Üniversiteler Topluma Vaadini Yerine Getirirken Ne Satar?

Üniversiteler Ne Satar? adlı bu çalışma, **üniversitelerin finansal sürdürülebilirliğini** sağlamak amacıyla hazırlanmış stratejik bir plan sunmaktadır. Plan, üniversitelerin rekabetçi küresel pazarda var olabilmesi için **gelir akışlarını çeşitlendirmesi** gerektiğini savunur ve temel ekonomik ürünlerinin bilginin kendisi değil, **güvenilir sertifikasyon** olduğunu belirterek iş modelini tanımlar. Bu kapsamda, **öğrenim ücretleri ve bağışlar** gibi geleneksel finansal omurganın optimize edilmesi ve yurt/yemek gibi **yardımcı hizmetlerin kâr merkezi** olarak kullanılması önerilir. Ayrıca, asıl büyüme motorunun **kurumsal pazara açılım (B2B)** hizmetleri (danışmanlık, sürekli mesleki gelişim) ve **dijital dönüşüm** (çevrimiçi programlar ve MOOC'lar) aracılığıyla sağlanacağı belirtilmiştir. Son olarak, yüksek riskli ancak uzun vadeli değer yaratan **araştırma ticarileştirme ve spin-out şirketler** stratejileri, misyonu destekleyen üç katmanlı hibrit bir modelde sentezlenir.

Bu makaleyi Spotify'da sesli olarak dinlemek için podcast'ine bu linkten ulaşabilirsiniz.

Giriş: İkili Kimlik – Medeniyet Meşalesi mi, Pazar Yeri Aktörü mü?

Modern üniversite, doğasında derin bir gerilim barındırır. Bir yanda, dokuz asrı aşan bir entelektüel mirasın taşıycısı, "uygarlığın meşalesini yükselten" tarihsel bir kurum olarak durur. Diğer yanda ise 500 milyar dolarlık devasa bir küresel pazarda rekabet eden, finansal sürdürülebilirlik ve pazar payı için mücadele veren bir işletmedir. Bu ikili kimlik, üniversitelerin hem misyonlarını hem de operasyonel stratejilerini şekillendiren temel bir dinamiktir. Bu rapor, modern üniversitenin bu karmaşık yapısını deşifre etmeyi amaçlamaktadır. Üniversitelerin topluma sunduğu yüce "vaatler" ile operasyonlarını finanse etmek için ekonomik olarak neyi "sattığı" arasındaki ilişkiyi analiz edecek ve bu iki kimliğin günümüzün zorlu koşullarında nasıl bir arada var olabileceğini ortaya koyacaktır.

Bu makaleyi Youtube'da görüntülü olarak izlemek için videosuna bu linkten ulaşabilirsiniz.

Bu analiz, üniversitenin temel ürününü tanımlayarak başlayacak, bu ürünün değerini yaratan toplumsal vaatleri inceleyecek ve son olarak bu vaatleri ve ürünü finanse eden hibrit iş modellerini ve bu modellerin karşılaştığı modern krizleri değerlendirecektir.

1.1 Üniversitenin Temel "Ürünü": Fırsat mı, Sertifika mı?

Bir üniversitenin gelir modellerini, pazarlama stratejilerini ve finansal sürdürülebilirliğini anlamanın ilk adımı, temel bir soruyu yanıtlamaktan geçer: Üniversite ne satar? Bu soru,

kurumların iş stratejilerinin merkezinde yer alan, bir yanda misyon odaklı kamu söylemi ile diğer yanda ekonomik gerçeklik arasında kritik bir gerilimi barındırır. Bu sorunun cevabı, benimsenen iş modelinin temelini ve finansal motorunu ortaya koymaktadır.

1.2 2.1. Kamuya Yönelik Söylem: Bilgi ve Fırsat Satışı

Üniversitelerin kamuya dönük, misyon odaklı anlatısı, kendilerini doğrudan bir "ürün" satan ticari varlıklar olarak görmekten bilinçli olarak kaçınmaları üzerine kuruludur. Bu anlatıya göre üniversiteler, somut bir derece satmak yerine, öğrencilere o dereceye ulaşmaları için gerekli kaynakları, ortamı ve fırsatı sunan bir platform olarak kendilerini konumlandırır. Bu bakış açısına göre üniversite, öğrencilere bir yeterlilik kazanma imkânı sunar ve bu süreçte konaklama, yemek gibi destek hizmetleri sağlar. Bu modelde asıl satılan şey, bilginin kendisi değil, o bilgiye erişim ve o bilgiyi kullanarak bir dereceye ulaşma potansiyelidir.

1.3 2.2. Ekonomik Gerçeklik: Güvenilir Sertifikasyon Satışı

Ancak üniversitelerin işleyişine dair politikalar incelendiğinde, iş modelinin altında yatan ekonomik gerçekliğin, soyut bir "fırsat" değil, somut olarak derecenin kendisini, yani güvenilir sertifikasyonu satmak üzerine kurulu olduğu görülür. Akademisyen David Labaree'nin Stanford Üniversitesi'ndeki deneyimi bu tezi çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. Halihazırda bir Yüksek Lisans derecesine sahip olan doktora öğrencileri, program dahilinde aldıkları derslerle ikinci bir alanda da Yüksek Lisans derecesi almaya hak kazandıklarında, üniversite bu ikinci derece için kendilerinden 45 kredilik ek bir ücret talep etmiştir. Buradaki stratejik nokta, öğrencilerin bu bilgiyi zaten edinmiş olmalarıydı; ödemeleri istenen ücret bilginin kendisi için değil, bu bilginin üniversitenin resmi mührüyle onaylanmasının sağlayacağı ekonomik fayda içindi. Bu durum, üniversitenin asıl ücretlendirdiği şeyin bilgi veya öğrenme fırsatı değil, iş piyasasında geçerliliği olan ve bir statü sembolü olan "sertifikasyonun" kendisi olduğunu açıkça göstermektedir.

1.4 2.3. Sonuç: Sertifikasyon Otoritesi Olarak Üniversite

Stanford'un eski rektör yardımcısı John Etchemendy, bu durumu daha geniş bir perspektife oturtarak "üniversitenin bir sertifikasyon kuruluşu olduğu" analizini yapmıştır. Bu görüşe göre üniversitenin temel ekonomik işlevi; hangi bilginin geçerli olduğunu, kimin bu bilgiyi öğretme uzmanlığına sahip olduğunu ve en önemlisi, hangi öğrencinin bu bilgide yeterli ustalığa ulaştığını onaylamaktır. Öğrenciler ve toplum, aslında bu güvenilir onay mekanizmasına ve onun getirdiği itibara yatırım yapmaktadır. Bu sertifikasyon gücü, üniversitenin iş modelinin temelini oluşturur.

Ancak bu sertifikanın tek başına bir ekonomik değeri yoktur. Asıl değerini ve fiyatlandırma

gücünü, üniversitenin dokuz asırdır topluma sunduğu ve güvenilirliğini tesis eden temel vaatlerden alır. Bu vaatler, sertifikayı içi boş bir belgeden değerli bir varlığa dönüştüren misyonun kendisidir.

1.5 Üniversitenin Topluma Vaadi: Sertifikanın Değerini Yaratan Misyon

Üniversitenin sattığı "sertifikanın" değeri, içi boş bir belgeden ibaret değildir. Aksine bu değer, kurumun topluma karşı üstlendiği tarihsel ve temel vaatlerden kaynaklanmaktadır. Bu misyon, sertifikasyona güvenilirlik, prestij ve en önemlisi piyasa değeri kazandırır. Bu bölüm, üniversitenin ürünü ile misyonu arasındaki bu ayrılmaz bağı, topluma sunulan temel vaatler üzerinden incelemektedir.

- **Yeni Bilgi Üretimi ve Uygulaması:** Bu vaat, sertifikayı statik bir başarı belgesi olmaktan çıkarıp, mezunu en güncel bilgi ve inovasyonun bir parçası olarak konumlandırır. Bu da işveren nezdinde mezunun değerini ve dolayısıyla sertifikanın fiyatlandırma gücünü doğrudan artırır.
- **Toplumsal Kaynak Olma:** Üniversitenin bilgi, uzmanlık ve kültürel ifade kaynağı olarak topluma hizmet etmesi, kurumsal itibarını pekiştirir. Bu itibar, doğrudan doğruya verdiği sertifikanın prestijine ve piyasa değerine yansır.
- **Sosyal ve Ekonomik Hareketlilik Sağlama:** Özellikle Güney Afrika örneğinde görüldüğü gibi, yükseköğretim "yukarı doğru sosyal hareketlilik ve toplumsal dönüşüm vaadi" ile iç içe geçmiştir. Bu vaat, sertifikayı bireyler için daha iyi bir geleceğe yapılan somut bir yatırım aracına dönüştürür ve yüksek maliyetini rasyonelleştirir.
- **"Kötü Huylu Sorunlara" Çözüm Üretme:** Üniversitelerin 21. yüzyılın iklim değişikliği ve sosyal eşitsizlikler gibi karmaşık sorunlarını çözebilecek nesiller yetiştirme taahhüdü, mezunlarını geleceğin zorluklarına hazır, üst düzey becerilere sahip bireyler olarak markalar. Bu da sertifikanın uzun vadeli geçerliliğini ve değerini güvence altına alır.
- **Kültürel Sermaye ve Kişisel Erdemlerin Geliştirilmesi:** Akademik disiplinler, öğrencilere Bourdieu'nün tanımıyla kariyerlerinde avantaj sağlayacak "kültürel sermaye" kazandırır. Aynı zamanda, merak ve nezaket gibi erdemleri teşvik eden bir "olgunlaşma mekânı" olma ideali, sertifikanın sadece teknik değil, aynı zamanda aranan insani yetkinlikleri de temsil ettiği algısını güçlendirir.

Bu temel vaatler, sertifikaya değerini veren misyonu oluştururken, bu misyonun ve devasa operasyonların finanse edilmesi, giderek karmaşıklaşan ve çeşitlenen hibrit iş modellerini zorunlu kılmaktadır. Bir sonraki bölüm, üniversitelerin bu vaadi ve ürünü nasıl gelire dönüştürdüğünü inceleyecektir.

1.6 Hibrit İş Modelleri: Vaadi ve Ürünü Finanse

Etme Mekanizmaları

Üniversiteler hem toplumsal vaatlerini yerine getirmek hem de operasyonel devamlılıklarını sağlamak için "sertifikasyon" ürününü ve etrafında şekillenen yan hizmetleri, giderek çeşitlenen gelir modellerine dönüştürmektedir. Modern üniversite, tek bir gelir kaynağına bağımlı kalmanın risklerini görerek, geleneksel ve yenilikçi yaklaşımları birleştiren hibrit bir yapı benimsemektedir.

- **4.1. Geleneksel Gelir Kanalları ve Stratejik Çeşitlendirme**

Vakıf üniversitelerinin finansal omurgasını, istikrar sağlayan geleneksel gelir kaynakları oluşturur.

- **Öğrenim Ücretleri ve Bağışlar:** Devlet sübvansiyonlarından büyük ölçüde bağımsız olan bu kurumlar için finansal özerkliğin temelini oluşturur ve stratejik esneklik sağlar.
- **Yardımcı Hizmetler:** Bu alan, genellikle "gözden kaçan bir kâr merkezi" olarak işlev görür. ABD'deki üniversitelerin yıllık 500 milyar dolarlık gelirinin yaklaşık **%15'inin (75 milyar dolar)** barınma, yemek, perakende, etkinlik ve otopark gibi hizmetlerden gelmesi, bu pazarın büyüklüğünü ve stratejik önemini ortaya koymaktadır.
- **Kurumsal Pazara Yönelik Hizmetler (B2B):** Üniversiteler, entelektüel sermayelerini doğrudan işletmelere sunarak önemli gelirler elde etmektedir:

- **Sürekli Mesleki Gelişim (CPD):** BK'daki üniversiteler, 2022-23 döneminde 3.7 milyon öğrenci günü tutarında CPD eğitimi sağlamıştır.
- **Derece Stajyerliği:** Endüstri talebiyle büyüyen bu model, BK'da 2023-24'te 50.000'den fazla öğrenciye ulaşmıştır.
- **Danışmanlık Hizmetleri:** BK'daki üniversiteler, 2022-23'te 73.200'den fazla danışmanlık hizmeti sunmuştur.

1.7 4.2. Dijital Dönüşüm: Çevrimiçi Eğitimin Yükselişi

Hibrit iş modelinin en dinamik ve yüksek büyüme potansiyeline sahip bileşeni dijital dönüşümdür. Hanover Research tarafından yapılan bir analize göre, vakıf üniversiteleri çevrimiçi eğitimden gelir elde etmek için üç temel strateji izlemektedir:

1. **Kurum İçi Geliştirme:** Bu modelde üniversite, programları kendi kaynaklarıyla geliştirerek uzun vadede tüm geliri elinde tutar.

- ***Vaka Çalışması:*** University of Massachusetts (UMass) Amherst'in kendi bünyesinde geliştirdiği çevrimiçi MBA programı, tek başına işletme fakültesinin yıllık bütçesinin yaklaşık %40'ını karşılayacak kadar gelir üretmektedir.

1. **Üniversiteler Arası İşbirlikleri:** Birden fazla üniversite bir araya gelerek maliyetleri ve operasyonel riskleri paylaşır, böylece daha geniş bir kitleye daha düşük maliyetle

ulaşır.

2. **Üçüncü Taraf Gelir Paylaşımı (Outsourcing):** Üniversiteler, 2U gibi özel şirketlerle ortaklık kurarak pazara hızlı bir giriş yapar.

- ***Vaka Çalışması:*** 2U ve University of Southern California (USC) ortaklığı, bir yüksek lisans programındaki öğrenci sayısını 81'den 2.500'ün üzerine çıkarmış ve üniversiteye sadece ilk yılında tahmini **6 milyon dolar** ek gelir sağlamıştır. Bu model, pazara giriş hızı ile uzun vadeli kâr marjından feragat etme arasında stratejik bir denge kurmayı gerektirir.

1.8 4.3. Araştırma Ticarileştirilmesi: Yüksek Potansiyel, Düşük Net Getiri

Araştırma faaliyetlerinden gelir elde etme çabaları, genellikle "yüksek riskli ve kesinliği olmayan bir iş" olarak tanımlanır.

Doğrudan teknoloji transferi, yani patent lisanslama, genellikle beklentilerin altında bir finansal getiri sunar. Aşağıdaki tablo, bu modelin gerçekçi bir resmini çizmektedir:

Kurum	Araştırma Bütçesi/Faaliyeti	Lisanslama Geliri (Net)
Stanford Üniversitesi	11.6 milyar $ bütçe	25.6 milyon $
Purdue Üniversitesi	645 milyon $ araştırma	6.7 milyon $
Johns Hopkins Üni.	1.5 milyar $ araştırma	16 milyon $'dan az

Bu veriler, patent lisanslamanın birincil bir gelir kaynağı olmadığını, aksine üniversitenin temel araştırma misyonunun finansal yan etkilerini yöneten bir araç olduğunu kanıtlamaktadır. Gerçek ekonomik değer yaratımı ise, anlık nakit akışı yerine uzun vadeli bölgesel ekosistemler inşa eden spin-out modelinde yatmaktadır. Nitekim BK'da üniversite kaynaklı 2.043 şirketin 12.4 milyar sterlinlik ciroya ulaşması, bu modelin stratejik önemini kanıtlamaktadır.

Ancak bu sofistike gelir modelleri, üniversitenin en temel varlığını—yani toplumsal vaadini—aşındıran modern baskılar karşısında giderek daha kırılgan hale gelmektedir. Bu krizin doğası, bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

1.9 Vaadin Krizi: Modern Baskılar Altında Aşınan Değerler

Modern üniversite hem toplumsal vaatlerini yerine getirmesini hem de hibrit iş modellerini sürdürmesini tehdit eden, birbiriyle bağlantılı ve yoğunlaşan baskılarla yüzleşmektedir. Bu baskılar, üniversiteyi bir eğitim yuvasından çok hem öğrenciler hem de personel için bir "anksiyete makinesine" dönüştürme riski taşımaktadır.

- **Mali Baskılar:** Öğrenciler yüksek harçlar ve yaşam maliyetleriyle boğuşurken, akademik personel de artan kariyer güvencesizliği ve ekonomik zorluklarla mücadele etmektedir.
- **Zihinsel Sağlık Krizi:** Akademik camiada artan anksiyete, stres ve özellikle pandemi sonrası "dijital yorgunluk", yaygın bir zihinsel sağlık krizine işaret etmektedir.
- **Piyasa Güçlerinin Hâkimiyeti:** Kâr, verimlilik ve hız gibi piyasa odaklı hedefler, artan bürokratikleşme ile birleşerek üniversitenin bilgi üretme ve eleştirel düşünceyi teşvik etme gibi temel misyonlarını gölgede bırakmaktadır.

COVID-19 pandemisi, bu krizi derinleştiren bir "büyüteç" ve aynı zamanda üniversitenin geleceğini yeniden düşünmek için bir "dönüm noktası" olarak ortaya çıkmıştır. Pandemi sonrası geleceğe dair iki zıt görüş, bu kriz anının yarattığı temel ayrışmayı yansıtmaktadır:

İyimser Yaklaşım (Higgins)	Karamsar Yaklaşım (Hall)
Akademiyi gerçek bilginin peşinde koşmak ve toplumu zenginleştirmek için yeniden sahiplenme fırsatı.	Üniversitenin her zaman bireyselleştirilmiş bir **"anksiyete makinesi"** olduğu gerçeğinin açığa çıkması.
Kamu eğitimi ve sivil üniversite için yenilikçi modeller geliştirme potansiyeli.	Kamusal eğitim için yeniden canlandırılmış olasılıklara dair **"yüce söylemlere" yer olmaması**.

Bu ikilem, üniversiteyi varoluşsal bir soruyla baş başa bırakır: Hem ticari olarak ayakta kalıp hem de toplumsal vaadini korumak mümkün müdür? Cevap, üniversitenin en değerli varlığının, yani itibarının, nasıl yönetildiğinde yatmaktadır.

1.10 Sonuç: Vaadi Sürdürmek İçin İtibarı Korumak

Bu raporun ortaya koyduğu gibi, modern üniversiteler özünde **"güvenilir sertifikasyon"** satmaktadır. Ancak bu ticari ürünün değeri ve fiyatlandırma gücü, doğrudan doğruya kurumun topluma sunduğu tarihsel vaatlerden, entelektüel misyonundan ve bu misyonu yerine getirme kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Ürün ile vaat arasındaki bu simbiyotik ilişki, üniversitenin gelecekteki stratejisinin temelini oluşturmalıdır.

Geleceğin sürdürülebilir üniversite modelinin, ticari zekâyı akademik mükemmellik misyonuyla dengeleyen **"hibrit bir yapı"** üzerine kurulması gerektiği açıktır. Ancak bu yapının harcı, üniversitenin en değerli ve vazgeçilmez varlığı olan **itibarıdır**. İtibar, satılan ürün (sertifika) ile yerine getirilen vaat (toplumsal katkı) arasındaki köprüdür. Öğrencilerin bir kurumu tercih etmesindeki en önemli faktörün (%81.7) akademik itibar olması, bu gerçeğin en net kanıtıdır.

Sonuç olarak, üniversitenin temel akademik ve entelektüel ilkelerini mali zorluklara, siyasi tehditlere veya kısa vadeli kazanımlara karşı savunması, sadece etik bir görev değil, aynı zamanda en değerli varlığını korumak için temel bir iş stratejisidir. Medeniyetin meşalesini taşıma vaadi, sertifikanın değerini korumanın tek garantisidir. Bu ilkelerden taviz vermek, uzun vadede hem misyonu hem de pazarı kaybetmek anlamına gelecektir.