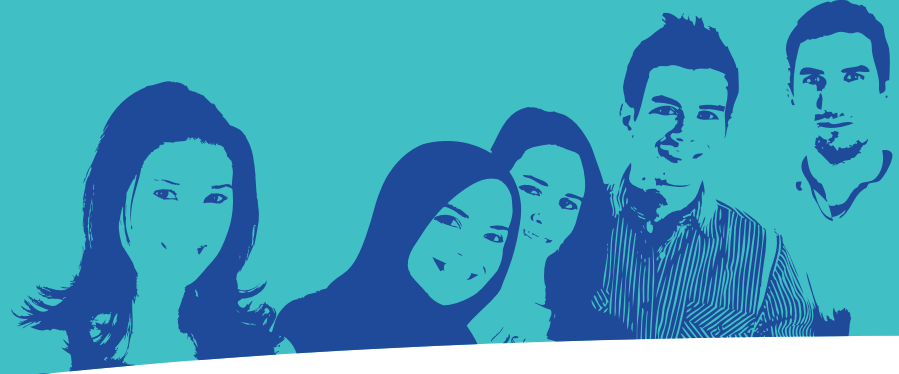




BAYBURT
ÜNİVERSİTESİ

Güvenli Şehrin
Huzurlu Üniversitesi www.bayburt.edu.tr



BAYÜ 2027-2031 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARI

Doç. Dr. Esmeray ALACADAĞLI

02.09.2025

NEDEN STRATEJİK YÖNETİM

- ❖ Günümüzün küreselleşen dünyasında, başarıya ulaşmanın gerisinde liderlik ve stratejik yönetimin büyük rolü var...
- ❖ Devletler, çok uluslu şirketler, kurum, kuruluşlar giderek yoğunlaşan rekabet ortamında, SY'e yönelmektedir
- ❖ SY'nin önemini kavrayan, uygulamada kararlı olan organizasyonların, performans düzeylerini artırdığı ve hedefe ulaştıkları gözlemlenmektedir.



NASIL BİR STRATEJİK YÖNETİM

- ❖ Stratejik yönetim, üst yönetimin bir işlevi olup önce onların bunun önemine inanması gerekir.
- ❖ Stratejik Yönetimde-SY liderlik ve vizyon sahibi olmak çok önemli.
- ❖ Vizyonu olmayan bir yöneticinin misyonunu yerine getirebilmesi, SY başarıyla uygulayabilmesi pek mümkün değil çünkü.
- ❖ Bu nedenle SY'in uygulanması için önce üst yönetimden oluşan bir SY Yürütme Kurulu oluşturulur.

NASIL BİR STRATEJİK YÖNETİM

- ❖ SY'de katılımcılık temelli bir yönetim metodolojisi.
- ❖ Bu nedenle üst yapının yanı sıra orta ve alt yönetim kademelerinde de SY uygulanma ve kontrolünü sağlayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır.
- ❖ SY süreçlerinin etkin yürütülmesi için çalışma gruplarında stratejistler görev almalı ve
- ❖ Üst yönetim, orta ve alt kademelerde yapılan çalışmaları yakından izlemelidir.
- ❖ SY aynı zamanda kıyaslama, ölçme, değerlendirmeye dayalı bir yönetim tekniğidir.
- ❖ Bu teknikle; mevcut durumdan, paydaşa, misyon vizyona, geçmiş ve gelecekle ilgili her bileşenin katılımcı tekniklerle analiziyle organizasyon ve hizmet sunulan sektörle ilgili farkındalık sağlanır.

ÖZETLE STRATEJİK YÖNETİM

- ❖ Başkasını ve kendini bilersen, yüz kere savaşırsan da tehlikeye düşmezsin;
- ❖ Başkasını bilmeyip, kendini bilersen bir kazanır bir kaybedersin;
- ❖ Ne kendini ne de başkasını bilersen, girdiğin her savaşta tehlikededesin demektir.”

Sun Tzu

STRATEJİK YÖNETİM-STRATEJİK PLANLAMA

- ❖ SY planlama ile başlar
- ❖ Katılımcı bir yaklaşımla SP hazırlık çalışmaları başlatılır.
- ❖ Kamu yönetiminde SP hazırlanması, 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı KMKK amir hükümleri doğrultusunda ve SP Hazırlama rehberlerine uygun olarak yürütülür.
- ❖ Bu rehberler PUKO döngüsü temelli oluşturulmuştur.



PUKÖ DÖNGÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİM-STRATEJİK PLANLAMA

- ❖ Rehber “stratejik yönetim döngüsü”nü bütünüyle kapsamaktadır.
- ❖ Planlama sürecinin planlanmasıyla başlayan bu döngü;

- neredeyiz
- nereye ulaşmak istiyoruz
- gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz ile (U)
- başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz (ÖP)

(P)

sorularının cevaplarından oluşmaktadır.



PUKÖ DÖNGÜSÜ

STRATEJİK PLAN AŞAMA/SÜREÇLERİ

- ❑ Kendi içinde farklı faaliyetler içeren altı aşama ile oluşturulan program ve
- ❑ izleme ve değerlendirme ile yürütülen/ iyileştirilen süreçler



***Buradaki birçok faaliyeti gerçekleştirdik, eğitim faaliyeti sonrasında 2. aşamaya geçeceğiz.**

STRATEJİK PLAN AŞAMA/SÜREÇLERİ

- ❖ Durum Analizi; “**Neredeyiz**” sorusunun cevabını vermek üzere yapılan bir dizi faaliyeti içerir.
- ❖ Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:
 - Kurumsal tarihçe
 - Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
 - Mevzuat analizi
 - Üst politika belgeleri analizi
 - Program-alt program analizi
 - Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
 - Paydaş analizi (Anket, Mülakat, Etki matrisleri vd)
 - Kuruluş içi analiz (İş Analizi)
 - Akademik faaliyetler analizi (SW)
 - Yükseköğretim sektörü analizi (PESTLE)
 - GZFT analizi

DURUM ANALİZİ SÜRECİ

Strateji
Geliştirme
Kurulu

Yönlendirir / Tartışmalı Hususları Karara Bağlar
Analiz Sonuçları Hakkında Bilgilendirilir

Stratejik Planlama Ekibi /
Alt Çalışma Grupları



Talep Edilen Bilgi ve Belgeleri Zamanında ve Eksiksiz
Hazırlar, Çalışmalara Aktif Katılım Sağlar

Doç. Dr. Esmeray ALACADAĞLI

Harcama
Birimleri

STRATEJİK PLAN AŞAMA/SÜREÇLERİ

❖ DA raporları sonrasında;

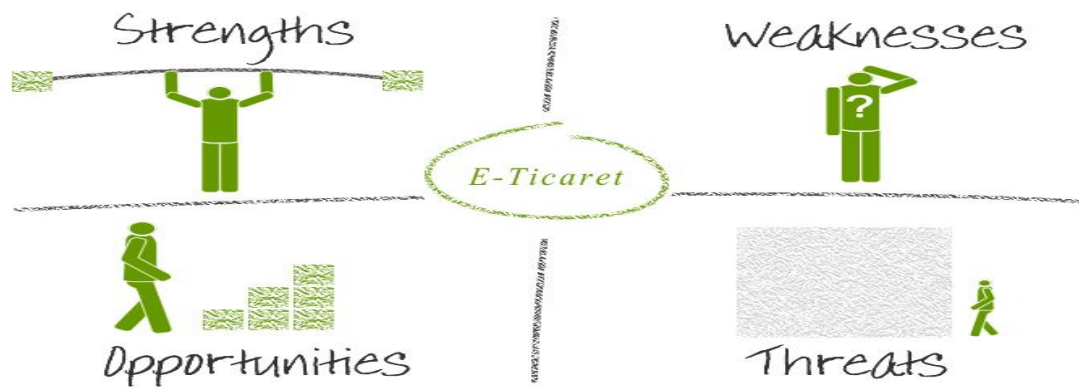
- Nerede olduğumuzu görür,
- Misyonumuzla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğimizi ortaya koyarız.

❖ Ayrıca;

- Vizyonumuza ulaşmak için gerekli ihtiyaçlarımızı tespit eder
- Bu vizyon doğrultusunda amaç ve hedeflerimizi de analiz sonuçlarını dikkate alarak belirleyebiliriz.

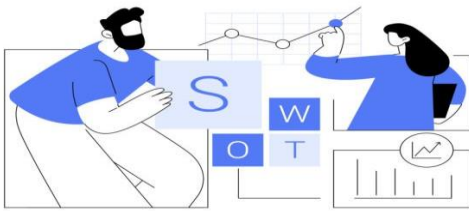


SWOT ANALİZİ



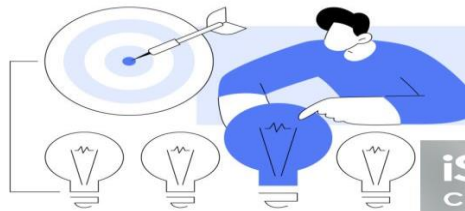
SWOT ANALİZİ

- SY ve SP'nın en önemli konularından birisi SWOT analizi yapılmasıdır.
- SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine olanak sağlayan bir analiz tekniğidir.
- SWOT; **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats, ingilizce kelimelerinin baş harflerinden oluşmuş bir kısaltmadır.
- SWOT analizi, bir organizasyonun hem kendi iç durumunu değerlendirip ortaya koymasına hem de organizasyon dışındaki benzer işleri yapan rakiplerin, bu hizmetin alıcılarının/hizmetin sunulduğu çevrenin/pazarın durumunun analiz edilmesine ve değerlendirilmesine olanak sağlar.



SWOT ANALYSIS

1474084814



SMART GOAL SETTING



FOCUS GROUPS

SWOT ANALİZİ

- SWOT; kurum/ kuruluş/ ticari girişim/ proje/ teknik süreç / durum/ kişinin;
 - ✓ Güçlü (Strengths) ve
 - ✓ Zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemede,
 - İç ve dış çevreden kaynaklanan;
 - ✓ Fırsat (Opportunities) ve
 - ✓ Tehditleri (Threats) saptamada
- kullanılan bir tekniktir (GZFT).



- Bu teknikle, tüm bu kitlenin hedeflerini belirlemesi ve amacına ulaşması için, olumlu/olumsuz iç ve dış faktörleri tanımlaması sağlanır.
- 1960'larda Harvard/Stanford Üniversitesi profesörlerince geliştirilmiştir.

SWOT ANALİZİ; ÖNEMİ

- SWOT Analizi neden önemlidir ?

□ Bu sorunun yanıtı SWOT Analizinin tanımı ve yapılma amacında yer almaktadır.

□ **SWOT;**

- Hem iç, hem de dış durumunu değerlendirmek,
- Bir plan geliştirmek / bir sorunun çözümünü sağlamak
- Bir kurumun/durumun güçlü yanlarını belirleyerek bunları en uygun fırsatlarla eşleştirmek,
- Zayıf ve tehdit edici yönleri azaltmak, bu amaçla sistematik (stratejik) planlama yapmak amacıyla yapılır.

SWOT ANALİZİ; ÖNEMİ

- SWOT Analizi neden önemlidir ?

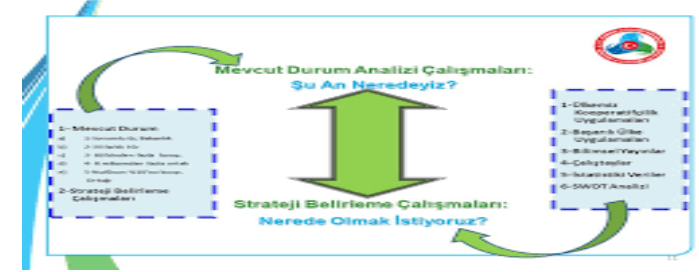
- Bu analiz, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları (farklılaşma, strateji oluşturulması vd) için temel teşkil eder.
- Ayrıca, Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasının da temel aracıdır.
- Çünkü kurum/üniversite tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması gerekir.

- **SWOT Analizi, tüm bu nedenlerle Stratejik Planlama'nın-SP önemli bir adımıdır.**

SWOT ANALİZİ; KAPSAM

- Swot Analizi;
 - Çevresel faktörlerin incelenmesini,
 - Kurum/kuruluş/üniversitenin geleceği açısından önemli olan fırsatların saptanmasını,
 - Kurum/kuruluş/üniversiteye tehdit unsuru oluşturabilecek faaliyetlerin (Örn. diğer üniversitelerin konumları, girişimleri, öğrenci tercihlerindeki ani değişiklikler) önceden fark edilerek önlem alınmasını,
 - Kurumun güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasını,
 - Güçlü yanların hangi durum, koşul ve ortamlarda kullanılması gerekeceğinin saptanmasını,
 - Kurumun zayıf yönlerinin belirlenerek önlem alınmasını,
 - Zayıf yönlerin olası tehditler karşısında kurum/kuruluşu düşürebileceği zor durumların analiz edilmesini,
 - Ve diğer stratejik ve planlamacı yaklaşımların beklentilerini,kapsar.

SWOT ANALİZİ



- Özetle SWOT Analizi; güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, fırsat ve tehditlerini görmek için basit ama kullanışlı bir tekniktir.
- Güçlü yönlere odaklanmak ve tehditleri minimize ederek uygun fırsatları değerlendirebilmek için avantaj sağlar.
- SWOT analizi sonucunda kurum/kuruluşlar bazı kazanımlar elde ederler.
- Bunlardan başlıcaları;
 - Güçlü yönlerin fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanımı,
 - Zayıf yönlerin farkına vararak onları güçlü yönlere dönüştürecek stratejiler geliştirilmesi,
 - Çevredeki tehditleri güçlü yanlar ile bütünleştirerek fırsatlara dönüştürebilme olanağı.
 - Gelecek için stratejiler oluşturulması ve yön, konum belirlenmesi için ipuçlarının belirlenmesi.

SWOT ANALİZİ

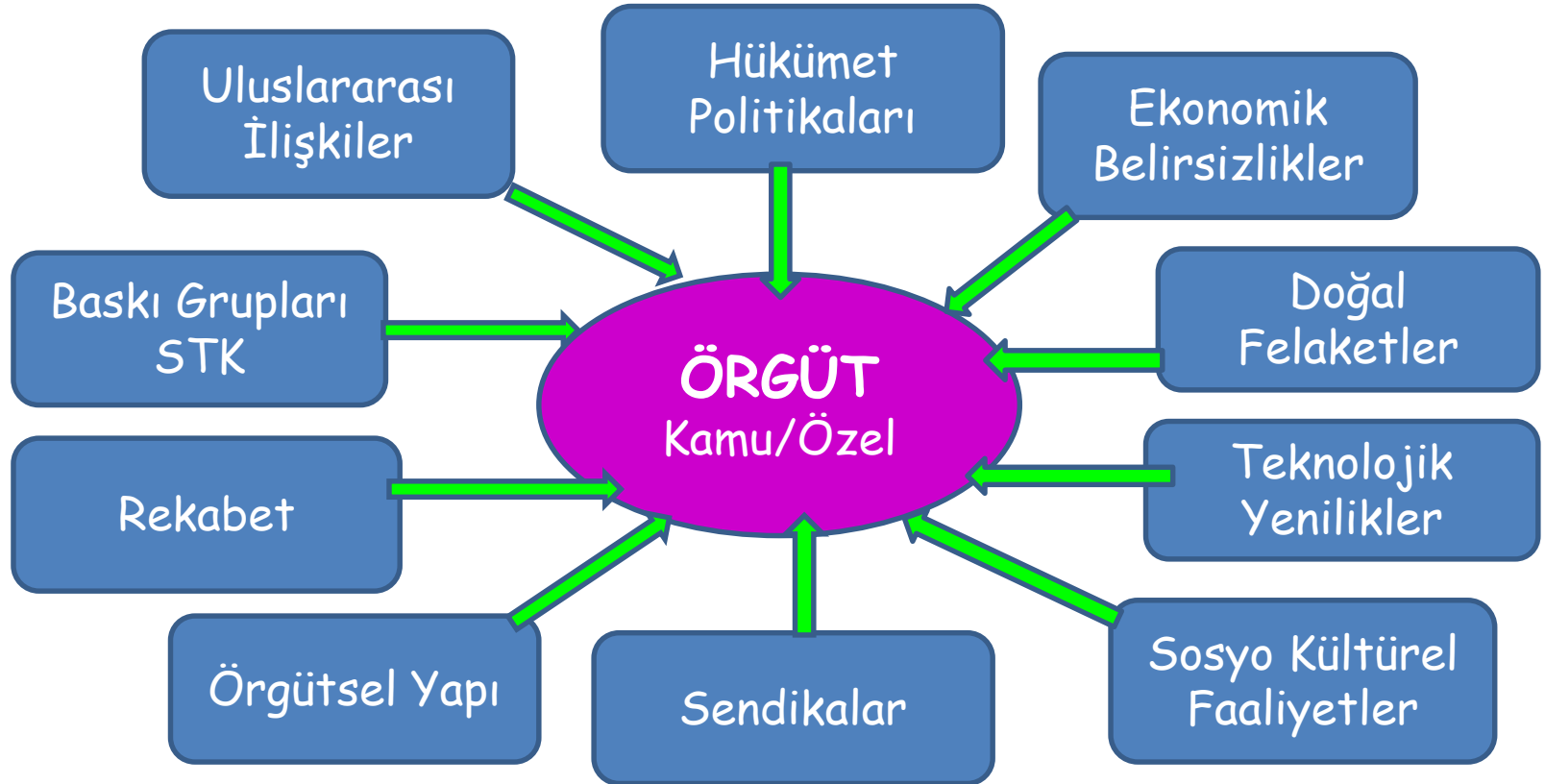
- Bu analizin amacına ulaşabilmesi için analiz konusunun;

- Organizasyon yapısı ve iş akışı,
- Çalışanların durumu,
- Çevresel ortam,
- Çalışma düzeni,
- Teknoloji düzeyi,
- Hizmet alan/Müşteri profili,
- Kurum kültürü,
- Performans değerleri
- Bilgi akışı vd tüm unsurlar

dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekir.

- Aksi takdirde, eksik bilgi ve yetersiz analiz verileriyle kurum/üniversite/işletme vd hedef kitle için gerçek sonuçlara ulaşmak ve başarılı olmak mümkün olmayabilir.

SWOT ANALİZİ



SWOT ANALİZİ

- SWOT analizi yapılmasının genel olarak iki temel yararı vardır.
- Bunlardan ilki; SWOT analiziyle organizasyonun mevcut durumunun saptanmasıdır.
- Bu çerçevede organizasyonun güçlü ve zayıf yönleriyle karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler ortaya konulur.
- Bu anlamda SWOT bir **“mevcut durum”** analizidir.
- Ancak SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını saptama ve tahmine de yarayan bir analiz tekniğidir.
- Bu ikinci anlamıyla SWOT bir **“gelecek durum”** analizidir.

SWOT ANALİZİ

Fırsatlar

++++

Mevcut Durum

- Durumumuz nedir
- Kime hizmet ediyoruz
- Üniversitenin güçlü/zayıf yanları nelerdir
- Karşı karşıya bulunduğu tehdit ve fırsatlar nelerdir

Güçlü Yönler

Zayıf Yönler

Gelecek Durum

- Durumumuz ne olacak
- Kime hizmet edeceğiz
- Üniversiteyi gelecekte neler bekliyor
- Konumumuz ne olacak

Tehditler

SWOT ANALİZİ



SWOT analizi 4 adımdan oluşur.

■ (S) Strengths-Kuvvetli Yanlar

- Kurumun/üniversitenin güçlü olduğu alan/yönler nelerdir?
- Kuvvetli olduğunuz yanları bulmak için, yeteneklerin, potansiyelin, pazarlama ve finansal gücün, deneyimlerin vb. değerlendirilmesi

■ (W) Weaknesses-Güçsüz Yanlar

- Güçsüz olduğunuz yanlar neler?
- Mali zorluklar, sektör/pazardaki deneyimsizlik, personel yetersizliği vb. değerlendirilmesi

■ (O) Opportunities-Fırsatlar

- Kurumunuz/üniversiteniz için hangi fırsatlar/olanaklar mevcut?
- Faaliyet gösterilen alanda/ilişkili bir başka alanda büyüme olanağının, kişisel ilişkilerin sağladığı gücün, mali desteklerin vb. değerlendirilmesi.

■ (T) Threats-Tehlikeler

- Gelecekte sizi hangi tehlikeler bekliyor?
- Mali kriz olasılıkları, en değerli personelinizi, öğrenci potansiyelinizi kaybetme, müşterilerinizi rakip şirkete kaptırma riskinin vb. değerlendirilmesi.

SWOT ANALİZİ



S

Strengths

İncelenen kuruluş, teknik, süreç veya bir durumun güçlü yanları. (olumlu hususlar)

İçten Gelen Etkiler

W

Weaknesses

İncelenen kuruluş, teknik, süreç veya bir durumun zayıf yanları (olumsuz hususlar)

O

Opportunities

Güçlü yanları destekleyen dış çevredeki koşullar (fırsatlar).

Dıştan Gelen Etkiler

T

Threats

Dış çevreden gelen tehditler.

SWOT ANALİZİ

- Pazar payında üstünlük
- Yüksek karlılık ve verimlilik
- Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı
- Pazarlama/ürün avantajları
- Organizasyonun mali yapısının güçlü olması
- Üretim teknolojisinin yeni olması
- Kuruluş yeri avantajı
- Ar-Ge avantajı
- Kalifiye işgücü potansiyeli
- Marka/coğrafi işaret avantajı
- Liderlik üstünlüğü
- Bilim ve teknoloji üstünlüğü
- Stratejik yönetim avantajı
- Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v

W
O

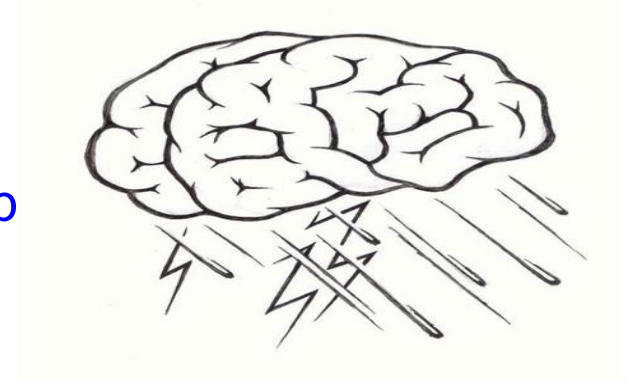
- Kalifiye olmayan işgücü
- İnsan kaynaklarındaki yetersizlik
- İletişim eksikliği
- Bölümler ve kişiler arası çatışma
- Ar-Ge dezavantajı
- Etkin olmayan yönetim
- Bilim ve teknoloji dezavantajı
- Marka dezavantajı
- Kötü organizasyon imajı
- Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b

- Yeni ürünler geliştirilebilmesi
- Yeri satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma
- Düşük maliyet avantajı
- Yeni Pazar fırsatları
- İşgücü verimliliğinin yüksek olması
- Organizasyon imajının iyi olması
- Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması
- Rakiplerin azalması

- İç pazarda rekabetin artması
- Dış pazarlarda rekabetin artması
- Müşteri isteklerinde hızlı değişim
- Ağır vergi yükü
- İşgücü maliyetinde artış
- Girdi fiyatlarının artması
- Pazardaki büyüme oranının azalması
- İkame ürünlerin artması
- Rakiplerin gücünün artması
- Müşteri tercihlerinin değişmesi
- Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

SWOT ANALİZİ; BEYİN FIRTINASI

- BF, SWOT Analizinde kullanılan bir tekniktir.
- SWOT parametrelerini belirlemek için Önce b
- Peki, “Beyin Fırtınası” nedir?



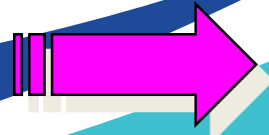
- **Beyin Fırtınası**
 - Bir grup içindeki bireylerin;
 - ✓İlgilenilen sorun veya konu hakkındaki görüşlerini,
 - ✓Çözüm önerilerini veya fikirlerini,kişisel olarak ayrı ayrı açıklamaları için uygulanan bir iletişim ve fikir üretim aracıdır.
- **Beyin Fırtınası'nın Özellikleri**
 - ✓ Problemlere değişik çözüm önerileri getirir,
 - ✓ Çatışmaların azalmasına yardım eder,
 - ✓ Katılımcıdır,
 - ✓ Demokratiktir.



SWOT ANALİZİ; BEYİN FIRTINASI

■ Beyin Fırtınası Adımları

- ✓ Konu belirlenir
- ✓ Süre belirlenir
- ✓ Gruplar oluşturulur
- ✓ Gruplar, bir başkan ve bir raportör seçer.
- ✓ Çalışma alanı (hepsi ya da dört etkenden biri) belirlenerek hazırlanan kağıtlar/renkli kartlar dağıtılır.
- ✓ Herkes her karta maddeler halinde düşüncelerini yazar (örn.3-5 madde)
- ✓ Herkes düşüncesini açıklar
- ✓ Belirlenenler raportör tarafından kağıda/tahtaya yazılır
- ✓ Diğer grupların önerileri istenir
- ✓ Sonra her bir başlık katılımcıların değerlendirilmesine sunulur
- ✓ Onların değerlendirmesine göre yeniden sıralama yapılır.



SWOT ANALİZİ; BEYİN FIRTINASI

- **Beyin Fırtınası Adımları**
- Beyin Fırtınasından çıkan sonuçlar yani gruplarca oluşturulan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler birleştirilir.



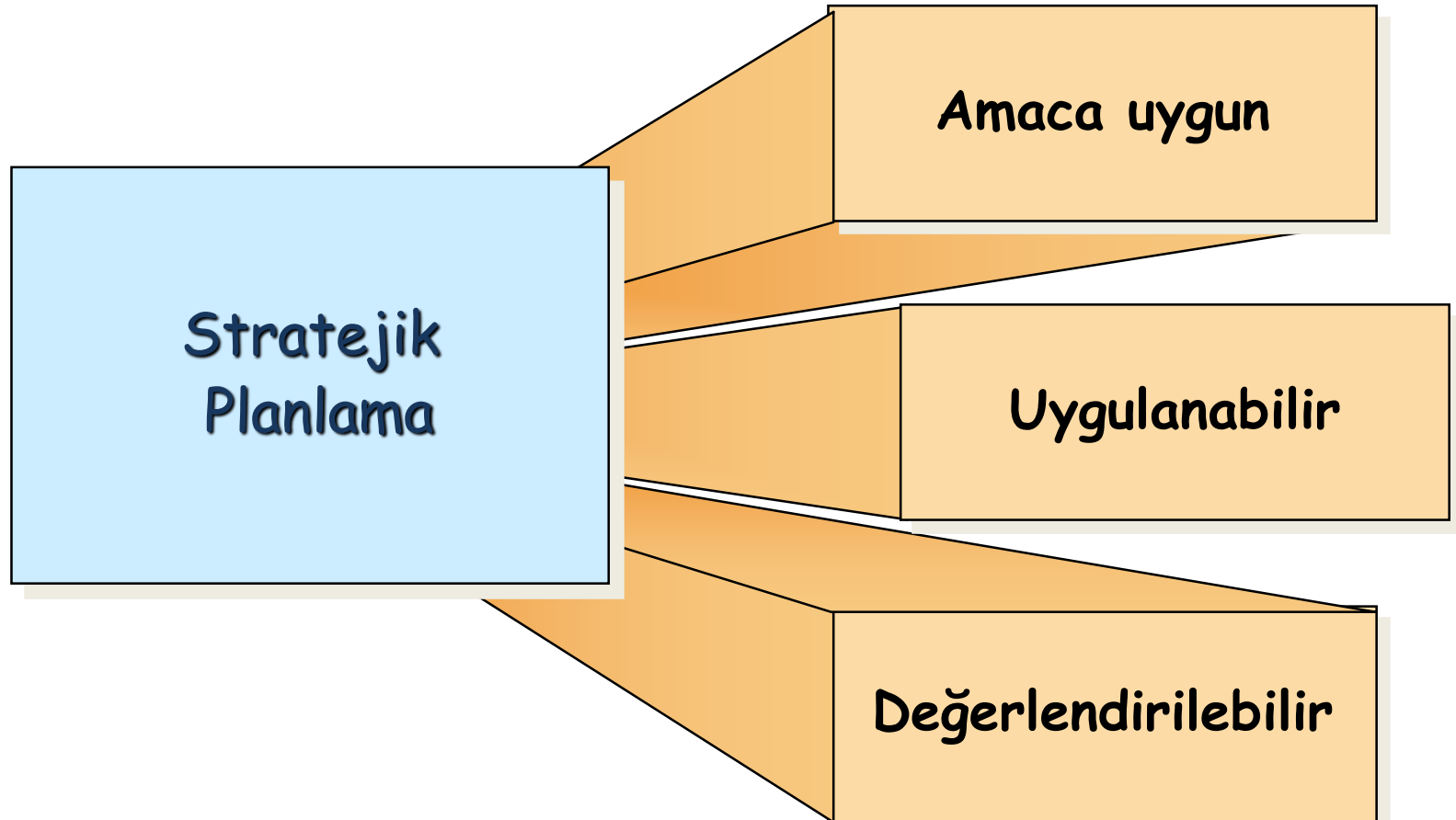
□ Böylece SWOT Analizi tamamlanır.

□ Sonuçlar Stratejik planda/belgede yerine yerleştirilir ve sonraki aşamaya geçilir

SWOT ANALİZİ ve SP

I. PLANLAMAYA BAŞLAMA	II. İSTENİLEN SONUÇLAR	III. NASIL?	IV. UYGULAMA	V. GÖZDEN GEÇİRME
İç ve Dış Değerlendirme (SWOT)	Vizyon/ Misyon	Stratejiler - Arzulanan geleceğe ulaşabilmede gerek duyulan stratejiler. - Gelişimi izlemede kullanılan ölçütler	Uygulama planları - Faaliyet planları - Sorumluluklar - Süre - Çıktılar	İzleme ve kontrol etme
Varsayımlar/ Öncelikli konular	Amaçlar	Hedefler	Öngörülme- leri Planlama	- Alternatif planlar için temel oluşturmak. - Gelinen noktayı saptamak
Neredeyiz?	Nerede olmak istiyoruz?	Oraya nasıl ulaşacağız?	Kim? Ne yapmalı?	Nasıl yapıyoruz? Başarılı mıyız?

SWOT ANALİZİ ve SP



- ❑ SWOT analizi ile doğru bir SP altyapısı oluşturulur.
- ❑ Etkin bir Stratejik Planlama için SWOT olmazsa olmazdır

SWOT ANALİZİ ve SP

- SWOT Analizi yapıldıktan sonra, stratejik planlamanın diğer aşamaları ile devam edilir.
- Eğer SP'ya hemen geçilmeyecekse, ulaşılan sonuçların anlamlı olabilmesi için bir rapor hazırlanabilir.
- Bu raporda şu hususlara yer verilir:
 1. **“Güçlü Yönler” ile “Güçlü Yönlerin Devam Ettirilmesi İçin Yapılması Gerekenler”**
 2. **“Zayıf Yönler” ile “Zayıf Yönlerin Güçlü Yönler Haline Getirilebilmesi İçin Yapılması Gerekenler”**
 3. **“Fırsatlar” ile “Fırsatların Değerlendirilmesi İçin Yapılması Gerekenler”**
 4. **“Tehditler” ile “Tehditlere Karşı Alınması Gereken Önlemler”**

SWOT MATRİSİNDEKİ DURUMLAR & UYGULANACAK STRATEJİLER

- Organizasyonun zayıf olduğu, ancak fırsatlarla karşı karşıya bulunduğu durumda izlenecek strateji WO stratejisidir.
- Yani, organizasyon sahip olduğu fırsatlardan istifade ederek güçlü konuma gelmeye çalışmalıdır.
- Organizasyonun güçlü olduğu, ancak dış tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda ise ST Stratejisi izlemesi gerekir.
- Bu durumda organizasyon güçlü olduğu yönleri avantaj olarak kullanarak, fırsatlardan yararlanabilmesi ve tehlikeleri ortadan kaldırması gerekir.

SWOT MATRİSİNDEKİ DURUMLAR & UYGULANACAK STRATEJİLER

İÇSEL FAKTÖRLER DIŞSAL FAKTÖRLER	Güçlü Taraflar (S)	Zayıf Taraflar (W)
	Yönetim, insan kaynakları, satış, pazarlama, konum, Ar-Ge'de üstünlükler	Yönetim, insan kaynakları, Satış, pazarlama, konum, Ar-Ge'de zayıflıklar
Fırsatlar (O) Yeni ürün geliştirebilme, Yeni pazar fırsatları v.s.	SO STRATEJİSİ	WO STRATEJİSİ
Tehdit ve Tehlikeler (T) Enerji darboğazı, rekabet, vergiler v.s.	ST STRATEJİSİ	WT STRATEJİSİ

SY'DE DURUM DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK ANALİZLER

DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ

1. Müşteri/Hizmet Alan Analizi

- Müşteri gruplarının analizi
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi

2. Rekabet Analizi

- Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi
- Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi
- Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi

3. Piyasa Analizi

- Piyasa büyüklüğünün analizi
- Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi
- Piyasada beklenen büyüme analizi
- Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi

4. Çevre Analizi

- Demografi analizi
- Teknolojik durum analizi
- Devlet ile olan ilişkilerin analizi

İÇ PAYDAŞ ANALİZİ

1. Performans Analizi

- Organizasyonda satış ve karlılık analizi
- Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi
- Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi
- Ürün kalitesi analizi
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz
- Ürün portföy analizi

2. Stratejik Alternatif Belirlenmesi

- Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin değerlendirilmesi
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

BENCHMARKİNG

- Benchmarking Türkçede tam karşılığı olmayan bir kavramdır.
- Bu kavram Türkçeye “kıyaslama” ya da “karşılaştırma” olarak tercüme edilmektedir.
- Ancak Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değildir.
- Benchmarking aynı zamanda başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısı ve süreçlerine bunları uyarlamaktır..

BENCHMARKİNG

- Benchmarking, organizasyonun kendi iç bünyesindeki birimler ya da departmanlar arasında da uygulanabilir.
- Bu açıdan benchmarking kavramını “en iyi uygulamaların uyarlaması” olarak tanımlamak daha doğru olur.
- Benchmarking, çoğu kez “taklitçilik” olarak da yorumlanır ve eleştirilir.
- Ancak Benchmarking felsefesinde “aynen almak” değil “adapte etmek” yaklaşımı geçerlidir.
- Taklitçilik ise birşeyi aynen almak ve uygulamaktır.

BENCHMARKING

- W. Edwards Deming'in şu ünlü sözü bu felsefeyi açıklaması açısından önemlidir.
- “Adapt, not adopt”; yani adapte et, aynen alma.
- Deming'in bu anlamlı sözü benchmarking'in ana felsefesini gayet güzel bir şekilde özetler.
- Benchmarking yönetim bilimi alanında yeni bir kavram ve bilimsel ve sistematik bir tarzda yeni bir teknik olmasına karşın bu yönde yapılan uygulamalar çok eskilere uzanır.
- Birçok birey gerek kendi özel yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında daima en iyiyi bulma, öğrenme ve bunları benimseme eğilimde olmuştur.

BENCHMARKİNG

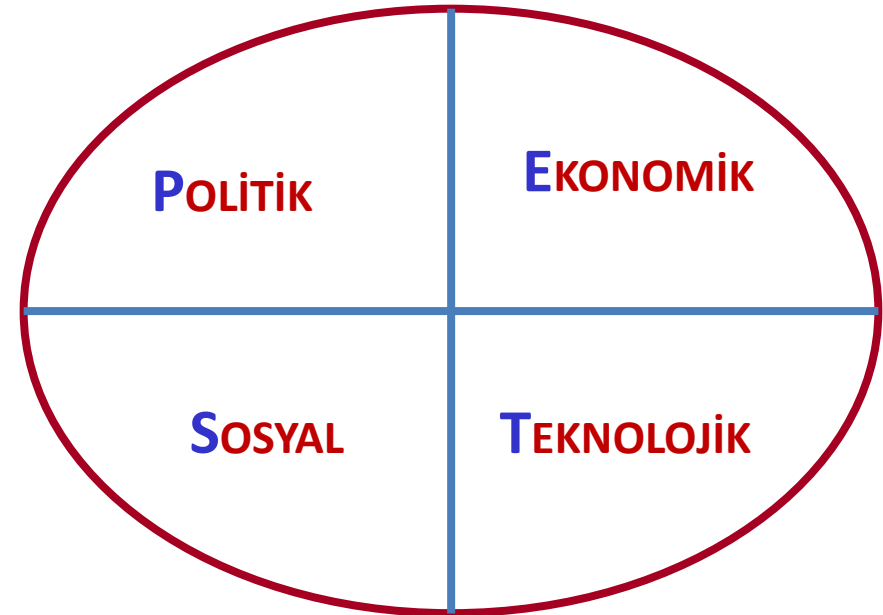
- Benchmarking'in amacı organizasyonel performansı artırmaktır.
- Benchmarking yapılmasında amaç piyasa payı, karlılık, işgücü verimliliği, kalite, servis, imaj, insan kaynaklarının yönetimi gibi kritik performans göstergelerinde iyileştirmeler yapmaktır.
- Bu açıdan bu uygulamayı yapan organizasyonlar başka organizasyonlar ile karşılaştırma yaparak en iyi uygulamaları tespit ederken başlıca şu dört soru üzerinde yoğunlaşır:
 - Hangi alanlarda karşılaştırma yapılacak?
 - Benchmarking yapılan şirketteki en iyi uygulamalar nelerdir?
 - Kendi şirketimizde bu en iyi uygulamaları nasıl başarıyla uygulayabiliriz?
 - Benchmarking yapılan şirket en iyi uygulamalara nasıl ulaşmıştır?
- Yukarıda belirtilen alanlarda değerlendirme ve analizler yapılmadan önce, veri toplamının önemi üzerinde durulmaktadır.
- Toplanan veriler ayrıntılarıyla analiz edildikten sonra en iyi uygulamalar tespit edilmektedir.

BENCHMARKİNG ADIMLARI

- İlk iş olarak benchmarking çalışmalarını yürütmek üzere organizasyonda üst, orta ve alt kademelerde çalışma grupları oluşturulmalıdır.
- Benchmarking çalışmalarına tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Organizasyon önce kendini analiz etmelidir.
- Organizasyon içinde en iyi uygulamalar aranmalı ve tespit edilmelidir.
- Başka organizasyonlarla performans yönünden karşılaştırma yapılmalı ve performans açığı tespit edilmelidir.
- Diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamalar bulunmalı ve organizasyona uyarlanmalıdır.
- Diğer organizasyonlar hakkında sürekli enformasyon toplanmalı ve analiz edilmelidir.
- Organizasyon içinde ve dışında en iyinin bulunması için çalışanlar motive edilmelidir.
- Organizasyonda “En İyi Uygulamalar Yarışması” düzenlenmelidir.
- En iyiyi arayıp bulanlar ödüllendirmelidir.
- Benchmarking bir defaya mahsus bir işlem olmadığından sürekli en iyiyi bulmak için çaba gösterilmelidir.

PEST/PESTLE ANALİZİ

- PEST ya da daha geniş içeriğiyle PESTLE analizi; bir organizasyonun, kurumun, birimin ya da ürünün içinde bulunduğu ya da faaliyet gösterdiği çevreyi, pazarı değerlendirmek/eğilimleri belirlemek için kullanılır.
- PESTLE’de bu etkenler yasal ve çevresel (Legal, Environmental) faktörler de eklenmektedir.



PEST/PESTLE ANALİZİ

- **PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:**
- **Politik etkenler:** Örn. Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalar, sektör politikası, yükseköğretim alanındaki reformlar, paydaşların ve baskı gruplarının lobi faaliyetleri vb.
- **Ekonomik etkenler:** Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, eğitim teşvikleri vb. Durum Analizi
- **Sosyokültürel etkenler:** Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların üniversiteyle ilgili görüşleri vb.
- **Teknolojik etkenler:** Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da güncelliğini yitirmesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim vb.
- **Yasal etkenler:** Ulusal ve uluslararası mevzuat, mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuat çalışmaları; iş, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi sektörel düzenlemeler vb.
- **Çevresel etkenler:** Çevresel ve ekolojik düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik vb.

PEST/PESTLE ANALİZİ

- PESTLE analizinde bu etkenler; “genel” olarak değil, her bir etkenin kuruma/kuruluşa/yükseköğretim sektörüne ve üniversiteye etkisi bağlamında “özel” olarak değerlendirilerek bu etkenlerin kurumun/ üniversitenin stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceği ortaya çıkarılır.
- Sektörel **yapıların**/eğilimlerin fırsatlar ve tehditler bağlamında analizi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında kurum/üniversite;
 - Konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.
 - Başarı bölgesinin nereye doğru kaydığı
 - Hangi hizmet setlerinin yükselişe veya düşüşe geçtiğigibi hususlarda değerlendirmelerde bulunarak stratejik plan döneminde farklılaşma stratejisini geliştirir veya gözden geçirir.
- Örn. üniversite bu eğilim ve yapı analizleriyle, yükseköğretim sektöründe “farklılaşmasını” sağlayacak tercihler için gerekçe oluşturur (eğitim, araştırma ya da girişim odaklı mı olacağına karar vermek gibi)

PEST/PESTLE ANALİZİ

Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

- Her sektörü oluşturan yapısal güçler için de benzer şekilde PESTLE ile analiz yapılır.

SWOT VE PESTLE ANALİZİ VERİLERİNİN KULLANIMI

- SWOT ve PESTLE Analizi verileri SP yazımında önemlidir.
- Kurum/Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından,
- Fırsatlar ve tehditleri ise; yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.
- O nedenle bu iki analizin iyi bilinmesi ve doğru uygulanması ve ekip çalışmasıyla analizinin yapılması önemlidir.

Bazı Öneriler

- Kurum amacına uygun ve etkin bir SP hazırlamak için Çalışma Grupları üyelerinin, SP Ekibinin konuya hakimiyeti çok önemli
- Bu açıdan öncelikle ne istendiğini net olarak anlamak için SP Hazırlama Kılavuzu ve Destek Kılavuzun okunması içselleştirilmesi gerekiyor.
- Çünkü bu rehber dokümanlarda yapılacaklar ayrıntılı bir biçimde anlatılıyor.
- Her bir etkenin analizi içinde kurumsal verilere, bilgilere hakim olmak gerekiyor.
- Uzun soluklu da olsa İK yetkinliğini, fiziksel ve teknolojik altyapı yeterliliğini ortaya koymak üzere iş analizi yapılması ve bunun gerçekleşmesi için çalışma başlatılması lazım.
- Bu açıdan tüm SP ekibinin üyelerinin öncelikle bu dokümanları okuması sürecin etkin götürülmesinde yararlı olacaktır.
- İzleme değerlendirme, kalite süreçleri açısından da tüm süreçlerin kayıt altına alınması, gündemli toplantılar yapılarak alınan kararların tutanaklarla kayıt altına alınması da hem SP hem de kalite süreçleri açısından bir zorunluluk olarak görünüyor.

Bazı Öneriler

- Kanıtlar için gündemli toplantılar yapmak ve bunları tutanak altına almak önemli..
- Bunun için formlarımız var ve onları kullanabiliriz.

 BAYÜ Birim / Bölüm:	TOPLANTI GÜNDEMİ
	Toplantının Adı : Tarihi ve Saati : Yeri :
GÜNDEM	
1. ...	
2. ...	
3. ...	
Form No:F10/ BAYÜ/01	

 BAYÜ Birim / Bölüm:	TOPLANTI TUTANAĞI FORMU Sayfa No: 1/1
	Toplantının Konusu : Tarihi / Saati: Yeri :
Toplantı Başkanı :	
Toplantı Sorumlusu / Raportörü :	
GÖRÜŞÜLEN KONULAR ve ALINAN KARARLAR	
Bir sonraki toplantının tarihi / saati, yeri ve özet gündemi :	
İMZALAR	
Form No:F09/ BAYÜ/01	

Son Söz Olarak.....

- Hep birlikte Rektörümüz önderliğinde Üniversitemizin için geleceği planlamak üzere yola çıktık..
- Zorlu ve yoğun emek isteyen bir süreç..

H.E. Luccock; "Kimse bir senfoniye ıslıkla çalamaz. Onu çalmak için bütün bir orkestra gerekir" ,

Henry Ford da;"Bir araya gelmek bir başlangıçtır, bir arada kalmak ilerlemedir ve birlikte çalışmak başarıdır" diyorlar....

- Biz bunu yapıyoruz....

Son Söz Olarak.....

Charles Darwin'e göre; "İnsanlığın uzun tarihi boyunca, en etkili şekilde işbirliği yapmayı öğrenenler galip gelmiştir."

- ❖ Bunu da yapabildiğimizi kalite belgelerimizle kanıtladık..
- ❖ Bu SP ile de tekrar birlikte yeni başarılarla imza atacağız.....

**DİNLEDİĞİNİZ VE KATKILARINIZ İÇİN
TEŞEKKÜRLER..**

Son Söz Olarak.....

❖ KAYNAKÇA

- ❖ Esmeray Alacadağlı, Kamuda Stratejik Yönetim Ders Notları
- ❖ Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2021
- ❖ İnternet Kaynakları