

İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası

BİR GİRİŞİMCİLİK MODELİ OLARAK YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

ZEYNEP TURA, CMC

YDD YK Başkanı

TURCON Uluslararası Danışmanlık A.Ş.

YK Başkanı

11 Ekim 2023, İstanbul



Yönetim
Danışmanları
Derneği

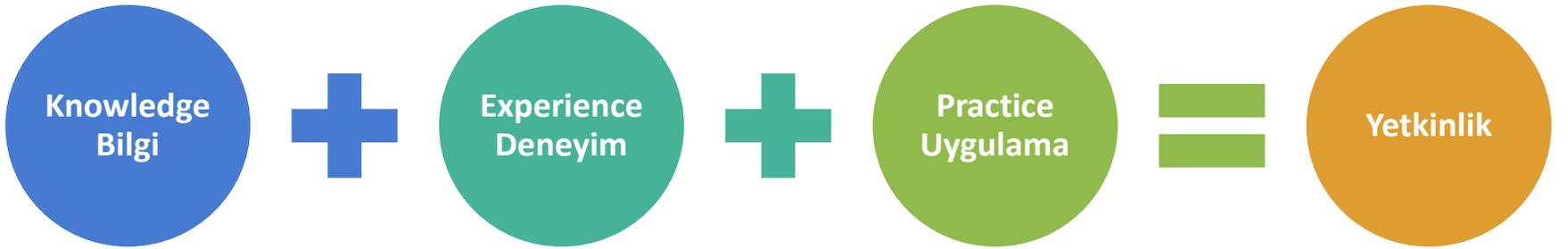
ZEYNEP TURA, CMC

- Eğitim
 - BSc.Boğaziçi Üniversitesi, Elektronik ve Bilgisayar Mühendisliği
 - MSc.Endüstri Mühendisliği
 - Harvard Business School, 2001 & 2009 Sertifika Programları (Management)
- Deneyim
 - 6 yıl profesyonel yöneticilik, 25 yıl danışmanlık
 - Dünya Bankası, OECD, EIB, AB projeleri, kamu, özel sektör ve STK projeleri
 - Yurtdışı projeler
 - Girişimcilik
- Sertifikasyon
 - CMC – Certified Management Consultant : 2001 NYC, IMC-USA
- Danışmanlık Konuları
 - BT Stratejileri, Dijital Dönüşüm
 - Süreç iyileştirme, Değişim Yönetimi, Kurumsallaşma, Yeniden Yapılanma, İş Geliştirme Danışmanlığı, Performans Yönetimi, Pazarlama Danışmanlığı
- Gönüllü Mesleki Çalışmalar ve Üyelikler
 - YDD / IMC-USA /ICMCI kurul üyesi
- Yeditepe Üniversitesi ve İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde Öğretim Görevlisi (2003-2008)

YÖNETİM DANIŞMANI KİMDİR?

YÖNETİM DANIŞMANI KİMLİĞİ

YETKİNLİKLER



YÖNETİM DANIŞMANLIĞI NEDİR?

- İşletmelerin daha etkin, ekonomik ve verimli çalışması için gereken altyapının kurulmasında destek veren hizmet kolu



TAVSİYE

İnsanlık Kadar Eski....

Vezirler

Kahinler ...Delphi Kahini

Tavsiye

*toplumda kabul görmeseydi, sosyal yaşam,
eğitim ve toplumsallaşma söz konusu
olamazdı.*

YÖNETİM DANIŞMANI KİMDİR?

Danışanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek vermek üzere,

Yönetim ve iş süreçleriyle ilgili sorunlara çözüm geliştiren,

Çözümlerin uygulanması için gerekli planlama ve altyapı hazırlıklarını yapan,

Riskleri öngörerek çözüm geliştiren

Danışandan gelen geri bildirimleri değerlendirerek kendisini, işini ve çevresini geliştiren kişi

YÖNETİM DANIŞMANI TANIMLARI



“Yönetim Danışmanlığı; müşterilerine yöneticilik sorumluluğu taşıyarak, bağımsız olarak öneri ve yardım sağlama işidir. Bu öneri ve yardımlar farklı şekillerde edinilebilir. Müşteri organizasyonu için tamamen dış kaynaklı danışmanlık servisi sağlamanın yanı sıra, iç veya dış danışmanlar, bir veya birden fazla danışman müşteri organizasyonu içinde farklı rollerde görev alabilir.”

ICMCI- International Council of Management Consulting Institutes

Yönetim Danışmanlığı veren bireyler istihdam edilmiş (iç) veya kendi hesabına çalışan (dış) bireylerden oluşsa da ilkeleri aynıdır. Danışmanların tümü bilgilerini, deneyimlerini ve analitik düşünme, problem çözebilme becerilerini ilgili meslek standartları ve disiplinleri çerçevesinde etik kurallara uyarak çeşitli organizasyonlara değer katmak üzere verirler.

IC-Institute of Consulting, İngiltere



YÖNETİM DANIŞMANI TANIMLARI

Yönetim Danışmanlığı; organizasyonlara değer yaratan uygulamadır. Bu değer, objektif öneriler ve iş çözümü uygulamaları ile performansları geliştirilerek kazanılır. Başka bir deyişle, yönetim danışmanları organizasyonlara kendi kendilerine kazanamayacakları performansı vermeye yardımcı olur.

MCA-Management Consultants Association, İngiltere

Yönetim Danışmanlığı, bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından kuruluşlarda iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma yöntemleri alanlarındaki sorunların belirlenmesi, araştırılması ve uygun önerilerin geliştirilerek bu önerilerin uygulanmasında destek olmayı kapsayan hizmettir.

YDD-Yönetim Danışmanları Derneği, Türkiye



YÖNETİM DANIŞMANI TANIMI

ULUSAL MESLEK STANDARDI SEVİYE-6

Yönetim Danışmanı (Seviye 6),

- iş stratejisi,
- örgütsel yapı ve
- iş yapma yöntemleri alanlarında;

hizmet vereceği alanı belirleyerek danışmanlık hizmetinin

- tanıtım ve pazarlamasını yapan,
- danışan ile ilişki kuran ve geliştiren,
- hizmet teklifi hazırlayan,

Bunlara ek olarak,

- danışanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek vermek üzere, yönetim ve iş süreçleriyle ilgili sorunlara çözüm getiren yönetim danışmanlığı projelerini hazırlayan,
- hazırladığı projelerin danışan nezdinde uygulanması için gerekli planlama ve çalışmaları yapan,
- ve danışandan gelen geri bildirimleri değerlendirmesini yapan

bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip kişidir.

YÖNETİM DANIŞMANI NE YAPAR?



YÖNETİM DANIŞMANLIĞI UZMANLIK ALANLARI

- **100 Genel Yönetim**
 - 101 Benchmarking (Kıyaslam)
 - 102 Şirket İş Değerleme
 - 103 Değişim Yönetimi
 - 104 Fizibilite / Ürün Testleri
 - 105 İş Kurma
 - 106 Uluslararası Yönetim
 - 107 Yönetim Değerlendirmesi
 - 108 Birleştirme ve Satınalma
 - 109 Organizasyon Yapılandırma
 - 110 Özelleştirme
 - 111 Proje Yönetimi
 - 112 Kalite Yönetimi
 - 113 Re-engineering (Yeniden Yapılandırma)
 - 114 Araştırma / Geliştirme
 - 115 Stratejik Planlama

- **200 İdari Konular**
 - 201 Ofis ve Bina Yönetimi
 - 202 Metod / Organizasyon
- **300 Mali ve Finansal Sistemler**
 - 301 Muhasebe Sistemleri
 - 302 Sabit Kıymet Değerlemesi
 - 303 Şirket Kurtarma
 - 304 Maliyet Azaltma
 - 305 Konkordato / İflas
 - 306 Karlılık Geliştirme
 - 307 Mali Kaynak Yaratma
 - 308 Vergi Yönetimi
 - 309 Fon Yönetimi

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI UZMANLIK ALANLARI

• 400 İnsan Kaynakları Yönetimi

- 401 Kariyer Rehberliği
- 402 Kurumsal Kimlik
- 403 Personel Arama
- 404 Personel Seçme
- 405 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 406 İş Değerleme
- 407 İş Hukuku ve Endüstriyel İlişkiler
- 408 Yönetim Geliştirme
- 409 İşgücü Planlama
- 410 Motivasyon
- 411 Performans Değerlendirme
- 412 Psikolojik Ölçümler
- 413 Ücret ve Haklar
- 414 Eğitim Yönetimi

• 500 Pazarlama Yönetimi

- 501 Reklam / Promosyon
- 502 Kurum İmajı / Halkla İlişkiler
- 503 Müşteri Hizmetleri
- 504 Tasarım
- 505 Doğrudan Pazarlama
- 506 Uluslararası Pazarlama
- 507 Pazar Araştırma
- 508 Pazarlama Stratejileri
- 509 Yeni Ürün Geliştirme
- 510 Fiyatlandırma
- 511 Dağıtım / Franchising
- 512 Satış Yönetimi
- 513 Satış Eğitimi
- 514 Sosyoekonomik Araştırma

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI UZMANLIK ALANLARI

• 600 Üretim Yönetimi

- 601 Otomasyon
- 602 Makina / Ekipman Kullanımı
- 603 Malzeme Kullanımı
- 604 Malzeme Yönetimi
- 605 Ambalaj / Paketleme
- 606 Tesis / Fabrika Tasarımı
- 607 Ürün Tasarımı ve Geliştirme
- 608 Üretim Yönetimi
- 609 Üretim Planlama
- 610 Verimlilik İyileştirme
- 611 Satınalma
- 612 Kalite Geliştirme
- 613 Stok Yönetimi

• 700 Bilgi Teknolojisi Yönetimi

- 701 CAD / CAM
- 702 Sistem Geliştirme / Değerlendirme
- 703 Elektronik Yayıncılık
- 704 Bilgi Derleme Sistemleri
- 705 MIS (Yönetim Bilgi Sistemi)
- 706 Sistem Tasarımı
- 707 Sistem Seçimi ve Kuruluşu
- 708 Web ve Sosyal Medya Yönetimi

• 800 Eğitim

• 900 Özel Uzmanlıklar

- 901 Enerji
- 902 Teknoloji
- 903 Çevre
- 904 Enformasyon
- 905 Hukuk
- 906 Lojistik
- 907 Kamu Sektörü
- 908 Telekomünikasyon

DANIŞMANLIK ALANLARI



YÖNETİM DANIŞMANLIĞI MESLEĞİNİN ÖNEMİ



SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ



YÖNETİM DANIŞMANINA NE ZAMAN İHTİYAÇ DUYULUR?

Rekabet gücünü arttırmak için

Kaynak kullanımını arttırmak / geliştirmek gerektiğinde

İşletme körlüğünden kurtulmak istendiğinde

Dünya standartlarında bilgi, teknoloji ve deneyimlere hızlı ulaşılma istendiğinde

Kötü gün için, iyi günde

Doğma, büyüme, olgunluk, küçülme gibi işletmelerin önemli evrelerinde

MÜŞTERİ DANIŞMANDAN NE BEKLEMELİ?

Uzmanlık

Deneyim

Kaynaklara
Erişim

Bilgi
(Information)

Dürüstlük

Tarafsızlık-
Objektif Olma

Bağımsızlık

Prensip Sahibi
Olma

Başka?

YÖNETİM DANIŞMANININ ÖZELLİKLERİ

Kişisel ilişki

İyi ve güçlü iletişim

İkna etme ve yönlendirme becerisi

Stratejik düşünme yeteneği

Sorgulama ve araştırma becerisi

Analitik düşünme ve değerlendirme yeteneği

Karar verme yeteneği

Riskleri öngörebilme becerisi

Düzenli ve planlı çalışma becerisi

YÖNETİM DANIŞMANININ ÖZELLİKLERİ

İkna eden

Yönlendiren

Örnek
(role model)

Lider

Dert dinleyen

Akıl hocası
Mentor

Çözüm getiren

Psikolog

Empati kuran

Motive eden

Yol
gösteren

Anlayış
gösteren

Teşvik eden

MÜŞTERİNİN GÜVENİNİ KAZANMAK

Tutumlarında,
mesleki ilkeler ve
etik davranış
çerçevesinde olma

Teknik uzmanlıklar
ve/veya iş/sektör
deneyimlerine
sahip olma

Uygun eğitime ve
öğrenime sahip
olma

Mesleki
sertifikalara sahip
olma

Liderlik bilgi ve
becerisini
gösterebilme,
uygulayabilme

İyi ve sağlıklı
iletişim kurabilme

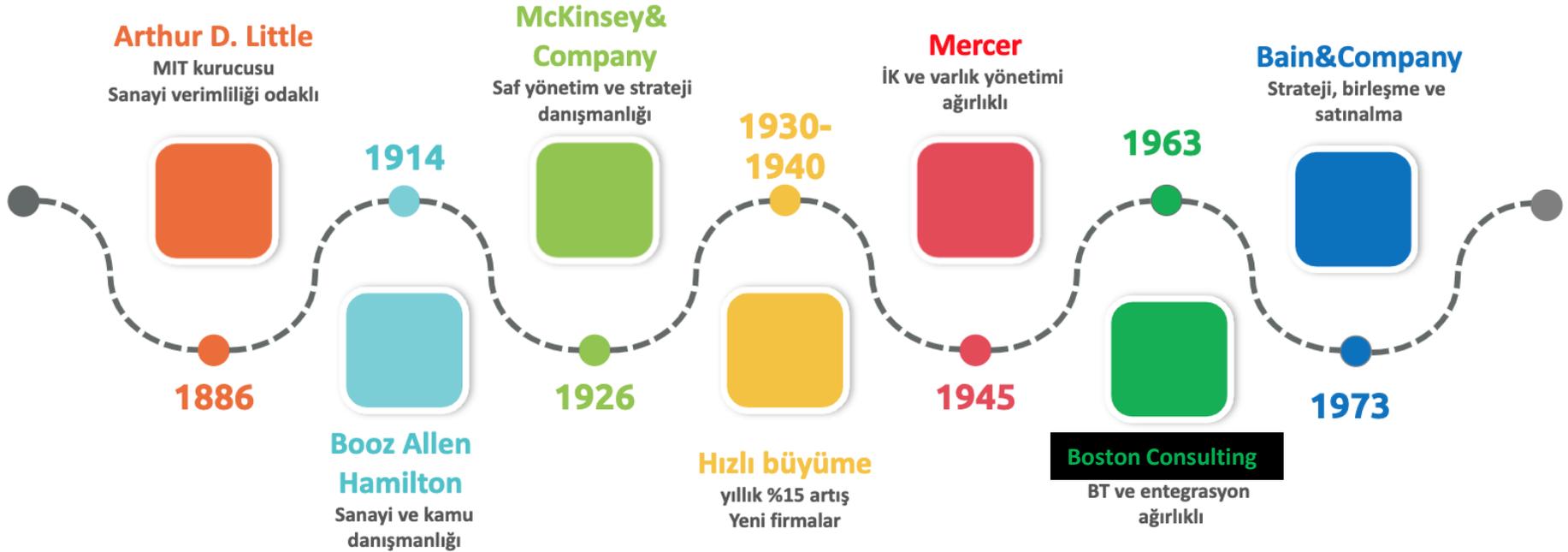
Üzerinde mutabık
kalınan hizmetin
teslimatını
yapabilme

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SEKTÖRÜ

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE

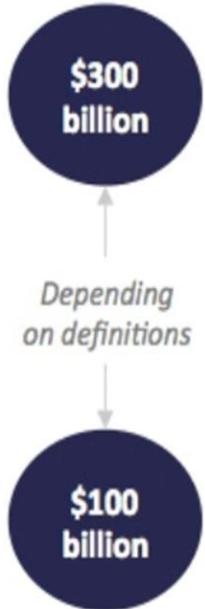
GELİŞİM TARİHÇESİ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİ

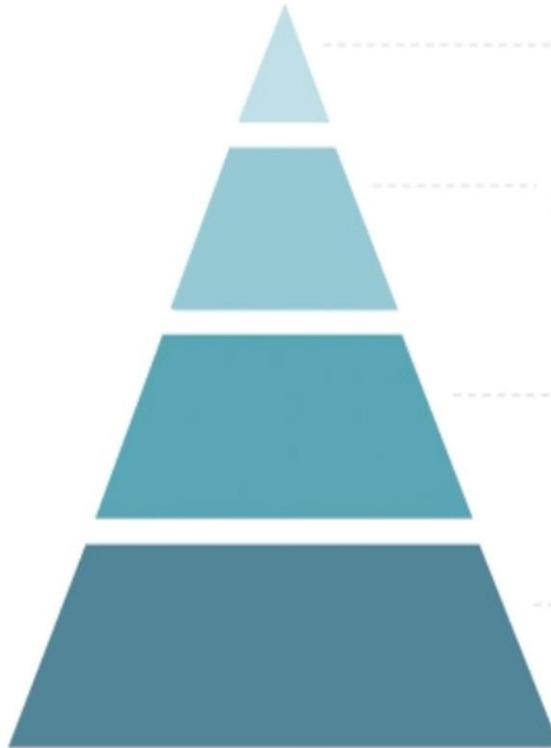


SEKTÖRE GENEL BAKIŞ

Markt size



Consulting firms



Large firms

Mid-sized firms

Small firms

Freelancers

Market structure



Segments

Strategy

Management

Operations

Human Resources

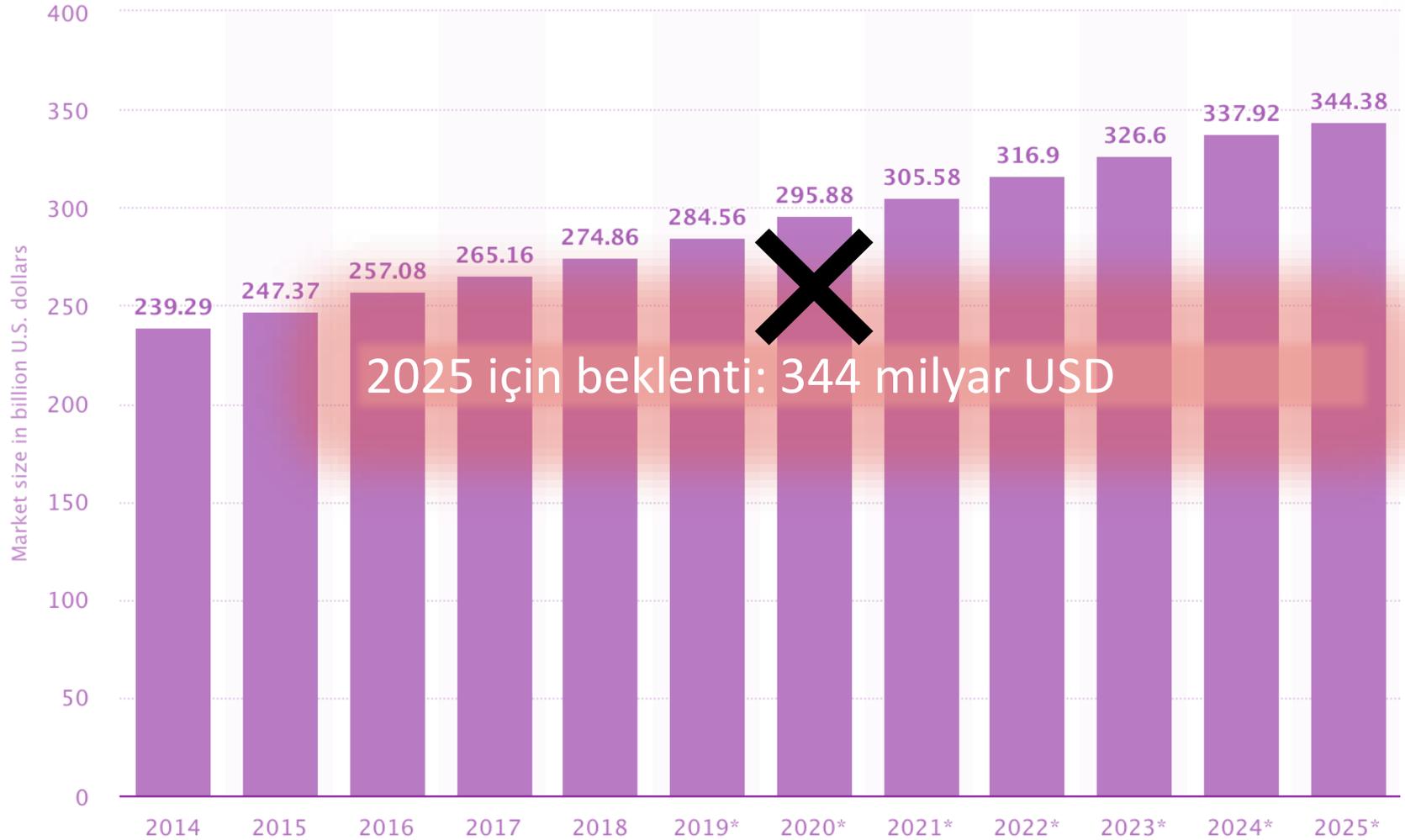
Financial Advisory

Technology

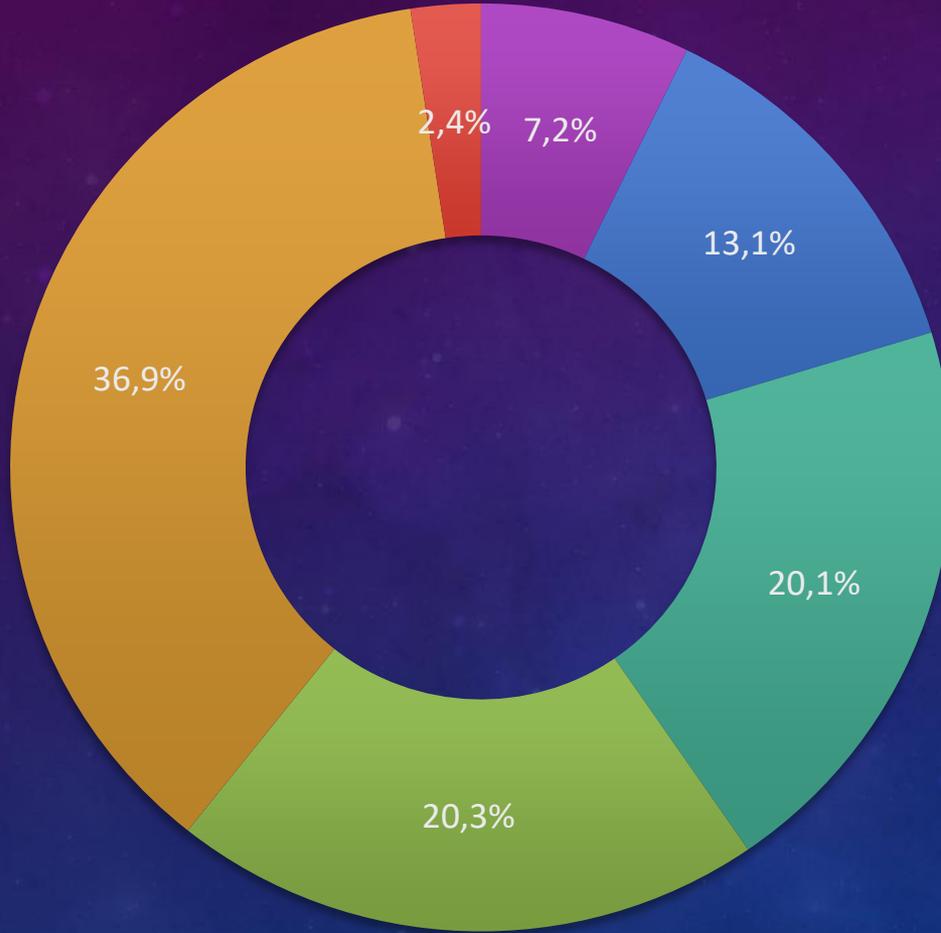
SEKTÖRE GENEL BAKIŞ



YÖNETİM DANIŞMANLIĞI SEKTÖR GELİRLERİ

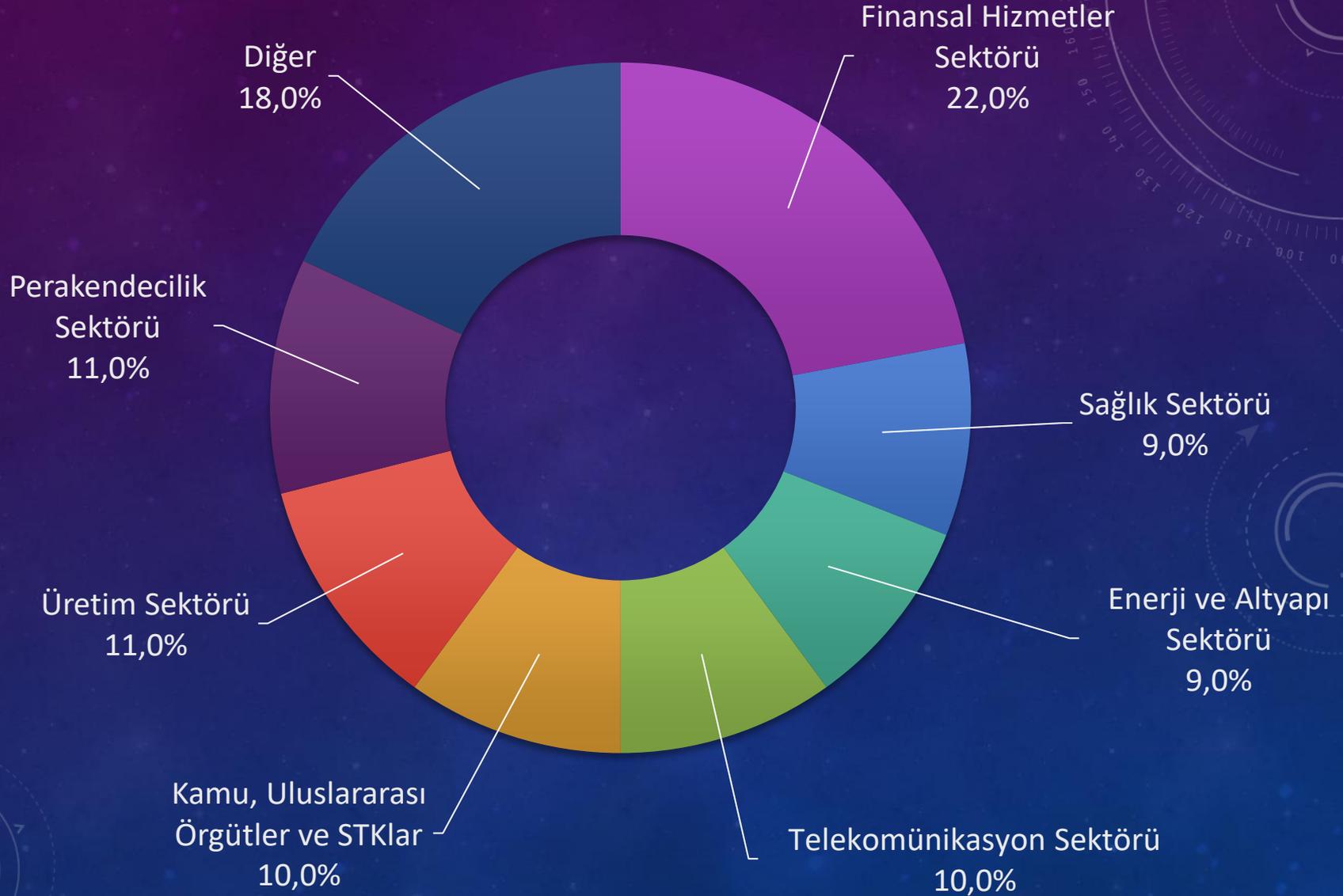


HİZMET TÜRÜNE GÖRE DAĞILIM

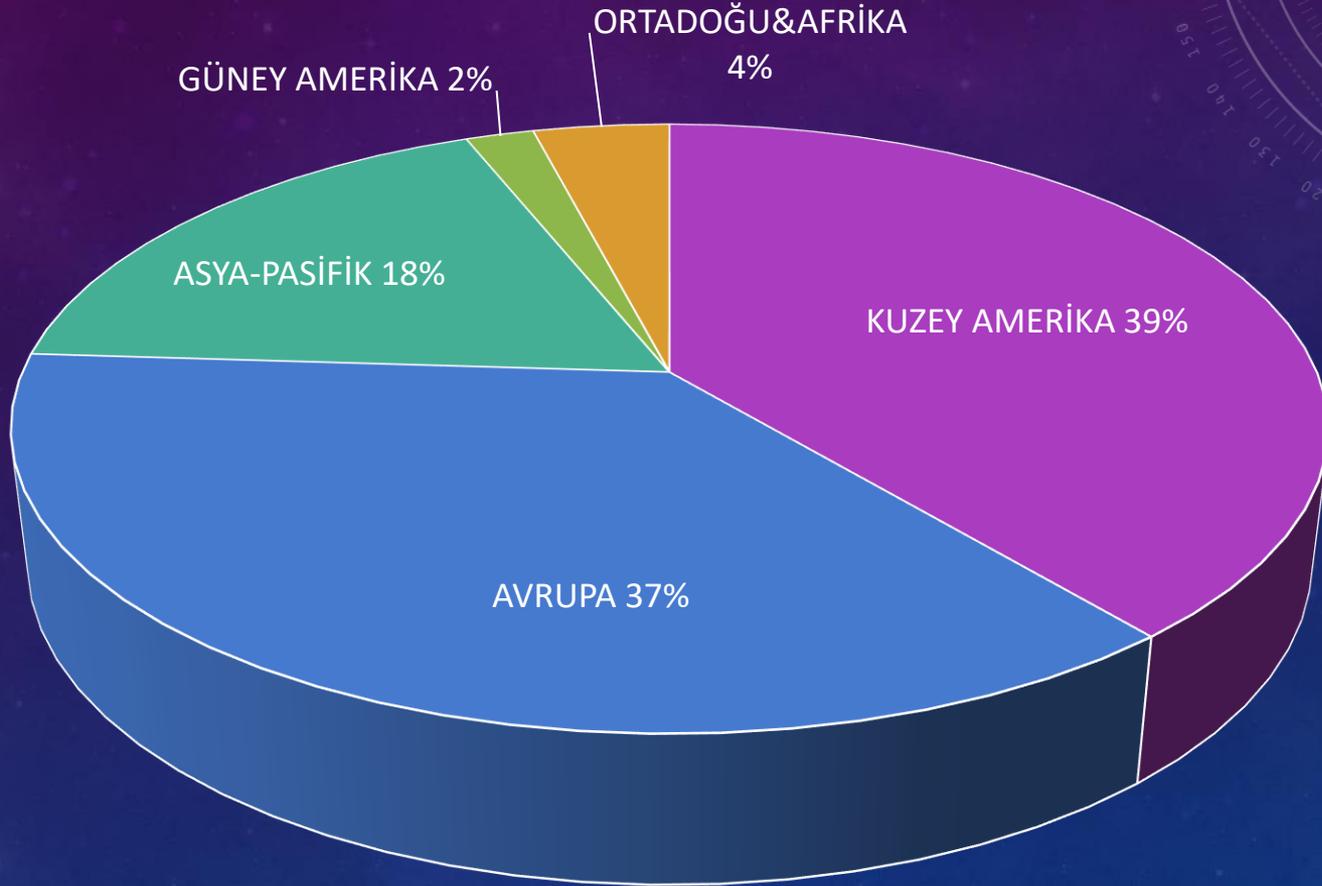


- Finansal Hizmetler
- Organizasyonel Yapılanma
- BT Stratejileri
- Kurumsal Stratejiler
- Süreç ve Operasyonel Yönetim
- Pazarlama ve Satış

HİZMET VERİLEN SEKTÖRE GÖRE DAĞILIM



COĞRAFİ BÖLGEYE GÖRE YD HİZMET ALIMI



EN BÜYÜK 10 DANIŞMANLIK FİRMASI

accenture
High performance. Delivered.

Accenture

BAIN
& COMPANY

Bain&Company

BCG BOSTON
CONSULTING
GROUP

Boston
Consulting
Group

Booz | Allen | Hamilton

Booz Allen
Hamilton

Deloitte.

Deloitte

EY
Building a better
working world

Ernst&Young

KPMG

KPMG

McKinsey
& Company

Mckinsey

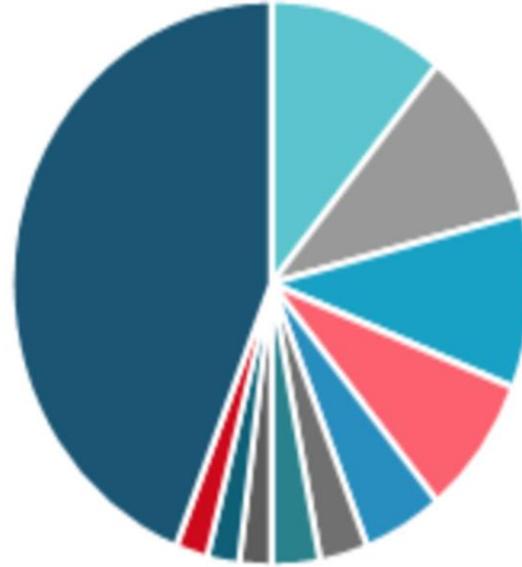
MERCER

Mercer

pwc

Pricewaterhouse
Coopers

KÜRESEL PAZAR PAYLARI (2020)



- PwC
- KPMG
- Accenture
- Booz Allen Hamilton

- Deloitte
- McKinsey & Company
- IBM
- Others

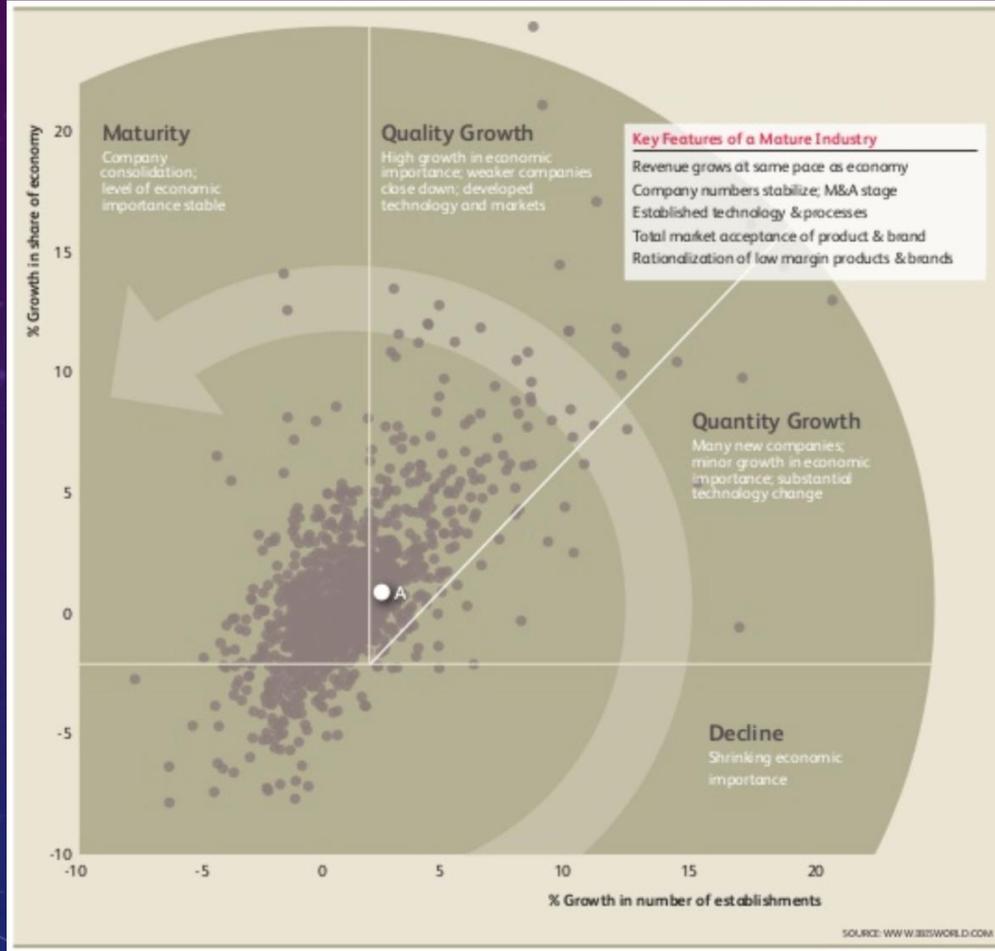
- EY
- Boston Consulting Group
- Microsoft

BÜYÜME STRATEJİLERİ İÇİNDEKİ YERİ

Tools of the Trade: Growth Strategies for Success



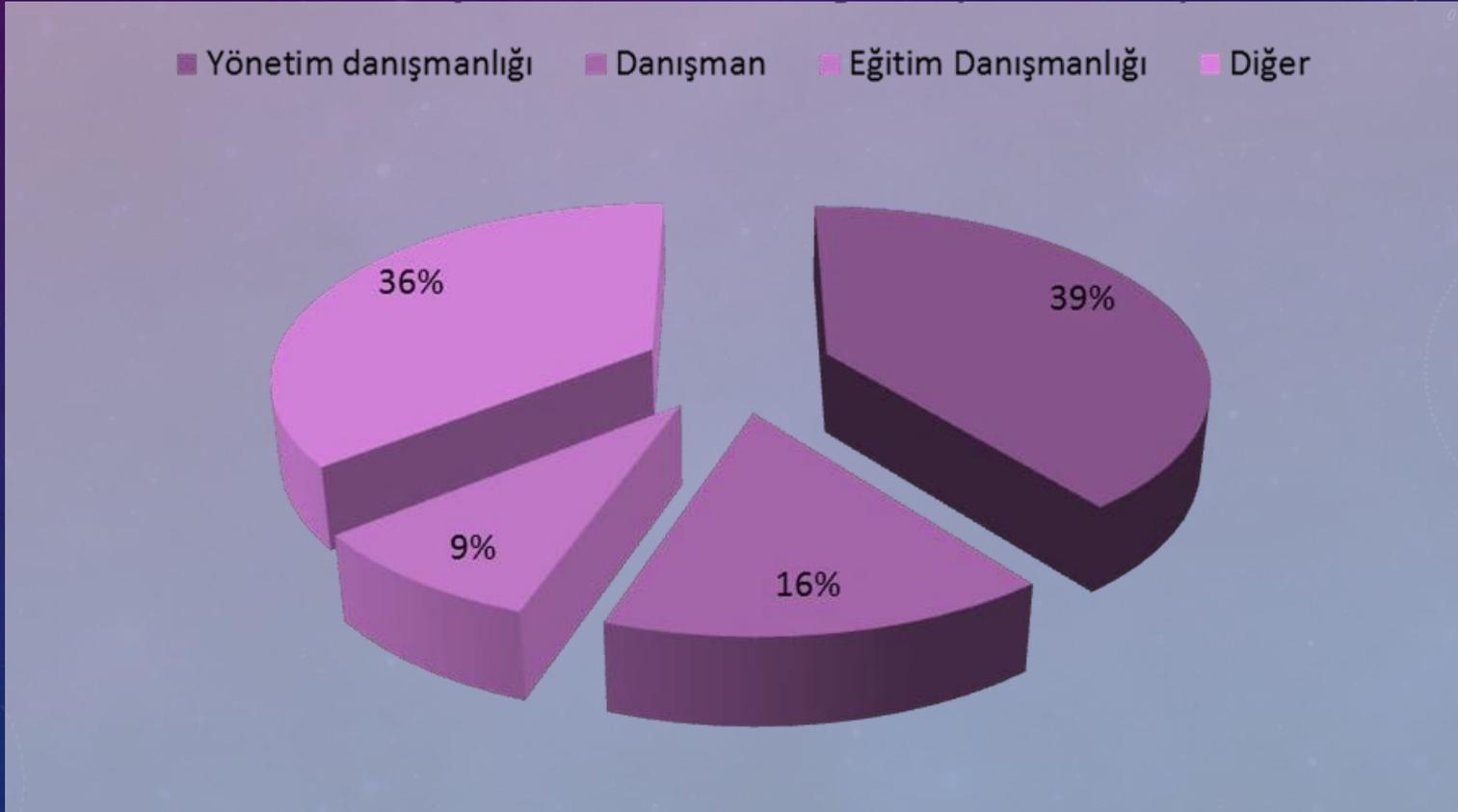
SEKTÖRDE YAŞAM DÖNGÜSÜ



- Olgun Sektörün Özellikleri:
 - Gelirler ekonomi ile paralel
 - Şirket sayıları sabitleşir, birleşmeler artar
 - Teknoloji ve süreçler oturmuştur
 - Ürün ve marka tüm sektörlerde kabul görür
 - Düşük karlı ürün ve markaların elden çıkarılması dönemi
- Kaliteli Büyüme Dönemi
 - Genel ekonomi üzerinde büyüme hızı
 - Zayıf / yetersiz şirketler kapanır
 - Teknoloji ve ürün geliştirme önemli

TÜRKİYE'DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

- Türkiye genelinde onbine yakın danışman olduğu **tahmin ediliyor**
- Sadece İTO'da konusu «danışmanlık» olan firma sayısı 1280
- YDD üyesi 510 danışman



TÜRKİYE'DE DANIŞMANLIK HİZMETLERİNİN DAĞILIMI

Kuruluşlar	%
Kamuya ve büyük ölçekli işletmelere danışmanlık yapanlar	30,0
Tüm sektör ve kuruluşlara danışmanlık yapanlar	28,9
Kamu, tüm ölçeklerdeki işletmelere danışmanlık yapanlar	26,5
Kamu ve KOBİ'lere danışmanlık yapanlar	7,7
Sadece kamu kuruluşlarına danışmanlık yapanlar	1,3
Sadece KOBİ'lere danışmanlık yapanlar	5,6
Toplam	100,0

SEKTÖRÜ ETKİLEYEN GÜÇLER ANALİZİ

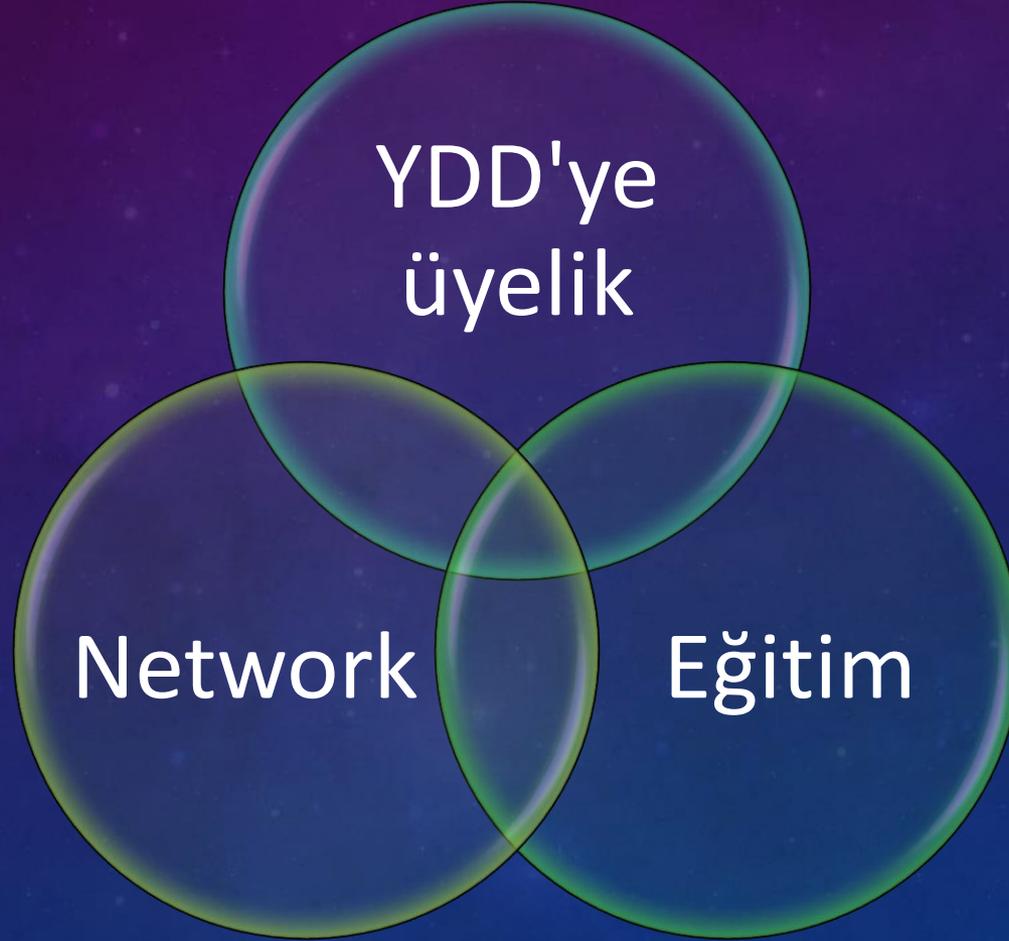
- Rekabet: Yüksek
- Konsantrasyon: Düşük
- Yaşam Döğüsü: Olgunluk dönemi
- Sermaye ihtiyacı: Düşük
- Teknoloji ihtiyacı: Düşük
- Regülasyon ve Yasalar: Düşük
- Destek Hizmetleri İhtiyacı: Yok

SEKTÖRÜN ZAAFLARI



YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ

YÖNETİM DANIŞMANI OLMAK İSTİYORSANIZ



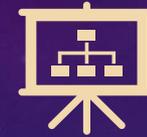
YÖNETİM DANIŞMANLARI DERNEĞİ



1991-2023
32.yıl



560 üye



Yönetim Kurulu
Meslek Kurulu



Yönetim danışmanlığı mesleğinin tanınması, yaygınlaşması, değer kazanması, ulusal sertifikasyon, mesleki yayınlar, referans noktası olmak



ICMCI EBRD
SEDEFED TÜRKONFED
DOĞUMARSIFED TYTFED



YDD Akademi
Mesleki Sertifika Programları
CMC akreditasyonu



Kültür Üniversitesi
Aydın Üniversitesi



AB Projesi
Mesleki Yeterlilik
Test Merkezi (2023)



Seminer
Kongre
Webinar

ISO20700 YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET STANDARDI

ISO 20700 YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET STANDARDI

INTERNATIONAL
STANDARD

ISO
20700

First edition
2017-06

**Guidelines for management
consultancy services**

Lignes directrices relatives aux services de conseil en management

CMC-Global

ISO 20700:2017
Guidelines
for Management Consultancy Services

Accredited Trainer

INTERNATIONAL
COUNCIL OF
MANAGEMENT
CONSULTING
INSTITUTES

CMC - GLOBAL

**Guidelines for management
consultancy services**

ISO Standard 20700
Background information and practical use.

www.cmc-global.org
Rob.bodenstein@cmc-global.org

ISO20700:2017 Checklist Accredited Trainer,

ICMCI (The International Council of Management Consulting Institutes) wants to list the names of all accredited trainers on the www.iso20700.org website as a CMC-Global Accredited Trainer on behalf of my IMC.

I agree to include my name in the list by ticking the box related to each and signing below:

I include my name in the list to be published by ICMCI (CMC-Global) on the www.iso20700.org as a CMC-Global Accredited Trainer on behalf of my IMC.

I include my email address in the list to be published by ICMCI (CMC-Global) on the www.iso20700.org website as a CMC-Global Accredited Trainer on behalf of my IMC.

Full Name:

Email address:

Signature:

Accredited IMC Name and Signature:

Date:

Secretariat: C/O Maurer & Stager AG
Fraumünstertstrasse 17/Postfach 318
CH - 8024 Zurich
W: www.cmc-global.org E: cmc-global@cmc-global.org