

Üniversitelerde
Strateji Geliştirme Sürecinde
Uygulamalı
Durum Analizleri



Editörler

Refika BAKOĞLU / Müge Leyla YILDIZ

Beta

Yayın No : 3473
İşletme Ekonomi Dizisi : 835

Aralık 2016 - İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 333 - 802 - 4

Copyright© Bu kitabın bu basısının Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı-Cilt : Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No: 12028)
İkitelli Çevre Sanayi Sitesi 8. Blok No: 38-40-42-44
Başakşehir/İSTANBUL
0212 565 01 22 - 0212 565 02 55

Kapak Tasarım : Veysel Coşkun

Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş. (Sertifika No. 16136)
Narlıbahçe Sokak No. 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 513 87 05 - 511 36 50
www.betayayincilik.com

Üniversitelerin Analizi

İÇİNDEKİLER

Stratejik Grup Analizi

*Yükseköğretimde Stratejik Grup
Oluşturma*

Stratejik Grup Analizi

Rakip Analizi

*Üniversiteler İçin Rakip Analizi
Modeli*

*Küresel Düzeyde Rakip Analizinde
Üniversite Örneği*

SONUÇ

İhsan YİĞİT

Refika BAKOĞLU

Devrim DUMLUDAĞ

Erhan AKYAZI

Ebru BULUT

Ayşen GARGILI KELEŞ

Birol ÇOTUK

Üniversitelerin analizinde temel amaç rakip üniversitenin/üniversitelerin yapabileceği olası strateji hamlelerinin, onların üstün ve zayıf noktalarının belirlenmesidir. Gerçekte bu analiz bulunduğumuz eğitim sektöründe faaliyette olan rakiplerin çevresel değişikliklere karşı tepkisini ve olası başarılarını tespit etmeyi hedeflemektedir. Eğitim sektöründe gerçek rakiplerimiz kimlerdir? Onlara karşı hangi hamlelerde bulunmalıyız? Rakip üniversitenin hangi hamlelerini ciddiye almalı; hangi hamlelerinden kaçınmalıyız? Bu ve bunun gibi sorulara cevap bulmak ayrıntılı rakip analizini gerektirir.

Kurumların stratejilerini oluşturmadaki belirgin ihtiyaca rağmen bu tip kapsamlı bir analiz gerçekte kapsamlı ve güvenilir bir biçimde yapılamaz. Zaman zaman yöneticiler rakipleri hakkında tehlikeli düşüncelere kapılabilirler. Yöneticiler rakipleri sistemli bir biçimde analiz edemeyecekleri, onlarla sürekli rekabet halinde olduklarından onları zaten yakından bildikleri gibi doğru olmayan düşünceler içerisinde olabilirler. Oysaki bu varsayımlar çoğu zaman gerçek strateji oluşturulmasının önünde engel olacaktırlar (Porter, 2000).

Bu çalışmada amaç üniversitelerin stratejilerini oluşturma için rakip analizinin nasıl yapılabilceğinin analiz edilmesi ve konu ile ilgilenenlere rehber olabilecek bir kaynak ile destek sağlanmasıdır. Çalışmada rakip analizinin nasıl yapılacağı anlatılması amaçlandığından gerek stratejik grup haritası oluşturma ve gerekse rakip analizi konularında ayrıntılı bilgi verilmeyecektir. Rakip analizinin nasıl yapılacağı anlatılması amacı doğrultusunda öncelikle bir üniversite, fakülte, bölüm ve diğer birimler için olası rakiplerin hangi üniversite veya birim olabileceği açıklanacaktır. Rakiplerin belirlenmesine yönelik her birim için ayrı ayrı stratejik grup haritasının nasıl oluşturulacağı ve birimin olası temel rakibinin hangi üniversite veya üniversitelerin olabileceği anlatılacaktır. Daha sonra, belirlenen bu rakiplerin mevcut stratejileri, gelecekteki hedefleri, yetenekleri, rakiplerle ilgili olası varsayımlar, üstünlükleri ve zayıflıkları kendi birimiz ile karşılaştırılarak nasıl tespit edilmeye çalışılacağı örneklerle açıklanacaktır.

STRATEJİK GRUP ANALİZİ

Bu başlıkta stratejik grup analizi oluşturulmasıyla başlanacaktır. Bu bağlamda stratejik grup haritasının neden oluşturulduğu, rakip analizi açısından önemi ve örnek bir birim üzerinden stratejik grup haritası oluşturulması anlatılacaktır.

Stratejik Grup Kavramı

Birçok kavramda olduğu gibi, stratejik grup kavramının literatürde değişik tanımlarını görmek mümkün olmakla beraber, rekabetçi davranışların benzerliği açısından genel kabul görmüş bir tanımını “stratejik grup, bir sanayide stratejik boyutlar açısından aynı veya benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu gruptur” (Porter, 1980; Seviçin, 2005) biçiminde ifade etmek mümkündür. İşletmelerin izledikleri stratejilerin benzerliğini belirlemek için kullanılan boyutların stratejik öneme sahip olması bu grubun “stratejik” olarak adlandırılmasına neden olmaktadır (McGee ve Thomas, 1986). Aynı gruptaki işletmeler benzer denebilecek stratejiler izlemenin yanı sıra, dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da benzer şekillerde tepki gösterme eğilimindedirler (Porter, 1979). Dolayısıyla, bir sanayi işletme gruplarından oluşmuş bir bütün olarak düşünülebilir (Seviçin, 2005).

Bir sektörde stratejik grupların oluşabilmesi için işletmelerin farklı davranabilme, yani farklı şekillerde iş yapabilme olanaklarının olması gerekir. Bu durumda işletmelerin farklı amaçlar seçebilme ve bu amaçlara farklı kaynaklarla, stratejilerle ulaşma olanakları olabilir. Ayrıca, sektörde zaman içerisinde oluşan değişiklikler ve işletmelerin sanayinin geleceği konusunda farklı öngörülere sahip olmaları farklı stratejik grupların oluşmasına yol açan nedenler olarak gösterilebilir (Fiegenbaum, McGee ve Thomas, 1987).

YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK GRUP OLUŞTURMA

Stratejik grup analizinin amacı, aynı sektörde rekabet eden işletmelerin stratejik pozisyonlarına göre farklı kümeler oluşturup oluşturmadığının saptanmasıdır. Gerçekleştirilecek analiz sonuçları ışığında, kümelerin performansları arasında farklılıklar bulunup bulunmadığı araştırılarak, bir sektörde başarılı

olabilmek için gerekli stratejik seçim ve kümeleri birbirlerinden ayıran temel özellikler irdelenebilmektedir.

Stratejik grup haritasını sadece işletmelerde değil aynı zamanda kamu kurumlarında da yapmak mümkün olabilmektedir. Üniversitelerde stratejik grup haritası, ana rakiplerini belirlemek ve yakından detaylı analiz yapılması gereken diğer üniversitelerin benzeri birimlerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Güçlülük ve zayıflık, tanımı gereği göreceli kavramlardır. En azından ana rakiplerinize göre güçlü ve zayıf yönlerinizi belirleyebilmek için bu haritayı oluşturmak önemlidir. Çok basit bir şekilde her bir birim; başarı sıralaması ve birimdeki öğrenci veya akademisyen sayısına göre oluşturacağı (tüm benzeri birimleri bulunan Türk üniversiteleri dâhil olacak şekilde) grafikte ana rakiplerini görsel olarak belirleyebilir.

Üniversitelerde stratejik grup haritası oluşturmak için kullanılabilecek olası değişkenlerin neler olabileceği ve karşılaşılabilecek olası problemler stratejik grup oluşturma örneği üzerinden açıklayalım.

Stratejik Grup Oluşturulabilecek Değişkenler

Stratejik grup oluşturmak için birçok değişken kullanmak mümkündür. Stratejik grup analizi iki boyuttan oluşmakta ve her bir boyuta üniversite birimlerini temsil edebilecek çeşitli değişkenler getirilebilecektir. Bu değişkenler için dünya genelinde sıralama yapan kuruluşların kullandığı ölçütlerin kullanılması uygun olacaktır. Bilindiği üzere dünya genelinde üniversite sıralaması yapan QS, NEWSWEK, ARWU, URAP, GOOGLE, TIMES gibi birçok kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluşlardan Times ve Arwu'nun üniversite sıralamasında kullandıkları ölçütler aşağıdaki gibidir. Diğer kuruluşların kullandığı ölçütler ilgili kuruluşların web sayfasından elde edilebilir.

Londra'da basılan haftalık bir yükseköğrenim dergisi olan *Times Higher Education ile Thomson Reuters* işbirliği ile hazırlanan bu sıralamada beş temel alanda toplam 13 kriter kullanılıyor:

- Eğitim (öğrenci-hoca oranı, doktora-lisans diploma oranı, doktoralı öğretim görevlisi oranı, öğretim görevlisi başına düşen kurumsal gelir, bilirlilik anketi) (yüzde 30)

- Araştırma (hoca başına makale sayısı, araştırma geliri, bilinirlik anketi) (yüzde 30)
- Atıflar (araştırmanın etkisi) (yüzde 30)
- Endüstri gelirleri-inovasyon (hoca başına endüstriden sağlanan gelir) (yüzde 2,5)
- Uluslararasılık (öğretim üyeleri, öğrenciler, araştırma) (yüzde 7,5)

Dünyadaki üniversitelerin ilk çok amaçlı sıralaması olan *'Academic Ranking of Worldwide Universities - ARWU (Dünya Üniversitelerinin Akademik Sıralaması)'* ve ilk defa 2003'te yapılan bu sıralamada şu kriterler kullanılıyor:

- Mezunlar tarafından kazanılmış olan Nobel ödülleri ve Fields madalyaları (yüzde 10)
- Öğretim üyeleri tarafından kazanılmış olan Nobel ödülleri ve Fields madalyaları (yüzde 20)
- 21 değişik alanda yüksek sayıda atıf alan bilim insanları (yüzde 20)
- Nature ve Science dergilerinde basılan makale sayıları (yüzde 20)
- SCI ve SSCI tarafından endekslenen dergilerde basılan makale sayıları (yüzde 20)
- Yukarıdaki kriterlerin kişi başına bölünmüş hali (yüzde 10)

Stratejik Grup Analizi Örneği

Yukarıda stratejik grup haritası oluşturmak için dünya genelinde sıralama yapan üniversitelerin kullandıkları ölçütlerin kullanılabileceği ifade edilmiştir. Türkiye'de üniversiteler için ayrıca ÖSYM tarafından yapılan üniversite sınavında elde edilen sıralamanın da uygun olacağı düşünülmektedir. Bu örnek stratejik grup haritası, ÖSYM sınavında birimin elde ettiği beş yıllık ortalama yüzdesi ve aynı birimde çalışan öğretim üyesi, görevlisi sayısının beş yıllık ortalaması alınarak oluşturulmuştur. Bu süreci daha detaylı olarak bir örnek üzerinden açıklayalım.

Birinci aşamada biriminizin karşılaştıracığı diğer üniversiteleri Türkiye'nin en iyi üniversite sıralamalarını kullanarak belirleyebilirsiniz. Karşılaştırma yapacağınız üniversite sayısında bir kısıtlama yoktur. Ancak, stratejik grup haritası

oluşturmak için ne kadar fazla üniversite dâhil edilirse esas rakipler daha doğru belirlenebilir. Örneğin, Türkiye genelinde 15 adet Dış Hekimliği Fakültesi varsa tüm Dış Hekimliği Fakültelerini ele almak doğru olacaktır. Öte yandan Türkiye genelinde 60 adet İşletme bölümü varsa üniversite sıralamasındaki ortalama yüzdenin on öncesi ve on sonrasını (toplam 20) stratejik grup haritası oluşturma sürecine dâhil etmek daha doğru sonuca götürecektir. Örneğin, Türkçe işletme bölümünün toplam 60 tane olduğunu varsayalım. Stratejik grup oluşturmak istediğimiz işletme bölümü üniversitenin 5 yıllık ortalama yüzdesi sonucunda 25. olsun. Bu durumda 15-35 arası tüm birimleri stratejik grup haritasına dâhil etmek doğru sonucu verecektir.

İkinci aşamada grafiği çizebilmek için 3 ayrı veri gerekmektedir. Biriminizde yer alan her bölüm için

- Öğrenci başarı sıralamalarının en az son 5 yıllık (ne kadar çok yıl kapsama alınırsa o kadar iyi olacaktır) ortalaması bulunacak.

Bölümlerin öğrenci başarı sıralarına ve kontenjanlara “Yükseköğretim Programlarının Merkezi Yerleştirmedeki En Küçük ve En Büyük Puanları Kitabı” kullanılarak ulaşılmıştır. (<http://osym.gov.tr/belge/1-128/sureli-yayinlar.html>)

5 yıllık ortalama 2011+2012+2013+2014+2015 yılları toplanarak 5’e bölümlüyle elde edilir ve tüm analizler bu verilerle yapılacaktır.

- Bölümlerin öğrenci sayısının 5 yıllık ortalaması bulunacak.

5 yıllık ortalama 2011+2012+2013+2014+2015 yılları toplanarak 5’e bölümlüyle elde edilir ve tüm analizler bu verilerle yapılacaktır.

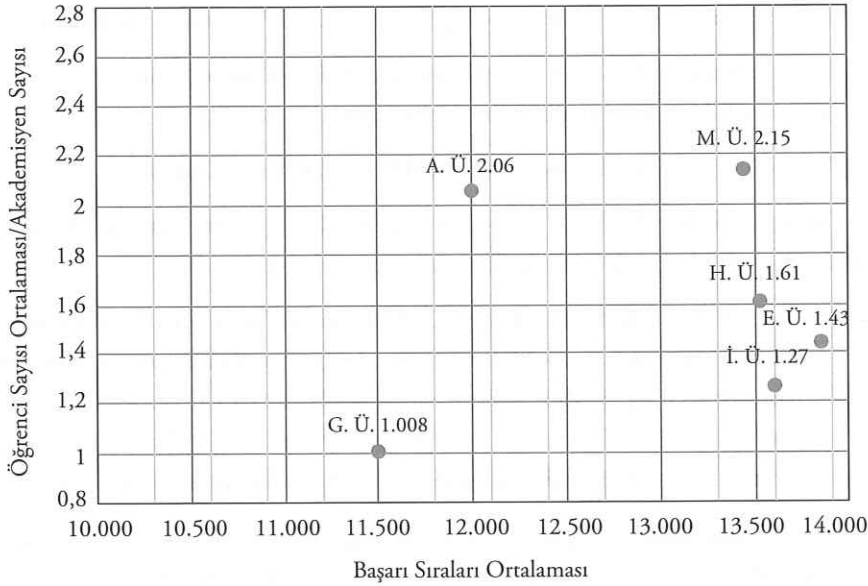
- Bölümlerin akademisyen sayıları bulunacak. İlgili üniversitenin ilgili bölümünün akademik kadro başlığı altında yer alan araştırma görevlisi dışındaki akademisyen sayıları web sayfalarından elde edilecektir. Bunun için önceki adımlarda olduğu gibi ortalama hesaplanmasına gerek yoktur. En son yıldaki akademik personel sayıları yeterli olacaktır.

Üçüncü aşamada hesaplanan ortalama öğrenci sayısı bulunan akademik personel sayısına oranlanır. Öğrenci sayısı/ Akademisyen sayısı verisi tabloya yazılır. Dış Hekimliği Fakültesinin bir bölümü için toplanan veriler Tablo 8’de görüldüğü gibi MS Excel programında düzenlenir.

Tablo 9: Diş Hekimliği Fakültesi Stratejik Grup Haritası Analiz Verileri

	Başarı Sıraları Ortalaması	Öğrenci Sayısı Ortalaması/ Akademisyen Sayısı
Marmara Üniversitesi	13.440	2,15
Ankara Üniversitesi	12.000	2,06
Hacettepe Üniversitesi	13.520	1,61
Ege Üniversitesi	13.840	1,43
İstanbul Üniversitesi	13.600	1,27
Gazi Üniversitesi	11.490	1,008

Dördüncü aşamada oluşturulacak grafiğin yatay ekseninde başarı sıraları ortalaması, dikey ekseninde öğrenci sayısı ortalamasının akademisyen sayısına oranı yer almalıdır. Bunun için Excel programında yazılı olan değerler seçildikten sonra 'Ekle' tıklanarak, 'Dağılım' grafiği çizilip gerekli düzenlemelerle grafik tamamlanır.



Şekil 11: Stratejik Grup Haritası Örneği

Son aşamada stratejik olarak hangi üniversitelerin incelenmesi gerektiğini görmüş oluyoruz. Bir sonraki analizde bize en yakın değerlerde olan üniversiteler ile karşılaştırma yapılacaktır. Şekil 11 elimizdeki hazır verilerden örnek amaçlı olarak analize tüm Diş Hekimliği fakülteleri eklenmeden oluşturulmuştur. Yukarıdaki örnek şekle göre, Diş Hekimliği fakülteleri açısından Hacettepe Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi birbirlerinin esas rakibi konumundadır. Marmara Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi ise bu üniversitelere biraz daha uzak rakip olarak görülebilir. Marmara Üniversitesi'nin esas rakiplerinin belirlenmesi için Türkiye genelindeki diğer Diş Hekimliği fakültelerinin de analize dâhil edilmesi gerekmektedir.

Stratejik Grup Haritası Oluşturması Sürecinde Oluşabilecek Farklı Durumlar

Stratejik grup haritası oluşturma, yukarıda başarı sıralaması ortalaması ve öğrenci sayısı ortalaması/akademisyen sayısı oranı kullanılarak örneklendirilmiştir. Bu süreçte zaman zaman sorunlar çıkabilecektir. Bu sorunlar ve çözüm önerileri aşağıdaki gibidir.

Öncelikle belirtilen değişkenler stratejik grup haritasında öneri düzeyindedir. Diğer bir ifade ile verilere ulaşılabilmesi halinde başka değişkenler de kullanılabilir. Örneğin x ekseninde öğretim üyesi başına düşen beş yıllık ortalama atıf sayısı, makale sayısı, birim için ortalama proje bütçesi ya da dünya genelinde üniversite sıralaması yapan kuruluşların kullandığı kriterlerden uygun olanı kullanılabilir. Şüphesiz ki hangi değişken kullanılırsa kullanılsın stratejik grup haritası grafiğine konacak tüm üniversite birimlerinin aynı verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu verileri güvenilir bir biçimde elde etmek zor olmakla beraber Yösis, Isiweb of Science veya Google Scholar veri tabanlarından verilere ulaşmak mümkün olabilmektedir.

Yetenek sınavı ile öğrenci yerleşimi yapan birimlerin stratejik grup haritası sürecinde ÖSYM sıralamasında yüzdelik dilimlerinin olmaması stratejik grup haritası oluşturulmasında yaşanabilecek diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda bu birimlerin olası rakiplerini odak grup çalışması so-

nucunda belirlemesi önerilmektedir. Konunun uzmanı ve birimin öğretim elemanlarının bir araya gelerek olası rakiplerini belirleyebileceği düşünülmektedir. Aynı çözüm önerisi ÖSYM sınavı ile öğrenci almayan diğer birimler için de uygun olabilecektir.

Türkiye genelinde tek bir bölümden oluşan birimlerin olası rakiplerini belirlemesi için kendisine yakın olan olası bir birimi analiz etmek uygun olabilecektir. Bu durumda ilgili birimin öğretim üyelerinin oluşturduğu odak grup çalışması rakip belirleme konusunda uygun bir yöntem olabilecektir.

RAKİP ANALİZİ

Bu kısımda stratejik grup analizinde belirlenen rakiplerin analizinin yapılmasında nasıl bir yol izlenebileceği anlatılacaktır. Bu amaçla öncelikle rakip analizinde neyin arandığının, daha sonra üniversiteler ve birimleri için rakip analizinin nasıl yapılabileceği anlatılacaktır. Bu kısımda amaç rakip analizi ile ilgili derinlemesine teorik bilgi vermek değil rakip analizinin nasıl yapılacağı ile ilgili bir kılavuz hazırlamaktır.

Daha önce de ifade edildiği üzere rakip analizindeki amaç esas rakip/rakiplerin kendi örgütümüze kıyasla üstünlük ve zayıflıklarını belirlemektir. Porter'a göre bir rakip analiziyle ilgili dört temel bileşen mevcuttur. Bu bileşenler gelecekteki hedefler, mevcut strateji, varsayımlar ve yetenekler biçimindedir. Bu dört bileşenin daha iyi anlaşılması için Şekil 12'de özet olarak gösterilmiştir (Porter, 2000). Bu şekilde gösterilen her bir boyut için çeşitli soruların cevabı aranmaktadır. Aşağıda hedefler ve varsayımlar ile ilgili cevabı aranan sorulara yönelik örnekler verilmiştir. Buna göre (Porter,2000);

Hedefler ile ilgili cevabı aranan sorular:

- Rakibin ifade edilmiş veya edilmemiş başarı kriterleri var mıdır?
- Rakibin başarılarını etkileyen örgütsel değerleri, inançları var mıdır?
- Hangi kontrol ve teşvik sistemleri vardır?
- Rakibin başındaki liderler hangi tip yöneticilerdir?

Varsayımların belirlenmesine katkı sağlayabilecek sorular:

- Rakiplerin olayları algılamasını ve onlara verdikleri önemi etkileyecek, kültürel, bölgesel veya ulusal farklılıklar var mıdır?
- Güçlü bir şekilde kurumsallaştırılmış ve olayların algılanması şeklini değiştirecek örgütsel değerler ve genel kuralları var mıdır?
- Rakip, kendi rakiplerinin yetenek ve hedefleri ile ilgili nelere inanmaktadır?
- Güçlü bir biçimde kurumsallaştırılmış ve olayların algılanma biçimini etkileyecek örgütsel değer, inanç ve ulusal farklılıklar var mıdır?

Rakibi Ne Harekete Geçirir?	Rakip Ne Yapıyor ve Yapabilir?
GELECEKTEKİ HEDEFLER	MEVCUT STRATEJİ
Tüm yönetim seviyelerinde ve birden fazla boyutta	Fakülte/Bölüm şu anda nasıl rekabet ediyor?
RAKİBİN KARŞILIK VERME POTANSİYELİ	
Rakip mevcut konumundan memnun mu?	
Rakip hangi olası hamlelerini veya strateji değişikliklerini yapacak?	
Rakibin en büyük ve en etkili misillemesine yol açacak olan nedir?	
VARSAYIMLAR	YETENEKLER
Kendisi ve sektör hakkında	Hem zayıf yanları hem de güçlü yanları

Şekil 12: Rakip Analizi Bileşenleri

ÜNİVERSİTELER İÇİN RAKİP ANALİZİ MODELİ

Stratejik grup haritası sonucunda elde edilen rakipler değer zinciri analizinde bulunan temel faaliyetler ve gerekli görülüyorsa destekleyici faaliyetler açısından ayrıca yetkinlik analiziyle belirlenen temel yetkinlikler açısından karşılaştırılarak değerlendirilecektir. Bu analiz sonuçları rakip analizi tablosunun dikey eksenindeki ifadeleri oluşturmaktadır. Stratejik grup analiziyle belirlenen üniversiteler karşılaştırılacaktır. Bu nedenle tablonun yatay ekseninde onlar yer almaktadır.

Tablo 10: Rakip Analizi Tablosu Örneği

ÜNİVERSİTE DEĞİŞKENLER	A ÜNİVERSİTESİ	B ÜNİVERSİTESİ	C ÜNİVERSİTESİ
Yayın Sayısı			
Atıf Sayısı			
Bilim Ödülü Sayısı			
Fikri Mülkiyet Sayısı			
Yüksek Lisans Tez Sayısı			
Doktora Tez Sayısı			

Tablo 9'dakine benzer şekilde düzenlenen çalışma sonucunda biriminizin karşılaştırmalı olarak zayıf ve güçlü yanları belirlenecektir. Burada tabloya konulacak üniversitelerin stratejik grup haritasında ana/yakın rakip olarak belirlediğiniz üniversiteler olması gerektiğine tekrar dikkatinizi çekmek isteriz. Yukarıdaki örnekten hareketle, Marmara Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinin alt biriminin öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı açısından Gazi Üniversitesi'ne göre zayıf olduğu söylenebilir. Güçlülük ve zayıflıklarınızı listelerken karşılaştırma kriteri olarak bu analiz sonucunda belirlediklerinizi almalı ve ona göre ifade etmelisiniz.

Bu çalışmada rakiplerle karşılaştırma yapılacak değişkenler sadece örnekler biçiminde ve ilgilenenlere örnek olması amacıyla rehber olacak biçiminde düzenlenmiştir. Rakip analizi yapılması konusunda dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise akademik disiplinler arası farklılıklardan kaynaklanan sorunlardır. Şöyle ki; güzel sanatlar fakültesinde akademik çalışma olarak açılan sergi sayısı gibi bir değişken var iken işletme fakültesinde yoktur. Konu ile ilgilenenler kendi birimlerine uygun burada verilmeyen diğer değişkenleri ekleyebilir veya burada verilen örnek değişkenleri çıkarabilirler. Diğer taraftan, verilen örnek değişkenlere yönelik verilere ulaşılması güçlüğü söz konusu olabilmektedir. Zaman zaman bu verilere ulaşamamak ya da eksik ulaşmak söz konusu olabilmektedir. Örneğin rakip olarak belirlenen birimin her bir öğretim üyesinin atıf sayısı, makale sayısı gibi verileri güvenilir olarak ayrı ayrı elde etmesi mümkün olmayabilir. Bundan dolayı burada tüm veriler üzerinden güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi yerine güvenilir biçimde ulaşılan veriler üzerinden analiz yapmak daha doğru olabilecektir.

KÜRESEL DÜZEYDE RAKİP ANALİZİNDE ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ

Günümüzde sadece faaliyette bulunan ülke ekonomisi içinde rakip analizi yapmak yeterli değildir. Bu nedenle önceki bölümlerde ülke içi stratejik grup oluşturulmuş ve aynı grupta olan üniversitelerin görece üstünlük ve zayıflıkları belirlenerek SWOT tablosuna veri sağlanmıştır.

Küresel düzeyde ise niceliksel boyut yerine eğitim alanında nitelik açısından bir analiz gerekliliği bulunmaktadır. Bu gerekliliğin farkında olarak, dünya genelinde üniversitelerin analizini yaparken, kabul görmüş küresel endekslerde üst sıralara hızlı yükseliş örneklem ve inceleme kriteri olarak alınmıştır. Bu bağlamda, kurumsal dönüşüme temel teşkil eden süreç, kavram ve modelleri belirlenerek üniversitelerin belirleyeceği stratejiye farklı açılardan niteliksel ağırlıklı ve çok boyutlu olarak katkı sağlanması amaçlanmıştır. Endekslerde sürekli üst sıralara doğru ilerleyen üniversitelerin analizi ile üniversite akademik personelinin bilgi üretme sürecinin gelişmesine ve eğitimin kalitesinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Üniversite örneği ele alınırken tüm kamu kurumları ve/veya özel sektör işletmeleri de bu örnek üzerinden analiz ve değerlendirme yapabilir ve kendi kurumları için bu çalışmayı kılavuz olarak kullanabilirler. Stratejik plana katkı sağlayacak bilimsel temelli kullanılabilir veriler sunabilecek analizler ve yaklaşımlar geliştirebilmek burada önem taşımaktadır. Bu başlıkta da araştırma için kullanılan yöntem ve incelenecek örneklem üniversitelerinin seçiminin nasıl yapılacağı yol gösterici olması amacıyla daha detaylı olarak incelenecektir.

Kullanılan Yöntem

Dünya genelinde dönüşümü başarı ile gerçekleştiren üniversitelerin analizinde amaç, teorik düzeyde organizasyonların yaşadığı dönüşümün anlaşılması ve saha araştırması ile teorik çerçevenin uyumluluğunun test edilmesidir. Küresel düzeyde üniversite analizi için “örnek olay” yöntemi ele alınmıştır. Örnek olay çalışması, “ne”, “nasıl” ve “niçin” sorularına cevap verebilmesi, araştırmacılara nicel ve nitel veri toplama imkânı sağlaması açılarından en uygun araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Dönüşüm sağlayan üniversitelerin süreçleri ve başarı sağladıkları yöntemler incelenmiştir.

Çalışmada ikincil kaynaklardan, üniversiteler ile görüşme sonuçlarından ve yerel kaynakların incelenmesi yöntemleri ile veri sağlanmıştır. Böylece üniversitelerin dönüşüm sürecinde ne gibi sorun ve zorluklarla karşılaştığı, dönüşüm sürecini nasıl yönettikleri ve bu dönüşümü gerçekleştirebilmelerinin altındaki faktörlerin belirlenmesi olanaklı hale gelmiştir. Bu çalışmada, dönüşüm süreçlerinde yaşanan sorunlar hassas olduğundan, bu sorunları aşmak için nelerin yapılması gerektiği, dönüşümü başarmada ne gibi değişimlerin nasıl gerçekleştirildiği bulgu ve deneyimlerinin üniversitelere aktarılabilmesi için önemli bir destek olacaktır. Bu ve buna benzer sorunların açığa çıkarılması amacıyla gizli soruların yönetilip görüşme anında sondajlamanın yapıldığı derinlemesine görüşmeler, yerinde detaylı gözlem ve analizler önemlidir. Örneklemdeki üniversitelerin başarılarının altında yatan faktörleri ve bunlarla ilişkili değişkenler arasındaki etkileşimleri inceleyip ortaya çıkarmak ve böylece sıçrama yapmış üniversitelerdeki durumu detaylı incelemek ve birbirlerine benzerliklerini ortaya çıkarabilmek örnek olaylar üzerinden ele alınacaktır. Araştırmaların geçerliliği için üniversitelerin dönüşümünü inceleyen uluslararası makaleler, kitaplar ve raporların incelenmesinin yanı sıra örnek olarak seçilen üniversiteler ziyaret edilerek derinlemesine mülakat, gözlem, üniversiteye özgü yerel bilgi ve belgelerin toplanması ile çeşitli kaynak ve tekniklerin kullanılması yoluyla analiz yapılacaktır. Farklı araştırmacıların toplayacağı verilerde güvenilirliği sağlamak için araştırmacılar birlikte ortak bir görüşme formu hazırlayacak ve yarı yapılandırılmış form ile görüşmelerin kayıt altına alınması yoluna gidilmiştir. Ayrıca kayıtların farklı araştırmacılar tarafından deşifre edilerek sonuç raporunun geçerliliğinin artırılması sağlanmıştır.

Örneklem Seçimi

İrادی örneklem yoluyla sıçrama yapan dönüşüm gerçekleştirilen üniversiteler seçilmiştir. Üniversite seçiminde başarı kriterleri olarak; dünya genelinde kullanılan üniversite sıralama indeksleri temel alınabilir. Yapılan araştırma sonucunda üniversitelerin değerlendirilmesinde birçok uluslararası sistem vardır. Ulusal değerlendirmede ODTÜ bünyesinde sıralama yapan URAP bulunmaktadır. Uluslararası düzeyde Times Dergisi Yüksek Öğretim, Shanghai Jiaotong Üniversitesi Dünya Üniversiteleri Akademik, Newsweek Dergisinin Dünyanın En İyi 100 Üniversitesi, Cybermetric Laboratuvarları Webometrics: Webde Dünya Üniver-

sitelerinin, HEETACT Dünya Üniversiteleri Bilimsel Çalışmalar Performans, LEIDEN Çin Wuhan Üniversitesi Küresel Üniversite Sıralaması mevcuttur.

Hazırlanan ve üniversite rektörü (diğer kamu kurumlarında üst düzey yönetici) tarafından imzalanan randevu talep mektupları öncelikle üç ve üçten fazla endekste sıçrama yapıldığı belirlenen üniversitelerin rektör, rektör yardımcısı, stratejik planlama daire başkanlıklarına e-posta yoluyla gönderilmiştir. Üniversitelerin bir kısmı randevu talebini stratejik özellik taşıdığını düşündükleri vb. çeşitli gerekçeler göstererek reddetmişlerdir. Bu gerekçelere cevaben bunun bir bilimsel bir çalışma olduğu vurgusu yapılarak yeniden e-posta gönderilmiştir. Tüm görüşmeler sonucunda randevu talebinin kabul edilmemesi durumunda örneklem sayısının çok düşmemesi için görece daha az başarılı olan (2 endeks sıçraması gibi) diğer üniversiteler de araştırma dâhil edilmelidir.

Daha önce alt sıralarda olan fakat yaptığı dönüşüm süreçleri ile üst sıralara tırmanmış üniversitelerin başarılarının analizi sonucunda yapılacak öneriler şu şekilde özetlenebilir: Zira Türkiye'deki Üniversitelerin gelişmiş ülkelerdeki üniversitelere kıyasla alt sıralarda olduğu bilinmektedir. Başarılı üniversitelerin analizi ile üniversitelere veri sağlanması bu çalışmanın bu yönde tasarlanmasına neden olmuştur. Bu alanla ilgilenen araştırmacılar, daima üst sıralarda kalmada neler yapıldığını anlamak için başarılı üniversiteleri analiz etmelidirler. Ayrıca, daha önceleri üst sıralarda olan ancak çeşitli nedenlerden dolayı alt sıralara düşen üniversiteleri analiz edecek başka bir çalışma da tasarlanabilir. Zira başarısızlık nedenlerini anlamak ve buna yönelik tedbirler almak da başarıda sürekliliği sağlamak için önemli bir faktör olacaktır.

Diğer taraftan, stratejik planları çerçevesinde ilerlemeyi düşünen diğer kamu kurumlarında buna benzer bir çalışma yapabilirler. İlgili kamu kurumları yapacakları çalışma için burada verilen örneği kendi kurumlarına (dünyadaki diğer benzer uygulamaları gerçekleştiren kurumlarda) uyarlayabilirler.

SONUÇ

Bu çalışma ile üniversitelerin stratejilerini oluşturması için rakip analizinin nasıl yapılabileceğinin analiz edilmesi ve konu ile ilgilenenlere rehber olabilecek bir kaynak sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle üniversitelerin esas

rakiplerinin belirlenmesi amacıyla stratejik grup haritası oluşturması daha sonra ise rakip analizi süreci örnek üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Rakip analizi Porter'ın rekabet stratejileri kitabında belirttiği şekilde üniversitelere uyarlanmıştır. Çalışmanın uygulamaya dönük olması nedeniyle teorik bilgi fazla verilmemiş; daha çok üniversite örnekleri üzerinden stratejik grup haritası ve rakip analizi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalıştığımız sektör olması nedeniyle bu çalışmada üniversiteler üzerinden örneklendirmeye gidilmiştir.

Üniversitelerin stratejik grup haritası oluşturulmaları için fakültenin her bölüm için ayrı ayrı olmak üzere ÖSYM sınavları başarı ortalaması ve öğretim üyesi/görevlisi başına düşen öğrenci sayısı değişkenleri kullanılmıştır. Konuya ilgi duyanlar belirttiğimiz değişkenleri kullanabilecekleri dilerse dünya genelinde sırlama yapan kuruluşların öğretim üyesi başına düşen atıf, yayın gibi değişkenleri de kullanabilirler. Genel yetenek sınavı ile öğrenci alan bölümler için ise konunun uzmanlarının oluşturduğu odak grup çalışmaları ile olası rakiplerini belirleyebilirler. Unutulmamalıdır ki stratejik grup haritası sonucunda sadece her birimin/fakültenin/yüksekokulun ya da üniversitenin olası rakipleri belirlenmiş olacaktır.

Bundan sonraki aşamada ise belirlenen bu olası rakipler ile kendi birimimizin karşılaştırılması olacaktır. Bu karşılaştırmada amaç birimimizin rakibine kıyasla görece üstünlükler ve zayıflıkların belirlenmesidir. Üstünlük ve zayıflıklar için Porter'ın değer zinciri analizinde kullanılan değişkenler, dünya genelinde üniversite sıralaması yapan kuruluşların kriterleri ya da uzmanların karar vereceği birime özgü değişkenler kullanılabilir.

Rakip analizi sonucunda elde edilen üstünlük ve zayıflıklar oluşturulacak TOWS matrisine bilimsel veri sunacaktır. Böylelikle, birimlerin oluşturacağı strateji, amaç ve hedeflerin belirlenmesine katkı sağlaması mümkün olabilecektir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Fiegenbaum, A., J. McGee, Thomas H. (1987). Exploring the Linkage Between Strategic Groups and Competitive Strategy, *International Studies of Management and Organizations*, 18(1): 6-25.
- McGee, J. Thomas, H. (1986). Strategic Groups: Theory, Research And Taxonomy, *Strategic Management Journal*, 7(2), 141–160
- ÖSYM Resmi Web Sitesi, www.osym.gov.tr
- Porter, M. E. (2000). Rekabet Stratejileri, Sistem Yayıncılık, Çev: Gülen Ulubilgen, İstanbul.
- Porter, M. E. (July–August 1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, *Financial Analysts Journal*.
- Porter, M. E. (May 1979). The Structure Within Industries and Companies' Performance, *Review of Economics and Statistics* 61, no. 2.
- Porter, Michael E. (February 2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14(1): 15–34.
- Seviçin, A. (2005). Türkiye’de İlk 500’e Giren İşletmelerde Rekabetçi İstihbarat Sistemi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2): 181-205.