dünyada Tarım Ürünlerinin Arz Ve Değer Zincirleri Üzerine Bir Değerlendirme, T.C. Gıda Tarım Ve Hayvancılık Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Ab Uzmanlık Tezi, Ankara – 2015 Mayıs, s.35

²⁷⁰ Michael E. Porter, Competitive and Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, s.36

²⁷¹ İ. Hakkı Eraslan vd., Değer Zinciri (*Value Chain*) Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazır giyim Sektörünün Değerlendirilmesi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, (C.X,S II, 2008), s.308

tasarım ve araştırma çalışmalarına fazlaca önem vermek üründeki maliyeti erken evrede arttırabilecektir. Öte yandan bu faaliyetler, müşteri hizmetleri ve pazarlama benzeri sonradan oluşacak maliyetleri düşürebilir. Bu sebeple yöneticiler faaliyetlere yüklenecek maliyet yüklerini dağıtırken, optimum bir karma ile değer zinciri faaliyetlerini belirlemek suretiyle, ürünler ve müşterileri destekleyecek en makul dağıtımı gerçekleştirip gerçekleştiremediğini değerlendirebileceklerdir.²⁷²

Michael Porter'ın yazına kazandırdığı Değer Zinciri model; temelde “birincil faaliyetler” ve “destek faaliyetleri” şeklinde iki ana bölümden oluşmaktadır. Modelde; Birincil Faaliyetler, iç lojistik, operasyonlar (Üretim), dış lojistik, pazarlama ve satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşurken, ikincil faaliyetler ise işletme alt yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme, tedarik (satın alma)’ten oluşmaktadır.²⁷³



Şekil 1: Değer Zinciri Faaliyetleri²⁷⁴

Değer faaliyetleri daha öncede ifade edildiği üzere iki türe yani birincil faaliyetler ve destek faaliyetlerine ayrılır. Şekil 1'nin alt kısmında listelenen birincil faaliyetler, ürünün fiziksel olarak yaratılması, satışı, alıcıya transferi ve satış sonrası desteğiyle ilgili faaliyetlerdir. Herhangi bir firmada, birincil faaliyetler Şekil 1'de gösterilen beş genel kategoriye ayrılabilir. Destek faaliyetleri ise satın alınan girdileri,

²⁷² Selçuk Yalçın, Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı15 Ağustos 2006, s.22

²⁷³ Eraslan vd., a.g.e., s.310-311

²⁷⁴ Porter, a.g.e., s.37

teknolojiyi, insan kaynaklarını ve çeşitli firma geneli görevleri yaparak birincil etkinlikleri ve birbirini destekler. Noktalı çizgiler, tedarik, teknoloji geliştirme ve insan kaynakları yönetimi, tüm zinciri desteklemenin yanı sıra birincil faaliyetlerle ilişkilendirilebileceğini yansıtmaktadır. İşletme alt yapısı birincil faaliyetlerle ilişkili değildir, ancak tüm zinciri destekler. Değer faaliyetleri bu nedenle, rekabet avantajının ayrı yapı taşlarıdır. Değer zinciri ve rekabet avantajı her bir değer faaliyetinin nasıl gerçekleştirildiğine, alıcı ihtiyaçlarına ve dolayısıyla farklılaştırılmasına da katkı sağlayacaktır. Rakiplerin değer zincirlerini karşılaştırmak, rekabet avantajını belirleyen farklılıklar ortaya çıkarır.²⁷⁵

2.2.2.1. Birincil Faaliyetler

Birincil faaliyetler, bir ürünün veya hizmetin fiziki olarak sunulması ya da teslimiyle doğrudan bağlantılı olup, kendisinin etkilerini ve etkinliklerini artırabilen destekleyici operasyonlarla bağlantılıdır. Birincil faaliyetler grubu girdiye direkt katma değer kazandırabilme ve bu faaliyetleri müşterilerin istedikleri hizmet ve ürünlere dönüştürebilme ile ilişkili olarak beş başlık altında toplanmaktadır.²⁷⁶Bunlar; İç lojistik, operasyon (üretim), dış lojistik, pazarlama ve satış ve satış sonrası hizmetlerdir. Literatürde iç lojistik, “iç doğru lojistik”, “giren lojistik” ve “iç taşıma” gibi birkaç şekilde kullanılmıştır. Dış lojistik ise “Dış doğru lojistik”, “Dış lojistik”, “Çıkan lojistik” ve “dış taşıma” şeklinde birkaç şekilde ifade edilmiştir.

2.2.2.1.1.İç Lojistik

Yunanca Logistikos, Fransızca logistique ve İngilizce logictics şeklinde söylenen kelime dilimizde lojistik olarak kullanılmıştır. Lojistik Latince logic yani mantık ve statics yani istatistik ifadelerinin birleşmesiyle mantıklı hesaplamalar anlamına geldiği söylenebilir ve esas itibarıyla askeri bir kavramdır. Bu sebeple lojistik alanındaki ilk çalışmalar askeri sahada yapılmıştır. Asıl önemi ise ikinci dünya savaşından sonra anlaşılmış ve bilimsel bir nazarla yaklaşılmaya başlanmıştır.²⁷⁷ Lojistik faaliyetleri, maliyetleri düşüren, üretimi arttıran, kaliteyi yükselten ve müşterileri memnun eden etkilere sahip olmasından dolayı, küresel rekabette iş dünyasının için rekabet avantajı sağlayacak değerli bir strateji ögesidir.²⁷⁸ Firmaların üretimden önceki, üretim sırasındaki ve üretimden sonraki mamul, yarı mamul ve ilk madde ve malzeme işlemleri lojistik kavramınca

²⁷⁵ Porter, a.g.e., s.39-40

²⁷⁶ Eraslan vd., a.g.e., s.312

²⁷⁷Selami Özcan, Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2008 Cilt: 5 Sayı: 10, s.277

²⁷⁸ Reşat Karcioğlu, Fatma Temelli, Lojistik Faaliyetler Ve Yönetimi: Erzurum'daki Lojistik Kargo Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt/ Volume: 3 Sayı/ Number: 2 Yıl/Year: Aralık/December 2014, s.24

tanımlanmaktadır.²⁷⁹ Genel olarak lojistik, mamulün üretildiği yerden alınmak suretiyle, depoda tutulması, stoklanması, mamulün istenilen yere ve istenen biçimde teslimini ve tüm bu faaliyetlerin bir plan çerçevesinde hızlı ve verimli bir biçimde yapılmasıdır.²⁸⁰

Değer zinciri açısından ise iç lojistik işleri tedarikçiden malların teslim alınması, depolanması, dışarıdan temin edilmiş bu ürünlerin saklanması ve girdilerin envanterlerinin çıkarılması işlemlerini içerir. Burada işletme tedarikçiden gelen mamulleri teslim alarak, üretim ya da montaj hattında kullanımına ihtiyaç hissedilene kadar saklanmaktadır.²⁸¹ Diğer bir ifadeyle iç lojistik, işletmenin üretime başlaması için gerekli makine ve ekipmanların, hammadde veya yarı mamul maddelerin istendiği anda kullanımına izin verebilecek düzeyde hazır hale getirilmesi ve muhafazası işlemlerinin bütünüdür.

2.2.2.1.2.Üretim /Operasyon

Üretim, çeşitli girdilerin bir sürece sokulması ve istenilen ürünlere dönüştürülmesi faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Üretim süreci birçok işlem ve değişimler topluluğudur.²⁸² Üretim mal veya hizmet üreten işletmelerin her biri için önemlidir. İşletme fonksiyonlarından biri olan üretim, işletmelerin en fazla insan kaynağının istihdam edildiği fonksiyondur.

Değer zinciri operasyon (üretim) süreci, hammadde ve mamulleri üretim sürecinde nihai mamullere dönüştüren ve bu sayede ürünlere değer katan işlemlerdir. Bu safhalar imalat ve montaj safhalarını içermektedir. Mamul üretim bandında ilerlemeye başladığı andan itibaren değer kazanır.²⁸³ Operasyonlar ürünlerin geliştirilmesi, pazarlanması, satın alma lojistiği, dağıtım lojistiği, satışı ve satış sonrası hizmetleri gibi fonksiyonları barındıran değer zincirinin gerçeğe dönüşmesini sağlar.²⁸⁴

2.2.2.1.3.Dış Lojistik

Lojistik, ekonomik yapıda üstlendiği önemli görevle, ekonomiye birçok noktadan katkı ve değer sağlamaktadır. Sağladığı bu katkı ve değerlerin etkisi toplum üzerinde gelişmişlik seviyesinin artması şeklinde olur.²⁸⁵ Lojistik etkili bir şekilde yönetilerek, maliyetler düşürülebilir, üretim artırılabilir, kalite yükseltilebilir, müşteri

²⁷⁹ Yusuf Gümüş, Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 41, s.98

²⁸⁰ Seçil Çevik, Sait Kaya, Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli Ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum (Swot) Analizi, *İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Bülten*, 2010 Kasım – Sektörel, s.23

²⁸¹ Eraslan vd., a.g.e., s.312

²⁸² Yılmaz Gökşen, Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5 Sayı 4 2003, s.32

²⁸³ Eraslan vd., a.g.e., s.312-313

²⁸⁴ Kubr, a.g.e., s.387

²⁸⁵ Birol Erkan, Türkiye'de Lojistik Sektörü Ve Rekabet Gücü, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, Sayı:1 Yıl: 2014, s.48

memnuniyeti arttırılabilir ve dolayısıyla pazar payı büyütülebilir. Ayrıca rekabet gücünde arttırılabilir.²⁸⁶ Zincir analizindeki dış lojistik kavramı, mamullerin üretimini müteakip, dağıtım noktalarına, toptan satış yerlerine, perakendeci ve neticede müşterilerine göndermek için hazır duruma getirmeyi ifade etmektedir. Dış lojistik, son mamulün depolama dahil, siparişlerin tamamlanması, teslimatta kullanılan araçların yönetilmesi, siparişleri almak ve düzenlemek gibi mamulün son tüketiciye ulaştırılmasına dönük operasyon bölgesidir.²⁸⁷ Lojistik faaliyeti ile değer zinciri belirlenerek, stoklar, gereksiz işlemler, gereksiz taşımalar, beklemler ve gecikmeler, fireler ve değer katmayan faaliyetlerin kaldırılması ve taleplere cevap hızının arttırması çabasıdır.²⁸⁸

2.2.2.1.4.Pazarlama ve Satış

Pazarlama ve satış, üretim sürecinden evvel başlayan tüketicilerin manevi ve maddi ihtiyaçlarını karşılayarak, ihtiyaçlarının nelerden olduğunun tespit edilmesini sağlayan ve bu tespit neticesinde ihtiyaca göre hizmet ve mal üretiminin mikro ve makro seviyelerde gerçekleştiren, üretilen ürünleri tüketicilerin talep ettiği yerde ve fiyatta sunan ve satış sonrası farklı hizmetler aracılığıyla süreklilik arz eden tüm hareket zinciri olarak tanımlanabilir.²⁸⁹

21. yüzyılda bilimsel anlamda gelişen pazarlama yöntemleri ve stratejisinin değer zincirindeki işlevi, müşterilerin istek ve taleplerinin belirlenmesini ve alıcıların tercihlerinin firma avantajına olacak şekilde yönlendirmesi şeklinde ifade edilebilir. Pazar veya piyasa olarak tanımlanan yerde, rakip konumdaki firmalar, mevcut olan pastadan paylarını arttırma mücadelesini sıkı bir biçimde sürdürmektedirler. Bu mücadele sırasında, araçlar ve yöntemler değişime uğramakla birlikte, aslında yapılmak istenen tüketici tercihlerini etkilemektir. Bu gayretler, mevcut potansiyellerle sürdürülmeye çalışılırken, potansiyeli geliştirmeye de gayret edilmektedir. İşletmelerin her geçen gün artan rekabete girişmelerinin nedeni gelişen ve değişen tüketicilerin talep ve istekleridir. Alıcıların bilgileri, gelir ve eğitimleri arttıkça tatmin olma düzeyleri de yükselmektedir. Bu nedenle işletmeler hizmet veya mal üretiminde daha nicelikli ve nitelikli ürün sunmayı zorunlu olarak yapmak durumundadırlar.²⁹⁰

²⁸⁶ Gülşen Serap Çekerol, Niyazi Kurnaz, Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü Ve Rekabet Analizi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25 / 2011, s.52

²⁸⁷ Eraslan vd., a.g.e., s.313

²⁸⁸ Mehmet Tanyaş, İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu, **Müsiad Araştırma Raporları:95**, s.30

²⁸⁹ Eyyüp Aktepe, **Genel İşletme**, Nobel Yayın Dağıtım 2. Baskı Kasım 2007, s.135

²⁹⁰ Turan Atılğan, Tekstil Ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri Ve Ekonomik Etkileri, **Tekstil Ve Konfeksiyon**, 1/2006, s.262

2.2.2.1.5.Satış Sonrası Hizmetler

Satış sonrası sunulacak hizmetler, ürünlerin kullanım sürecinde ortaya çıkması muhtemel her türlü sorunun tespit edilmesine ve çözülmesine dönük çabalardır. Bu hizmetler satış gerçekleştikten sonra, satışların devamlılığını temin etmek gayesi ile ürünlerin kurulumunu, tamirini, bakımını, onarımını, iyileştirilmesini, garanti şartlarını, ürünün nasıl kullanılacağını, yedek parça temini, tüketicinin eğitimini içeren hizmetlerdir. Müşteri şikâyetlerinin çözüme kavuşturulması da bu faaliyetlerin içinde sayılmaktadır. Ayrıca tüketici beklentileri, ihtiyaçlarını giderecek şekilde ürün özelliği arttırmak gibi bir takım satış sonrası hizmetleri de kapsamaktadır.²⁹¹ Satış sonrası sunulan hizmetler, müşterilere sunulan ürünlerin tercih sebebi olmasını sağlamak, satıştan sonrada müşteriyle etkileşim halinde kalarak ilişkinin uzun süreli olmasını temin etmek, markaya olan sadakati ve güveni arttırmak veya sağlamak, müşterinin ürün hakkındaki memnuniyetinin düzeyini yükseltmek ve böylece müşterilerin firmaya olan bağlanma düzeylerini sağlamak ve arttırmak gayesiyle verilir.²⁹²

Satış sonrası sunulan hizmetlerin tüm kategorileri firmanın sektörde rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. Fakat her kategorinin önem düzeyi firmanın özelliğine, sunduğu hizmet veya ürettiği ürüne ve faaliyet gösterdiği sektöre göre değişim gösterebilir. Dağıtıcı bir firma için satın alma fazla önemli olmayabilir veya bir banka satış ve pazarlama faaliyetine ağırlık vermek zorunda olabilir. Bu durum kategorilerden birini seçip diğerini elemek anlamına gelmez. Her firmanın geliştireceği stratejileri ve analizleri çerçevesinde kategoride ihtiyaç duyulan ağırlığa göre derecelendirilmelidir. Çünkü değer zinciri analizinde atlanmasına karar verilen bir kategori veya değer, firmanın rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilir.²⁹³

2.2.2.2. Destek Faaliyetleri

Temel faaliyetler işletmenin türüne göre farklılık gösterebilir. Bir üretim işletmesi de Porter modelindeki iç lojistik, operasyon (üretim), dış lojistik, pazarlama ve satış ve satış sonrası hizmetlerin tamamı var iken ve hemen hemen eşit düzeyde öneme sahipken bir hizmet işletmesinde satış sonrası hizmetlerden bahsetmek çok mümkün olmayabilir. Temel faaliyetlerdeki bu farklılaşma olması muhtemeldir. Fakat destek faaliyetleri neredeyse bütün işletmeler için aynıdır. Bu faaliyetleri ise işletme

²⁹¹ Ferahnur Özgören, Satış Sonrası Hizmetin Müşteri Sadakatine Etkisi Ve Ericsson Örneği, *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2, Haziran 2012, s.2

²⁹² S. Süreyya Bengül, Otomotiv Sektöründe Sunulan Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Müşterilerin Marka Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Kütahya İlinde Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57. Sayı / Temmuz 2018, s.242

²⁹³ Fahri Özsungur, Otobüs Sektörünün Değer Zinciri Analizine Yönelik Nitel Bir Araştırma: Üretim İşletmesi Örneği, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 36, Sayı 2, 2018 s. 95-123, s.100

alt yapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve tedarik(satın alma) faaliyetleridir.

2.2.2.2.1.İşletme Altyapısı

Firma altyapısı, genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devlet işleri ve kalite yönetimi gibi bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Altyapı, diğer destek faaliyetlerinin aksine, genellikle bireysel aktiviteleri değil tüm zinciri destekler. Bir firmanın çeşitlendirilip çeşitlendirilmediğine bağlı olarak, firma altyapısı kendi içinde veya bir iş birimi ile ana şirket arasında bölünebilir. Çeşitlendirilmiş veya başka tabirle farklı ürünler üreten veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda, altyapı faaliyetleri genellikle iş birimi ve şirket seviyeleri arasında bölünür. Örneğin finansman genellikle kurumsal düzeyde yapılırken kalite yönetimi iş birimi düzeyinde yapılır. Bununla birlikte, pek çok altyapı faaliyeti hem iş biriminde hem de şirket düzeyinde gerçekleşmektedir. Firma altyapısı bazen sadece “baş üstü” olarak görülür, ancak güçlü bir rekabet avantajı kaynağı olabilir.²⁹⁴ Mesela halkla ilişkiler, tanıtım, reklam ve en nihayetinde ar-ge insan sermayesinin eğitimini gerektiren ve uzun dönemli nakit akışı sağlayabilen değer oluşturuca faaliyetler gelir azaltıcı gibi görünürler. Oysaki bu yatırımlar uzun vadede gelir oluşturma potansiyeli yüksek faaliyetler olduğu açıktır.²⁹⁵

2.2.2.2.2.Tedarik (Satın Alma)

Tedarik ya da satın alma, firma yönetiminin satış ve üretimle beraber üç temel fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır.²⁹⁶ Tedarik, hammadde ve değer oluşturan birçok operasyonda kullanılan veya kullanılacak olan girdilerin temin edilmesi fonksiyonudur. Porter, tedarik edilen girdilere değil, işletmenin değer zinciri içinde kullanılan tüm girdilerin tedarik fonksiyonuna dikkat çekmektedir. Bu işlev tüm materyaller, hizmetler ve malların temin edilmesini kapsar. Burada amaç en düşük fiyat ile en yüksek kaliteyi garanti altına alabilmektir. Ham maddelerin alınması iç lojistik ve dolayısıyla üretim sürecini etkilemek suretiyle en rekabetçi fiyatı elde edebilmede belirleyici olabilmektedir.²⁹⁷ Bir üretim firmasında, hammaddenin ürünlere dönüştürülmesi, ürünlerin son tüketiciye ulaştırılması tedarik zinciri sayesinde gerçekleştirilir. Tedarik zinciri bir firma için; üretmiş olduğu ürünlerinin hammaddeleri ile parçalarını bulma, bunları işlemek suretiyle ürün oluşturma ve bu ürünleri farklı kanallar vasıtasıyla tüketicilere kavuşturma aşamalarındaki bütün unsurların

²⁹⁴ Porter, a.g.e., s.43

²⁹⁵ Ertuğrul, a.g.e., s.28

²⁹⁶ Eren, a.g.e., s.361

²⁹⁷ Eraslan vd., a.g.e., s.315

birleşiminden oluşur. Tedarik zinciri faaliyetinde ürüne, her aşamada bir değer katılır.²⁹⁸

2.2.2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları, firmalarda tepe yöneticilerden alt kademedeki çalışanlara kadar bütün iş görenleri kapsayıcı yönetim biçimidir. Bütün firmalarda farklı eğitimlere sahip, çeşitli görevlerde, farklı statüleri ve yetkileri olan birçok çalışan vardır. Çalışanların görevleri, statüleri, eğitim düzeyleri, çalıştıkları bölümler farklı olsa da her iş gören insan kaynakları yönetiminde bir alt sistem gibi görev ifa ederler.²⁹⁹ Bir firma stratejik amaçlarına erişebilmesi için birçok kaynağa ihtiyaç duyar. Bu kaynaklardan biri her geçen gün önem düzeyi artan insan kaynaklarıdır. Amaç ve hedefler varmak ancak yeterli insan kaynağı ve bunların yeterliliği ile mümkün olabilir. Yeterli yetkinliği olan çalışanların uygun pozisyonlarda değerlendirilebilmesi de insan kaynaklarının etkili bir biçimde gerçekleşmesi ile olur. Firmalarda, beşeri gücün planlanması, çalışanların seçilmesi, oryantasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi gibi konular işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması için gerekli olduğundan bu konular insan kaynakları yönetimince değerlendirilmektedir.³⁰⁰

Çalışanlar genellikle işletmelerde yüksek maliyetli ve de önemli kaynaklar olarak görülme eğilimindedirler. Organizasyonlar iş görenlerin seçilmesi, işe alımı, eğitimi, kariyer gelişiminin sağlanması, ödüllendirme, cezalandırma ve ödeme işlemlerini yönetmek durumundadır. Bu fonksiyonları nedeniyle Porter'a göre işletmelerin rekabet güçlerini doğrudan etkiler. Çünkü bu saha iş görenlerin yeteneklerini sergiledikleri ve motivasyonlarını gösterdikleri için eğitim ve işe alınma maliyetleri toplamı burada ortaya çıkmaktadır.³⁰¹ İş görenlerin bilgi ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri tavsiye edilmekle beraber bunu kendi çabalarıyla yapmaları beklenir. Bu sayede iş görenin bireysel insan sermayesini yükselterek firmanın entelektüel sermaye birikiminin artması amaçlanır. Firmanın entelektüel sermaye birikim düzeyi arttıkça verimliliği, karlılığı ve de rekabet gücünün artacağı beklenmektedir.³⁰²

²⁹⁸ Kezban Kapan, Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci İle Tedarikçi Seçimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:1, Yıl:2013, ss.197-231, s.225

²⁹⁹ Lütfiye Özdemir, Berkant Dulkadir, Sevtap Sarioğlu Uğur, Kurumsal Kaynak Planlamasının (Erp) İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi, Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Yıl: 2018, Cilt: 9, Sayı: 22, ss.1-12, s.3

³⁰⁰ Murat Ünlü, Osman Bayraktar, İnsan Kaynakları İşlevlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, Cilt/Vol:1, Sayı/Issue:2, 2017 Sayfa: 78-96, s.79

³⁰¹ Eraslan vd., a.g.e., s.314

³⁰² Eroğlu, a.g.e., s.229

2.2.2.2.4.Teknoloji

Teknoloji kelime anlamı itibariyle “bir sanayi koluyla ilgili yapım yöntemlerinin, aygıtlarının incelenmesiyle oluşan bilgi kolunu” ifade eder.³⁰³ Ayrıca teknoloji insanların yaşamış oldukları ortamları değiştirmek suretiyle daha yararlı hale getirebilmek üzere sahip olunan ve kullanılan bilgilerin toplamıdır.³⁰⁴ Teknolojik gelişmeler, değer zincirindeki her süreç için, bu süreçlerin değiştirilmesi ya da yeni baştan oluşturulmasında rekabet avantajının sağlanabilmesi açısından belirli bir öneme sahiptirler. Değer zincirindeki ana faaliyetler ve yan faaliyetlerinde farklı teknolojiler kullanıla gelmiştir.³⁰⁵

Teknolojiyi geliştirmek, işletmenin teknolojik altyapı ve kullanım düzeyi ile ilişkilidir. Teknolojiyi etkili ve verimli kullanmak değer zincirinin rekabetçi yapısına pozitif katkı sağlar. Teknolojik oryantasyon, değer zinciri içinde teknolojiyi kullanarak, girdiler ile insan kaynaklarının uygun bileşimini yapmak suretiyle çıktılarının niteliğinin değiştirilmesiyle operasyonların değişimine katkı sunabilir. Girdilerdeki ve öteki alt teknolojiler ile ilgili teknoloji operasyonların performans düzeyini yükselttiği gözlemlenmiştir. Teknolojik gelişme ürün geliştirilmesine dönük tasarlanmış işleri, ar-ge çalışmalarının tamamını, işlemler otomasyonu ve değer zincirini destekleyecek öteki teknolojileri de içerir. Teknolojik seviye, rekabet üstünlüğünü kazanmada önemli bir kaynak olup, maliyetleri düşürmekte ve yeni ürünlerin üretilmesinde katma değeri yükseltmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabette üstün olabilmeleri ve maliyetlerini düşürebilmeleri için yenilikçi teknolojiler uygulama ve uyarlama yetenekleri büyük öneme sahiptir. Netice itibariyle teknoloji kullanımı tüm sanayi kesimlerinde rekabetçi bir yapıya sahip olabilmede etkin rol üstlenmektedir.³⁰⁶

Günümüz koşullarında küresel ekonomideki bütün etkinliklerin teknolojik gelişmişlik düzeyi ile bir etkileşimi vardır. Bu nedenle ileri teknolojiyi kullanabilmek için bir takım alt yapı yatırımlarının yapılması zorunludur. Teknolojik gelişmenin sağlanması bir takım yeniliklerin olmasını gerektirir. İnovasyon da denilen bu yenilik kavramının sürekliliğini sağlamak ancak ar-ge çalışmalarıyla mümkün olabilmektedir.³⁰⁷

³⁰³ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi İstanbul, 2009, s.49

³⁰⁴ Aktepe, a.g.e., s.229

³⁰⁵ Atılğan, a.g.e., s.262

³⁰⁶ Eraslan vd., a.g.e., s.3

³⁰⁷ Ali Eleren, Çetin Bektaş, Yılmaz Akyüz, Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar Ve Finansal Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi(C.V, S.2, 2003)*, s.39-40

Tablo 4: Değer Zincirinin Ana Boyutları ve Alt Değişkenleri³⁰⁸

Ana Operasyonlar	Alt-Operasyonlar	Alt Değişkenler
Destekleyici Operasyonlar	Firma Altyapısı	<ul style="list-style-type: none">- Firmanın kültürü- Yeniden mühendislik- Stratejik planlama ve denetim- Stratejik yönetim- Çevre yönetimi- Kurumsal sosyal sorumluluk- Bilgi yönetimi- Finans yönetimi- Muhasebe yönetimi- Halkla ilişkiler/kamu kurumları ile ilişkiler- Kalite- Genel işletme altyapı operasyonları
	İnsan Kaynakları Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">- İnsan kaynaklarının planlaması- İşe alma- Çalışan eğitimi- Maaş politikaları- Performans değerlendirme- Kariyer planlama ve yönetimi- Çalışanların sayısı- Çalışan katılımı- Sağlık ve güvenlik- Genel İnsan kaynakları yönetimi operasyonları
	Satın Alma	<ul style="list-style-type: none">- Hammadde satın alma- Makine satın alma ve ekipman satın alma- Hizmet satın almaları- Enerji satın almaları- Tedarikçi ilişkilerinin yönetimi- Genel satın alma operasyonları
	Teknoloji ve Geliştirme	<ul style="list-style-type: none">- Teknoloji transferleri- Ar-Ge Tasarımları- Bilgi üreten kurumlarla ilişkiler- İmalat otomasyon süreci- Ofis işleri otomasyonu- Genel teknoloji ve geliştirme operasyonları
Birincil Operasyonlar	Giren Lojistik	<ul style="list-style-type: none">- Taşıma girdileri- Girdi için satın alma politikaları- Depolama girdileri- Dağıtım girdileri ve işletmelerin farklı fonksiyonları- Genel giren lojistik operasyonları
	Operasyonlar	<ul style="list-style-type: none">- Süreç girdileri- Üretim planlaması- Gerekli materyal planlaması- Üretimde istatistikî kayıtlar- İmalat operasyonlarında ki etkinlik

³⁰⁸Eraslan vd., a.g.e., s.322

		<ul style="list-style-type: none"> - İmalat operasyonlarında ki yenilikçilik - İmalat operasyonlarında iş süreçleri ve tanımı - İmalat operasyonlarında süreç kontrolleri - Araçların kullanım etkinliği - Bakımlar - Kalite kontrol faaliyetleri - Genel operasyon işlemleri
	Çıkan Lojistik	<ul style="list-style-type: none"> - Son ürünlerin depolanması - Son ürünlerin dağıtımı - Stokların kontrolü - Genel çıkan lojistik operasyonları
	Pazarlama ve Satış	<ul style="list-style-type: none"> - Fiyat politikaları - Ürün geliştirme politikaları - Pazarlama politikası seçimi - Pazarlama kanalları - Promosyonlar - Halkla ilişkiler faaliyetleri - Satış geliştirme faaliyetleri - Markalaşma çabaları - Genel pazarlama operasyonları
	Satış Sonrası Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri şikayet kayıtları - Garantiler - Satış sonrası müşteri memnuniyetleri - Genel servis operasyonları

Değer zincirindeki adımlar ayrı adımlar olarak düşünülmemelidir. Çünkü değer zincirindeki bir adım, diğerlerinin fiyat ve performanslarını etkilemektedir. Değer zinciri içinde, üretim sürecini ve maliyetleri değiştirebilecek durumlar göz ardı edilmemelidir. Mesela bir üretim sürecinde satış sonrası hizmet olan servis hizmeti maliyetleri arttırabileceği gibi azaltabilir. Ürünün tasarımında ki değişiklik maliyetleri düşürebilir ve güven oluşturabilir. Bu durumda servis maliyetlerinin düşmesini sağlayabilir. Bu ve benzeri işlemler işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilir.³⁰⁹

2.2.2.3. Kar Marjı

Kar genel anlamda gelirler toplamı ile maliyetler toplamı arasında oluşan fark demektir.³¹⁰Tüm firmaların nihai ve temel gayesi, değer oluşturmak ve kar marjını ya da satış miktarlarını hızlandırarak karlılıkları arttırmalarıdır. Kavram olarak değer zincir analizi bir ürüne ait bütün maliyetlerin ve işletmenin kabiliyetlerinin orta koymak suretiyle elde edilmesi muhtemel karı arttırmayı hedeflemektedir. Diğer bir ifadeyle,

³⁰⁹ Atılğan, a.g.e., s.262

³¹⁰ Ertuğrul, a.g.e., s.27

metot olarak değer zinciri analizi, işletmecilere işletme yeteneklerini ve maliyetlerini göz önüne almak suretiyle değer farkındalığı oluşturmaktadır.³¹¹

Bir işletmenin oluşturduğu toplam değer, işletmenin sağlamış olduğu fiziki ürünlerine ek olarak zamanında dağıtım veya tasarımda yardım ve tamir benzeri faydaların ya da yardım edici herhangi bir hizmetin alınması için ödemeye yapmaya razı alıcılardır. Eğer işletme için gereken faaliyetler sırasınca oluşturulan değer, bu faaliyetlerin toplam maliyetlerini geçmesinin sonucu kardır. Bu sayede sağlanmış olan ilave değerler, firmanın ürünlerine veya hizmetlerine ödeme yapmaya razı olan alıcıların sayısını ve firma karlarının artmasına destek olur.³¹²

2.2.2.4. Değer Zinciri Operasyonları Arasındaki Bağlantılar Ve İlişkiler

Her ne kadar değer faaliyetleri rekabet üstünlüğünün yapı taşları olsa da, değer zinciri bağımsız etkinliklerin bir koleksiyonu değil, birbirine bağlı faaliyetlerin bir sistemidir. Değer aktiviteleri, değer zincirindeki bağlantılar ile ilgilidir. Bağlantılar, bir değer etkinliğinin gerçekleştirilme biçimi ile diğerinin maliyeti veya performansı arasındaki ilişkilere dir.³¹³

Değer zinciri operasyonlarının tamamının tespit edilmesi sonucunda bu operasyonlar arasındaki ilişki ve bağlantıların tanımlanması gerekmektedir. Bağlantının var olması, bir operasyonun maliyetinin ya da performansının bir diğerini etkilediği durumlarda ortaya çıkar. Birincil faaliyetler ile destek faaliyetleri arasında da bağlantılar olabilir. Burada rekabet etmede üstünlük, bu bağlantılı olan operasyonların eş güdümü ve en uygun seviyede yönetebilme yeteneğinden kaynaklanır. Değer zincirindeki operasyonlar yalnız başlarına rekabet üstünlüğünü sağlayabilmekle beraber, bu bağlantılarda rekabet üstünlüğü elde etmede etkilidir. Fakat bu etkiler genelde göz ardı edilir. Bağlantıların kullanımı koordinasyon ve optimizasyonun uygulanmasını temin eden bilgi akışıyla mümkün olmaktadır. Bağlantılar yalnızca bir işletmenin değer zinciri içinde kalmamakta kanallar ve tedarikçilerin değer zincirleriyle işletmenin değer zinciri arasında olabilmekte ve rekabet gücünün artırılmasında yeni fırsatlar sunabilmektedirler. Bu yaklaşım dikey bağlantıların rollerinin neler olduğuna dikkat çekmek suretiyle, bir işletmenin bütünleşmesinin doğurmuş olduğu muhtemel yararları daha kesin bir biçimde tespit etmeye imkân sağlamaktadır. Değer işlemleri arasında olan bağlantılar dört sebepten kaynaklanır. Bunlar; birincisi aynı fonksiyonların başka şekilde uygulanması, ikincisi dolaylı işlemlerde gayret gösterilerek geliştirilmiş olan doğrudan işlemlerin

³¹¹ Mehmet Doğan Öz, Kruvaziyer Turizmüne Yönelik Tur Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, s.31 (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi)

³¹² Yalçın, a.g.e., s.24

³¹³ Porter, a.g.e., s.48

performansları ve maliyetleri, üçüncüsü işletme içindeki işlemlerin sahada servis için bir ürünün tanıtılması ve anlatılması ihtiyaçlarını ortadan kaldırması ve dördüncüsü ise değişik şekillerde uygulanmakta olan kalite fonksiyonlarıdır. Bu bağlantılar tanımlanarak bütün değer işlemlerinin başkaları üstündeki etkileri ve de kendisini etkilemekte olan diğer işlemler arasında olan ilişkiyi derinlemesine bir biçimde araştırma sürecidir.³¹⁴

Firmalarda değer oluşturmeyen işlemlerin ortadan kaldırmak ancak değer zinciri analizi ile mümkün olabilir. Çünkü değer zinciri analizi bir ürün yada hizmetin üretim fikrinden başlayarak satış sonrasında hizmetlere kadar ürün ya da hizmete değer katmayan işlemlerin ortadan kaldırılmasını içeren maliyet azaltma yöntemidir. Değer oluşturmeyen işlemler firmanın hemen her aşamasında ortaya çıkabilir. Bundan dolayı firmanın işlemleri, destekleyici ve temel olarak iki ana başlığa ayrılmalı ve değer oluşturmeyen faaliyet hangisi ise o faaliyete odaklanılmalıdır. Eğer değer oluşturmeyen faaliyetler firma için lüzumsuz veya firma amaçlarına hizmetten uzaksa ortadan tamamen kaldırılmalıdır. Fakat bazı işletme faaliyetleri firmaya her hangi bir değer katmazlar. Faturalama buna örnek gösterilebilir ama faturalama benzeri faaliyetler yapısı gereği ortadan kaldırılması mümkün değildir.³¹⁵

2.2.3. Değer Zinciri Türleri

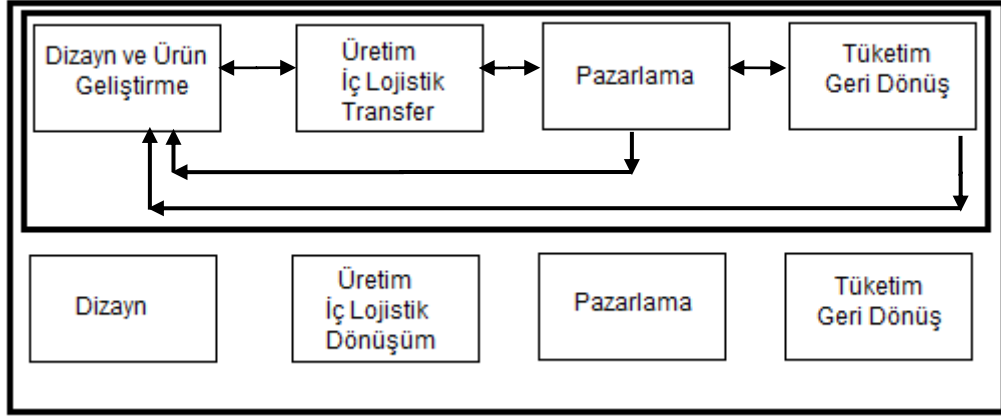
2.2.3.1. Basit Değer Zinciri

Değer zinciri, bir hizmet veya ürünü (fiziksel dönüşüm ve çeşitli üreticilerin girdilerinin bir kombinasyonunu içeren hizmetler) üretimden farklı aşamalara, nihai tüketicilere teslimat ve kullanımdan sonra elden çıkarılmasına kadar gereken tüm etkinlikleri tanımlamaktadır. Genel kabul gören biçim, Şekil 2'de açıklandığı gibidir. Buradan görülebileceği üzere, kendi başına üretim, katma değerli bağlantılardan sadece bir tanesidir. Ayrıca, zincirin her halkası içindeki faaliyet alanları vardır. Çoğu zaman bir dikey zincir olarak tasvir edilmesine rağmen zincir içi bağlantılar genellikle iki yönlü bir yapıya sahiptir. Örneğin özel tasarım ajansları sadece pazarlama ve üretim sürecinin doğasını etkilemez bununla birlikte sırayla zincirdeki bu aşağı akış bağlantılarındaki kısıtlamalardan da etkilenir.³¹⁶

³¹⁴ Eraslan vd. a.g.e., s.316-317

³¹⁵ Savcı, a.g.e., s.65

³¹⁶ Raphael Kaplinsky, Mike Morris, *A Handbook For Value Chain Research*, s.4, (http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbool.pdf) (Erişim Tarihi: 05.02.2019 s:16.49)



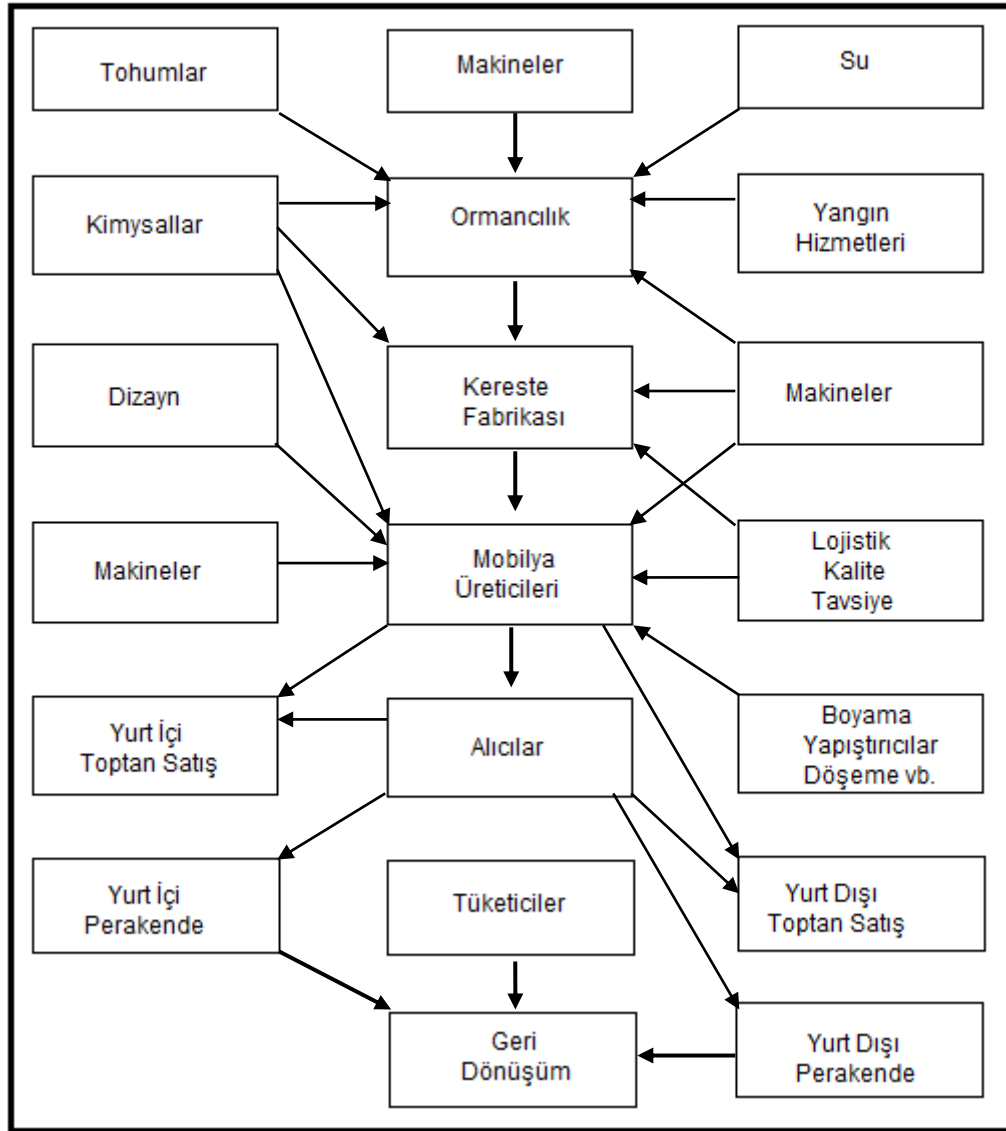
Şekil 2: Basit bir değer zincirinde dört bağlantı³¹⁷

2.2.3.2. Genişletilmiş Değer Zinciri

Gerçek dünyada, değer zincirleri basit değer zincirinden çok daha karmaşıktır. Bir işletme için durum zincirde birçok bağlantının daha var olma eğiliminde olduğudur. Örneğin, mobilya endüstrisi (Şekil 3), tohum girdilerinin sağlanmasını, ormancılık sektörü için kimyasallar, ekipman ve suyu içerir. Tomrukları kereste fabrikasında kesmek için birincil girdilerini makine sektöründen alır. Oradan, biçilmiş kereste, mobilya imalatçılarına taşınır ve bu sırada makine, yapıştırıcılar ve boya endüstrilerinin yanı sıra hizmet sektörünün tasarım ve markalama becerilerinden yararlanır. Hangi pazara hizmet edildiğine bağlı olarak, Nihai müşteriye ulaşana kadar çeşitli aracı aşamalardan geçer, kullandıktan sonra, mobilyalar geri dönüşüme gönderilir.³¹⁸

³¹⁷ Kaplinsky, Morris, a.g.e., s.4

³¹⁸ Kaplinsky, Morris, a.g.e., s.4



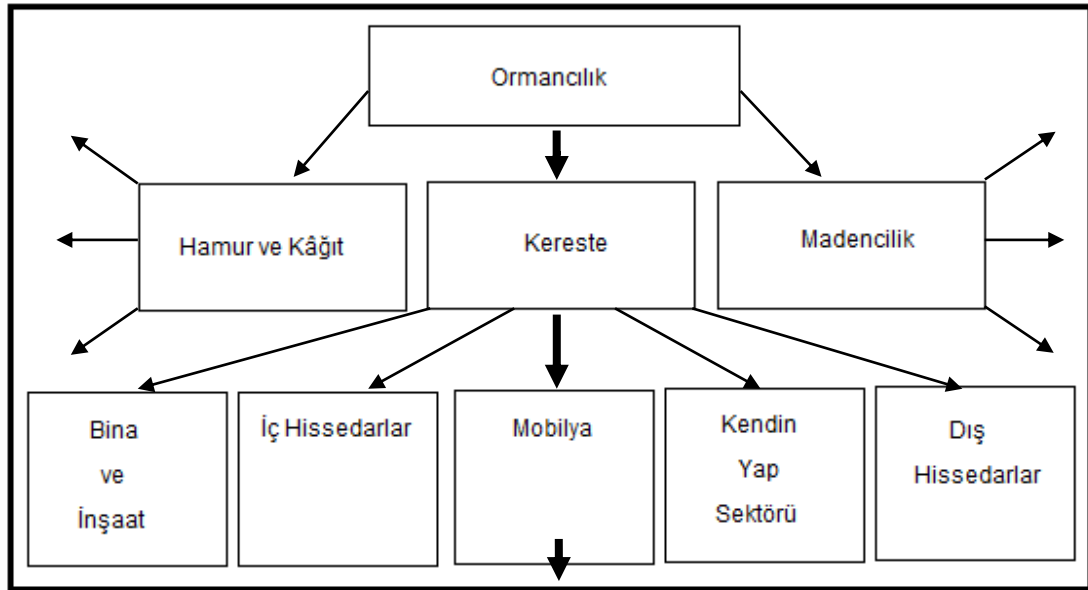
Şekil 3: Ormanlık, kereste ve mobilya değer zinciri³¹⁹

2.2.3.3. Bir veya Daha Fazla Değer Zinciri

Bir değer zincirindeki dağıtım bağlantılarına ilaveten, genellikle ara üreticiler belli bir değer zincirine ek olarak birkaç farklı değer zincirinden (Şekil 4) beslenebilir. Bazı durumlarda, bu alternatif değer zincirleri, çıktının yalnızca küçük bir payını emebilir; diğer durumlarda, müşterilerin eşit bir şekilde yayılması söz konusu olabilir. Ancak bu pay belirli bir zamandaki satışların tüm durumunu yansıtmayabilir. Göreceli olarak küçük (veya büyük) müşteri / tedarikçinin belirli bir pazar veya teknolojinin dinamiği gelecekte nispeten büyük (küçük) bir müşteri / tedarikçi olabilir. Ayrıca, satışların payı belirli bir rolün kritik rolünü gizleyebilir. Bir ana veya çekirdek

³¹⁹ Kaplinsky, Morris, a.g.e., s.5

teknolojisini veya girişini kontrol eden tedarikçi (çıktısının bir kısmı nispeten küçük olabilir) değer zincirinin geri kalan kısmında olabilir.³²⁰



Şekil 4: Bir veya daha fazla değer zinciri³²¹

2.2.3.4. Küresel Değer Zinciri

Gereffi ve arkadaşlarının tanımlamış olduğu bir diğer değer zincir modeli de küresel değer zinciri modelidir. Globalleşen dünya pazarlamayı küreselleştirdiği gibi üretimi de küreselleştirmiştir. Küresel değer zincirleri firmaların birden fazla ülkede belirli bir ürünü üretmelerini ve birleştirmelerini sağlamaktadır. Bu sürecin olumlu çıktısı yüksek gelire sahip ülkelere düşük ve orta geliri olan ülkelere know-how akışını desteklemesidir.³²²Küresel değer zincirine birçok örnek verilebilir.

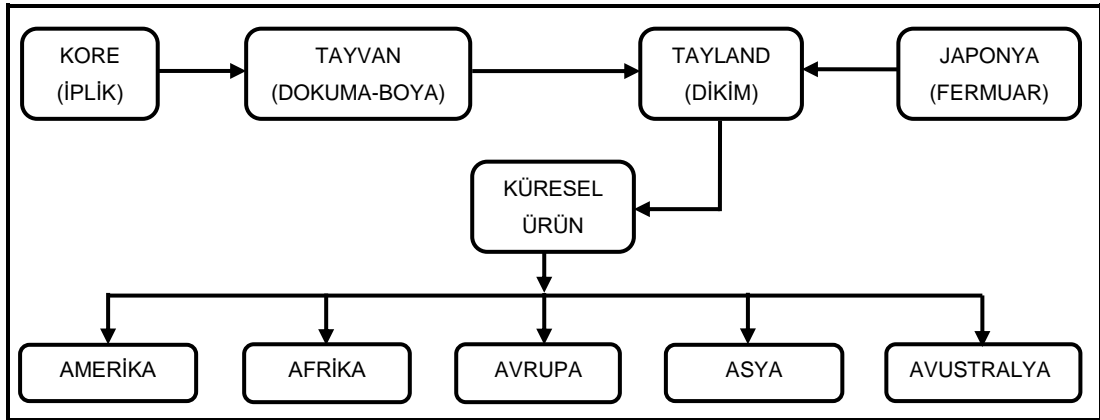
Küresel değer zincirine Hong Kong' lu büyük bir ihracat firması olan Li& Fung'un üretimi küresel değer zincirine örnek olarak verilebilir. Li& Fung "dağıtılmış üründe bir öncü olmuştur. Tasarım ve kalite kontrol gibi daha yüksek katma değer sağlayan işleri Hong Kong' ta yaparken, daha düşük katma değer sağlayan işleri ise dünya da o işlerin en iyi yapılabilecekleri yerlere dağıtmaktadır. Ortaya çıkan sonuç yepyeni bir şeydir. Gerçek anlamda küresel bir üründür. Örneğin, bir elbise üretmek için, Kore'den satın alınan iplik Tayvan'da dokunup boyandıktan sonra nihai dikimin yapılacağı Tayland'a gönderilir ve orada üzerine Japonya'dan gelen fermuarlar dikilir. Amaç her sipariş için değer zincirini müşterinin özel isteklerini karşılamak üzere

³²⁰ Kaplinsky, Morris, a.g.e., s.6

³²¹ Kaplinsky, Morris, a.g.e., s.6

³²² Daria Taglioni, Deborah Winkler, Making Global Value Chains Work for Development, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24426>

uyarlamaktır.³²³ Bu uyarlama müşteri sadakati getirmekle beraber işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını da mümkün kılabilir.



Şekil 5: Küresel Ürün Değer Zinciri Süreci³²⁴

2.3. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN ÖNEMİ

Değer zinciri, bir işletmeni sunmuş olduğu ürün ya da hizmetlere dönük olarak belli bir sıraya göre uygulamış olduğu işlemleri inceler. Başka bir ifadeyle Değer zinciri analizi bir ürün veya hizmetin kavramsal olarak ilk üretim noktasından son ürün durumuna varıncaya kadar geçmiş olduğu tüm işlemleri incelemektedir. Bu analiz ekonomik anlamda değerli sanayi sektörlerinin global rekabetteki durumlarını görebilme ve aynı zamanda rekabette sürdürülebilir üstünlüğü sağlayabilmek için gerekli işlemlerin geliştirilmesi ya da hangi işlemlerin işletme dışında yapılması gerektiği gibi bir takım stratejik kararlar alabilmek için karar vericilere destekler sağlar.³²⁵

Bir işletme için değer zincirini organize etmek, işletmenin yaptığı faaliyetleri başka işletmelerin sunduğu hizmetleri satın almak için yapılan ikili anlaşmalardan daha fazlası demektir. İşletmenin kattığı değer, satın alma ağına bilgi birikimi ve tecrübesiyle adeta bir yönetim uzmanlığı desteği de sağlayacaktır. Hızlı küreselleşmenin olduğu bu dönemde değer zinciri analizi önemli olmasının üç ana sebebi vardır. Bunlar;³²⁶

- Artan iş bölümü ve üretimin küresel dağılımı ile bileşenleri, sistemik rekabet gücünü giderek daha önemli hale getirmiştir.
- Sadece üretimde verimlilik küresel pazarlara başarılı bir şekilde nüfuz etmek için gerekli bir şart değildir.

³²³ Joan Magretta, (Hızlı, Küresel ve Girişimci Hong Kong Stili Tedarik Zinciri Yönetimi), *Değer Zincirini Yönetmek*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Acar Basım Aralık 2007, Çeviren İlker Gülfidan, s.36

³²⁴ Joan Magretta kaynağından esinlenerek hazırlanmıştır.

³²⁵ Eraslan vd., a.g.e., s.328

³²⁶ Kaplinsky, Morris, a.g.e., s.9

- Sürdürülebilir gelir artışına olanak sağlayan Küresel pazarlara giriş tüm değer zinciri içinde dinamik faktörlerin anlaşılmasını gerektirir.

2.3.1. Rekabetçiliğin artan önemi

Rekabet, günümüz ekonomilerinin kalkınma süreçleri içerisinde en çok üzerinde durdukları konuların başında gelmektedir. Kapitalist ekonomik modelin yapı taşı olan liberal dış ticaret anlayışı, bu modeli benimseyen tüm ekonomileri hem iç, hem de dış pazarlarda daha fazla rekabetçi olmaya zorlamaktadır. Rekabet anlayışı da bu gelişmeler çerçevesinde şekillenmekte ve mevcut rekabet ortamına uyum sağlayamayanlar pazarın dışına itilmektedir.³²⁷

Rekabet edebilirlik eskiye nazaran oldukça zor bir durumdur. Bu sebeple firmaların sürekli değişen pazar şartlarına uyumlu strateji geliştirmeleri gerekir. İşletmeler farklı rekabet stratejileri benimsemektedirler. Bu stratejilerin belirlenmesinde tüketici tercihlerindeki değişme ve teknolojiye gelişme etkili olmaktadır. Firmalar rekabet stratejisini oluştururken müşteriye değer oluşturmaya odaklanmakta ve stratejisini böyle konumlandırarak değeri fazla üreterek rakiplerine karşı bir üstünlük elde etmektedirler.³²⁸ Rekabet için oluşturulacak teoride, işletmelerin belirleyeceği strateji ilk önce işletmelerin piyasadaki performansını ve doğrudan olmasa da endüstrinin genel performansını önemli düzeyde etkiler. Bundan dolayı rekabetçilik gücünü arttırmak için işletmelerin seçecekleri stratejileri iyi belirlemeleri gerekir.³²⁹

Rekabet avantajını teşhis etmek ve belirli bir sektörde rekabet etmek için bir firmanın değer zincirini tanımlamak gerekir.³³⁰ Değer zincirinin tanımlanması, oluşturulması ve kullanılmasında son aşama rekabet avantajı elde edebilmektir. Firma endüstrideki değer zincirini tanımlayarak değer faaliyetlerinin her biri için maliyet etkenini belirleyebilirse, bu etkenleri rakip firmalardan daha iyi kullanmak suretiyle ya da değer zincirini tekrardan şekillendirerek rakip firmalara göre sürekli bir rekabet avantajı kazanabilir.³³¹ Düzenli bir şekilde çalışan pazarlarda işletmelerin üretim ve rekabet stratejileri, sabit bir konum/yer belirleyerek bu konumu devam ettirme ve savunma için gereken faaliyette bulunmayken, Pazar şartları daha

³²⁷ Nurdan Kuşat, Tr61 Bölgesi İl Bazlı Rekabet Gücü Analizi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, CİLT 5 SAYI 5 Yıl 2018, S 158-17, s.159

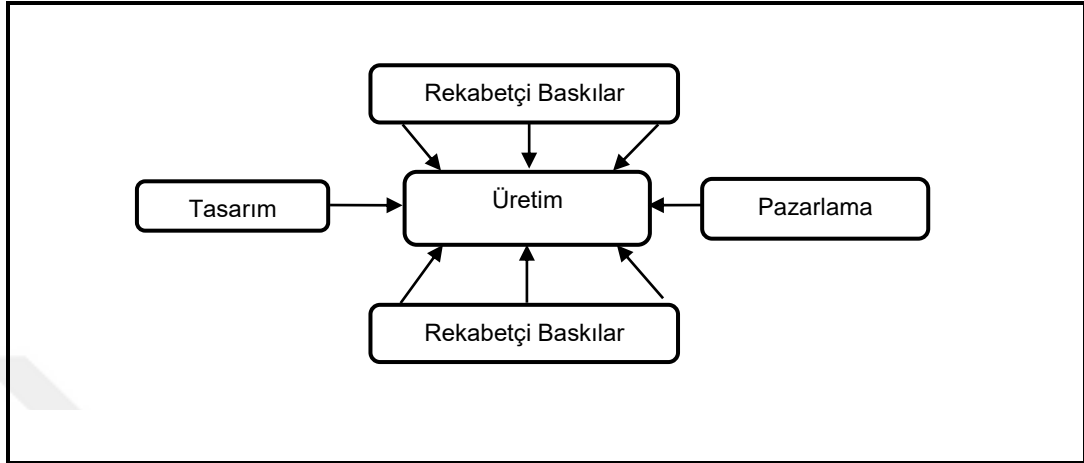
³²⁸ Ebru Doğan, Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt/Volume: 15 Sayı/Issue: Ek Sayı 1/ Additional Issue 1 Aralık/December 2017 ss./pp. 163-178, s.164

³²⁹ Bülent Altay, Koray Gürpınar, Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Ve Bazı Rekabet Gücü Endeksler: Türk Mobilya Sektörü Üzerine Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X, S I, 2008)*, s.258

³³⁰ Porter, a.g.e., s.45

³³¹ Türk, a.g.e., s.241

çalkantılı durumlarda ise stratejilerden beklenti esnek olabilmeleridir.³³² Daha önceden de bahsedildiği üzere rekabette önemli etkenlerden biri teknolojik değişimdir. Teknoloji yeni sanayi kolları oluştururken mevcutta ki sanayi yapılarını da değiştirmektedir. Rekabet ile teknolojinin arasındaki mevcut ilişkinin anlaşılabilmesi için değer zinciri analizinin önemli bir etkisi bulunmaktadır.³³³



Şekil 6: Değer Zincirinde Rekabetçi Baskılar³³⁴

Rekabetteki değişimler, pazarların, ürünlerin, örgütsel becerilerin gelişmesi ve yönetilmesinde önemli neticeler ortaya çıkarmaktadır. Firmalar böylesi bir ortamda örgütsel stratejii belirlerken esnekliğe dikkat etmek zorundadırlar. Geçmişte yaşanmış başarı, firmanın uzun dönemde varlığını sürdürmesini temin edemez. Stratejik açıdan firmaların karşılaştıkları zorluklardan en önemlisi sürekli ve hızlı olan değişimi yönetebilmektir. Başarılı firmalar inovasyon yapma kabiliyeti olan ve stratejik olarak gelişebilenlerdir. Çevresel unsurlar ve şartlar değiştiğinde firmalar rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yönetsel süreçlere ve örgütsel programlara ihtiyaç duyacaktır. Rekabet üstünlüğünü elde etmek sürdürülebileceği anlamına gelmez. Rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir olmak için sürekli olarak iyileştirme ve gelişmeler yapılmalıdır.³³⁵

Rekabet stratejisi, bir firmanın kendisini rakiplerinden ayıracak yeteneklerinin değerlerini en yüksek şekilde konuşlandırmasını gerektirmektedir. Bu, stratejinin kurulmasının merkezi bir yönünün de kapsamlı bir rakip analizi olması gerektiği anlamına gelir. Bir rakip analizi yapmanın amacı, her bir rakibin yapması muhtemel strateji değişikliklerin ve her bir rakibin diğer işletmelerin başlatabileceği bir takım uygun stratejik hamlelere karşı olası tepkilerinin saptanmasıdır. Ayrıca rakip analizi,

³³² Cevahir Uzkurt, Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma performansına Etkileri, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3 Sayı:1 Haziran 2002, s.2

³³³ Yüksel Birinci, Stratejik Bir Araç Olarak "Patent", *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, Temmuz 2013, s.3

³³⁴ Kaplinsky, Morris, a.g.e., s.27

³³⁵ Doğan, a.g.e., s176

her bir rakibin bir takım sektör değişikliklerine ve ortaya çıkabilecek daha geniş çevresel değişikliklere karşı olası tepkilerinin doğasının ve başarısının bir profilini çıkarmayı gerektirmektedir. “Sektörde savaşmak için kimi seçmeliyiz ve hangi sıklıkla hamlelere başvurmalıyız?” “Rakibin stratejik hamlesinin anlamı nedir ve bunu ne kadar ciddiye almalıyız?” ve “Rakibin tepkisinin duygusal veya çaresiz olacağı hangi alanlardan kaçınmalıyız” gibi sorulara bir yanıt vermek ayrıntılı bir rakip analizi ile mümkün olabilmektedir.³³⁶

Her geçen gün iş yapma biçimleri, tüketici tercihleri, üretim süreçleri ve en nihayetinde rekabetin boyutu ve hissedilirlik düzeyi değişmektedir. Rekabet artık çok sert ve bazen de yasa dışı birleşmelerle yıkıcı olmaktadır. Böyle bir ortamda ayakta kalmak isteyen işletme elbette ki rekabetçi bir yapıda olmalıdır. İşletmelerin rekabetçi yapısı kanaatimizce rekabet edebilen işletme değil rekabet etmeyi bilen işletme şeklinde olmalıdır.

2.3.2. Verimli Üretim

Günümüzde hemen her şey hızlı bir değişim içindedir ve bu değişim insan yaşantısının her alanında olduğu gibi üretim işini de etkilemektedir. Japon endüstrisinin 1970 ‘ te gerçekleştirmiş olduğu takdire şayan gelişiminin başlangıcı olan ve batı endüstrilerinin ve özellikle ABD endüstrisinin bu gelişmeler karşısındaki çabalarını temsil etmekte olan fikirlerle üretim alanında büyük değişimler olmuş ve bu süreçte halen devam ede gelmektedir. Üretim alanında meydana gelen bazı gelişmeler şu şekilde sıralanabilir:³³⁷

- Bilgisayar Destekli Üretim Sistemleri
- Esnek Üretim Sistemleri
- Malzeme Gereksinimi Planlaması
- Üretim Kaynakları Planlaması
- Tam Zamanlı Üretim Sistemi
- Senkronize Üretim.

Üretim sistemlerindeki tüm bu verimliliği artırıcı çabalar işletmelerin rekabet edebilirliğinin sağlama noktasında istenen sonuçları vermediği söylenebilir. Bu noktada değer zinciri analizinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Değer zinciri analizinin önemli olmasının sebeplerinden biri hizmetlerden ziyade üretim konusunda uzmanlaşmış firma ve ülkelerin avantaj ve dezavantajlarının anlaşılmasına yardımcı olması ve üreticilerin küresel pazarlara katılma yeteneğini etkileyebilen nihai pazarlara hangi yolla bağlanacağını

³³⁶ Michael E. Porter, *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2010, s.58

³³⁷ Gökşen, a.g.e., s.39-40

belirlemesidir. Özellikle yirminci yüzyılın son yirmi yılında giderek daha fazla firma ve bölge, savaş sonrası dönemde yeteneklerini geliştirmiş durumdadırlar ve bu yüzden düşük maliyetli tedarik kaynakları küresel bir aşamada tedarikçiler için büyümüş durumdadır. Değer zinciri analizinin burada oynayacağı önemli bir rol vardır. Bunu sağlamak için analiz şunu yapmaktadır; nihai pazarlara bağlanmak için yönetim de dâhil olmak üzere tüm üretim döngüsünü ele alır. Bu analizi sadece zincirdeki üretim hattının etkinliğini değil tümünü düşünmeye zorlamakla beraber belirli üretici gruplarının nihai pazarlara katılımını belirler.³³⁸

Değer zinciri analizi küresel pazarlara giriş arzusunda olan uluslararası işletmelerin tüm süreçlerini ele alarak işletmelerin verimliliğini arttıracak ve bu sayede karlılığını yükseltecek yeteneklerini belirlemektedir. Verimlilik artışını sadece üretim süreciyle sınırlandırmayarak tüm işletme faaliyetlerine yayması, değer zinciri analizinin işletmelere önemli bir katkısı olarak görülebilir.

2.3.3. Küresel Pazarlara Giriş

Marshall McLuhan'ın 1960 yılında yazdığı "*Komünikasyonda Patlamalar*" isimli kitabında "*global köy*" tanımlamasıyla literatüre giren küresel kavramı 1980'lere doğru prestijli Amerikan İşletme Okullarında kullanılmaya başlanarak güncellik kazanmıştır. 1990'larda ise uluslar arası ekonomik, politik ve sosyal süreçleri tanımlamak amacıyla akademik dilde yerini bulmuştur.³³⁹ Dünya genelinde ortaya çıkan değişim, teknolojik devrim, üretim modelleri ve tekniklerindeki yeni arayışlar, firmaları değişime ve yeniden yapılanmaya zorlamıştır.³⁴⁰ Küreselleşme ekonomik bir kavram olarak dünya çapında serbest pazar ekonomisinin yayılması anlamında kullanılmaktadır. Başka bir anlatımla, şirketlerin dünyanın neresinde olursa olsun bir ülke pazarına girebilmesi, çeşitli şekillerde yatırım ve pazarlama faaliyetlerinde bulunması ve bu yolda hiçbir engel bulunmaması ekonomik anlamda küreselleşme olarak nitelendirilmektedir. İngilizce "globalization" sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan bu kavramın ifade ettiği hareket, uluslar arası çok uluslu şirketlerin birçok ülke pazarına yayılabilmesine olanak sağlamıştır.³⁴¹

Uluslararası piyasalara girmede birçok yöntem mevcuttur. Yurt dışında doğrudan yatırım, stratejik ortaklıklar ve ihracat uluslararası piyasalara girişte en çok kullanılan yöntemlerdir.³⁴² Küreselleşme sonucunda işletmeler farklı ülkelerin ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, hukuki ve politik çevreleriyle etkileşimde bulunurlar. Her ülkenin kendine özgü değer, norm ve inançları vardır. Yine ülkelerin

³³⁸ Kaplinsky, Morris, a.g.e., s.9

³³⁹ Göksel Ataman, a.g.e., s.41

³⁴⁰ Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, Ekim 2013, s.121

³⁴¹ Cemal Yükselen, *Pazarlama*, Detay Yayıncılık Ankara 2010, s.162

³⁴² Taşkın, a.g.e., s.295

politik ve ekonomik sistemleri gibi hukuk uygulamaları da farklılık gösterecektir.³⁴³ Rekabetin en yoğun yaşandığı yer uluslar arası pazarlardır. Çünkü irili ufaklı birçok işletme uluslararası pazarda faaliyet göstermeye çalışmaktadırlar. Birçok özelliği ile ulusal pazarlardan ayrılan uluslararası pazarlara etkin bir katılım işletmenin değer zincirini iyi tanımlamasıyla mümkün olabilir.

2.4. DEĞER ZİNCİRİNİN İŞLETMELERE KATKILARI

Değer zinciri analizleri, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacıyla, değer faaliyetlerinin her birini ve bu faaliyetler arasında olan ilişkileri açıklamak suretiyle daha düşük maliyetlere ulaşmayı ve farklılık oluşturmayı hedefleyen stratejik bir araçtır. Aynı zamanda bu analiz, firmanın müşterileri, tedarikçileri ve sanayideki diğer firmalarla olan ilişkileri de ortaya koyarak her bir aktör için yaratılan katma değer nasıl ortaya çıkarıldığını açıklamaktadır.³⁴⁴Sektörde var olan rakipleri geride bırakabilmek için başarılı olması muhtemel üç stratejik yaklaşım vardır. Bunlar:³⁴⁵Odaklanma, farklılaştırma ve toplam maliyette liderliktir.

2.4.1. Toplam Maliyet Liderliği

İşletmenin maliyetlerini rakiplere göre en düşük seviyeye indirmeye yönelik stratejiler geliştirmelidirler.³⁴⁶İşletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ise dört temel rekabet boyutu olan maliyet, kalite, zaman ve esneklik unsurları ile başa çıkabilme yeteneğine bağlıdır. İşletme maliyetlerini rakiplerine ve finansal çıktılarına oranla düşük tutabilirse, müşterilerine hizmet ve mal sunumlarını zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirebilirse, müşteri geri bildirimlerini esas alacak şekilde ürün ve hizmetleri kalitesini yükseltir ve sürekliliğini sağlarsa, dış çevredeki değişimlere uyum sağlarsa geliştirilen strateji amaca ulaşır.³⁴⁷

Firmalar değer zincirindeki işlemsel ve yapısal etkenleri tanımlamadan sonra kendisi için geçerli olan "*temel maliyet etkenlerini*" tanımlamalıdır.³⁴⁸Değer zinciri, rakip maliyetlerin belirlenmesi için temel araçtır. Rakip maliyetlerini belirlemenin ilk adımı, rakip değer zincirlerini ve faaliyetlerin onlar tarafından nasıl gerçekleştirildiğini tanımlamaktır. Süreç, bir firma tarafından kendi değer zincirini analiz etmek için kullanılanla aynıdır. Pratikte, firmanın doğrudan bilgileri olmadığı için rakiplerin maliyetlerini değerlendirmek genellikle çok zordur. Genellikle rakiplerin değer etkinliklerinin bazılarının maliyetini, genel olarak mevcut olan kamuya açık verilerden

³⁴³ Ataman, a.g.e., s.42

³⁴⁴ Burhan Özalp, M. Necat Ören, XII Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, 25-27 Mayıs 2016, s.601

³⁴⁵ E. Porter, a.g.e., s.44.

³⁴⁶ Arzu Köse, Stratejik Yönetim, Kum Saati Yayınları İstanbul 2008, s.72

³⁴⁷ Özsungur, a.g.e., s.100

³⁴⁸ Türk, a.g.e., s.240-241

ve alıcılar, tedarikçiler ve diğer kişilerle yapılan görüşmelerden doğrudan hesaplamak mümkündür.³⁴⁹

Ürünün maliyeti ne kadar düşük ise firma bu nispette rakipleri karşısında maliyet liderliği sağlayacaktır.³⁵⁰Düşük maliyete sahip işletme rakiplerine karşı güçlü bir konuma geçer ve işletmeyi güçlü alıcılardan korur. Girdi maliyetlerinde oluşabilecek artışlarla başa çıkabilmeyi sağlar ve güçlü tedarikçilerin baskılarına karşı işletmenin elini güçlendirir. Piyasaya yeni girecek muhtemel rakipler karşısında giriş engeli sağlayarak ikame ürünlerin girmesi açısından avantajlı konumunu güçlendirir. Ayrıca toplam maliyeti düşük olan bir işletme, rakipleriyle kıyaslandığında daha büyük bir pazar payı ve hammaddelere erişim kolaylığına sahip olur.³⁵¹Değer zinciri tanımlamaları sayesinde bir işletme üstün olduğu yönlerini ve zayıflıklarını görme imkânına kavuşur. Bunun sonucu olarak ta rekabet üstünlüğü elde edebilir. Bu açıdan bakıldığında işletme maliyet liderliği elde edebilmek ve rekabeti en üst düzeyde yapabilmek için bu tanımlamaları yapması faydalı olacaktır.

2.4.2. Farklılaştırma

Mamulün farklılaştırılması en yalın ifadeyle, mamule olan talebin mamulün arzına boyun eğdirme çabasıdır. Firmalar ürettikleri ürün veya hizmetlerin rakiplerin ürün veya hizmetlerinden farklı, daha faydalı ve dahi iyi olduğunun düşüncesini ileri sürmek yoluyla rekabet etmeye çalışırlar. Ürünlerdeki farklılıklar biçim, renk, ambalaj ve kalitede olabilir. Ürün farklılaştırma esasen firmanın kendi mamullerinin diğerlerinden yani rakiplerinden farklı olduğu imajını oluşturması ve tüketicileri bu sayede kendi ürünleri veya hizmetlerine çekmeye çalışmasıdır.³⁵²

Tüketiciler her geçen gün daha fazlasını istemektedir ve pazarlar daha da bölünmüş hale gelmektedir. Bu ve benzeri sebeplerle bir çok firma müşterilerin bireysel taleplerine cevap verebilme veya spesifik bir pazarın taleplerini karşılayabilmek adına farklılaşma stratejisi benimsemektedirler. Buda ancak esnek üretim stratejilerini uygulamakla mümkün olabilmektedir.³⁵³Bu stratejiler firmaların hizmetlerinin ya da mamullerinin tasarım, kalite ve marka özellikleri açısından rakiplerinden ayrılması veya ayrıcalıklı olmasını temin eden stratejilerdir.³⁵⁴Farklılaşma stratejilerini kullanmak için, bir firmanın faaliyet gösterdiği sanayi dalında tüketicilerin çoğunluğunca kabul edilmiş bazı konularda kendine

³⁴⁹ Porter, a.g.e., s.97-98

³⁵⁰ Güven Pado, Açık İnovasyonun Rekabet Stratejisi Üzerine Etkisi, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, Cilt/Volume:1 Sayı/Issue:2 Aralık/December 2016, s.137

³⁵¹ Mehmet Barca, Saban Esen, Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar, *e-Journal of New World Sciences Academy NWSA-Social Sciences*, 3C0092, 7, (2), 89-107. S.97

³⁵² Derin, a.g.e., s.145

³⁵³ Birinci, a.g.e., s.7

³⁵⁴ Köse, a.g.e., s.72

münhasır bir takım farklılıklara sahip olması gerekir. Strateji olarak farklılaşmayı uygulamakta olan firmalar bu çabalarının mümkün olduğu kadar çok boyutta gerçekleştirmelidir. Bunun temel sebebi ne kadar farklılık varsa o nispette üstünlük olacağındandır. Farklılaşma stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması durumunda rakipleri ile olan mesafesi açılacak ve müşteri açısından da çekiciliği artacaktır.³⁵⁵

Rakiplerle olan mesafeyi açıp müşteri çekiciliğinin artırılması işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Fakat tüm bu avantajların devamı sürdürülebilir olmasıyla ile mümkün olacaktır. Bu sebeple hemen her alanda olduğu gibi farklılaşmada sürdürülebilirlik hayati öneme sahiptir.

2.4.3. Odaklanma

Rekabet etmekte olan firma sayılarının çokça olduğu pazarlarda, bazı küçük ve orta ölçekli firmalar varlıkları ve yetenekleriyle bu yoğun rekabete dayanmakta güçlük çekebilirler. Bu gibi firmaların, rekabet üstünlüğünü kazanmaları neredeyse imkânsızdır. Dolayısıyla, kazançları da çok düşük gerçekleştirmekte ve uzun dönemde hayatlarını sürdürmekte zorlanmaktadır. Bu firmalar için odaklanma stratejileri kurtarıcı bir strateji olabilir.³⁵⁶ Odaklanma stratejisine müşteri, ürün veya pazar bölgesinin belirlenmesiyle başlanmaktadır.

Nihai genel strateji olan odaklanma, farklılaşma stratejilerinde olduğu gibi farklı biçimlerde olabilir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin hedeflerini gerçekleştirmede tüm sektörü esas alırken, odaklanma stratejisi belirli ve özel bir hedefe en iyi hizmeti veya ürünü vermeyi esas alır. Bu stratejideki temel düşünce işletmenin dar olan hedeflerine geniş alanlarda hedefi olan rakiplerinden daha etkili ve verimli bir biçimde hizmet sunabileceği fikridir. Sonuçta işletme, belli ve dar olan hedefinin tüm taleplerini karşılayarak farklılaşacak veya bu hedeflere hizmet sunmakla maliyetlerini düşürebilecek hatta her ikisinin de başarabilecektir.³⁵⁷

İşletmeler odaklanma stratejisiyle daraltılmış pazarda beklentileri farklı müşterilere ulaşılarak büyük firmaların kendileri ile olan rekabetlerini görece engelleyebilir veya yıkıcı etkilerini azaltabilirler. Bu sayede pazardaki mevcut pozisyonlarını güçlendirerek rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

³⁵⁵ Birinci, a.g.e., s.6

³⁵⁶ Ülgen, a.g.e., s.265

³⁵⁷ Porter, a.g.e., s.48

2.5. BAŞLICA DEĞER ZİNCİRİ TEORİLERİ

2.5.1. Global Emtia Zincirleri Teorisi

Sanayi ve ticaret sermayesi, iki şekilde küreselleşmeyi desteklemişlerdir. Bunlar "üretici odaklı" ve "alıcı odaklı" olarak adlandırılabilir uluslararası ekonomik ağ türleri olan küresel emtia zincirleridir. Bir emtia zinciri, bir ürünün tasarım, üretim ve pazarlamasına dâhil olan çeşitli faaliyetler bütünü ifade eder. Üretici odaklı emtia zincirleri büyük, genellikle ulus ötesi üreticilerin üretimi koordine etmede merkezi rol oynadığı ileri ve geri bağlantıların da dâhil olduğu ağlardır. Otomobiller, uçaklar, bilgisayarlar, yarı iletkenlerin üretimi, ağır sanayi, teknoloji yoğun endüstriler, makine üretimi ve otomobil endüstrisi gibi binlerce firmayı içeren çok katmanlı üretim sistemleri üretici odaklı zincirin klasik bir şeklini sunar. Alıcı odaklı emtia zincirleri, büyük perakendecilerin, pazarlamacıların ve markalı üreticilerle yerel şirketlerin üretim ağı kurmaları şeklinde oluşmaktadır. Tipik olarak bu ağ üçüncü dünyada bulunan, ihracatçı ülkelerin çeşitliliği ile mümkün olur. Bu ticaret liderliği tarzı sanayileşme, emek yoğun, giyim eşyası gibi tüketim malları endüstrisinde yaygınlaşmıştır. Ayrıca ayakkabı, oyuncak, ev eşyası, tüketici elektroniği ve çeşitli el sanatları üretimi de bu kapsamındadır. Üretim genellikle, mamul mallar üretimi yapan üçüncü dünya işletmelerinin kademeli ağları tarafından yürütülür.³⁵⁸

2.5.2. Global Üretim Ağları Teorisi

Doğrudan yabancı yatırımlar öncülüğünde sanayileşmenin temelini bir süreç olduğu söylenmektedir. Yerli şirketler zaman içinde kademeli olarak global üretim ağları ile küresel alıcılardan öğrendikleri sayesinde daha yüksek değerli yetenekler geliştirebilmektedirler. Değer zinciri genellikle ürün geliştirmeye ilgili araştırma, tasarım ve pazarlama faaliyetleri gibi üretimden üretimine doğru bir kayma, yukarı doğru bir hareket süreci olarak görülmüştür. Doğrudan yabancı yatırımlar, endüstriyel "yükseltme" kavramı her iki ucunda da durmaktadır. Bir yandan, üretimde firma yetkinliğinin artırılması, ekonomik ajanlar mal veya niş pazarları karşılayan uzmanlık alanlarında uzmanlaşma ve rekabetçi stratejileri gibi konuları ifade eder. Öte yandan, kavram bu tür stratejileri yapısal öncüllüğüne dayanmaktadır. Ulusal ekonomilerin küresel pazarlara ve endüstrilerle bütünleşmesiyle karşı karşıya kalan gelişmekte olan ülkelerde, özellikle firmaların artan rekabet baskısına cevap vermek durumundadırlar. Üreticilerin bu baskı karşısında gelirlerini korumaları veya arttırmaları için faaliyetlerinin içeriğini arttırmaları gerekir veya giriş engelleri olan ve

³⁵⁸ Gary Gereffi, A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries, *Durham NC 27708-0088 / USA*, s.1-2

dolayısıyla bu basınçlardan bir dereceye kadar izole edilmiş alanlara yönelmeleri gerekir.³⁵⁹

2.5.3. Tedarik Zinciri Teorisi

Tedarik zinciri; yarı mamul veya mamul tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcıları, üreticileri, dağıtıcıları ve nihai satışı gerçekleştiren iş ortaklarını bir arada bulunduran ve bu grupların tümü arasında bilginin, malzemenin ve ürünlerin akışının olduğu bir sistem olarak tanımlanmaktadır.³⁶⁰ Diğer bir görüşe göre tedarik zinciri, hammadde temini, bu hammaddeleri yarı mamul ve son mamullere dönüştüren ve son mamulleri nihai kullanıcılara ulaştıran, dağıtıcı ve üreticilerden oluşan bir ağıdır.³⁶¹ Tedarik zinciri süreci planlama, karar alma, ürün geliştirme ve yapma, nihai ürünlerin depolanması, ürünlerin nakliyesi, satışı ve müşterilerden sağlanan getirilerinin alınması gibi bir takım tedarik zinciri fonksiyonlarını içermektedir. Tedarik zinciri, tedarik zincirinde olan ortaklar arasında gerçek zamanlı, doğru ve tam iletişime ilaveten bilgi alışverişini de içerir. Bunun yanı sıra finans, pazarlama, finans ve üretim gibi bir işletmedeki fonksiyonel alanları etkin bir biçimde koordine etmeyi de gerektirmektedir.³⁶²

2.5.4. Değer Akımı Teorisi

En basit haliyle değer akış haritası yapmak için hâlihazırdaki malzeme ve bilgi akışlarını gözlemlemek, bunları özetlemek ve daha iyi bir başarı hedefleyen bir gelecek durumu oluşturma süreci olarak tanımlanır.³⁶³ Değer akışı haritalandırmada anlatılmak istenen konu; alıcıdan tedarikçiye kadar mamulün üretim yolunun takip edilerek bilgi ve malzeme akışında olan tüm sürecin özenli bir biçimde sembollere dayanarak çizilmesidir. Sonrasında, birçok önemli kilit soru sormak suretiyle akışın nasıl olması gerektiğini gösterecek olan 'gelecek durum' haritasının çizilmesidir. Ürün gamının seçilmesi, var olan durumun çizilmesi, gelecekteki tahmini durumun tasarlanması ve yapılacak faaliyetlerin plan ve programının hazırlanması, değer akışı haritalandırmayı oluşturan temel adımlar olarak sıralanabilir.³⁶⁴

³⁵⁹ Richard Phillips, Jeffrey Henderson, Global Production Networks And Industrial Upgrading: Negative Lessons From Malaysian Electronics, *Journal Für Entwicklungspolitik XXV2-2009*,s.2

³⁶⁰ Laura Rock Kopczak,, Logistics Partnership And Supply Chain Restructuring. Survey Results From The US Computer Industry, *Production And Operations Management*, 6, (3),s.226

³⁶¹ Hau L. Lee ve Corey Billington, Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities” *Sloan Management Review*, 33, (3), s.65

³⁶² Edward Davison, (2015). Logistics Management, Research Starters: Business (Online Edition)

³⁶³ James P. Womack., ve Daniel T. Jones., (1994) “From Lean Production to the Lean Enterprise”, *Harvard Business Review*, March-April 1994, s.1

³⁶⁴ Semra Birgün, Kemal Güven Gülen ve Kadriye Özkan (2006). “Yalın Üretime Geçiş Sürecinde Değer Akışı Haritalama Tekniğinin Kullanılması: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, s.49.

2.6. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI DEĞER ZİNCİRİ TEMEL SÜREÇLERİ

Yönetim danışmanlığı işletmelerin bünyelerinde bulunmayan uzman kişilerden sorunları veya planlamaları için başvurdukları bir dış kaynaktan yararlanma süreci olarak nitelendirilebilir. Yönetim danışmanlığı işinin tamamı müşteriler ve ihtiyaçları çerçevesinde organize olur. En yüksek değere sahip olunan durum müşteri için çalışmadır. Danışmanlık işini dolaylı ya da doğrudan destekleyen süreçler değer oluşturma ile ilgilidir.³⁶⁵ Rekabetçi bir durumda şirketler ancak müşteri değeri yaratarak ve sunarak kazanabilirler. Değer yaratma ve sağlama sürecindeki çeşitli adımlar aşağıdaki gibidir:³⁶⁶

- Değer seçimi
- Değer oluşturma
- Değer iletişimi
- Değer geliştirme

İşletmeler için sağlanan değer süreçlerini yönetim danışmanlığı açısından incelersek bu dört değer sağlama sürecinden üçünün gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Bunlar değer seçimi, değer oluşturma ve değer artırılması süreçleridir. Değer yayma/iletme süreci yönetim danışmanlığı hizmetinde işletmeler için geçerli olmadığı söylenebilir. Zira değeri yayma/iletme süreci oluşturulan değer basınıyla duyurulma, tanıtılma aşamasıdır. Burada danışmanlık hizmeti sonrası tanıtımı gereken bir ürün veya hizmetin olması durumunda değer iletiminden söz edilebilir. Fakat tanıtım yapılacak nihai bir ürün veya hizmet yoksa bu aşamada oluşturulan değer tanıtımına değil bu değer oluşmasına katkı sağlayan danışmanlık firmasının tanıtımına katkı sağlayacaktır.

2.6.1. Danışmanlık Faaliyetinde Değerin Seçilmesi Süreci

Değer zincirinin ilk halkası “*değeri bulma*” yani firmanın müşterilerden elde ettiği bilgiler ışığında, yine müşterileri için bir anlam içerecek, kabiliyetlerine göre gerçekleştirilebilecek bir “*değer seçme*” sürecidir. Bir mamulün değer taşıyabilmesi o ürünün müşteri için anlam ifade edebilecek bir yarar sağladığının kabul edilmesine bağlıdır. Değer zincirinin ilk halkasını araştırma faaliyetleri, durum tespit ve analiz faaliyetleri süreçleri oluşturur.³⁶⁷

Projeye başarı kriterleri yapılandırılarak bir grup şeklinde listesinin hazırlanması gerekir. Bu sayede yönetim danışmanı, hali hazırdaki durumda değişiklik yapma bakımından farklı motivasyonlara sahip olacak ve sonuca

³⁶⁵ Kubr, a.g.e., 771

³⁶⁶ Prashant Gupta ., Rajes Kumar Jain, Upinder Dhar (2007), Enhancing Enterprise Competitiveness: (Marketing, People, IT and Entrepreneurship), *Allied Publishers Pvt. Ltd.* s.62

³⁶⁷ Ebru Uzunoğlu, Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışı Açısından Değer Zinciri Yönetimi ve Değer Zincirinde İletişimin Yeri ve Önemi, TC Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, s.103-104 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

varılabileceğinin farkına varacaktır. Başarı kriterleri grubu oldukça geniş kapsamlı ise kısa vadede çözüme imkânı bulunmayan fakat kapsamlı ve etkileri önemli olan amaçların yanında kapsamı dar, küçük ve acilen başarılması gereken amaçlar içeriyorsa, o vakit problem doğru bakış açısından görülebilir. Bu aşama artık odak hedefin belirlenmesinin hale geldiği aşamadır. Bu odak amaç, müşterinin ve danışmanın tartışmış ve seçmiş oldukları ölçütlerin (yani yönetimin hedefleri, muhtemel finansal faydalar, sermaye ve maliyet faktörleri, zaman kısıtlamaları, yasal mevzuatın koyduğu engeller, gelecekteki gelişme ihtimali, muhtemel istihdam, öğrenme fırsat ve imkânları vb. kriterler) birçoğunu sağlayacak bir amaç alabilecektir. Bu ölçütleri sağlayamayan dar kapsamlı küçük ve önemsiz görülen amaçlar sıralamadan çıkarılmalıdır.³⁶⁸ Yönetim danışmanı amaçlar ve mevcut durum analizinden sonra işletme açısından değer potansiyeli olan faaliyetleri seçerek işe koyulacaktır.

2.6.2. Danışmanlık Faaliyetinde Değerin Oluşturulması Süreci

Müşteri açısından gerçek mana da iyileştirme sağlayan değişikliklerin uygulanması, tüm danışmanlık projelerinin asıl amacıdır.³⁶⁹ Müşteri için anlamlı değer belirlenmesinden sonra, bu değer şirket açısından ne derece uygulanabilir olduğunu ortaya koyma süreci başlamaktadır. Bu süreç, söz konusu olan değer firmanın hali hazırdaki altyapısı ile mamule eklenip eklenmeyeceği, yatırım yapmaya gerek olup olmadığı, yatırım yapılacaksa yatırımın toplam maliyeti, yatırıma kaynak arayışı, iyileştirilen veya yeni mamulün finansal analizi, finansman değeri, fiyatlandırma ve konumlandırma politikaları gibi oldukça geniş kapsamlı ve firmadaki neredeyse tüm birimlerle alakalı bir süreçtir.³⁷⁰ Tüm bu süreçlerin analizinden sonra değer oluşturması muhtemel faaliyetler gerçekleştirilerek işletmenin rekabet edebilirliği ve dolayısıyla işletme amaçlarına erişimi sağlanabilecektir.

2.6.3. Danışmanlık Faaliyetinde Değerin Arttırılması Süreci

Yönetim danışmanlığı değer zinciri analizinde seçilen değer sağlanmasından sonraki son aşama değer gerçekleştirilmesi sürecidir. Bu aşamada danışman işletme için değer oluşturacak unsura yaptığı değerlendirmeler neticesinde ulaşmaktadır. Bir yönetim danışmanlığı proje süreci sonunda altı çeşit fayda ya da netice elde edilebilmektedir. Bu neticeler işletmenin seçilmiş olan değerinin arttırılması sürecine katkı sunacaktır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir:³⁷¹

³⁶⁸ Kubr, a.g.e., s.200-201

³⁶⁹ Kubr, a.g.e., s.251

³⁷⁰ Uzunoğlu, a.g.e., ss131

³⁷¹ Kubr, a.g.e., s.273-274

- Yeni yetenekler kazandırılması;
- Yeni sistemler geliştirilmesi;
- Yeni ilişkiler kurulması;
- Yeni fırsatların yakalanması;
- Yeni davranış kalıplarının kazandırılması;
- Yeni performans kriterleri

2.6.3.1. Yeni yetenekler kazandırılması

Bu yetenekler müşteri firmanın ihtiyaç duyduğu yeni beceriler demektir. Mesela teşhis, problem çözme, iletişim değişim yönetimi, yönetsel veya teknik yetenekler kazandırılmış olabilir. Yeni yetenekler aynı zamanda yeni nitelik kazanılmasını da içermektedir. Bu niteliklere örnek olarak, yaratıcılık, inisiyatif alma, inovasyon, girişimci ruh, çevresel duyarlılık, kapasite kullanımı ve yükseltilmesi verilebilir. Kısaca, yönetim danışmanlığı sürecinde danışmanlık faaliyeti sonucunda gerçekleştirilen bilgi aktarımının sağlanmış olması ve müşterinin ise yeterli düzeyinin artmış olması ve karar verme süreçlerinde daha bağımsız hale gelmesi gerekmektedir.

2.6.3.2. Yeni sistemler geliştirilmesi

Yönetim danışmanlığı sürecinde pazarlama, bilişim yönetimi, personel bulunması ve değerlendirilmesi, kalite ve üretim yönetimi gibi belli başlı sistemlerde gelişme sağlanması için müşteri işletmeye yardım edilir. Bu sistemler işletmeye kazandırılmamışsa değer artırımından bahsedilemez fakat kazandırılmış ya da kazandırılması muhtemelse o zaman değer artırımından bahsetmek mümkündür.

2.6.3.3. Yeni ilişkiler kurulması

Danışmanlık projesi veya görevi, müşteri firmanın geleceği için hayati öneme sahip yeni ticari ilişkileri ve diğer ilişkilerin oluşturulmasına yardımcı olabilir; bunlara örnek olarak yeni stratejik ortaklıklar, yan sözleşme işlemleri, inşaat projelerinin uygulanmasında gerekecek konsorsiyumlar ya da benchmarking projesi anlaşmaları benzeri ilişkiler olması muhtemeldir.

2.6.3.4. Yeni fırsatlar yakalanması

Bunlar müşteri firmanın çeşitli yönleri ile alakalı olabilir. Potansiyel pazarlar, daha makul rakamlarda hammadde, araştırılmasında fayda görülen yeni teknolojiler, alınması durumunda fayda sağlayabilecek arazi ya da diğer emlaklar, danışmanlık proje sürecinde tespit edilmiş olabilir.

2.6.3.5. Yeni davranış kalıplarının kazandırılması

Davranış değişikliği kavramı, personel ile yönetici arasında olan ilişkiler ya da işbirliği yapan farklı iki departmanın çalışanları arasında olan ilişkiler gibi kişiler arası ilişkiler olarak kullanılan bir kavramdır. Bu kavram ayrıca, işçinin güvenliği için

gerekli ekipmanları kullanma durumu ya da satış personelinin müşteriye karşı tutumu gibi çalışma ortamında olan bireysel bir takım davranışları da kapsamaktadır. Burada amaç faydalı davranışların kalıcılığını temin etmek olacaktır.

2.6.3.6. Yeni performans kriteri

Yukarıda bahse konu olan beş alanda ki düzenlemeler, performansın ölçülmesinde kullanılmış olan mali, ekonomik, sosyal ya da diğer göstergelerde iyileşmeyi sağlamışsa, o zaman hedef performansın başarıldığı anlamına gelmektedir. Bu değişiklikler çalışan (iş istasyonu veya tezgah) seviyesinde, birim (departman, atölye, grup, ekip, grup, tesis,) seviyesinde ya da örgütsel veya kurumsal (işletme, kurum,) seviyesinde olabilmektedir. Bu yeni performans göstergeleri yönetim danışmanlığı faaliyeti ile işletmeye değer katıldığının ölçütü olabilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KONUSU VE GEÇMİŞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışmada yönetim, danışman ve danışmanlık kavramları incelenmiştir. Ayrıca yönetim danışmanlığı kavramı, gelişimi, proje süreci ve uygulamadaki sorunlarının neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca değer zinciri analizi kavramı ve faaliyetleri de araştırma kapsamında incelenen diğer konu başlığıdır. Çalışmanın son bölümünde ise yönetim danışmanlığı hizmetinin işletmelere katkılarının neler olabileceği değer zinciri faaliyetleri üzerinden tespiti çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN GEÇMİŞİ

Banks (1978), yaptığı çalışmada küçük firmaların büyümesini ve büyümesi sırasında ortaya çıkan engelleri aşmanın yollarının araştırmıştır. Çalışmasında Küçük firmaların büyümesinde belirli bir aşamada bir takım yönetim sorunları ortaya çıkabildiğine değinmiştir. Bu sorunların üstesinden gelmek için sınırlı yönetim kapasitesi veya kaynakları olan işletme sahiplerinin veya yöneticilerin eksikliklerini gidermek için dış hizmetleri kullanma ihtiyacının doğduğu ve dış hizmetlerin(Yönetim Danışmanlığı) kullanımının büyümeyi etkileyen bir faktör olabileceği sonucuna varılmıştır.³⁷²

Gregory (1996) araştırmasında, yönetim danışmanlığını tanımlamakta ve çeşitli projelerden karşılaştırmalı veriler kullanarak sanayi ekonomisinin bir analizini sunmaktadır. Araştırma ile danışmanlığının hem büyüklüğü hem de İngiltere endüstrisinin refahı üzerindeki etkisi bakımından “önemli” bir meslek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışma ile bir danışmanlık pratiğinin başarısını etkileyebilecek çok sayıda farklı faktörün bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, çok açık olmayan başka faktörlerin varlığı da ortaya konmuştur. Gizli faktörlerin, profesyonel olarak çalışan danışmanlar ile profesyonel olarak çalışmayan bir danışman arasındaki farkla ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Araştırma sonucu ile bu konu profesyonel bir meslek olarak yönetim danışmanlığı ile ilgili bir tartışma yoluyla kanıtlamıştır.³⁷³

Denis (1996), bu araştırma ile yönetsel fikirlerin bürokratik reform politikalarını bazı yerlerde ve zamanlarda etkilediğini, diğer bazı yerlerde ise neden etkilemediğini anlamak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma ile yönetim danışmanlığının örgütsel gelişimi ve devletin bürokratik reform konusundaki önceki deneyimleri ile karar

³⁷² Richards H, Banks, *Outside Services As A Factor Influencing The Growth Of Small Business Firms*, British Library, Document Supply Centre, 1978

³⁷³ Michael Gregory, The education, training and personal development needs of sole-practitioner management consultants. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

alıcılara erişimi kolaylaştıran ya da engelleyen bir olgu olup olmadığı araştırılmıştır.. Çalışma aynı zamanda, yönetim bilgisinin geleceğinin sadece danışmanlık endüstrisinin güçlü ve zayıf yönleriyle belirlenmediğini göstermektedir. İngiliz ve Kanada vakaları, her ikisinin de iyi gelişmiş bir yönetim danışmanlığı sektörüne sahip olmasına rağmen, yönetsel fikirlerin eşit derecede etkili olmadığını göstermektedir. Fransız vakasına gelince, yönetim danışmanlığı endüstrisinin zayıflığı ve savaş sonrası reformların bıraktığı devletçilik mirası, 1980'lerin ortasına kadar yönetsel fikirleri politika gündeminde tuttuğu sonucuna varılmıştır.³⁷⁴

Ribeiro Soriano (1996) araştırması ile firmalarda danışmanlık fonksiyonunu analiz etmektedir. Çalışma ile müşteri şirketin sorunlarını çözmeye bir danışman kullanmanın gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticinin bilgisinin genişliği ve firma hayatına profesyonel yaklaşımı ile danışman kullanma kararı arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca firmalara yaptıkları danışmanlık projelerinin değerlendirmelerini ve etkilerini ölçmek amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre firmaların danışmanlık sözleşmelerinden memnuniyet derecelerinin olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.³⁷⁵

Nesseth (2001), araştırması ile yönetim danışmanlığının Endonezya'da nasıl etkili hale geldiğini incelemiştir. Araştırma verilerine göre Endonezya, küresel danışmanlığın analizi için mükemmel bir yer olarak görülmüştür. Çünkü engellere rağmen, danışmanlık geniş bir otorite kurumu olarak kabul edilmiştir. Bu savı destekleyen bulguları ise şunlardır; Danışmanların teknik / bilimsel bilgi ile güçlü bağları olduğu için takdir edilmektedir, danışmanlık, sosyal bir tanınma imkânı sağlamaktadır ve son olarak piyasanın danışmanların bilgilerini doğruladığı ve arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.³⁷⁶

Erdost (2002), yönetim danışmanlığının yükselişi sebebiyle araştırmanın konusu olarak seçmiştir. Çalışmanın teorik bölümünün başında yönetim danışmanlığı kavramı ve kapsamını anlatmış, meslek olarak yerini tartışmış ve tarihsel gelişimi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre danışmanlık firma sayılarında görece bir artış olduğu bulunmuştur. Hedef sektör ise imalat sanayi sektörü

³⁷⁴ Saint Martin Denis, Reforming state bureaucracies: Accountants and the politics of managerialism in Britain, Canada and France (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

³⁷⁵ Ribeiro Soriano, Domingo Enrique, Management consultancy in organisation, quality, marketing and strategy: Research on its necessity and the impact in firms. The case of the SME industrial sector in the Valencian community (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

³⁷⁶ Hans Nesseth, Kabat Clifford, Merchants of meaning: The authority of global consultancy in Indonesia, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

iken genellikle danışmanlık ihtiyacı olan firmaların küçük ölçekli firmalar olduğu sonucuna varılmıştır.³⁷⁷

Yates (2003), bu araştırmasını kuruluşların yönetim gelişiminin kurumlar üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve hangi araçların kullanabileceğini belirlemek için yapmıştır. Araştırma, seçime dayalı danışmanlık modellerinin, müşteri kuruluşlarına, yönetim gelişimlerini kendi hedefleri doğrultusunda ve seçtikleri şekilde değerlendirmelerini sağladığını göstermektedir. Bu süreç, müşterilerin danışmanlık deneyimlerinin odağına yerleştirilmesini ve kurumsal değerlendirme ve yönetim geliştirme sonuçlarının sahiplenme duygularını arttırmaktadır.³⁷⁸

Trigo (2008), Yönetim danışmanlığı literatüründe danışmanların müşteri şirketlerine değer katma kabiliyeti hala tartışmaların hedefidir. Bu çalışma, saha araştırmaları yoluyla, yönetim danışmanlarının stratejik karar vermeye yönelik danışmanlık müdahalelerine katılımını incelemiştir. Araştırma sonuçları danışmanların katılımı ile stratejik karar süreçlerinin, müşterilerin ve danışmanların nüfuz sahibi olabileceği siyasi süreçler olduğunu göstermektedir. Bulgular etki kalıplarını ortaya koymaktadır. Karar verme sürecinde, danışmanlar ilişkisel ve süreçle ilgili yönleri şekillendirebilirken, müşterilerin karar içeriği ile ilgili yönlerden daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Tallis (2008), Bu çalışmada, yönetim danışmanlığı hizmetlerini yürütmek için yöneticiler ve Tedarik uzmanları tarafından kullanılan metodolojilerdeki farklılıklar incelenmiştir. Tedarik (Satın Alma) faaliyetinin spesifik danışmanlık harcama kategorilerinden çıkarılması, stratejik bir işlev olma beklentileri bağlamında değerlendirilmiştir. Sonuçlar bu beklentilerin hatalı olduğu yönündedir. Ek olarak, bireysel seçenekliliğin değer seçimlerindeki rolü bireylerin bu tür değerlendirmeleri yaparken mutlaka fiyat anlamına gelmeyeceği sonucuna varmaktadır. Bu uyumsuzluk, strateji danışmanlığı veya "koçluk" hizmeti sağlayan üst düzey yöneticilerin seçim kararları vermek için öznel değer yapıları kullanma eğiliminde olduğunu göstermiştir.³⁷⁹

Kurt (2008), Danışmanlık alanı içerisinde yönetim danışmanlığı önemini artıran alanlardan biridir. Bu araştırmanın temel iddiası, bugüne kadar yönetim danışmanlığı konusunda Türkçe akademik bir kitabın yazılmamış olmasından hareketle bu alanı ilgili kuram temelinde ortaya koymaktır. Bu çalışma ilgili literatüre

³⁷⁷ Hayat Ebru Erdost, *Danışmanlık hizmeti Ve Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı Firmaları*, Turhan Kitapevi, Ankara 2003

³⁷⁸ Yates, Jacqueline Mary, The evaluation of management development using a choice-based consultancy tool: exploring the relevance of the learning organisation model, University of Sheffield, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**

³⁷⁹ Deborah Tallis, , Corporate responses to management consultancy procurement, University of Bath, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**

bağlı olarak, yönetim danışmanlığının ortaya çıkışını, gelişimini ve Türkiye'deki durumunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Günümüzde küresel olarak yönetim danışmanlığı sektörü önemli bir sayısal büyüklüğe ulaşmış durumdadır. Türkiye'de yönetim danışmanlığı alanının doğuşu ve gelişimine bakıldığında ise, ülkenin ekonomik ve iş sistemi bakımından gelişimine paralel bir gelişme görülmektedir.³⁸⁰

Butler (2008) Bu araştırma, yönetim danışmanlığının amaçlarının, kavramlarının ve farklı teorilerin oluşumunu tanımlayarak bu alana ışık tutma amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca, uygulayıcı yazının kurumsal etkilerini yönetim danışmanlığı mesleği açısından da incelemiştir. Çalışma, bilgi ve iktidar arasındaki ilişkileri vurgulayarak, yönetim danışmanlığının ne olduğu sorusunu yanıtlamaya çalışmıştır. Ampirik uygulama seviyesinden uzaklaşarak ve teorik bilgi seviyesine dönerek yönetim danışmanlarını eleştirmemeyi hedeflemiştir. Araştırma yönetim danışmanlığı alanında yapılacak daha fazla araştırma için bilgi kirliliğini temizlemeye hizmet ettiği umulmaktadır.³⁸¹

Eraslan (2008), Türk tekstil ve hazır giyim endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde yapmış olduğu etkiyi değer zincirinde yer alan değişkenler ile birlikte ortaya çıkarmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları, Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet stratejileri (farklılaşma hariç) ile firma performansları arasında istatistiksel anlamlı bir ilişkiyi tespit edememiştir. Araştırma sonuçları, ayrıca, yalnızca bir çeşit rekabet stratejisinin günümüz küresel rekabet ortamında yeterli gelmediğini, tekstil ve hazır giyim oyuncularının, öncelikle, stratejilerini belirlemelerini daha sonra maliyet liderliği ile farklılaşma stratejileri aynı anda uygulamaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır.³⁸²

Frederick (2010), Bu araştırmanın amacı, organizasyonda, sahada ve değer zinciri boyunca paydaşlar arasındaki ilişkilerin değişmesine neden olan kuvvetlerin kapsamlı bir görünümünü bir çerçeve ve araştırma süreci geliştirerek mevcut boşluğu doldurmaktır. Sonuçlar, Kuzey Carolina tekstil kompleksinin güçlü bir tekstil firma tabanına ve güçlü bir destekleyici çevre üyesine sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, endüstri önemli alt alıcılar veya öncü firmalar ile fiziksel mevcudiyetten veya bağlantılardan yoksundur. Ayrıca, endüstride, esnek, ölçeklenebilir, ağ işletim yapıları olmadığı sonucuna varmıştır. Çalışma; endüstri,

³⁸⁰ Mustafa Kurt, *Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği*, Gazi Kitapevi, Şubat 2008

³⁸¹ Nick Butler, What is management consultancy? University of Leicester , (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

³⁸² İsmail Hakkı Eraslan, The effects of competitive strategies on firm performance: A study in Turkish textile and apparel industry considering the mediating role of value chain activities, 2008, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

mevcut kapasitelerin artırılmasından, pazarlanmasından ve zincir boyunca tamamlayıcı yetkinlikteki firmalar arasında işbirlikçi çabaları kolaylaştıracak bir altyapıdan büyük ölçüde faydalanması gerektiğini vurgulamaktadır.³⁸³

Deprey (2011), Bu çalışma, küçük ve orta ölçekli danışmanlık işletmelerinin uluslararasılaşmasının ne kadar önemli olduğuna odaklanmaktadır. Bulgular, başarılı uluslararasılaşmanın ayrılmaz bir parçası olarak firmaların becerileri, yetkinlikleri ve ağ oluşturma yetenekleri gibi maddi olmayan kaynakların uygunluğunu vurgulamaktadır. Diğer önemli kritik başarı faktörleri; niş pazar uzmanlığı, firma itibarı, firma yeri, hizmet sunumunda değişiklik yapma yeteneği ve teknolojinin rolü olarak tespit edilmiştir.³⁸⁴

Matthias (2013), Bu çalışma, danışmanlık satın alırken müşteriler için neyin önemli olduğunu, müşterilerin bunu nasıl doğruladığını ve karar vermelerini nasıl etkilediğini bulmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda alıcının danışmanı değerlendirmesini etkileyen faktörlerin danışmanları olumlu bir şekilde etkileyip etkilemediğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Sonuç, yanıt verebilirliği kişiselleştirmek ve böylece müşteri memnuniyetini artırmak için bir çerçeve olan plan geliştirilmiştir ve bu plan sayesinde müşteri memnuniyetini arttığı görülmüştür.³⁸⁵

Van Bon (2013) Bu tez, denetim, vergi ve yönetim danışmanlığı endüstrisindeki profesyonel hizmet ilişkilerinde hesap yönetiminin değerini incelemekte, müşteri ve profesyonel bakış açılarıyla hesap yönetiminin niteliğini ve değerini ifade etmeye çalışmaktadır. Sonuçlar profesyonel hizmet şirketlerinin hesap yönetimini yapılandırma ve resmileştirme konusunda ciddi bir örgütsel kültür değişim yönetimini yansıttığını göstermektedir.³⁸⁶

Nosiri (2016), Bu araştırma, Afrika'nın en büyük ekonomisi olan ve gelişmekte olan Nijerya pazarındaki yönetim danışmanlığı firmalarının danışmanlık yetkinliğini ve danışma modlarının hizmet kalitesi üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu çalışmanın sonuçları, köklü batı yönetim danışmanlığı firmalarının hizmet kalitesinin, müşterilerin örgütsel yapısından bağımsız olarak, hem danışma modlarından hem de profesyonel ve yönetsel yeteneklerinden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Bu

³⁸³ Frederick Stacey Elizabeth, Development and application of a value chain research approach to understand and evaluate internal and external factors and relationships affecting economic competitiveness in the textile value chain, NC State University, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

³⁸⁴ Brynn Darin Deprey, , The internationalisation process of small and medium-sized management consultancies in the uk, Anglia Ruskin University, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

³⁸⁵ Olga Matthias, , Developing a customisation blueprint for management consultancies to better serve their clients, The University of Bradford, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

³⁸⁶ Hendrikus Johannes Van Bon, , Understanding account management in professional services relationships: conceptualising a value framework of account management from client and professional perspective in the audit, tax and management consultancy industry, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

çalışma aynı zamanda, yönetim danışmanları ile ilişkilerde müşteri deneyimi seviyelerinin stratejik bağlamda bu firmaların hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde değiştirdiğini ortaya koymaktadır.³⁸⁷

Weiss (2017), Yönetim danışmanları önemli kişilerdir. Ancak şimdiye kadar büyük ölçüde fark edilmemişlerdir. Bu çalışma, yönetim danışmanlıkları ile İngiliz devleti arasındaki ilişkinin ortaya çıkışını ve gelişimini izlemektedir. Bulgular ikinci dünya savaşı sonrası dönemdeki önemli gelişmelerde danışmanların rolünü göstermektedir.³⁸⁸



³⁸⁷ Onyekachi Nneka Nosiri, Competencies and consultation delivery: service quality strategy of multinational management consulting firms in Nigeria, Brunel University London, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

³⁸⁸ Antonio E Weiss, *Management Consultancy And The British State, c.1960-c2010*, eBook ISBN 978-3-319-99876-3

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DEĞER ZİNCİRİNE KATKILARI

ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yönetim bilimi çerçevesinde yönetim danışmanlığının dünyada ve ülkemizdeki gelişimini inceleyerek, yönetim danışmanlığı hizmetinin değer zinciri faaliyetlerine olan katkısını araştırmaktır. Bu kapsamda yönetim, danışman ve danışmanlık kavramları ışığında yönetim danışmanlığının ne anlama geldiği, gelişimi ve yönetim danışmanlığını doğuran sebeplerin neler olduğu, özellikleri ve türleri araştırılmıştır. Ayrıca yönetim danışmanlığı proje süreci ve uygulamada karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde değer kavramı ve değer türlerinden bizim ilgi alanımıza giren müşteri ve işletme değeri kavramları incelenerek değer zincir analizinin ne anlama geldiği, analizin önemi ve işletmelere olan katkılarına bakılmıştır. Son olarak ta yönetim danışmanlığı hizmetinin işletmelere sağladığı temel değerlerin neler olabileceği tartışılmış, yapılacak anket çalışması neticesinde de bu katkıların hangi alanlarda olduğunun analizi yapılacaktır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma bilimsel yöntemlerle elde edilen veriler ışığında yönetim danışmanlığı hizmetinin anlaşılmasına katkı sunmakla beraber işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri için önemli bir analiz türü olan değer zinciri analizinin anlaşılmasına yöneliktir. Ayrıca danışmanlık hizmetinin değer zinciri faaliyetlerine olan katkısı incelenmek suretiyle bu alandaki yapılmış önemli bir çalışma olacağı umulmaktadır. Bu araştırma neticesinde elde edilecek ve bilimsel araştırmaya dayanan bulgular, konuyla ilgili tarafların (işletmeler, araştırmacılar, kurumlar vs.) faydasına sunulacaktır.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırmasının kökeni, 1960'lı yıllara kadar uzanır. İlk 1968 yılında "100 Büyük Firma" olmak suretiyle kamuoyuna duyurulmuştur. Her yıl açıklanan veriler bir önceki yılın verileridir ve çalışmanın kapsamı 1978 yılında 300 kuruluşa çıkarılmış ve 1981 yılında da 500 kuruluşa çıkarılmıştır. Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmaları Türkiye ekonomisine aydınlatan güçlü bir ayna niteliği barındırmaktadır. Bu nedenle bugüne dek akademik düzeyde birçok araştırmaya ve teze konu olmuştur. Yönetim

danışmanlığı hizmetini talep edecek işletmelerin büyük işletmeler olacağı varsayımıyla araştırmanın evrenini İSO 500 listesindeki işletmeler oluşturmaktadır.

Evren büyüklükleri ve güvenilirlik düzeylerine göre örneklem hacimlerinin belirlenmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de bu amaç için hazırlanmış tabloların kullanılmasıdır.³⁸⁹ Araştırmacılara kolaylık olması için $\alpha= 0.05$ için ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örneklem hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken olan örneklem büyüklükleri hesaplanmış aşağıdaki Tablo'da verilmiştir.³⁹⁰

Tablo 5: Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası(d)			± 0.10 örneklem hatası(d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası anketine girmeyi başaran İSO 500 listesi oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan Tablo 5'e göre evren büyüklüğünün 500 ve 0.05 örneklem hatası ile 196 işletmenin seçilmesi yeterli olacaktır. Fakat anket gönderilen tüm firmaların anketi cevaplamama ihtimali ve geriye dönecek olan anketlerden bir kısmının geçersiz olabileceği düşünülerek araştırmanın güvenilirliği için listede yer alıp isimlerini açıklayan tüm işletmelerle yani 497 işletme ile anket yapılmasının uygun olacağı kanaatine varılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Problemi

Örgüt içindeki en başat rolde olan yöneticinin işletme amaçlarını yerine getirmesi için gerekli stratejileri belirlemesi, ihtiyaç duyulan planlamayı ve koordinasyonu yapması oluşabilecek sorunları öngörmesi var olanları teşhis etmesi ve çözmesi beklenir. Yönetici bu ve benzeri konularla ilgilenirken elbette ki kurum içi kurumların (danışmanların) bilgilerinden istifade etmektedir. Bununla birlikte güncel yönetim konularını daha da yakından takip eden işletmelerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili tecrübeleri olan ve bu sorunların çözümünde başarılı sonuçlar elde etmiş Yönetim Danışmanlarından da destek almaktadırlar. Yönetim danışmanlığı işletmeler

³⁸⁹ Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitapevi, s.123

³⁹⁰ Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, s.50

için maliyet arttırıcı bir problem olarak algılanmaktadır. Çünkü hemen her işletmeyi geleceğe taşımak, pazarda hâkim duruma gelme gibi bir takım amaçlarını başarmak için oluşturulmuş örgüt yapıları mevcuttur. Bu çalışanların varlığının üzerine bağımsız bir danışmanın belli bir süre ile ve bir danışmanlık sözleşmesi ile çalıştırması bunun temel nedeni gibi gözükmektedir. Bu alanda yapılmış bazı araştırmalar işletmelerin birçoğunun yönetim danışmanlığı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı ve bilgi sahibi olanların birçoğunun ise bu hizmetin işletmeye kattığı değerlerin farkında olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Bu kapsamda tezin ana problemi yönetim danışmanlığı ile ilgili bu düşüncelerin gerçeği yansıtıp yansıtmadığının değer zinciri faaliyetlerine olan katkılarının ölçülmesiyle ortaya konulması olacaktır. Tezin alt problemlerinin tespiti ise yönetim danışmanlığının değer zinciri faaliyetlerinden hangisine ne kadar katkı sunulduğunun tespiti ile olacaktır.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Ülkemizde ve dünyada yönetim danışmanlığı ile ilgili çokça yazılı eser bulunmamaktadır. Bu kaynak sınırlılığı derinlemesine literatür taraması yapılmasının önündeki en büyük engeldir. Ayrıca ülkemizde danışmanlık hizmetinden yararlanan tüm işletmelerin tespitinin güç olmasından dolayı araştırma İSO 500 listesi ile sınırlandırılacaktır. Anket gönderimi yapılan İSO 500 listesindeki firmaların uygulamada bir zorunluluk olmadığı için anketi cevaplandırmama ihtimali yüksektir. Daha önce farklı konularla ilgili yapılan araştırmalarda bu sıralamada yer alan firmaların katılımlarının olduğu gözlenmiştir.

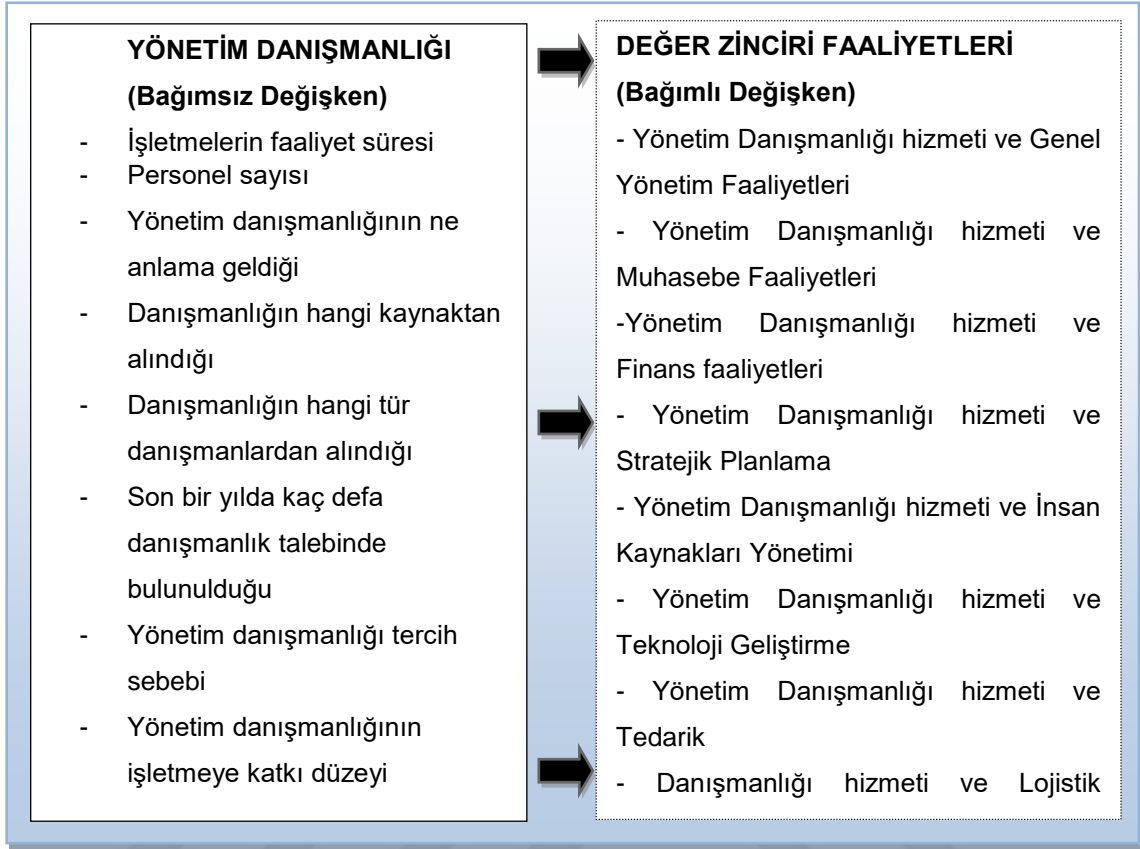
4.1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma yapılacak olan İSO 500 listesinin genel eğilimi yansıttığı varsayılmıştır. Araştırmamızda kullanılan ölçekten elde edilen sonuçlarla ileri sürdüğümüz hipotezlerin araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek bilimsel bulgulara ulaştıracağı varsayılmıştır. Anketimize katılan İSO 500 listesindeki işletmelerin sorularımıza tam olarak anlayabilecekleri ve cevaplarında objektif ve tarafsız olacağı varsayılmıştır.

4.1.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın konusu, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin kavramsallaştırılması amacıyla literatürden yararlanmak suretiyle hazırladığımız araştırma modeli aşağıdaki oluşturulmuştur. Araştırma yöntem olarak uygulamalı, tür açısından niceliksel ölçümlere dayanan sayısal karşılaştırmaların yapılabildiği bir yöntem izlenmiştir. Çalışmanın verilerinin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 6: Yönetim Danışmanlığı Hizmeti ve Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki Kavramsal İlişki



ANA HİPOTEZLER

H₁: Demografik bilgilere göre yönetim danışmanlığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H₂: Yönetim danışmanlığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H₃: Çalışmanın faktörleri arasında ilişki vardır.

H₄: Değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

ALT HİPOTEZLER

H_{1a}: İşletmelerin faaliyet süreleri ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{1b}: İşletmelerin personel sayıları ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{2a}: Danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{2b}: Danışmanlığın hangi tür danışmanlardan alındığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{2c}: Son bir yılda kaç defa danışmanlık talebinde bulunduğu ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{2d}:Yönetim danışmanlığı hizmeti alan firmaların danışman tercihi ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{2e}:Yönetim danışmanlığının işletmeye katkı düzeyi ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{3a}: Faaliyet Süresi ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.

H_{3b}:Çalışan Sayısı ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.

H_{3c}:Danışmanlık Ne Anlama Gelir ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.

H_{3d}: Danışmanlık Hangi Kaynaktan Alındığı ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.

H_{3e}: Danışmanlığı Veren Danışman Türü ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.

H_{3f}: Hizmet Sayısı ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.

H_{3g}: Tercih Sebebi ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.

H_{3h}: Danışmanlık Hizmeti Genel Değerlendirme ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.

H_{4a}: Firma Altyapısı ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{4b}: İnsan kaynakları ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{4c}: Satın alma ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{4d}: Teknoloji ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{4e}: İç lojistik ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{4f}: Operasyon ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{4g}: Dış lojistik ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{4h}: Pazarlama satış ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

H_{4i}: Satış sonrası ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

4.1.8. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma yönetim danışmanlığının değer zinciri faaliyetlerine olan etkisini ölçmeye yönelik olmak üzere literatür araştırmasının yanı sıra iso 500 listesinde yer alan işletmelere yönelik yapılan araştırma anketinden oluşmaktadır. Araştırma, basit tesadüfi örneklem modeli esas alınarak İSO 500 sıralamasında yer alan ülkemizin güzide sanayi işletmelerini kapsayacaktır. Veriler google form aracılığıyla anket gönderim yoluyla edinilmeye çalışılacaktır. Hazırlanan anket İsmail Hakkı Eraslan tarafından "The Effects Of Competitive Strategies On Firm Performance: A Study In Turkish Textile And Apparel Industry Considering The Mediating Role Of Value Chain Activities" isimli 2008 yılında Boğaziçi Üniversitesinde hazırlanmış olan tezden alınmıştır. Soru türü olarak listeden seçim yapma ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan anketlerin ön güvenirliliğinin sağlanması amacıyla, 20 işletmeye pilot anket uygulaması yapılacaktır. Yapılacak olan Cronbach Alpha güvenilirlik

sonucunda güvenilirliği sağlanan anketlerin tamamı katılımcılara sunularak araştırma için gerekli olan tüm veriler elde edilecektir. Veriler kodlanarak SPSS 25.0 istatistik programında işlenecektir. Yapılacak olan analizlerden bazılarını frekans, normallik dağılımı, kolerasyon, anova, tukey vs. şeklinde sıralamak mümkündür. Analizler sonrasında istatistik yöntem usulleri ve bilimsel yöntemle çalışmanın raporu tamamlanacaktır.

4.1.9. Güvenilirlik ve Normallik Analizi

Kavram olarak güvenilirlik, araştırılan problem veya problemlerin araştırmanın sorularınca ne oranda ifade edildiğini gösterir. Güvenilirlik analizinde temel amaç yapılacak olan anket araştırması sorularının aralarında her hangi bir ilişkinin var olup olmadığını incelemektir. Bu ilişkinin incelenmesinde birçok yöntem olmakla beraber en sık kullanılanı ve genel kabul görmüş olanlarından bir Alfa modelidir. BU model yoluyla hesaplanan katsayıya Cronbach Alfa katsayısı denmektedir. Bu katsayı değeri 0 ila 1 arasında değerler alır. Değerin 0'a yaklaşması ilişkinin azaldığını 1'e yaklaşması ise ilişkinin arttığını gösterir. Cronbach Alfa katsayısı bulunabileceği değeri aralıkları ve bunun neticesinde uygulanacak ölçenin güvenilirliği şu şekildedir.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ güvenilir olmayan ölçek,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ düşük güvenilirlikte ölçek,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ oldukça güvenilir ölçek,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ yüksek derecede güvenilir ölçek olarak sınıflandırmaktadır.³⁹¹

Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Tablosu

Cronbach's Alpha	N
,989	77

Cronbach alfa katsayısı 0,80 ile 1 arasında 0,989 olarak bir değeri aldığından araştırmamız için hazırlamış olduğumuz sorular yüksek derecede güvenilirlik aralığında bulunmaktadır. Bu oran 1'e en yakın oran olduğu için anketimizden herhangi bir sorunun silinmesine gerek duyulmamıştır.

³⁹¹ Ezel Tavşancıl, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Akademi, (2010), s.21

Tablo 8: Normallik Testi

Değer Zinciri Faaliyetleri	N	M	Ort.	Std. Sapma	Skewness	Skewness Std. Hata	Kurtosis	Kurtosis Std. Hata	Toplam
Firma Altyapısı	205	0	42	39	-,719	,170	,345	,338	700,2
İnsan Kaynakları	205	0	,26	811	-,641	,170	1,15	,338	668,00
Satın Alma	205	0	,09	748	-,447	,170	-,955	,338	632,7
Teknoloji Gelişimi	205	0	,17	977	-,234	,170	-,433	,338	650,00
İç Lojistik	197	0	,03	867	-,830	,173	,422	,345	597,00
Operasyon	205	0	,182	,040	-,720	,170	,136	,338	652,44
Dış Lojistik	205	0	,85	,046	-,324	,170	-,820	,338	585,25
Pazarlama Satış	205	0	,153	901	-,617	,170	,149	,338	646,44
Satış Sonrası	205	0	,04	920	-,831	,170	-,148	,338	622,50

Tablo 8 de ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmada kullanılacak testlere karar vermek amacıyla öncelikle dağılımın normalliği incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık (Skewness, Kurtosis) değerleri tüm değişkenler için $\pm 1,5$ eşliğinin altında olduğu³⁹²Veriler normal dağılıma uygun olduğundan parametrik testler (Anova, T-Testi, Pearson) uygulanmıştır.

4.2. Verilerin Analizi

4.2.1. Araştırmanın Uygulandığı İşletmelerin Demografik Özellikleri

Araştırmayı uyguladığımız işletmelere ait demografik özelliklerine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 9: İşletmelerin Türü, Faaliyet Süresi ve Çalışan Sayısı ile ilgili Frekans Tablosu

		Şirket Türü	Faaliyet Süresi	Çalışan Sayısı
N	Geçerli	205	205	205
	Kayıp	0	0	0

³⁹² Barbara G. Tabachnick, Linda S. Fidell, & Jodie B. Ullman (2007). *Using multivariate statistics*, (Vol. 5). Boston, MA: Pearson, s.30

4.2.1.1. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Ait Bulgular

Tablo 10: İşletmelerin Hukuki Yapısı İçin Frekans Tablosu

Hukuki Yapı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Anonim Şirket	205	100,0	100,0	100,0
Toplam	205	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada 205 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcı şirketlerin hukuki yapılarına göre kategorize edildiklerinde işletmelerin bütünüdür yani 205 işletmenin Anonim Şirket (%100) olduğu tespit edilmiştir.

4.2.1.2. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Ait Bulgular

Tablo 11: İşletmelerin Faaliyet Süresi İçin Frekans Tablosu

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
11-15 Yıl	33	16,1	16,1	16,1
16-20 Yıl	17	8,3	8,3	24,4
21 Yıl ve Üzeri	155	75,6	75,6	100,0
Toplam	205	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada 205 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcı işletmelerin faaliyet süresine göre kategorize edildiklerinde, 33 işletmenin 11-15 yıl aralığında (%16,1), 17 işletmenin 15-20 yıl aralığında (%8,3), 155 işletmenin 21 Yıl + (%75,6) olduğu ve 21 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahip işletme sayısının yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir.

4.2.1.3. İşletmelerin Toplam Personel Sayılarına Ait Bulgular

Tablo 12: İşletmelerin Çalışan Sayısı İçin Frekans Tablosu

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-500 Kişi	82	40,0	40,0	40,0
501-1000 Kişi	66	32,2	32,2	72,2
1001-3000 Kişi	57	27,8	27,8	100,0
Toplam	205	100,0	100,0	

Yapılan araştırma için 205 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcı işletmelerin çalışan sayılarına göre kategorize edildiklerinde 500 kişinin çalıştığı işletme sayısının 82 (%44,0), 501-1000 kişinin çalıştığı işletme sayısının 66 (%32,2), 1001-3000 kişinin çalıştığı işletme sayısının 57 (%27,8) olduğu tespit edilmiştir.

4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe Yönelik Faktör Analizi

4.2.2.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğini istatistiksel anlamda tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikle, faktör analizine uygunluğunu anlamak için KMO (Kaiser Mayer Olkin) ve Bartlett testi yapılmaktadır.³⁹³

Tablo 13: KMO ve Bartlett's Testi Tablosu

KMO Yeterliliğinin Ölçümü		,812
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	5897,582
	df	66
	Sig.	,000

Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini test etmek amacıyla da Cronbach's Alpha değerlerine bakılmaktadır.³⁹⁴ Kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizi değerleri; KMO = ,812; $\chi^2 = 5897,582$; $p = ,000 < 0,05$ bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin iyi KMO ve Bartlett değerlerine sahip olduğu ve faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Buna göre SPSS programıyla principal component modunda varimax çevirme yöntemi kullanılarak ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Ve Güvenirlik Analizi

Değer Zinciri Ölçeği Boyutları ve Maddeleri	Faktör Yükleri	Varyans %	Cronbach's α
Firma Altyapısı			
Q11	,770	10,001	,946
Q12	,869		
Q13	,744		
Q14	,768		
Q15	,813		
Q16	,894		
Q17	,848		
Q18	,843		
Q19	,730		
Q 20	,756		
Q 21	,683		
Q 22	,811		
İnsan Kaynakları Yönetimi			
Q 23	,872	10,193	,961
Q 24	,873		
Q 25	,842		
Q 26	,863		
Q 27	,893		
Q 28	,956		
Q 29	,775		

³⁹³ Tavşancıl, a.g.e., s.40

³⁹⁴ Richard E. Zinbarg, William Revelle, Iftah Yovel, & Wen Li, *Cronbach's α , Revelle's β , and McDonald's ω H: Their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability*, psychometrika, 70(1), s.123

Q 30	,812		
Q 31	,828		
Q 32	,925		
Satın Alma			
Q 33	,924	10,466	,931
Q 34	,936		
Q 35	,967		
Q 36	,560		
Q 37	,897		
Q 38	,911		
Teknoloji Gelişimi			
Q 39	,796	10,719	,945
Q 40	,938		
Q 41	,943		
Q 42	,908		
Q 43	,777		
Q 44	,946		
İç Lojistik			
Q 45	,960		
Q 46	,955	11,938	,963
Q 47	,921		
Q 48	,883		
Q 49	,961		
Operasyon			
Q 50	,940	11,762	,985
Q 51	,851		
Q 52	,931		
Q 53	,932		
Q 54	,948		
Q 55	,934		
Q 56	,895		
Q 57	,963		
Q 58	,936		
Q 59	,950		
Q 60	,911		
Q 61	,959		
Dış Lojistik			
Q 62	,976	12,582	,973
Q 63	,970		
Q 64	,928		
Q 65	,971		
Pazarlama Ve Satış			
Q 66	,909	11,176	,972
Q 67	,916		
Q 68	,918		
Q 69	,925		
Q 70	,898		
Q 71	,842		
Q 72	,900		
Q 73	,915		
Q 74	,931		
Satış Sonrası Hizmet			
Q 75	,946	11,163	,925
Q 76	,841		
Q 77	,933		
Q 78	,898		
Toplam Varyans: %100; Tekrarlama Sayısı: 12; Döndürme Yöntemi: Promax; KMO Uygunluk: 0,911; Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2 = 1522,408$ (78); Anlamlılık: p =,000; Goodness of Fit: $\chi^2 = 79,240$ (53)			

Değer zincir analizi ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin Firma Altyapısı boyutu faktör yüklerinin ,786 ile ,669 arasında değer aldığı görülmektedir. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 54,148'dir. Cronbach's Alfa katsayısı ise,785 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçek oldukça güvenilirdir. Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

4.2.3. Çalışmanın Faktörleri İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

4.2.3.1. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişki

H_0 : İşletmelerin Faaliyet Süreleri ile Değer zinciri faaliyetleri ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

H_{1a} : İşletmelerin faaliyet süreleri ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

Tablo 15: İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişkisi İçin One Way Anova Analizi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	Faaliyet Süresi	N	Ort.	Stand. Sapma	F	P
Firma Altyapısı	11-15 Yıl	33	3,5631	,67669	,978	,378
	16-20 Yıl	17	3,2206	,21437		
	21 Yıl +	155	3,4059	,90830		
	Toplam	205	3,4159	,83964		
İnsan Kaynakları	11-15 Yıl	33	2,8121	1,23181	6,548	,002*
	16-20 Yıl	17	3,2118	,20580		
	21 Yıl +	155	3,3587	,70608		
	Toplam	205	3,2585	,81101		
Satın Alma	11-15 Yıl	33	2,6061	,96629	34,001	,000*
	16-20 Yıl	17	2,1569	,17150		
	21 Yıl +	155	3,2903	,59787		
	Toplam	205	3,0862	,74802		
Teknoloji Gelişimi	11-15 Yıl	33	3,2020	1,01015	,021	,980
	16-20 Yıl	17	3,1569	,17150		
	21 Yıl +	155	3,1656	1,02432		
	Toplam	205	3,1707	,97706		
İç Lojistik	11-15 Yıl	33	2,5818	1,26131	5,646	,004*
	16-20 Yıl	9	3,0000	,00000		
	21 Yıl +	155	3,1277	,75829		
	Toplam	197	3,0305	,86772		
Operasyon	11-15 Yıl	33	3,0581	1,40010	1,429	,242
	16-20 Yıl	17	3,5686	,47162		
	21 Yıl +	155	3,1668	,99212		
	Toplam	205	3,1826	1,04073		
Dış Lojistik	11-15 Yıl	33	2,3333	1,49304	5,829	,003*
	16-20 Yıl	17	3,2353	,25725		
	21 Yıl +	155	2,9242	,94893		
	Toplam	205	2,8549	1,04611		
Pazarlama Satış	11-15 Yıl	33	3,0370	1,23437	2,268	,106
	16-20 Yıl	17	3,5817	,45733		
	21 Yıl +	155	3,1312	,84548		

	Toplam	205	3,1534	,90161		
Satış Sonrası	11-15 Yıl	33	3,0000	1,22474	,149	,862
	16-20 Yıl	17	3,1471	,38587		
	21 Yıl +	155	3,0323	,89130		
	Toplam	205	3,0366	,92083		

Firma faaliyet yılı ile faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan One Way Anova analizinin sonuçları Tablo 15 de verilmiştir. Çalışmanın faktörleri ile firmaların faaliyet yılları arasındaki anlamlılığını test etmek için hesaplanan p değerleri $p=0,05$ değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin firmaların faaliyet sürelerine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır. Tablodan 'da anlaşılacağı üzere, Satın alma [$F(2,202)=34,001$, $p<,001$], İnsan Kaynakları [$F(2,202)=6,548$, $p=,002$], İç Lojistik [$F(2,202)=5,646$, $p=,004$], Dış Lojistik [$F(2,202)=5,829$, $p=,003$], ile Firma faaliyet yılı arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Firma faaliyet yılı arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu için **H_{1a} hipotezi kabul edilir**. Tablodan da anlaşılacağı üzere faaliyet süresi artan işletmelerin danışmanlık talepleri satın alma, insan kaynakları iç lojistik ve dış lojistik faaliyetlerinde olmaktadır. Bu farklılığa sebep olan grupları yani p değerinden küçük olan satın alma, insan kaynakları, iç ve dış lojistik gruplarını tespit edebilmek adına Tukey testi yapılarak ortalamalar incelenmelidir.

Tablo 16: Faaliyet Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Faaliyet Süresi	(J) Faaliyet Süresi	Ort.Fark (I-J)	P	
Firma Altyapısı	11-15 Yıl	16-20 Yıl		,361	
		21 Yıl +	,34254	,593	
		16-20 Yıl	11-15 Yıl	,15722	,361
	16-20 Yıl	21 Yıl +	-,34254	,664	
		21 Yıl +	11-15 Yıl	-,18533	,593
			16-20 Yıl	-,15722	,664
İnsan Kaynakları	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,18533	,210	
		21 Yıl +	-,39964	,001*	
		16-20 Yıl	11-15 Yıl	-,54659*	,210
	16-20 Yıl	21 Yıl +	,39964	,747	
		21 Yıl +	11-15 Yıl	-,14694	,001*
			16-20 Yıl	,54659*	,747
Satın Alma	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,14694	,056	
		21 Yıl +	,44920	,000*	
		16-20 Yıl	11-15 Yıl	-,68426*	,056
	16-20 Yıl	21 Yıl +	-,44920	,000*	
		21 Yıl +	11-15 Yıl	-1,13346*	,000*
			16-20 Yıl	,68426*	,000*
Teknoloji Gelişimi	11-15 Yıl	16-20 Yıl	1,13346*	,987	
		21 Yıl +	,04516	,980	
		16-20 Yıl	11-15 Yıl	,03643	,987
	16-20 Yıl	21 Yıl +	-,04516	,999	
		21 Yıl +	11-15 Yıl	-,00873	,980
			16-20 Yıl	-,03643	,999

İç Lojistik	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,00873	,390
		21 Yıl +	-,41818	,003*
	16-20 Yıl	11-15 Yıl	-,54592*	,390
		21 Yıl +	,41818	,899
	21 Yıl +	11-15 Yıl	-,12774	,003*
		16-20 Yıl	,54592*	,899
Operasyon	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,12774	,229
		21 Yıl +	-,51055	,849
	16-20 Yıl	11-15 Yıl	-,10873	,229
		21 Yıl +	,51055	,286
	21 Yıl +	11-15 Yıl	,40181	,849
		16-20 Yıl	,10873	,286
Dış Lojistik	11-15 Yıl	16-20 Yıl	-,40181	,010
		21 Yıl +	-,90196*	,008
	16-20 Yıl	11-15 Yıl	-,59086*	,010
		21 Yıl +	,90196*	,460
	21 Yıl +	11-15 Yıl	,31110	,008*
		16-20 Yıl	,59086*	,460
Pazarlama Satış	11-15 Yıl	16-20 Yıl	-,31110	,106
		21 Yıl +	-,54466	,848
	16-20 Yıl	11-15 Yıl	-,09415	,106
		21 Yıl +	,54466	,123
	21 Yıl +	11-15 Yıl	,45052	,848
		16-20 Yıl	,09415	,123
Satış Sonrası	11-15 Yıl	16-20 Yıl	-,45052	,855
		21 Yıl +	-,14706	,982
	16-20 Yıl	11-15 Yıl	-,03226	,855
		21 Yıl +	,14706	,878
	21 Yıl +	11-15 Yıl	,11480	,982
		16-20 Yıl	,03226	,878

Faaliyet süresinin değer zinciri faaliyetleriyle anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespitinden sonra bu farklılığın hangi faaliyet süreleri arasında olduğunu saptamak amacıyla için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar tablo 17 de verilmiştir. Tablo 16 incelendiğinde İnsan Kaynakları faaliyetleri ($p=,001$), satın alma ($p<,001$), iç Lojistik($p=,003$) ile dış lojistik ($p=,008$) faaliyetleri, p değerinden ($0,05$) küçük olduğundan anlamlı olduğu tespiti yapılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 21 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahip işletmelerin insan kaynakları, satın alma, ve dış lojistik alanındaki talebinin diğer faaliyet yıllarına göre farklı olduğu ve fark yönünün pozitif olduğu görülmüştür. Buna göre en çok danışmanlık talebi satın alma, insan kaynakları iç ve dış lojistik faaliyetleri ve en çok talep eden grubun 21 yıl ve üzeri faaliyette bulunan işletmeler olduğu görülmüştür.

4.2.3.2. İşletmelerin Toplam Personel Sayıları İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişki

H_0 : İşletmelerin personel sayıları ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki yoktur.

H_{1b} : İşletmelerin personel sayıları ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

Tablo 17: İşletmelerin Toplam Personel Sayıları İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişki One Way Anova Analizi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	Personel Sayısı	N	Ort.	Stand. Sapma	F	P
Firma Altyapısı	1-500 Kişi	82	3,7551	,72440	16,115	,000*
	501-1.000 Kişi	66	3,3586	,61149		
	1.001-3.000 Kişi	57	2,9942	1,01084		
	Toplam	205	3,4159	,83964		
İnsan Kaynakları	1-500 Kişi	82	3,2902	1,09371	,178	,837
	501-1.000 Kişi	66	3,2636	,44812		
	1.001-3.000 Kişi	57	3,2070	,65462		
	Toplam	205	3,2585	,81101		
Satın Alma	1-500 Kişi	82	3,1707	,70515	4,313	,015*
	501-1.000 Kişi	66	2,8687	,74622		
	1.001-3.000 Kişi	57	3,2164	,76763		
	Toplam	205	3,0862	,74802		
Teknoloji Gelişimi	1-500 Kişi	82	3,0874	1,15506	2,907	,057
	501-1.000 Kişi	66	3,4040	,77020		
	1.001-3.000 Kişi	57	3,0205	,87291		
	Toplam	205	3,1707	,97706		
İç Lojistik	1-500 Kişi	82	3,0317	,81920	,002	,998
	501-1.000 Kişi	66	3,0333	,77783		
	1.001-3.000 Kişi	49	3,0245	1,05959		
	Toplam	197	3,0305	,86772		
Operasyon	1-500 Kişi	82	3,0640	1,22280	2,991	,052
	501-1.000 Kişi	66	3,4381	,77904		
	1.001-3.000 Kişi	57	3,0574	,98230		
	Toplam	205	3,1826	1,04073		
Dış Lojistik	1-500 Kişi	82	2,7104	,94401	1,466	,233
	501-1.000 Kişi	66	2,7104	1,15359		
	1.001-3.000 Kişi	57	2,8947	1,04684		
	Toplam	205	2,8549	1,04611		
Pazarlama Satış	1-500 Kişi	82	2,9417	1,06506	7,123	,001*
	501-1.000 Kişi	66	3,4781	,57619		
	1.001-3.000 Kişi	57	3,0819	,86029		
	Toplam	205	3,1534	,90161		
Satış Sonrası	1-500 Kişi	82	2,8659	1,09727	6,811	,001*
	501-1.000 Kişi	66	3,3712	,43244		
	1.001-3.000 Kişi	57	2,8947	,96703		
	Toplam	205	3,0366	,92083		

Firmanın personel ile değer zinciri faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan One Way Anova analizinin sonuçları tablo 17 de verilmiştir. Tablodan 'da anlaşılacağı üzere, firma personel sayısı ile firma altyapısı [F(2,202)= 16,115, p<,001], satın alma, [F(2,202)= 4,133, p=,015], pazarlama satış sayısı [F(2,202)= 7,123, p=,001], satış sonrası [F(2,202)= 6,811, p=,001] istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu için H_{1b} hipotezi kabul edilir. Bu farklılığa sebep olan grupları yani p değerinden küçük olan firma altyapısı, satın alma, pazarlama satış ve satış sonrası gruplarını tespit edebilmek adına Tukey testi yapılarak ortalamalar incelenmelidir.

Tablo 18: Personel Sayılarına Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

Değer Zinciri Faaliyetleri	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	Ort. Fark (I-J)	P
Firma Altyapısı	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	,39650*	,007
		1.001-3.000 Kişi	,76093*	,000*
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	-,39650*	,007
		1.001-3.000 Kişi	,36443*	,029
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	-,76093*	,000*
		501-1.000 Kişi	-,36443*	,029
İnsan Kaynakları	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	,02661	,979
		1.001-3.000 Kişi	,08323	,824
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	-,02661	,979
		1.001-3.000 Kişi	,05662	,922
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	-,08323	,824
		501-1.000 Kişi	-,05662	,922
Satın Alma	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	,30204*	,037*
		1.001-3.000 Kişi	-,04564	,931
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	-,30204*	,037*
		1.001-3.000 Kişi	-,34769*	,026
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	,04564	,931
		501-1.000 Kişi	,34769*	,026*
Teknoloji Gelişimi	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	-,31664	,120
		1.001-3.000 Kişi	,06693	,915
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	,31664	,120
		1.001-3.000 Kişi	,38357	,075
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	-,06693	,915
		501-1.000 Kişi	-,38357	,075
İç Lojistik	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	-,00163	1,00
		1.001-3.000 Kişi	,00722	,999
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	,00163	1,00
		1.001-3.000 Kişi	,00884	,998
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	-,00722	,999
		501-1.000 Kişi	-,00884	,998
Operasyon	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	-,37411	,074
		1.001-3.000 Kişi	,00661	,999
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	,37411	,074
		1.001-3.000 Kişi	,38072	,105
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	-,00661	,999
		501-1.000 Kişi	-,38072	,105
Dış Lojistik	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	-,28963	,216

		1.001-3.000 Kişi	-,18437	,562
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	,28963	,216
		1.001-3.000 Kişi	,10526	,843
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	,18437	,562
		501-1.000 Kişi	-,10526	,843
Pazarlama Satış	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	-,53638*	,001*
		1.001-3.000 Kişi	-,14014	,623
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	,53638*	,001*
		1.001-3.000 Kişi	,39624*	,035
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	,14014	,623
		501-1.000 Kişi	-,39624*	,035
Satış Sonrası	1-500 Kişi	501-1.000 Kişi	-,50536*	,002*
		1.001-3.000 Kişi	-,02888	,981
	501-1.000 Kişi	1-500 Kişi	,50536*	,002*
		1.001-3.000 Kişi	,47648*	,010
	1.001-3.000 Kişi	1-500 Kişi	,02888	,981
		501-1.000 Kişi	-,47648*	,010

Firma çalışan sayısı ile değer zinciri faaliyetleri arasında farklılık olduğu tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo18 da verilmiştir. Tablo 19 incelendiğinde çalışan sayısı 1-500 kişi arasında olan işletmelerin firma altyapısı danışmanlığına olan talepleri $p < ,001$ olduğu ve p değerinden (0,05) daha küçük olduğu için farklıdır. Personel sayısı 1-500 kişi olan firmaların firma altyapısı faaliyetlerine olan talepleri diğer çalışan sayılarından fazladır. Çalışan sayısı 1-500 kişi arasında olan işletmelerin firma altyapısı danışmanlığına olan talepleri 501-1000 kişi ve 1001-3000 kişi den $p = ,037$ olduğu ve p değerinden (0,05) daha küçük olduğu için farklıdır. Personel sayısı 1-500 olan firmaların satın alma faaliyetine olan talepleri diğer çalışan sayılarından fazladır. Çalışan sayısı 501-1000 kişi arasında olan işletmelerin pazarlama satış danışmanlığına olan talepleri 1-500 kişi ve 1001-3000 kişiden $p = ,001$ olduğu ve p değerinden (0,05) daha küçük olduğu için farklıdır. Personel sayısı 501-1000 kişi olan firmaların pazarlama satış faaliyetine olan talepleri diğer çalışan sayılarından fazladır. Tablo 18 den anlaşıldığı üzere firma altyapısı ve satın alma faaliyetine olan danışmanlık talebi çalışan sayısı 1-500 kişi arasında olanlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama satış ve satış sonrası faaliyetlerine olan danışmanlık talebi ise 501-1000 kişi çalışanı olan işletmelerde daha fazla olmaktadır.

4.2.4. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

4.2.4.1. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Hangi Kaynaktan Aldıkları ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Danışmanlık hizmetinin hangi kaynaktan (Bağımsız Danışmanlar ve İç Danışmanlar) alındığının değer zinciri faaliyetlerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığının tespiti için T-Testi yapılmıştır.

H_0 : Danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki yoktur.

H_{2a} : Danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

Tablo 199: Danışmanlığın Hangi Kaynaktan Alındığı ile ilgili T Testi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	F	p	t	df	P (2-tailed)
Firma Altyapısı	7,417	,007	-3,284	38,637	,002
İnsan Kaynakları	16,765	,000	-1,635	198,716	,104
Satın Alma	16,790	,000	,620	17,443	,543
Teknoloji Gelişimi	9,735	,002	4,767	47,938	,000
İç Lojistik	9,178	,003	-2,059	98,364	,042
Operasyon	13,230	,000	-8,170	158,001	,000
Dış Lojistik	6,216	,013	2,407	30,789	,022
Pazarlama Satış	,062	,804	-,796	203	,427
Satış Sonrası	,083	,774	1,134	203	,258

Tablo 21 den anlaşılacağı üzere pazarlama satış $p=,804$, satış sonrası hizmetleri $p=,774$ olduğu ve p değeri olan $(0,05)$ 'ten büyük olduğu için anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Yani danışmanlık hizmetinin hangi kaynaktan alındığının bu faaliyetler için bir farkı bulunmamaktadır. Fakat diğer faaliyetler olan firma alt yapısı $p=,007$, insan kaynakları $p<,001$, satın alma $p<,001$, teknoloji $p=,002$, iç lojistik $p=,003$ ve dış lojistik $p=,013$ ve operasyon $p<,001$ olduğu ve $(0,05)$ 'ten küçük olduğu için anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle H_{2b} hipotezi kabul edilir. Yani bu faaliyetler için danışmanlık hizmetinin hangi kaynaktan (iç ya da dış danışman) alındığının önemlilik düzeyi yüksektir.

4.2.4.2. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Hangi Tür Danışmanlardan Aldıkları ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

H_0 : Danışmanlığın hangi tür danışmanlardan alındığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki yoktur.

H_{2b} : Danışmanlığın hangi tür danışmanlardan alındığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

Tablo 200: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Hangi Tür Danışmanlardan Aldıkları İle İlgili İlişkinin One Way Anova Analizi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	Danışman Türü	N	Ort.	Stand. Sapma	F	P
Firma Altyapısı	Akademisyenler	50	3,4083	,90072	2,622	,107
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	99	3,4057	,89434		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	2,5000	,43033		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	3,5833	,00000		
	Tümü	32	3,8750	,28398		
	Toplam	205	3,4159	,83964		
İnsan Kaynakları	Akademisyenler	50	3,3360	,60668	,250	,617
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	99	3,2202	,79102		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	2,0000	1,03280		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	4,0000	,00000		
	Tümü	32	3,7000	,27824		
	Toplam	205	3,2585	,81101		
Satın Alma	Akademisyenler	50	3,0733	,78040	,696	,405
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	99	2,9798	,69141		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	2,5000	1,03280		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	3,6667	,00000		
	Tümü	32	3,5833	,36905		
	Toplam	205	3,0862	,74802		
Teknoloji Gelişimi	Akademisyenler	50	3,6233	,92754	4,639	,032*
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	99	2,9444	,98716		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	1,9167	,08607		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	3,6667	,00000		
	Tümü	32	3,6667	,46374		
	Toplam	205	3,1707	,97706		
İç Lojistik	Akademisyenler	50	2,9680	,76277	,614	,434
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	91	2,9780	,84404		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	2,4000	1,44591		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	3,8000	,00000		
	Tümü	32	3,4000	,49774		
	Toplam	197	3,0305	,86772		
Operasyon	Akademisyenler	50	3,6233	,71711	7,712	,006*
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	99	3,0438	1,12903		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	1,5833	,60246		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	3,9091	,00000		
	Tümü	32	3,5417	,38100		
	Toplam	205	3,1826	1,04073		
Dış Lojistik	Akademisyenler	50	2,5250	1,00287	1,801	,181
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	99	2,7576	,96194		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	2,7500	1,80739		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	4,0000	,00000		
	Tümü	32	3,4375	,45348		
	Toplam	205	2,8549	1,04611		
Pazarlama Satış	Akademisyenler	50	3,3911	,67465	,634	,427
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	99	3,0123	,90600		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	1,8889	,91804		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	4,0000	,00000		
	Tümü	32	3,6389	,46801		
	Toplam	205	3,1534	,90161		

Satış Sonrası	Akademisyenler	50	3,3400	,49939	1,287	,258
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	99	2,7020	,90610		
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	16	2,5000	1,54919		
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	8	4,0000	,00000		
	Tümü	32	3,6250	,42121		
	Toplam	205	3,0366	,92083		

Yönetim danışmanlığı hizmeti alan firmaların bu hizmeti hangi danışmanlardan aldığına değeri zinciri faaliyetleri ile ilişkisini ortaya koymaya yönelik yapılan one way anova analizinin sonuçları Tablo 22 'de verilmiştir. Tablodan 'da anlaşılacağı üzere teknoloji gelişimi [$F(4,200)=2,622, p=,032$] ve operasyon [$F(4,200)=7,712, p=,006$] ile danışmanlığın türü arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu için H_{2c} hipotezi kabul edilir. Bu farklılığa sebep olan grupları yani p değerinden küçük olan teknoloji gelişimi ($p=,032$) ve operasyon ($p=,006$) gruplarını tespit edebilmek adına Tukey testi yapılarak ortalamalar incelenmelidir.

Tablo 211: Danışman Türüne Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

Değer Zinciri Faaliyetleri	(I) Danışman Türü	(J) Danışman Türü	Ort. Fark (I-J)	Stand. Hata	P
Firma Altyapısı	Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,00261	,13629	1,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,90833*	,22563	,001
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,17500	,29913	,977
		Tümü	-,46667	,17783	,070
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	-,00261	,13629	1,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,90572*	,21166	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,17761	,28873	,973
		Tümü	-,46928*	,15974	,030
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	Akademisyenler	-,90833*	,22563	,001
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-,90572*	,21166	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,08333*	,34015	,014
		Tümü	-1,37500*	,24052	,000
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	,17500	,29913	,977
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,17761	,28873	,973
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,08333*	,34015	,014
		Tümü	-,29167	,31051	,881
	Tümü	Akademisyenler	,46667	,17783	,070
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,46928*	,15974	,030
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,37500*	,24052	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	,29167	,31051	,881
İnsan Kaynakları	Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,11580	,12130	,875
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,33600*	,20081	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,66400	,26622	,096
		Tümü	-,36400	,15827	,149
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	-,11580	,12130	,875
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,22020*	,18838	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,77980*	,25697	,023
		Tümü	-,47980*	,14217	,008
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	Akademisyenler	-1,33600*	,20081	,000
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-1,22020*	,18838	,000

		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-2,00000*	,30273	,000
		Tümü	-1,70000*	,21406	,000
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	,66400	,26622	,096
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,77980*	,25697	,023
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	2,00000*	,30273	,000
		Tümü	,30000	,27635	,814
	Tümü	Akademisyenler	,36400	,15827	,149
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,47980*	,14217	,008
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,70000*	,21406	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-3,00000	,27635	,814
Satın Alma	Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,09354	,12077	,938
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,57333*	,19994	,037
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-5,93333	,26507	,170
		Tümü	-5,1000*	,15759	,012
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	-0,9354	,12077	,938
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,47980	,18756	,082
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-6,8687	,25586	,060
		Tümü	-6,0354*	,14155	,000
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	Akademisyenler	-5,7333*	,19994	,037
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-4,7980	,18756	,082
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,16667*	,30142	,001
		Tümü	-1,08333*	,21314	,000
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	,59333	,26507	,170
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,68687	,25586	,060
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,16667*	,30142	,001
		Tümü	,08333	,27516	,998
	Tümü	Akademisyenler	,51000*	,15759	,012
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,60354*	,14155	,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,08333*	,21314	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-0,83333	,27516	,998
Teknoloji Gelişimi	Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,67889*	,14744	,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,70667*	24409	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-0,43333	,32360	1,000
		Tümü	-0,43333	,19238	,999
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	-6,7889*	,14744	,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,02778*	,22898	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-7,2222	,31236	,145
		Tümü	-7,2222*	,17281	,000
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	Akademisyenler	-1,70667*	,24409	,000
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-1,02778*	,22898	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,75000*	,36798	,000
		Tümü	-1,75000*	,26020	,000
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	,04333	,32360	1,000
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,72222	,31236	,145
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,75000*	,36798	,000
		Tümü	,00000	,33592	1,000
	Tümü	Akademisyenler	,04333	,19238	,999
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,72222*	,17281	,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,75000*	,26020	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	,00000	,33592	1,000
İç Lojistik	Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-0,01002	,14578	1,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,56800	,23785	,123
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-8,3200	,31533	,067
		Tümü	-4,43200	,18747	,148
	Yerli Bağ. Danış.	Akademisyenler	,01002	,14578	1,000

	Firmaları	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,57802	,22449	,079	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,82198	,30538	,059	
		Tümü	-,42198	,17019	,100	
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	Akademisyenler	-,56800	,23785	,123	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-,57802	,22449	,079	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,40000*	,35858	,001	
		Tümü	-1,00000*	,25355	,001	
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	,83200	,31533	,067	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,82198	,30538	,059	
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,40000*	,35858	,001	
		Tümü	,40000	,32734	,739	
	Tümü	Akademisyenler	,43200	,18747	,148	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,42198	,17019	,100	
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,00000*	,25355	,001	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,40000	,32734	,739	
	Operasyon	Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,57956*	,15521	,002
Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.			2,04000*	,25696	,000	
Yab. Bağ. Danış. Firmaları			-,28576	,34066	,918	
Tümü			,08167	,20252	,994	
Yerli Bağ. Danış. Firmaları		Akademisyenler	-,57956*	,15521	,002	
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,46044*	,24105	,000	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,86532	,32882	,069	
		Tümü	-,49790	,18192	,052	
Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.		Akademisyenler	-2,04000*	,25696	,000	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-1,46044*	,24105	,000	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-2,32576*	,38738	,000	
		Tümü	-1,95833*	,27392	,000	
Yab. Bağ. Danış. Firmaları		Akademisyenler	,28576	,34066	,918	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,86532	,32882	,069	
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	2,32576*	,38738	,000	
		Tümü	,36742	,35362	,837	
Tümü		Akademisyenler	-,08167	,20252	,994	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,49790	,18192	,052	
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,95833*	,27392	,000	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,36742	,35362	,837	
Dış Lojistik		Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-,23258	,17146	,656
			Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	-,22500	,28386	,933
			Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,47500*	,37632	,001
			Tümü	-,91250*	,22373	,001
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	,23258	,17146	,656	
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,00758	,26629	1,000	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,24242*	,36325	,007	
		Tümü	-,67992*	,20097	,008	
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	Akademisyenler	,22500	,28386	,933	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-,00758	,26629	1,000	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,25000*	,42794	,031	
		Tümü	-,68750	,30260	,158	
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	1,47500*	,37632	,001	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	1,24242*	,36325	,007	
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,25000*	,42794	,031	
		Tümü	,56250	,39065	,603	
	Tümü	Akademisyenler	,91250*	,22373	,001	
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,67992*	,20097	,008	
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,68750	,30260	,158	
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,56250	,39065	,603	

Pazarlama Satış	Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,37877*	,13560	,045
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,50222*	,22449	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,60889	,29762	,248
		Tümü	-,24778	,17694	,628
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	-,37877*	,13560	,045
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,12346*	,21060	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,98765*	,28728	,006
		Tümü	-,62654*	,15894	,001
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	Akademisyenler	-1,50222*	,22449	,000
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-1,12346*	,21060	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-2,11111*	,33844	,000
		Tümü	-1,75000*	,23931	,000
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	,60889	,29762	,248
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,98765*	,28728	,006
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	2,11111*	,33844	,000
		Tümü	,36111	,30895	,769
	Tümü	Akademisyenler	,24778	,17694	,628
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,62654*	,15894	,001
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,75000*	,23931	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,36111	,30895	,769
Satış Sonrası	Akademisyenler	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,63798*	,14211	,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,84000*	,23526	,004
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,66000	,31190	,217
		Tümü	-,28500	,18543	,540
	Yerli Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	-,63798*	,14211	,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	,20202	,22070	,891
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,29798*	,30106	,000
		Tümü	-,92298*	,16656	,000
	Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	Akademisyenler	-,84000*	,23526	,004
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	-,20202	,22070	,891
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-1,50000*	,35467	,000
		Tümü	-1,12500*	,25079	,000
	Yab. Bağ. Danış. Firmaları	Akademisyenler	,66000	,31190	,217
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	1,29798*	,30106	,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,50000*	,35467	,000
		Tümü	,37500	,32377	,775
	Tümü	Akademisyenler	,28500	,18543	,540
		Yerli Bağ. Danış. Firmaları	,92298*	,16656	,000
		Yab. Ort. Bağ. Danış. Firm.	1,12500*	,25079	,000
		Yab. Bağ. Danış. Firmaları	-,37500	,32377	,775

Yönetim danışmanlığı hizmeti alan firmaların bu hizmeti hangi danışmanlardan aldığıın değer zinciri faaliyetleri ile ilişkisi arasında farklılık olduğu tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo 23'te verilmiştir. Tablo 23 incelendiğinde Yabancı Bağımsız Danışmanlık Firmalarından danışmanlık alan işletmelerin firma operasyonları danışmanlığına olan talepleri ile Yabancı Ortaklı Bağımsız Danışmanlık Firmalarından $p < ,001$ olduğundan farklıdır, fark yönü pozitifdir ve en yüksek ortalama (2,32576) bu grupta gerçekleşmiştir. Bu orandan hareketle en fazla danışmanlığın operasyon faaliyetlerinde ve Yabancı Bağımsız Danışmanlık Firmalarından talep edildiği söylenebilir.

4.2.4.3. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Son Bir Yılda Kaç Defa Aldıkları ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

H₀: Son bir yılda kaç defa danışmanlık talebinde bulunulduğu ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki yoktur.

H_{2c}: Son bir yılda kaç defa danışmanlık talebinde bulunulduğu ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

Tablo 222: İşletmelerin danışmanlık talep sayıları ile değer zinciri faaliyetleri ortalamaları arasındaki ilişki için One Way Anova Analizi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	Talep Sayısı	N	Ort.	Stand. Sapma	Stand. Hata	F	P
Firma Altyapısı	Hiç	48	3,4028	,55099	,07953	16,563	,000
	1 kez	25	3,9900	,73768	,14754		
	2-4 kez	91	3,6099	,48398	,05074		
	5-7 kez	17	2,7059	1,50061	,36395		
	8 kez den fazla	24	2,6111	1,01280	,20674		
	Toplam	205	3,4159	,83964	,05864		
İnsan Kaynakları	Hiç	48	3,0333	,56468	,08150	3,925	,004
	1 kez	25	3,6720	,93073	,18615		
	2-4 kez	91	3,2857	,87643	,09187		
	5-7 kez	17	2,8941	,97754	,23709		
	8 kez den fazla	24	3,4333	,42801	,08737		
	Toplam	205	3,2585	,81101	,05664		
Satın Alma	Hiç	48	2,8889	,61245	,08840	10,239	,000
	1 kez	25	3,3200	,47610	,09522		
	2-4 kez	91	3,0733	,85894	,09004		
	5-7 kez	17	2,4706	,51450	,12478		
	8 kez den fazla	24	3,7222	,21234	,04334		
	Toplam	205	3,0862	,74802	,05224		
Teknoloji Gelişimi	Hiç	48	2,6944	,90398	,13048	13,627	,000
	1 kez	25	3,3200	,47610	,09522		
	2-4 kez	91	3,6062	,87859	,09210		
	5-7 kez	17	2,3627	,94324	,22877		
	8 kez den fazla	24	2,8889	1,05256	,21485		
	Toplam	205	3,1707	,97706	,06824		
İç Lojistik	Hiç	40	2,7600	,50271	,07949	17,573	,000
	1 kez	25	3,3200	,47610	,09522		
	2-4 kez	91	3,0703	,90203	,09456		
	5-7 kez	17	1,9412	1,02899	,24957		
	8 kez den fazla	24	3,8000	,33362	,06810		
	Toplam	197	3,0305	,86772	,06182		
Operasyon	Hiç	48	2,6944	,85975	,12409	12,625	,000
	1 kez	25	3,3200	,47610	,09522		
	2-4 kez	91	3,5726	1,03406	,10840		
	5-7 kez	17	2,1373	1,24336	,30156		
	8 kez den fazla	24	3,2778	,81452	,16626		
	Toplam	205	3,1826	1,04073	,07269		
Dış Lojistik	Hiç	48	2,3750	,68027	,09819	11,615	,000
	1 kez	25	3,3200	,47610	,09522		
	2-4 kez	91	2,9808	1,10065	,11538		
	5-7 kez	17	1,9412	1,02899	,24957		
	8 kez den fazla	24	3,5000	1,10335	,22522		
	Toplam	205	3,1826	1,04073	,07269		

	Toplam	205	2,8549	1,04611	,07306		
Pazarlama Satış	Hiç	48	2,5556	,54626	,07885	16,319	,000
	1 kez	25	3,3200	,47610	,09522		
	2-4 kez	91	3,5189	,93654	,09818		
	5-7 kez	17	2,3856	1,02899	,24957		
	8 kez den fazla	24	3,3333	,64871	,13242		
	Toplam	205	3,1534	,90161	,06297		
Satış Sonrası	Hiç	48	2,4167	,63021	,09096	14,428	,000
	1 kez	25	3,3200	,47610	,09522		
	2-4 kez	91	3,2582	,84117	,08818		
	5-7 kez	17	2,4118	1,54349	,37435		
	8 kez den fazla	24	3,5833	,60193	,12287		
	Toplam	205	3,0366	,92083	,06431		

İşletmelerin danışmanlık talep sayıları ile değer zinciri faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan One Way ANOVA analizinin sonuçları tablo 24 'te verilmiştir. Firma altyapısı [F(4,200)= 16,563, p<,001], İnsan Kaynakları [F(4,200)=3,925, p=,004], satın alma [F(4,200)= 10,239, p<,001], teknoloji gelişimi [F(4,200)=13,627, p<,001], iç lojistik [F(4,200)=17,573, p<,001], operasyon [F(4,200)=12,625, p<,001], dış lojistik [F(4,200)=11,625, p<,001], pazarlama satış [F(4,200)=16,319, p<,001], ve satış sonrası [F(4,200)=14,428, p<,001], faaliyetlerinin danışmanlık talep sayısı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu için **H_{2d} hipotezi kabul edilir**. Bu farklılığa sebep olan grupları yani p değerinden küçük olan tüm faaliyet gruplarını tespit edebilmek adına Tukey testi yapılarak ortalamalar incelenmelidir.

Tablo 233: İşletmelerin Danışmanlık Talep Sayıları İle Değer Zinciri Faaliyetleri Ortalamaları Arasındaki İlişki İçin Tukey Testi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	(I) Hizmet Sayısı	(J) Hizmet Sayısı	Ort. Fark (I-J)	Stand. Hata	P
Firma Altyapısı	Hiç	1 kez	-,58722*	,18127	,012
		2-4 kez	-,20711	,13111	,512
		5-7 kez	,69690*	,20743	,008
		8 kez den fazla	,79167*	,18374	,000
	1 kez	Hiç	,58722*	,18127	,012
		2-4 kez	,38011	,16596	,152
		5-7 kez	1,28412*	,23104	,000
		8 kez den fazla	1,37889*	,21003	,000*
	2-4 kez	Hiç	,20711	,13111	,512
		1 kez	-,38011	,16596	,152
		5-7 kez	,90401*	,19419	,000
		8 kez den fazla	,99878*	,16865	,000
	5-7 kez	Hiç	-,69690*	,20743	,008
		1 kez	-1,28412*	,23104	,000
		2-4 kez	-,90401*	,19419	,000
		8 kez den fazla	,09477	,23298	,994
	8 kez den fazla	Hiç	-,79167*	,18374	,000
		1 kez	-1,37889*	,21003	,000

		2-4 kez	-,99878*	,16865	,000
		5-7 kez	-,09477	,23298	,994
İnsan Kaynakları	Hiç	1 kez	-,63867*	,19453	,011
		2-4 kez	-,25238	,14070	,380
		5-7 kez	,13922	,22260	,971
		8 kez den fazla	-,40000	,19718	,256
	1 kez	Hiç	,63867*	,19453	,011
		2-4 kez	,38629	,17810	,196
		5-7 kez	,77788*	,24794	,017
		8 kez den fazla	,23867	,22539	,827
	2-4 kez	Hiç	,25238	,14070	,380
		1 kez	-,38629	,17810	,196
		5-7 kez	,39160	,20839	,332
		8 kez den fazla	-,14762	,18098	,926
	5-7 kez	Hiç	-,13922	,22260	,971
		1 kez	-,77788*	,24794	,017
		2-4 kez	-,39160	,20839	,332
		8 kez den fazla	-,53922	,25002	,201
	8 kez den fazla	Hiç	,40000	,19718	,256
		1 kez	-,23867	,22539	,827
		2-4 kez	,14762	,18098	,926
		5-7 kez	,53922	,25002	,201
Satın Alma	Hiç	1 kez	-,43111	,16976	,086
		2-4 kez	-,18437	,12278	,563
		5-7 kez	,41830	,19425	,202
		8 kez den fazla	-,83333*	,17207	,000
	1 kez	Hiç	,43111	,16976	,086
		2-4 kez	,24674	,15542	,507
		5-7 kez	,84941*	,21637	,001
		8 kez den fazla	-,40222	,19669	,249
	2-4 kez	Hiç	,18437	,12278	,563
		1 kez	-,24674	,15542	,507
		5-7 kez	,60267*	,18185	,010
		8 kez den fazla	-,64896*	,15794	,001
	5-7 kez	Hiç	-,41830	,19425	,202
		1 kez	-,84941*	,21637	,001
		2-4 kez	-,60267*	,18185	,010
		8 kez den fazla	-1,25163*	,21818	,000
	8 kez den fazla	Hiç	,83333*	,17207	,000
		1 kez	,40222	,19669	,249
		2-4 kez	,64896*	,15794	,001
		5-7 kez	1,25163*	,21818	,000
Teknoloji Gelişimi	Hiç	1 kez	-,62556*	,21575	,033
		2-4 kez	-,91178*	,15604	,000
		5-7 kez	,33170	,24689	,664
		8 kez den fazla	-,19444	,21869	,901
	1 kez	Hiç	,62556*	,21575	,033
		2-4 kez	-,28623	,19752	,597
		5-7 kez	,95725*	,27499	,005
		8 kez den fazla	,43111	,24998	,421
	2-4 kez	Hiç	,91178*	,15604	,000
		1 kez	,28623	,19752	,597
		5-7 kez	1,24348*	,23113	,000
		8 kez den fazla	,71734*	,20073	,004
	5-7 kez	Hiç	-,33170	,24689	,664

		1 kez	-,95725*	,27499	,005	
		2-4 kez	-1,24348*	,23113	,000	
		8 kez den fazla	-,52614	,27730	,322	
	8 kez den fazla	Hiç	,19444	,21869	,901	
		1 kez	-,43111	,24998	,421	
		2-4 kez	-,71734*	,20073	,004	
		5-7 kez	,52614	,27730	,322	
İç Lojistik	Hiç	1 kez	-,56000*	,19124	,031	
		2-4 kez	-,31033	,14230	,191	
		5-7 kez	,81882*	,21717	,002	
		8 kez den fazla	-1,04000*	,19367	,000	
	1 kez	Hiç	,56000*	,19124	,031	
		2-4 kez	,24967	,16938	,581	
		5-7 kez	1,37882*	,23580	,000*	
		8 kez den fazla	-,48000	,21436	,170	
	2-4 kez	Hiç	,31033	,14230	,191	
		1 kez	-,24967	,16938	,581	
		5-7 kez	1,12915*	,19819	,000	
		8 kez den fazla	-,72967*	,17212	,000	
	5-7 kez	Hiç	-,81882*	,21717	,002	
		1 kez	-1,37882*	,23580	,000	
		2-4 kez	-1,12915*	,19819	,000	
		8 kez den fazla	-1,85882*	,23778	,000	
	8 kez den fazla	Hiç	1,04000*	,19367	,000	
		1 kez	,48000	,21436	,170	
		2-4 kez	,72967*	,17212	,000	
		5-7 kez	1,85882*	,23778	,000*	
	Operasyon	Hiç	1 kez	-,62556	,23164	,057
			2-4 kez	-,87815*	,16754	,000
			5-7 kez	,55719	,26507	,223
			8 kez den fazla	-,58333	,23479	,098
1 kez		Hiç	,62556	,23164	,057	
		2-4 kez	-,25259	,21207	,757	
		5-7 kez	1,18275*	,29524	,001	
		8 kez den fazla	,04222	,26839	1,000	
2-4 kez		Hiç	,87815*	,16754	,000	
		1 kez	,25259	,21207	,757	
		5-7 kez	1,43534*	,24815	,000	
		8 kez den fazla	,29482	,21551	,649	
5-7 kez		Hiç	-,55719	,26507	,223	
		1 kez	-1,18275*	,29524	,001	
		2-4 kez	-1,43534*	,24815	,000	
		8 kez den fazla	-1,14052*	,29772	,002	
8 kez den fazla		Hiç	,58333	,23479	,098	
		1 kez	-,04222	,26839	1,000	
		2-4	-,29482	,21551	,649	
		5-7	1,14052*	,29772	,002	
Dış Lojistik		Hiç	1 kez	-,94500*	,23474	,001
			2-4 kez	-,60577*	,16978	,004
			5-7 kez	,43382	,26861	,490
			8 kez den fazla	-1,12500*	,23793	,000
	1 kez	Hiç	,94500*	,23474	,001	
		2-4 kez	,33923	,21491	,513	
		5-7 kez	1,37882*	,29919	,000	
		8 kez den fazla	-,18000	,27198	,964	

	2-4 kez	Hiç	,60577*	,16978	,004
		1 kez	-,33923	,21491	,513
		5-7 kez	1,03959*	,25147	,000
		8 kez den fazla	-,51923	,21839	,126
	5-7 kez	Hiç	-,43382	,26861	,490
		1 kez	-1,37882*	,29919	,000
		2-4 kez	-1,03959*	,25147	,000
		8 kez den fazla	-1,55882*	,30170	,000
	8 kez den fazla	Hiç	1,12500*	,23793	,000
		1 kez	,18000	,27198	,964
		2-4 kez	,51923	,21839	,126
		5-7 kez	1,55882*	,30170	,000
Pazarlama Satış	Hiç	1 kez	-,76444*	,19501	,001
		2-4 kez	-,96337*	,14104	,000
		5-7 kez	,16993	,22315	,941
		8 kez den fazla	-,77778*	,19766	,001
	1 kez	Hiç	,76444*	,19501	,001
		2-4 kez	-,19893	,17853	,799
		5-7 kez	,93438*	,24855	,002
		8 kez den fazla	-,01333	,22595	1,000
	2-4 kez	Hiç	,96337*	,14104	,000
		1 kez	,19893	,17853	,799
		5-7 kez	1,13330*	,20891	,000
		8 kez den fazla	,18559	,18143	,845
	5-7 kez	Hiç	-,16993	,22315	,941
		1 kez	-,93438*	,24855	,002
		2-4 kez	-1,13330*	,20891	,000
		8 kez den fazla	-,94771*	,25064	,002
	8 kez den fazla	Hiç	,77778*	,19766	,001
		1 kez	,01333	,22595	1,000
		2-4 kez	-,18559	,18143	,845
		5-7 kez	,94771*	,25064	,002
Satış Sonrası	Hiç	1 kez	-,90333*	,20207	,000
		2-4 kez	-,84158*	,14615	,000
		5-7 kez	,00490	,23123	1,000
		8 kez den fazla	-1,16667*	,20482	,000
	1 kez	Hiç	,90333*	,20207	,000
		2-4 kez	,06176	,18500	,997
		5-7 kez	,90824*	,25755	,005
		8 kez den fazla	-,26333	,23412	,793
	2-4 kez	Hiç	,84158*	,14615	,000
		1 kez	-,06176	,18500	,997
		5-7 kez	,84648*	,21647	,001
		8 kez den fazla	-,32509	,18800	,418
	5-7 kez	Hiç	-,00490	,23123	1,000
		1 kez	-,90824*	,25755	,005
		2-4 kez	-,84648*	,21647	,001
		8 kez den fazla	-1,17157*	,25971	,000
	8 kez den fazla	Hiç	1,16667*	,20482	,000
		1 kez	,26333	,23412	,793
		2-4 kez	,32509	,18800	,418
		5-7 kez	1,17157*	,25971	,000

İşletmelerin danışmanlık talep sayıları ile değer zinciri faaliyetleri arasındaki ilişkinin değer zinciri faaliyetleriyle anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespitinden sonra bu farklılığın hangi talep sayıları arasında olduğunu saptamak amacıyla için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar tablo 25'te verilmiştir. Tablo 25 incelendiğinde iç lojistik faaliyetinde hizmet talep sayısı 1 ile 5-7 den $p < ,001$ olduğundan farklıdır, fark yönü pozitifdir ve en yüksek ortalama (2,32576) bu grupta gerçekleşmiştir. Bu orandan hareketle en fazla danışmanlığın iç lojistik faaliyetlerinde ve 1 defa talep edildiği söylenebilir.

4.2.4.4. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Tercih Etmesinin Sebepleri ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

H₀: Yönetim danışmanlığı hizmeti alan firmaların danışman tercihi ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki yoktur.

H_{2d}: Yönetim danışmanlığı hizmeti alan firmaların danışman tercihi ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

Tablo 244: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Danışman Tercihleri ile İlgili One Way Anova Analizi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	Danışman Tercihi	N	Ort.	Stand. Sapma	F	P
Firma Altyapısı	Objektif olmaları	8	3,5833	,00000	7,645	,000*
	Profesyonel olmaları	43	3,7054	,33450		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	2,0833	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	64	3,3021	,50209		
	Hepsi	82	3,4665	1,13401		
	Toplam	205	3,4159	,83964		
İnsan Kaynakları	Objektif olmaları	8	4,0000	,00000	7,787	,000*
	Profesyonel olmaları	43	3,2837	,21923		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	3,0000	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	64	2,8875	,92711		
	Hepsi	82	3,4878	,86015		
	Toplam	205	3,2585	,81101		
Satın Alma	Objektif olmaları	8	3,6667	,00000	10,258	,000*
	Profesyonel olmaları	43	2,7752	,62455		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	3,5000	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	64	2,8125	,67423		
	Hepsi	82	3,3659	,78324		
	Toplam	205	3,0862	,74802		
Teknoloji Gelişimi	Objektif olmaları	8	3,6667	,00000	6,526	,000*
	Profesyonel olmaları	43	3,5388	,74521		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	2,0000	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	64	2,9375	1,08846		
	Hepsi	82	3,2256	,95774		
	Toplam	205	3,1707	,97706		
İç Lojistik	Objektif olmaları	8	3,8000	,00000	4,427	,002*
	Profesyonel olmaları	43	3,0233	,63577		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	3,8000	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	56	2,8000	,94041		

	Hepsi	82	3,0415	,92629		
	Toplam	197	3,0305	,86772		
Operasyon	Objektif olmaları	8	3,9091	,00000	8,445	,000*
	Profesyonel olmaları	43	3,4864	,55514		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	2,1667	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	64	2,7500	1,23799		
	Hepsi	82	3,3892	,99088		
	Toplam	205	3,1826	1,04073		
Dış Lojistik	Objektif olmaları	8	4,0000	,00000	9,586	,000*
	Profesyonel olmaları	43	2,8663	,43077		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	4,5000	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	64	2,6563	1,04606		
	Hepsi	82	2,7317	1,16850		
	Toplam	205	2,8549	1,04611		
Pazarlama Satış	Objektif olmaları	8	4,0000	,00000	6,607	,000*
	Profesyonel olmaları	43	3,2636	,48007		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	2,7778	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	64	2,7778	1,04607		
	Hepsi	82	3,3428	,91528		
	Toplam	205	3,1534	,90161		
Satış Sonrası	Objektif olmaları	8	4,0000	,00000	14,121	,000*
	Profesyonel olmaları	43	3,3605	,38306		
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	8	4,0000	,00000		
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	64	2,5000	,89974		
	Hepsi	82	3,0976	,97954		
	Toplam	205	3,0366	,92083		

Danışmanlık tercih sebebi ile değer zinciri faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan one way anova analizinin sonuçları tablo 26 da verilmiştir. Firma Altyapısı [F(4,200)=7,645, p<,001], İnsan Kaynakları [F(4,200)=7,787, p<,001], Satın Alma [F(4,200)=10,258, p<,001], Teknoloji Gelişimi [F(4,200)=6,526, p<,001], İç Lojistik [F(4,200)=4,427, p=,002], Operasyon [F(4,200)=8,445, p<,001], Dış Lojistik [F(4,200)=9,586, p<,001], Pazarlama Satış [F(4,200)=6,607, p<,001], Satış Sonrası [F(4,200)=4,121, p<,001] değerleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ve değerinden (0,05) küçük olduğu için **H_{2e} hipotezi kabul edilir**. Bu farklılığa sebep olan p değerinden küçük olan tüm grupları tespit edebilmek adına Tukey testi yapılarak ortalamalar incelenmelidir.

Tablo 255: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmeti Tercih Etmesinin Sebepleri ile İlgili Tukey Analizi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	(I) Tercih Sebebi	(J) Tercih Sebebi	Ort. Fark (I-J)	Stand. Hata	P
Firma Altyapısı	Objektif olmaları	Profesyonel olmaları	-,12209	,30409	,994
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,50000*	,39488	,002
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,28125	,29616	,877
		Hepsi	,11687	,29253	,995
	Profesyonel olmaları	Objektif olmaları	,12209	,30409	,994
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,62209*	,30409	,000
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,40334	,15573	,076
		Hepsi			

		Hepsi	,23896	,14870	,495	
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	Objektif olmaları	-1,50000*	,39488	,002	
		Profesyonel olmaları	-1,62209*	,30409	,000	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	-1,21875*	,29616	,001	
		Hepsi	-1,38313*	,29253	,000	
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	Objektif olmaları	-,28125	,29616	,877	
		Profesyonel olmaları	-,40334	,15573	,076	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,21875*	,29616	,001	
		Hepsi	-,16438	,13173	,723	
	Hepsi	Objektif olmaları	-,11687	,29253	,995	
		Profesyonel olmaları	-,23896	,14870	,495	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,38313*	,29253	,000	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,16438	,13173	,723	
İnsan Kaynakları	Objektif olmaları	Profesyonel olmaları	,71628	,29336	,109	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,00000	,38095	,070	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,11250*	,28571	,001	
		Hepsi	,51220	,28220	,368	
	Profesyonel olmaları	Objektif olmaları	-,71628	,29336	,109	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	,28372	,29336	,870	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,39622	,15023	,068	
		Hepsi	-,20408	,14345	,614	
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	Objektif olmaları	-1,00000	,38095	,070	
		Profesyonel olmaları	-,28372	,29336	,870	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,11250	,28571	,995	
		Hepsi	-,48780	,28220	,419	
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	Objektif olmaları	-1,11250*	,28571	,001	
		Profesyonel olmaları	-,39622	,15023	,068	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-,11250	,28571	,995	
		Hepsi	-,60030*	,12708	,000	
	Hepsi	Objektif olmaları	-,51220	,28220	,368	
		Profesyonel olmaları	,20408	,14345	,614	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	,48780	,28220	,419	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,60030*	,12708	,000	
	Satın Alma	Objektif olmaları	Profesyonel olmaları	,89147*	,26497	,008
			Güncel yaklaşımların yakın takibi	,16667	,34408	,989
			Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,85417*	,25806	,010
			Hepsi	,30081	,25489	,763
Profesyonel olmaları		Objektif olmaları	-,89147*	,26497	,008	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-,72481	,26497	,052	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	-,03731	,13569	,999	
		Hepsi	-,59066*	,12957	,000	
Güncel yaklaşımların yakın takibi		Objektif olmaları	-,16667	,34408	,989	
		Profesyonel olmaları	,72481	,26497	,052	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,68750	,25806	,063	
		Hepsi	,13415	,25489	,985	
Bağımsız değerlendirme ihtiyacı		Objektif olmaları	-,85417*	,25806	,010	
		Profesyonel olmaları	,03731	,13569	,999	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-,68750	,25806	,063	
		Hepsi	-,55335*	,11478	,000	
Hepsi		Objektif olmaları	-,30081	,25489	,763	
		Profesyonel olmaları	,59066*	,12957	,000	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-,13415	,25489	,985	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,55335*	,11478	,000	
Teknoloji Gelişimi		Objektif olmaları	Profesyonel olmaları	,12791	,35734	,996
			Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,66667*	,46403	,004

		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,72917	,34803	,226	
		Hepsi	,44106	,34375	,702	
	Profesyonel olmaları	Profesyonel olmaları	-,12791	,35734	,996	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,53876*	,35734	,000	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,60126*	,18300	,010	
		Hepsi	,31315	,17474	,381	
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	Objektif olmaları	-1,66667*	,46403	,004	
		Profesyonel olmaları	-1,53876*	,35734	,000	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	-,93750	,34803	,058	
		Hepsi	-1,22561*	,34375	,004	
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	Objektif olmaları	-,72917	,34803	,226	
		Profesyonel olmaları	-,60126*	,18300	,010	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	,93750	,34803	,058	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	-,28811	,15480	,342	
	Hepsi	Objektif olmaları	-,44106	,34375	,702	
		Profesyonel olmaları	-,31315	,17474	,381	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,22561*	,34375	,004	
		Hepsi	,28811	,15480	,342	
İç Lojistik	Objektif olmaları	Objektif olmaları	,77674	,32300	,118	
		Profesyonel olmaları	,00000	,41944	1,000	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,00000*	,31707	,016	
		Hepsi	,75854	,31072	,109	
	Profesyonel olmaları	Objektif olmaları	-,77674	,32300	,118	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-,77674	,32300	,118	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,22326	,17010	,684	
		Hepsi	-,01821	,15795	1,000	
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	Objektif olmaları	,00000	,41944	1,000	
		Profesyonel olmaları	,77674	,32300	,118	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,00000*	,31707	,016	
		Hepsi	,75854	,31072	,109	
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	Objektif olmaları	-1,00000*	,31707	,016	
		Profesyonel olmaları	-,22326	,17010	,684	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-1,00000*	,31707	,016	
		Hepsi	-,24146	,14543	,461	
	Hepsi	Objektif olmaları	-,75854	,31072	,109	
		Profesyonel olmaları	,01821	,15795	1,000	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-,75854	,31072	,109	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,24146	,14543	,461	
	Operasyon	Objektif olmaları	Profesyonel olmaları	,42266	,37433	,791
			Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,74242*	,48609	,004
			Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,15909*	,36457	,015
			Hepsi	,51986	,36009	,600
Profesyonel olmaları		Objektif olmaları	-,42266	,37433	,791	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,31977*	,37433	,005	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,73643*	,19170	,002	
		Hepsi	,09721	,18305	,984	
Güncel yaklaşımların yakın takibi		Objektif olmaları	-1,74242*	,48609	,004	
		Profesyonel olmaları	-1,31977*	,37433	,005	
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	-,58333	,36457	,499	
		Hepsi	-1,22256*	,36009	,007	
Bağımsız değerlendirme ihtiyacı		Objektif olmaları	-1,15909*	,36457	,015	
		Profesyonel olmaları	-,73643*	,19170	,002	
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	,58333	,36457	,499	
		Hepsi	-,63923*	,16215	,001	
Hepsi		Objektif olmaları	-,51986	,36009	,600	

		Profesyonel olmaları	-,09721	,18305	,984
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,22256*	,36009	,007
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,63923*	,16215	,001
Dış Lojistik	Objektif olmaları	Profesyonel olmaları	1,13372*	,37264	,022
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-,50000	,48390	,840
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,34375*	,36293	,003
		Hepsi	1,26829*	,35847	,005
	Profesyonel olmaları	Objektif olmaları	-1,13372*	,37264	,022
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-1,63372*	,37264	,000
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,21003	,19083	,806
		Hepsi	,13457	,18222	,947
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	Objektif olmaları	,50000	,48390	,840
		Profesyonel olmaları	1,63372*	,37264	,000
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,84375*	,36293	,000
		Hepsi	1,76829*	,35847	,000
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	Objektif olmaları	-1,34375*	,36293	,003
		Profesyonel olmaları	-,21003	,19083	,806
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-1,84375*	,36293	,000
		Hepsi	-,07546	,16142	,990
Hepsi	Objektif olmaları	-1,26829*	,35847	,005	
	Profesyonel olmaları	-,13457	,18222	,947	
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	-1,76829*	,35847	,000	
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,07546	,16142	,990	
Pazarlama Satış	Objektif olmaları	Profesyonel olmaları	,73643	,32951	,171
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	1,22222*	,42789	,038
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,22222*	,32092	,002
		Hepsi	,65718	,31698	,236
	Profesyonel olmaları	Objektif olmaları	-,73643	,32951	,171
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	,48579	,32951	,580
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,48579*	,16875	,035
		Hepsi	-,07925	,16113	,988
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	Objektif olmaları	-1,22222*	,42789	,038
		Profesyonel olmaları	-,48579	,32951	,580
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,00000	,32092	1,000
		Hepsi	-,56504	,31698	,387
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	Objektif olmaları	-1,22222*	,32092	,002
		Profesyonel olmaları	-,48579*	,16875	,035
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	,00000	,32092	1,000
		Hepsi	-,56504*	,14274	,001
Hepsi	Objektif olmaları	-,65718	,31698	,236	
	Profesyonel olmaları	,07925	,16113	,988	
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	,56504	,31698	,387	
	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,56504*	,14274	,001	
Satış Sonrası	Objektif olmaları	Profesyonel olmaları	,63953	,31620	,259
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	,00000	,41061	1,000
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,50000*	,30796	,000
		Hepsi	,90244*	,30418	,028
	Profesyonel olmaları	Objektif olmaları	-,63953	,31620	,259
		Profesyonel olmaları	-,63953	,31620	,259
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	,86047*	,16193	,000
		Hepsi	,26290	,15462	,436
	Güncel yaklaşımların yakın takibi	Objektif olmaları	,00000	,41061	1,000
		Profesyonel olmaları	,63953	,31620	,259
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	1,50000*	,30796	,000
		Hepsi	,90244*	,30418	,028

	Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	Objektif olmaları	-1,50000*	,30796	,000
		Profesyonel olmaları	-,86047*	,16193	,000
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-1,50000*	,30796	,000
		Hepsi	-,59756*	,13698	,000
	Hepsi	Objektif olmaları	-,90244*	,30418	,028
		Profesyonel olmaları	-,26290	,15462	,436
		Güncel yaklaşımların yakın takibi	-,90244*	,30418	,028
		Bağımsız değerlendirme ihtiyacı	,59756*	,13698	,000

Danışmanlık tercih sebebinin değer zinciri faaliyetleriyle anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespitinden sonra bu farklılığın hangi tercihten kaynaklandığını saptamak amacıyla için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar tablo 27 de verilmiştir. Tablo 27 incelendiğinde dış lojistik faaliyet grubunda güncel yaklaşımları yakından takip etme ile Bağımsız değerlendirme ihtiyacı $p < ,001$ olduğundan farklıdır, farkın yönü pozitif ve en yüksek ortalama (1,84375) bu grupta gerçekleşmiştir. Bu orandan hareketle danışmanlığın tercih sebebinin güncel yaklaşımları yakından takip etme ile dış lojistik faaliyetinde gerçekleştiği söylenebilir.

4.2.4.5. Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmetin Genel Değerlendirmesi ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

H₀: Yönetim danışmanlığının işletmeye katkı düzeyi ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki yoktur.

H_{2e}: Yönetim danışmanlığının işletmeye katkı düzeyi ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.

Tablo 266: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmetin Genel Değerlendirmesi ile İlgili One Way Anova Analizi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	Genel Değerlendirme	N	Ort.	Stand. Sapma	Stand. Hata	F	P
Firma Altyapısı	Çok Başarılı	8	5,0000	,00000	,00000	65,449	,000*
	Başarılı	156	3,5614	,67965	,05442		
	Karasızım	32	2,8958	,19284	,03409		
	Başarısız	9	1,3333	,00000	,00000		
	Toplam	205	3,4159	,83964	,05864		
İnsan Kaynakları	Çok Başarılı	8	5,0000	,00000	,00000	64,991	,000*
	Başarılı	156	3,4179	,46856	,03751		
	Karasızım	32	2,4000	1,04850	,18535		
	Başarısız	9	2,0000	,00000	,00000		
	Toplam	205	3,2585	,81101	,05664		
Satın Alma	Çok Başarılı	8	4,0000	,00000	,00000	29,998	,000*
	Başarılı	156	3,2393	,65778	,05266		
	Karasızım	32	2,4167	,61638	,10896		
	Başarısız	9	2,0000	,00000	,00000		
	Toplam	205	3,0862	,74802	,05224		
Teknoloji Gelişimi	Çok Başarılı	8	4,0000	,00000	,00000	37,690	,000*
	Başarılı	156	3,4220	,80331	,06432		
	Karasızım	32	2,2083	,89101	,15751		
	Başarısız	9	1,5000	,00000	,00000		
	Toplam	205	3,0862	,74802	,05224		

	Toplam	205	3,1707	,97706	,06824		
İç Lojistik	Çok Başarılı	8	4,0000	,00000	,00000	58,883	,000*
	Başarılı	156	3,2359	,62320	,04990		
	Karasızım	24	2,1333	,85601	,17473		
	Başarısız	9	1,0000	,00000	,00000		
	Toplam	197	3,0305	,86772	,06182		
Operasyon	Çok Başarılı	8	4,0000	,00000	,00000	86,515	,000*
	Başarılı	156	3,5391	,67602	,05413		
	Karasızım	32	1,8542	,90869	,16064		
	Başarısız	9	1,0000	,00000	,00000		
	Toplam	205	3,1826	1,04073	,07269		
Dış Lojistik	Çok Başarılı	8	4,0000	,00000	,00000	29,647	,000*
	Başarılı	156	3,0657	,90300	,07230		
	Karasızım	32	2,0625	,95672	,16913		
	Başarısız	9	1,0000	,00000	,00000		
	Toplam	205	2,8549	1,04611	,07306		
Pazarlama Satış	Çok Başarılı	8	4,0000	,00000	,00000	71,017	,000*
	Başarılı	156	3,4395	,61019	,04885		
	Karasızım	32	2,0278	,85742	,15157		
	Başarısız	9	1,4444	,00000	,00000		
	Toplam	205	3,1534	,90161	,06297		
Satış Sonrası	Çok Başarılı	8	4,0000	,00000	,00000	113,02	,000*
	Başarılı	156	3,3558	,57364	,04593		
	Karasızım	32	1,8125	,65685	,11612		
	Başarısız	9	1,0000	,00000	,00000		
	Toplam	205	3,0366	,92083	,06431		

Firma faaliyet yılı ile faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan One Way Anova analizinin sonuçları tablo 28 de verilmiştir. İşletmelerin danışmanlık tercih sebepleri ile değer zinciri faaliyetlerinin arasındaki anlamlılığını test etmek için hesaplanan p değerleri (0,05) değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin firmaların tercih sebeplerine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır. Tablodan 'da anlaşılacağı üzere firma altyapısı [$F(3,201)=65,449$, $p<,001$], insan kaynakları [$F(3,201)=64,991$, $p<,001$], satın alma [$F(3,201)=29,998$, $p<,001$], teknoloji gelişimi [$F(3,201)=37,690$, $p<,001$], iç lojistik [$F(3,201)=58,883$, $p<,001$], operasyon [$F(3,201)=86,515$, $p<,001$], dış lojistik [$F(3,201)=29,647$, $p<,001$], pazarlama satış [$F(3,201)=71,017$, $p<,001$], satış sonrası [$F(3,201)=113,02$, $p<,001$] değerleri p değerinden (0,05) küçük olduğu için istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğundan **H_{2f} hipotezi kabul edilir**. Bu farklılığa sebep olan grupları yani p değerinden küçük olan tüm değer zinciri faaliyetleri gruplarını tespit edebilmek adına Tukey testi yapılarak ortalamalar incelenmelidir.

Tablo 277: Yönetim Danışmanlığı Hizmetini Alan Firmaların Bu Hizmetin Genel Değerlendirmesi ile İlgili Tukey Analizi Tablosu

Değer Zinciri Faaliyetleri	(I) Danışmanlık Hizmeti Genel Değerlendirme	(J) Danışmanlık Hizmeti Genel Değerlendirme	Ort. Fark (I-J)	Stand. Hata	P
Firma Altyapısı	Çok Başarılı	Başarılı	1,43857*	,21809	,000
		Kararsızım	2,10417*	,23781	,000
		Başarısız	3,66667*	,29234	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-1,43857*	,21809	,000
		Kararsızım	,66560*	,11675	,000
		Başarısız	2,22810*	,20624	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-2,10417*	,23781	,000
		Başarılı	-,66560*	,11675	,000
		Başarısız	1,56250*	,22700	,000
	Başarısız	Çok Başarılı	-3,66667*	,29234	,000
		Başarılı	-2,22810*	,20624	,000
		Kararsızım	-1,56250*	,22700	,000
İnsan Kaynakları	Çok Başarılı	Başarılı	1,58205*	,21102	,000
		Kararsızım	2,60000*	,23010	,000
		Başarısız	3,00000*	,28286	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-1,58205*	,21102	,000
		Kararsızım	1,01795*	,11297	,000
		Başarısız	1,41795*	,19956	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-2,60000*	,23010	,000
		Başarılı	-1,01795*	,11297	,000
		Başarısız	,40000	,21964	,266
	Başarısız	Çok Başarılı	3,00000*	,28286	,000
		Başarılı	-1,41795*	,19956	,000
		Kararsızım	-,40000	,21964	,266
Satın Alma	Çok Başarılı	Başarılı	,76068*	,22704	,005
		Kararsızım	1,58333*	,24757	,000
		Başarısız	2,00000*	,30433	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-,76068*	,22704	,005
		Kararsızım	,82265*	,12154	,000
		Başarısız	1,23932*	,21471	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-1,58333*	,24757	,000
		Başarılı	-,82265*	,12154	,000
		Başarısız	,41667	,23631	,294
	Başarısız	Çok Başarılı	-2,00000*	,30433	,000
		Başarılı	-1,23932*	,21471	,000
		Kararsızım	-,41667	,23631	,294
Teknoloji Gelişimi	Çok Başarılı	Başarılı	,57799	,28545	,182
		Kararsızım	1,79167*	,31127	,000
		Başarısız	2,50000*	,38263	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-,57799	,28545	,182
		Kararsızım	1,21368*	,15281	,000
		Başarısız	1,92201*	,26995	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-1,79167*	,31127	,000
		Başarılı	-1,21368*	,15281	,000
		Başarısız	,70833	,29711	,083
	Başarısız	Çok Başarılı	-2,50000*	,38263	,000
		Başarılı	-1,92201*	,26995	,000
		Kararsızım	-,70833	,29711	,083
İç Lojistik	Çok Başarılı	Başarılı	,76410*	,22905	,006

		Kararsızım	1,86667*	,25795	,000
		Başarısız	3,00000*	,30702	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-,76410*	,22905	,006
		Kararsızım	1,10256*	,13854	,000
		Başarısız	2,23590*	,21661	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-1,86667*	,25795	,000
		Başarılı	-1,10256*	,13854	,000
		Başarısız	1,13333*	,24697	,000
	Başarısız	Çok Başarılı	-3,00000*	,30702	,000
		Başarılı	-2,23590*	,21661	,000
		Kararsızım	-1,13333*	,24697	,000
Operasyon	Çok Başarılı	Başarılı	,46086	,25109	,260
		Kararsızım	2,14583*	,27379	,000
		Başarısız	3,00000*	,33657	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-,46086	,25109	,260
		Kararsızım	1,68497*	,13442	,000
		Başarısız	2,53914*	,23745	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-2,14583*	,27379	,000
		Başarılı	-1,68497*	,13442	,000
		Başarısız	,85417*	,26134	,007
	Başarısız	Çok Başarılı	-3,00000*	,33657	,000
		Başarılı	-2,53914*	,23745	,000
		Kararsızım	-,85417*	,26134	,007
Dış Lojistik	Çok Başarılı	Başarılı	,93429*	,31809	,019
		Kararsızım	1,93750*	,34685	,000
		Başarısız	3,00000*	,42638	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-,93429*	,31809	,019
		Kararsızım	1,00321*	,17029	,000
		Başarısız	2,06571*	,30081	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-1,93750*	,34685	,000
		Başarılı	-1,00321*	,17029	,000
		Başarısız	1,06250*	,33108	,008
	Başarısız	Çok Başarılı	-3,00000*	,42638	,000
		Başarılı	-2,06571*	,30081	,000
		Kararsızım	-1,06250*	,33108	,008
Pazarlama Satış	Çok Başarılı	Başarılı	,56054	,22941	,072
		Kararsızım	1,97222*	,25016	,000
		Başarısız	2,55556*	,30751	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-,56054	,22941	,072
		Kararsızım	1,41168*	,12281	,000
		Başarısız	1,99501*	,21695	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-1,97222*	,25016	,000
		Başarılı	-1,41168*	,12281	,000
		Başarısız	,58333	,23878	,072
	Başarısız	Çok Başarılı	-2,55556*	,30751	,000
		Başarılı	-1,99501*	,21695	,000
		Kararsızım	-,58333	,23878	,072
Satış Sonrası	Çok Başarılı	Başarılı	,64423*	,20516	,010
		Kararsızım	2,18750*	,22371	,000
		Başarısız	3,00000*	,27500	,000
	Başarılı	Çok Başarılı	-,64423*	,20516	,010
		Kararsızım	1,54327*	,10983	,000
		Başarısız	2,35577*	,19401	,000
	Kararsızım	Çok Başarılı	-2,18750*	,22371	,000
		Başarılı	-1,54327*	,10983	,000

		Başarısız	,81250*	,21354	,001
	Başarısız	Çok Başarılı	-3,00000*	,27500	,000
		Başarılı	-2,35577*	,19401	,000
		Kararsızım	-,81250*	,21354	,001

Danışmanlık hizmetinin genel değerlendirmesinin değer zinciri faaliyetleriyle anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespitinden sonra bu farklılığın hangi değer zinciri faaliyetleriyle arasında olduğunu saptamak amacıyla için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar tablo 29 da verilmiştir. Tablo 29 incelendiğinde firma altyapısı faaliyetinde hizmet değerlendirmesi çok başarılı, başarısızdan $p < ,001$ olduğundan farklıdır, fark yönü pozitifdir ve en yüksek ortalama (3,66667) bu grupta gerçekleşmiştir. Bu orandan hareketle firma altyapısı faaliyetinde danışmanlığın genel değerlendirilmesi çok başarılıdır en yüksek orandadır.

4.2.5. Yönetim Danışmanlığı ile Değer Zinciri Faaliyetleri İlişkinin Korelasyon Analizi

Açıklayıcılık katsayısı olan R^2 , değişkenleri bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak düşündüğümüz zaman bağımlı değişkende meydana gelen toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklanabildiğini gösterir. Eğer iki değişken arasında doğrusal ilişkinin olması durumunda, R^2 0 ila +1 arasında değişim gösterir. R^2 değerinin 1'e yaklaşması durumunda, bağımlı değişkendeki değişimin büyük bir kısmının bağımsız değişken tarafından açıklanabildiğini gösterir.³⁹⁵

Tablo 28: Korelasyon Model Özeti Tablosu

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Std. Hata	Durbin-Watson
1	,966 ^a	,933	,930	,28018	1,776

Tablo 31 den de anlaşıldığı üzere R^2 değeri,933 ile +1'e oldukça yakındır. Bu durum bağımlı değişkenlerdeki değişimin büyük oranda bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini gösterir.

³⁹⁵ Zinbarg vd., a.g.e., s133.

Tablo 29: Yönetim Danışmanlığı İle Değer Zinciri Faaliyetleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Tablosu

	FA	İK	SA	TG	İL	O	DL	PS	SS	FS	ÇS	DNAG	HKA	DVDT	HS	TS	DHGD
FA	1	,680**	,395**	,716**	,530**	,661**	,491**	,597**	,584**	0,05	,371**	,194**	,113	,143*	-,300**	0,065	-,678**
İK	,680**	1	,650**	,603**	,804**	,726**	,682**	,740**	,743**	,243**	-,041	,467**	,035	,138*	,066	,004	-,674**
SA	,395**	,650**	1	,427**	,835**	,599**	,637**	,517**	,528**	,414**	0,004	-,499**	-,058	,239**	,175*	,168*	-,551**
TG	,716**	,603**	,427**	1	,564**	,863**	,636**	,851**	,773**	-,012	-,011	-,284**	-,149*	0,049	0,059	-,0118	-,589**
İL	,530**	,804**	,835**	,564**	1	,734**	,840**	,712**	,767**	,232**	-,003	-,456**	0,056	,178*	,159*	-,0105	-,688**
O	,661**	,726**	,599**	,863**	,734**	1	,664**	,930**	,801**	0,01	0,015	-,339**	,191**	-,0005	0,115	-,0069	-,724**
DL	,491**	,682**	,637**	,636**	,840**	,664**	1	,745**	,826**	,174*	0,081	-,413**	-,094	,316**	,188**	-,191**	-,554**
PS	,597**	,740**	,517**	,851**	,712**	,930**	,745**	1	,872**	0,003	0,088	-,431**	0,056	0,115	,214**	-,0048	-,696**
SS	,584**	,743**	,528**	,773**	,767**	,801**	,826**	,872**	1	0,004	0,039	-,392**	-,079	,194**	,292**	-,225**	-,774**
FS	-,005	,243**	,414**	-,012	,232**	0,01	,174*	0,003	0,004	1	0,111	-,530**	-,005	-,071	-,0119	-,157*	-,0079
ÇS	-,371**	-,041	0,004	-,011	-,003	0,015	0,081	0,088	0,039	0,111	1	-,091	-,029	,230**	,325**	0,117	,156*
DNAG	-,194**	-,467**	-,499**	-,284**	-,456**	-,339**	-,413**	-,431**	-,392**	-,530**	-,091	1	0,076	-,114	0,069	-,0025	,348**
DHKA	0,113	0,035	-,058	-,149*	0,056	,191**	-,094	0,056	-,079	-,05	-,029	0,076	1	-,087	-,162*	-,0098	-,0107
DVDT	,143*	,138*	,239**	0,049	,178*	-,005	,316**	0,115	,194**	-,071	,230**	-,014	-,087	1	,326**	,183**	-,0051
HS	-,300**	0,066	,175*	0,059	,159*	0,115	,188**	,214**	,292**	-,0119	,325**	0,069	-,162*	,326**	1	,203**	-,0072
TS	-,065	0,004	,168*	-,0118	-,0105	-,069	-,191**	-,048	-,225**	-,157*	0,117	-,025	-,098	,183**	,203**	1	0,117
DHGD	-,678**	-,674**	-,551**	-,589**	-,688**	-,724**	-,554**	-,696**	-,774**	-,079	,158*	,348**	-,107	-,051	-,072	0,117	1

** p<0,01
 FA: Firma Altyapısı
 İK: İnsan Kaynakları
 SA: Satın Alma
 TG: Teknoloji Gelişimi
 İL: İç Lojistik
 O: Operasyon
 DL: Dış Lojistik
 SS: Satış Sonrası
 FS: Faaliyet Süresi
 ÇS: Çalışan Sayısı
 DNAG: Danışmanlık Ne Anlama Gelir
 DHKA: Danışmanlık Hangi Kaynaktan Alındığı
 DVDT: Danışmanlığı Veren Danışman Türü
 HS: Hizmet Sayısı
 TS: Tercih Sebebi

İki ölçüm arasında doğrusal anlamda bir ilişki varlığı veya yokluğunu, eğer varsa bu ilişkinin yön ve şiddetini belirlemeye yönelik olarak kullanılan istatistiksel yöntem Pearson korelasyon katsayısı denilmektedir. Korelasyon katsayısı pozitif olduğunda değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğu anlamına gelir. Bu doğrusal ilişkinin anlamı değişkenlerden biri arttığında diğerinin de arttığı anlamına gelmektedir. Fakat korelasyon katsayısı negatif olduğunda bu değişkenler arasında ters bir ilişki olduğu anlamına gelir. Bu durumun anlamı değişkenlerden birinde artış olurken diğeri azalmaktadır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısı olan “r” nin yorumlanması şu şekilde yapılmaktadır; Eğer $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki var yada korelasyon yok, $r 0.2-0.4$ arasında bir değer ise zayıf bir korelasyon var, $r 0.4-0.6$ arasında bir değer ise orta şiddette bir korelasyon, $r 0.6-0.8$ arasında bir değer ise yüksek bir korelasyon ve $r > 0.8$ bir değer ise çok yüksek bir korelasyon olduğu yorumu yapılmaktadır.³⁹⁶ Çalışmanın faktörleri ile değer zinciri faaliyetleri ve değer zinciri faaliyetlerinin kendi arasındaki ilişkiye yönelik olarak “*pearson korelasyon*” analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda demografik değişkenler ve diğer değişkenlere yönelik yapılan analizler şöyledir;

Tablo 32 den görüleceği üzere faaliyet süresi, danışmanlığın ne anlama geldiği ($r = -,530$); ve tercih sebebi ($r = -,157$) ile negatif yönlü ve anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Yani danışmanlık alan firmaların faaliyet süreleri arttıkça danışmanlıkla ilgili bilgi düzeyleri azalmaktadır.

Firma çalışan sayısı, danışman türü ($r = ,230$); hizmet sayısı ($r = ,325$); ve danışmanlığın ne anlama geldiği ($r = ,158$) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yani danışmanlık hizmeti alan firmaların personel (çalışan) sayısı arttıkça danışmanlık hizmet alma sayısı artmakta ve danışmanlığın ne anlama geldiği ile ilgili bilgi düzeyi de artmaktadır. Danışmanlığın ne anlama geldiği ile danışmanlık hizmeti genel değerlendirme ($r = ,348$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ile hizmet sayısı ($r = -,162$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yani danışmanlığın iç ya da dış danışmanlardan alınması arttıkça danışmanlık hizmet sayısı azalmaktadır. Danışman türü, hizmet sayısı ($r = ,326$); tercih sebebi ($r = ,183$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Hizmet sayısı ile tercih sebebi ($r = ,203$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Tercih sebebi ($r = 0,117$) ile danışmanlık hizmeti genel değerlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişkiye sahiptir.

³⁹⁶ Şener Büyükoztürk vd., *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*, Pegem Akademi, Ankara Ekim 2019, s.89

Tablodan görüleceği üzere değer zinciri faaliyetleri olan firma altyapısı, teknoloji gelişimi ($r=,716$); insan kaynakları ($r=,680$); operasyonlar ($r=,661$); ile pozitif yönlü ve anlamlı ve yüksek bir ilişkiye ($r=0,6-0,8$) sahiptir. Aynı zamanda firma altyapısı, pazarlama satış ($r=,597$); satış sonrası ($r=,584$); iç lojistik ($r=,530$); dış lojistik ($r=,491$); ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ve orta şiddette bir ilişkiye ($r= 0,4-0,6$) sahiptir. Firma altyapısı ile satın alma ($r=,395$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ve zayıf bir ilişkiye ($r= 0,4-0,6$) sahiptir. Yani firma altyapısı faaliyetleri arttıkça diğer değer zinciri faaliyetlerinde de artış olmaktadır.

Firma altyapısı ile yönetim danışmanlığı hizmeti almış olan işletmelerin danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ($r=,113$) ve danışman türü ($r=,143$) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlığın kaynağı ve türü firma altyapısını olumlu yönde etkilemektedir. Fakat firma alt yapısı, faaliyet süresi ($r= -,05$); çalışan sayısı ($r= -,371$); danışmanlığın ne anlama geldiği ($r= -,194$); hizmet sayısı ($r= -,300$); tercih sebebi ($r= -,065$); danışmanlık hizmeti genel değerlendirme ($r= -,678$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Firma altyapısı ile ilgili danışmanlık artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

İnsan kaynakları ile iç lojistik ($r= ,804$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ve çok yüksek bir ilişki vardır. İnsan kaynakları, satış sonrası ($r= ,743$); pazarlama satış ($r= ,740$); operasyon ($r= ,726$); dış lojistik ($r= ,682$); satın alma ($r= ,650$); teknoloji gelişimi ($r=,603$); ile pozitif yönlü, anlamlı ve ($p<0.01$) yüksek bir ilişkiye sahiptir. İnsan kaynakları, faaliyet süresi ($r=243$); danışman türü ($r=,138$); hizmet sayısı ($r=0,06$); ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. İnsan kaynakları faaliyetindeki bir artış iç lojistik, satış sonrası, pazarlama satış, operasyon, dış lojistik, satın alma ve teknoloji gelişimi de artmaktadır. İnsan kaynakları, danışmanlığın ne anlama geldiği ($r=-,467$), danışmanlık hizmeti genel değerlendirme ($r=-,674$) ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle danışmanlık ne anlama geldiği yani bilgi düzeyi arttıkça insan kaynakları alanında olan danışmanlık talebi azalmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetleri ile ilgili danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Satın alma, teknoloji gelişimi ($r=,427$); iç lojistik ($r=,835$); operasyon ($r=,599$); dış lojistik ($r=,637$); pazarlama satış ($r=,517$); satış sonrası ($r=,528$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Satın alma faaliyetindeki artış teknoloji gelişimi, iç lojistik, operasyon, dış lojistik, pazarlama satış, satış sonrası faaliyetleri de artmaktadır. Satın alma, faaliyet süresi ($r=,414$); danışman türü ($r=,239$) hizmet sayısı ($r=,175$); tercih sebebi ($r=,168$); ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlık hizmeti alan firmaların faaliyet süresi, danışmanlık türü, hizmet alma sayısı ve tercih etme sebepleri arttıkça satın alma faaliyetinde danışmanlıkta artış

göstermektedir. Satın alma, danışmanlık ne anlama gelir ($r=-,499$);danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ($r=-0,058$); danışmanlık hizmeti genel değerlendirme ($r= -,551$) ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlığın alındığı kaynak ile satın alma faaliyeti arasında ters yönde bir ilişki mevcuttur. Yani satın alma faaliyetindeki danışmanlık talebi arttıkça danışmanlığın kaynağı düşmektedir. Satın alma faaliyeti ile ilgili danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Teknoloji gelişimi, iç lojistik($r=,564$);operasyon ($r=,863$);dış lojistik ($r=,636$);pazarlama satış($r=,851$);satış sonrası($r=,773$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Yani teknoloji gelişimi faaliyeti arttıkça iç lojistik, operasyon, dış lojistik, pazarlama satış ve satış sonrası faaliyetleri de artmaktadır. Teknoloji Gelişimi ile hizmet sayısı($r=,059$)pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Teknoloji Gelişimi, danışmanlığın ne anlama geldiği ($r= -,284$); danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ($r= -,149$); tercih sebebi($r=-0,118$); danışmanlık hizmeti genel değerlendirme ($r=-,589$) ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Teknoloji gelişimi faaliyetine olan talep arttıkça danışmanlık hizmetinin kaynağı ve sebebi azalmaktadır. Teknoloji gelişimi faaliyeti ile ilgili danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

İç lojistik, satış sonrası ($r= ,767$); dış lojistik ($r= ,840$); pazarlama satış ($r=,712$); operasyon ($r= ,734$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. İç lojistik faaliyetinde ki artış satış sonrası, dış lojistik, pazarlama satış ve operasyon faaliyetleri de artmaktadır. İç lojistik, faaliyet süresi ($r= ,232$); danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı($r= 0,056$); danışman türü($r=,178$); hizmet sayısı($r= ,159$);ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlık hizmeti alan firmaların faaliyet süreleri ve danışmanlık talepleri arttıkça iç lojistik alanına olan talepleri artmaktadır. İç lojistik, danışmanlığın ne anlama geldiği ($r=-,456$); tercih sebebi ($r= -0,105$);danışmanlık hizmeti genel değerlendirme ($r= -,688$); ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Fakat iç lojistik alanında danışmanlık alan firmaların talepleri artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Operasyon, dış lojistik ($r= ,664$); pazarlama satış ($r=,930$); satış sonrası ($r=,801$); ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Operasyon faaliyeti arttıkça dış lojistik, pazarlama satış ve satış sonrası faaliyetleri de artmaktadır. Operasyon, danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ($r=191$); hizmet sayısı ($r= 0,115$); ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlık hizmeti alan firmaların bu alandaki talepleri (hizmet sayısı) arttıkça operasyon alanındaki danışmanlık talebi artmaktadır. Operasyon, danışmanlığın ne anlama geldiği ($r=-$

,339); tercih sebebi($r=-0,069$); danışmanlık genel değerlendirme ($r=-,724$) ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle Operasyon alanında hizmet alan firmaların danışmanlığa olan talepleri faaliyeti ile ilgili danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Dış lojistik, pazarlama satış($r= ,745$); satış sonrası($r= ,826$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Dış lojistik faaliyetinde artış, pazarlama satış ve satış sonrası faaliyetlerini de arttırmaktadır. Dış lojistik, faaliyet süresi($r= ,174$); danışman türü($r= 316$); hizmet sayısı ($r=188$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlık talep eden firmaların faaliyet süreleri ve hizmet sayıları arttıkça dış lojistik alanında taleplerinin de arttığı görülmektedir. Dış lojistik, danışmanlığın ne anlama geldiği ($r=-,413$); tercih sebebi ($r=-,191$); danışmanlık hizmeti genel değerlendirme ($r=-,554$) ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Dış lojistik alanında danışmanlık sayısı artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Pazarlama satış, satış sonrası ($r= ,872$) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yani pazarlama faaliyetindeki artış satış sonrası faaliyetlerinde de artış sağlamaktadır. Pazarlama satış, faaliyet süresi ($r= ,214$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlık hizmeti alan firmaların faaliyet süreleri arttıkça pazarlama satış alanında olan talepleri de artmaktadır. Pazarlama satış, danışmanlığın ne anlama geldiği ($r=-,431$) ve danışmanlık hizmeti genel değerlendirme ($r= -,696$) ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Satış alanında danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Satış sonrası, danışman türü ($r=,194$); hizmet sayısı ($r= ,292$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Danışmanlık hizmeti alan firmaların talep sayısı arttıkça satış sonrası faaliyetlerine olan talepte artmaktadır. Satış sonrası, danışmanlığın ne anlama geldiği ($r=-,392$); tercih sebebi ($r= -,225$); danışmanlık hizmeti genel değerlendirme($r=-,774$) ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Satış sonrası alanında danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Tablo 30: Ana ve Alt Hipotezler Tablosu

ANA HİPOTEZLER	KABUL DURUMU
H ₁ : Demografik bilgilere göre yönetim danışmanlığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H ₂ : Yönetim danışmanlığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H ₃ : Çalışmanın faktörleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H ₄ : Değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
ALT HİPOTEZLER	KABUL DURUMU
H _{1a} : İşletmelerin faaliyet süreleri ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir
H _{1b} : İşletmelerin personel sayıları ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır	Kabul edilmiştir
H _{2a} : Danışmanlığın hangi kaynaktan alındığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır	Kabul edilmiştir.
H _{2b} : Danışmanlığın hangi tür danışmanlardan alındığı ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{2c} : Son bir yılda kaç defa danışmanlık talebinde bulunduğu ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{2d} : Yönetim danışmanlığı hizmeti alan firmaların danışman tercihi ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{2e} : Yönetim danışmanlığının işletmeye katkı düzeyi ile değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{3a} : Faaliyet Süresi ile diğer faktörler arasında ilişki vardır	Kabul edilmiştir.
H _{3b} : Çalışan Sayısı ile diğer faktörler arasında ilişki vardır	Kabul edilmiştir.
H _{3c} : Danışmanlık Ne Anlama Gelir ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{3d} : Danışmanlık Hangi Kaynaktan Alındığı ile diğer faktörler arasında ilişki vardır	Kabul edilmiştir.
H _{3e} : Danışmanlığı Veren Danışman Türü ile diğer faktörler arasında ilişki vardır	Kabul edilmiştir.
H _{3f} : Hizmet Sayısı ile diğer faktörler arasında ilişki vardır	Kabul edilmiştir.
H _{3g} : Tercih Sebebi ile diğer faktörler arasında ilişki vardır	Kabul edilmiştir.
H _{3h} : Danışmanlık Hizmeti Genel Değerlendirme ile diğer faktörler arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4a} : Firma Altyapısı ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4b} : İnsan kaynakları ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4c} : Satın alma ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4d} : Teknoloji ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4e} : İç lojistik ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4f} : Operasyon ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4g} : Dış lojistik ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4h} : Pazarlama satış ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H _{4i} : Satış sonrası ile diğer değer zinciri faaliyetleri arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, yönetim danışmanlığı ve danışmanlığın değer zinciri faaliyetleri üzerindeki etkisi, öncelikle teorik bilgiler elde edilmek ve bu bilgiler ışığında uygulama yapmak suretiyle incelenmeye çalışılmıştır. Ana iki bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümü teorik çerçeveyi kapsamaktadır. Birinci bölüm altı alt bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden birincisi yönetim danışmanlığının teorik temelini oluşturan yönetim kavramı ile ilgili tarihini, gelişimini ve tanımını içeren kısa bilgilerden oluşmaktadır. İkinci alt bölümde ise danışmanlık kavramı ve gelişimini içermektedir. Üçüncü alt bölüm yönetim danışmanlığının tanımı ve gelişimini, dördüncü alt bölüm yönetim danışmanının özelliklerini, beşinci alt bölüm yönetim danışmanlığı proje sürecini ve son alt bölüm olan altıncısında da yönetim danışmanlığında sorunlar incelenmiştir. Değer zinciri analizinin incelendiği ikinci ana bölüm beş alt bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilkinde değer kavramı ve türleri, ikinci alt bölümde değer zinciri analizi kavramı, üçüncü alt bölümde değer zinciri analizinin önemi, dördüncü alt bölümde değer zincirinin işletmelere katkıları ve son bölümde de yönetim danışmanlığında değer zincir alt süreçleri incelenmiştir.

Çalışmanın demografik faktörleri ile değer zinciri faaliyetleri analizi sonuçlarına göre faaliyet süreleri arttıkça işletmelerin danışmanlık talep ettiği değer zinciri faaliyetleri satın alma, insan kaynakları, iç lojistik, dış lojistik faaliyetlerinde olmaktadır ve 21 yıl ve üzeri faaliyette bulunan işletmeler olduğu görülmüştür. Personel sayısı arttıkça işletmelerin danışmanlık taleplerinin firma altyapısı, satın alma, pazarlama satış ve satış sonrası değer zinciri faaliyetlerinde olduğu görülmüştür. Çalışan sayısı artan işletmelerin danışmanlık taleplerinin daha çok pazarlama satış ve satış sonrası hizmetlerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmanın diğer faktörleri ile değer zinciri faaliyetleri analizi sonuçlarına göre yönetim danışmanlığı hizmetini alan firmaların bu hizmeti hangi tür danışmanlardan aldıkları ile ilgili ilişkinin analizine göre danışmanlık hizmeti en çok yabancı bağımsız danışmanlık firmalarından talep edilmekte ve bu talep operasyon (üretim) faaliyetlerinde gerçekleşmektedir. İşletmelerin danışmanlık talep sayıları ile değer zinciri faaliyetleri arasındaki ilişki analizine göre yönetim danışmanlığı talebi talep sayısı 5-7 olmak üzere en fazla iç lojistik faaliyetinde gerçekleşmiştir. Yönetim danışmanlığı hizmetini alan firmaların danışman tercihleri ile ilgili analizi göre danışmanlık tercih sebebinin güncel yaklaşımları yakından takip etme ile en yüksek oranda dış lojistik faaliyetinde gerçekleştiği söylenebilir. Yönetim danışmanlığı hizmetini alan firmaların bu hizmetin genel değerlendirme ile ilgili analize göre firma altyapısı ile ilgili danışmanlık talebinde bulunan işletmeler bu danışmanlık hizmetini çok başarılı bulmuşlardır.

Çalışmanın faktörleri ile değer zinciri faaliyetleri ve değer zinciri faaliyetlerinin kendi arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan “*pearson korelasyon*” analizine göre; danışmanlık alan firmaların faaliyet süreleri arttıkça danışmanlıkla ilgili bilgi düzeyleri azalmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan firmaların personel (çalışan) sayısı arttıkça danışmanlık hizmet alma sayısı artmakta ve danışmanlığın ne anlama geldiği ile ilgili bilgi düzeyi de artmaktadır.

Değer zinciri faaliyetleri olan birincil faaliyetler ile destek faaliyetlerinin birbiri ile olan ilişkisine yönelik yapılan analize göre değer zincirinin birincil faaliyetleri (firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji gelişimi ve satın alma) ile destek faaliyetlerine ilişkin bulgular şöyledir; firma altyapısı faaliyetleri arttıkça diğer değer zinciri faaliyetlerinde de artış olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları faaliyetleri arttıkça diğer değer zinciri faaliyetlerinde de artış olduğu görülmüştür. Satın alma faaliyetleri arttıkça diğer değer zinciri faaliyetlerinde de artış olduğu görülmüştür. Teknoloji gelişimi faaliyetleri arttıkça diğer değer zinciri faaliyetlerinde de artış olduğu görülmüştür. Değer zincirinin destek faaliyetleri (İç lojistik, Operasyon, Dış lojistik, Pazarlama Satış ve Satış Sonrası) ile birincil faaliyetlere ilişkin korelasyon analizi bulguları şöyledir; İç lojistik faaliyetinde ki artış satış sonrası, dış lojistik, pazarlama satış ve operasyon faaliyetlerini de artmaktadır. Operasyon faaliyeti arttıkça dış lojistik, pazarlama satış ve satış sonrası faaliyetleri de artmaktadır. Dış lojistik faaliyetinde artış, pazarlama satış ve satış sonrası faaliyetlerini de arttırmaktadır. Pazarlama faaliyetindeki artış satış sonrası faaliyetlerinde de artış sağlamaktadır. Buradan hareketle değer zinciri faaliyetlerindeki bir artışın diğer zincir faaliyetlerinde de artış sağladığı görülmüştür.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle ilişkisine yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre; Danışmanlığın kaynağı(iç-dış danışman) ve türü (yerli-yabancı) firma altyapısını olumlu yönde etkilemektedir. Fakat firma altyapısı ile ilgili danışmanlık artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme derecesi azalmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetleri ile ilgili danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirmesi azalmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan firmaların danışmanlık hizmeti alma sayısı arttıkça satın alma faaliyeti de artış göstermektedir. Satın alma faaliyeti ile ilgili danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan firmaların danışmanlık hizmeti alma sayısı arttıkça teknoloji gelişimi faaliyeti artış göstermektedir. Teknoloji gelişimi faaliyeti ile ilgili danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Danışmanlık alan firmaların faaliyet süresi arttıkça İç lojistik faaliyetinin de arttığı görülmüştü. Fakat iç lojistik alanında danışmanlık alan firmaların talepleri

artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme derecesi azalmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan firmaların bu alandaki talep sayısı (hizmet) arttıkça operasyon alanındaki danışmanlık talebi artmaktadır. Operasyon alanında hizmet alan firmaların danışmanlığa olan talepleri ile ilgili danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır. Danışmanlık talep eden firmaların faaliyet süreleri ve hizmet sayıları arttıkça dış lojistik alanında taleplerinin de arttığı görülmektedir. Dış lojistik alanında danışmanlık sayısı artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan firmaların faaliyet süreleri arttıkça pazarlama satış alanında olan talepleri de artmaktadır. Pazarlama satış alanında danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan firmaların danışmanlık talep sayısı arttıkça satış sonrası faaliyetleri artmaktadır. Satış sonrası alanında danışmanlık talebi artmasına rağmen danışmanlık hizmeti genel değerlendirme azalmaktadır.

Tüm bu sonuçlara bakıldığında yönetim danışmanlığı alan firmaların bu taleplerinin değer zinciri faaliyetlerinde de bir artış sağladığı görülmüştür. Fakat danışmanlık hizmeti alan firmaların bu hizmeti değerlendirmeleri ile ilgili sonuçlara bakıldığında genel değerlendirme derecelerinin azaldığı görülmektedir. Buradan hareketle danışmanların firmaların değer zinciri faaliyetlerine az ya da çok bir katkısının olduğu ama firmalarca bu katkılarının yetersiz görüldüğü sonucuna varılabilir. Yazında danışmanlığın işletmelere katkıları ile ilgili bir çalışmaya rastlayamadığımızdan bulguları karşılaştırma imkânımız olmamıştır.

Bu çalışma yönetim danışmanlığı mesleğinin işletmelere olan katkılarını araştırmaya yönelik olarak yapılmıştır. Çalışmanın ardılları için işletmelere olan katkılarını memnuniyet düzeyleriyle birlikte ele almaları faydalı olacaktır. Ayrıca yönetim danışmanlığının daha net olarak anlaşılabilmesi için uygulamalı bir araştırma yapılması da önemli bir eksiği gidermeye matuf olabilir. Yönetim danışmanlığı mesleği ile ilgili sertifikasyon olmasına rağmen, yasal bir düzenleme olmaması ve hemen herkesin kendini danışman olarak tanıtabilmesi, bu alanda hizmet alan ve başarısız bir takım sonuçlarla karşılaşan işletmelerin bu hizmete bakış açılarının olumsuz yönde olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle sertifikasyonun diğer bir takım mesleklerde olduğu gibi yasal bir takım düzenlemeye tabi tutulması bu türden mağduriyetleri giderebilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALTOP Atilla, Yönetim Sözleşmesi, Danışmanlığı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2003
- AKTEPE Eyyüp, Genel İşletme, Nobel Yayın Dağıtım 2. Baskı Kasım 2007
- ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi İstanbul, 2009
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 6 cilt,
- BAYRAM Nuran, Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2004
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, ÇOKLUK Ömay, KÖKLÜ Nilgin, Sosyal Bilimler İçin İstatistik, Pegem Akademi, Ekim 2019, Ankara,
- CARNEVALE JAMES P, Danışmanlık İncileri Uygulamacı İçin Düşünceler, Anahtar Kitaplar Yayınevi, Ağustos 2017
- DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme, Alfa 2013
- Dündar AYTAR, Danışmanlık Nedir? Ne Değildir? Rota Yayınları, 1998
- ERDOST Hayat Ebru Danışmanlık hizmeti Ve Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı Firmaları, Turhan Kitapevi, Ankara 2003
- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul
- ERTÜRK Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Ekim 2013 İstanbul
- FOSTER Timothy Rv, Başarılı Serbest Danışmanlığın 101 Yolu, Alfa Yayınları, Çev. Ebru Kılıç, İstanbul 1998
- GÖRAL Ramazan, Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara 2014
- GÜMÜŞ İzzet, Genel İşletme, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2017
- HACIHASANOĞL Tansel, KARTAL Cihat, ALTIN Şaban, Küresel Pazarlama Yönetimi Yaklaşımıyla Çok Boyutlu Yönetimsel Yatırım Analizi Ve Portföy Yönetimi - Yozgat Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin İhtiyaç Analizi, I. Uluslararası Bozok Sempozyumu Bildiri Kitabı II. Cilt, 5-7 Mayıs 2016
- KBUTLER Imelda, TRACY Shayne, GÜNGÖR Hasan Tahsin, Odyssey Danışılan Danışman Yolculuğu, Mimoza Matbaacılık, İstanbul 2016
- KARASU Ercan, Danışman ve Danışmanlık, Beyaz Yayınları, İstanbul 2009
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2014
- KÖSE Arzu, Stratejik Yönetim, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2008

MAGRETTA Joan, (Hızlı, Küresel ve Girişimci Hong Kong Stili Tedarik Zinciri Yönetimi), Değer Zincirini Yönetmek, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Acar Basım Aralık 2007, Çeviren İlker Gülfidan

Meydan Larousse Büyük Lügat ve Ansiklopedi, 5cilt

MCLEOD John, MCLEOD Julia, Danışmanlık Becerileri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara Şubat 2015, S Xv,Çeviri; Muzaffer Şahin, Nilgün Sağlam

MEMDUHOĞLU Hasan Basri ve YILMAZ Kürşad, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, ISBN 978-605-364-067-7, Pegem Akademi

MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, İstanbul 2016

NEES Danielle B., GRENIER Larry E., Seeing Behind The Look- A Like Management Consultans, Organizasyonel Dynamics, 1985,

KURT Mustafa, Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği, Gazi Kitapevi, Şubat 2008

KUBR Milan, Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi, T.C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 711, Çeviren, Uzman Tercüme Ltd. Şti.

KUBR Milan, Management Consulting: A Guide to the Profession, ILO, Switzerland (1986)

PORTER Michael E., The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, Ocak, 2008

PORTER Michael E., Competitive and Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press

PORTER Michael Everett, Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2010

ÖZER Mehmet Akif, 21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları, Gazi Kitapevi, 2012

SADLER Philip, Management Consultancy a Handbook of Best Practice, Kogan Page Limited, 1998

SHEIN Edgar, Process Consultation, Massachutetts, Addison-Wesley, 1969,

SENCER Muzaffer, Toplum Bilimlerinde Yöntem, Beta Basım, İstanbul, 1989

TAVŞANCIL Ezel, Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi, Nobel Yayıncılık, Ankara 2002

TAVŞANCIL, Ezel, Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi Yazar, Nobel Akademi 4. Baskı, Ankara 2010

THE WORLDBANK, A Comprehensive Guide to Selection of Consultants, Manufactured in the United States of America First printing November 2001

TEK Ömer Aybars, Pazarlamada Değer Yaratmak. Pazarlama Dizisi No: 04, İstanbul: Hayat Yayınları No: 233

TENGİLİMOĞLU Dilaver, ÖZTÜRK BAŞPINAR Nuran, Hasan TUTAR, Büro Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2516

ÜLGEN Hayri, MİRZE S.Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta, 5 baskı İstanbul, Ekim 2010

Türk Dil Kurumu Sözlüğü

YAZICIOĞLU, Yahşi, ERDOĞAN Samiye, Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık Detay, Ankara, 2004

YÜKSELEN Cemal, Pazarlama, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010

MAKALELER

AKGÜN V.Özlem, Enformasyon Sistemlerinin Örgüt Ve Örgüt Stratejileri Bağlamında Değerlendirilmesi, Sosyo teknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi Yıl:3 Sayı:6 Aralık 2013

AKTAN Coşkun Can, Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos 2008

AKTAN Coşkun Can, Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 2, 2012 ISSN: 1309 -8039 (Online)

AKTAN Coşkun Can, Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 1, Sayı 1, 2009 Issn: 1309 -8039 (Online)

AKTAN Coşkun Can, Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki Ve Vicdani Red Davranışı: Whistle blowing, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 7, Sayı 2, 2015 ISSN: 1309 -8039 (Online)

AKYILDIZ Murat, Lojistik Değer ve Çok Boyutlu Değer Modeliyle Kullanımı, Yönetim Bilimleri Dergisi (7: 2) 2009

ALTAY Bülent, GÜRPINAR Koray, Açıklanmış Karsılaştırmalı Üstünlükler Ve Bazı Rekabet Gücü Endeksler: Türk Mobilya Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X, S I, 2008)

ATILGAN Turan, Tekstil Ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri Ve Ekonomik Etkileri, Tekstil Ve Konfeksiyon 1/2006

ALTINER Mahmut, Hazır Beton Fabrikasında (Adana) İstatistiksel Kalite Kontrol Uygulaması,4. Maden Makinaları Sempozyumu, 23-24 Mayıs 2013

BANKS Richards H,, Outside services as a factor influencing the growth of small business firms, British Library, Document Supply Centre, 1978

BARCA Mehmet, ESEN Saban, Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar, e-Journal of New World Sciences Academy NWSA-Social Sciences, 3C0092, 7, (2), 89-107.

BAYKAL Tan, Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Social Sciences Research Journal,(Volume)7,(Issue)2,)151-160 (June 2018), ISSN: 2147-5237

BAYRAKTAROĞLU Serkan, KAYABAŞI Selda, ERSOY YILMAZ Sevdije, Yönetim Danışmanlığı Ve İşletmelerin Yönetim Danışmanlığına Bakış Açıları: Marmara Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi D 2 ergisi, Sayı: 38, Haziran-Aralık 2011 ss.1-26,

BAYLAN Emin Başar, Türkiye'de Bir Endüstriyel Kalkınma Etmeni Olarak Yönetim Danışmanlığı Sektörüne Bakış, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi Yıl:14 Sayı:27 Bahar 2015 s.187-204,

BAYTER Mustafa, Bilgi Merkezlerinin Örgütsel Davranışının Değişimi Ve Gelişimi, International Journal of Social Sciences and Education Research Volume: 2(4), 2016

BİRGÜN, Semra., GÜLEN, Kemal Güven ve ÖZKAN, Kadriye (2006). "Yalın Üretime Geçiş Sürecinde Değer Akışı Haritalama Tekniğinin Kullanılması: İmalat Sektöründe Bir Uygulama". İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 5(9), 47-59.

BİRİNCİ Yüksel, Stratejik Bir Araç Olarak "Patent", Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Temmuz 2013

BENGÜL S.Süreyya, Otomotiv Sektöründe Sunulan Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Müşterilerin Marka Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Kütahya İlinde Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 57. Sayı / Temmuz 2018

ÇEKEROL Gülşen Serap, KURNAZ Niyazi, Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü Ve Rekabet Analizi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi • 25 / 2011

CHELLIAH John, DAVIS Douglas, What Clients Really Want from Management Consultants: Evidence from Australia, University Technology of Sydney, Australia,

Davison, Edward D., (2015). Logistics Management, Research Starters: Business (Online Edition)

DEMİR Didem, Değer Kavramı ve Lojistik Hizmetlerinin Müşteride Yarattığı Değer, Journal of Current Researches on Business and Economics, 2016, 6 (2), 1-28

DERİN Erdem, Pazarlama Dahisi Olun, Kum Saati Yayınları İstanbul 2008

DOĞAN Ebru, Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt/Volume: 15 Sayı/Issue: Ek Sayı 1/ Additional Issue 1 Aralık/December 2017 ss./pp. 163-178

EGE İlhan, KURLAR Murat, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bir Hastane İşletmesinde Uygulama, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi Eylül 2018; 20(3);679-704

ELEREN Ali, BEKTAŞ Çetin, AKYÜZ Yılmaz, Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar Ve Finansal Etkileri, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi (C.V, S.2, 2003), s39-40

ERASLAN İ. Hakkı, HELVACIOĞLU KUYUCU Aslı Deniz, BAKAN İsmail, Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazır giyim Sektörünün Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X,S II, 2008)

ERDEM Ali Rıza, Batı Düşünülerinin Yönetim Bilimine Bilim Öncesi Katkıları, Eğitim Yönetimi Yıl 2, Sayı 3, Yaz 1996

ERKAN Birol, Türkiye’de Lojistik Sektörü Ve Rekabet Gücü, ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi Sayı:1 Yıl: 2014

ERTUĞRUL Murat, Değer-Fiyat Ayrımı ve İşletme Değeri: Kuramsal Bir Bakış, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2008, 3(2), s143-144

ERTUĞRUL Murat , Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt/Vol.: 9 - Sayı/No: 1 : 19–46 (2009)

GÖKŞEN Yılmaz, Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 5 Sayı 4 2003

GÖNENÇ GÜLER Emel, Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne’deki Oteller Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 61-76, 2009

GÜMÜŞ Yusuf, Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi, Muhasebe ve Finansman Dergisi Sayı 41

GÜNEL Deniz, CİVELEK Mustafa Emre, KARABULUT Tuğba, İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi: Deneysel Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi Yıl:14Özel Sayı:28 Güz2015 s. 251-265

GÜZEL Dilşad, İmalatçı KOBİ’lerde Benchmarking Tekniğinin Bilinirliği ve Uygulanabilirliği: Erzurum, Erzincan, Bayburt (TRA1) Bölgesinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:20. Sayı:1. Haziran 2016 ss.149-161

GEREFFİ Gary, A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries, Durham, NC 27708-0088 / USA

JONES Alistair Brandon, LEWIS Michael, VERMA Rohit , WALSMAN Matthew C.,Examining the characteristics and managerial challenges of Professional services: An empirical study of management consultancy in the travel, tourism, and hospitality sector,Journal of Operations Management 2016

KAPAR Kezban, Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci İle Tedarikçi Seçimi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:28, Sayı:1, Yıl:2013, ss.197-231

KARCIOĞLU Reşat, TEMELLİ Fatma, Lojistik Faaliyetler Ve Yönetimi: Erzurum'daki Lojistik Kargo Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt/ Volume: 3 Sayı/ Number: 2 Yıl/Year: Aralık/December 2014

KARTAL Nazım, Danışmanlık Üzerine, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 45, Sayı 4, Aralık 2012

KAYA Gönül, Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı Ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli, Yeni Türkiye 88/2016

KINDLE Eva-Maria, CASAIS Beatriz, Opportunities for the Establishment of Partnerships Between International Business Management Consultancy Firms: The Case of Portugal and Germany, Global Conference on Services Management (GLOSERV 2017)ISSN: 2372-5885 60

KOPCZAK, Laura Rock, Logistics Partnership And Supply Chain Restructuring. Survey Results From The US Computer Industry, Production And Operations Management, 6, (3), pp.226-247

KURT Mustafa, GÖRMÜŞ Alparslan Şahin, Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2010, C.15, S.1

KUTUKIZ Doğan, TUNÇBILEK Murat, Küreselleşme Sürecinde Firma Değeri Ve Yönetim Sürecindeki Değişimler, Journal Of Azerbaijan Studies

KUŞAT Nurdan, Tr61 Bölgesi İl Bazlı Rekabet Gücü Analizi, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) CİLT 5 SAYI 5 Yıl 2018

KUYUCAK Ferhan, ŞENGÜR Yusuf, Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri için Genel Bir Çerçeve, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009

LEE Hau L., BILLINGTON Corey, Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities” Sloan Management Review, 33, (3), ss.65-73

MADRAN Canan, AY Ünal, Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, "Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12 (2013)

ÖRNEK Ali Şahin, Bir Yönetim Tekniği Olarak Değer Mühendisliği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 5 Sayı 2 2003

ÖZCAN Kerim, BARCA Mehmet, Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünse İlerleme mi? Amme İdaresi Dergisi, Cilt 43 Sayı 1 Mart 2010

ÖZCAN Selami, Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2008 Cilt: 5 Sayı: 10

ÖZGÖREN Ferahnur, Satış Sonrası Hizmetin Müşteri Sadakatine Etkisi Ve Ericsson Örneği, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi Sayı 2, Haziran 2012

ÖZDEMİR Lütfiye, DULKADİR Berkant, SARIOĞLU UĞUR Sevtap, Kurumsal Kaynak Planlamasının (Erp) İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi, Turizm Sektöründe Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2018, Cilt: 9, Sayı: 22, ss.1-12,

ÖZER Songül, BİLİCİ Nilgün, Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Van İl Merkezindeki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 2017, Cilt: 3, Sayı:2, ss. 1-22

ÖZSUNGUR Fahri, Otobüs Sektörünün Değer Zinciri Analizine Yönelik Nitel Bir Araştırma: Üretim İşletmesi Örneği, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 36, Sayı 2, 2018 s. 95-123

ÖZTOP Murat, GÖZLÜ Sıtkı, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Uygulamadaki Sorunları, 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007

PADO Güven, Açık İnovasyonun Rekabet Stratejisi Üzerine Etkisi, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi Cilt/Volume:1 Sayı/Issue:2 Aralık/December 2016

PHİLLİPS Richard, HENDERSON Jeffrey, Global Production Networks And Industrial Upgrading: Negative Lessons From Malaysian Electronics, Journal Für Entwicklungspolitik Xxv 2-2009, s.38-61

TABACHNICK, Barbara G., FIDELL, Linda S., & ULLMAN, Jodie B. (2007). Using multivariate statistics (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.

TANER Berna, AKKAYA Cenk, İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri Ve Farklı Sektörlerdeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt3 sayı1

TAŞÇI Deniz, YALÇINKAYA Akansel, Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Air line With in Airline) Modeli Ve Anadolu jet

Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, Ağustos 2015, 10(2), 177- 201

TOMENENDAL Matthias, The consultant client interface: A theoretical introduction to the hot spot of management consulting, Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics (FHW Berlin), No. 31

TÜRK Murat, ERTAŞ Fatih Coşkun, Bulanık Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi: Bir Hastane Uygulaması, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi

TÜRK Zeynep, Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi s59-3

TSAI Cheng-An, WEN LO Sheng, LIN Tzu-Ming, An Analytical Framework with Sensitivity Analysis to Quantify Management Consultancy Selection August 2013, <https://www.researchgate.net/publication/277920800>,) (10 July 2016)

UĞUR Adem, SÖNMEZ ÇALIŞ Özge Alev, GÜNER Aykut, Yönetim Danışmanlığının Kapsamı Ve Türkiye’de Danışmanlık Sektörünün Gelişmesinin Önündeki Engeller Üzerine Bir Değerlendirme, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 62, Aralık 2017, s. 522-533

ÜNLÜ Murat, BAYRAKTAR Osman, İnsan Kaynakları İşlevlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi, Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi Cilt/Vol:1, Sayı/Issue:2, 2017 Sayfa: 78-96

UZKURT, Cevahir Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma performansına Etkileri, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:3 Sayı:1 Haziran 2002

YALÇIN Selçuk, Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı15 Ağustos 2006

YAŞAR R. Şebnem, Etkililik Ve Uygulanabilirlik Yönünden Maliyetleme Sistemlerinin Karşılaştırılması, UIİİD-IJEAS, 2018 (17. ÜİK Özel Sayısı):697-716 ISSN 1307-9832

YAVUZ V. Alpagut, Sürdürülebilirlik Kavramı Ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl/Year: 2010 " Cilt/Volume: 7 " Sayı/Issue: 14, s. 63 – 86

YILDIRIM, İbrahim. "Kamu Hizmetlerinde Kalite Yönetimi", Türk İdare Dergisi, 77(446), ss. 17–39. (2005)

YILDIRIR Süleyman Can, Satış Öncesi ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması, Bitlis Eren

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt/ Volume: 3 Sayı/ Number: 2
Yıl/Year: Aralık/December 2014

YILDIZ Mete, BABAÖĞLU Cenay, Kamu Politikası Bakış Açısından Selçuklu ve Osmanlı Devletlerinde Hükümdar-Danışman İlişkisi Üzerine, Yasama Dergisi 2015

YİĞİT Sema, Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 11, Yıl 11, Sayı 1, 2015

YÜKSEL Mehmet, Etik Kodlar, Ahlak ve Hukuk, Hacettepe HFD, 5(1) 2015, 9–26

WEISS, Antonio E, Management, consultancy and the british state, c.1960-c2010, eBook ISBN 978-3-319-99876-3

WONDIE Birhan, The Challenges of Management Consultancy Profession in Ethiopia (The Case of AddisAbaba), Imperial Journal of Inter disciplinary Research (IJIR) Vol-2, Issue-10, 2016

WOMACK James P., ve JONES Daniel T., From Lean Production to the Lean Enterprise, Harvard Business Review, March-April 1994.

ZINBARG Richard E., REVELLE William, YOVEL Iftah, & LI Wen, (2005). Cronbach's α , Revelle's β , and McDonald's ω H: Their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability. *psychometrika*, 70(1), 123-133.

TEZLER

AKBAŞ Halil Emre, Endüstri İşletmelerinde Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerine Etkileri Ve Uygulama Örneği, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı İstanbul, 2008, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

BUTLER Nick, What is management consultancy? University of Leicester, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

ÇETİN Çimen Karataş, Limanlarda Örgütsel Değişim Ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı, İzmir – 2011, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

DENİS Saint Martin, Reforming state bureaucracies: Accountants and the politics of managerialism in Britain, Canada and France (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

DEPREY, Brynn Darin, The internationalisation process of small and medium-sized management consultancies in the uk, Anglia Ruskin University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

ERASLAN İsmail Hakkı, The effects of competitive strategies on firm performance: A study in Turkish textile and apparel industry considering the mediating role of value chain activities, 2008, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

ERKAN Volkan, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2007, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

EROL Elif Merve, Küreselleşen Dünyada Tarım Ürünlerinin Arz Ve Değer Zincirleri Üzerine Bir Değerlendirme, T.C. Gıda Tarım Ve Hayvancılık Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Ankara – 2015 Mayıs, (Yayımlanmamış AB Uzmanlık Tezi)

FREDERİCK Stacey Elizabeth, Development and application of a value chain research approach to understand and evaluate internal and external factors and relationships affecting economic competitiveness in the textile value chain, NC State University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

GÜVENER Timur, İstanbul'daki Bilişim Firmalarında Kullanılan Bilişim Sistemlerini Değer Zinciri Analizi Ve Proje Yönetimi Açısından Değerlendirme Ve Bulut Bilişim Teknolojileri Kullanımı, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2016, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

GREGORY Michael, The education, training and personal development needs of sole-practitioner management consultants. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

HANS Nesseth, Kabat Clifford, Merchants of meaning: The authority of global consultancy in Indonesia, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

MATTHIAS Olga, Developing a customisation blueprint for management consultancies to better serve their clients, The University of Bradford, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

NOSİRİ Onyekachi Nneka, Competencies and consultation delivery: service quality strategy of multinational management consulting firms in Nigeria, Brunel University London, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

SAVCI Mustafa, Çay İşletmelerinde Üretim Maliyetlerinin Değer Zinciri Analizi, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli – 2012, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

SHİMENG LİU, Market-based organization allearning in management consultancy, Centre for Technology, Innovation and Culture University of Oslo Faculty of Social Science, May 2015, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

ÖZ Mehmet Doğan, Kruvaziyer Turizmine Yönelik Tur Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

TALLİS Deborah, Corporate responses to management consultancy procurement, University of Bath,(Yayımlanmamış Doktora Tezi)

UZUNOĞLU Ebru, Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışı Açısından Değer Zinciri Yönetimi ve Değer Zincirinde İletişimin Yeri ve Önemi, TC Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, 2005, s103-104, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

VAN BON Hendrikus Johannes, Understanding account management in professional services relationships: conceptualising a value framework of account management from client and professional perspective in the audit, tax and management consultancy industry, (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

YALÇIN Esin Cumhuriyet, Proses İyileştirme Çalışmalarında Veri Madenciliği Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Çalışma, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Ekonometri Programı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.namehaber.com/yazi/seval-yaman/12822-yonetim-labirenti> erişim: 14.02.2018-12:49YAMAN Şeval Yönetim Labirenti,

<https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ddb-dernek-sorgulama?asama=2>

<http://kobi.org.tr/index.php/koblere-yoenelik-ab-bilgileri/avrupa-birlii-gelitirme-merkezleri>, (Erişim Tarihi: 25.10.2018 s:19.33)

<http://www.haber7.com/yasam/haber/97688-danismanlik-nedir-nedegildir26/09/2018>

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/cmc-yonetim-danismanligi-sertifikasyonu/220>

<http://www.kigem.com/yonetim-danismanligi-uzerine.html>

<http://www.ibrahimaksen.com.tr/danismanlik-nasil-bir-meslek-danisman-nasil-olunur>

<http://www.ydd.org.tr/2017/12/07/bir-sanayi-devrimini-daha-iskalamak-hakan-zobu->

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/yonetim-danismanligi/218>

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/ulkemizde-danismanlik-sirketlerinin-kapasitesinin-gelistirilmesine-ve-uluslararası-piyasalara-acilmasına-yonelik-tesvikler-gelistirilmelidir/219> 26/09/18

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/danismanlik-standartlarinin-olusturulmasi-ve-danismanligin-bir-meslek-olarak-kabul-edilmesi-gereklidir/221>

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kosgeb-tarafindan-kobilere-saglanan-egitim-ve-danismanlik-hizmetleri/224>

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/danismanlik-hizmetinin-baslangicinda-planlar-iyi-yapilmali-hizmet-verilecek-firmanin-ilgili-konudaki-durum-fotografi-iyi-cekilmelidir/227>

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/danismanlik-hizmeti-alirken- ihtiyaclarinizi-ve-hedeflerinizi-iyi-belirlemeniz-gerekliyor/228>

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/turkiyedeki-yonetim-danismanligi-sektorunun-sorunlarinin-belirlenmesi-ve-cozum-onerilerinin-gelistirilmesi/230>

<http://www.temelaksoy.com/danismana-kim-neden-ihiyac-duyar/>

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24426>, Daria Taglioni, Deborah Winkler, Making Global Value Chains Work for Development,

Gupta, Prashant ., Rajes Kumar Jain, Upinder Dhar (2007), Enhancing Enterprise Competitiveness: (Marketing, People, IT and Entrepreneurship), Allied Publishers Pvt.Ltd.[https://books.google.com.tr/books?id=_dFeWdTm4_QC&pg=PA650&lpg=PA650&dq=Gupta,+Prashant+.,+Rajes+Kumar+Jain,+Upinder+Dhar+\(2007\),+Enhancing+Enterprise+Competitiveness:+\(Marketing,+People,+IT+and+Entrepreneurship\),+Allied+Publishers+Pvt.+Ltd.&source=bl&ots=FleJBj5TnV&sig=ACfU3U0bRp kF0YQDesb_bBnA06MoPOoFPg&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwiny4DvyOvgAhUGyqQ KHZodCRoQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=_dFeWdTm4_QC&pg=PA650&lpg=PA650&dq=Gupta,+Prashant+.,+Rajes+Kumar+Jain,+Upinder+Dhar+(2007),+Enhancing+Enterprise+Competitiveness:+(Marketing,+People,+IT+and+Entrepreneurship),+Allied+Publishers+Pvt.+Ltd.&source=bl&ots=FleJBj5TnV&sig=ACfU3U0bRp kF0YQDesb_bBnA06MoPOoFPg&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwiny4DvyOvgAhUGyqQ KHZodCRoQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q&f=false), Erişim Tarihi: 05/03/2019 s:21:01

KAPLİNSKY Raphael, MORRİS Mike, A Handbook For Value Chain Research,(http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbook.pdf) Erişim Tarihi: 05.02.2019

RAPORLAR

ÇEVİK Seçil, KAYA Sait, Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli Ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum (Swot) Analizi, İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Bülten 2010 Kasım – Sektörel

ÖZALP Burhan, ÖREN M. Necat, XII Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, 25-27 Mayıs 2016

TANYAŞ Mehmet, İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu, Müsiad Araştırma Raporları:95

TC Çevre Ve Şehircilik Bakanlığı, Kent Bilgi Sistemleri Standartlarının Belirlenmesi Projesi: İp-2: Kurumsal Analiz Raporu, Kasım 2011

EKLER

EK-A: YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİNİN İŞLETMELERE KATKISI ANKET FORMU

Saygıdeğer Beyefendi / Hanımefendi

Bu çalışma İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Bölümü tarafından hazırlanan bir araştırma anketidir. Bu araştırma ile dünyada çok önemli bir yer edinmiş “Yönetim Danışmanlığı” hizmetinin ülkemizdeki işletmelere katkılarının neler olduğunu araştırmaktayız. Bu ankete vermiş olduğunuz tüm cevaplarınız gizli tutulacaktır. Araştırmamızda ne sizin ne de işletmenizin cevapları bulgularla ilgili herhangi bir tartışmasında tanımlanmayacaktır. Araştırmamıza destek olup bu anketi doldurduğunuz için teşekkür ederiz. Sorularınızla ilgili olarak (0436) 249 49 49 (7003) ve 0505 508 01 49 numaralı telefonları arayabilir ve i.kaynak@alparslan.edu.tr adresine e-posta gönderebilirsiniz.

Saygılarımla.

Öğr. Gör. İnan KAYNAK

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Tez Danışmanı

- 1- İşletmenizin hukuki yapısı nedir?
 - a) Şahıs şirketi
 - b) Limited Şirket
 - c) Kollektif Şirket
 - d) Anonim Şirket
- 2- İşletmenizin faaliyet süresi (Yıl) nedir?
 - a) 1-5
 - b) 6-10
 - c) 11-15
 - d) 15-20
 - e) 21 +
- 3- İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı nedir?
 - a) 1-500
 - b) 501- 1.000
 - c) 1.001 -3.000
 - d) 3.001-5.000
 - e) 5.000 +

- 4- Yönetim danışmanlığı hizmetinin ne anlama geldiğini biliyor musunuz?
- Çok iyi biliyorum
 - İyi biliyorum
 - Karasızım
 - Bilmiyorum
 - Hiçbir fikrim yok
- 5- Şimdiye kadar her hangi bir konuda yönetim danışmanlığı hizmeti aldınız mı? (Cevabınız hayır ise sonraki soruları cevaplamayınız.)
- Evet
 - Hayır
- 6- Almış olduğunuz danışmanlık hizmetini genellikle hangi kaynaktan karşılamaktasınız?
- Bağımsız danışmanlar
 - İç Danışmanlar
- 7- Almış olduğunuz danışmanlık hizmeti hangi tür danışmanlar tarafından uygulandı?
- Akademisyenler
 - Yerli Bağımsız Danışmanlık firmaları
 - Yabancı Ortaklı Bağımsız Danışmanlık firmaları
 - Yabancı Bağımsız Danışmanlık firmaları
 - Tümü
- 8- Son bir yılda yönetim danışmanlığı hizmetinden kaç defa istifade ettiniz?
- Hiç
 - 1
 - 2-4
 - 5-7
 - 8 +
- 9- Yönetim danışmanlığı hizmetini tercih etmenizin sebebi nedir?
- Objektif olmaları
 - Profesyonel olmaları
 - Güncel yaklaşımları yakından takip etmeleri
 - Bağımsız değerlendirmeye olan ihtiyaç
 - Hepsi
- 10- Aldığınız yönetim danışmanlığı hizmetlerini genel olarak değerlendirdiğinizde işletmenize katkısını nasıl tanımlarsınız?
- Çok Başarılı
 - Başarılı
 - Ne Başarılı Ne Başarısız
 - Başarısız
 - Çok Başarısız

Aşağıda verilen faaliyetlerle ilgili olarak almış olduğunuz “Yönetim Danışmanlığı” hizmetinin işletmenize katkı düzeyini lütfen uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Emin değilim (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

FAALİYETLER						
		1	2	3	4	5
Firma Altyapısı						
Q11	Örgüt kültürü gelişimine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q12	Değişim Mühendisliğine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q13	Stratejik planlama ve kontrole katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q14	Stratejik Yönetime katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q15	Çevre Yönetimine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q16	Kurumsal Sosyal Sorumluluğa katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q17	Bilgi Yönetimine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q18	Finansal Yönetime katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q19	Muhasebe Yönetimine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 20	Hükümet ile ilişkilere katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 21	Kalite Güvence Sistemine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 22	Genel firma altyapı faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ						
Q 23	İnsan kaynakları planlamasına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 24	Kişisel seçim ve işe alıma katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 25	Kişisel eğitime katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 26	Ücret ve maaş politikalarına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 27	Performans değerlendirmesine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 28	Kariyer planlama ve yönetimine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 29	İşten ayrılmaya katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 30	Çalışan katılımına (örneğin öneri sistemi vb.) katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 31	Çalışan sağlığı ve iş güvenliğine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 32	Genel insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
SATIN ALMA						
Q 33	Hammadde satın almaya katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 34	Makine ve yedek parça satın almaya katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 35	Satın alma hizmetine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 36	Enerji tedarikine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 37	Satın alma İlişkileri Yönetimine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 38	Genel satın alma yönetimi faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
TEKNOLOJİ GELİŞİMİ						
Q 39	Teknoloji aktarımına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 40	Ar-Ge ve Tasarıma katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 41	Ar-Ge kurumları ve üniversitelerle işbirliğine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 42	Üretim sürecinin otomasyonuna katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 43	Büro işleri otomasyonuna katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 44	Genel teknoloji geliştirme faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
İÇ LOJİSTİK						
Q 45	Girdilerin firmalara ulaştırılmasına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 46	Gelen lojistik politikasına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 47	Depolama girişlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5

Q 48	İş fonksiyonlarında girdilerin dağılımına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 49	Genel gelen lojistik faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
	OPERASYON					
Q 50	İşlem girişlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 51	Üretim planlamasına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 52	Malzeme ihtiyaç planlamasına (MRP) katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 53	Üretim için istatistik kayıtlarına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 54	Üretim faaliyetlerinde verimliliğe katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 55	Üretim faaliyetlerinde yenilikçiliğe katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 56	İmalat faaliyetlerinde iş süreci ve tanımına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 57	İmalat faaliyetlerinde proses kontrolüne katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 58	Araçların etkin kullanımına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 59	Bakıma katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 60	Kalite kontrol faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 61	Genel operasyon faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
	DIŞ LOJİSTİK					
Q 62	Son ürünlerin depolanmasına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 63	Nihai ürünlerin dağıtımına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 64	Stok kontrolüne katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 65	Genel dış lojistik faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
	PAZARLAMA VE SATIŞ					
Q 66	Fiyatlandırma politikalarına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 67	Ürün geliştirme politikalarına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 68	Pazarlama seçimine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 69	Pazarlama kanalına katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 70	Tanıtime katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 71	Halkla ilişkilere katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 72	Satış geliştirme faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 73	Markalaşma Faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 74	Genel pazarlama faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
	HİZMET					
Q 75	Müşteri şikâyetlerini kaydetmeye katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 76	Garantilere katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 77	Satış sonrası müşteri memnuniyetine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5
Q 78	Genel servis faaliyetlerine katkı sunmuştur	1	2	3	4	5

EK-B: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

10.12.2019

Gmail - Rica



inan kaynak <inankaynak@gmail.com>

Rica

3 ileti

inan kaynak <inankaynak@gmail.com>
Alıcı: hakkieraslan@duzce.edu.tr

19 Haziran 2018 15:11

Merhabalar Hocam,

İstanbul Gelişim Üniversitesinde İşletme Doktora öğrencisiyim. Tez konusu olarak "Yönetim Danışmanlığının Değer Zincirine Katkıları" araştırmak istiyorum. Değer zinciri ile ilgili doktora teziniz araştırma konumuyla ilgili detaylı bilgiler vermekte. Danışman hocam araştırmamızı ölçek olarak kullanabileceğimi yalnız sizin izninin olması gerektiğini söyledi. Müsadeniz olursa araştırmamızdan istifade etmek istiyorum.

Saygılarımla...

İnan KAYNAK
GSM :505 508 01 49

İsmail Hakkı ERASLAN <hakkieraslan@duzce.edu.tr>
Alıcı: inan kaynak <inankaynak@gmail.com>

19 Haziran 2018 20:47

kaynakça göstermek şartı ile istediğin gibi istifade edebilirsin....

Kimden: "inan kaynak" <inankaynak@gmail.com>**Kime:** hakkieraslan@duzce.edu.tr**Gönderilenler:** 19 Haziran Salı 2018 15:11:39**Konu:** Rica

[Alınmayan metin gizlendi]

inan kaynak <inankaynak@gmail.com>
Alıcı: İsmail Hakkı ERASLAN <hakkieraslan@duzce.edu.tr>

20 Haziran 2018 12:00

çok teşekkür ederim hocam çok sağ olun. saygılar sunarım.

19 Haziran 2018 20:47 tarihinde İsmail Hakkı ERASLAN <hakkieraslan@duzce.edu.tr> yazdı:
[Alınmayan metin gizlendi]

-
[Alınmayan metin gizlendi]