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

Giriş

Öncelikle...

Tüm dünyada, yükseköğretim kurumlarının, üniversitelerin, dönüşüm geçirdiği bir sürecin içindeyiz. Küreselleşme dinamikleri, bilgi temelli ekonominin ihtiyaçları ve yeni iletişim teknolojileri tüm kurumları derinden dönüştürmektedir. Bu süreç, üniversitelerin önemini arttırırken üniversitelere yepyeni misyon ve roller yüklemiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğunun arttığı günümüz dünyasında, bugün artık araştırma-geliştirme (AR-GE), inovasyon ve girişimcilik çerçevesinde şekillenen bilgi toplumunun ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre üniversitelerin dönüşümü zorunlu hale gelmiştir. Bunun anlamı, üniversitelerde stratejinin belirlenmesi ve yönetilmesinin hayati önem kazanmış olmasıdır. Bu değişimleri şekillendirebilmek ve/veya uyum sağlayabilmek için isabetli stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen stratejiler doğrultusunda sistem ve süreçlerin yönetilmesi, kaynak dağıtımının yapılması üniversiteler için hayati hale gelmiştir. Strateji geliştiren tüm diğer kurumlar gibi üniversiteler de stratejik planlarında yer alacak unsurlar ve ifade edilecek temel değerler üzerinde çok ciddi bir şekilde düşünmelidirler (Collins ve Porras, 1996).

Yükseköğretimde strateji geliştirmeye ilişkin yazın eğitim ve yönetim olmak üzere iki alana odaklanmıştır. Kurumsal stratejik planlamaya ilişkin deneysel araştırmaya dayanmayan, daha çok tanımlayıcı örnek olayları içeren yayınlar 1970'lerden itibaren ortaya çıkmaktadır (Shapiro ve Nunez, 2001; Dooris, Kelley ve Trainer, 2002; Holdaway ve Meekison, 1990). Bazı yazarlar kendi kurumlarında durum değerlendirme matrisleri gibi çeşitli strateji geliştirme araçlarını kullanmışlardır (Doyle ve Lynch, 1979; Foster, 1983). Kimileri de söz konusu stratejik araçların farklı kültürlere ve akademik değerlere göre adapte edilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Groves, Pendlebury ve Stiles, 1997; Kotler ve Murphy, 1981).

Üniversitelerin strateji geliştirme süreçlerinde üzerinde durulması gereken başka bir önemli nokta da outside-in ve inside-out strateji geliştirme yaklaşımlarının hangisinin benimseneceğidir. Outside-in yaklaşımı en genel kabul görmüş, klasik bir stratejik perspektifi işaret eder (Porter, 1980; Bakoğlu, 2010).

ler doğrultusunda kılavuzun hazırlanması ve kitaplaştırılması gibi daha büyük düzeyde fayda yaratacak çıktılar da yaratmıştır. Ayrıca birimlerimizin üniversitemiz stratejisini geliştirmek gibi önemli bir faaliyette yer almalarının gelen geribildirimler doğrultusunda kurumsal aidiyet yarattığı düşünülmektedir.

Bilimsel Araştırmalarla Desteklenen İç ve Dış Çevre Analizleri

Üniversite strateji geliştirme sürecinde girdi olarak kullanılacak tüm verilerin bilimsel araştırmalar yoluyla toplanması ve raporlanması için; PESTLE, Paydaş Analizi, Üniversitelerin Analizi, Değer Zinciri Analizi, Yetkinlik Analizi ve İkincil Verilerle Rakip Analizi olmak üzere 6 alt komisyon oluşturulmuştur. Bilimsel araştırmalarla yapılan durum analizleri araştırma ekipleri Üniversitemiz Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAPKO) destekli projeler geliştirmişlerdir. Neredeyse üniversitemizin tüm fakültelerinden üyelerin yer aldığı proje araştırma ekibimizin oluşumu; 8 kişiden oluşan PESTLE Analizi, 4 kişilik Paydaş Analizi, 7 kişilik Üniversitelerin Analizi, 6 kişilik Değer Zinciri Analizi, 7 kişilik Yetkinlik Analizi ve 4 kişilik Rakip Analizi ekibi şeklindedir.

PESTE Analizi için "Üniversitelerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamaları için PESTLE Analizi" başlıklı araştırma projesinde; Prof. Dr. Refika Bakoğlu (İşletme Fakültesi) proje yöneticisi olarak, Ar. Gör. Ebru Bulut (Siyasal Bilimler Fakültesi) politik ve sosyal, Doç. Dr. Devrim Dumludağ (İktisat Fakültesi) ekonomik, Prof. Dr. Güniz Küçükgüzel (Eczacılık Fakültesi) ve Doç. Dr. İbrahim Edin (Spor Bilimleri Fakültesi) teknolojik ve Prof. Dr. Zehra Can (Mühendislik Fakültesi) ve Ar. Gör. Gül Gülenay Hacıosmanoğlu (Mühendislik Fakültesi) ekolojik faktörlerden sorumlu araştırmacılar olmak üzere her biri ilgili alanda uzmanlaşmış araştırmacılar görev almıştır. Araştırmada her bir alanın sorumlusunun yaptığı ikincil verilerin analizi ve ortalama her bir alan için 2'şer adet odak grup çalışması yapılarak veriler toplanmıştır. Her bir faktör için 2 şer tane olmak üzere (hukuksal ve politik faktörler hariç) toplam 10 adet odak grup çalışması yapılmıştır. Odak grup görüşmelerinde ülkemizde alanında öncü olan bilim insanı ve uygulamacıların öngörüleri dikkate alınarak üniversiteleri gelecek 3-5-10 yıl içinde etkileme potansiyeline sahip önemli faktörler belirlendi. Sonra alanın sorumlu tüm araştırmacıları toplanarak takım çalışması ile her

bir alandaki (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal, ekolojik faktörler) kritik faktörler belirlenmiş ve daha sonra her bir kritik faktör maddesinin Fırsat ve Tehdit olma durumları değerlendirilmiştir.

Paydaş analizi için Doç. Dr. Müge Leyla Yıldız (İşletme Fakültesi) araştırma yöneticisi olarak, Prof. Dr. Refika Bakoğlu, Doç. Dr. Ayla Öncer, Dr. Banu Çalış (Mühendislik Fakültesi) araştırmacı olarak yer almaktadır. Bu projenin temel amacı, Marmara Üniversitesini paydaşlarının belirlenmesi, sınıflandırılması ve beklentilerinin tespit edilmesidir. Bu amaçla öncelikli olarak Marmara Üniversitesin paydaşları belirlenerek önem derecelerine göre sınıflandırılmıştır. Sonraki aşamada paydaşların Üniversiteden beklentileri belirlenmiştir. Belirlenen paydaşların etki dereceleri ve beklentileri dikkate alınarak Marmara Üniversitesinin sürdürülebilir değer yaratabilmesi için öneriler (SWOT) belirlenmiştir. Üniversitenin paydaşları ve önem derecelerine göre sınıflandırılmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Üniversitemizin iç paydaşları olan akademik personel, idari personel ve öğrencilerden anket yoluyla, tüm dış paydaşlarının beklentileri ise odak grup görüşmeleri aracılığıyla belirlenmiştir.

Üniversiteler Analizi için "Küreselleşen Dünyada Eğitimde Dönüşümü Gerçekleştiren Üniversitelerin Analizi" başlıklı araştırma projesinde Yrd. Doç. Dr. İhsan Yiğit (İşletme Fakültesi) proje yöneticisi olarak Prof. Dr. Ayşen Gargılı Keleş (Sağlık Bilimleri Fakültesi), Prof. Dr. Birol Çotuk (Spor Bilimleri Fakültesi), Prof. Dr. Refika Bakoğlu, Doç. Dr. Erhan Akyazı (İletişim Fakültesi), Doç. Dr. Devrim Dumludağ ve Arş. Gör. Ebru Bulut araştırmacı olarak yer almaktadır. Bu çalışmada, dünya genelinde dönüşümü başarı ile gerçekleştiren üniversitelerin analizini yapmak ve kurumsal dönüşümüne temel teşkil eden süreç, kavram ve modelleri belirleyerek, Marmara Üniversitesi'nin belirleyeceği stratejiye katkı sağlanması amaçlanmıştır. Üniversiteleri sıralayan kabul görmüş incelenen 10 uluslararası indekste son dört yıl içinde az 2 indekste en az 30 basamak sıçrama yapmış ve yükselmeyi sürdürmüş olan üniversiteler araştırmaya dâhil edilmiştir. Projedeki araştırmacılar örneklemde belirlenen Kore'de 2, Fransa'da 3, Hollanda'da 3, Portekiz'de 1, Almanya'da 2 ve Çin'de 3 olmak üzere toplam 13 üniversiteyi ziyaret etmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış soru formuyla yüz yüze mülakat yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca ikincil verilerden de yararlanılmıştır.

Rakip Analizi için Doç. Dr. Müge Leyla YILDIZ koordinatörlüğünde 4 kişilik bir ekiple çalışılmıştır. Bilimsel yöntemlerle oluşturulan örneklem ile belirlenen rakip üniversiteler ikincil veriler kullanılarak Üniversitemiz ile karşılaştırılmalı şekilde analiz edilmiştir. Strateji proje ekibiyle düzenli olarak yapılan haftalık toplantılarda çalışma sonuçları gündeme alınarak değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir. Ayrıca Rektör yardımcımız Prof. Dr. Arif Güllüoğlu'nun ve komisyon başkanımız Prof. Dr. Refika Bakoğlu'nun yorum ve önerileriyle içerik ve metodolojik olarak geliştirilmiştir.

Değer Zinciri Analizi için Marmara Üniversitesi Bağlamında Değer Zinciri Dinamiklerinin Yeniden Modellenmesi ve Analizi başlıklı araştırma projesinde Doç. Dr. Ayla Zehra Öncer (İşletme Fakültesi) proje yöneticisi olarak Prof. Dr. Refika Bakoğlu, Prof. Dr. İnci Deniz Ilgın (Güzel Sanatlar Fakültesi), Prof. Dr. Cem Sefa Sütçü (İletişim Fakültesi), Doç. Dr. Müge Leyla Yıldız ve Doç. Dr. Tevfik Yoldemir (Tıp Fakültesi) araştırmacı olarak yer almaktadır. Projenin temel amacı bilimsel araştırma sonuçlarına dayalı olarak Marmara Üniversitesi'nin değer zinciri modelini geliştirmek ve ardından ortaya çıkan modelin yine bilimsel araştırmalar yardımıyla analizini yaparak üniversitemizin hangi süreçlerde değer yarattığını ve yaratamadığını, hangi süreçlerin değişmesi ya da geliştirilmesi gerektiğini tespit etmektir. Üniversitenin değer zinciri modeli derinlemesine mülakatlar ve araştırma ekibi tarafından gerçekleştirilen beyin fırtınası toplantıları sonucunda geliştirilmiştir. Modelin analizinde ise öğretim üyeleri ve öğrenciler için geliştirilen anketler, ilgili birim yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar ve ikincil veri analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Yetkinlik Analizi için Kaynak Temelli Yaklaşımla Marmara Üniversitesi'nin Kapasite ve Temel Yetkinliklerinin Belirlenmesi başlıklı araştırma projesinde Yrd. Doç. Dr. Volkan Türker (İşletme Fakültesi) proje yöneticisi, Prof. Dr. Refika Bakoğlu, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Nuri İnel (İşletme Fakültesi) ve Öğr. Gör. Dr. İlke Kocamaz (İşletme Fakültesi) ise araştırmacı olarak yer almaktadır. Bu projenin amacı, Marmara Üniversitesi Strateji Geliştirme Komisyonunca hazırlanacak olan 2017-2021 Stratejik Planına kaynak teşkil etmek üzere, Marmara Üniversitesi'nin kaynak, kapasite ve yetkinliklerinin neler olduğunu, bunların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelini ortaya koymak ve söz konusu yetkinliklerden temel yetkinlik niteliği taşıyanların belirlenmesidir. Bu

amaca ulaşmak için tasarlanan keşifsel ve tanımlayıcı araştırmada, üniversitenin farklı akademik ve idari birimlerinden nitel yöntemlerle bilgi toplanması hedeflenmiştir. Bu kapsamda araştırma ekibince, üniversitenin farklı yerleşkelerinde kendi akademik veya idari birimlerini temsil edebilme olasılığı yüksek kişilerin davet edildiği odak grup görüşmeleri düzenlenmiş, bu kişilerin görev yapmakta oldukları birimlerin ve genel olarak Marmara Üniversitesinin kaynak ve yetkinlikleri ile ilgili olarak sahip oldukları düşünceler ve algılar belirlenmeye çalışılmıştır. Odak grup çalışmaları ile elde edilen verilerden Marmara Üniversite'sinin temel yetkinlikleri ile ilgili algılar içerik analizi ile VRIS Analizi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

SONUÇ OLARAK...

Günümüz koşulları açısından bakıldığında, üniversitelerin kendilerini sürekli dinamik tutmaları ve geliştirmeleri için strateji geliştirme sürecinin önemli bir rolünün olduğu söylenebilir. İstanbul gibi Türkiye'nin en önemli şehrinde büyük bir kamu üniversitesi olma özelliğine sahip Marmara Üniversitesine yönelik olarak oluşturulan strateji geliştirme modeli ve strateji yaklaşımının olumlu etkisinin bulunduğu net bir şekilde gözlemlenmiştir. Hem dışarıdan içeriye hem de içerden dışarıya strateji geliştirme yaklaşımı ile oluşturulan Üniversite stratejisinin ulaşmayı hedeflediği genel amacının paydaşlarına değer üretmek olması ve bunun için de strateji geliştirme sürecinde önemli değişikliklerin yapmasının anlamlı olduğu söylenebilir. Stratejik yönetim literatürüne göre Üniversitelerde en az iki düzey stratejinin taraflarınca belirlenmesi gerektiği ancak uygulamada, yaptığımız Türkiye'deki üniversitelerin en son stratejik planlarına yönelik içerik analizinden hareketle bu iki düzey stratejinin ülkemiz üniversiteleri tarafından oluşturulmadığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada üniversitelere yönelik olarak önerdiğimiz strateji geliştirme süreç ve modelinin önemli bir unsuru olan kurum ve birim düzeyindeki stratejilerin ayrılması ve her biri için birbirinden farklı ancak entegre bir stratejinin belirlenmesi ve bu sürecin yürütülmesinin; stratejinin kurumda içselleştirilmesi ve benimsenmesinin sağlanması açısından önemli bir röle sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca stratejik plan yapma çalışmasının üniversitede gereksiz bir yük olarak görülmesine yönelik algıların da değişimine yol açmasında etkisinin bulunabileceği de gözlemlenmiştir. Son olarak

PESTLE Analizi

İÇİNDEKİLER

Temel Kavramlar
Yükseköğretimde PESTLE Analizi
PESTLE Analizi
PESTLE Analizi Süreci
SONUÇ

İbrahim EDİN
Refika BAKOĞLU
Zehra Semra CAN
Ş. Güniz KÜÇÜKGÜZEL
Sibel ÖZEL
Devrim DUMLUDAĞ
Ebru BULUT

Genel çevre faktörleri analizleri dışında ekolojik faktörlerin analizini de içeren bu analiz, bir üniversitenin veya kamu/özel kuruluşunun ekolojik çevresini anlayıp çevresi ile uyumlu ve ekolojik faktörlere duyarlı olması gereği nedeniyle seçilmiştir. Yapılan analiz, üniversite ve kamu/özel kurumlarında birkaç uzmanın uzmanlık bilgisinden hareketle oluşturulmuş, sınırlı düzeyde bir çalışma olmaktan ziyade bilimsel araştırmaya dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında, önümüzdeki beş-on yıl içinde üniversiteleri etkileme potansiyeli yüksek olan temel politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik eğilimler (PESTLE) incelenmiştir. Bu genel çevre faktörleri analizi ile üniversitelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarına ve geleceklerini inşa etmelerine destek olmak amaçlanmıştır.

Bu araştırma bulguları nitel ve nicel metodoloji birlikte kullanılarak sağlanmıştır. Her bir faktörün uzmanı, hem uzmanı olduğu çevresel faktör ile ilgili eğilimleri ikincil kaynaklardan analiz ederek hem de o alanda yetkin uzmanlar ve fikir liderlerinden oluşturduğu odak grup görüşmeleri ile sağlanan nitel verilerle desteklemiştir. Her bir PESTLE faktörü için en az 1 olmak üzere, toplamda 10 odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın özgünlüğü, genelde üniversitelerin gelecekte karşı karşıya kalabilecekleri hayati çevresel fırsat ve tehditlerin bilimsel temelli olarak daha önce incelenmemiş olmasında yatmaktadır. Çalışma sürecinin her bir faktörün alanının uzmanı tarafından bireysel ve takım çalışması çerçevesinde yürütülmesi, PESTLE analiz tekniği açısından da yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu çalışmanın sonuçları ve kullandığı metodoloji, üniversiteler, kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları için değer yaratması ve karar süreçlerine ışık tutması hedeflenmektedir. Bu bölümde yapılan araştırmadan elde edilen deneyimler doğrultusunda kavramsal ve uygulama süreci ile metodoloji hakkında bu alanda çalışan uygulamacılara yön gösterici bilgiler paylaşılacaktır.

TEMEL KAVRAMLAR

PEST analizi, daha geniş içeriğiyle PESTLE analizi kısaltması bir organizasyonun, departmanın ya da ürünün stratejik planlaması yapılırken içinde bulunduğu pazarı ya da faaliyet gösterdiği çevreyi değerlendirmek için kullanılan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik (çevresel) (political, economic, social, technological, legal, environmental) temel faktörlerin baş harflerinden oluşmaktadır.

PESTLE kurumların dış çevresindeki ilgili faktörleri değerlendiren ve bu değerlendirmeler ışığında kurumun stratejik pozisyonunu tayin eden bir analiz aracıdır. Analiz başlıkları kurum ile ilgili dış faktörleri incelemek için genel çerçeveyi belirler. Genellikle SWOT analizinin bir parçası olarak kullanılır. PESTLE analizi kurumlarda stratejik planların hazırlanması sürecinde organizasyonun pozisyonunu, yönünü, stratejisini, hedeflerini incelemek için de kullanılabilmektedir. Strateji geliştirme sürecinde önemli bir aşamayı oluşturan PESTLE dış çevre ve kurum potansiyel analizi sonrasında kurum strateji ve hedeflerinin reel çevre faktörleri doğrultusunda oluşturulmasına yardımcı olur.

PESTLE Analizi, genellikle bir kurumun hangi noktada olduğunu ve nereye doğru gittiğini analiz kapsamında değerlendirilen faktörleri belirli bir süre sonra etkileyecek olan potansiyel dış çevredeki gelişmeleri ortaya koyarak, çerçevesindeki fırsat ve tehdit olarak algılanabilecek olan faktörlerin tespit edilmesine yardımcı olan çok kullanışlı bir analiz aracıdır. Bu özelliğiyle dinamik bir yapı arz eden bu analiz yöntemi çok boyutlu bir bakış açısıyla kurumların çevresindeki değişimlere daha doğru reaksiyon vermesini sağlar. Faaliyet gösterilen çevredeki büyük resmin görülmesine ve bu çevrede organizasyon için oluşacak fırsatların avantaja çevrilmesine, tehditlerin ise en aza indirgenmesine yardımcı olur. Özellikle kurumların çevresel faktörleri doğrultusunda ortaya çıkan riskleri ve bu riskler karşısında organizasyonunun pozisyonunun ne olduğunun anlaşılması için çok kullanışlı bir araçtır.

PESTLE analizinin tarihçesine baktığımızda analizin PEST kapsamında ortaya çıktığını ve daha sonra hukuki ve ekolojik faktörlerle genişletildiğini görmekteyiz. PEST terimi son 30-35 yıldır kullanılmaya başlanılan bir terimdir ve çıkış noktasını tam olarak ortaya koymak zordur.

"İş Çevresi Analizi" teknikleri ve araçlarına yapılan bilinen en erken atıf Francis J. Aguilar (1967) tarafından Ekonomik, Teknolojik, Politik ve Sosyo-Kültürel terimlerinin baş harflerinden oluşan "ETPS" üzerine yazılan bir makaledir. Bu yayından kısa bir süre sonra Institute of Life Insurance'dan Arnold Brown dış çevre analizinin sonuçlarını düzenlemek için bu terimleri "STEP" (Strategic Trend Evaluation Process - Stratejik Trend Değerlendirme Süreci) olarak yeniden düzenlemiştir. Bundan sonra, bu "makro dış çevre analizi", veya "değişen çevre analizi", STEPE analizi (Sosyo-Kültürel, Teknik, Ekonomik, Politik ve Ekolojik) olarak yeniden düzenlenmiştir.

1980'li yıllarda Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mekke ve Porter gibi yazarların da içinde bulunduğu birçok yazar PEST, PESTLE, STEEPLE, vb. değişik kısaltmaları makalelerinde kullanmışlardır. Ancak herhangi bir formatın önceliği ya da sıralaması konusunda bir işaret yoktur. STEP kısaltmasındansa neden PEST kısaltmasının daha popüler olduğu ise bilinmemektedir.

Bazı bilim adamları ve uygulamacılar STEP veya PEST kısaltmalarının bütün durumlara uygun olan başlıkları içerdiğini iddia ederken diğerleri dış çevre analizi için diğer başlıklara da ihtiyaç olduğunu iddia etmektedirler. Diğer parçalarının kimin tarafından ve ne zaman eklendiği bir sır olmakta birlikte bildiğimiz şey mevcut kelime ve sıralamaların dünyanın birçok yerinde ve akademik çalışmalarda ortak olarak kullanıldığıdır. Bunlardan PESTLE terimi insan kaynakları araştırmalarında ve İngiltere'deki pazarlamaya giriş derslerinde daha çok kullanılmakla birlikte diğerleri PEST, STEP veya STEEPLE kısaltmalarını tercih etmektedirler.

YÜKSEKÖĞRETİMDE PESTLE ANALİZİ

Günümüz dünyasında her düzeyde büyük değişimler tartışmasız bir şekilde kabul edilmektedir. Organizasyonun dışındaki sosyo-politik değişimler, teknolojideki ilerleme, yeni rakip ve rekabet modelleri ile gündeme gelen yoğun rekabet, değişen pazar dinamikleri ve makroekonomik dengeler, çevre/ekolojiye karşı artan duyarlılıklar ve hukuki düzenlemelerde yaşanan değişiklikler açısından dışsal faktörlerde önemli değişimler söz konusu olmaktadır. Stratejik yönetim literatürüne bakıldığında, bu değişimlerin ne oranda gerçekleştiği, ne dere-

ce belirsizliğin söz konusu olduğu, hangisinin hangi organizasyonu ne oranda etkilediği veya etkileme potansiyelinin olduğunu öngörmek ve genel geçer bir teori ileri sürebilmenin olanaklı olmadığı net bir şekilde görülmektedir. Büyük değişimlerin yaşandığının tartışılmaz kabul edildiği günümüz koşulları altında, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmesi ve de başarılı bir şekilde kendilerini geleceğe taşımalarında, karşı karşıya oldukları durumu ve geleceğin nasıl şekilleneceğini isabetli bir biçimde öngörebilmeleri çok daha hayati bir önem kazanmıştır. Bu çerçevede, üniversite, kamu ve özel kuruşların da bu büyük değişimlere göre kendilerini yenileme, değişimlere uyum sağlama, hatta değişimlere öncülük etme ve/veya geleceklerini inşa etmeleri yönünde çok farklı stratejiler izlemeye başladıklarını veya başlamak zorunda kaldıklarını gözlemlemekteyiz.

Büyük değişimlerin yaşandığının tartışmasız kabul edildiği günümüz koşullarında, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmesi ve başarılı bir şekilde kendilerini geleceğe taşımaları için; karşı karşıya oldukları durumun analizi ve ayrıca, geleceğin nasıl şekilleneceğini isabetli bir biçimde öngörebilmelerinin çok daha önemli hale geldiği söylenebilir. Her ne kadar stratejik yönetim yazınına bakıldığında, böylesi bir çevre varsayımı altında oluşturulan stratejinin, içinde bulunulan durumun analizinden yola çıkarak öngörülenden farklı olabileceği vurgulanmıştır (Mintzberg ve McHugh, 1985; Minzberg ve Waters, 1998). Öngörüden ziyade olandan hareketle strateji oluşturma önerilmişse de, günümüz dünyasında uygulamada hem öngörülere dayalı olarak oluşturulan hem de uygulamadan/eylemden oluşan stratejinin, her ikisinin birlikte, örgütlerde kullanıldığı kabul edilmektedir (Grant, 2003; Brown ve Eisenhardt; 1997; Bakoğlu, 2000; Bakoğlu, 2003; DeWitt ve Meyer, 2010; Bakoğlu, 2010). Bu tartışmalardan hareketle, örgütlerin sürdürülebilir bir gelecek oluşturmada ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde geleceği öngörmeye yönelik çalışmalardan hareketle stratejisini geliştirmesinin gerekliliğinin hala tartışılmaz bir gerçeklilik olduğu söylenebilir.

Organizasyonlar, gelecekle ilgili öngörüleri ve varsayımları ışığında stratejiler geliştirmektedirler (Eren, 2010). Organizasyonların strateji geliştirme sürecinde yararlandıkları analiz aşamalarından; iç çevre analizi, işletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve dış çevre analizi ise, gelecekte karşılaşabilecekleri fırsat ve tehditleri öngörmelerine olanak vermektedir (Bensoussan ve Flesi-

her, 2012, Afuah, 2009). Dış çevre, organizasyonla doğrudan ilişki içinde bulunmamasına rağmen işletmenin geleceğini etkileyen siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik faktörleri içeren genel çevre ve organizasyonun kararlarında onu doğrudan etkileyen kişi, grup veya kuruluşları kapsayan yakın çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bakoğlu, 2010; Bensoussan ve Flesiher, 2012; Ülgen ve Mirze, 2010; Eren, 2010). Bu çalışma kapsamında, üniversitelerin ve kamu/özel kuruluşlarının strateji geliştirme sürecinde yararlandıkları genel çevre analiz teknikleri olan PEST (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik), PESTE veya STEEP (ekoloji faktörü eklenmiş), PESTLE (hukuki eklenmiş), PESTEL (bir öncekinin benzeri), EPISTEL veya EPISTLE (enformasyon eklenmiş), STEEPLE (etik eklenmiş) ya da STEEPLED (demografik eklenmiş) (Bensoussan ve Flesiher, 2012; Stanford, 2013; Williams ve Greeen, 1997; Allen, 2001, Bakoğlu, 2010) vs gibi çeşitli adlarla, baş harfleri ile nitelenen genel analiz tekniklerinden PESTLE üzerinde durulmaktadır. Strateji geliştirmede girdi olarak kullanılmak amacı ile gerçekleştirilmesi planlanan projelerde, genel çevre analiz tekniği olarak, ondan sonra sırası ile gündeme gelen tekniklerin ekledikleri enformasyon, etik ve demografik faktörleri de içermesi nedeniyle, bunlardan PESTLE'nin kapsayıcılığı açısından yeterli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca PESTLE analizi, ekolojik faktörlere özel önem vermesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü belirlemede çevresel sürdürülebilirlik açısından detaylı incelemeyi olanaklı hale getirmesi nedeniyle de strateji geliştirme projelerinin amacına uygun olduğu söylenebilir.

Siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik faktörlerin baş harflerinden oluşan PESTLE analizi (political, economic, social, technological, legal, environmental), organizasyonların genel dış çevreyle ilgili büyük resmi görmelerine olanak tanımakta, çevresel değişimlerin altında yatan fırsat ve tehditleri görebilmelerine ve stratejilerini oluştururken dış çevreyi dikkate almalarını sağlamaktadır (Allen, 2001). Genel çevre koşullarını iyi analiz edemeyen ve dolayısıyla çevreye doğru cevaplar üretemeyen yöneticiler, yanlış stratejilerle organizasyonlarının başarısızlığına yol açabilmektedir (Bensoussan ve Flesiher, 2012). PESTLE analizi vasıtasıyla organizasyonlar, oluşabilecek tehlikelerden korunup tedbir alabilmekte ve doğabilecek fırsatları değerlendirebilmektedir (Afuah, 2009). PESTLE analizinin genelde üniversitelerin, özelde Marmara

Üniversitesi'nin stratejisini geliştirmek amacıyla uygulanmasıyla, üniversitenin genel çevreyle ilgili farkındalığının artması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, stratejilerini geliştirirken kavramsal ve geniş açıdan bakmasını sağlaması beklenmektedir. PESTLE analizi, ayrıca, kurumların, toplumun ve kendisine direkt ve dolaylı etkide bulunan paydaşlarının beklentilerini anlayabilmesi ve bu beklentilere uygun cevap üretmesi açısından önemlidir.

PESTLE analizi, kurumların genel çevreyle ilgili farkındalığını arttırıp, kendilerini geliştirmesine ve uluslararası standartlara ulaşmasına ve/veya yeni standartlarını oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, dış çevrenin kurumdan beklentilerini tespit edebilmek ve dış çevre ile koordineli bir şekilde çalışabilmek için PESTLE analizinin yapılması önem taşımaktadır. PESTLE analizi, toplumun beklentilerine cevap verme ve toplumun gelişimine katkı sağlanmasında da etkili olabilmektedir. PESTLE analizi sonucunda elde edilen bulguların üniversitenin, paydaşlarından biri olan topluma karşı olan sorumluluklarını belirlemesinde de etkili olacağı beklenmektedir. Ayrıca PESTLE analizinin, bir kurumun paydaşlarının beklentilerinin ötesinde farklılık yaratması için, farklı ve sürdürülebilir stratejilerin geliştirilmesinde de rol oynayabilecek bir genel dış çevre analiz tekniği olduğu söylenebilir.

Üniversitelerde PESTLE analizinin uygulanması konusunda uluslararası literatürde örnekler mevcuttur. Bu kapsamda üniversitelerde sürdürülebilir gelişme açısından stratejik yönetimin önemi konusunda çalışmalar mevcuttur. Sibbel (2009), yükseköğretimde sürdürülebilirliğin yolları çalışmasında sosyal, kültürel ve çevresel faktörlerin üniversitelerin tercih edilmesinde öncelikli olacağını vurgulamıştır. Yükseköğretim müfredatlarında yapılan analiz sonucunda öğrencilerin kendine özgü yetkinliklerinin artırılması, etkin karar verme kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve disiplinler arası paylaşım konularına öncelik verilmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Ayrıca profesyonel deneyimlerle sosyal ve kurumsal sorunlulukların da artırılmasına önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Radford (2012), üniversitelerin sürdürülebilir gelişim politikaları üzerine yaptığı çalışmasında teorik çalışmada belirlenen on alan kapsamında bir vaka çalışması gerçekleştirmiş ve bu on alanda karşılaştırılabilir bir öncelik analizi yapmıştır. Akabinde oluşturduğu SWOT analizi ile ilgili konuda politikalar için tavsiyelerde bulunmuştur.

PESTLE analizinin üniversitelerde strateji geliştirme sürecinde kullanımına yönelik yapılan yazın taramasında üniversitelerin stratejik yönetiminde anahtar çevresel ve rekabet faktörlerinin etkisine yönelik Thomas (2007) PEST analizini kullanmış ve bilgi ekonomisinde üniversitelerin konumlanmasına yönelik önemli saptamalarda bulunmuştur. Yine Doherty ve diğerleri (2012) yılında yaptıkları üniversiteler için fırsatlar ve zorluklar konulu çalışmalarında PEST analizini kullanarak üniversitelerin yol haritasındaki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri değerlendirmişlerdir.

PESTLE ANALİZİ

Özel sektörde ve kamu sektöründe yer alan kurum ve kuruluşların stratejilerini oluştururken sıkça kullandıkları bir analiz çeşidi olan PESTLE (ya da PEST, PESTE gibi farklı varyasyonları) analizi, kurumların başarı veya başarısızlıklarında etkili olabilmektedir. Genel çevre koşullarını iyi analiz edemeyen ve dolayısıyla çevreye doğru cevaplar üretemeyen yöneticiler, yanlış stratejilerle organizasyonlarının başarısızlığına yol açabilmektedir (Bensoussan ve Flesiher, 2012). PESTLE analizi vasıtasıyla organizasyonlar, oluşabilecek tehlikelerden korunup tedbir alabilmekte ve doğabilecek fırsatları değerlendirebilmektedir (Afuah, 2009). PESTLE analizi, bir organizasyonun, bölümün ya da ürünün stratejik planlaması yapılırken, faaliyet gösterdiği genel çevreyi değerlendirmek için kullanılan siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki, ekolojik faktörlerin İngilizce adlarının baş harflerinden oluşmaktadır (Allen, 2001).

PESTLE analizinin altında yer alan hukuki faktörler; üniversiteleri etkileyen ve strateji belirlemede dikkate alınması gereken hukuk kural ve düzenlemelerini ifade etmektedir. Kurumlarla ilgili başta Anayasa olmak üzere bütün kanun, yönetmelik ve diğer mevzuatın bağlayıcı olduğu açıktır. Burada mevcut hukuk kurallarından hangilerinin strateji belirleme aşamasında dış faktör olarak esas alınacağı ve üniversiteyi ne yönde ve şiddette etkileyeceği konusu önem arz etmektedir. Bu çerçevede PESTLE'de hukuki faktörlerin analizi bölümünde, mevcut ve tasarı halindeki mevzuatın, özellikle mali hukuk, çalışma hakkı ve fikri mülkiyet ile ilgili hükümlerinden kamu veya özel sektör kurumlarına etki edecek olanları, özel olarak detaylı incelenmelidir. İleride meydana gelme ihtimali olan değişikliklerin etkisi de ayrıca bu kapsamda değerlendirilmelidir.

PESTLE analizinin altında yer alan ekonomik faktörler; küreselleşme sürecinde uluslararası ekonomik konjonktürü ve ülke içi ekonomik dinamiklerini kapsamaktadır. Bu dinamikler kurumların sektörlerinde veya faaliyet alanlarında karşı karşıya kalacakları fırsat veya tehditlerin düzeyini doğrudan doğruya etkilemektedir. Reel ücretler ve enflasyon oranları kurumların kaynak kullanımlarını ve politikalarını etkileyebilir. Cari açık ve döviz kurları kurumların materyal ve hizmet alımlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Kurumlar üzerinde etkili olabilecek diğer makroekonomik göstergeler ise vergi politikaları, milli gelir trendleri, iş gücü maliyetleri, ekonomik istikrar, faiz oranları ve işsizlik oranlarıdır. Sadece ulusal değil, aynı zamanda uluslararası konjonktür de kurumların fon kaynaklarını etkileyebilmektedir. Bunlar ve bunlar gibi bir kurumu doğrudan ve dolaylı etkileyecek ekonomik faktörlerin neler olduğu, bunların hangisinin ne yönde ve şiddette kurumları genel olarak etkileyeceğinin gelecek 5-10 yıllık süreç için öngörülmesi ve hayati faktörlerin belirlenmesi gerekir.

PESTLE analizinin altında yer alan ekolojik faktörler arasında; iklim değişimi ve enerji verimliliği, çevre ile ilgili hukuki düzenlemeler, çevre yönetimi, atık minimizasyonu ve geri dönüşüm, toplumda çevresel konulara yönelik hassasiyet vb. faktörler yer almaktadır. Çevresel faktörlerdeki değişimlerin kurumlar açısından hem pozitif hem negatif etkileri olabilmektedir. Hangi çevresel faktörlerin ilgili kurumu doğrudan ve dolaylı etkileme potansiyelinin olduğu, bunların hangisinin ne yönde ve şiddette kurumları genel olarak etkileyeceğinin gelecek 5-10 yıllık süreç için öngörülmesi ve hayati çevresel faktörlerin belirlenmesi gerekir.

PESTLE analizi altında yer alan politik/siyasal faktör: siyasal iktidar, sektörel politikaları, son yıllarda yatırım politikalarında gerçekleşen köklü değişimler ve küresel dinamikler çerçevesinde incelenmelidir. 2003 yılından beri hâkim parti pozisyonunda bulunan (ve bu anlamda siyasal istikrarı sağlayan), mevcut siyasal iktidarın politikalarının incelenmesi, dönüşüm hedeflerine dair izlenecek yol haritasının siyasi parametrelerini ortaya koyduğu için birincil öneme sahiptir denebilir. Diğer taraftan, literatür bilgisinden hareketle, bu politikaların etkilerinin ancak siyasal iktidarın benimsediği ekonomi politik, sosyal politikalar, iş, istihdam politikalarıyla birlikte düşünüldüğünde anlam kazanacağı ileri sürülebilir. Mevcut politikaların analizi esnasında, gerek muhalefet partilerinin gerekse

ilgili kurumun faaliyet alanında bulunan sivil toplum kuruluşlarının alternatif politika önerilerinin de dikkate alınması elde edilen bulguların geçerliliğini sağlamak ve daha isabetli tespitler yapabilmek açısından anlamlı olacaktır. Siyasal ve ekonomik istikrarsızlık ve siyasal kutuplaşma neticesinde ortaya çıkabilecek siyasal şiddet olayları kurumları etkileme potansiyeline sahip bir başka siyasi unsur olarak öne çıkmaktadır. PESTLE analizinin siyasal ayağı genel olarak politik sistemin 5-10 yıllık orta vadede yukarıda bahsettiğimiz politik faktörlerden nasıl ve ne ölçüde etkilenebileceğini, bu faktörlerin dışında hangi faktörlerin kurumlar üzerinde baskı yaratabileceği ve dönüşüme zorlayabileceğinin analizini kapsamaktadır.

PESTLE analizinin altında yer alan sosyal faktörler; öncelikle genç nüfusun demografik durumu ve istihdam imkânları, küresel dinamiklerin istihdam ve eğitim bağlamında yarattığı toplumsal dönüşümler ve son yıllarda önemli bir konu haline gelen "diplomalı işsizler" çerçevesinde incelenecektir. Her ne kadar nüfus artış hızı düşme eğilimine girmiş olsa da, Türkiye, genç nüfus yapısı dinamik bir ülke olma özelliğini korumaktadır. Uzun vadede, genç nüfusun benzer dinamikleri muhafaza etmesi öngörüldüğü oranda, küreselleşen ekonomi içinde bu genç nüfusun kurumlarda istihdamı önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Son 10 yılda, genel olarak eğitim sisteminde gerçekleşen köklü değişimler eğitime erişimi yaygınlaştırmış, mevcut genç nüfus içinde hem üniversite-öncesi eğitim, hem de üniversiteye girme imkânına kavuşan gençlerin sayısı artmıştır. Üniversite eğitimi odaklı mevcut 12 yıllık zorunlu eğitim ve küreselleşen ekonominin istihdam ihtiyaçları göz önüne alındığında bu talebin artarak devam edeceği öngörülebilir. PESTLE analizinin sosyal/toplumsal ayağı genel olarak kurumların 5-10 yıllık orta vadede yukarıda bahsettiğimiz sosyal faktörlerden nasıl ve ne ölçüde etkilenebileceğini, bu faktörlerin dışında hangi faktörlerin kurumlar üzerinde baskı yaratabileceği ve dönüşüme zorlayabileceğinin analizini amaçlamaktadır.

PESTLE analizinin altında yer alan teknolojik faktörler arasında; bilişim teknolojileri, güvenlik teknolojileri, dokümantasyon teknolojileri, bulut teknolojileri yer almaktadır. Bunların dışında, en önemli teknolojik odak noktası kurumsal entegrasyon olmalıdır. Günümüzde işlerini hızlı ve etkin yapan kurumlar öne çıkmaktadır. Bu çerçevede kullanılan farklı sistemlerin tam kapasiteyle kul-

lanılıp işlevsel olmaları ve aralarında iletişim entegrasyonunun sağlanması konularının teknolojik faktörlerin incelenmesi açısından dikkate alınmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda teknolojik faktörlerin analizinde kurumların kullandığı e-öğrenme teknolojileri, Bilgi Yönetim Sistemleri, elektronik doküman sistemi, özlük, tahakkuk ve takip işlemlerini sanal ortamdan kullanıcılarına sundukları Personel Yönetim Sistemi, web sayfası üzerinden içerik paylaşımı gibi elektronik uygulamalarının ve o konudaki teknolojik gelişimlerin gözlem altına alınması yararlı olacaktır. Ayrıca bu analiz çerçevesinde kurumların teknolojiler açısından öncelikli alanlarının belirlenmesini sağlamasına yönelik spesifik konularda teknolojik gelişimlerin gözlem altına anılıp değerlendirilmesi anlamlı olacaktır.

Özetle, bu analiz çerçevesinde, kurumların gelecekte karşı karşıya kalabilecekleri hayati fırsat ve tehditlerin bilimsel temelli olarak ortaya çıkarılması ve sürdürülebilir geleceğinin inşası için hayati değişkenlerin belirlenmesi hedeflenmelidir. PESTLE'yi oluşturan her bir faktörün uzmanının yer aldığı bir proje ekibinin, her bir faktörü derinlemesine, detaylı araştırması ve bilimsel temelde bulgularla PESTLE analizini yapması, çevresel analiz kapsamında ekolojik faktörlerin detaylı ve bilimsel temelde incelenmesi tavsiye edilmektedir.

PESTLE ANALİZİ SÜRECİ

Araştırmanın uygulama süresi on iki (12) ay olarak tavsiye edilmektedir. İlk üç ay içinde konu ile ilgili var olan tüm kaynakların detaylı bir şekilde araştırılarak, konuya ait tüm bilgilerin ve verilerin sistemli bir biçimde toplanmasını sağlamak amacı ile literatür araştırması yapılmalıdır. Bir sonraki adımda, odak grup görüşmeleri ve„ bireysel görüşmeler yapılarak nitel veriler toplanıp ve bundan sonraki aşamada nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatür çalışmasından hareketle elde edilen ikincil veriler birlikte analiz edilerek, her bir konunun uzmanı araştırmacı tarafından sorumlu olduğu faktör ile ilgili üniversite için en hayati olan değişkenler belirlenmelidir. Nitel bulguların geçerliliği için, her bir faktörün kritik değişkenlerinin belirlenmesi sürecini en az iki birbiri ile yakın ilişkisi olan uzmanlık alanından araştırmacı, birbirinden bağımsız, olarak yapması önerilmektedir. Daha sonra, bu iki bulgu karşılaştırarak tek bir

değişkenler listesine indirgenmelidir. Ayrıca araştırma bulgularının geçerliliği; araştırmacıların bireysel düzeyde ikincil verilerden elde ettikleri ile nitel araştırma bulgularının karşılaştırılması ve analizi yoluyla da sağlanmalıdır.

PESTLE analizinin amacı, gelecek beş-on yıl içinde kurumları etkileyecek temel politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik trendlerin belirlenmesi olduğu için, her bir alana ait ikincil verilerin incelenmesi ile birlikte, konunun uzmanlarının görüşlerini ve değerlendirmelerinin alınacağı görüşmeler yapmak ve böylelikle nitel metodolojiyi bu çalışma içinde kullanmak en uygun yöntem olacaktır. Bu çalışmada, grup etkileşimi ile daha çok değişkenin konuşulmasını olanaklı kılan odak grup görüşmeleri tercih edilmeli ve görüşmeleri takiben, her bir katılımcının önemli gördükleri faktörleri bireysel olarak derecelendirecekleri "değerlendirme formları" ile bireysel görüşleri sayısal olarak alınmalıdır. Alanlarında yetkinlikleri tartışılmaz bazı uzmanların odak gruplara katılımları sağlanmaya çalışılmalı, odak grup görüşmelerine alınmaları olanaklı olmayan uzmanlar ile derinlemesine görüşmeler yapılarak katkıları sağlanması tavsiye edilmektedir. Her bir görüşülenin de görüşme sonrasında değerlendirme formlarını doldurması sağlanarak nitel ve nicel veri tabanı oluşturulmalıdır.

Uygulanacak bireysel değerlendirme formları, Van den Born ve arkadaşlarının (2013) benzer amaçla yaptıkları çalışmalarından esinlenerek geliştirilmiştir. (Tablo 10). Bu formlardan elde edilen bilgiler sayesinde, uzmanların üniversiteyi hayati derecede etkileyecek faktörleri tekrar düşünmeleri ve etki derecesi ve yönünü sayısal olarak ifade etmeleri söz konusu olacaktır. Her bir görüşülen, üniversiteyi etkilemesi hayati olan değişkenleri öncelik sırasına göre listeleyecek, daha sonra da bu değişkenleri üniversiteyi etkileme derecesine (beklenen etki), bu etkinin yönüne (pozitif ya da negatif) ve bu değişkenlerin açıklayıcılığına (predictability) göre derecelendirmiş olacaktır. Böylece nitel yöntemle toplanan verilerin nicel olarak değerlendirilmesi istenecek ve niceliksek değerlendirme sayesinde, araştırmacıların yorumu ile oluşabilecek yanlılık etkisinin minimize edilmesi söz konusu olabilecektir. Etkileme yönü; -1'den (oldukça negatif etki) +1'e (oldukça pozitif etki), her bir değişkenin üniversite için önemi/etkisi; 1'den (hiç önemli değil) 5'e (oldukça/hayati derecede önemli) ve her bir değişkenin öngörülebilirliği 1'den (kesinlikle öngörülemez) 5'e (tamamen öngörülebilir) ölçeklendirilmiş olacaktır. Böylece, araştırmacıların her bir değişkenin etkisi-

ni (orta, yüksek, oldukça yüksek); yönünü (negatif, biraz negatif, biraz pozitif, pozitif); öngörülebilirliğini (düşük, yüksek) gibi tanımlaması olanaklı hale gelecektir. Ayrıca bu gelişimin gerçekleşme süresi de odak grup görüşmesine katılan uzmanlara sorularak değerlendirilecektir.

"Gelecek 5-10 yıl içinde kurumunuzu etkileyeceğini düşündüğünüz en kritik 5 faktörü önem derecesine göre, mümkün olduğunca somut/spesifik olarak ifade ederek, aşağıya elle yazınız ve yaratacağı değişimi değerlendiriniz." sorusu için doldurulacak tablo aşağıda gözükmektedir.

Tablo 11: PESTLE Odak Grup Toplantısı Sonuç Değerlendirme Formu

En Kritik Faktörler (Lütfen somut/spesifik olarak yazınız)	**Üniversitelerin temel faaliyetleri üzerindeki etkisi?**	**Üniversitelerin faaliyetlerini etkileme derecesi**	**Bu değişimin öngörülebilirliği**	**Öngördüğünüz gerçekleşme süresi**
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
	-1, 0 veya +1 olarak değerlendiriniz: -1: (Oldukça negatif etki) 0: Pozitif/Negatif etkisi yok +1: (Oldukça pozitif etki)	**1 ile 5 arasında puan yazınız:** 1: Hiç etki yaratmayacaktır 5: Çok büyük etki yaratacaktır	**1 ile 5 arasında puan yazınız:** 1: Kesinlikle öngörülemez 5:Tamamen öngörülebilir	**Seçiniz:** 1-2 yıl 2-3 yıl 3-5 yıl 5-10 yıl

Her bir PESTLE dış çevre faktörü için, bu projenin içinde yer alan konunun uzmanı araştırmacı tarafından odak grup görüşmesi gerçekleştirilecektir. Odak grup görüşmesinde araştırmacılar, "Sizce gelecek 5-10 yıl içinde üniversiteleri etkileme potansiyeli en yüksek olan, temel politik/ ekonomik/ sosyal/ teknolojik/ hukuki/ ekolojik faktörler nelerdir?" sorusunu sorarak, katılımcıların kendi aralarındaki etkileşimleri ile kendilerini ifade etmelerini sağlanmalıdır. İlke olarak, her bir genel dış çevre faktörü için, en az iki odak grup oluşturulacak, eğer ikinci odak grup görüşmesinde yeni bir değişken söz konusu olmuyorsa, ya da bir öncekine benzer değişkenler gündeme getiriliyorsa odak grup görüşmesinin yapılmasına son verilecektir. Her bir araştırmacı, odak grupları oluştururken, grubun benzeri unvan, pozisyon ve uzmanlık düzeyindeki kişilerden oluşmasını sağlayarak grubun homojen olmasını ve katılımcıların birbirleri ile rahatlıkla bilgi alışverişinde bulunmalarını olanaklı hale getirmeye çalışacaktır. Grup üye-

lerinin çok farklı perspektifleri gündeme getirebilmesi ve isabetli öngörülerde bulunabilmesinin güvence altına alınması için ise, konunun uzmanı tarafından hem kurum içinden ve dışından (uygulamada önemli yerlerde rol alan ve uygulamada yer almayıp teoriye katkısı olan), hem de devlet ve özel sektörü kapsayacak şekilde ilgili kurumlardan gelen yetkili kişiler seçilmelidir. Buna göre, bu araştırma kapsamında her bir faktörden en az 2 olmak üzere, 8'er kişiden oluşan, en az 12 odak grup görüşmesi gerçekleştirilmesi hedeflenmelidir. Bu odak görüşme yöntemi zaman ve kaynak olarak maliyetli olsa da en doğru ve kapsamlı değerlendirmeyi sağlayacak ve çok boyutlu veri toplanarak daha doğru sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır.

Odak grup görüşmesinden elde edilen bulguların ham olarak Tablo 11'deki örneğe göre dökümantasyonu sağlanabilir. Bu sayede her bir faktör için göreceli bir değerlendirme ortamı sağlanacak ve sonraki aşamalarda tespitler daha rahat kategorize edilebilecek ve toparlanacaktır.

Tablo 12: Kurumları Etkileyecek PESTLE Faktörü ve Etki Durumları

PESTLE Analizi Faktörü	**Durum**	**Potansiyel Etkisi**	**Uygulama ve Önemi**			
Politik, Ekonomik, Siyasi, Teknolojik, Hukuki, Ekolojik	Tespit	**Kurum Üzerinde Etkisi**	**Zaman Boyutu** (0-6 ay, 6-12 ay vb.)	**Etki** (pozitif/ negatif/ belirsiz)	**Etki** (Artacak, azalacak, değişmeyecek belirsiz)	**Göreli Etkisi** Kritik, önemli, önemsiz, belirsiz

Odak grup katılımcıları tarafından tartışılan ve literatürle de paralellik gösteren PESTLE faktörleri, bir sonraki aşamada araştırma ekibi tarafından da değerlendirilerek, kurumlar açısından bu faktörlerin fırsat ve tehdit olma durumları tespit edilmelidir. Bu çalışma sonrasında yapılan tespitler aşağıdaki tablo kullanılarak görselleştirilebilir. Araştırma ekibi bu safhada gerekli olduğu kadar çalıştay düzenlemeli ve bu çalıştaylarda her bir faktör için odak grup ve derinlemesine yapılan görüşmelerden elde edilen ve bulgu sunum tablolarında görselleştirilen veriler değerlendirilmelidir. SWOT analizine taban oluşturacak bu süreç oldukça önemlidir, bu safhadaki değerlendirmelere yeteri kadar zaman ve kaynak ayrılmalıdır.

Tablo 13: PESTLE Analizi Faktörlerinin Fırsat-Tehdit Potansiyeli ve Önem Sıralaması (Siyasal Faktör Örneği)

FAKTÖR – Sıralama	FIRSAT	TEHDİT
1. Siyasal rejimin merkezileşmesi		X
2. Siyasal ve toplumsal anlamda muhafazakâr politikaların etkinliğinin artması		X
3. Siyasal kutuplaşmanın artma potansiyeli		X
4. Sığınmacılara yönelik eğitim politikalarındaki belirsizlik		X
5. AB uyum politikalarının yükseköğretim alanındaki etkilerinin artması	X	

Her bir PESTLE faktörünün fırsat-tehdit potansiyeli belirlendikten sonra kurumun genel fırsat ve tehditleri yine araştırmacı ve kurum üst düzey yöneticilerinin katılımlarıyla seri çalıştaylar kapsamında değerlendirilerek fırsat ve tehdit potansiyeli olan tespitler sıralanmalıdır. Tablo 14'de Marmara Üniversitesi özelinde yapılan projede elde edilen örnek fırsat ve tehditler görülmektedir.

Tablo 14: Marmara Üniversitesinin PESTLE Faktörleri Açısından Genel Fırsat ve Tehditleri

	FIRSATLAR
1	Hükümetin katma değeri yüksek üretime geçişe öncelik vermesi ve bu yönde politika geliştirmesi
2	Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi
3	Dünyada yeşil ekonomiye doğru geçiş trendi
4	AB uyum politikalarının yükseköğretim alanındaki etkilerinin artması
5	Üniversite-Sanayi işbirliğini teşvik edici politikaların artması
	TEHDİTLER
1	Dijital üniversite ve kampüse doğru eğilim
2	Yetkinlik merkezleri olarak teknoloji transfer ofisleri ve teknopark etkinliklerinin artması
3	Anayasa değişikliği ile birlikte YÖK'ün üniversiteler üzerinde kontrolünün artma eğilimi
4	657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun değişmesi ile iş güvencesinin kalkması ve bilimsel özerkliğin tehlikeye düşmesi eğilimi
5	Anayasa değişikliği ile birlikte özel üniversitelerin kurulabilecek olması

Üst düzeyde belirlenen bu faktörlerden hareketle anket formu hazırlanarak, her bir değişkenin genel olarak kurum açısından önemi ve kurumu etkileme dereceleri açısından durumunu belirlemeye yönelik olarak kurum ilgili birimlerinden katılımcılarla geniş katılımlı bir çalıştay yapılarak kurum çalışanlarının katkıları da değerlendirmeye katılabilir. Çalıştaylar tabi ki organizasyon yükü ve maliyeti açısından çok tercih edilmemekle birlikte en iyi sonucu vermektedir. Eğer bu yöntem benimsenmezse daha az maliyetli anket yöntemi de kullanılabilir. Çalıştaylarda yuvarlak masalarda proje yönetim grubu üyelerinin moderatörlüğü eşliğinde, yukarıdaki örnek tabloda listelenen değişkenler içinde en kritik olanlar tespit edilmelidir. Değişkenlerin önem derecesi ve etkileme dereceleri 10'lü Likert ölçeği ile ölçümlenebilir ve 8'nin altındaki değerlere sahip tüm değişkenler elenerek hayati değere sahip PESTLE faktörlerinin değişkenleri belirlenebilir. Çalıştayda moderatör olarak görev yapan tüm yönetim grubu üyeleri ile birlikte yapılan toplantıda, aşağıdaki örnek tabloda gösterilen, alternatif stratejileri belirlemede kullanılacak, en kritik olan PESTLE Faktörleri değişkenleri belirlenmesi beklenmelidir.

Tablo 15: Marmara Üniversitesini Etkileme Potansiyeli En Yüksek Olan PESTLE Değişkenleri

Fırsatlar	Tehditler
Hükümetin üniversitelerdeki araştırma ve yayınlara teşvik getirmesi	657 S. Devlet Memurları Kanunu ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun değişmesi ile üniversiteler üzerinde kontrolün artması, düşünce özgürlüğü ve bilimsel özerkliğin tehlikeye düşme eğilimi
Ulusal ve uluslararası kurumların bilimsel projelere ilişkin destek çeşitliliği ve fonlardaki artış eğilimi	Liyakat sisteminin değersizleşmesi
Üniversitelerin uluslararası düzeyde birbirleriyle güçlü entegrasyona ve işbirliklerine yöneliyor olması	Yasal düzenlemeler ile üniversitelere sınavsız giren öğrenci sayısının artması
Çevre konularında toplumsal bilincin artması ve ekolojik kampüslere doğru eğilim	Toplumsal kutuplaşma ve yarattığı gerilim potansiyeli
Teknoloji, bilim ve inovasyona vurgu yapan politikaların artışı ile devlet-yerel, yönetim-özel sektör ve üniversite işbirliklerine teşviklerin artış eğilimi	Sektörlerin ihtiyaç duyduğu niteliklerle üniversite mezunlarının nitelikleri arasındaki uyumsuzluk ve üniversite mezunu gençlerde işsizliğin artışı
Avrupa Yükseköğretim Alanı'na (Bologna Süreci, Erasmus vs.) uyum sürecinin devam eğilimi	Uygulamalı ve kişiselleştirilmiş eğitim metodolojilerine doğru eğilim

Bu PESTLE analizi çalışmasının, Türkiye'deki özellikle tüm kamu ve vakıf üniversitelerinin stratejilerini geliştirmede kullanılabileceği, kendilerine yön verirken ve kararlarını alırken değerlendirebileceği, kamu kurum ve kuruluşlarına ve hatta özel sektöre destek verecek nitelikte sonuçları olan bilimsel olarak geçerliliği yüksek olan bulgulara sahip özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Tüm kurum ve kuruluşlar somut düzeyde tespit edilen önemli PESTLE değişkenleri ve genel bulgulardan hareketle kendi stratejilerini geliştirmede kullanabilir. Özellikle tüm üniversitelerin son stratejik planlarından ve literatür araştırmalarından elde ettiğimiz kadarı ile bu düzeyde somut ve araştırmaya dayalı bir PESTLE çalışmasının yapılmadığını (uluslararası düzeyde polis gücüne ilişkin yapılmış olan bir proje hariç) ve bunun bir ilk çalışma olduğunu ve bu anlamda özgün değerinin yüksek olduğu ileri sürülebilmektedir. Ancak bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin sadece kamu alanında kullanımı söz konusu değildir, aynı zamanda özel sektör kurumlarına da strateji geliştirme süreçlerinde yön gösterici olması beklenmektedir.

SONUÇ

Üniversite kapsamında yapılan PESTLE analizi gelecek 10 yılda üniversitenin yönünü belirleyecek stratejilerde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal ve çevresel faktörlerin etkilerini ortaya koymuştur. Bu kapsamda karar vericiler strateji ve bunlara bağlı politikaları belirlerken bu analiz doğrultusunda hazırlanan fırsatlar ve tehditler ve akabinde SWOT analizinden çıkan saptamaları değerlendirmeye almışlardır. Belirsiz bir ortamda verilen kararlar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan bu analizler mümkün olduğunca karar vericilerin doğru bilgi ve enformasyonla karar vermesini sağlamak amacını gütmektedir. PESTLE analizini karanlıkta yolu aydınlatan bir ışığa benzetmek doğru olacaktır. Gözü kapalı yönünü bulmaya çalışmak kurumun geleceğini de riske atmakla eşdeğer olacaktır.

Bu çalışma kapsamında üniversite yöneticileri PESTLE analizinde ele alınan her bir faktör için olası fırsat ve tehditleri bilir hale gelmişlerdir. Bu değişkenlerin üniversiteyi etkileme potansiyelleri hakkında bilgi sahibi olmuşlardır. Bu sayede üniversitenin sürdürülebilir geleceğinin inşası için daha doğru karar

verecek altyapıya kavuşmuşlardır. Bu analiz kapsamında konunun uzmanı kişilerin bütünleşik katkıları belirsizlik ortamını azaltmış ve kararların daha sağlıklı alınması mümkün olmuştur.

PESTLE analizi tabi ki amaca giden yolda bir araç olarak görülmelidir, bu aracın kimler tarafından ne kadar etkin kullanıldığı çok önemlidir. Bu kapsamda PESTLE analizini yapacak proje ekibinin doğru seçilmesi ve disiplinler arası oluşturulması azami önem taşımaktadır. Farklı alanlardan kişilerin katkısı geniş bir bakış açısı sağlayacak ve sonuçların da güvenilirliğine etki edecektir. PESTLE analizi sonucunda elde edilen faktörlerin etki derecesi ve etki etme süresinin tespiti analize farklı bir boyut katmaktadır.

PESTLE analizi oldukça zaman alıcı ve kapsamlı bir analiz olarak görülmektedir. Bu analiz için yeterli zamanın ve kaynağın ayrılması gerekmektedir. Seçilen yöntemler doğru sonuçların elde edilmesi ile birebir bağlantılıdır. Özellikle bu çalışmada kullanılan odak grup görüşmesi ciddi bir fark yaratmıştır. Her ne kadar zaman açısından proje süresini uzatmış olsa da elde edilen bilgi buna değer görülmektedir. Ayrıca odak grup görüşmesi kapsamında görüşlerine başvurulan uzmanların seçimi stratejilerin kalitesine doğrudan etki etmektedir. Bu grubun teşkilinde farklı görüş ve fikirlerin bulunmasına dikkat edilmesi tavsiye edilmektedir.

Üniversiteler günümüz rekabetçi ortamında yaşamlarını ikame edebilmek için dinamik çevre ortamına ayak uydurmak zorundadır. Gelişimin gerisinde kalan kamu veya özel yapılar ciddi zorluklarla karşı karşıya kalmaya mahkûmdurlar. Bu kapsamda potansiyelin belirlenip, yetkinliklerin öne çıkarılarak sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek bir zaruriyet halini almıştır. Fırsatları bilmek, buna uygun çalışma ve projeleri desteklemek gerekmektedir. Tabi ki tehditleri de göz önünde bulundurarak bunlara karşı önlemler geliştirmek de yaşamı ikame için hayatidir. Bu çalışmanın diğer akademik yapılara yol gösterici olacağı ve katkı sağlayacağı şüphesizdir. Bu yola çıkan tüm akademik yapılar sürdürülebilir gelecek inşası için bir adım önde olacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

Afuah, A. (2009). Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage, Routledge.

Allen, M. (2001). Analysing the Organisational Environment, Select Knowledge.

Bakoğlu, R. (2000). The Road, The Roadblocks and Diversions on the Way to Today's Strategy Concept, ÖNERİ, 14(3): 101-107.

Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1): 65-76.

Bakoğlu, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Yayınevi.

Barnett R. (2012). Imagining The University, Routledge/Taylor&Francis.

Barnett, R. (2012).The Future University: Ideas and Possibilities, Routledge.

Bensoussan, B. E., Flesiher, C. S. (2012).Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions, FT Press.

Brown, S.L.; Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Based Evolution in Relentlessly Shifting Organization", Administrative Science Quarterly, 42: 1-34.

Calder W. ve Clugston R. (2003). Progress Toward Sustainability in Higher Education" News & Analysis, Environmental Law Institute, 33(1): 10003-10022.

Çetinsaya, G. (2014). Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası, Yükseköğretimi Kurulu -Anadolu Üniversitesi.

Doherty, I., Steel, C. Parrish, D. (2012). The challenges and opportunities for professional societies in higher education in Australasia: A PEST analysis. Australasian Journal of Educational Technology, 28 (1): 105-121.

Elder J. L. (2008). Think Systemically, Act Cooperatively: the Key to Reaching a Tipping Point for the Sustainability Movement in Higher Education, Sustainability: The Journal of Record, 1(5): 1-12.

Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8. Basım, Beta Yayınları.

Eurydice (2008). Higher Education Governance in Europe. Policies, Structures, Funding and Academic Staff, Brussels: Eurydice.

Fielden, J. ve diğerleri. (2010).The Growth of Private and Not--for-Profit Higher Education Providers in the UK. London: Universities UK.

Gibbs P.; Barnett R. (2014).Thinking About Higher Education, Springer, Londra.

Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, Strategic Management Journal, 24: 491-517.

Meray, S.L. (2013). Üniversite Sorunları, Istanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Mintzberg, H., McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30: 160-197.

Minzberg, H.; Waters, J.A. (1998). Of Strategies, Deliberate and Emergent, Ed: S. Segal-Horn, The Strategy Reader, Blackwell Publishing, Oxford, 20-34.

Pearce, J.; Robinson, R. (2005).Strategic Management, 9th Edition, New York: McGraw-Hill.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage, New York: Free Press.

Radford, A. (2012). A Critical Assessment of University Sustainable Development Policy: A Gloucestershire Case Study, A Gloucestershire Case Study. Earth & E-nvironment 8: 210-241.

Sibbel, A. (2009). Pathways towards sustainability through higher education, International Journal of Sustainability in Higher Education, 10(1): 68-82.

Srdjevic, Z.; Bajcetic, R.; Srdjevic, B. (2012). Identifying the Criteria Set for Multicriteria Decision Making Based on SWOT/PESTLE Analysis: A Case Study of Reconstructing A Water Intake Structure, Water Resources Management, 26(12): 3379-3393.

Stanford, N. (2013).Organization Design: Engaging with Change, Second Edition, Routledge.

Tecim, V., Gökşen, Y. (2012). Bilişim Teknolojilerinin Üniversiteler Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, Journal of Yaşar University, 4 (14): 2237-2256.

The Economist (2008). The Future of Higher Education: How Technology will Shape Learning.

Thomas, H. (2007). An analysis of the environment and competitive dynamics of management education, Journal of Management Development, 26(1): 9 – 21.

Tsiakkiros, A. (2002). Strategic Planning and Education: The Case of Cyprus, The International Journal of Educational Management, Bradford.

Ülgen, H., Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Basım, Beta Yayınları.

Universities UK. (2010). Manifesto for Higher Education. London: Universities UK.

Van den Born ve diğerleri. (2013). Policing Opportunities and Threats in Europe, Journal of Organizational Change Management, 26(5): 811-829.

Williams, T., Green, A. (1997). The Business Approach to Training, Gower Publishing.

Zalengera, C.; Blanchard, R., ve diğerleri (2014). Overview of the Malawi energy situation and A PESTLE analysis for sustainable development of renewable energy, Renewable and Sustainable Energy Review, 38: 335-347.

View publication stats