

**2024-2028 STRATEJİK PLAN  
HAZIRLIKLARI  
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ  
ÖZET BİLGİLENDİRME**

## 5. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte en iyi öğrencileri çekmek, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileriyle işbirliği yapması ile mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak, alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisindedir. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunan idarelerin üniversiteye yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dâhil edilebilecek, farklılaşan üniversitelere farklı bütçe ve istihdam rejimlerinin uygulanması sağlanabilecektir.

Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, yerel/bölgesel sanayi kümeleri ve yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde üniversitelerin bölgedeki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle işbirliği içinde hareket etmeleri farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

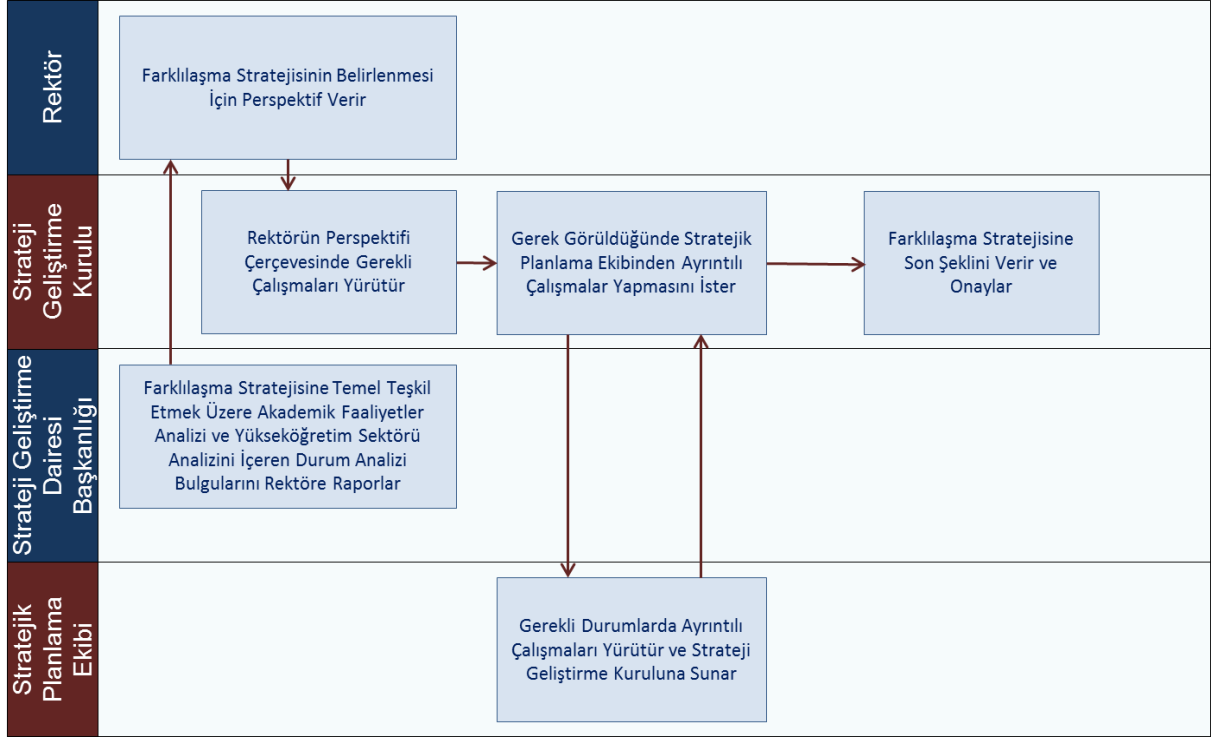
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görür.

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

- **Konum tercihi:** Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması
- **Başarı bölgesi tercihi:** Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi
- **Değer sunumu tercihi:** Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
- **Temel yetkinlik tercihi:** Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

Farklılaşma stratejisi üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlar ve üniversitenin performansını olumlu yönde etkiler. Üniversitenin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru üniversitenin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

Şekil 8: Farklılaşma Stratejisi Süreci



## A. Konum Tercihi

Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde üniversitenin yerini belirlemesidir. Bu tercih, yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan üniversiteler için temel bir tercih olup bu üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsattır.

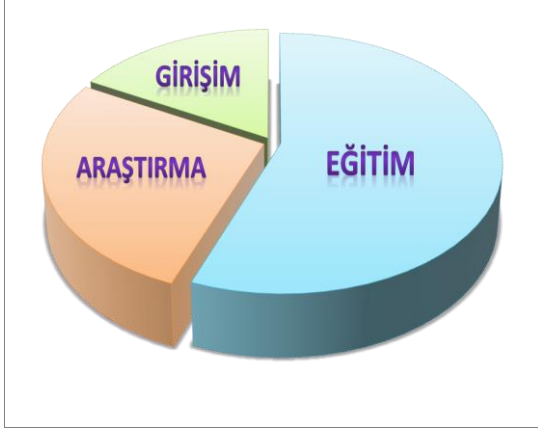
Bir üniversitenin seçebileceği üç konum tercihi söz konusudur<sup>9</sup>:

- Eğitim odaklı
- Araştırma odaklı
- Girişim odaklı

Üniversiteler yükseköğretim sektöründe eğitim, araştırma veya girişim odaklı olarak mı konumlanacağına dair tercihini yaparak zaman içerisinde stratejik odağını buna göre geliştirir. Üniversiteler, hem eğitim hem araştırma hem de girişimcilik faaliyetleri yapmakla birlikte konum tercihiyle bu faaliyetlerinden hangisine ağırlık vereceğini belirleyerek stratejik öncelik ve yaklaşımlarını buna göre oluşturur. Örneğin Grafik 1'de bir üniversitenin eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini yürütmekle birlikte konum tercihini eğitim olarak belirlediği görülmektedir.

<sup>9</sup> Eğitim üniversiteleri, bilgiyi yayma ve genişletmeye (uygulama alanını geliştirme); araştırma üniversiteleri bilgiyi ilerletmeye (yeni bilgi üretimine) odaklanırlar. Girişim üniversiteleri ise bir adım daha ileri giderek, üretilen bilgiyi ekonomik değere dönüştürmeye odaklanırlar.

Grafik 1: Eğitim Odaklı Üniversite



Üniversitelerin eğitim veya araştırmaya ne ölçüde ağırlık verdiklerine bağlı olarak uygulamada beklentiler değişir. Eğitim odaklı bir üniversitede, öğretim üyeleri çalışmalarını öğrencilerin eğitimine ayırırken araştırma odaklı bir üniversitede daha çok araştırma faaliyetlerine ayırır. Böylece araştırma odaklı üniversitelerde lisanstan daha çok lisansüstü programlara öncelik ve ağırlık verilmesiyle bilimsel yayın ve çalışma sayısının görece yüksek olması beklenir.

Bir üniversite girişimci odaklı olmayı tercih etmişse, nitelikli girişimcilik programları açması ve bunlara yüksek talep oluşturması hedeflenir.

Odak ve önceliğine bağlı olarak her üniversite eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini farklı içerik ve yöntemle verir. Örneğin girişimcilik veya araştırma odaklı eğitim, bilgi aktarımı odaklı eğitimden çok farklıdır. Benzer şekilde bu üniversitelerde araştırma konuları, tasarımları ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile çıktılar da aynı olmayacaktır.

Üniversitenin alternatif konumlardan hangisini tercih ettiğini gerekçelendirmesi önemlidir. Bu bağlamda, üniversitenin konum tercihi gerekçeleri aşağıda belirtilen hususlar değerlendirilerek oluşturulur:

- Yükseköğretim politikaları
- Tarihsel nedenler
- Ulusal/uluslararası eğilimler
- Yerel/bölgesel özellikler
- Yerel/bölgesel sanayi kümeleri
- Yerel/bölgesel işgücü talebi
- Kurumsal kapasite yetkinlikleri vb.

Konumlandırma tercihi, kaynakların nerelere ve hangi önceliklere göre tahsis edileceğini belirleyerek kurumsal kaynakların geliştirilmesine referans teşkil eder.

**Kutu 12: Konum Tercihini Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

- Üniversitenin mevcut konumu durum analizi bulgularıyla ortaya konulmalı ve konum değişikliğine gidilip gidilmeyeceği hususu netleştirilmelidir.
- Alternatif konum stratejileri belirlenerek hangisinin tercih edileceği kararı alınmalıdır.
- Yönetim tarzı ve örgüt yapısının, istenilen konum tercihinin uygunluğu araştırılarak konumu güçlendirmek için hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

**B. Başarı Bölgesi Tercihini**

Başarı bölgesi tercihiyle üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de farklılaşma yoluna gider. Bu bağlamda üniversite, aynı konum tercihinin (eğitim, araştırma veya girişimcilik) yapan üniversitelerle kendisini karşılaştırdığında hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirler. Bu doğrultuda, üniversitenin tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanları tespit etmesi gerekir. Bu alt alan üniversitenin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendisini farklılaştıracak “başarı bölgesini” oluşturur.

Başarı bölgesini belirlemek için şu sorular yönlendirici olabilir:

- Üniversite, henüz yeterince faydalanılmamış veya yeni gelişmeler ışığında ortaya çıkan fırsatlar göz önüne alındığında hangi alt alanlarda farklılaşarak aynı konumdaki üniversitelere üstünlük sağlayabilir?
- Üniversitenin öncelikli veya stratejik hedef kitlesi hangi çevrelerdir?
- Üniversite, hedef kitleye diğer üniversitelere göre daha iyi hizmet sunabilmek için nasıl farklılaşmalıdır?

Bu sorulara cevap verebilmek için üniversite, konum tercihinin esas olarak aşağıdaki hususlarda önceliklendirme yapar:

- Akademik birimleri önceliklendirme: Belirli fakülte veya bölümleri öncelikli hale getirebilir.
- Hedef öğrenci kitlesini önceliklendirme: Başarıya en fazla katkı sağlayacağı düşünülen öğrenci kitlesini önceliklendirebilir.
- Eğitim, araştırma ve girişimciliğe yönelik alt alanları önceliklendirme: Eğitimde mesleki eğitim, araştırmada genetik bilimleri, girişimcilikte de medikal teknolojiler gibi belirli alt alanları öne çıkarabilir.
- Yenilikçi entegre alan tanımlama ve önceliklendirme: Çok disiplinli yaklaşımlarla bölümler arası entegrasyonu destekleyebilir.
- Yerel imkânları önceliklendirme: Turizm bölgesinde turizm fakültelerine öncelik verilmesi gibi bölgenin özelliklerini dikkate alarak belirli alanlarda ihtisaslaşabilir.
- Yönelim önceliklendirme: Konumunu kuvvetlendirecek bir biçimde ulusal ya da uluslararası pazar hedefini önceliklendirebilir.

Üniversitenin stratejik kararlarına bağlı olarak çok farklı başarı bölgesi alternatifleri geliştirilebilir.

Başarı bölgesi tercihi üniversitenin, temel faaliyet alanları ile hedef kitlesine daha detaylı odaklanmasına imkân vererek uzun vadede başarısını etkileyecek “stratejik önceliklerini” belirlemesini ve bunlara yoğunlaşmasını sağlar.

### Kutu 13: Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversite konumu içerisinde rekabet avantajı elde edebileceği bölgeleri belirlemelidir.
- Üniversitenin rekabet avantajını elde edebileceği stratejik önceliğe sahip hususlar (fakülteler, bölümler, öğrenci çevreleri, iş dünyası çevreleri vs.) tespit edilmelidir.
- Bu başarı bölgesinde paydaş niteliğindeki çevrelerin beklenti, öneri ve şikâyetleri dikkate alınmalıdır.

## C. Değer Sunumu Tercihi

Üniversiteler, konum ile başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra hizmet sunumuna değer katmak için başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle işbirlikleri geliştirme, proje yönetimi gibi birtakım faktörleri ön plana çıkararak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetir. Bu faktörlerin ağırlıkları plan dönemindeki tercihlere göre artırılabilir, azaltılabilir, bazı faktörlerden vazgeçilebilir ya da hizmet sunumu için yeni faktörler eklenebilir. Bu farklılaşma stratejisi “değer sunumu tercihi” olarak tanımlanır.

Değer sunumu, bir üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade eder. Aynı başarı bölgesi içerisinde yer alan üniversiteler sundukları değer bakımından birbirinden ayrılarak özgün bir farklılaşma aşamasına ilerler.

Değer sunumu tercihi aşağıdaki hususlar çerçevesinde belirlenir:

- 1. Yok et:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde kullanmayacağını ifade eder. Üniversite, bu tercihiyle rekabet gücünü ve uzmanlaşmasını artıracak, verimsiz yapı ve işleyişlerden vazgeçecektir. Örneğin, üniversite bazı yüksek lisans, doktora, sertifika vb. programlarını sonlandırabilir.
- 2. Azalt:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde azaltarak sürdüreceğini ifade eder. Üniversite, başarısına katkısı düşük olmakla birlikte çeşitli nedenlerden dolayı tamamen vazgeçmeyi uygun görmediği hizmetleri belirleyerek azaltma yoluna gidebilir. Örneğin, üniversiteye katkısı az olan projelere başvurular sınırlandırılabilir, yararı tartışılır toplumsal veya bilimsel aktivitelere destek azaltılabilir.
- 3. Artır:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde artırarak devam ettireceğini ifade eder. Üniversite bu tercihiyle yararlandığı faktörlerden daha fazla katma değer elde etme yoluna gider. Örneğin, üniversite iş dünyasıyla işbirliğini geliştirebilir, öğrenci ve öğretim elemanları düzeyinde daha fazla girişimcilik teşviki verebilir.

- 4. Yenilik yap:** Üniversitenin şimdiye kadar kullanmadığı ve yeni plan döneminde devreye sokacağı değer sunumu faktörlerini ifade eder. Örneğin, üniversite eğitim ve araştırmalara konu edilebilecek disiplinler arası yeni alanları belirleyebilir, bulunduğu bölgenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak öncülük yapabileceği araştırma merkezleri kurabilir.

Üniversiteler değer sunumu tercihlerinden bir tanesini kullanabileceği gibi konum ve başarı bölgesi ile uyumlu, birbirini tamamlayıcı ve destekleyici bir şekilde birden fazla değer sunumu tercihini de kullanabilir.

**Tablo 16: Değer Sunumu Belirleme**

Faktörler \ Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar				
Destekler (Burslar vb.)				
Eğitim Yöntemleri				
Eğitim Programları				
İşbirlikleri				
Projeler				
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				
Yayın				
Patent/İnovasyon				
...				

Değer sunumu tercihi oluşturulurken öncelikle aynı konum ve başarı bölgesi tercihi yapmış diğer üniversitelerden farklılaşabilmek için Tablo 16'da yer alan faktörlere ilişkin değer sunumu tercihleri belirlenir. Bu çerçevede hangi faktörlerin yok edileceği, azaltılacağı veya artırılacağı ile yeni olarak sunulacağı üniversiteye özgü bir yaklaşımla belirlenir. Üniversitenin hangi faktörlerde yenilik yapacağı hususu değer sunumunda öne çıkmasını sağlar.

#### Kutu 14: Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte olmalıdır.
- Konum ve başarı bölgesi tercihlerinin hangi rekabet faktörleri üzerinden uygulanacağı tespit edilmelidir.
- Tercih edilen yeni değer sunumu seti üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştırmalıdır.
- Yönetim tarzı ve örgüt yapısının, yeni değer sunumu setine uygunluğu araştırılarak hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

Değer sunumu tercihi üniversitenin üst yönetiminin değer üretimine odaklanmasına, yönetim kalitesinin buna göre değerlendirilmesine ve kurumsal kapasitenin bu çerçevede yönetilmesine imkân sağlar.

#### D. Temel Yetkinlik Tercihi

Farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinde konum, başarı bölgesi ve değer sunumu, üniversitelerin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerini ortaya koyar. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğinde olup iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır. Temel yetkinlik tercihi oluşturulurken durum analizi bulgularından yararlanır.

Üniversiteler, yükseköğretim sektöründeki konumunu güçlendirmek, başarı bölgesinde yer alan diğer üniversitelerle kıyaslama yaparak hizmet sunumunu iyileştirmek ve belirlediği özgün değer sunumunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için temel yetkinlik tercihiyle kurumsal kabiliyetlerini geliştirir. Temel yetkinlik tercihi uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan alanda zaman içerisinde derinlik kazanmayı sağlar.

Örneğin, başarı bölgesi tercihiyle bir üniversite hangi araştırma merkezlerini kuracağına karar verebilir. Ancak bu araştırma merkezinin etkinliğinin artması yetkinlik kapasitesiyle doğru orantılıdır. Üniversiteler bu yeteneklerini zaman içerisinde sistematik bir yaklaşımla geliştirebilir. Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin başarılı bir şekilde uygulanması birden fazla ve birbirleriyle ilişkili yetkinlikleri gerektirir.

Temel yetkinlik tercihi için şu adımlar atılır:

- Üniversitenin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmede bulunulur.
- Üniversitenin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı tanımlanır.
- Söz konusu yetkinlik açığını gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenir.

#### Kutu 15: Temel Yetkinlikler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştıracak, üniversitenin konumunu güçlendirecek, başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilecek ve değer sunumunun etkinliğini artıracak temel yetkinlik alanları tespit edilmelidir.
- Sunulan ana hizmetlerde üstünlük sağlamak için tespit edilen temel yetkinlik alanlarından hangilerinin geliştirilebileceği belirlenmelidir.
- Belirlenen yetkinlikleri inşa etmek için kimlerle ne tür işbirlikleri kurulabileceği ortaya çıkarılmalıdır.
- Temel yetkinlikler üniversitenin tüm birimlerine yaygınlaştırılmalı ve temel yetkinliklerden yararlanılarak potansiyel alanlar araştırılmalıdır.



**Temel Yetkinlik Örnekleri:**

- Yenilik yapma kabiliyeti (üniversitenin sahip olduğu beşeri, fiziki ve teknolojik kaynakları kullanarak patent vb. yeniliklerde öncü olması)
- Çok disiplinli ve disiplinler arası çalışmalarda yetkinleşme (üniversitenin sahip olduğu fiziki ve beşeri kaynaklarını ortak platform ve çalışmalarda bir araya getirerek yeni akademik alanların oluşmasına yön vermesi)
- Üretken bir kurum kültürü (konum tercihi doğrultusunda yönlendirici bir kurum kültürüne sahip olması)
- Uzaktan eğitimde uzmanlaşma (üniversitenin geliştirdiği eğitim programları ve yöntemleriyle lider konumda olması)
- Tercih edilen konuma uygun yönetim tarzı ve örgüt yapısı (üniversitenin ilerlemeyi teşvik eden ve bu doğrultuda yeni görüşleri destekleyen bir yönetim tarzına ve örgüt yapısına sahip olması)