

# Hizmet İhracatçılar Birliği (HİB) Sektör Stratejileri

## Diğer İş Hizmetleri - Danışmanlık Sektör Stratejisi Özet Rapor

---

Kuruluşa Özel Gizli Belge

---

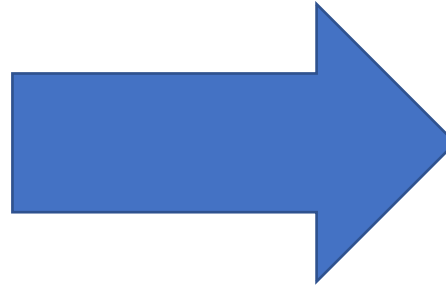
*Bu sunum Hizmet İhracatçılar Birliği (HİB) ve Diğer İş Hizmetleri Sektörü alt sektör üyelerinin dahili kullanımını için hazırlanmıştır. Raporun veya rapor içerisinde yer alan herhangi bir analiz ya da sayfanın üçüncü taraflar ve / veya kamuoyu ile kısmi veya tam olarak paylaşılması ve ifşa edilmesi için HİB ve MK Novo'nun yazılı onayı gereklidir.*

## Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Diğer İş Hizmetleri altında Finansal Hizmetler, Sigorta Hizmetleri, Ar-Ge Hizmetleri vb. büyüme potansiyeli yüksek farklı sektörler olmakla birlikte; bu çalışma kapsamında **Danışmanlık Hizmetleri ve Bakım Onarım Hizmetleri** detaylı olarak incelenmiştir.

### Diğer İş Hizmetleri Genel Kapsamı

- Başkasına Ait Fiziksel Girdiler İçin İmalat Hizmetleri
- Bakım ve Onarım Hizmetleri
- Sigorta Hizmetleri
- Finansal Hizmetler
- Resmi Hizmetler
- Danışmanlık Hizmetleri
- AR-GE Hizmetleri
- Atık Yönetimi Hizmetleri
- Diğer



### Çalışmada Odaklanılacak Başlıklar

- Bakım ve Onarım Hizmetleri
- Danışmanlık Hizmetleri

## Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

Profesyonel Hizmetler tanımlaması altında yer alan danışmanlık sektörü kendi içerisinde birçok farklı uzmanlık alanına kırılmaktadır. Bunlar içerisinde en ön plana çıkan Yönetim Danışmanlığı alanıdır.

### Profesyonel Hizmetler

Global Pazar Büyüklüğü  
6 Trilyon \$

Mühendislik

Mimarlık

Bilimsel  
Araştırma

Muhasebe

Noter

Diğer

### Danışmanlık

Global Pazar Büyüklüğü  
2-3 Trilyon \$

Halkla  
İlişkiler

Reklam

Pazar  
Araştırma

Vergi D.

Marka Tescil  
Patent D.

Hukuki D.

Yönetim D.

Mevzuat ve  
Teşvik D.

### Yönetim Danışmanlığı

Global Pazar Büyüklüğü  
300 Milyar \$

Strateji

Organizasyonel  
Yapılanma

Süreç  
Geliştirme

Tedarik Zinciri

Operasyonlar

İnsan  
Kaynakları

Kurumsal Risk  
Hizmetleri

Kurumsal  
Finansman

Birleşme ve  
Satınalmalar

Değerleme

Bilişim Altyapı

Kurumsal  
Çözümler

Dijitalleşme

Finansal

Sürdürülebilirlik

## Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

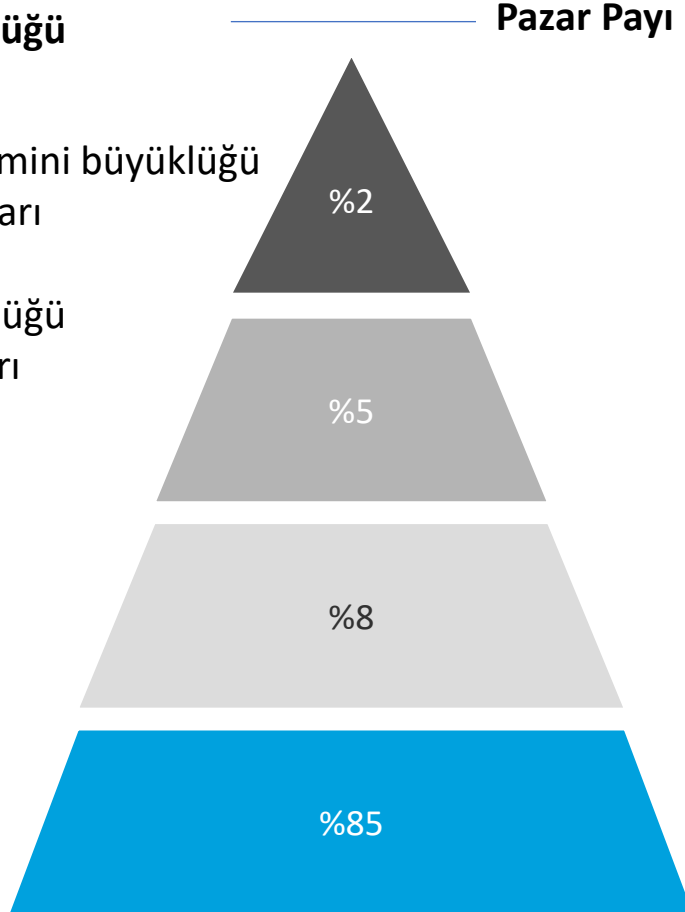
Yönetim Danışmanlığı sektörü globalde büyük oyuncular olmasına rağmen çok parçalı ve fragmente bir sektördür.

### Yönetim Danışmanlığı

**Global Pazar Büyüklüğü**  
300 Milyar \$

EMEA Bölgesinin tahmini büyüklüğü  
~100 Milyar ABD Doları

Avrupa pazarı büyüklüğü  
~95 Milyar ABD Doları



Büyük Ölçekli/  
Global Firmalar

Orta Ölçekli/Butik  
Firmalar

Küçük Ölçekli Yerel  
Firmalar

1-2 Kişilik Firmalar /  
Freelancer

### Hizmet Alanları

Strateji

Organizasyonel  
Yapılanma

İnsan  
Kaynakları

Kurumsal Risk  
Hizmetleri

Bilişim Altyapı

Kurumsal  
Çözümler

Süreç  
Geliştirme

Tedarik Zinciri

Kurumsal  
Finansman

Birleşme ve  
Satınalmalar

Dijitalleşme

Finansal D.

Operasyonlar

Değerleme

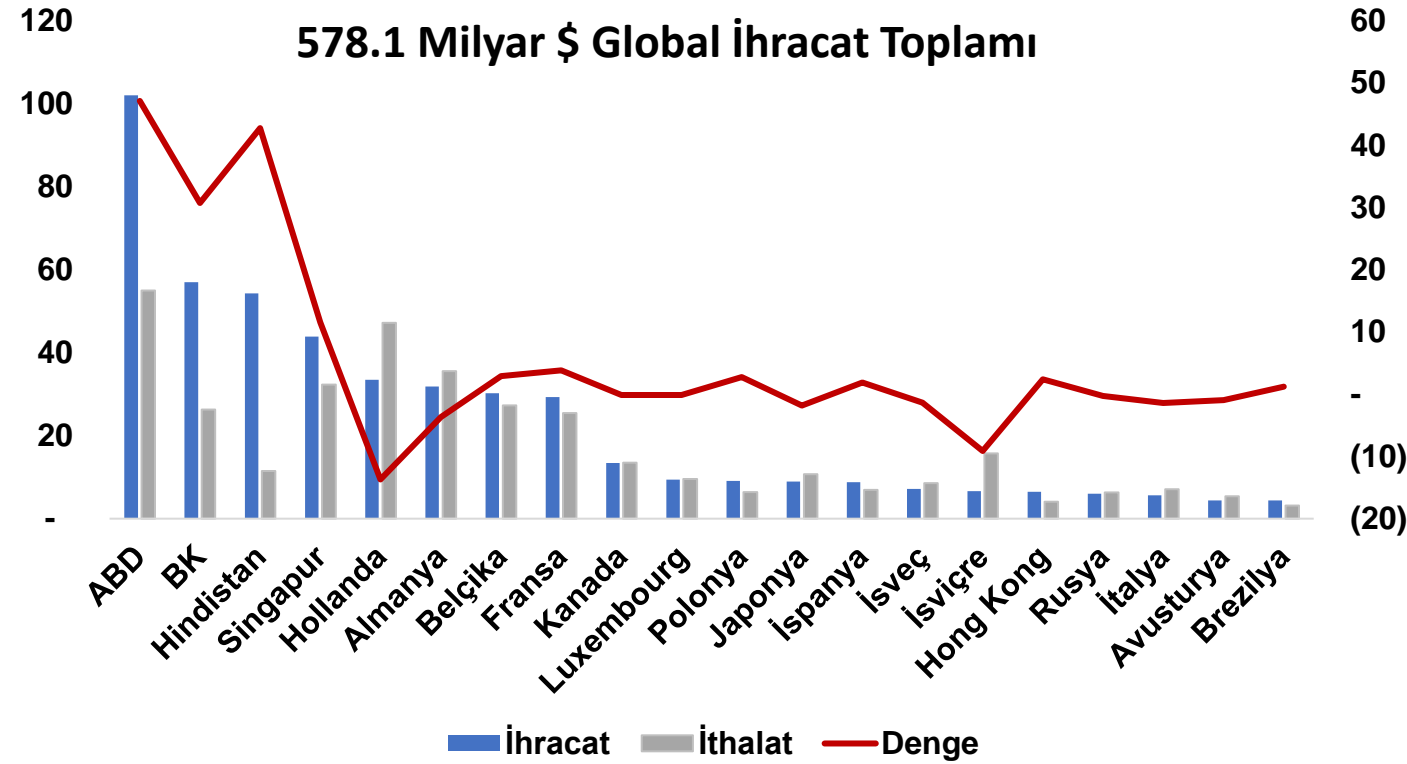
Sürdürülebilirlik

Diğer

# Küresel Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Sektörde en büyük ülke ABD ve arkasında Birleşik Krallıktır.

Dış Ticaret Hacimlerine Göre İlk 20 Ülke  
2019 (Milyar ABD Doları)



ABD, Birleşik Krallık, Almanya, Avustralya, Fransa, Çin ve Kanada gibi ülkelerde danışmanlık sektörü son derece yaygın ve şirketlerin danışmanlara başvurma oranı çok yüksektir.

Sektördeki en büyük firmaların önemli bir kısmı ABD menşelidir

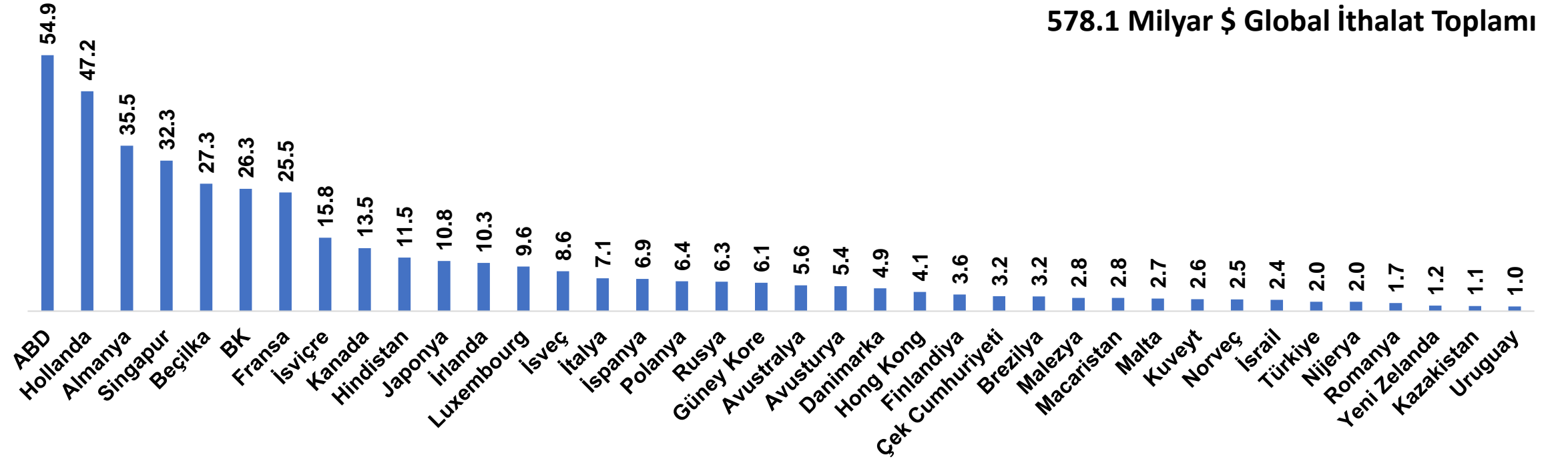
\*Dış ticaret hacimleri aşağıdaki hizmetleri içermektedir: Yasal Hizmetler, Muhasebe, Denetim ve Vergi Danışmanlığı, İş ve Yönetim Danışmanlığı, Halkla İlişkiler Danışmanlığı, Fuar, Sergi Hizmetleri Danışmanlığı, Reklam Hizmetleri Danışmanlığı, Pazar araştırma danışmanlığı

## Küresel Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Sektörün en çok ithalat yapan ülkelere bakıldığında ihracatta olduğu gibi ABD yine 1.sırada gelmektedir. Hollanda, Almanya ve Singapur onu takip eden ülkeler olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'nin yakın coğrafyasında bulunan Kuveyt, Nijerya, Kazakistan gibi ülkeler de potansiyel teşkil etmektedir.

### 1 Milyar ABD Doları Üzeri İthalatı Olan Ülkeler

2019 (Milyar ABD Doları)



\*Dış ticaret hacimleri aşağıdaki hizmetleri içermektedir: Yasal Hizmetler, Muhasebe, Denetim ve Vergi Danışmanlığı, İş ve Yönetim Danışmanlığı, Halkla İlişkiler Danışmanlığı, Fuar, Sergi Hizmetleri Danışmanlığı, Reklam Hizmetleri Danışmanlığı, Pazar araştırma danışmanlığı

## Yerel Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Ülkemizde Danışmanlık sektörünün geçmişi, gelişmiş ülkelere göre oldukça yenidir.

**Türkiye’de  
Danışmanlık sektör büyüklüğü  
3 Milyar ABD Doları**

**Yönetim Danışmanlığı sektör büyüklüğü  
650 Milyon ABD Doları**

**Yönetim Danışmanlığı İstihdam durumu:  
6500’ü şirket  
2200’ü serbest çalışan olmak üzere 8700 girişim  
30.000’e yakın istihdam (2018)**

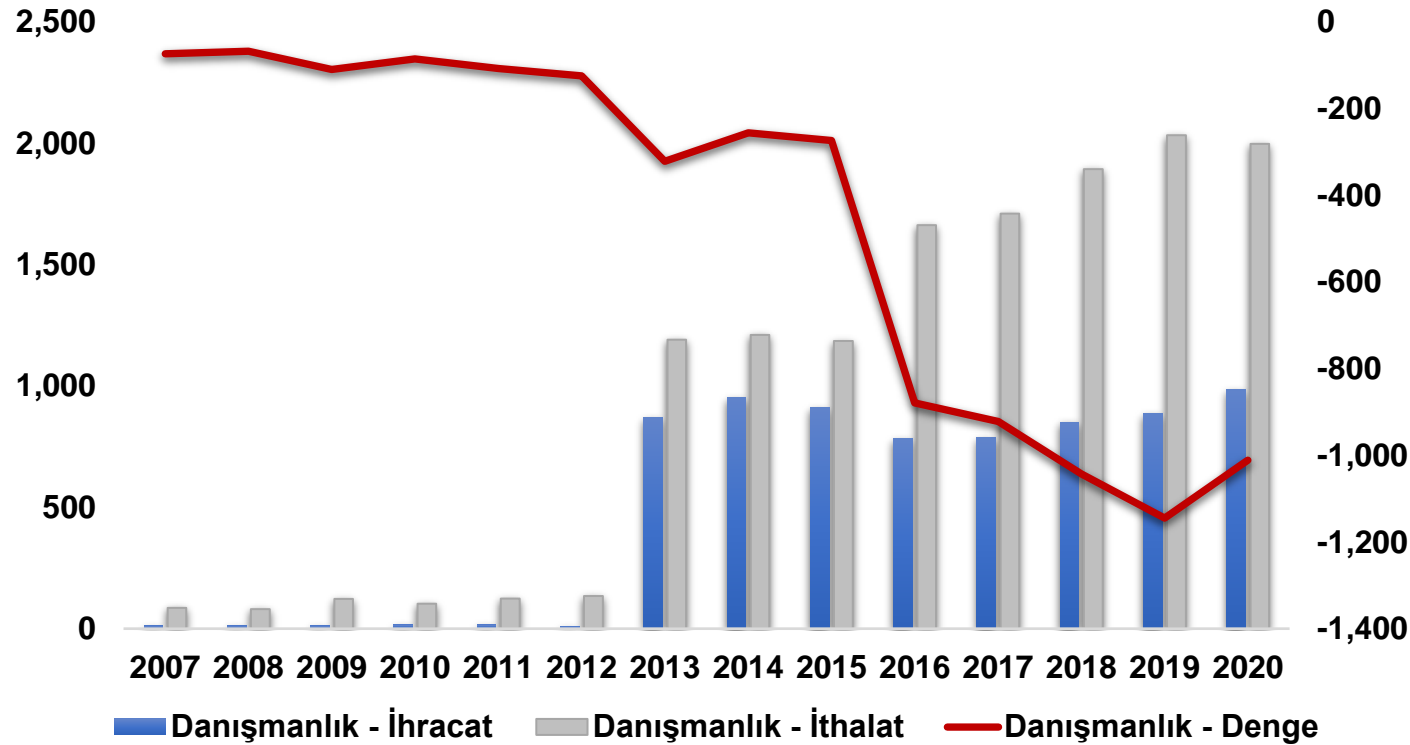
- Türkiye’de belirli bir ölçüye ulaşan kurumlar daha çok global alanda faaliyet gösteren şirketlerin Türkiye ofisleridir. Bunlar haricinde belirli bir büyüklüğü yakalamış yerel oyuncular da olmakla beraber büyüklükleri ve uluslararası pazarlardaki faaliyetleri sınırlıdır.
- Pazar yapısı faaliyet gösteren firma sayısı itibarıyla çok fragmente ve pazarda bireysel ve küçük ofisler halinde hizmet veren danışman sayısı fazladır.

## Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye danışmanlık sektörünün istatistiklerinde 2013'ten itibaren bir artış dikkati çekmektedir. 2016 yılı sonrasında cari açık artmaya devam etmiştir.

### Türkiye'nin Danışmanlık Dış Ticareti (2007-2020)

Milyon ABD Doları



- 2007 yılında 12 Milyon ABD Doları ile başlayan Danışmanlık İhracatımız 2020 yılında tarihi zirvesini görüp 986 Milyon ABD Doları olmuştur. Bu 13 yıl boyunca %40 YBBO yakalanmıştır.
- İhracatta rekor seviyeye ulaştığımız 2020 yılında ithalat rakamımız da 2 Milyar ABD Doları seviyelerinde gerçekleşerek en yüksek ithalatın hacminin olduğu 2019 yılından sonra 2. olmuştur.
- Danışmanlık sektöründeki cari açık ise son üç yıldır 1 Milyar ABD Dolarının üzerinden gerçekleşmektedir.

\*Dış ticaret hacimleri aşağıdaki hizmetleri içermektedir::Yasal Hizmetler, Muhasebe, Denetim ve Vergi Danışmanlığı, İş ve Yönetim Danışmanlığı, Halkla İlişkiler Danışmanlığı, Fuar, Sergi Hizmetleri Danışmanlığı, Reklam Hizmetleri Danışmanlığı, Pazar araştırma danışmanlığı



## Kritik Başarı Faktörleri

Danışmanlık sektörü ihracatının geliştirilmesi için aşağıdaki konular öne çıkmaktadır:



### Ölçek ve Markalaşma

- Sektöre yönelik ölçek ekonomisi ve ideal büyüklüğe sahip yapıların oluşması
- Kümelenme, işbirliği ve ekosistem yaklaşımına geçiş ihtiyacı
- Güven ve itibara dayalı sektörde marka yaratma faaliyetlerinin yürütülmesi



### Mesleki Uzmanlaşma

- Yönetim danışmanlarının genel olarak çalışmalarının yanında bir alanda uzmanlaşması
- Niş segmentlerde ve “tailor-made” çözüm üreten firmaların sayısının artması
- Yetkin danışmanların yurtdışına göçünün önüne geçilmesi



### Vergi İndirimleri ve Teşvikler

- Çalışan maliyetlerindeki vergi yükünün hafifletilmesi
- Sektöre yönelik Ticaret Bakanlığı'nın verdiği teşviklere ek olarak istihdam ve yurt dışı yapılanma için teşvik mekanizmalarının oluşturulması



### Ülke Geneline Yayılım

- Anadolu'daki danışmanlık şirketlerinin gelişimin desteklenmesi
- Bölgedeki girişimlerin bu firmalardan danışmanlık alması için teşviklerin verilmesi
- Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin yararlarına ilişkin bilginin kamu ve özel sektör yöneticilerine ve yarının yöneticileri olacak öğrencilere yaygınlaştırılması



### Korumacı Politikalar

- Özellikle kamu ihaleleri başta olmak üzere yerli firmalardan hizmet alma zorunluluğu ve/veya koşulunun getirilmesi
- Yerli firmalardan alınacak hizmetlerde vergi, teşvik vb. indirimlerin uygulanması



### Pazarlama ve Marka Yatırımları

- Uluslararası tanıtım, pazarlama ve dijital iletişim faaliyetlerinin desteklenmesi
- Türk yönetim danışmanlığı firmalarının yurt dışında proje alabilmeleri ve ofis açabilmeleri için devlet destekleri

## Sektörün Gelişim Alanları

**Danışmanlık** sektörü ihracatının artırılması için sektöre ve hizmet alıcılara yönelik teşviklerle yerli firmaların ölçek ekonomisi yakalamalarının sağlanması, yetkin insan kaynağını yurt içinde tutabilmek için uluslararası pazarlarda hizmet verilmesi ve rekabetçi çalışan paketlerinin oluşturulması, yurt dışında proje alabilmeleri için hedef pazarlarda ofis/istihdam desteklerinin verilmesi öne çıkan gelişim alanları arasındadır.

- Mevcut danışmanlık havuzu
- Küresel danışmanlık şirketlerinin operasyonlarını ülkemize kaydırması ve Avrupa operasyonlarında ülkemizin yönetim danışmanı kaynaklarını kullanması
- Bölge Kalkınma Ajansları, KOSGEB, EBRD gibi kurumların sağladığı fonlar

- İyi eğitilmiş gençlerimizin danışmanlık sektörünü kariyer hedefi olarak seçme isteklilikleri,
- Genç, emekli, uzman ve yöneticilerimizin dönüştürülebilir potansiyelleri
- Avrupalı yönetim danışmanlarının yüksek saat ücretleri talep etmesi,
- Komşu ülkelerle dil ve kültürel değerler temelindeki ortak yönlerimiz sayesinde yakın coğrafyamızda tercih sebebi olmamız
- Dijitalleşmeyle birlikte IT Danışmanlığına artan talebin sektördeki büyümeyi hızlandırması



- Yerli firmalar tarafından ölçek ekonomisinin yakalanamaması
- Yüksek yetkinlikteki çalışanların yurtdışına beyin göçü ve bunun artış eğiliminde olması
- Danışmanlık hizmetlerinin faydaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan işletmelerin çokluğu
- Sektörde uzun süre faaliyet gösteren firmaların azlığı
- Sektörde uzun mesai saatleri ve özlük haklarının yetersizliği
- Sektöre ve hizmet alıcılara yönelik teşviklere ihtiyaç
- Anadolu'da yerleşik danışmanlık firmalarının ulusal/uluslararası pazarlara erişim zorluğu

- Sektörde yabancı menşeli firmaların baskın olması
- Bölgesel ve ülkeler arası politik ve iktisadi istikrarsızlık
- Yurtdışı iş fırsatlarının ve uzaktan çalışmanın getirdiği kolaylıklar nedeniyle Türkiye beyin havuzunun global yetenek avcıları için hedef haline gelmesi

# Diğer İş Hizmetleri Danışmanlık

KONUMLANDIRMA

## Danışmanlık Bölgenin Danışmanlık Hizmet Merkezi

HEDEFLER



- 2025 yılına kadar Danışmanlık hizmetlerinde yaklaşık 1 Milyar ABD Doları olan cari açığı %50 azaltmak
- Bulduğumuz EMEA bölgesinde Pazar payımızı %1'in üzerine çıkarmak
- Bölgesel danışmanlık şirketlerine sahip olmak
- Ölçek ekonomisinin yakalanması için işbirliklerini artırmak

ODAK  
ALANI



### Hedef Ülkeler

- **Hedef Pazarlar:** S.Arabistan, BAE, Katar, Kuveyt, Karadağ, Azerbaycan, Gürcistan, Özbekistan, Türkmenistan, Kazakistan, Rusya, Nijerya, Fas, Irak

### İşbirliği Yapılacak Sektörler

- KAMU, Yerel Yönetimler ve tüm özel sektör

### Hedef Kurumlar

- Hedef ülkelerdeki kamu kurumları, KOBİ'ler, Büyük Özel Sektör Şirketleri, Ticaret Örgütleri, Sivil Toplum Kuruluşları

STRATEJİK  
AKSIYONLAR



- Sektöre yönelik farkındalığın artırılması
- Korumacı politikaların geliştirilmesi
- Sektörün desteklenmesi ve teşvik edilmesi
- Pazarlama, İş Geliştirme ve İşbirlikleri
- Mesleki uzmanlaşma



*Bu sunum Hizmet İhracatçıları Birliği (HİB) ve Diğer İş Hizmetleri alt sektör üyelerinin dahili kullanımı için hazırlanmıştır. Raporun veya rapor içerisinde yer alan herhangi bir analiz ya da sayfanın üçüncü taraflar ve / veya kamuoyu ile kısmi veya tam olarak paylaşılması ve ifşa edilmesi için HİB ve MK Novo'nun yazılı onayı gereklidir.*

 **Eclipse Maslak**

**Sanatkarlar Sokak No:5 Kat:5 Sarıyer  
34485 Maslak / İstanbul**

 **+90 212 965 05 65**

 **+90 212 286 22 91**

 **[www.mknovo.com.tr](http://www.mknovo.com.tr)**