

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
PERFORMANS YÖNETİMİ VE DENGELİ
SONUÇ KARTI: HAVAYOLU
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dilek ÇELİK
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2012

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE DENGELİ
SONUÇ KARTI: HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dilek ÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yard. Doç. Dr. Ergün KAYA

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2012

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Dilek ÇELİK'in, "Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 01 Ağustos 2012 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Yard.Doç.Dr.Ergün KAYA

Üye : Yard.Doç.Dr.Ender GEREDİ

Üye : Yard.Doç.Dr.Arman Aziz KARAGÜL

İmza

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE DENGELİ SONUÇ KARTI: HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dilek ÇELİK

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2012

Danışman: Yard. Doç. Dr. Ergün KAYA

Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı performans ölçümleri işletmelerin performansını değerlendirmede yeterli olmamaktadır. Finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sistemleri, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır. Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengeli Sonuç Kartı (DSK) yöntemi, işletme performansını sadece finansal boyutta değil tüm boyutlarıyla birlikte değerlendirdiği için işletmeler tarafından tercih edilen bir performans yönetim aracı olmuştur. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmeleri de performans yönetiminde finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan performans göstergelerini bir arada kullanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle bazı sektörlerde kullanımı oldukça yaygın olan dengeli sonuç kartı havayolu işletmeleri tarafından da kullanılmaya başlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı işletme hedeflerinin finansal ve finansal olmayan performans göstergelerine dönüştürerek ölçülmesini ve yönetilmesini sağlayan dengeli sonuç kartı yönteminin, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde uygulanabilirliğini araştırmaktır. Bu kapsamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik performans yönetimi, dengeli sonuç kartı yöntemi ve bunlarla ilişkili kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde havayolu işletmelerinde performans yönetimi ve dengeli sonuç kartı yönteminin nasıl kullanıldığı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde de Türkiye’deki havayolu işletmelerinde performans yönetimi ve dengeli sonuç kartı kullanımına yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dengeli Sonuç Kartı, Performans Yönetimi, Havayolu İşletmeleri.

Abstract

PERFORMANCE MANAGEMENT AND BALANCED SCORECARDS IN AIRLINES: A STUDY IN AIRLINE COMPANIES

Dilek ÇELİK

Anadolu University Graduate School of Social Sciences, August 2012

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ergün KAYA

Today, performance measurements based only on financial criteria are not sufficient for evaluating the performances of the companies. Performance measurement systems based on financial criteria are inadequate to measure the factors important to the companies. Balanced scorecard method which is developed by Kaplan and Norton has become a preferred performance management tool since it does not involve only the financial dimension but all dimensions of the company performance. Airline companies which are operating in the service industry are also in need of using the non-financial performance indicators besides of financial indicators in performance management. Thus, the balanced scorecards widely used in other sectors have begun to be used in airline companies.

The objective of this study is to make a research on the applicability of the balanced scorecards which transforms the targets of the company to financial and non-financial performance indicators for measuring and managing purposes in airline companies. This study consists of three chapters. First, Strategic performance management, balanced scorecard method and the related concepts are explained. In the second chapter, the performance management in airline companies and the usage of the Balanced Scorecard method in the airline companies are explained. Finally the third chapter includes the results of the study about the performance management and balanced scorecard usage in airline companies.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Management, Airline Company.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerinin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Dilek GELİK



Önsöz

Bu tezin hazırlanmasında çok önemli katkıları bulunan ve aynı zamanda akademik gelişimimde büyük pay sahibi olan tez danışmanım Yard. Doç. Dr. Ergün KAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Yard. Doç. Dr. Ender GEREDE ve Yard. Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ'a ve değerli arkadaşım Arş. Gör. Gamze ÖZSOY'a teşekkür ederim.

Ağustos, 2012

Dilek ÇELİK

Özgeçmiş

Dilek ÇELİK
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans	2008	Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü; Eskişehir
Lise	2001	Ahmet Parmaksızoğlu Ticaret Meslek Lisesi, İzmit

İş

2012-	Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı Araştırma Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu; Eskişehir
2011	İstanbul Medeniyet Üniversitesi Araştırma Görevlisi; İstanbul
2009-2011	Öğretim Görevlisi, Kapadokya Meslek Yüksekokulu; Nevşehir

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: İstanbul, 1983

Cinsiyet: Bayan

Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	v
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş	vii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiii
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Stratejik Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı

1. Performans Yönetimiyle İlgili Kavramlar ve İlişkili Konular	3
1.1. Performans Ölçümünde Yararlanılan Kavramlar	3
1.2. Performans ve İlişkili Kavramlar	4
1.3. Performans Ölçümüne Gereksinim Duyulmasının Nedenleri	5
1.4. Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümü İlişkisi.....	7
1.5. Stratejik Performans Yönetim Sistemi	10
1.6. Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemlerinin Eksiklikleri.....	13
2. Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı	15
2.1. Dengeli Sonuç Kartının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	15
2.2. Dengeli Sonuç Kartı Kavramı.....	16
2.3. Dengeli Sonuç Kartının İşletmeye Sağladığı Faydalar	20
2.4. Strateji Haritasının Oluşturulması.....	21
2.5. Dengeli Sonuç Kartının Boyutları	22
2.5.1. Finansal boyut	23
2.5.2. Müşteri boyutu	26
2.5.3. İç süreç boyutu	28
2.5.4. Öğrenme ve gelişme boyutu	30
2.6. Dengeli Sonuç Kartı Boyutlarının Stratejiye Bağlanması.....	31

2.6.1. Dengeli sonuç kartı boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisi	32
2.6.2. Performans göstergeleri	34
2.6.3. Finansal amaçlarla bağlantı kurulması	36
2.7. Kritik Başarı Göstergelerinin Belirlenmesi	37
2.8. Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin İşleyişi	38

İkinci Bölüm

Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı

1. Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi.....	42
1.1. Havayolu Taşımacılığı Kavramı	42
1.2. Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması	43
1.3. Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetiminin Önemi.....	45
1.4. Havayolu Sektöründe Serbestleşmenin İşletme Sektör Performansına Etkisi	47
1.5. Havayolu Sahiplik Yapısının Havayolu Performansı Üzerine Etkisi.....	50
2. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Performans Göstergeleri	51
2.1. Havayolu İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi	51
2.2. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Performans Göstergeleri.....	53
2.2.1. Operasyonel maliyet	55
2.2.2. Nakit akış oranı	55
2.2.3. Faaliyet geliri	56
2.2.4. Kâr marjı ve kârlılık	56
2.2.5. Yatırım sermayesi getirisi	57
2.2.6. Borç/özsermaye oranı	58
2.2.7. Hisse başına kazanç	58
2.2.8. Fiyat/kazanç oranı.....	58
2.2.9. Diğer finansal göstergeler	59

2.3. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Olmayan	
Performans Göstergeleri	60
2.3.1. Zamanında kalkış oranı	62
2.3.2. Ücretli yolcu kilometre	62
2.3.3. Sunulan koltuk kilometre ve maliyeti	64
2.3.4. Doluluk oranı.....	65
2.3.5. Filo yaşı ve tipi.....	65
2.3.6. Uçak verimliliğine ilişkin performans göstergeleri.....	66
2.3.7. Hizmet kalitesiyle ilişkili performans göstergeleri.....	68
2.3.8. Müşteri memnuniyeti.....	69
2.3.9. İnsan kaynaklarıyla ilişkili performans göstergeleri.....	69
2.3.10. Havayolu işbirliklerine üyelikle ilişkili performans göstergeleri.....	70
2.3.11. Çevresel performans göstergeleri	71
2.4. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Olmayan	
Performans Göstergelerinin Finansal Göstergelerle İlişkisi.....	72
2.5. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Performans Geliştirme	
Yöntemleri	79
3. Havayolu İşletmelerinde Dengeli Sonuç Kartı.....	80
3.1. Havayolu İşletmelerinde Dengeli Sonuç Kartının Dört Boyutu	84
3.1.1. Finansal boyut	86
3.1.2. Müşteri boyutu	87
3.1.3. İç süreç boyutu	88
3.1.4. Öğrenme ve gelişme boyutu	90
3.2. Dengeli Sonuç Kartı Boyutları Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi ve Strateji Haritası.....	93
3.3. Havayolu İşletmeleri Dengeli Sonuç Kartı Örnekleri.....	95

Üçüncü Bölüm

Havayolu İşletmelerinin Performans Yönetiminde Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	98
2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	99
3. Araştırmanın Yöntemi	99
3.1. Araştırmanın Modeli	99
3.2. Araştırmanın Evreni.....	100
3.3. Veri Toplama Aracı	100
3.4. Veri Toplama Süreci.....	103
4. Verilerin Analizi.....	104
5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	104
5.1. Araştırmaya Katılan Havayolu İşletmelerinin Profili.....	105
5.2. Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi.....	105
Sonuç ve Öneriler.....	112
Kaynakça	115

Tablolar Listesi

Tablo 1. Yaşam Dönemi ve Amaçlar İlişkisi	25
Tablo 2. Finansal Boyutta Amaç ve Ölçüler.....	26
Tablo 3. Müşteri Boyutunda Amaç ve Ölçüler	28
Tablo 4. İç Süreç Boyutunda Amaç ve Ölçüler.....	30
Tablo 5. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Amaç ve Ölçüler	31
Tablo 6. Sahiplik Yapısına Göre Havayolu İşletmelerinin Performans Geliştirme Yöntemi Kullanım Oranı	51
Tablo 7. Finansal Göstergelerin Kullanım Oranı	54
Tablo 8. Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması I.....	60
Tablo 9. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Sınıflandırılması II	61
Tablo 10. Avustralya Havayolu İşletmeleri Zamanında Kalkış-Varış Performansı.....	62
Tablo 11. ABD Havayolu İşletmeleri Uçulan Mil ve Doluluk Oranı	64
Tablo 12. Havayolu Performans Ölçüm Göstergeleri	74
Tablo 13. Performans Göstergeleri İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	75
Tablo 14. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Olmayan Performans Göstergeleri ve İlişkili Olduğu Finansal Göstergeler	77
Tablo 15. Havayolu İşletmeleri Tarafından Kullanılan Performans Geliştirme Yöntemleri.....	79
Tablo 16. Havayolu Dengeli Sonuç Kartı Performans Ölçüm Sonuçları	85
Tablo 17. Delta Havayolu Dengeli Sonuç Kartı Örneği	97
Tablo 18. Havayolu İşletmelerinin Özellikleri	105

Şekiller Listesi

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci	9
Şekil 2. Stratejinin Operasyonel Terimler Haline Dönüştürülmesi	19
Şekil 3. Strateji Haritası	22
Şekil 4. Müşteri Yönetim Süreci	27
Şekil 5. İç İşleyiş Boyutu Genel Değer Zinciri.....	29
Şekil 6. Dört Aşamada Strateji Yönetim Süreci.....	39
Şekil 7. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Girdi ve Çıktı Göstergeleri	53
Şekil 8. Havayolu İşletmeleri İçin Dengeli Sonuç Kartı Boyutları.....	83
Şekil 9. Ağ Planlama Bölümü Dengeli Sonuç Kartı Boyutları	89
Şekil 10. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi Strateji Haritası Örneği	95
Şekil 11. Southwest Havayolu Dengeli Sonuç Kartı Örneği	96

Giriş

Artan rekabet koşullarında işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için rakip işletmelere göre daha yüksek kaliteli ürünleri daha düşük maliyetlerle pazara sunmaları gerekmektedir. Maliyetlere ilave olarak, kalite, hız ve esneklik de rekabet avantajı kazanılmasında önemli unsurlardır. İşletmelerin artan rekabet koşullarına ve çevreye uyum sağlayabilmek için performans yönetimini başarıyla yapmaları gerekmektedir. Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmelerin performansını değerlendirmede yeterli olmamakta ve işletme için önemli faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle işletmeler performans yönetimini başarıyla uygulamak için finansal göstergeler yanı sıra finansal olmayan performans göstergelerinin bir arada kullanıldığı çok boyutlu performans yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Dengeli sonuç kartı işletmenin stratejisini ve vizyonunu dengelenmiş bir ölçütler grubuna dönüştüren bir performans yönetim sistemidir. Dengeli sonuç kartında finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri ile işletme hedefleri bütünleştirilmektedir. Dengeli sonuç kartı işletmelerin vizyonunu, misyonunu ve stratejisini performans ölçüleri ile ilişkilendirmeyi, işletme performansının değerlendirilmesinde finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütleri de birlikte kullanmayı sağlayan bir performans yönetim sistemidir. Dengeli sonuç kartı kullanan işletmeler stratejik hedeflerin ne ölçüde başarıldığını gözlemleyebilmektedirler.

Havayolu işletmeleri ekonomik ve politik gelişmelerden çok hızlı etkilenebilen dinamik bir pazar çevresinde faaliyet göstermektedir. 11 Eylül terörist saldırısı, SARS krizi, yakıt fiyatlarındaki ani yükselişler, 2000’li yıllarda yaşanan ekonomik kriz gibi olumsuz olaylar havayolu sektöründe trafiğin önemli oranda azalmasına neden olmuştur. Havayolu sektöründeki yoğun rekabet, serbestleşen pazarın yarattığı zorluklar, yolcu başına düşen gelir miktarının azalması, düşük maliyet stratejisini seçmiş havayolu işletmelerinin pazara girmesi gibi nedenlerden dolayı havayolu işletmeleri performans yönetimine daha çok önem vermeye ve özellikle ekonomik performansı geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Bu nedenle havayolu işletmeleri performans yönetimini başarıyla uygulayabilmek için çok boyutlu performans göstergelerini bir arada kullanan “Dengeli Sonuç Kartı” gibi performans yönetim araçlarını kullanmaya başlamışlardır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde performans yönetimiyle ilgili kavramlar ve bunların stratejik yönetim ile ilişkisi ve stratejik performans yönetim aracı olarak dengeli sonuç kartı yöntemi kavramsal bir çerçevede açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak havayolu taşımacılığı kavramı açıklanıp havayolu işletmelerinin sınıflandırılması yapılmıştır. Daha sonra havayolu işletmelerinde performans yönetiminin önemi, havayolu sektöründe serbestleşmenin sektör performansına etkisi, havayolu sahiplik yapısının havayolu performansına etkisi anlatılmıştır. Son olarak havayolu işletmelerinde dengeli sonuç kartının kullanımı açıklanmış ve havayolu işletmelerinden örnekler verilmiştir.

Çalışmanın nc bölümünde Türkiye'deki havayolu işletmelerinde performans yönetimi ve dengeli sonuç kartı kullanımına yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

.

Birinci Bölüm

Stratejik Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı

Çalışmamızın asıl konusu olan, havayolu işletmelerinin stratejik performans yönetiminde dengeli sonuç kartı yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle stratejik performans yönetimi ve dengeli sonuç kartı yöntemiyle ilgili kavramların anlaşılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu amaçla bu bölümde genel olarak performans yönetimiyle ilgili kavramlar ve bunların stratejik yönetim ile ilişkisi ve stratejik performans yönetim aracı olarak dengeli sonuç kartı yöntemi kavramsal bir çerçevede açıklanmıştır.

1. Performans Yönetimiyle İlgili Kavramlar ve İlişkili Konular

1.1. Performans Ölçümünde Yararlanılan Kavramlar

Performans ölçümünde en çok kullanılan kavramların başında verimlilik, etkililik ve etkenlik gelmektedir.

Verimlilik en az kaynak ile en çok çıktıyı elde etme biçimi olarak tanımlanabilir. Daha genel olarak kullanılan bir diğer tanımı ise çıktıların girdilere oranı veya elde edilen sonuçların bu sonuçları elde etmek için katlanılan girdilere oranlanmasıdır (Başat, 2010: 29). Verimlilik girdi ve çıktı arasındaki oranı gösteren bir performans ölçüm göstergesidir. Özellikle üretim işletmeleri tarafından çok kullanılan bir göstergedir. Ürün veya hizmetlerin üretim aşamasında birden fazla ve çok çeşitli kaynaklar kullanıldığı için verimlilik ölçümü yapmak zor olmakla birlikte bu ölçüt işletmenin bütün performansını yansıtmada yetersiz kalmaktadır (Mudie ve Cottam, 1993: 217).

Performans ölçümünde en çok kullanılan bir diğer kavram “etkililik” (effectiveness), işletmenin amaçlarından ne kadarını başarıyla tamamladığını gösteren bir performans göstergesi olup yönetime “Doğru işler yapıyor muyuz?” sorusunun cevabını verir (Marr, 2006: 100). Etkililik üretimin ne kadar etkili yapıldığından daha çok doğru ürün veya hizmetler üretilip üretilmediğine odaklanır. Etkililik ölçümleri işletmenin pazar payı, kârlılık, büyüme, ürün kalitesi, marka imajı gibi performans göstergelerini yansıtmaktadır (Brown vd., 2001: 310).

Etkenlik (efficiency) kavramı ise, işletmenin hedeflenen amaçlarından ne kadarının ne kadar kaynak tüketilerek başarıldığını gösteren bir performans göstergesi olup yönetimin “İşleri doğru şekilde yapıyor muyuz? sorusuna cevap verir (Marr, 2006: 100). Etkenlik işletmenin üretim aşamasında kullanılan girdileri çıktılara dönüştürürken operasyonlarında ne kadar başarılı olduğunu ölçen bir kavramdır. Etkenlik ölçümü genel olarak her işçi veya birim zaman başına üretilen birim ürün veya hizmeti ölçer (Brown vd., 2001: 310).

1.2. Performans ve İlişkili Kavramlar

Literatürde performans, performans ölçümü, performans yönetimi ve performans ölçüm sistemi üzerine birçok tanım bulunmaktadır. Performans amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1992: 1). Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer ise bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir göstergedir. İyi, kötü, başarılı, başarısız, birinci, ikinci, 100 ton, %60 gibi değerler bu ölçüm göstergelerine örnek olarak gösterilebilir. Yönetim biliminde ise performans kavramı bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlatımı olarak tanımlanmaktadır (Baş ve Artar, 1991: 21); Stratejik yönetim açısından bakıldığında ise performans, örgütlerin belirlemiş oldukları stratejik boyuttaki amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak ifade edilir ve örgütün başarısını ölçmede kullanılır (Başat, 2010: 20).

Performans ölçümü ise faaliyetlerin etkinliğinin ve etkililiğinin ölçüm süreci olarak tanımlanmaktadır (Neely vd., 2005: 1228). Diğer bir ifadeyle performans ölçümü işletmenin amaçlanan hedeflerinin ne kadarına ulaştığını göstermek için yapılan bir sistematik bilgi toplama işidir (Marr, 2006: 97). Teknik bir anlatımla performans ölçümü, bir işletmenin yararlandığı kaynaklar, ürettiği ürün ve hizmetler ile elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli olarak veri toplaması, verilerin analizi ve raporlama sürecidir. Stratejik yönetim açısından bakıldığında ise performans ölçümü, örgütsel

performansı geliştirmek amacıyla, örgütün önceden belirlenen hedeflerine doğru ne derece yaklaştığını değerlendirmek için kullanılan organizasyonun temelini oluşturan etkili bir yönetim için bir araçtır (Başat, 2010: 32–35). Performans ölçüm sisteminin kurulması ve başarıyla sürdürölmesi zor bir süreçtir. Performans ölçüm sisteminden performans yönetim sistemine doğru bir geçiş varsa performans ölçüm sistemi daha karmaşık bir işlemler bütünü olacaktır (Packova ve Karacsony, 2010: 241).

Amaratunga ve Baldry (2002: 217)’e göre performans yönetimi, işletmeyi ileriye götüreceğ amaçların oluşturulmasını ve işletme kaynaklarının öncelikli alanlara dağılımını doğru bir şekilde sağlayarak, uygulanan politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayıp sağlamayacağını kontrol eden bir yönetim sistemidir. Barutçugil (2002: 7)’e göre performans yönetimi işletmeleri istenen amaçlara yöneltmek için, işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen bir yönetim süreci olarak tanımlar. Elitaş ve Ağca (2006: 347) ise performans yönetimini işletmenin organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerinin ve amaçlarının performansı ile uyum halinde yönetildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu sürecin hedefi, proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak işletmedeki organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerin işletmedeki tüm süreçlere, faaliyetlere, işlere ve çalışanlara yayılmasını sağlamak ve daha sonra da geribildirim elde etmektir.

Performans ölçüm sistemi ise faaliyetlerin etkinlik ve etkililiğini gösteren ölçümler setidir (Neely vd., 2005: 1229). Performans yönetim sistemin performans ölçüm sisteminin üzerinde bir kavram olarak düşünölmesi gerekmektedir. Performans ölçüm sistemi bir operasyonun ne kadar iyi veya kötü gerçekteğini belirlemek için kullanılan girdi (input) ve üretilen çıktı (output) miktarını ölçer. Organizasyonun stratejik başarısını göstermekte yetersiz kalır ve sadece üretim veya hizmet sürecinin etkenliğini ölçmekle sınırlı kalır (Brown vd., 2001: 308).

1.3. Performans Ölçümüne Gereksinim Duyulmasının Nedenleri

İster mükemmel ve sistematik bir şekilde olsun, isterse de geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her kurumsal işletme performans ölçümü yapmaktadır. Performans ölçümü sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu veya işletmenin bir iç işi

değildir. İşletme sahipleri, muhtemel yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup, işletme hakkında verecekleri farklı kararlarla ilgili olarak işletmenin performansı ile ilgilenmektedir. İşletmelerin performans ölçümü yapmak için kendilerine özgü birçok nedeni olmakla birlikte performans ölçümüne gereksinim duyulmasının ana nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Coşkun, 2006: 2);

- İşletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek,
- İşletmenin müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek,
- İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak,
- İsrat yapılan veya sorunlu alanları ortaya koymak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek,
- Kararların duygusal, sezgisel, inanışlara veya varsayımlara dayalı olarak değil de gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak,
- İşletmenin işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmışsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

Amerikan Yetkili Muhasebeciler Birliği'nin (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA) yapmış olduğu bir araştırmanın sonucuna göre ise işletmelerin performans ölçümü yapmalarının nedenleri şöyle belirtilmektedir (CIMA, 2002: 1);

- Kârlılığı artırmak,
- Stratejiyi uygulamaya dönüştürmek ve stratejik değişikliklere uyum sağlamak,
- İş süreçlerini yeniden tasarlamak,
- Yeni teknolojiye uyum sağlamak,
- Çalışanları yönlendirmek.

Bunların dışında işletmelerin performans ölçümü yapmak için geçmişini değerlendirme, geleceğe bakma, gelişimi devam ettirme, hataları düzeltme, çalışanları motive etme, kıyaslama gibi birçok nedeni vardır.

Performans ölçümü yapılmasının üç ana nedeni aşağıda verilmiştir (Marr, 2006: 99).

- a) Raporlama:** İşletmeler paydaşlarına çeşitli bilgiler sağlamak zorundadır ve bunu da performans ölçümü yaparak ve bu sonuçları raporlayarak sağlayabilirler.

- b) Çalışanların davranışlarının kontrolü:** Yapılan performans ölçümleri çalışanların davranışlarını organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirir. Ölçümler aynı zamanda hedeflere ulaşmak için çalışanların nasıl davranmaları gerektiği konusunda standartlar koyma zorunluluğu getirmektedir.
- c) Stratejik karar alma ve örgütsel öğrenme:** Yapılan ölçümlerin sonuçları yönetimin karar alma aşamasında yönetime yardımcı olur ve stratejik amaçlara ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığı hakkında veri sağlamakla birlikte örgüt içinde sürekli öğrenme ve gelişimin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Cuganesan ve Donavan (2011: 178)'e göre performans yönetim sisteminin amaçları 17 ana grupta sınıflandırılmıştır: Stratejinin uygulanabilirliğini sağlamak, kaynakların doğru bir şekilde tahsisini sağlamak, iç iletişimin güçlendirilmesi (işletme amaçlarının herkes tarafından bilinmesi), performansın ölçülmesi, süreçlerin gözlenmesi, planlama, dış çevreyle iletişim, ödüllendirme sisteminin kurulması, performansın geliştirilmesi, iletişim organize edilmesi, geri bildirim sağlanması, çift etaplı öğrenmenin sağlanması, stratejinin oluşturulması, kıyaslama yapılması, yasal düzenlemelere uyum sağlanması, çalışan davranışlarının stratejik amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi.

Performans yönetim sisteminin uygulanmasının ana amaçlarından birisi de bölümsel ve kişisel hedefler ile organizasyonun stratejik hedefleri arasında bağlantı kurmaktır. Performans hedeflerinin ve göstergelerinin uygun kullanımıyla organizasyonun sürdürülebilir bir şekilde büyümesi ve iş çevresine uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi mümkün olacaktır (Micheli vd., 2011: 1117).

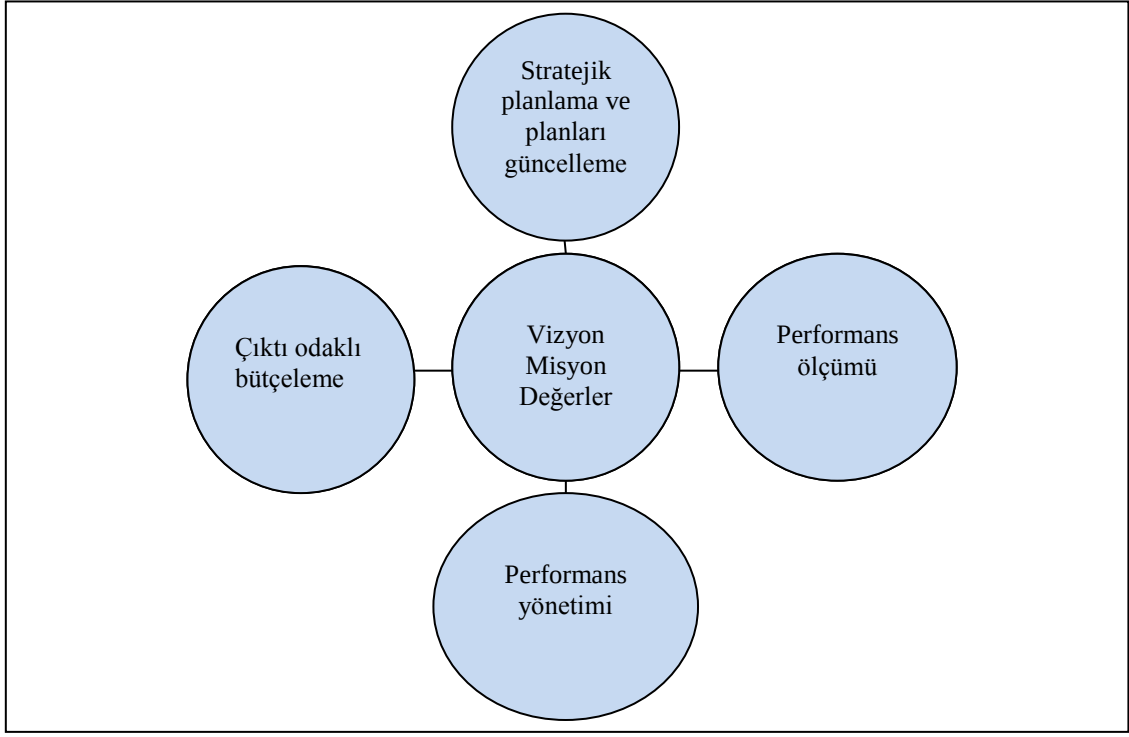
1.4. Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümü İlişkisi

Stratejik yönetim süreci, stratejik planlama faaliyetleri ile başlayan, stratejilerin uygulanması ile devam eden bir süreçtir. Stratejik yönetim süreci organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşma başarısının ölçülmesini ve elde edilen performans bilgisinin stratejik planlama faaliyetlerinde kullanılmasını içeren döngüsel bir yapıya sahiptir. Stratejik yönetimde hedeflenen amaçlara ne derecede ulaşıldığına ilişkin

değerlendirmelerin yapılması ise performans ölçümü ile ilgili süreçlerin varlığını gerektirmektedir. Stratejik yönetim sürecinde başarıya ulaşmak, stratejik planların oluşturulmasında ve kaynak tahsisi kararlarının alınmasında kurumun misyonunun ve vizyonunun temel alınması kadar, uygulama aşamasında performansın ölçülerek elde edilen bilginin sisteme dâhil edilmesi, bir diğer ifade ile kurumun stratejilerinin yönlendirilmesi yoluyla mümkün olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı performans ölçümü stratejik yönetim sürecinin önemli bir bileşenidir. Performans ölçüm sonuçlarının gerek işletme içinde gerekse işletme dışında paylaşılması karar alıcıların dikkatlerini sonuçlara yöneltmekte ve alınan kararların kalitesini arttırmaktadır. Şekil 1’ de stratejik yönetim içerisinde performans ölçümünün önemi görülmektedir. Performans planlama, bütçeleme, performans yönetimi, süreç iyileştirme ve karşılaştırma gibi stratejik yönetim süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamakta ve kurumsal amaçlara ulaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Oyman, 2009: 24–25).

Etkili bir performans yönetimi organizasyonun stratejisinin başarı ile uygulanmasının sağlanmasında çok büyük bir öneme sahiptir. Performans yönetim sistemiyle paydaşların ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı ve önceden belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı gözlenmektedir. Günümüzün işletmeleri başarılı olmak için sadece maliyet üzerinde daha iyi bir performans göstermekle kalmayıp kalite, esneklik, değer, müşteri memnuniyeti gibi diğer boyutlarda da iyi bir performans göstermelidirler. İşletmenin bu taleplerini başarıyla karşılayan bir performans yönetim sistemiyle işletmeler stratejik ve operasyonel seviyede karar alma sürecinde daha etkili olmaktadır. Hedeflenen amaçlar karşısında ulaşılan çıktıların ölçülmesi problemlerin ortaya çıkarılmasını ve zamanında önlem alınmasını sağlamaktadır (CIMA, 2002: 5–7).

İşletmelerin oluşturacakları performans yönetim sistemleri, işletmenin stratejilerini destekleyici olmalıdır. Performans yönetim sistemi, işletme stratejisi ile ilişkili olarak, işletmenin iç süreçlerini, müşterilerle ilgili süreçleri ve gelişme faaliyetlerini finansal boyut ile birleştirecek şekilde yapılandırılmış stratejik bir performans sistemi olmalıdır (Kaygusuz, 2005: 87).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Oyman, 2009: 25.

Stratejik performans yönetimi ve kullanılan ölçütler işletmenin kullandığı stratejik odaklanma alanlarına göre farklılık gösterecektir. Stratejik odaklanmalar işletmeleri birbirinden farklılaştıran ve işletmenin stratejisine yön veren ana ilkeleri içerir. İlk olarak Michael Porter, 80’li yılların başlarında bu stratejileri maliyet, farklılaşma ve odaklanma stratejisi adı altında “generic strategies” olarak sınıflandırmış ve stratejik odaklanmanın önemi üzerinde durmuştur. Michael Treacy ve Fred Wiersama ise stratejileri maliyet odaklı, ürün odaklı ve müşteri odaklı olmak üzere üç şekilde sınıflandırmıştır. Stratejik performans yönetimi uygulanırken farklı stratejik odaklanmaları olan işletmeler, işletmenin stratejik başarısını ölçmek için farklı performans ölçümlerine önem vermektedirler. Örneğin maliyet odaklı strateji uygulayan işletmeler için maliyet, standartlara uyum, kalite, üretim miktarı gibi performans göstergeleri önemliyken, ürün odaklı strateji uygulayan işletmeler için üretime sokulan yeni ürün sayısı, teknoloji, ürünü pazara ilk sunan işletme olma, çalışan memnuniyeti gibi göstergeler önemli olmaktadır. Müşteri odaklı strateji uygulayan işletmeler için ise ürünün görünümü, müşteri şikâyetleri, müşteri ihtiyaçlarına cevap verme gibi göstergeler daha önemli olmaktadır (Wade ve Recardo, 2001: 17 - 27).

1.5. Stratejik Performans Yönetim Sistemi

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Stratejik performansın sistematik olarak ölçülmesi günümüz iş dünyasında önemli bir rekabet ölçütü haline gelmiştir. İşletmelerin strateji odaklı yönetim sistemlerinde hedeflerin anlaşılabilir olması için ölçme yapılarak somut verilerin ortaya konulması, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin gerçek verilere dayandırılması gerekmektedir. Bu veriler işletme performansının sistemli bir şekilde ölçülmesiyle sağlanabilmektedir (Başat, 2010: 32–35).

Organizasyonlar stratejik yöndeki değişimlere organizasyonun bütününün uyum sağlayabilmesi için stratejik performans yönetim sistemi kullanmaktadırlar. Stratejik performans yönetim sisteminin birçok farklı şekli ve özelliği vardır. Fakat performans yönetim sisteminin en belirgin ortak özelliği işletmenin birden fazla boyutunu kapsayan finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri kullanarak işletme stratejisini ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürmek için yöneticiler için tasarlanmış bir sistem olmasıdır. Yaygın olarak kullanılan stratejik performans yönetimi sistemlerine örnek olarak performans piramidi, hizmet- kâr zinciri, faaliyet-kar ilişkisi modeli ve en yaygın olarak kullanılan dengeli sonuç kartı yöntemi verilebilir (Bento ve White, 2010: 4-6).

Stratejik performans yönetim sistemi ölçümü kolay şeylerin ölçülmesinden çok çalışanların performansını işletme stratejileri doğrultusunda yönlendirecek ve stratejiyi destekleyecek şeylerin ölçülmesine odaklanır. Performans yönetim sisteminde ölçümler dinamik, zaman odaklı, değişime ayak uyduracak ve strateji odaklı şekilde yapılmaktadır (Brown ve White, 2001: 308).

Literatürde stratejik performans yönetim sistemi ile yapılan akademik çalışmalara bakıldığında bu çalışmalar 3 evreden oluşmaktadır. Bu evreler sırasıyla “how-to”, “what-else” ve “so what” olarak adlandırılmıştır (Bento vd., 2010: 4-6).

Kaplan ve Norton’ un 1992’de dengeli sonuç kartı yöntemi ile ilgili yazmış oldukları taslak makaleden sonra, birkaç yazar stratejik performans yönetiminin teknik olarak nasıl tasarlanacağı konusunda çalışmalar yapmış ve böylece “how-to” evresi başlamıştır. Literatürdeki performans yönetim sistemiyle ilgili yapılan çalışmaların bu

evredeki ana düşüncesi organizasyonun stratejisini uygulayabilmek için uygun performans göstergeleri seçme yöntemleri üzerine odaklanmıştır. Bu aşamada araştırmacılar tarafından, stratejik performans yönetiminin stratejinin uygulanması bakımından gerekli olup olmadığı sorusu üzerinde durulmamıştır.

1990'ların sonlarına doğru araştırmacılar stratejik performans yönetim sisteminin uygulanma süreci ve uygulamanın başarıya ulaşmasındaki engeller üzerine daha çok odaklanmışlardır. "What else" diye adlandırılan bu evrede araştırmacılar stratejik performans yönetim sisteminin başarıyla uygulanması için kritik değişkenleri ve üst yönetimin sistemin uygulanmasındaki sorumluluğunu araştırmışlardır. Bu evrede stratejik performans yönetiminin sonuçları üzerine kanıt gösteren çalışmalar yapılmamış ve stratejik performans yönetim sistemini etkileyen değişkenlerin dengeli sonuç kartı yönteminin tasarımındaki etkisi ölçülmemiştir.

Son dönemde yapılan çalışmalar ise stratejik performans yönetiminin uygulanmasındaki belirsizlikler ve stratejik performans yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkisini araştırma üzerine yoğunlaşmıştır. "So-what" evresi olarak adlandırılan bu evre performans ölçümünün finansal performans üzerindeki etkisi üzerine yapılan bir çalışmayla başlamıştır. Bu aşamada daha çok performans yönetim sisteminin belirgin özelliklerinin ortaya çıkarılması ve performans yönetim sistemi kullanmanın performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Geleneksel performans yönetim sistemlerinin işletmenin stratejisini ölçmede yetersiz kalmasından dolayı işletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı stratejik performans ölçümü sistemlerini kullanmaya yönelmişlerdir (Neely, 1999: 210);

- İş gücüne olan ihtiyacın azalması ve daha kalifiye personel çalıştırma zorunluluğu,
- Artan rekabet ortamı,
- İşletmelerin özel hedefleri,
- Ulusal ve uluslararası ödüller,
- Organizasyonların değişen rolleri,
- Bilgi teknolojisinin öneminin artması.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı işletmeler stratejik performans sistemlerini yoğun olarak kullanmaktadırlar. İşletmelerin kullandıkları stratejik performans yönetim sistemleri uygulamada farklı biçimlerde olsa da hepsinin; finansal ve finansal olmayan

göstergeler ile performans göstergelerinin seçimi olmak üzere ortak üç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda açıklanmaktadır (Bento ve White, 2010: 4 - 6).

a) Finansal göstergeler: Finansal göstergeler yöneticilere geçmiş faaliyetler üzerinden kısa dönemli geribildirim sağlar. Finansal göstergelere örnek olarak sermaye dönüşüm oranı, kârlılık, net gelir, nakit akışı, hisse senedi değeri, faaliyet geliri örnek olarak verilebilir.

b) Finansal olmayan göstergeler: Finansal göstergeler işletmeyle ilgili kısıtlı ve geçmişe yönelik bilgi sağladığı için, organizasyonun performansını yansıtmada tek başına kullanıldığında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle performans ölçümünde finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan performans göstergeleri de kullanılmaktadır. Finansal olmayan performans göstergelerine müşteri memnuniyeti, müşteri şikâyetleri, teknoloji düzeyi, yeni ürün geliştirme oranı, çalışanların memnuniyeti, çalışanların eğitim oranı, kalite gibi örnekler verilebilir.

c) Performans göstergelerinin seçimi: Stratejik performans yönetim sisteminin en belirgin özelliği işletme stratejisini ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürmesidir. Bu performans göstergelerinin takibi, stratejik amaçların takibinin sağlanmasında, organizasyonun öğrenme ve stratejik karar alma sürecinde ve yeni stratejilerin oluşturulmasında yöneticilere yardımcı olur.

Performans sistemlerinin çoğu bu ortak özellikleri taşısa da başarılı bir performans yönetim sisteminde bulunması gereken özellikler şunlardır (CIMA, 2002: 3–5);

- Performans yönetim sistemi işletmenin stratejisini yansıtmalı ve stratejik amaçlarla uyum içerisinde olmalıdır.
- Yapılan performans ölçümleri kapsamlı olmalı ve işletmenin başarısında etkili olan tüm faktörleri ölçmelidir.
- Sistem geribildirim sağlamalıdır.
- Sistem organizasyonun tamamı tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir.
- Konulan performans hedefleri ulaşılabilir olmalıdır.

- Yapılan ölçümler adil olmalıdır.
- Sistem genel olarak basit, açık ve anlaşılır olmalıdır.

1.6. Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemlerinin Eksiklikleri

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri sanayi çağındaki üretim işletmelerine olumlu katkılarda bulunmuştur. Bu işletmelerin büyümesinde finansal ölçütlerin ve bunlardaki yeniliklerin çok önemli olduğu görülmüştür. Günümüzde ise özellikle hizmet endüstrisinde yaşanan önemli büyüme ve artan küresel rekabet, işletmelerin alternatif performans ölçüm yöntemleri arayışına girmelerine neden olmuştur. 1980’li yılların başından itibaren akademisyenler tarafından geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz kaldığı vurgulanmaya başlanmış ve geleneksel performans ölçüm sistemleri üzerine eleştiriler getirilmiştir (Tanış ve Güner, 2008: 24). Finansal ölçümlere dayanan geleneksel performans ölçüm sistemleri üzerine getirilen önemli eleştiriler şunlardır (Neely, 1999: 206):

- Sermaye yatırımının kârlılığı gibi kısa vadeli sonuçlara önem vermektedir.
- Stratejik odaklanma eksiktir ve kalite, müşteri memnuniyeti, esneklik, hızlı cevap verebilme gibi önemli performans göstergeleri hakkında veri sağlamada yetersiz kalmaktadır.
- Makine verimliliği, işgücü verimliliği gibi daha çok, üretim ağırlıklı performans göstergelerine ağırlık vermektedir.
- Yöneticileri sürekli gelişim için yönlendirmekten çok standartlardan sapmama konusunda yönlendirmektedir.
- Müşterilerin işletmeden ne bekledikleri hakkında ve rakip işletmelerin performansı hakkındaki verileri sağlamada yetersiz kalmaktadır.

Geleneksel performans sistemlerinin eksiklikleri incelendiğinde ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır (Kaygusuz, 2005: 84):

- İşletme stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum yoktur.
- Geleneksel performans yönetim sistemleri, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir.
- Yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi hatalı kararlar verilmesine neden olabilmektedir.

- İşletmenin rekabetçi ortamda varlığını sürdürme verilen bu hatalı kararlar nedeniyle işletmeler için olumsuz bir son hazırlayacaktır. Çünkü bir işletmenin kısa ve uzun vadeli performans ölçüleri yönetimin temel amaçları ile uyumlu değilse, işletmenin başarılı olma olasılığı düşüktür.

Performans ölçütleri genel olarak finansal olan ve finansal olmayan şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Yöneticiler tarafından bazen değerlendirme yapılırken ve karar verme aşamasında ölçülmesi kolay olan performans göstergeleri kullanılmaktadır. İşletmenin performansını etkileyen, ancak ölçülmesi kolay olmayan bazı önemli boyutlar ihmal edilmektedir. Bunun sonucu olarak geçmiş dönem verilerini veren finansal sonuçlara fazla önem verilmekte ve gelecekteki performansın nasıl olacağına yönelik ölçütlere önem verilmemektedir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri de kâr ve verimlilik performansını ölçümü üzerine odaklanarak, sadece finansal performans ölçütlerini kullanmaktadırlar. Günümüzde ise, fırsatları görme gücü, öğrenme hızı, yeniliklere uyum sağlama, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi unsurlar da işletmelerin başarısında çok önem kazanmıştır (Coşkun, 2006: 4–5).

Günümüzde de birçok işletme, performansını sadece finansal boyutu ile değerlendirmektedir. Oysa finansal ölçümler temelde geçmişini ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin kritik performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklayamaz. Bu nedenle finansal amaçlı geleneksel performans ölçme yöntemlerinin eksik yönleri fark edilmiş ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin stratejik amaçlara ulaşılmasında temel teşkil ettiği anlaşılmıştır. Bu gelişme örgütsel performans raporlarının hazırlanmasında “dengeli sonuç kartı” yönteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 3).

İşletmelerin uzun yıllardır kullandıkları geleneksel muhasebe sistemine dayanan performans ölçütleri tarihi ve geriye dönük, önceden tahmin edilemeyen, standart, değişiklikleri çok çabuk algılayamayan, toplu ve özet olarak sunulan ve maddi olmayan varlıkların değerini tam olarak yansıtmayan ölçütler olduğu için işletme yönetiminde sorun yaratmaktadır. Günümüz işletmeleri artık salt finansal ölçütleri kullanmanın eksikliklerini gidermek üzere, geleceğe dönük finansal olmayan ölçütler üzerinde de durmaktadırlar. Bu ölçütlere örnek olarak müşteri ve çalışanların memnuniyeti ile ürün ve süreç geliştirmedeki yenilikleri göstermek mümkündür (Akgül, 2004: 74).

Günümüzün ağır rekabet koşullarında finansal olmayan veya direkt olarak ölçülemeyen değerlerin önemi artmıştır. Rekabet ortamında finansal verileri dolaylı olarak etkileyen ve işletmelerin başarısında önemli bir paya sahip olan gayri maddi unsurların da dikkate alınması ve bu unsurların analiz edilmesi gerekir. Bu unsurların etkisinin doğru olarak ölçülmesi sayesinde performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemler daha doğru sonuçlar verecektir (Saban ve Vargün, 2011: 40). Bu gayri maddi unsurların birçoğunun ölçümü ancak nitel yollarla yapılabilmektedir. Nicel olarak ölçülen değerler karşılaştırma yapmaya uygun olduğu için bazı yöneticiler tarafından daha yararlı gibi görülmektedir. Fakat işletmenin performansında kilit etkisi olan bazı faktörler ancak nitel olarak ölçülebilmektedir. Entelektüel sermaye olarak adlandırılan çalışanların yaratıcılığı, bilgisi, yetenekleri gibi bazı varlıkların ölçümü işletmelerin başarısında önemli hale gelmiştir ve bunlar gelecekteki başarı için kilit noktalar olarak görülmektedir. Bunların geleneksel performans göstergeleriyle ölçülmesi mümkün değildir (CIMA, 2002: 5).

2. Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı

2.1. Dengeli Sonuç Kartının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Geleneksel finansal ölçüleri aynen koruyan, finansal ve finansal olmayan ölçü ve hedeflere aynı anda ve eşit şekilde ağırlık verilerek yönetim sistemi içinde yer almasını sağlayan bir ölçüm ve yönetim sistemine duyulan ihtiyaç nedeniyle dengeli sonuç kartı yöntemi geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton 1990 yılında “Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü” adlı araştırmalarıyla performans ölçüm yöntemlerinin geçerliliğini kaybettiğini düşünerek yeni bir performans ölçüm sistemi geliştirmek istemişler ve bunun sonucunda DSK yöntemi ortaya çıkmıştır (Bertan, 2009: 2526). Bu araştırmada Nolan Norton’ın başkanı David Norton araştırma lideri, Robert Kaplan da akademik danışman olarak görev yapmıştır. Yazarlar üretim, hizmet, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileriyle ayda bir kez toplanarak bu yöntemi geliştirmek için çalışmışlardır. Çalışmanın ölçümleri 1992 yılında Harvard Business Review dergisinde, “The balanced scorecard measures that drive performance” isimli makalede yayınlanmıştır. 1993 yılında da DSK’nın farklı

özellikteki işletmelerde nasıl başarıyla uygulandığını anlatan, “putting the balanced scorecard” isimli makaleleri aynı dergide yayınlanmıştır (Güner, 2008: 249–250). 1996 yılında “Balanced scorecard as a management system” adlı makaleyi ve aynı yıl bu zamana kadar yaptıkları çalışmalarını kapsayan bir de kitap yayımlamışlardır (Ağca ve Tunçer, 2006: 180).

Kaplan ve Norton, DSK’yı başlangıçta bir performans ölçme ve değerlendirme yöntemi olarak değerlendirmişler, fakat daha sonra stratejik yönetim modeli odaklı bir çerçeveye dönüştürmüşlerdir. 2001 yılındaki yayınları ile DSK’nın aslında stratejik yönetim modeli olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda işletmelerin nasıl strateji odaklı olabileceklerini beş temel ilke ile açıklamışlardır:

- Stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmek,
- Stratejiyi tüm çalışanlara yaymak,
- Stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek,
- Stratejiyi sürekli bir sürece çevirmek ve değişimi yönetmek.

Bu çalışmalarıyla Kaplan ve Norton başlangıçta performans yöntemi olarak tanımlamış oldukları dengeli sonuç kartını, stratejik bir yönetim modeli olarak tanımlamışlardır (Güner, 2008: 249–250).

2.2. Dengeli Sonuç Kartı Kavramı

Türkiye’de iş dünyası tarafından DSK yönteminin uygulanması gün geçtikçe artmakta ve akademisyenler de konuya yoğun bir ilgi göstermektedirler. Dengeli sonuç kartı yönteminin yaygınlaşmasına rağmen “balanced scorecard”ın Türkçe’ye çevrilmesinde gerek uygulayıcılar gerek akademisyenler tarafından fikir birliği bulunmamakta ve farklı terimler kullanılmaktadır. Türkiye’de yapılan akademik çalışmalarda “balanced scorecard” kavramına karşılık şunlar kullanılmaktadır (Coşkun, 2006: 135–136).

1. “Basarı Karnesi” (CRM Institute, 2005)
2. “Denge Kontrol Paneli” (Örnek, 2000)
3. “Dengeli Çetele” (MCV, 2005)
4. “Dengeli Değerleme Kartı” (Erden, 2003; Erden, 2004)

5. “Dengeli Not Defteri” (TESEV, 2005)
6. “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Özbirecikli ve Ölçer, 2002)
7. “Dengeli Performans Ölçüm Cetveli” (Granit, 2005)
8. “Dengeli Puan Cetveli” (Tarım, 2004)
9. “Dengeli Puan Kartı” (Ertuğrul, 2004)
10. “Dengeli Skor Kartı” (Boğaziçi, 2005; Yörüker vd., 2003)
11. “Dengeli Sonuç Kartı” (Kasnaklı, 2002; RCBA&DOOR, 2005; LYRA, 2005)
12. “İşletme Karnesi” (Elsys, 2005)
13. “İşletmelerde Dört Boyutlu Performans Ölçümleme Sistemi” (Akgül, 2004)
14. “Kurum Karnesi” (Kobidesk, 2005)
15. “Kurumsal Karne” (Özer, 2004; Siemens, 2005; Meteksan, 2005)
16. “Kurumsal Performans Karnesi” (Toker, 2005)
17. “Kurumsal Performans Yönetimi” (Erederdi, 2004)
18. “Ölçüm Kartı Tekniği” (Kaygusuz, 2005)
19. “Performans Karnelemesi” (KeySoft, 2005)
20. “Performans Kontratları” (Otokoç, 2005)
21. “Puankartı” (Bayraktar, 2002)
22. “Strateji Karnesi” (Yavuz, 2000)
23. “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi” (Gürol, 2004)
24. “Verimlilik ve Başarı Karnesi” (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004)

Bu çalışmada “balanced scorecard” yerine “**dengeli sonuç kartı**”nın kullanılması tercih edilmiştir.

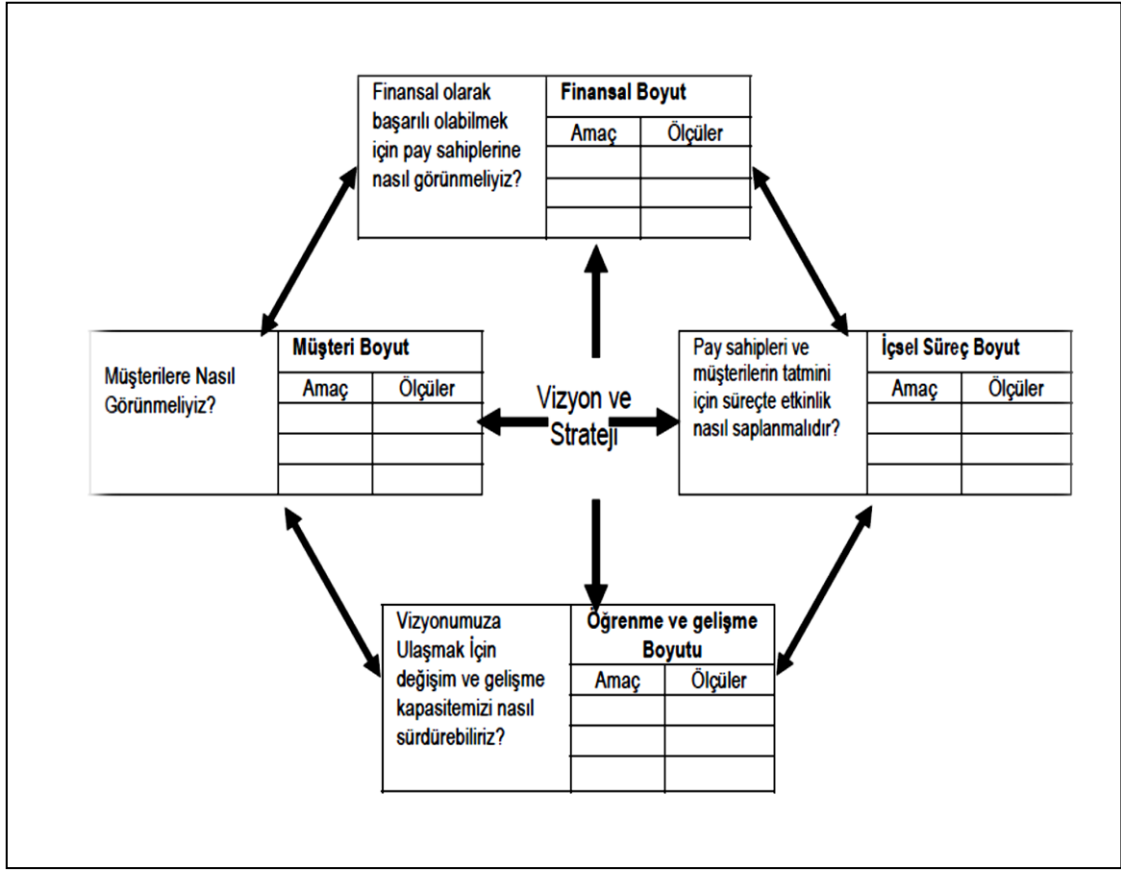
DSK’nın yapılan birçok farklı tanımı olmasına rağmen, bunların çoğu kaynakta DSK stratejiyi sürecin merkezine yerleştiren “performans yönetim programı” olarak tanımlanmaktadır. DSK’nın gelişmiş bir performans yönetim sistemi olarak tanımlanmasının ana nedeni ise işletmenin misyon ve stratejisini fiziksel ölçütler haline dönüştürerek ifade etmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. Dengeli sonuç kartı ifadesinde yer alan “dengeli” kelimesi uzun ve kısa dönemli amaçların, finansal ve finansal olmayan ölçütlerle, iç ve dış ölçümlerin dengelenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Ölçer, 2005: 91). Kaplan ve Norton (1999:3) DSK’yı, **bir işletmenin misyon ve stratejisini anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürerek ifade eden ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim için gereken çerçevenin**

oluşturulmasını sağlayan bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak tanımlamaktadır. Kaygusuz (2005: 87)'ye göre ise DSK, stratejinin işler hale getirilmesi ve işletmede, belirlenen strateji doğrultusunda hareket tarzlarının belirlenmesidir. Koçel (2003: 454)'e göre de DSK işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanan bir yönetim sistemidir.

DSK stratejik performans ölçüm sisteminin temel amacı, bir organizasyonun belirlemiş olduğu stratejileri yerine getirmek ve organizasyonu oluşturan bölüm ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim sağlamaktır. Bu bağlamda DSK, bir işletmenin stratejik vizyonu olarak tanımlanan kritik başarı faktörlerini saptamada yol gösteren, finansal ve finansal olmayan ölçütleri içinde bulunduran bir yapıdır. DSK geleneksel performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini tamamlayıcı bir sistemdir (Saban ve Vargün, 2011: 46).

DSK'yı bir uçakta bulunan pilot kabinindeki gösterge paneline benzetmek mümkündür. Pilotlar uçuş gibi karmaşık bir eylemi gerçekleştirmek için yakıt durumu, yükseklik, seyir rotası gibi şu anki durumu ve gelecekteki durumu belirten bilgi setine ihtiyaç duyarlar. Pilotun tek göstergeye bakarak hareket etmesinin mümkün olmadığı bir organizasyon içinde, performans yönetimi tek göstergeye bağlı olarak gerçekleştirilemez (Kaplan ve Norton, 1992: 72). DSK yöneticilere, işletmenin vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergeleri haline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. DSK'da önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle işletmenin temel amaçları arasında bağlantı kurmak, ölçümler yoluyla işletmedeki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektir (Ağca ve Tunçer, 2006: 181).

Şekil 2'de DSK'nın dört boyutta işletme stratejisini nasıl operasyonel terimler haline çevirdiği anlatılmaktadır.



Şekil 2. Stratejinin Operasyonel Terimler Haline Dönüştürülmesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 10.

1992 yılından bu yana DSK üretim, hizmet, kamu işletmeleri ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. DSK' nın bu kadar yaygın kullanımının üç ana nedeni bulunmaktadır. Birinci neden geleneksel performans ölçüm sistemlerinin işletmenin stratejisini ölçmede yetersiz kalması ve performans ölçütleri arasında stratejiye bağlı olan bir neden sonuç ilişkisi sağlayamamasıdır. İkinci nedeni DSK'nın artan rekabet ortamına ve teknolojik değişimlere hızla cevap verebilen bir performans yönetim sistemi olmasıdır. Son neden ise endüstri çağında faaliyet gösteren işletmelerin maddi varlıklara yaptıkları yatırımlar ve bu varlıkların performansını ölçerek önemli rekabet avantajı elde edebilmeleridir. Günümüz bilgi çağında ise işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli kaynakları gayri maddi varlıkları olmuştur. Yapılan bir araştırmada 1982 yılında işletmelerin pazar değerinin %62'sini maddi varlıkları oluştururken on yıl sonra bu oran %38'e düştüğü

görülmüştür. Yirminci yüzyılın sonuna gelindiğinde ise bu oran %20'nin altına düşmüştür. Günümüz organizasyonlarında belirlenen stratejiler de maddi varlıkların üzerine yoğunlaşmaktan, organizasyonun gayri maddi varlıkları üzerinde değer yaratacak bilgi temelli stratejilere dönüşmüştür. Bu gayri maddi varlıklara örnek olarak müşteri ilişkileri, yenilikçi ürün ve hizmetler, yüksek kalite, çalışanların yetenekleri, bilgi teknolojisinin kullanımı örnek verilebilir. DSK da maddi olmayan varlıkların performansını ölçen ve bu performans göstergelerinin işletme stratejisi ile bağlantısını kuran bir sistemdir (Kaplan ve Norton, 2001: 87).

2.3. Dengeli Sonuç Kartının İşletmeye Sağladığı Faydalar

DSK'nın gerçek gücü sadece bir değerlendirme modeli olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığında anlaşılmaktadır. DSK modelini uygulayan işletmelerin sağladığı faydalar genel olarak şunlardır (Kaplan ve Norton, 1999: 24):

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantısının sağlanması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması,
- Diğer yönetim sistemlerinde eksik olan stratejiyi uygulama ve geribildirim için gerekli olan sistematik yöntemin olmasıdır.

Yukarıda sayılanların yanında DSK, işletme içindeki bir gelişme ve ilerlemenin finansal sonuçlara dönüşümünü ölçmeyi sağlamakla birlikte stratejilerin de etkin olarak kontrolünü sağlamaktadır. Bu nedenle DSK, organizasyonun her aşamasında yürütülen faaliyetlerin işletme stratejisi ile uyumlu olup olmadığının belirlenmesi hususunda yönetime yardımcı olmaktadır (Kaygusuz, 2005: 98).

2.4. Strateji Haritasının Oluşturulması

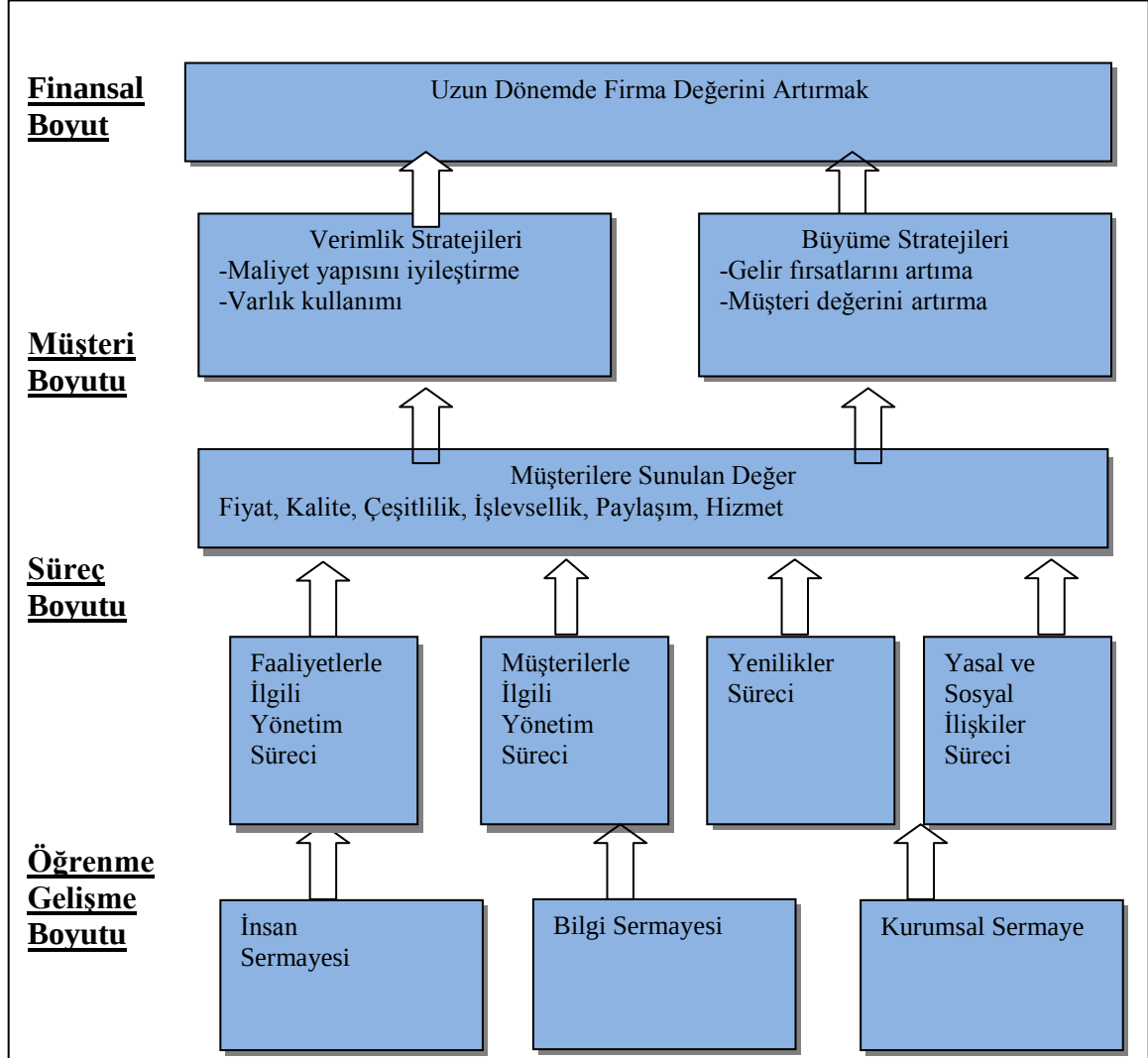
İşletmelerin stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan strateji haritaları, bir işletmenin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları içerir. Bu unsurlar şunlardır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 5):

- İşletme ortaklarının hisse senedinin değerlerinin arttırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar,
- Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının arttırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler,
- Müşterilere işletmeyle daha yüksek kâr payı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri,
- Ürün, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme ölçütü sayılan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler,
- Büyümeyi sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sistemlerine yapılması gereken yatırımlardır.

Strateji haritaları işletme stratejisinin hangi aksiyonlardan oluştuğunu gösterir. Strateji haritaları DSK'nın dört boyutu üzerinden son noktaya nasıl ulaşılacağını göstermektedir. Strateji haritalarının en genel özellikleri şunlardır (Kaplan ve Norton, 2004: 10 -14):

- Strateji haritaları birbirine zıt olan güçleri dengeler.
- Strateji farklılaştırılmış müşteri değer önerisi üzerine kurulmuştur.
- Strateji haritaları diğer işletme içi operasyonlar yoluyla üretilir.
- Strateji haritaları birbirini tamamlayan ve eş zamanlı olan konuları içerir.

İşletmelerde DSK'nın dört boyutuna bağlı olarak geliştirilen strateji haritasıyla tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel anlaşılabilir bir bakış açısı oluşturulmaktadır. Şekil 3'de görüldüğü gibi işletmelerin strateji haritasının, ulaşılacak istenen hedeflerden başlanarak yukarıdan aşağıya doğru çizilmesi gerekmektedir. Strateji haritası işletmeyi ulaşmak istediği hedefe götüreceği yolu gösterir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 6).



Şekil 3. Strateji Haritası

Kaynak: Coşkun, 2006: 61.

2.5. Dengeli Sonuç Kartının Boyutları

DSK yöntemi işletmelerin geçmişte kaydettikleri performansa ait finansal göstergelerin gelecekteki performanslarını etkileyecek finansal ve finansal olmayan göstergelerle bütünleştirilmesini sağlar. DSK'nın her hedef ve ölçüsü, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. DSK'da yer alan hedef ve ölçülerle, işletmenin performansı dört farklı boyuttan değerlendirilir (Saban ve Vargün, 2009: 48).

Bu boyutlar finansal boyut, müşteri boyutu, iç işleyiş boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmaktadır.

- DSK boyutları belirlenirken yöneticilerin işletmeyi dört farklı açıdan değerlendirmesi sağlanmakta ve aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır. Finansal başarı kazanmak için ortaklarımıza nasıl görünmeliyiz?
- Hissedar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için iyileştirilmesi gereken iç süreçler nelerdir ve hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir?
- İşletme vizyonunu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?
- Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde arttırabiliriz, değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliğini nasıl sağlayabiliriz?

DSK'nın dört boyutu yöneticilerin örgüte farklı açılardan bakmalarını sağlamaktadır. Böylece yöneticilerin yalnızca bir boyuta önem vererek değil, müşterilerle, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, öğrenme ve gelişmeyle birlikte organizasyonu yönetmeleri mümkün olacaktır.

DSK'nın finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme olmak üzere dört temel boyutu vardır. DSK'nın bu dört boyutunun birçok değişik sektör ve işletmeler için yeterli olduğu saptanmıştır. Fakat bu dört boyutun bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler bulunabileceği gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmelerde olabilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 44).

2.5.1. Finansal boyut

DSK' nın finansal boyutu “işletmenin finansal olarak başarılı olabilmesi için hissedarlarına ne şekilde görünmesi gerektiği” sorusuna cevap aramaktadır (Coşkun, 2006: 114).

Finansal performans ölçütleri organizasyonun strateji oluşturma ve uygulama çalışmalarının temel amacına ulaşp ulaşmadığını gösterir. Çoğu zaman finansal hedefler işletme gelirleri, satıştaki artış, nakit akışı yaratma ve sermaye kârlılığı gibi ölçütlerdir. DSK yöntemi dışında da sıkça kullanılan bu finansal ölçütler daha çok organizasyonun kısa vadedeki başarısının göstergesidir. Bu ölçütleri kullanmada DSK

yaklaşımının klasik kontrol sistemlerinden farkı, finansal sonuçların diğer boyutlarla belirlenen performans ölçütleriyle ilişkilendirilmesidir (Kılıç ve Erkan, 2006: 83).

Geçmiş dönemlerde işletme performansı genellikle yukarıda da belirtilmiş olan satışlardaki artış, nakit akışı, gelir gibi finansal göstergelerle değerlendirilmiştir. DSK, geçmiş dönemlerde işletmelerin ekonomik durumlarını değerlemek için kullanılan finansal performans ölçütlerini aynen korumaktadır. Çünkü finansal performans ölçütleri, bir işletmenin stratejisinin ve buna yönelik uygulamaların işletmenin gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 33).

Finansal ölçütler kısa dönem odaklı olması, geçmişe yönelik olması, stratejik uygulamaları desteklememesi, işletmenin birçok bölümü ile ilgisi olması ve işletmeleri bölümlaşmeye sürüklemesi gibi nedenlerden ötürü eleştirilmektedir. Bu eleştirilere rağmen finansal ölçütler olmadan bir ölçüm kartı tasarlamak mümkün değildir. Finansal boyut DSK'da yer alan amaç ve ölçütler için odak noktası niteliği taşımaktadır (Güner, 2008: 254).

DSK'nın uzun vadedeki amacı, organizasyonun yatırımcılara sağladığı kâr miktarıdır. Organizasyonların yaptıkları ortak hatalardan biri, finansal hedeflerle, organizasyonun finansal olmayan stratejisi arasındaki bağlantıyı kuramamaktır. Finansal boyut, finansal olmayan hedeflerle finansal hedefler arasındaki neden-sonuç ilişkisini kurar. Organizasyon, tüm zamanını ve enerjisini müşteri memnuniyeti, kalite ya da zamanında teslim gibi finansal olmayan hedeflere harcayabilir ancak bunların organizasyona finansal katkısını belirleyecek göstergeler yoksa tüm bu çabalar bir anlam ifade etmeyecektir (Niven, 2002: 25).

Finansal boyutun net bir şekilde ortaya konabilmesi için, finansal amaçların işletme stratejisi ile bağlantısının kurulması gereklidir. Finansal amaçlarla işletmenin yaşam eğrisinde bulunduğu nokta arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, yeni kurulan hiçbir işletme, kurulduğu andan itibaren yüksek kârlılığı hedeflememekte, hatta içinde bulunduğu sektörde yer edinebilmek ve pazar payını geliştirebilmek için belli bir dönem için zararı göze alabilmektedir. Pazarda yer etmiş olgunluk dönemindeki bir işletme ise kârlılığı arttırmak, markasından ve büyüklüğünden mümkün olduğunca kârlılık adına yararlanmak isteğinde olacaktır.

Bir işletmenin yaşam eğrisi ile ilgili farklı görüşler olsa da genelde şu aşamalardan oluşur (Kaplan ve Norton, 1999: 62 – 70):

1. Büyüme
2. Sürdürme
3. Hasat

Tablo 1. Yaşam Dönemi ve Amaçlar İlişkisi

İŞ YÖNETİM SÜRECİ	AMAÇLAR	
	BÜYÜME	Yoğun yatırımlar Zararın göze alınması Pazar payını geliştirme
	SÜRDÜRME	Pazar payını daha küçük oranlarda geliştirme Kapasitenin geliştirilmesi-darboğazın aşılması Maliyetleri düşürme
	HASAT	Kârlılık Geri dönüş oranları Nakit akışlarının iyileştirilmesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 62.

Tablo 1’de işletmelerin içinde bulundukları farklı yaşam dönemlerine göre belirlemiş oldukları amaçlar görülmektedir.

Tablo 2. Finansal Boyutta Amaç ve Ölçüler

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Satışlar	Satış ve kârlarındaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri kârlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı Ekonomik katma değer

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 91.

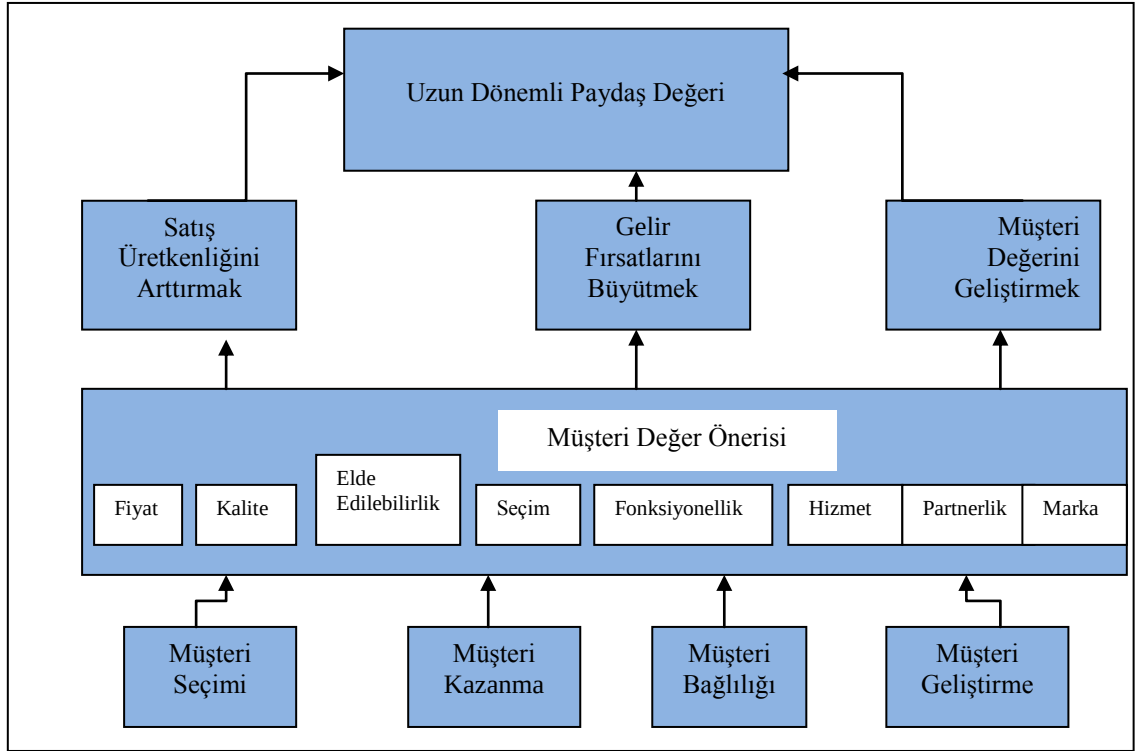
Tablo 2’de finansal boyutta belirlenen amaçlar ve bu amaçları ölçmek için kullanılan performans ölçütleri gösterilmektedir.

2.5.2 Müşteri boyutu

DSK’ nın müşteri boyutu, “işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmesi gerektiği” sorusuna cevap aramaktadır. Müşteri boyutunda hedeflenen pazarlar tanımlanmakta ve işletmenin bu pazar bölümlerindeki başarısı ölçülmektedir (Coşkun, 2006: 114).

DSK’nın müşteri boyutunda, işletmeler ilk olarak rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, işletmenin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, müşteri ile ilgili ulaşılan sonuçların temel ölçülerini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu hale getirilmesini sağlar. Geçmişte işletmeler ürünlerin performansı ve teknolojik yeniliklere ağırlık vererek kendi iç yeterlilikleri üzerinde yoğunlaşmaktaydılar. Fakat müşterilerin isteklerini iyi anlamayan işletmeler, daha sonra rakiplerinin müşteri tercihlerine daha uygun ürün ve hizmetler sunarak rekabetçi avantaj

elde ettiklerini fark etmişlerdir. Bunun sonucu olarak da günümüzde işletmeler artık dikkatlerini dışa, yani müşteriye yöneltmektedirler (Kaplan ve Norton, 1999: 81).



Şekil 4. Müşteri Yönetim Süreci

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 38.

Müşteri boyutunda amaç ve bu amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını ölçecek performans ölçütlerini belirlemek için öncelikle hedef müşteri kesimi belirlenir. Daha sonra işletmeyi finansal amaçlarına ulaştıracağı düşünülen pazar kesimine sunulması planlanan değer önerisi tanımlanır. Müşteri değer önerisi üretici işletmelerin mal veya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri temsil eder. Müşteri değer önerisi genel olarak ürün veya hizmet nitelikleri, müşteri ilişkisi, imaj ve ün bileşenlerinden oluşur. Müşteri boyutu işletmelerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımaya ve ölçmeye imkân verir (Kaplan ve Norton, 1999: 93).

Müşteri boyutunda ayrıca işletmenin hedeflediği pazar kesimlerindeki müşterilere sunacağı katma değerlerle ilgili özel ölçülerinde bulunması gerekmektedir. Katma değerler, müşterilerin alışveriş yaptıkları işletmeyi değiştirmelerinde veya aksine ona bağlı kalmalarında önemli rol oynamaktadır. Örneğin müşterilerin önem verdiği

konuların başında, ürünün kısa sürede teslim edilmesi, teslimatın zamanında yapılması, sürekli olarak sunulan yeni ürün ve hizmetler gelmektedir. Ayrıca bazı müşteriler de ihtiyaçlarına uygun yeni ürün ve yaklaşımlar önermeyi başaran işletmeleri tercih etmektedirler (Ağca ve Tunçer, 2005: 155).

Müşteri boyutunda finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bunların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Müşteri boyutunun temel sonuç ölçütleri; müşteri elde tutma, yeni müşteri kazanma, müşteri tatmini, müşteri kârlılığı, hedeflenen bölümlerdeki pazar payı ve marka değeridir (Yıldız vd., 2010: 7).

Tablo 3. Müşteri Boyutunda Amaç ve Ölçüler

MÜŞTERİ BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/ toplam müşteri yüzdesindeki artış.
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması.
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişki kurulan müşteri sayısı.
Müşteri tatmini	Sıfır hata, zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat.
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 96.

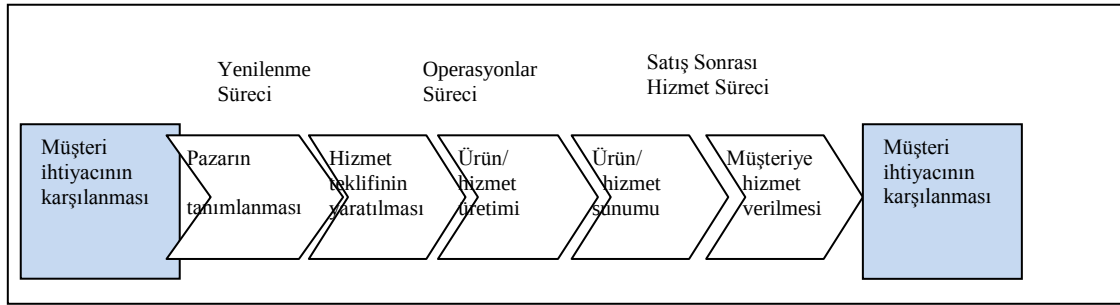
Tablo 3’de müşteri boyutunda belirlenen amaçlar ve bu amaçları ölçmek için kullanılan performans ölçüleri gösterilmektedir.

2.5.3. İç süreç boyutu

DSK’nın iç süreç boyutu, işletmenin iç yapısı ile ilgilenmekte, müşteri boyutuna ortak olarak müşteriler için değer oluşturmakta ve finansal boyutla birlikte hisse değerini arttırmaktadır. İç süreç boyutunda “işletmenin hissedarlarını ve müşterilerini

memnun etmek için, hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmesi gerektiği” sorusuna cevap verilmektedir (Coşkun, 2006: 116).

İç süreç boyutu için yöneticilerin, işletmenin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemeleri gerekmektedir. İşletmeler genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra iç süreç ile ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler. Bu sıralama ile işletmenin iç işleyiş boyutunda kullanacağı ölçülerin müşteri ve hissedarlar ile ilgili amaçlara uygun olarak belirlenmesi sağlanır (Kaplan ve Norton, 1999: 115).



Şekil 5. İç İşleyiş Boyutu Genel Değer Zinciri

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 24.

İşletme içi operasyonların incelenmesi için tanımlanmış en çok kullanılan model işletme içi işlemler değer zinciri modelidir. Şekil 5’te gösterilen işletme içi işleyiş boyutu genel değer zinciri modelinde 3 temel süreç vardır: yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmetler. Yenileme süreci müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve ihtiyaçlara göre, işletme strateji ve amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirebilecek niteliklere sahip değer önerilerinin oluşturulmasıdır. Operasyonlar süreci, tasarımı gerçekleştirilmiş mamul veya hizmetin üretiminden son kullanıcıya kadar geçen tüm faaliyetlerdir. Satış sonrası hizmetler aşamasında ise müşterinin üründen en yüksek faydayı elde edebilmesi ve müşteri memnuniyetinin devamlılığı için ihtiyaç duyulan çalışmaların gerçekleştirilmesi amaçlanır (Kaplan ve Norton, 1999: 130).

Yukarıda sıralanan temel süreçlerin yanında iç süreç boyutunda işletmeler için kritik önemi olan dört üst düzey süreç açıklanmaktadır (Yıldız vd., 2010: 8).

a) Ayricalık oluşturma: Yeni ürün/hizmet geliştirilmeli ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yenilikler teşvik edilmelidir.

b) İşletmenin müşteri gözündeki değerini arttırma: Mevcut müşterilerle ilişkiler geliştirilmelidir.

c) Faaliyet mükemmelliği gerçekleştirme: Tedarik zinciri yönetimi, iç işletme süreçleri, varlıklardan yararlanma düzeyi, kaynak-kapasite yönetimi ve diğer süreçler geliştirilmelidir.

d) İyi bir organizasyon üyesi oluşturma: Dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturulmalı, iş güvenliği ve çevre ile ilgili yasalara uyulmalıdır.

Tablo 4. İç Süreç Boyutunda Amaç ve Ölçüler

İÇ SÜREÇ BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı/ Planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 96.

Tablo 4’de iç süreç boyutunda belirlenen amaçlar ve bunları ölçmek için kullanılan performans ölçüleri gösterilmektedir.

2.5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutunda “işletmenin vizyonuna ulaşmak için, gelişim ve değişim yeteneklerini nasıl sürdürebileceği” sorusuna cevap aranır (Coşkun, 2006: 117). Öğrenme ve gelişme boyutu işletmenin uzun dönemli başarı ve gelişim elde edebilmesi için gerekli alt yapıyı tanımlar. Bu boyutun asıl amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Diğer boyutlar neyin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılması gerektiğini tanımlarken, öğrenme ve gelişme boyutu, bu operasyonların

gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulacak insan gücü ve niteliklerini, araç-gereçleri, teknolojiyi tanımlar ve tanımlanan alt yapı gereklerinin elde edilme sürecini açıklar (Akgül, 2004: 78).

İşletmelerde kurumsal eğitim ve gelişim; insanlar, sistemler ve işletme içi yöntemler olmak üzere üç ana kaynaktan elde edilmektedir. Finansal boyut, müşteri boyutu ve iç süreçler boyutu, insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu gösterecektir. İşletmelerin bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmaları, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmeleri, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmeleri gerekmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmenin bu amaçlarına ulaşma ve gelecek için hazırlıklı olma konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 37).

Tablo 5. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Amaçlar ve Ölçüler

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni mamul liderliği	Yeni ürünlerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan memnuniyeti, Çalışan devir hızı
Çalışanların motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

Kaynak: Kaygusuz, 2005: 97

Tablo 5’de öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen amaçlar ve bu amaçları ölçmek için kullanılan performans ölçüleri gösterilmektedir.

2.6. Dengeli Sonuç Kartı Boyutlarının Stratejiye Bağlanması

Herhangi bir ölçüm sisteminin amacı, tüm yönetici ve çalışanları işletme stratejisinin başarı ile uygulanması için motive etmek olmalıdır. İşletme stratejisini,

ölçüm sistemleri şekline dönüştürebilen işletmeler, amaç ve hedeflerin anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini çok daha iyi uygulayabileceklerdir. Bu iletişim, yöneticiler ve çalışanların önemli etkenler üzerinde yoğunlaşmalarını, yatırım, girişim ve hareketlerini işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu bir şekilde sürdürmelerini sağlayacaktır. Böylece başarılı bir DSK, bir dizi entegre finansal ve finansal olmayan ölçüler vasıtası ile işletme stratejisini açıklamalıdır. İşletme stratejisini açıklayan DSK yönteminin kullanılmasının nedenleri şunlardır (Kaplan ve Norton, 1999: 180):

- DSK, bir işletmenin gelecekle ilgili vizyonunu tüm işletmeye anlatır, işletmede ortak bir anlayış yaratır.
- DSK, işletme stratejisini tüm çalışanların işletmenin başarısına ne şekilde katkıda bulunduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model şeklinde ifade edilmesini sağlar.
- DSK, değişim çabalarına önem verir. Amaç ve ölçüler doğru belirlenirse uygulama da başarılı olacaktır. Aksi takdirde yatırım ve girişimler boşa harcanacaktır.

Stratejinin, uygulamaya dönüştürülmesindeki işlevi ile DSK, işletmede önemli bir sorumluluk üstlenmiştir. Bu bağlamda DSK, sadece stratejinin yönetilmesi değil, stratejinin güçlendirilmesinde de yardımcı olur. DSK ile strateji, işletmelerde her düzeyde çalışanın işi olarak tanımlanmıştır. Strateji ve uygulama arasındaki açık, DSK ile kapatılmaktadır. DSK işletmenin stratejisini ölçülebilir performans ölçütleri haline dönüştürür ve stratejiye bağlı olarak belirlenmiş olan kritik başarı faktörlerinin değerlendirilip karşılaştırılmasını sağlar (Pienaar ve Penzhorn, 2000: 203).

DSK yönteminin işletmenin stratejisine bağlanmasını sağlayacak üç önemli unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar neden-sonuç ilişkileri, performans göstergeleri ve finansal amaçlarla finansal olmayan göstergelerin bağlantısıdır.

2.6.1. Dengeli sonuç kartı boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisi

DSK'da tüm yapı birbirine neden sonuç ilişkisi ile bağlıdır. İşletmelerin tüm faaliyetlerinde bir neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bir üretim sisteminde sipariş bilgisi ve hammadde zamanında gelirse ürün zamanında üretilebilecektir. Aynı düşünce ile işletmenin geneli düşünülürse, çalışanlar yeterli niteliklere sahip olurlarsa ürünler

zamanında ve istenen özelliklerde ve kalitede üretilecektir. Zamanında üretim yapılabilirse zamanında müşteriye ulaşılabilir, müşteri memnuniyeti artar, müşteri sadakati oluşturulur, yeni müşteriler için referanslar elde edilir. Bu sayede satışlar artırılıp maliyetler düşürülerek satış geliri ve kârlılık artırılabilir.

Görüldüğü gibi bir işletmede faaliyetler zincirleme bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişki DSK'nın yapısında, DSK'daki tüm boyutlar ve boyutların içerisindeki ölçütler arasında mevcuttur. Öğrenme ve gelişme boyutunda başarılı olunursa, işletme faaliyetlerinin başarısı da artacaktır. Faaliyetlerin başarısı arttıkça müşteri memnuniyeti artacak bu da satışların artmasına neden olacak ve finansal boyutta başarıya ulaşılacaktır (Niven, 2002: 21). Başka bir örnek vermek gerekirse, personelin yeteneklerini arttıracak eğitim verilmesi, öğrenme ve gelişme boyutunda personel tatmini amacına ulaşılmasını sağlar. Tatmin olmuş personel, kaliteli ürün üreterek ve hızlı teslim sağlayarak iç süreçler boyutunun amacına ulaşmasını sağlar. Hızlı teslim ve kaliteli ürün üretimi, müşteri memnuniyetini sağlayarak müşteri boyutunu amacına ulaştıracaktır. Müşteri memnuniyeti de satışları dolayısıyla kârlılığı arttırarak finansal boyutta belirlenen amaca ulaşmayı sağlayacaktır (Yıldız vd., 2010: 5).

DSK boyutları arasında sağlanan neden-sonuç ilişkisi DSK'yı diğer yöntemlerden ayıran en belirgin özellik olarak kabul edilmektedir. DSK'nın oluşturulmasındaki temel düşünce farklı performans ölçütleri arasında işletme stratejisini yansıtan dengeli bir ilişkinin kurulmuş olmasıdır. Böyle bir dengeli ilişkinin kurulabilmesi için DSK'da yer alan tüm boyutlar neden-sonuç ilişkisi içerisinde belirlenmeli ve birbirine bağlı olmalıdır. İşletme stratejisini yansıtan finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin neden sonuç zinciri içerisinde seçilmesi, işletme yöneticilerine nasıl başarılı olacakları hakkında fikir vermektedir. Çünkü işletme stratejisi, nedenler ve sonuçlar hakkında hipotezler dizisinden oluşmaktadır (Güner, 2008: 257).

DSK yaklaşımının başarılı olabilmesi için boyutların “dengelenmesi” ve aralarındaki bağlantının doğru olarak kurulmuş olması gereklidir. Bu bağlantıyı sağlamanın yolu da DSK boyutları arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurmaktır. DSK boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkileri organizasyonun stratejisini anlatan bir hikâye gibidir. Organizasyonun hedeflediği finansal sonuçları elde etmek için müşteri boyutunda neleri hedeflemesi gerektiğini ya da işleyişi geliştirmek için uzun vadede

nelerin öğrenilmesi gerektiğini, DSK yönteminde neden-sonuç ilişkileri yansıtır (Kılıç ve Erkan, 2006: 86).

DSK yönteminde neden sonuç ilişkisi iki şekilde kullanılmaktadır. Bunlar planlama yapılırken yukarıdan aşağıya yaklaşımı, değerlendirme yapılırken aşağıdan yukarıya yaklaşımıdır. Planlama aşamasında ulaşılmak istenen son nokta belirlenir ve belirtilen neden sonuç ilişkisi ile her boyut için hedefler oluşturulur. Değerlendirme aşamasında ise bir alt basamakta elde edilen sonuçlar bir üst basamağa eklenerek ilerlenir ve en üst boyutta istenen noktaya ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir (Kaplan ve Norton, 2000: 168).

2.6.2. Performans göstergeleri

DSK bir işletmenin günlük ölçüm sistemlerinin yerine kullanılabilecek bir performans ölçüm sistemi değildir. DSK'da kullanılacak performans ölçütleri yönetici ve personelin dikkatini işletmenin önemli rekabet avantajı elde edeceği atılımlar yapmasını sağlayacak faktörler üzerinde yoğunlaştırmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 199). DSK performans ölçüm sisteminde kullanılan performans ölçütlerinin temel amacı gelişme ve yenilik süreçleri hakkında bilgi sağlamaktır (Saban ve Vargün, 2011: 46).

DSK'nın dört boyutunda yer alabilecek performans ölçütleri odaklanma düzeyleriyle ilişkilendirilerek **kontrol amaçlı ve stratejik amaçlı** ölçütler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kontrol amaçlı ölçütler, günlük operasyonları kontrol etmek için kullanılan ölçütlerdir. Stratejik ölçütler ise stratejik amaçlar ve kaydedilen stratejik ilerlemeler konusunda işletmenin hissedarlarına bilgi vermek için seçilen ölçütlerdir. Stratejik ölçütler rekabetçi mükemmellik elde etmek için geliştirilmiş bir stratejiyi tanımlayan ölçütlerdir (Ölçer, 2005: 96).

DSK'da stratejik ölçütler üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar ardıl ve öncül ölçütler, finansal ve finansal olmayan ölçütler, iç ve dışsal ölçütlerdir.

- a) **Ardıl ve öncül ölçütler:** Ardıl ölçütler sonuç göstergeleri olup, işletmenin faaliyet sonuçlarını yansıtmaktadır. Ardıl göstergeler stratejinin en son hedeflerini işaret eder ve kısa dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların

uygun sonuçlara yol açıp açmadığını ölçer. Finansal göstergeler ardıl ölçüt olarak kabul edilmektedir. Öncül göstergeler ise performans göstergeleri olup, işletmenin faaliyetleri hakkında bilgi vermektedir. DSK yöntemi öncül göstergelerin etkili bir şekilde kullanılmasıyla ardıl göstergelerde başarının elde edileceğini öne sürmektedir. Öncül göstergeler olan müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunda elde edilen bir başarı, ardıl boyutta yani finansal boyuttaki başarıyı da beraberinde getirecektir (Güner, 2008: 255; Ölçer, 2005: 97).

b) Finansal ve finansal olmayan göstergeler: Geleneksel performans ölçümlerinde çoğunlukla sermaye kârlılığı, kâr payı gibi finansal ölçütler kullanılmaktadır. Bazı akademisyenler tarafından stratejik performansın ölçümünde de sadece finansal ölçütlerin kullanılmasının daha etkili bir yöntem olacağı üzerine görüşler bulunmaktadır. Çünkü operasyonel gelir, yatırımın kârlılığı gibi finansal ölçütlerin ölçümünün ve karşılaştırılmasının kolay olduğu ve net sonuçlar verdiği düşünülmektedir. Bu akademisyenler hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçütlerinin birlikte kullanıldığı çok boyutlu performans ölçütlerinin karışıklığa ve belirsizliğe yol açtığını öne sürmüşlerdir. Bazı akademisyenler de bunun tam tersine performans ölçülürken finansal ölçülerden tamamen uzaklaşmak gerektiğini savunmaktadırlar. Fakat DSK finansal ölçütlere öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı hedeflerini de göz önünde tutmakta ve finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini birlikte kullanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 53–56). Sadece finansal ölçümler üzerine odaklanan ve işletme için kritik öneme sahip olan finansal olmayan performans göstergelerini göz ardı eden işletmeler başarısızlığa mahkûm olmaktadır. Örneğin 1970’li yıllarda kendi sektörlerinde pazar lideri konumunda olan PanAm, IBM ve Xerox, finansal performans ölçümleri dikkate alındığında oldukça başarılıydılar. Bununla birlikte, pazardaki rakip işletmeler kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi önemi artan finansal olmayan konular üzerine yoğunlaşırken, bu işletmeler söz konusu gelişmelerin arkasında

kaldıklarından, 1980'lerin ortalarına gelindiğinde üçü de pazar liderliğini kaybetmiştir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 3 – 4).

- c) **İçsel ve dışsal ölçütler:** İşletmelerin, müşteri tatmini gibi dışsal ölçütler ile çalışanların tatmini gibi iç ölçütler arasında denge kurması gerekmektedir. İşletmeler stratejilerini belirlerken her iki ölçütü de dikkate almalıdırlar. Dışsal ölçütler işletmenin borsadaki hisse senedi fiyatındaki düşme gibi düşük performansını gösterirken, iç ölçütler işletmenin hata oranlarını içsel stratejisine uygun olarak azaltıp azaltmaması gibi iyi performans gösterip göstermediğini ortaya koyar (Ölçer, 2005: 97; Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 4).

DSK' da kaç tane ölçütün yer alması gerektiği konusunda ise genel bir kural yoktur. Fazla sayıda performans ölçütünün kullanılması yöneticilerin dikkatini dağıtırken az sayıda performans ölçütünün kullanılmasıysa yöneticilere yeterli performans bilgisi sağlamayacaktır. Başarılı bir DSK için kritik öneme sahip yeterli oranda ölçütün belirlenmesi gerekmektedir (Güner, 2008: 7). Kaplan ve Norton (1996:197)'e göre DSK'nın dört boyutunun her biri için dört ile yedi arasında değişen sayıda ölçüt olması gerektiği göze alınırsa bir işletmenin 25 farklı alana odaklanabilmesi mümkündür. DSK kullanan çoğu işletmede işleyişi sağlamak için kullanılan ölçüt sayısı 16 - 25 arasında değişmektedir.

2.6.3. Finansal amaçlarla bağlantı kurulması

Birçok yönetici; toplam kalite yönetimi, toplam operasyon süresindeki azalma, yeniden yapılanma ve çalışanlara yetki verilmesi gibi gelişim programlarını kullanırken çalışmalarını müşterileri doğrudan etkileyecek ve gelecekte daha yüksek performans sağlayacak sonuçlara bağlamakta başarısız olmaktadır. Bu işletmelerde yapılan hata, gelişim programlarının nihai hedef olarak kabul edilmesidir. Gelişim programları ile işletmenin müşteri ve finansal performansını artırmaya yönelik özel hedefleri arasında bağlantı kurulması gerekmektedir. Bu bağlantılar kurulamadığında, işletmeler değişim programlarından bekledikleri somut getirilerin eksikliği nedeniyle hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu nedenle, DSK'da başarıya ulaşmak için tüm ölçütlerin neden sonuç

ilişkisi içerisinde finansal amaçlarla bağlantısının kurulması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 181).

2.7. Kritik Başarı Göstergelerinin Belirlenmesi

Stratejik performans yönetim sistemleri organizasyonun vizyon ve stratejisine kiritik başarı göstergeleri ile bağlı olmalıdır. Kritik başarı göstergeleri organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişimlerden etkilenen ve organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu olan ve bu hedeflere ne oranda ulaşıp ulaşılmadığını yansıtan göstergelerdir. Stratejinin başarısını etkileyen kritik başarı göstergelerindeki tüm değişimler performans yönetim sistemiyle ilişkili olmalıdır (Packova ve Karacsony, 2010: 243).

İşletmenin hangi kritik performans göstergelerini belirleyeceği, bağlı bulunduğu sektöre, kültürüne ve misyonuna göre değişiklik göstermektedir. Ancak, işletme performans göstergelerini oluştururken öncelikle, vizyon, misyon ve stratejisini belirlemeli ve daha sonra da performans amaçları, hedefleri ve ölçütlerini geliştirmelidir (Akgül, 2004: 74).

Bir işletmenin başarısı için gerekli kritik başarı faktörlerinin tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi için birincil derecede önemlidir. İşletmelerde en çok kullanılan kritik başarı faktörleri müşteri tatmini, kalite, maliyet, kârlılık ve esneklik olarak sıralanmaktadır. Kritik başarı faktörlerinin seçiminde aşağıda belirtilen esasların dikkate alınması gerekmektedir (Kaygusuz, 2005: 85) :

- Kritik başarı faktörleri, işletmenin stratejisine göre oluşturulmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmedeki tüm organizasyonel basamaklar için aynı anlamı ifade etmelidir.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri dikkate almalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, verilecek kararlar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için bu bilgiler zamanında hazır olmalıdır.

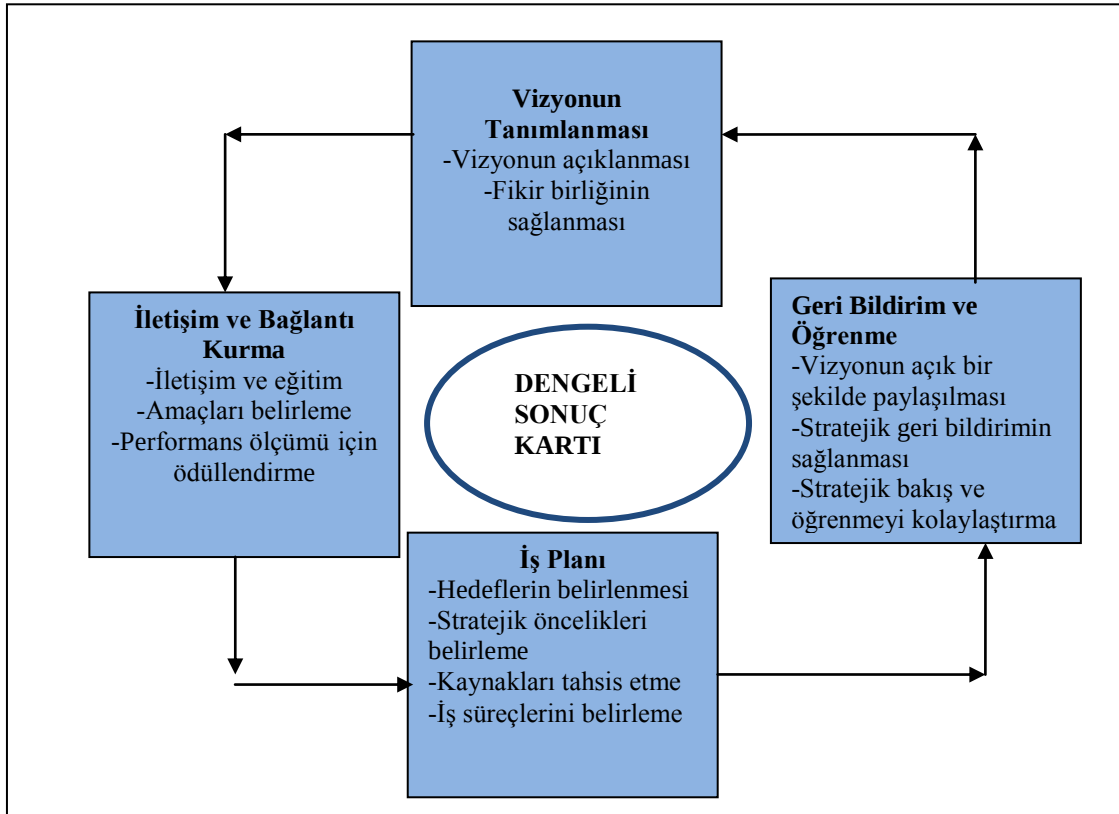
2.8. Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin İşleyişi

DSK kullanan işletmelerde, kısa dönemli finansal ölçülere bakılarak finansal performansın değerlendirilmesi hatalı sonuçlar verebilir. Bu nedenle DSK, yöneticileri uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren dört yeni yönetim sürecine sokmaktadır (Kaygusuz, 2005: 98). Bu süreçler aşağıda açıklanmaktadır.

- 1) **Vizyon ve Stratejinin Belirlenmesi ve Tanımlanması:** İşletmenin vizyon bildirimlerinin hayata geçirilebilmesi için bunların stratejik amaçlar haline indirgenmesi ve yöneticiler tarafından vizyon ve stratejiler üzerinde fikir birliğine varılması gereklidir (Kılıç ve Erkan, 2006: 81; Ölçer, 2005: 111).
- 2) **Stratejik Amaç ve Ölçülerin İletilmesi ve Bağlantıların Kurulması:** İlgili birimlerin organizasyon çapında stratejilerini paylaşmaları ve stratejileri ile bölümsel ve kişisel amaçlar arasında bağlantı kurmaları sağlanmalıdır (Ölçer, 2005: 111).
- 3) **Plan ve Hedeflerin Belirlenmesi:** İşletmenin finansal ve operasyonel planlarının bütünleştirilmesi sağlanmalıdır (Ölçer, 2005: 111).
- 4) **Stratejik Geri Bildirim ve Öğrenmenin Arttırılması:** İşletmenin son performansı itibariyle stratejinin değerlendirilmesi sağlanmalıdır (Ölçer, 2005: 111).

Stratejik öğrenme süreci Şekil 6'da görüldüğü üzere vizyon ve stratejinin belirlenmesi süreci ile başlamaktadır. Yapılan performans ölçümlerinin herkes tarafından anlaşılan ortak bir dil haline getirilmesi, karmaşık olan ve açık olmayan kavramların üst düzey yöneticiler arasında fikir birliğine varılmasını sağlayacak daha kesin bir şekilde ifade edilmesini sağlamaktadır. İletişim ve bağlantı kurma süreci ise işletmenin hedeflerine ulaşması için yapılacak çalışmalarda her bireyi harekete geçirmek için yönlendirmektedir. DSK'nın oluşturulması sırasında vurgulanan sebep-sonuç ilişkisi, dinamik sistem düşüncesi oluşturarak işletmenin farklı bölümlerinde görev yapmakta olan çalışanların, parçaların birbirine nasıl bağdaştığını ve kendi hareketlerinin diğerlerini ve sonuçta tüm organizasyonu ne şekilde etkilediğini anlamalarını sağlamaktadır. Üçüncü süreç, yani planlama ve hedef belirleme, işletmenin özel hedeflerinin bir dizi dengeli sonuç ve performans ölçütleri şeklinde ifade edilmesini sağlamaktadır. İlk üç yönetim süreci, stratejinin belirlenmesinde hayati

öneme sahiptir. Bunların ancak tek başlarına yeterli olmadıkları ifade edilmektedir. Vizyon ve stratejinin belirlenmesi, bu vizyon ve stratejinin kurumdaki tüm birimlere aktarılması, bağlantıların kurulması ve uzun dönemli stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla kurumsal davranışlar arasında uyum sağlanması, tek döngülü geribildirim desteği sağlamaktadır. Bu nedenle stratejik geribildirim ve öğrenme aşaması, Şekil 6'daki döngüyü tamamlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 18–23).



Şekil 6. Dört Aşamada Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2007: 4.

DSK stratejik performans yönetim sistemi kurulurken yukarıda adı geçen dört aşamayı gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken faaliyetler, aşağıda on adımda açıklanmaktadır.

- 1) **Vizyonun açıklanması:** Öncelikli olarak stratejik yönetim için işletme yöneticileri tarafından bir ekibin oluşturulması gerekmektedir. Kurulan bu ekip organizasyonun genel vizyonunu anlaşılabilir bir strateji şekline dönüştürmelidir. DSK sisteminin uygulanması ile kişilerin stratejiyi

benimsemesi, fikir birliği sağlanması ve işletmenin stratejisinin uygulanması konusundaki ilerlemelerin ilgili birimler tarafından takip edilmesi sağlanır (Kaplan ve Norton, 1999: 338; Kaplan ve Norton, 2007: 5; ler, 2005: 112).

- 2) **Orta kademe yöneticilere DSK'nın anlatılması:** Strateji açıklandıktan sonra orta kademe yöneticilerin bir araya gelerek belirlenen strateji ve DSK'yı tartışmaları gerekmektedir. Daha sonra kurumsal DSK kullanılarak her birim kendi DSK'sını oluşturmalıdır (Kaplan ve Norton, 2007: 5).
- 3) **Stratejik nemi olmayan yatırımların elenmesi ve kurumsal değişim programının başlatılması:** Kurumsal DSK, stratejik öncelikleri belirleyerek bu önceliklere katkısı olmayan faaliyetleri de ortaya çıkarır. İşletmenin misyonunun gerçekleşmesine katkı sağlamayan mevcut programlar elenmeli ve gerekiyorsa bu doğrultuda yeni programlar oluşturulmalıdır. Kurumsal DSK, işletme birimleri arasında ortak değişim programlarının gerekliliğini ortaya koyar. İşletmenin alt birimleri kendi DSK'larını hazırlarken bu programlar devreye sokulmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 338).
- 4) **İşletme birimlerinin dengeli sonuç kartlarının gözden geçirilmesi:** İşletmenin st ve orta düzey yöneticileri her bir işletme biriminin oluşturmuş olduğu DSK' yı incelemesi ve bunların kurumsal DSK ile uyumlu olmasını sağlaması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2007: 5; ler, 2005: 112).
- 5) **Vizyonun netleştirilmesi:** İşletme alt birimlerinin DSK'larının incelenmesi başlangıçta DSK'ya dâhil edilmeyen bazı konuların belirlenmesini sağlar ve kurumsal DSK güncelleştirilir (Kaplan ve Norton, 1999: 338).
- 6) **DSK'nın organizasyonun bütününe duyurulması ve kişisel performans hedeflerinin belirlenmesi:** Bir yılın sonunda, yöneticiler uygulanan stratejik yaklaşımdan memnun oldukları takdirde, DSK'yı tüm organizasyona tanıtıp, yaygınlaştırmalıdır. Yönetimin ilk üç kademesindeki kişiler kendi amaç ve

teşvik primlerini kendi DSK'ları ile bağlantılı hale getirmelidirler (Kaplan ve Norton, 1999: 339).

7) Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi: Belirlenen ölçü için beş yıllık hedefler konulmalı, bu hedefler için gereken yatırım ve fon kaynakları belirlenmelidir. Yapılan bu beş yıllık planın ilk yılı, yıllık bütçeyi oluşturur (Kaplan ve Norton, 1999: 339) .

8) Aylık ve üçer aylık değerlendirmeler yapılması: İşletme birimlerinin DSK'ları onaylandıktan sonra üst düzey yöneticiler ve ilgili diğer gruplar periyodik olarak performans ölçütlerini izlemeli ve gözden geçirmelidirler. Periyodik olarak tekrarlanacak olan değerlendirmeler yöneticilere uygulamalarla ilgili gelişmelerin takip edildiğini ve belirlenen hedeflere ulaşmak için doğru yönde ilerlendiğini gösterecektir. Değerlendirmelerin hangi aralıklarla yapılacağı ise bölümün büyüklüğüne göre değişmektedir (Ölçer, 2005: 114).

9) Yıllık stratejik değerlendirmelerin yapılması: DSK uygulanmaya başlandıktan sonraki üçüncü yılın başında ilk başlangıç stratejisinin gerçekleştirilmiş olması ve kurumsal stratejinin güncelleştirilmesi gerekmektedir. İlk olarak yönetim komitesi stratejik konuları belirler. Daha sonra her işletme biriminin her bir konuyla ilgili durumu belirlenerek DSK'nın güncelleştirilmesi işlemleri başlatılır (Kaplan ve Norton, 1999: 339).

10) Tüm çalışanların kişisel hedeflerinin DSK ile ilişkilendirilmesi: Tüm çalışanlardan kişisel amaçlarını DSK amaçlarına bağlamaları istenir. Bunu sağlamak için de DSK'ya uygun olarak teşvik primi uygulanması sistemine geçilir (Kaplan ve Norton, 2007: 6).

Buraya kadar çalışmanın asıl konusu olan havayolu işletmelerinde performans yönetiminin ve DSK yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için genel çerçeve içerisinde performans yönetimi ve ilişkili konular ele alınmış olup sonrasında DSK yöntemi açıklanmıştır. İzleyen bölümde ise havayolu işletmelerinde performans yönetimi ve DSK yöntemi ele alınacaktır.

İkinci Bölüm

Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı

1. Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi

Bu bölümde ilk olarak havayolu taşımacılığı kavramı açıklanıp havayolu işletmelerinin sınıflandırılması yapılacaktır. Daha sonra havayolu işletmelerinde performans yönetiminin önemi, havayolu sektöründe serbestleşmenin ve sahiplik yapısının havayolu performansına etkisi ele alınacaktır.

1.1. Havayolu Taşımacılığı Kavramı

En genel anlamıyla taşımacılık, varlıkların bir yerden başka bir yere taşınması işlemidir. Başka bir ifadeyle taşımacılık, ekonomik bakımdan yüklerin ve insanların, ihtiyaçlara göre zaman ve yer faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesini mümkün kılan hizmettir. Hava taşımacılığı kavramı da insanların ve eşyanın (kargo, bagaj, posta) havadan taşınmasıdır (Kaya, 2000: 5).

Hava taşımacılığı (air transportation), havayolu taşımacılığı (airline industry) ve genel havacılık (general aviation) faaliyetlerini kapsamaktadır. Genel havacılık nispeten küçük hava araçları kullanılarak, ticari ya da ticari olmayan bir amaç ile yapılan havacılık faaliyetleridir. Eğitim amacı ile yapılan uçuşlar, hava taksi uçuşları, zirai ilaçlama, yangınla mücadele, arama kurtarma ve sportif amaçlı uçuşlar genel havacılık faaliyetlerine örnektir. Hava taşımacılığı sisteminin bir alt sistemi olan havayolu taşımacılığı ise ticari bir amaçla, hava araçlarıyla tarifeli veya tarifesiz olarak yolcu, yük ve postanın taşınmasıdır (Gerede, 2002: 15).

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO¹) havayolu işletmesini, hava aracı ile ücret ya da kira karşılığında taşıma hizmeti sağlayan bir işletme olarak tanımlanmaktadır (ICAO, 2004: Chp. 5.1). Havayolu

¹ ICAO, dünyada uluslar arası sivil havacılığın emniyetli, verimli ve düzenli gelişimini sağlamak ve çevre korumasını için gerekli o standartları ve kuralları düzenleyen ve uygulayan sivil havacılık otoritesidir. Üyeleri devletlerdir.

taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri; yüzlerce uçaktan oluşan filolarıyla günde binlerce sefer yapan büyük havayolu işletmelerinden, küçük veya az sayıda uçakla yılın sadece belirli dönemlerinde uçuş düzenleyen havayolu işletmelerine kadar farklı büyüklüklerde operasyon düzenlemektedirler (Sarılğan, 2011: 70).

1.2. Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Havayolu işletmelerinin sınıflandırılmasına bakıldığında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. ICAO tarafından havayolu işletmeleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (ICAO, 2004, Chp. 5.1).

- 1) Yaptıkları operasyonun tipine göre havayolu işletmelerinin sınıflandırılması:
 - **Tarifeli havayolu işletmesi (Scheduled air carrier):** Düzenlediği uçuşların çoğu tarifeli sefer olan havayolu işletmesidir. Tarifeli havayolu işletmesi, daha önceden sivil havacılık otoritesine bildirdiği ve yayınladığı uçuş zamanlarına uygun olarak operasyon düzenlemekte veya süreklilik arz edecek şekilde operasyon düzenlemektedir.
 - **Tarifesiz havayolu işletmesi (Non-scheduled air carrier):** Asıl işi tarifesiz sefer düzenlemek olan havayolu işletmeleridir.
 - **Charter havayolu işletmesi (Charter carrier):** Sadece charter² uçuşlar düzenleyen tarifesiz havayolu işletmeleridir.
- 2) Taşıdıkları trafik tipine göre havayolu işletmelerinin sınıflandırılması:
 - **Yolcu taşıyan havayolu işletmesi:** Yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmeleridir.
 - **Kargo taşıyan havayolu işletmesi:** Sadece yük ve posta taşımacılığı yapan havayolu işletmeleridir.

² Charter uçuş, seyahat acenteleri tarafından havayolu işletmesinden uçakların kiralanmasıyla yoluyla yapılan uçuşlardır

3) Ulusal veya uluslararası pazarda üstlendikleri role veya operasyonlarının büyüklüğüne göre havayolu işletmelerinin sınıflandırılması:

- **Büyük havayolu işletmesi (Major air carrier):** İç hatlarda ve/veya uluslararası ana hatlarda yoğun bir şekilde tarifeli havayolu taşımacılığı hizmeti veren havayolu işletmeleridir.
- **Bölgesel havayolu işletmesi (Regional carrier):** Kısa mesafeli hatlarda yolcu veya kargo taşıma hizmeti yapan, genellikle turboprop veya küçük jet uçaklarını kullanan havayolu işletmeleridir. Bu işletmeler küçük ve orta büyüklükteki yerleşim yerleriyle büyük şehirler ve toplama merkezleri arasında operasyon düzenleyen işletmelerdir.
- **Besleyici havayolu işletmesi (Feeder carrier):** Küçük ve bölgesel noktalardan merkez (hub) havaalanlarına küçük ve orta kapasiteli uçaklarla operasyon düzenleyen havayolu işletmeleridir.
- **Banliyö havayolu işletmesi (Commuter carrier):** Besleyici ve/veya bölgesel hizmet sunan, genellikle 30 koltuktan az uçaklarla noktadan noktaya hizmet veren havayolu işletmeleridir.

4) Pazardaki durumları ve ekonomik önem derecesine göre havayolu işletmelerinin sınıflandırılması:

- **Belli bir pazara hitap eden havayolu işletmesi (Niche carrier):** Belirli hatlarda veya pazarın belli bir bölümünde uzmanlaşmış havayolu işletmeleridir.
- **Yeni kurulmuş havayolu işletmesi (Start-up carrier):** Yeni kurulmuş olan havayolu işletmeleridir.
- **Pazara yeni giren havayolu işletmesi (New entrant carrier):** Diğer havayolu işletmelerinin zaten operasyon düzenlediği bir uçuş hattına yeni girmiş olan havayolu işletmeleridir.
- **Düşük maliyetli havayolu işletmesi (Low-cost carrier):** Diğer havayolu işletmelerine göre oldukça düşük maliyet yapısına sahip ve düşük bilet fiyatları sunan havayolu işletmeleridir.

5) Sahiplik yapısına göre havayolu işletmelerinin sınıflandırılması:

- **Devlet sahipliğindeki havayolu işletmeleri (State-owned carrier):** Sermayesinin tamamı veya çoğunluğu devletin elinde olan havayolu işletmeleridir. Bu havayolu işletmeleri genelde bayrak taşıyıcı³ (flight carrier) havayolu işletmesi olarak bilinmektedir.
- **Özel havayolu işletmesi (Private carrier):** Hisselerinin tamamının veya çoğunluğunun özel şirketlerin elinde olduğu havayolu işletmeleridir.
- **Ortak Havayolu İşletmesi (Joint venture carrier):** Aynı veya farklı ülkelerden iki veya daha fazla yatırımcının ortaklaşa kurduğu havayolu işletmeleridir.

1.3. Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetiminin Önemi

Havayolu işletmelerinde kullanılan performans ölçüm sistemleriyle ilgili ilk dikat çeken akademik çalışma 2005 yılında Francis, Humphreys ve Fry tarafından yapılmıştır. Bu çalışma yolcu sayısına göre dünyanın en büyük 200 havayolu işletmesine gönderilen anket sonuçlarına dayanmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, büyük havayolu işletmeleri operasyonel performans verilerinin büyük çoğunluğunu elektronik ortamda toplamakta ve bu verileri veritabanı üzerinden yönetmektedirler. Örneğin doluluk oranıyla ilgili performans verilerine kullanılan rezervasyon sistemi üzerinden ulaşmaktadırlar. Yine birçok havayolu işletmesi her uçağın uçuş performans bilgisini uçuş bilgi kaydedici cihazlar aracılığıyla toplamaktadır. Bu verileri de teknik güvenlik önlemlerini artırmak veya pilot eğitimine gereksinim olup olmadığını tespit etmek için kullanmaktadırlar (Francis vd., 2005: 207-208).

Bu araştırmanın sonuçları araştırmaya katılan havayolu işletmelerinin %88'inin operasyonel performans verilerini diğer havayolu işletmeleri ile kıyaslama (benchmarking) yaptığını göstermektedir. Bazı havayolu işletmeleri ise rakipleriyle performans verilerini paylaşmak istemediği için havayolu sektörü dışından başka işletmelerle kıyaslama yapmaktadır. Örneğin Southwest havayolu işletmesi yakıt ikmali ve yer hizmetleri alım süresini bir Formula 1 yarış takımıyla kıyaslama yaparak yer hizmetleri alım süresini 40 dakikadan 12 dakika gibi çok kısa bir süreye indirmiştir.

³ Bayrak taşıyıcı ülkelerin sahip oldukları havayolu işletmelerine verilen addır.

Francis vd. (2005)’e göre havayolu işletmelerinde en çok kullanılan operasyonel performans göstergesi “koltuk başına maliyet (cost available per seat)”dir. Aynı zamanda bu gösterge operasyonel performansın bütününe yansıtmada havayolu yöneticileri tarafından en önemli gösterge olarak görülmektedir. Doluluk oranı ve zamanında kalkış (on-time performance) oranı ise araştırmaya katılan havayolu işletmelerinin %80’inden daha fazlası tarafından kullanılmaktadır.

Havayolu işletmeleri için performans analizi bir ölçümdür. Performans analizi havayolu işletmeleri tarafından belirlenmiş olan hedeflerin ne ölçüde başarıldığının karşılaştırılmasıdır. Belirlenen bu hedeflere örnek olarak düşük maliyetler, yüksek doluluk oranları, hızlı bilet satış işlemleri örnek olarak verilebilir (Schefczyk, 1993: 303–304). Havayolu işletmelerinde özellikle operasyonel ve finansal varlıkların performansının ölçümüne ağırlık verilmektedir. Havayolu işletmelerinde performans verileri çoğunlukla elektronik ortamda toplanmaktadır ve bir veri tabanı üzerinden bu veriler yönetilmektedir.

Havayolu işletmeleri yoğun sermaye gerektiren, operasyonel maliyetlerin yüksek olduğu ve kâr marjlarının düşük olduğu bir sektörde faaliyet göstermektedirler (Khim vd., 2010: 30). Kârlı operasyonlar gerçekleştirmek için havayolu işletmelerinin mümkün olduğunca maliyet odaklı, güvenilir ve hızlı operasyonlar gerçekleştirmesi gerekmekte ve havayolu yönetiminin tüm çabalarının bu doğrultuda olması gerekmektedir. Havayolu işletmelerinde performans yönetimi işletme yönetimini, zaman planlamasını, maliyet etkinliğini ve faaliyetlerin güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılan bir süreçtir. Havayolu işletmelerinde performans yönetiminin amacı stratejik karar almada işletmeye bilgi sağlamanın yanı sıra işletmenin geliştirmesi veya ortadan kaldırması gereken faaliyetleri hakkında da bilgi sağlamaktadır (Schefczyk, 1993: 303–304).

Havayolu işletmelerinde ağırlıklı olarak finansal bilgiler ve bu bilgilerin analizi performans yönetiminde kullanılmaktadır. Fakat finansal bilgilerin dışında operasyonel performans verileri ve hizmet kalitesiyle ilgili veriler de havayolu işletmeleri tarafından toplanmakta ve performans yönetiminde kullanılmaktadır (Francis vd., 2005: 207-208). Havayolu işletmeleri arasında ülkeler arasındaki farklı hesaplama ve vergilendirme uygulamalarından dolayı küresel ölçekte nesnel ölçülebilir bir performans karşılaştırmasının yapılması zordur (Schefczyk, 1993: 303–304). Buna rağmen

havayolu işletmeleri topladıkları performans verilerini kendi aralarında kıyaslama yaparak yaygın olarak kullanılmaktadırlar. Havayolu işletmelerinin kendi aralarında yaptıkları kıyaslamanın dışında, IATA⁴ ve ICAO gibi uluslararası havacılık kuruluşları tarafından yayınlanan ve havayolu işletmelerinin maliyet bilgilerini içeren istatistiklerin karşılaştırılması yoluyla da finansal performanslarını karşılaştırma imkânı bulmaktadırlar. Bu kuruluşların yayınladığı istatistiklere ek olarak sektörel bazda kıyaslama istatistiklerinin ve havayolu performans karşılaştırmalarının yapıldığı bir çok benzer rapor yayınlanmaktadır (Francis vd., 2005: 207-208).

Havayolu işletmelerinde finansal performans göstergeleri yönetimin karar alma aşamasında ve planlama aşamasında havayolu performansının geliştirilmesine temel teşkil etmektedir. Çünkü finansal performans göstergelerinin ölçümü ve karşılaştırılması finansal olmayan performans göstergelerine göre daha kolay görülmektedir. Fakat havayolu işletmesinin performansının değerlendirilmesi sadece bu finansal ölçümlerle sınırlı kalmamalıdır. Çünkü işletme yönetiminin amaçlarıyla uyuşmayan muhtemel eksiklikler sadece finansal performans göstergeleriyle anlaşılamamaktadır. Bu tür eksiklikler işletmenin amaçlarına ulaşmasında işletmeye engel teşkil edecektir. Bir havayolu işletmesi strateji olarak yoğun bir büyüme eğiliminde ise, doluluk oranı ölçümündeki hedefi yüksek olmalı ve bunu geliştirmeye odaklanmalıdır (Schefczyk, 1993: 303–304).

1.4. Havayolu Sektöründe Serbestleşmenin Havayolu Sektör Performansına Etkisi

ABD’de ticari havacılığın gelişmeye başladığı yıllarda sivil havacılık otoritesi tarafından yayınlanmış olan 1938 Sivil Havacılık Yasası havayolu hatlarını değerlendirmekte, bilet ücretlerini düzenlemekte, havayolu işletmeleri arasındaki antlaşmaları kontrol etmekteydi. Bu yasanın havayolu işletmeleri üzerinde yaratmış olduğu yoğun kısıtlamalardan dolayı da havayolu sektörüne yeni girişler çok zor

⁴ IATA, emniyetli, güvenli ve ekonomik hava ulaşımını sağlamak amacıyla kurulmuş olan ve sadece havayolu işletmelerinin ve acentelerin üye olabildiği uluslararası havacılık kuruluşudur.

olmaktaydı. Var olan havayolu işletmeleri rekabet ortamının olmamasından dolayı yüksek kâr oranlarıyla faaliyet göstermekteydiler (Wensveen, 2007: 47).

ABD’de 1978 Havayolu Serbestleşme Yasası’nın (Deregulation Act) yürürlüğe girmesiyle birlikte havayolu sektöründe 1930’lu yıllardan beri süregelen katı düzenlemeler kaldırılmış ve rekabet serbest bırakılmıştır. Serbestleşme ile birlikte havayolu işletmelerinin pazara giriş ve çıkışları kolaylaşmış, bilet fiyatları üzerindeki kısıtlamalar kalkmış ve havayolu işletmeleri arasındaki işbirlikleri ve birleşmeler daha kolay bir hale gelmiştir. Serbestleşme yasası aynı zamanda fiyat üzerinde rekabeti esas alan ve var olan havayolu işletmeleri üzerinde sundukları ucuz bilet fiyatlarıyla tehdit yaratan yeni havayolu işletmelerinin de pazara girmesine olanak sağlayarak, havayolu pazarında yeni bir dalga yaratmıştır. Serbestleşme sonrasında bazı ekonomistler bilet fiyatlarının marjinal maliyetlerle eşitlenecek oranda aşağı düşeceğini savunmuşlardır. Fakat bilet fiyatlarındaki düşüş ancak ortalama maliyetleri karşılayacak kadar olmuştur. Çünkü havayolu işletmelerinin kısa vadeli marjinal maliyetleri ortalama maliyetlerinden düşüktür. Serbestleşme sonrası dönemde rekabet üzerinde yakıt fiyatlarının yıkıcı bir etki yaratacağı düşünülmüştür. Fakat yine bazı ekonomistler havayolu işletmelerinin yapısı gereği havayolu taşımacılığına talebin dönemsel olarak artış veya azalış göstermesinden dolayı havayolu işletmelerinin dönemlere göre değişen kârla veya zararlı faaliyet göstermelerinin normal olduğunu ileri sürmektedirler. Fazla kapasitenin var olduğu bu dönemlerde bu sürecin en az zarar oranlarıyla atlatılmasında havayolu yönetimi ve yönetimin yapmış olduğu ekonomik tahminler önemli rol oynamaktadır.

Serbestleşmenin havayolu kâr oranları üzerine etkisi konusunda tam bir fikir birliği olmasa da ekonomistler ABD’de serbestleşme sonrasında bilet fiyatlarının ortalama olarak %10–30 oranında düştüğü konusunda hemfikirdirler. Bilet fiyatlarındaki düşüş oranı havayolu sektörünün tamamında benzer olmamış, bölgeden bölgeye, havaalanından havaalanına, şehir çiftlerine göre ve belli bir uçuş hattı üzerindeki yolcu talep oranına göre değişiklik göstermiştir. Rekabetin az olduğu veya iş amaçlı yolculara hitap eden bazı hatlarda ise bilet fiyatlarında artış gözlemlenmiştir. Serbestleşme sonrası bilet fiyatlarındaki düşüşün asıl nedeni ise havayolu taşımacılığına olan talebin artmış olmasıdır (Wensveen, 2007: 47-49).

1978 yılında ABD’de başlayan serbestleşme hareketi Avrupayı’da etkilemiştir. Avrupa ülkeleri bu sürece 3 serbestleşme hareketiyle karşılık vermişlerdir. 1997 yılında

yürürlüğe giren “Üçüncü Serbestleşme Hareketi” ile Avrupa’da serbestleşme süreci hızlanmıştır. Bunun sonucu olarak Avrupa havayolu işletmeleri istedikleri hatlarda, istedikleri bilet fiyatlarında, istedikleri sıklıkta uçuş düzenleme hakkını elde etmişlerdir. Bu da Avrupa’da pazara giren havayolu işletmelerinin sayısını artırmıştır.

Türkiye’de ise hava taşımacılığı faaliyetleri 1930’lu yıllardan 1983’e kadar devlet sahipliğindeki tek bir havayolu işletmesi tarafından gerçekleştirilmiştir. 1983 tarihinde kabul edilen Sivil Havacılık Kanunu ile havayolu pazarı, kısmen serbestleşerek özel sektöre açılmıştır. Fakat 1983 yılından sonra getirilen bazı düzenlemeler Türkiye’de havayolu taşımacılığını yeniden monopol bir yapıya dönüştürmüştür. 2003 yılı ise Türkiye’de hava taşımacılığında serbestleşme için bir dönüm noktası olmuştur. 2003 yılında pazara giriş, fiyat ve kapasite üzerindeki tüm kısıtlamalar kaldırılarak iç hat havayolu taşımacılığı tam olarak serbestleştirilmiştir (Özsoy, 2010: 96). Türkiye’de serbestleşme hareketlerinin sonucu olarak 1983 öncesinde pazarda tarifeli taşımacılık yapan tek bir havayolu işletmesi faaliyet gösterirken 2010 yılında tarifeli taşımacılık yapan altı havayolu işletmesi bulunmaktadır.

Serbestleşme sonrası süreçte birçok havayolu işletmesi doğrusal ağ yapısı veya çapraşık ağ yapısını kullanmayı bırakmış, operasyonlarını daha verimli gerçekleştirip bilet fiyatlarını düşürmek için topla-dağıt ağ yapısını⁵ (hub&spoke) kullanmaya başlamıştır. Topla-dağıt ağ yapısında yolcular merkez bir havaalanına toplanmakta oradan uydu havaalanlarına (gidecekleri havaalanı) dağıtılmaktadırlar. Bu ağ yapısını kullanan havayolu işletmeleri bu sayede uçuş sayısını arttırdıkları için ölçek ekonomisinden faydalanan birim maliyetlerinin düşmesini sağlamaktadırlar. Topla-dağıt ağ sisteminin kullanılmasıyla birlikte havayolu işletmeleri uçaklarının doluluk oranlarını artırarak operasyonlarında verimliliği arttırmışlardır (Wells ve Wensveen, 2004: 425).

Serbestleşme sonrasında havayolu işletmeleri topla-dağıt ağ yapısını kullanmaya başlayarak kârlılık oranlarını arttırmalarına rağmen birçok havayolu işletmesi serbestleşme sonrasında kötü bir döneme girmiştir. ABD’de serbestleşme sonrasında 153 havayolu işletmesi iflas etmiştir. Bu havayolu işletmelerinin birçoğu küçük

⁵ Havayolu işletmeleri için ağ yapısı (airline network) havayolu işletmesinin operasyon düzenlediği uçuş noktalarının birbirine bağlanmasıyla oluşan yapıdır. Topla ve dağıt ağ yapısı, çapraşık ağ yapısı ve doğrusal ağ yapısı havayolu işletmeleri tarafından kullanılan farklı ağ yapıları türleridir.

havayolu işletmeleri olmasına rağmen bunların arasında Braniff, Eastern, Pan-Am ve TWA gibi büyük ve bölgesel havayolu işletmeleri de bulunmaktadır.

Özetle, havayolu sektör performansı ekonomideki dalgalanmalara büyük ölçüde bağlı olmasına rağmen serbestleşme sonrası dönemde havayolu sektörü önemli oranda bir büyüme göstermiştir (Johnson ve Anderson, 2004: 80–83).

1.5. Havayolu Sahiplik Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi

Francis vd. (2005)'e göre devlet sahipliğinde olan havayolu işletmelerinin performans geliştirme teknikleri kullanımına eğiliminin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin devlet sahipliğinde olan havayolu işletmelerinin halktan alınan verginin doğru yerlere ulaştığının devlet tarafından gösterilme çabası olduğu düşünülmektedir.

Havayolu işletmeleri, stratejik önemi, finansman güçlükleri ve kamu hizmeti gibi nedenlerle, genellikle devlet eliyle kurulmuştur. Zaman içinde ekonomik ve politik gelişmeler çerçevesinde birçok devlet, sahip olduğu havayolu işletmeleri üzerindeki sermaye payını azaltma yoluna gitmekte veya havayolu işletmesinin tamamını özelleştirmeyi tercih etmektedir. Örneğin Avrupa Birliği yasaları havayolu işletmeleri üzerinde devlet sahipliğini yasaklamaktadır. Birçok ülkenin milli havayolu işletmesi (bayrak taşıyıcısı) özelleştirilmiş ya da özelleştirilmektedir. Kendi havayolu işletmesinin sahipliğini hala sürdürmekte olan devletler özelleştirilen havayolu işletmeleriyle rekabet edebilmek ve zararlarını en aza indirmek için sahip oldukları havayolu işletmelerini ticari amaçlarla işletmeye yönelmektedirler. Bu amaçla havayolu hisselerinin bir kısmını özel sektöre devretme yoluna da gitmektedirler. Bundan dolayı, devlet sahipliğinde olan havayolu işletmelerinin üzerindeki bu baskılar havayolu işletmelerini performans ölçümüne önem vermeye ve performans geliştirme teknikleri kullanmaya yönlendirmektedir (Francis vd., 2005: 214).

Devlet sahipliğinde olan ve özel sektör tarafından işletilen havayolu işletmelerinin performans geliştirme yöntemlerini kullanma oranı Tablo 6'da gösterilmektedir. Tablo 6'ya göre devlet sahipliğinde olan havayolu işletmelerinin performans geliştirme yöntemlerini kullanma oranı özel havayolu işletmelerine göre daha fazladır.

Tablo 6. Sahiplik Yapısına Göre Havayolu İşletmelerinin Performans Geliştirme Yöntemi Kullanım Oranı

Yöntem	Devlet Sahipliği	Özel Sektör
Kıyaslama	%100	%78
Kalite Yönetim Sistemi (ISO9000/BS5750)	%74	%36
Dengeli Sonuç Kartı	%58	%32
İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı	%53	%27
Faaliyet Tabanlı Maliyetleme	%42	%27
Toplam Kalite Yönetimi	%37	%10
Çevre Yönetim Sistemi (ISO14000)	%32	%10
Değer Odaklı Yönetim	%16	%14
İş Mükemmeliyet Modeli	%11	%5

Kaynak: Francis vd., 2005: 211.

2. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Performans Göstergeleri

Bu bölümde ilk önce havayolu işletmelerinde verimlilik ölçümü açıklanacaktır. Daha sonra havayolu işletmelerinde sıklıkla kullanılan finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri tek tek açıklanacak ve finansal olmayan göstergelerin finansal göstergelerle ilişkisi kurulacaktır. Son olarak da havayolu işletmelerinde kullanılan performans geliştirme yöntemlerine değinilecektir.

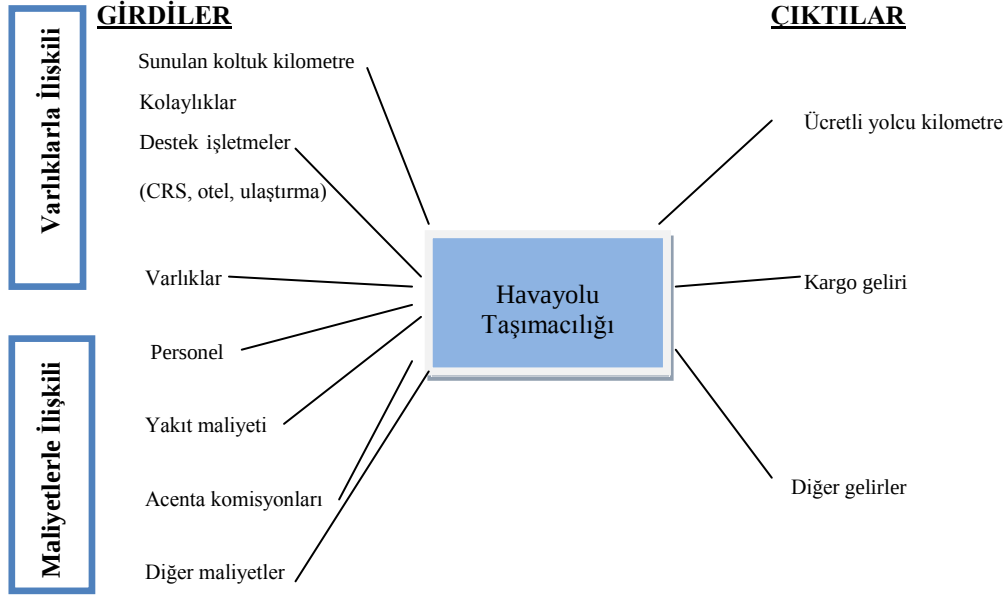
2.1. Havayolu İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi

Birçok sektörde olduğu gibi havayolu sektöründe de yoğun rekabet ortamı mevcuttur. Sektörde yaşanan yoğun rekabet işletmeler üzerinde iki önemli etki yaratmaktadır. Bunlardan birincisi işletmeleri satılan hizmetin fiyatında değişiklik yapmaya zorlamasıdır. Diğer ise işletmelerin maliyetlerini düşürmek için işletmeleri daha etkin ve verimli olmaya yönlendirmesidir. Birçok havayolu işletmesi bu zorlukların üstesinden gelmek için işletmenin verimliliğine daha çok önem vermeye başlamış ve havayolu işletmeleri tarafından verimliliği ölçmek için birçok parametre geliştirilmiştir (Gudmundsson, 2002: 6).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı havayolu sektöründe havayolu işletmeleri rekabet ettikleri diğer havayolu işletmelerine göre ne kadar etkili olduklarını ölçmek

için verimliliği önemli bir performans göstergesi olarak görmektedirler. Söz konusu işletmeler verimliliklerini artırmak için değişik stratejiler geliştirme yoluna gitmektedirler. Büyük ağ taşıyıcıları topla ve dağıt ağ yapısını kullanarak doluluk oranını ve verimliliği artırırken, düşük maliyetli havayolu işletmeleri ise talebin yüksek olduğu hatlarda noktadan noktaya uçmayı tercih ederek verimliliklerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Havayolu işletmelerinin uyguladığı bu stratejiler uçaklardaki doluluk oranını arttırmayı ve maliyetleri düşürmeyi sağlayarak havayolu işletmelerinin verimliliğini arttırmaya katkı sağlamaktadır (Johnson ve Anderson, 2004: 95)

Havayolu işletmeleri için verimlilik kavramı en az girdi ile en fazla çıktı üretmektir. Verimliliğin ölçümü ise üretilen çıktı miktarının kullanılan girdi miktarına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Şekil 7'e göre havayolu işletmelerinin girdilerine örnek olarak varlıklar, personel, yakıt maliyeti verilebilir. Havayolu işletmelerinin çıktılarına ise ücretli yolcu kilometre, kargo geliri ve diğer gelirleri örnek verilebilir. Havayolu işletmeleri ölçülebilen standart bir çıktı üretmedikleri için, havayolu işletmelerinde verimliliği değerlendirmek de çok kolay olmamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise çok çeşitli girdiler kullanılarak, çok çeşitli çıktılar üretilmesidir. Farklı şehir çiftleri ve mesafelerde uçuş, farklı uçak tiplerinin kullanılması, farklı hizmet kalitesinin sunulması üretilen çıktıların çeşitliliğine örnek olarak verilebilir. Havayolu işletmesinde verimlilik ölçümü yapılırken birçok faktör göz ardı edildiği için işletmenin performans değerlendirmesinin tek başına verimliliğin esas alınması, yönetimi yanlış yönlendirebilmektedir. Özellikle stratejik konular, rekabet ile ilgili konular ve müşteri odaklı konular düşünüldüğünde havayolu işletmelerinde yapılan verimlilik ölçümleri işletmenin bütününün performansını yansıtmada yetersiz bir performans göstergesidir (Forsyth vd., 1986: 61–8; Schefczyk, 1993: 303–304).



Şekil 7. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Girdi ve Çıktı Göstergeleri

Kaynak: Schefczyk, 1993: 303.

2.2. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Performans Göstergeleri

İşletmeler tarafından yoğun olarak kullanılan finansal göstergeler, işletme yönetimine finansal olarak zayıf ya da güçlü yanlarını belirlemelerini sağlayan araçlar sunmaktadır. Finansal hedeflere ulaşmada sıklıkla kullanılan göstergeler işletme gelirleri, satıştaki artış, nakit akışı yaratma ve sermayenin kârlılığı gibi göstergelerdir. Finansal göstergelere en çok ilgiyi, belirli bir hedefe ulaşmak için şirketin faaliyetlerini planlama, organize etme ve denetlemesi gereken yönetim gösterir. Finansal göstergeler ve bunların yorumu, havayolunun başarılı yönetimi açısından oldukça önemlidir (Kane, 2007: 463; Kılıç ve Erkan, 2006: 83).

Finansal göstergelerin analizi ve yorumu yönetim tarafından şu amaçlarla kullanılmaktadır (Kane, 2007: 463).

- Maliyeti ölçmek,
- İşlemlerin etkenliğini ölçmek,
- Kârlılığı ölçmek,
- Başarıyı ölçmek,
- İşlemleri, değişim ya da gelişimlerin etkisini değerlendirmek,

- Doğru kararlar vermek,
- Hissedarlara hesap vermek,
- Geleceğe ilişkin planlar yapmak.

Havayolu işletmelerinin saatlik, günlük ve sezonluk trafiklerindeki dalgalanmalar, rakip firmaların durumu ve ekonomik durumlarındaki değişkenlik havayolu işletmeleri için finansal performans bilgisini esas kılmaktadır. Finansal performans göstergeleri diğer sektörlerde olduğu gibi havayolu sektöründe de yoğun olarak kullanılan performans göstergeleridir. Havayolu işletmeleri tarafından en çok kullanılan performans göstergeleri şunlardır: Operasyonel maliyet, nakit akışı, kârlılık, sermaye kârlılığı, öz kaynakların borçlara oranı, gelirlerin giderlere oranı, kârın hisse senedi fiyatına oranı, hisse senedi fiyatı, hisse başına kazanç oranı. Tablo 7’de görüldüğü üzere havayolu işletmeleri tarafından en çok kullanılan finansal performans göstergeleri kâr temelli olan göstergelerdir. Bununla birlikte operasyonel gelir ve giderlere de bir odaklanma söz konusudur.

Tablo 7. Finansal Göstergelerin Kullanım Oranı

<i>Göstergeler</i>	<i>Kullanım Oranı (%)</i>
<i>Operasyonel Maliyet</i>	95
<i>Nakit Akış Oranı</i>	95
<i>Faaliyet Geliri</i>	93
<i>Kârlılık</i>	93
<i>Yatırım Sermayesi Getirisi</i>	81
<i>Borç/Özsermaye Oranı</i>	76
<i>Gelir/Harcama Oranı</i>	49
<i>Fiyat/Kazanç Oranı</i>	49
<i>Hisse Senedi Fiyatı</i>	46
<i>Hisse Başına Kazanç</i>	38
<i>Diğerleri</i>	75

Kaynak: Francis vd., 2005:212.

Tablo 7’ye göre finansal performans göstergelerinden operasyonel maliyetler, nakit akışı, operasyonel gelir ve kâr marjı neredeyse tüm havayolu işletmeleri tarafından

kullanılmaktadır. Havayolu işletmeleri dinamik finansal göstergeleri kullanmaktan çok geleneksel hesap verilerine dayalı finansal göstergeleri kullanmaya daha çok eğilimlidirler.

2.2.1. Operasyonel maliyet

Havayolu işletmelerinde maliyetler en genel olarak operasyonel ve operasyonel olmayan maliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Operasyonel maliyetlerde sabit ve değişken maliyetler olmak üzere ikiye ayrılır. Sabit maliyetler kapasite miktarına paralel olarak artış veya azalış göstermeyen maliyetlerdir. Bunlara örnek olarak, ofis kiralari, personel eğitimi, reklam ve yönetim giderleri verilebilir. Değişken maliyetler ise havayolunun uçuş kapasitesine paralel olarak artış veya azalış gösteren maliyetlerdir. İniş ücretleri, yakıt, seyrüsefer ücretleri ve uçuş saatine bağlı olan bakım maliyetleri değişken maliyetlere örnek verilebilir (Holloway, 2003, 262–263).

Havayolu işletmelerinin operasyonel maliyetlerine bakarak farklı bölgelerdeki havayolu işletmeleriyle kendini kıyaslaması yönetime doğru bilgi vermeyecektir. Çünkü operasyonel maliyetler içindeki işgücü maliyetlerinin payı bölgeden bölgeye büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin 2008 yılında Kuzey Amerika’da havayolu işletmelerinin operasyonel maliyetleri içerisinde personel maliyetinin payı %22–25 oranındayken, Asya Pasifik bölgesinde düşük personel ücretlerinden dolayı bu oran %14,7 oranındadır. Ancak Asya Pasifik bölgesinde düşük personel ücretlerine rağmen, yakıt maliyetinin payı %36,7 oranındadır.

2.2.2. Nakit akış oranı

İşletmelerin bilançolarında yer alan varlıklardan en likit olanı nakdi varlıklardır. Nakit problemi olan veya nakit yönetiminde verimsiz uygulamaları olan işletmeler başarısızlık ve iflas riski ile karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle nakit yönetimi işletmelerin finansal performans yönetiminde önemli bir konudur (Yılmaz, 1999: 186).

Nakit oranı, kasa ve benzeri kaynakların kısa vadeli kaynaklara oranıdır ve işletmenin acil para durumunu yansıtmaktadır. Bu oranın genel olarak 0.20’nin altına düşmesi, işletmenin nakit sıkıntısı olduğunu göstermektedir (Coşkun, 2006: 11).

Nakit akış tabloları ise nakit açısından işletme bilançosunda meydana gelen büyük değişiklikleri açıklamada işletme yönetimine yardımcı olan tablolardır. Amerika, İngiltere ve diğer bazı Avrupa havayollarının (Swissair, Air France, Lufthansa) yıllık faaliyet raporlarında nakit akış tablolarına yer verilmektedir. Temel mali tablolar olan gelir/ gider tablosu ve bilanço, işletmenin nakit akış durumunu yansıtmakta yeterli olmamaktadır. Bir havayolu kârlı olarak faaliyet gösteriyor olmasına rağmen tedarikçilere ya da bankalara borcunu ödeyecek nakitten yoksun ise, faaliyetlerini sürdürmesi mümkün olmayacaktır. Bu durumun havayolu sektörü gibi dönemsel dalgalanmaların fazla olduğu sektörlerde yaşanma ihtimali çok daha yüksektir. Nakit akış tabloları nakit akışını operasyonel faaliyetler, yatırım faaliyetleri ve finansal faaliyetler olmak üzere üç ana grup altında göstermektedir (Morrell, 2007: 38–39).

2.2.3. Faaliyet geliri

Tarifeli ve tarifesiz havayolu taşımacılığı hizmetlerinden elde edilen gelirlerin tümü havayolu için faaliyet gelirini oluşturmaktadır. Faaliyet gelirinin elde edildiği kaynaklara örnek olarak yolcu bilet ücretleri, kargo taşıma ücreti, fazla bagaj ücreti örnek olarak verilebilir.

Birim gelir (yield) ise faaliyetlerden elde edilen gelire ve kapasiteye bağlı bir finansal ölçümdür. Bu performans parametresi uçulan her mil (km) için ortalama yolcu gelirini yansıtmaktadır. Birim gelir yolcudan elde edilen gelirin, uçulan kilometreye bölünmesiyle hesaplanır (Holloway, 2003: 521).

2.2.4. Kâr marjı ve Kârlılık

Kâr marjı, bir işletmenin belli bir dönemdeki finansal başarısının ölçülmesinde kullanılan bir göstergedir. Kâr marjı yüzde olarak gösterilir ve oran arttıkça işletmenin daha başarılı olduğu kabul edilir. Bu oran, işletmenin operasyon etkinliğinin rekabetçi bir ortamda ölçümünü sağlar ve yönetimin yeterliliğinin bir göstergesi olarak kabul edilir (Kane, 2007: 466).

Havayolu işletmelerinde kârlılık işletmenin büyüklüğü, operasyonel etkililik ve esneklik ile ilişkili bir performans göstergesidir. Havayolu işletmesinin büyüklüğü

havayolu işletmesinin sahip olduğu toplam varlıkların değerine göre ifade edilmektedir. Havayolu işletmesinin etkililiği sunulan her koltuk kilometre başına düşen operasyonel maliyeti ifade etmektedir. Esneklik ise havayolu işletmesinin değişen pazar koşullarına uygun zamanda uyum sağlayabilme yeteneğini göstermektedir. Bunların dışında yolcu doluluk oranı, filo yaşı, sunulan ton kilometre veya koltuk kilometre oranı önemli oranda kârlılığı etkileyen diğer performans göstergeleridir. Yüksek kâr marjlarıyla faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin ortak özelliklerine bakıldığında yüksek doluluk oranlarına, daha genç uçak filosuna sahip oldukları ve bu işletmelerin yolcu taşımacılığının yanında aynı uçakta kargo taşımacılığı yaptıkları görülmüştür (Chin ve Tay, 2001: 322–323).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin yüksek performansta faaliyet göstermeleri zorunlu olmuştur. Düşük kâr marjlarıyla faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin kârlılıklarını artırabilmek için izledikleri en önemli yollar, maliyet düşürme stratejileri uygulamak ve operasyonel performansı üst düzeye çıkarmaktır (Assaf ve Jossiassen, 2009: 6).

2.2.5. Yatırım sermayesi getirisi

Yatırım sermayesi getirisi, sermaye üzerinden sağlanan getiriye ifade etmektedir (Agar, 2005: 144). Yatırım sermayesi getirisi ödenecek faiz ve vergi öncesi kârın uzun vadeli yatırım sermayesine bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bazı havayolu işletmelerin hesapları için, ödenen ya da ödenebilir faiz açık değildir. Bu havayolu işletmelerinde bu oran net faizden önce hesaplanabilmektedir. Bazı havayolu işletmeleri yatırım sermayesi getiri oranını sermaye üzerinden sağlanan faaliyet kârı olarak tanımlamaktadırlar. Fakat bu oran hesaplanırken varlıkların satışından ya da yatırımlardan sağlanacak gelirleri de eklemek daha mantıklı olacaktır (Morrell, 2007: 57).

Yatırım sermayesi getirisi oranı havayolu işletmesinin yönetimi altındaki uzun vadeli sermaye üzerinde ne kadar verimli olduğunun bir göstergesidir. Bu oran, yıldan yıla büyük değişiklikler gösterebilir. Dolayısıyla işletmeler arasında kıyaslama bir kaç yılın ortalaması üzerinden yapılmaz. Uçak ya da diğer varlıkların kısa vadeli kiralama ile kullanılması da bu kıyaslamayı etkileyecektir (Morrell, 2007: 57-58).

2.2.6. Borç/özsermaye oranı

Bu oran işletmenin öz kaynakları ile uzun vadeli borçları arasındaki ilişkiyi gösterir. Uzun vadeli borçların öz kaynaklara bölünmesiyle hesaplanır (Agar, 2005: 146).

Örneğin 2006 yılında British Airways'ın borç/özsermaye oranı, emeklilik tazminatlarına 1.8 milyar euro aktarılmasına rağmen 2.1 seviyesinin altına düşmüştür. Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (GAAP)'ne göre borç/özsermaye oranı 2005/2006 mali yılı sonunda 1:1 olmalıydı. Bunun yanısıra, British Airways'ın Mart 2000 sonundaki 2.01'lik borç/özsermaye oranı ICAO'nun Aralık 1999 sonunda açıkladığı dünya havayolları ortalaması olan 1.32 oranından yüksektir (Morrell, 2007: 60).

2.2.7. Hisse başına kazanç

Hisse başına kazanç oranı, vergi ödendikten sonra ana şirket hissedarlarına dağıtılan kârın toplam hisse sayısına bölünmesiyle elde edilen orandır.

Hisse başına basit kazanç oranı net kâr gibi ölçülerden daha kullanışlı bir göstergedir. Örneğin bir şirket başka bir şirketi satın alarak net kârını artırabilir. Fakat hisse başına kârı artırmak bu kadar kolay olmamaktadır (Morrell, 2007: 65).

2.2.8. Fiyat/kazanç oranı

Fiyat/kazanç oranı, hisse senedi piyasa fiyatının hisse başına düşen net kazanç oranına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Fiyat/kazanç oranı, şirket değerlemesi yapılacak hisse senedini, içinde bulunduğu sektörün ortalamasıyla ve sektördeki diğer şirketlerle fiyat/kazanç bazında karşılaştırma yapılmasına olanak veren bir göstergedir.

Fiyat/ kazanç oranı hissenin bugünkü değerini elde edebilmek için kaç yıl gerektiğini gösterir. Kazançların gelecek bir kaç yılda çok artması bekleniyorsa hissenin fiyatı ve dolayısıyla da fiyat/kazanç oranı artacaktır. Bu nedenle hızlı büyüyen şirketlerin ve teknoloji şirketlerinin fiyat/kazanç oranı yüksektir. Bu nedenlerden fiyat/kazanç oranı bazen gelecek dönem kazançları tahmin edilerek hesaplanır (Morrell, 2007: 67; Agar, 2005: 147).

2.2.9. Diğer finansal göstergeler

Yukarıda açıklanan performans göstergeleri havayolu işletmeleri tarafından performans değerlendirmesi yapılırken en sık kullanılan finansal performans göstergeleridir. Bunların dışında özsermaye kârlılık oranı, gelirin faizi karşılama oranı, cari oran, asit test oranı, temettü karşılığı, piyasa kapitalizasyonu, hisse başına net varlık değeri gibi göstergelerde finansal performans göstergelerine örnek olarak verilebilir (Wald, 2010: 340-341).

2.3. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

Sürekli ve hızlı bir değişimin etkisinde olan günümüz iş dünyasında her zaman finansal bilgiler ve finansal raporlama işletme performansını yansıtmakta yeterli olmamaktadır. Finansal göstergeler işletme performansını yansıtmada tek başına yeterli olmamaktadır. İşletmelerin sermaye piyasalarında başarısız olabilmesine, yüksek sermaye maliyetlerine katlanılmasına ve işletmenin yaşam süresinin kısılmasına neden olmaktadır. Geleneksel finansal raporlama sistemlerinin yanında işletmeler şu, anki finansal durumlarını ve gelecekteki finansal durumlarını daha iyi değerlendirebilmek için finansal olmayan bilgiye de ihtiyaç duymaktadırlar (Riley vd., 2003: 232-234).

Tablo 13’de gösterildiği gibi finansal olmayan performans göstergelerini 3 ana başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar operasyonel performans göstergeleri, hizmet kalitesiyle ilgili performans göstergeleri ve çevresel performans göstergeleridir. Bu sınıflandırma Tablo 8’de gösterilmektedir. Gudmunsson (1999) ise finansal olmayan göstergelerini 6 başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar da Tablo 14’de gösterildiği üzere dış çevrenin etkileri, bilgi ve iletişim sistemi, operasyonel yönetim, genel yönetim ve organizasyon, finansal yönetim, pazarlama yönetimidir. Bu sınıflandırma Tablo 9’da gösterilmektedir. Havayolu işletmelerinde kullanılan finansal olmayan performans göstergelerini sınırlamak doğru olmayacaktır. Havayolu işletmeleri tarafından çok yaygın kullanılan göstergeler olduğu gibi, operasyonel departmanlar tarafından, yapılan işin özelliğine göre belirlenmiş birçok farklı performans göstergesi bulunmaktadır. Bu

çalışma da Francis vd. (2005) yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre havayolu işletmeleri tarafından en çok kullanılan finansal olmayan performans göstergeleri ele alınacaktır.

Tablo 8. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Sınıflandırması I

<i>Operasyonel Göstergeler</i>
• Zamanında kalkış oranı • Ücretli yolcu kilometre • Doluluk oranı • Ortalama filo yaşı • Sunulan koltuk kilometre • Her çalışan için sunulan ton kilometre • Yer hizmetleri süresi • Personel maliyeti • Koltuk-kilometre maliyeti • Uçakların verimliliği • Diğer
<i>Hizmet Kalite Göstergeleri</i>
• Hizmet seviyesi • Bagaj teslim süresi • Kayıp bagaj oranı • Check-in bekleme süresi • Müşteri şikâyetleri • Diğer
<i>Çevresel Performans Göstergeleri</i>
• Havaalanına ulaşım için toplu taşıma aracı kullanan yolcu yüzdesi • Enerji tasarrufu • Merkez havaalanı çevresindeki sesten etkilenen nüfusun oranı • Yıllık atık dönüşüm oranı • Şikayetçi olan çevreci sayısı • CO2 emisyon oranı • Yakıt tasarrufu • Diğer

Kaynak: Francis vd., 2005: 212-214.

Tablo 9. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Sınıflaması II

Dış Çevrenin Etkileri	Bilgi ve İletişim Sistemi
- Yatırımcıların davranışları (yatırım bankaları, hissedarlar vb.) - Havacılık üzerinde hükümetin etkisi - Havayolu ekonomisi tahminleri - Turizm acentelerinin tutumu - Rakiplerin analizi	- Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanımı - Bölümler arası iletişimin etkinliği - Pazar araştırması bilgi ve iletişim sisteminin kullanılması - Planlama sistemleri (iş planı oluşturulması) - Lojistik sistemi (örgütün farklı birimleri arasındaki bağlantının sağlanması) - Gelir yönetimi sisteminin etkinliği - Bilgi yönetimi ve iletişim sisteminin basitleştirilmesi
Operasyonel Yönetim	Genel Yönetim ve Organizasyon
- Uçak verimliliği - Uçak büyüklüğü ile uçulan hattın eşleşmesi - Benzer uçak tiplerinin kullanılması - Uçulan hatlardaki uçuş sıklığı - Havaalanı slot kazanımı - Yeni uçak alımı - Yer hizmetlerinin kalitesi - İkili hava taşımacılığı antlaşmaları - Doğru hava yollarının kullanımı - Topla-dağıt operasyonlar - Uzun menzil uçuşlar - Besleyici (feeder) havayolu işletmeleriyle olan antlaşmalar - Kod paylaşım antlaşmaları	- Personel verimliliği - Personel ilişkileri - Esnek iş tanımları - Olabildiğince sendikalaşmamış personel - Örgüt kültürü (değerler, inançlar, normlar) - İş stratejisi - Yönetimin dış bağlantıları (hükümet vb.) - Paylaşılan işletme vizyonu ve misyonu - Yönetim takımları - Temsil heyeti - Çalışanlara verilen karar alma inisiyatifi - Yönetici teşvik programları - Çalışan teşvik programları - İş rotasyonu - Personel sayısının azaltılması
Finansal Yönetim	Pazarlama Yönetimi
- Maliyet kontrolü - Maliyetlerin düşürülmesi - Yakıt maliyetleri (yakıt tasarruflu uçaklar vb.) - Kârlılık artışı - Ciro artışı - Uçakların finansmanının sağlanması - Kısa dönem kârlılıktan daha çok uzun dönem kârlılığın başarılması - Borçların azaltılması - Personel maliyetinin azaltılması	- Yolcu doluluk oranları - Yeni pazarlara girişin artması - Hizmet sunulan pazarda fiyat liderliği - Hizmet kalitesi - Marka imajı - Medya reklamları ve tanıtım - Dağıtım ağının genişliği - İş amaçlı uçan yolcu sayısı - Pazar araştırması - Fiyat savaşlarından kaçınma - Pazar payı - Sık uçan yolcu programları (FFP) - Havayolu işbirlikleri - Birleşmesi ve satın almalar

Kaynak: Gudmundsson, 1999: 178-180.

2.3.1. Zamanında kalkış oranı

Havayolu sektöründe zamanında kalkış oranı en çok kullanılan performans göstergelerinden birisidir. Özellikle iş amaçlı ve yüksek gelirli yolcular için önemli bir hizmet farklılığı olarak görülmektedir. Önemli bir hizmet farklılığı ve hizmet kalitesini gösteren bir gösterge olmasının yanı sıra zamanında kalkış oranının artırılması maliyetlerin düşürülmesine de yardımcı olmaktadır. Gecikme maliyetleri havayolu işletmelerinin operasyonel maliyetleri içinde %0,6 ile %2,9 arasında bir oranı oluşturmaktadır ve bu, havayolu işletmeleri için büyük bir maliyet unsurudur. Bu nedenlerden dolayı zamanında kalkış oranının yüksek tutulması havayolu işletmeleri için önemli bir performans göstergesidir. Ağ planlama ve kontrol işlevinin etkinliği, uçakların elverişliliği, yer hizmetleri ve kalkış işlemleri gibi süreçler de zamanında kalkış performansını etkileyen süreçlerdir. Yönetimin zamanında kalkış performansını iyileştirmek için bu süreçleri de iyileştirmesi gerekmektedir (BOOZ: 2001:1). Örnek olarak Tablo 10'da Avustralya havayolu işletmelerinin 2011 yılı Kasım ayı zamanında kalkış ve varış performansları gösterilmiştir.

Tablo 10. Avustralya Havayolu İşletmeleri Zamanında Kalkış-Varış Performansı

			Kalkış		Varış		İptal	
	Tarifeli	Uçulan	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Jetstar	5662	5609	4249	75.8	4297	76.6	53	0.9
Qantas	10415	9517	7271	76.4	7353	77.3	898	8.6
QuantasLink	9248	9091	7186	79.0	7004	77.0	157	1.7
Regional Express	5461	5454	4623	84.8	4449	81.6	7	0.1
Skywest	998	998	837	83.9	864	86.6	0	0.0
Tiger Airways	666	666	564	84.7	546	82.0	0	0.0
Virgin Australia	12170	12126	10049	82.9	9813	80.9	44	0.4
Toplam	44620	43461	34779	80.0	34326	79.0	1159	2.6

Kaynak: BITRE, 2011: 2

Zamanında kalkış performansını ölçme yöntemi işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Örneğin Jetstar ve Qantas havayolları “ACARS-Uçak iletişim raparloma sistemi” ni kullanarak elektronik ortamda zamanında kalkış performansını ölçmektedirler. Skywest, Tiger Havayolları, Virgin Australia havayolları ise zamanında

kalkış performansını pilotlardan, uçuş personelinden ve yer hizmetlerinden aldıkları bilgiye göre takip etmektedirler (BITRE, 2011: 2).

BOOZ yönetim ve teknoloji danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre zamanında kalkış performansı yüksek olan geleneksel havayolu işletmelerinin, zamanında kalkış performansı düşük işletmelere oranla kârlılık oranının daha yüksek olduğu görülmüştür (BOOZ: 2001:1). Örneğin Continental Havayolları 1992–1994 yılları arasında zarar açıkladığı zaman, zamanında kalkış performansı açısından iç hat taşımacılığı yapan 10 havayolu işletmesi içerisinde son sırada yer almaktaydı. Continental Havayolu zamanında kalkış performansını artırmak için zamanında kalkış performansı açısından ilk beş havayolu içerisine girdikleri takdirde personele aylık ek 65 dolar ödemeyi taahhüt etmiştir. Daha sonraki aylarda bu uygulamasını zamanında kalkış performansı açısından birinci sırada yer aldıkları aylar için 100\$ olarak arttırmıştır. Bu performans ödülü işe yaramış ve çalışanlar gecikmeleri en aza indirmek için yüksek performans göstermeye başlamışlardır. Bu çalışmaların sonucu olarak da Continental Havayolu 1995 yılı sonunda 225 milyon dolar kâr açıklamıştır (Khim, 2010: 33).

2.3.2. Ücretli yolcu kilometre

Ücretli yolcu kilometre uçulan kilometre ile ücretli yolcu sayısının çarpılmasıyla elde edilen bir performans parametresidir. Bir uçak eğer 100 yolcuyla 250 kilometre uçtuysa 25.000 (100x250) ücretli yolcu kilometre elde edilir. Ücretli yolcu kilometre (revenue passenger kilometre- RPK) hava taşımacılığı sisteminin kullanımının yoğunluğunu gösteren bir performans göstergesidir. Örneğin Singapur'da iç hat taşımacılığı yapan bir havayolu işletmesi Singapur Havayolu'ndan daha fazla yolcu taşımış olmasına rağmen bu havayolunun trafik yoğunluğu Singapur Havayolu'ndan daha fazla olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Çünkü Singapur Havayolu'nun üretmiş olduğu ücretli yolcu kilometre miktarı çok daha fazladır. Bölgesel bazda başka bir örnek vermek gerekirse, Tablo 11'de gösterildiği üzere 2009 yılında ABD havayolu işletmeleri 701 milyon yolcu taşımış ve 763 milyar mil uzunluğunda uçuş yapmıştır. Ortalama olarak bir yolcunun iç hatlarda uçtuğu mesafe 872 mil iken, dış hatlarda uçtuğu mesafe 2699 mildir (Holloway, 2003: 46; BTS, 2010: 1).

Ücretli yolcu kilometre bazı yazarlar tarafından finansal olmayan performans göstergesi olarak kabul edilirken bazı yazarlar tarafından finansal performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Örneğin Francis vd. bu göstergeyi operasyonel göstergeler sınıflandırmasına alırken, Wald vd. finansal performans göstergeleri sınıflandırmasına almıştır.

Tablo 11. ABD Havayolu İşletmeleri Uçulan Mil ve Doluluk Oranı

	Eylül/2009	Eylül/2010
Tarifeli havayolu işletmeleri ücretli yolcu mil (milyar)	57.66	61.98
Bir önceki yıla göre değişim oranı (%)	0.9	7.5
Tarifeli havayolu işletmeleri doluluk oranı (%)	78.88	80.40
Bir önceki yıla göre doluluk oranındaki değişim (%)	3.5	1.5

Kaynak: BTS Transportation statistics, 2010.

2.3.3. Sunulan koltuk kilometre ve maliyeti

Sunulan koltuk kilometre (available seat kilometres-ASK), sunulan koltuk sayısının uçulan kilometre ile çarpılmasıyla elde edilen bir göstergedir (Holloway, 2003:181).Sunulan koltuk kilometre maliyeti (cost per available seat kilometres-CASK) ise bir birim maliyet göstergesidir. Her uçuş için toplam operasyonel maliyetin sunulan koltuk kilometre miktarına bölünmesiyle hesaplanır. Bu performans göstergesi Wald vd. (2010)'da finansal performans göstergesi olarak gösterilmiştir. Fakat Francis vd. (2005) çalışmasında operasyonel performans göstergeleri sınıflandırmasına alınmıştır.

Bu performans göstergesinin ölçümünde bir uçuş için gerekli olan tüm maliyet unsurlarının kullanılması bir avantajdır. Fakat havayolu işletmelerinin kullandıkları girdilerinin maliyeti ülkeden ülkeye farklılık göstereceği için koltuk kilometreye düşen maliyetin diğer havayolu işletmeleriyle kıyaslaması yapıldığında, bu bilgi havayolu yönetimini doğru yönlendirmeyecektir. Buna verilebilecek en güzel örnek, havayolu işletmelerinin maliyetlerini önemli ölçüde etkileyen girdilerden biri olan personel ücretlerinin ülkeden ülkeye büyük farklılık göstermesidir. Bu da direkt olarak sunulan koltuk kilometrenin maliyetini etkilemektir (Forsyth vd. 1986: 61–81). Sunulan koltuk

kilometre miktarının artışı kapasiteyi artıracığından buna paralel olarak işletmenin kârlılığının da artırması beklenmektedir (Riley vd., 2003:241).

2.3.4. Doluluk oranı

Havayolu işletmelerinin performans ölçümünde en çok kullanılan finansal olmayan göstergelerden birisi doluluk oranıdır. Bu oran ücretli yolcu kilometrenin sunulan koltuk kilometreye bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Schefczyk, 1993: 303–304).Yüksek doluluk oranı, uçak ve uçuş ekibinin verimli kullanıldığına işaret eden bir göstergedir. Bir uçuşun başlangıç maliyeti çok yüksektir. Bu nedenle doluluk oranı arttıkça birim maliyetler düşecektir (Tae ve Chunyan, 1998: 69).

Doluluk oranı çok kullanılan bir performans göstergesi olmasına rağmen havayolu işletmesinin operasyonel performansının tamamının olumlu veya olumsuz yönde ilerlediğini göstermekte yeterli değildir. Bunun birinci nedeni doluluk oranı ölçümünün yolcu ile ilişkili olmayan girdileri ve çıktıları göz ardı etmesidir. Doluluk oranı ölçümünde karşılaşılan bir diğer sorun ise uçak dışında rezervasyon sistemleri gibi yolcu kilometre üretmek için kullanılan birçok girdinin göz ardı edilmesidir. Karşılaşılan başka bir sorun ise doluluk oranı ölçümünün ülkeler arasında maliyet farklılıklarını göz ardı etmesidir. Örneğin personel maliyeti ülkeler arasında büyük farklılıklar gösterdiği halde bu farklılık doluluk oranı ölçümünde görülememektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı doluluk oranı kullanılan girdi ve üretilen çıktı arasındaki bağlantıyı ölçmekte yeterli olsa da, tek başına havayolu işletmesinin operasyonel performansını ölçmekte yeterli olmamaktadır (Schefczyk, 1993:303–304).

Doluluk oranı operasyonel performansı göstermede tek başına yetersiz olmasına rağmen havayolu işletmesinin müşteri memnuniyetini ve finansal performansını yansıtmada önemli bir göstergedir (Riley vd., 2003: 232-234).

2.3.5. Filo yaşı ve tipi

Havayolu işletmelerinde kullanılan yeni uçaklar eski uçaklara göre daha verimlidir. Çünkü yeni uçakların daha az bakım maliyeti vardır ve yakıt tüketimleri de daha azdır. Bu nedenle ortalama filo yaşı önemli bir performans göstergesidir. Havayolu

işletmesi yönetimi tarafından yeni uçak alımı veya eski uçakların kullanılmasına devam edilmesi kararı en zor kararlardan biridir. Havayolu işletmeleri var olan eski uçaklarını modernize ederek kullanmayı veya uçak kiralama yolunu da tercih edebilir. Havayolu işletmelerinin genç bir filoya sahip olamamasının iki önemli nedeni vardır. Birincisi havayolu işletmesinin finansal durumunun yeni uçak almaya veya kiralamaya yeterli olmamasıdır. İkinci nedeni ise özellikle tekel pazarda rekabet gösteren havayolu işletmeleri ve devlet sahipliğindeki havayolu işletmeleri için uçak alım sürecinde işletmeler üzerinde birçok politik baskının olmasıdır (Gudmundsson, 2002:7; Wells vd., 2004: 434).

Yeni uçak alımı uzun vadeli bir karardır. Havayolu işletmelerinin yeni uçak siparişi vermeden önce sektörün durumunu iyi analiz ederek geleceğ yönelik ekonomik tahminlerde bulunmaları gerekmektedir. Kötü bir filo planlaması ve uçak alım politikası havayolu maliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğın, var olan filoya uygun olmayan yeni bir uçak modelinin filoya sokulması, uçuş ekibi maliyetlerini ve bakım maliyetlerini artıracaktır. Havayolunun filosundaki çok farklı uçak tipleri havayolu performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Gudmundsson, 2002: 7).

2.3.6. Uçak verimliliğne ilişkin performans göstergeleri

Uçak verimliliğ aslında bir kapasite kullanım göstergesidir. Bir uçağın ne kadar verimli kullanıldığı gelir getirecek şekilde, günde kaç saat havada kaldığına bağlıdır. Uçaklar havayolu işletmeleri için yoğun bir sermaye aracı olduğu için uçakların verimliliğnin arttırılması da direkt olarak finansal performansı etkileyecektir. Örneğın Southwest Havayolu için havaalanında yer hizmeti alma süresini her kalkış için 5 dakika azaltmak, başarısının temel nedenlerinden biridir. Bu sayede uçaklarını daha fazla uurabildiğ için, finansal performansı da olumlu yönde etkilenmiştir (Khim, 2010: 32).

Sermaye yatırımını ve maliyetleri önemli ölçüde etkileyen performans göstergelerinden biri olan uçak verimliliğnin ölçümü havayolu yönetimi açısından oldukça önemlidir. Havayolu işletmeleri uçakların verimliliklerini arttırmak için iyi yönetilen bir tarife planlama, dağıtım ve pazarlama sistemiyle bir uçağı en yüksek oranda havada tutmaya çalışmaktadırlar.

Uçak koltuk kapasitelerinin farklı olduğu düşünüldüğünde havayolu sektöründe ölçek ekonomisi uygulanmaktadır. Yüksek koltuk kapasitesine sahip uçaklar için her koltuk için operasyonel maliyet daha düşük olacaktır. Her uçuşta taşınan ortalama yolcu sayısı daha fazla olacağı için büyük kapasiteli uçaklarla uçuş yapmak yeterli doluluk oranları yakalandığında havayolu işletmesinin operasyonel performansını olumlu yönde etkileyecektir (Gudmundsson, 2002: 8).

Uçak verimliliğini gösteren başlıca performans göstergeleri şunlardır (Wald, 2010: 346):

- **Uçuş saati:** Bir uçağın günde kaç saat havada kaldığının göstergesidir.
- **Sunulan koltuk kilometre⁶**
- **Ücretli koltuk kilometre⁷**
- **Doluluk oranı⁸**
- **Başabaş doluluk oranı:** Bir uçuş için maliyetlerinin karşılanıp kâr elde etmeye başlanması için gerekli olan doluluk oranıdır. Bu oranın üzerinde yapılan satışlar o uçuş için havayoluna kâr sağlamaktadır (Wald, 2010: 46). Gelirler ve maliyetler işletmeden işletmeye farklılık göstereceği için başabaş doluluk oranı da farklılık göstermektedir. Artan maliyetler başabaş doluluk oranını artırırken, artan bilet fiyatları başabaş doluluk oranını düşürmektedir. Başabaş doluluk oranı tüm sektör için son yıllarda % 65'in biraz üstünde olmuştur. Havayolu işletmeleri çoğunlukla, başabaş doluluk oranlarına çok yakın çalışmaktadırlar. Bu nedenden dolayı da bir uçuşta ilave bir iki koltuk satışı havayolu işletmesinin o uçuş için zarardan kâra geçmesini sağlamaktadır (Kane, 2007: 458-459).
- **Blok saat:** Bir uçağın kalkış havaalanının park pozisyonundan ayrılmasıyla başlayıp varış havaalanının park pozisyonuna yanaşmasıyla sona eren süreyi kapsamaktadır (Wald, 2010: 46).

⁶ Bkz. s.64

⁷ Bkz. s.63

2.3.7. Hizmet kalitesiyle ilişkili performans göstergeleri

Havayolu işletmelerinin hizmet göstergelerinden birçoğu direkt olarak havayolu işletmesinin kontrolü altında değil, havaalanı işletmecileri, yer hizmeti şirketleri ve diğer hizmet sağlayıcıların kontrolü altındadır. Francis vd. (2005) havayolu işletmeleri tarafından kullanılan hizmet kalitesiyle ilgili göstergeleri uçak içi hizmet kalitesi, bagaj teslim süresi, kayıp bagaj oranı, check-in bekleme süresi ve müşteri şikâyetleri olarak sınıflandırmıştır. Leong (2008: 23) ise havayolu hizmet kalitesiyle ilgili göstergeleri şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Güvenirlilik,
- Emniyet,
- Konfor,
- Hizmetin fiyatı,
- Rezervasyon ve biletleme kolaylığı,
- Check-in hizmetindeki etkinlik,
- Çağrı merkezi hizmet kalitesi,
- İkram,
- Promosyon ve kampanyalar,
- Uçak içi eğlence.

Havayolu hizmetinden memnun kalan müşterinin o havayolu ile uçmaya devam edeceği düşünülmektedir. Bundan dolayı yüksek hizmet kalitesi şu anki ve gelecekteki satış gelirlerini olumlu yönde etkileyecektir. Diğer taraftan düşük hizmet kalitesi ya da müşteri şikâyetleri (uçuş gecikmeleri, kayıp veya hasarlı bagaj vb.) şu anki ve gelecekteki satış gelirlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin United Airlines, O'Hare Uluslararası Havaalanı'ndan Kuzey Amerika içerisinde 7 havaalanına olan uçuşlarında 30 dakikadan fazla gecikme gerçekleştiğinde, yolcularına bunu telafi etmek için 500 mil kadar uçuş hediye etmektedir. Bunun nedeni de yolcuların hizmette gerçekleşen aksaklıklardan dolayı problem yaşadıklarında, yapılan hatanın havayolu tarafından düzeltilmeye çalışılmasına, hizmet kalitesinden daha çok önem vermesidir. Eğer havayolu işletmesi gerçekleşen aksaklığı düzeltme konusunda başarılı oluyorsa yolcuyu daha çok memnun edebilmektedir (Khim, 2010: 32).

2.3.8. Müşteri memnuniyeti

Francis vd. (2005)'e göre müşterilerin havayolu hizmetinden memnuniyeti gösteren veriler; yolcu anketleri, istek ve öneri kartları, yolcu görüşmeleri ve odak grup çalışmaları ile toplanmaktadır. Havayolu yöneticilerinin çoğu müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak farklı yöntemler kullanarak, kendi topladıkları verilere işletme dışı kurumların topladığı verilerden daha çok güvenmektedirler.

Yapılan pazar araştırmaları işletmelerin müşteri ilişkilerindeki başarısının işletmenin kârlılığını iyi yönde etkilediğini kanıtlarken, artan müşteri şikâyetlerinin de işletmenin kazançlarında düşüşe neden olduğunu göstermiştir. İşletmelerin müşteri memnuniyetinden en önemli beklentisi, gelecekte beklenen finansal performansı olumlu yönde etkilemesidir. Havayolu işletmelerinde kayıp bagaj, hasarlı bagaj oranı, zamanında kalkış oranı, bilet satış kanallarının yaygınlığı, uçak içi hizmetler müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlere örnek verilebilir (Riley vd., 2003: 239-240).

Havayolu işletmelerinin hizmet kalitesiyle ilgili ölçümler genellikle havayolu işletmelerinin iç birimleri tarafından yapılmaktadır. Bunun dışında IATA'nın her yıl yapmış olduğu, dünya havayolu yolcu araştırması ise havayolu işletmelerinin sunduğu 29 hizmet özelliği hakkında, havayolu işletmeleriyle ilgili müşteri memnuniyetini göstermektedir. Her havayolu işletmesi bu rapora bakarak hizmet kalitesiyle ilgili olarak kendini diğer havayolu işletmeleriyle karşılaştırma imkanı bulabilmektedir (Francis vd., 2005: 207-208).

2.3.9. İnsan kaynaklarıyla ilişkili performans göstergeleri

Havayolu sektörü emek yoğun bir sektördür. Havayolu işletmesinin en önemli girdilerinden birisi insan kaynağıdır (Gudmundsson, 2002: 8). Havayolu maliyetleri içerisinde iş gücü maliyeti önemli bir yer tutmaktadır. İş gücü maliyeti sadece ödenen ücretlere bağlı değil, havayolu işletmesinde çalışan personel sayısına da bağlıdır. Bir havayolu işletmesi iş gücü maliyetlerini en aza indirmek için personel verimliliğini en yüksek düzeyde tutmaya çalışmalıdır (Doganis, 2000: 124).

Brüt işgücü verimliliği, çalışan başına üretilen ortalama çıktı ile ölçülür (Tae ve Chunyan, 1998: 78). Havayolu sektöründe ise personel verimliliği çoğunlukla personel

başına düşen ücretli yolcu kilometre ile ölçülür. Her personel için aynı ölçüm parametresi ile personel verimliliği ölçülememektedir. Pilotlar için uçulan kilometrenin, uçak teknisyenleri için ise yapılan kalkış sayısının işgücü verimliliğinin ölçülmesinde daha uygun sonuç vereceği düşünülmektedir (Johnson ve Anderson, 2004: 80–83).

Uçuş personelinin uçuş saatleri uluslararası havacılık otoriteleri tarafından belirlenmiştir. Bu nedenle iyi bir ekip planlama ile her uçuş ekibini maksimum saat uçurmak personel maliyetini düşürmede etkili yöntemlerden biridir (Gudmundsson, 2002: 8).

İnsan kaynaklarıyla ilgili diğer performans göstergeleri şunlardır (Wald, 2010: 345):

- Toplam çalışan sayısı
- Bölümlere göre personel sayısı (idareci, pilot, kabin personeli vb.)
- Toplam çalışan sayısının insan kaynakları bölümünde çalışan personel sayısına oranı: Bu oran insan kaynaklarında çalışan bir personelin kaç çalışandan sorumlu olduğunu göstermektedir.
- Her çalışan için yapılan eğitim yatırımının miktarı,
- Çalışan memnuniyeti,
- Çalışan sadakati (personel değişim oranı),
- Çalışanların yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumları ile ilgili istatistikler,
- İstifa eden çalışan oranı,
- Açık bir iş pozisyonuna yapılan iş başvurusu sayısı.

2.3.10. Havayolu işbirliklerine üyelikle ilişkili performans göstergeleri

Havayolu işbirliklerine üyelikle ilgili iki temel performans göstergesi vardır. Bunlardan birincisi işbirliği bütünleşmesidir (alliance integration). Bu gösterge kod paylaşımı ile gerçekleşen uçuşların tüm uçuşlar içindeki oranını verir. Diğer gösterge ise havayolu işletmesinin kendi yolcularından kod paylaşımı uçuşlarla uçan yolcuların yüzdesidir (proportion of code share passenger) (Wald, 2010: 346).

2.3.11. Çevresel performans göstergeleri

Havaalanı çevresinde havayolu ve havaalanı faaliyetlerinden dolayı (uçak motorları, apron araçları, yer hizmetleri ekipmanları, yakıt ikmal faaliyetleri vb.) hava kirliliğinin oranı artmaktadır. Özellikle uçak motoru emisyon gazının küresel ısınmaya neden olduğu fark edildikten sonra havaalanı çevresinde yaşayan halk tarafından havaalanı faaliyetlerinden kaynaklanan hava kirliliğine tepki artmıştır (Hooper ve Greenall, 2005: 155)

Uçakların çevresel zararlarının yarattığı tartışmalardan dolayı havayolu işletmesinin performans ölçümünde sesten etkilenen nüfusun oranı da önemli bir gösterge olmuştur. Örneğin düşük ses emisyonu birçok havaalanına uçuş düzenleyebilmek için ön şart olmuştur (Schefczyk, 1993: 301).

Terminal hizmetleri, uçak yüzeylelerinin buzlanmasını önlemek için kullanılan kimyasal ilaçlar, uçak bakım faaliyetleri, yakıt ikmali gibi havacılık faaliyetleri su kirliliğine neden olmaktadır. Bunların yanı sıra uçak içi ikram, kabin hizmetleri, bakım hizmetleri ve ofis hizmetlerinden dolayı havayolu işletmeleri katı atık üretmektedirler. Bu katı atıkların bir kısmı eğer uygun bir şekilde imha edilmezse çevre ve insan sağlığını etkileme özelliğine sahiptir (Hooper ve Greenall, 2005:156).

Havayolu işletmeleri yukarıda sayılan çevresel etkilerinden dolayı çevresel zararlarını kontrol altında tutmak zorundadırlar. Bununla ilgi performans ölçümleri de yapmaktadırlar. Çevresel performans ölçüm göstergeleri aşağıda belirtilmiştir(Wald, 2010: 349).

- **Her ücretli yolcu kilometre için uçak yakıtı (kerosene) tüketim miktarı:** Toplam yolcu kilometre miktarının kullanılan kerosene miktarına bölünmesiyle bulunur. Bu faktör, doluluk oranına göre değişiklik gösterecektir. Sunulan koltuk kilometre miktarına göre de bu hesaplama yapılabilir.
- **CO2 Emisyon/ücretli ton kilometre:** İlk olarak kerosene tüketimi CO2 miktarına dönüştürülür. Daha sonra taşınan her yolcu kilometre veya ton – kilometre için ne kadar CO2 emisyon gazı üretildiği hesaplanır.
- **Uçak gürültüsünden etkilen nüfusun oranı:** Çevrede yaşayan, uçak gürültüsünden etkilenenlerin ölçümü kullanılan uçak tipine ve iniş/kalkış oranına göre farklılık göstermektedir. Bu gösterge havaalanı işleticileri için

daha önemli olsa da, havayolu işletmeleri de hangi uçaklarını gece operasyonlarında kullanacaklarını seçmek için bu göstereyi kullanabilmektedirler.

- **Geri dönüşümü sağlanan atık yüzdesi:** Bu ölçüm atıkların (plastik, cam, kağıt, vb.) yüzde kaçının geri dönüşüme gönderildiğinin yüzde kaçının direk olarak atıldığının göstergesidir.
- **Ortalama filo yaşı:** Ortalama filo yaşı da çevresel bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yeni uçakların yakıt tüketimi ve ürettiği emisyon miktarı daha az ve gürültü seviyeleri daha düşük olmaktadır. Bu nedenle filoda yeni uçakların olması önemli bir çevresel performans göstergesidir.

2.4. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin Finansal Göstergelerle İlişkisi

Schefczyk (1993) ve Liedtka (2002)'nin çalışmalarında havayolu işletmelerindeki finansal olmayan performans bilgisinin işletmenin finansal performansı ile ilişkisini kanıtlamışlardır. Riley, vd. (2003) çalışmasının sonuçları da havayolu işletmelerinde doluluk oranı ve sunulan ton kilometre miktarının işletmenin hisse senedi değerleri ile paralel artış veya azalış gösterdiğini kanıtlamıştır. Pazar payı ve sunulan ton kilometre miktarının işletmenin finansal performans göstergeleriyle ilişkili olduğu da kanıtlanmıştır. Aynı çalışmanın sonuçları yine havayolu işletmelerinde finansal olmayan performans ölçümlerin işletmenin tüm stratejik performansını değerlendirmede önemli olduğunu göstermiştir.

Liedtka (2002) çalışmasında finansal olmayan 19 performans göstergesinin finansal 7 gösterge ile ilişkisi olup olmadığını açıklamak için, açıklayıcı faktör analizi uygulamıştır. Liedtka 10 büyük havayolu işletmesinin 1988-1998 yılları arasındaki finansal ve finansal olmayan performans verilerini kullanmıştır. Finansal olmayan verilerden zamanında kalkış oranı, her 100 yolcu için hasarlı bagaj oranı, her 1000 yolcu için fazladan bilet satış oranı, tarifeli uçuşlardaki gecikme oranı verileri Ulaştırma Departmanı (Department of Transportation) tarafından yayınlanan Havayolu Seyahati Tüketici Raporu'ndan sağlanmıştır. Emniyetle ilgili performans verileri (her uçuş saati, uçulan mil ve kalkış için kaza ve kırım oranı) Fedaral Havacılık İdaresi'nden (Federal

Aviation Administration) alınmıştır. Her 100.000 yolcu için müşteri şikâyetlerine göre hesaplanan müşteri memnuniyeti performans verisi de Ulaştırma Departmanı'ndan sağlanmıştır.

Leidtka (2002) “*The information content of nonfinancial performance measures in the airline industry*” başlıklı çalışmasında ilk olarak bu alanda yapılmış olan önceki çalışmalardan yararlanarak havayolu işletmelerinde kullanılan finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini sınıflandırmıştır. Daha sonra sınıflandırılan bu performans göstergelerine açıklayıcı faktör analizi⁹ uygulayarak göstergeleri daha az sayıdaki temel boyutlara indirgemıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,5 ve üzerinde olanlar önemli kabul edilmiştir.

Tablo 12. havayolu işletmelerinde kullanılan finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin sınıflandırmasını göstermektedir. Tablo 13 ise yapılan faktör analizi sonuçlarını göstermektedir

⁹ İstatiksel bir analiz olan faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

Tablo 12. Havayolu Performans Ölçüm Göstergeleri

Finansal Göstergeler	Finansal Olmayan Göstergeler
<u>Yatırım Kârlılığı</u> F1A Aktif Kârlılığı F1B Özkaynak Kârlılığı F1C Satışların Kârlılığı <u>Finansal Kaldırac</u> F2A Borç-Aktif Oranı F2B Borç-Özkaynak Oranı F2C Uzun Dönemli Borç-Aktif Oranı <u>Likidite Oranı</u> F3A Cari Oran F3B Asit Test Oranı <u>Nakit Durumu</u> F4A Nakit/Aktif F4B Nakit/ Cari Borçlar F4C Nakit/ Satışlar <u>Sermaye Devir Hızı</u> F5A Satışlar / Aktifler F5B Satışlar / Özkaynaklar F56 Satışla / (Uzun Dönemli Borç+Özsermaye) <u>Alacak Devir Hızı</u> F6 Alacak Devir Hızı <u>Nakit Akışı</u> F7A Faaliyet Nakit Akışı / Aktifler F7B Faaliyet Nakit Akışı / Özkaynaklar F7C Faaliyet Nakit Akışı / Satışlar	<u>Hizmet Kalitesi</u> N1A Zamanında Kalkış Yüzdesi N1B Gecikmeli Kalkış Oranı N1C Her 1,000 Yolcuda Kayıp Bagaj Oranı N1D Her 10.000 Yolcuda Fazla Bilet Satış Oranı <u>Yolcu Emniyeti</u> N2A Her Uçuş Saati İçin Kaza ve Kırım Oranı N2B Her Uçuş Kilometre İçin Kaza ve Kırım Oranı N2C Her Varış İçin Kaza ve Kırım Oranı <u>Müşteri Memnuniyeti</u> N3 Her 100.000 Yolcu İçin Müşteri Şikâyet Oranı <u>İşgücü Verimliliği</u> N4A Her Personel İçin Sunulan Koltuk Kilometre Miktarı N4B Her Personel İçin Uçak Kilometre N4C Her Personel İçin Varış Miktarı <u>Uçak Verimliliği</u> N5A Yolcu Doluluk Oranı N5B Her Uçağın Uçuş Saati N5C Her Uçağın Uçtuğu Kilometre <u>Yakıt Verimliliği</u> N6A Her Galon Yakıt İçin Sunulan Koltuk Kilometre N6B Her Galon Yakıt İçin Uçağın Uçtuğu Kilometre N6C Her Galon Yakıt İçin Varış Sayısı <u>Yolcu Sayısı</u> N7A Ücretli Koltuk Kilometre N7B Yolcu Sayısı

Kaynak: Leidtka, 2002: 1111.

Tablo 13'te gösterilen faktör analizi sonuçlarına göre yolcu emniyetini en iyi yansıtan gösterge varış için belirlenen kaza kırım oranıdır. Havayolu işletmesinin nakit durumunu yansıtan en önemli gösterge ise nakitin aktif toplamına oranıdır. İşgücü verimliliğini yansıtan en önemli gösterge personel başına düşen uçuş kilometre oranıdır. Nakit akışını yansıtan en önemli gösterge faaliyetlerden elde edilen nakitin satışlara

oranıdır. Yakıt verimliliğini en iyi yansıtan gösterge bir galon yakıt için uçulan kilometre miktarıdır. Yolcu sayısını en iyi yansıtan gösterge ücretli koltuk kilometredir. Yatırım kârlılığını en iyi yansıtan gösterge satışların kârlılığı iken, likidite oranını en iyi yansıtan performans göstergesi ise cari orandır. Sabit varlıkları yani uçakların verimliliğini en iyi yansıtan gösterge ise her uçağın uçtuğu kilometredir. Borçların aktiflere oranı finansal kaldıraç göstergesini en iyi yansıtan göstergedir. Zamanında kalkış oranını en iyi yansıtan gösterge ise gecikmeli uçak kalkış oranıdır. Sermaye devir hızını en iyi yansıtan gösterge satışların öz kaynaklara oranı, hizmet kalitesini en iyi yansıtan gösterge ise her 1000 yolcu için kayıp bagaj oranıdır.

Tablo 13. Performans Göstergeleri İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

	<i>Faktör Yüğü</i>
Faktör 1: Yolcu Emniyeti (Alpha:0,0997)	
N2C Her Varış İçin Kaza ve Kırım Oranı	0,98
N2A Her Uçuş Saati İçin Kaza ve Kırım Oranı	0,98
N2B Her Uçuş Kilometre İçin Kaza ve Kırım Oranı	0,98
Faktör 2:Nakit Durumu (Alpha:0,0985)	
F4A Nakit/Aktif	0,98
F4C Nakit/ Satışlar	0,98
F4B Nakit/ Cari Borçlar	0,97
Faktör 3: İşgücü Verimliliği (Alpha:0,0942)	
N4B Her Personel İçin Uçulan Kilometre	0,93
N4A Her Personel İçin Sunulan Koltuk Kilometre Miktarı	0,91
N4C Her Personel İçin Varış Miktarı	0,91
Faktör 4: Nakit Akışı (Alpha:0,0844)	
F7C Faaliyet Nakit Akışı / Satışlar	0,88
F7A Faaliyet Nakit Akışı / Aktifler	0,88
F7B Faaliyet Nakit Akışı / Özkaynaklar	0,75
Faktör 5: Yakıt Verimliliği (Alpha:0,0868)	
N6B Her Galon Yakıt İçin Uçağın Uçtuğu Kilometre	0,88
N6C Her Galon Yakıt İçin Varış Sayısı	0,84
N6A Her Galon Yakıt İçin Sunulan Koltuk Kilometre	0,76
Faktör 6: Yolcu Sayısı (Alpha:0,0829)	
N7A Ücretli Koltuk Kilometre Oranı	0,88
N7B Yolcu Sayısı	0,84
N5A Yolcu Doluluk Oranı	0,76
Faktör 7: Yatırım Kârlılığı (Alpha:0,0806)	
F1C Satışların Kârlılığı	0,96
F1A Aktif Kârlılığı	0,95
F1B Özkaynak Kârlılığı	0,55

Faktör 8: Likidite Oranı (Alpha:0,0970)

F3A Cari Oran	0,92
F3B Asit Test	0,90

Faktör 9: Uçak Verimliliği (Alpha:0,0968)

N5C Her Uçağın Uçtuğu Kilometre	0,90
N5B Her Uçağın Uçuş Saati	0,89

Faktör 10: Finansal Kaldıraç (Alpha:0,0703)

F2A Borç-Aktif Oranı	0,87
F2C Uzun Dönemli Borç-Aktif Oranı	0,77
F2B Borç-Özkaynak Oranı	0,71

Faktör 11: Zamanında Kalkış Performansı (Alpha:0,0871)

N1B Gecikmeli Kalkış Oranı	0,93
N1A Zamanında Kalkış Yüzdesi	-0,89

Faktör 12: Sermaye Devir Hızı (Alpha:0,609)

F5B Satışlar / Özkaynaklar	0,77
F5A Satışlar / Aktifler	0,63
F56 Satışlar / (Uzun Dönemli Borç+Özsermaye)	0,57

Faktör 13: Hizmet Kalitesi (Alpha:0,0438)

N1C Her 1.000 Yolcuda Kayıp Bagaj Oranı	0,82
N3 Her 100.000 Yolcu İçin Müşteri Şikayet Oranı	0,59
N1D Her 10.000 Yolcuda Fazladan Bilet Satış Oranı	0,48

Kaynak: Leidtka,2002: 1114.

Tablo 14’de Leidtka (2002)’nin çalışmasında yapmış olduğu doğrulayıcı faktör analizi¹⁰ ile havayolu işletmelerinde kullanılan finansal olmayan performans göstergelerinin hangi finansal göstergelerle ilişkili olduğunu kanıtlamıştır

¹⁰ Doğrulayıcı faktör analizi daha çok klasik faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan bir yöntemdir. Bu tür çalışmalarda açıklayıcı faktör analizi çalışmasıyla belirlemiş olan faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. Hipotetik olarak; faktörler (latent variables) ile faktörleri belirlemede önemli rol oynayan değişkenler (manifest variables) arasında önemli ilişkinin bulunmadığı hipotezini test etmek amacıyla yararlanılan bir yöntemdir. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörler ile veri matrisindeki değişkenlerden yararlanılarak faktörler ile değişkenler arasında bir uyum yani yüksek korelasyon olup olmadığı araştırılır (<http://www.yapisalesitlik.com/yem.php>).

Tablo 14. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Olmayan Performans Göstergeleri ve İlişkili Olduğu Finansal Göstergeler

Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	İlişkili Olduğu Finansal Göstergeler
N1. Zamanında Kalkış	F1.Yatırım Kârlılığı F3.Likidite Oranı F4.Nakit Durumu F5.Sermaye Devir Hızı F6.Nakit Akışı F7.Alacak Devir Hızı
N2. Yolcu Emniyeti	F1.Yatırım Kârlılığı F2.Finansal Kaldıraç F3.Likidite Oranı F4.Nakit Durumu F5.Sermaye Devir Hızı F6.Nakit Akışı F7.Alacak Devir Hızı
N3. Müşteri Memnuniyeti	F1.Yatırım Kârlılığı F2.Finansal Kaldıraç F3.Likidite Oranı F4.Nakit Durumu F5.Sermaye Devir Hızı F6.Nakit Akışı F7.Alacak Devir Hızı
N4. İşgücü Verimliliği	F1.Yatırım Kârlılığı F2.Finansal Kaldıraç F4.Nakit Durumu F5.Sermaye Devir Hızı F6.Nakit Akışı F7.Alacak Devir Hızı
N5. Uçak Verimliliği	F1.Yatırım Kârlılığı F3.Likidite Oranı F5.Sermaye Devir Hızı F6.Nakit Akışı F7.Alacak Devir Hızı
N6. Yakıt Verimliliği	F1.Yatırım Kârlılığı F2.Finansal Kaldıraç F4.Nakit Durumu F7.Alacak Devir Hızı
N7.Yolcu Sayısı	F2.Finansal Kaldıraç F3.Likidite Oranı F5.Sermaye Devir Hızı F6.Nakit Akışı F7.Alacak Devir Hızı

Kaynak: Leidka, 2002, 1116-1117.

Khim, vd., (2010) yaptığı araştırmanın sonuçları da finansal olmayan performans göstergelerinden müşteri memnuniyetinin gelecekteki finansal performans için (satışların getirisi olarak ölçülmekte) öncü gösterge olduğunu göstermiştir. Aynı araştırmanın sonuçları havayolu işletmesinin yapılan hataları iyileştirme çabasının

(hasarlı bagaj sayısının azaltılması, vb.) kısa ve uzun dönemli finansal performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Gudmundsson (1999) çalışması havayolu işletmelerinde iflasa neden olan durumların sadece işletmenin finansal durumuyla ilişkili olmadığını, finansal olmayan performans göstergelerine bakılarak da işletmenin gelecekte finansal sıkıntı çekip çekmeyeceğini göstermektedir. Gudmundsson'un bu çalışması, katılımcıların 7 farklı soruya katılıp katılmadıklarını açıklamalarına dayanmaktadır. Bu çalışmada kullanılan ifadeler şunlardır (Gudmundsson, 1999:165);

- 1) Havayolunun başarısı daha çok kontrolü dışındaki unsurlara bağlıdır.
- 2) Müşterilerimizin ihtiyaçlarını yeterince karşılayabilmekteyiz.
- 3) Bizim pazarlama stratejilerimiz oldukça agresiftir.
- 4) Sermaye eksikliği büyümemizi sınırlamaz.
- 5) Şirketteki herkes uzun vadeli amaç ve hedeflerimizin farkındadır.
- 6) Çalışanlar, müşteri lehine tutuma girdiklerinde ödüllendirilirler.
- 7) Kararlarımızı fikir birliğiyle alırız.

Yukarıda sıralanan unsurların üçünün iflasla bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Tahmin edilebileceği üzere, en kuvvetli ilişki dördüncü maddeyle kurulmuştur. Sermaye yeterliliğinin büyüme için gerekli olmadığını söyleyen şirketlerde finansal sıkıntı yaşama olasılığının düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerden, “şirketteki herkes uzun vadeli amaç ve hedeflerin farkındadır” ifadesinin de daha düşük olmakla birlikte, iflasın öngörülmesinde kullanılabildiği ve finansal açıdan güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Sürpriz bir şekilde, çalışanların müşterilerin lehine olan tutumlarının ödüllendirildiği işletmelerde iflas oranının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, iflas olasılığı düşük yani finansal açıdan güvenilir işletmelerin çalışanlarını, müşterilere ilgi için ayrıca ödüllendirmediği, bunun zaten asli görevleri arasında olduğunun farkında oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Kalan 4 maddenin hiçbiri iflası öngörme konusunda istatistik açıdan anlamlı çıkmamıştır (Gudmundsson, 1999: 175).

2.5. Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Performans Geliştirme Yöntemleri

Havayolu sektöründe yaşanan hızlı büyüme ve buna bağlı olarak altyapı sorunlarının oluşması, artan güvenlik önlemleri, sürdürülebilir havacılık konuları ve uçuş operasyonlarının çevresel etkileri, havaalanlarının ticarileşmesi, havayolu işbirlikleri ve şirket birleşmeleri, havayolu pazarının serbestleşmesi, yolcu kapasitesi fazla uçakların kullanılmaya başlanması, düşük maliyetli taşıyıcıların sektöre girişi gibi havayolu sektöründe yaşanan değişimler yöneticileri havayolu performansını ölçmek için farklı performans ölçüm teknikleri kullanmaya yöneltmiştir (Francis vd., 2005: 207-208).

Tablo 15. Havayolu İşletmeleri Tarafından Kullanılan Performans Geliştirme Yöntemleri

Yöntem	Kullanan Havayollarının Yüzdesi
Kıyaslama	%88
Kalite Yönetim Sistemi (ISO9000/BS5750)	%54
Dengeli Sonuç Kartı	%44
Süreç Yönetimi	%39
Faaliyet Tabanlı Maliyetleme	%34
Toplam Kalite Yönetimi	%22
Çevre Yönetim Sistemi (ISO14000)	%17
Değer Odaklı Yönetim	%15
İş Mükemmeliyet Modeli (EFQM)	%7

Kaynak: Francis, 2005: 210.

Francis, vd. (2001:209) yaptığı çalışmaya göre Air Transport World tarafından toplam yolcu trafiğine göre sıralanan 200 havayolu işletmesinin kullanmış oldukları performans geliştirme yöntemleri Tablo 15’de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında en çok kıyaslama yönteminin kullanılmasına rağmen dengeli sonuç kartı yönteminin % 44 gibi önemli bir oranda havayolu işletmeleri tarafından kullanıldığı görülmüştür.

3. Havayolu İşletmelerinde Dengeli Sonuç Kartı

Havayolu sektörü farklı koşullara sahip bir sektördür. Öncelikle, uçuş faaliyetleri bir yandan yüksek sabit maliyetler içerirken diğer taraftan uçuş faaliyetleri için marjinal maliyetler de çok düşüktür. İkinci olarak uçuş faaliyeti yüksek oranda hava koşullarına bağlıdır. Hava koşullarında beklenmeyen bir durum oluştuğunda direkt olarak uçuş aksaklıklarına neden olmaktadır. Ayrıca havayolu sektörü yoğun rekabetin yaşandığı bir sektördür. Bunun nedenlerinden bazıları dünya çapında faaliyet gösteren çok sayıda havayolu işletmesinin olması ve havayolu hizmetinin kolay taklit edilebilir bir hizmet türü olmasıdır. Bunlardan dolayı havayolu işletmeleri yolcu sayısını arttırmak veya var olan müşterilerini elde tutmak için maliyetlerini kontrol altında tutarak rakiplerinden daha iyi olmak zorundadırlar. Bunların dışında devlet müdahalesinin yüksek olması, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ve havayolu operasyonlarının karmaşık bir yapıya sahip olması havayolu sektörünün önemli özellikleridir.

Yukarıda belirtilen özelliklerinden dolayı havayolu işletmeleri ayakta kalabilmek için şimdiki ve gelecekteki performanslarını tüm boyutlarıyla değerlendirecek bir performans ölçüm sistemine gereksinim duymaktadırlar. Performans ölçümleri finansal performans ölçümlerinin yanında müşteri hizmetleri, uçuş operasyonları, insan kaynakları ve ortak işletmelerin performansını da içine alacak şekilde kapsamlı olmalıdır. Geleneksel performans ölçüm sistemleri sadece finansal performansa odaklandıkları için, genellikle işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadırlar. Performans ölçüm sistemi, yönetim sisteminin bir parçasıdır. Başarılı bir yönetim için işletmelerde şu anki ve gelecekte hedeflenen performansın tüm boyutlarını kapsayacak bir performans ölçüm sisteminin kullanılması gerekmektedir (Wald vd., 2010: 330).

Günlük operasyonları değerlendirmek için yapılan performans ölçümleri ve sonuçlarının geribildirimi hizmet sektöründe başarının sağlanması için önemli bir yönetim faaliyetidir. Performans göstergeleri de hizmet sektöründeki işletmelerinin performansının değerlendirilmesinde önemli araçlardır. Geleneksel finansal ölçümlerin yanı sıra finansal olmayan performans ölçümlerini de içeren dengeli sonuç kartı sistemi işletmeler tarafından tercih edilen bir performans yönetim aracı olmuştur. Dengeli sonuç kartı (DSK) günlük operasyonel faaliyetlerin performansının ölçülmesinden çok,

stratejik performansın ölçümü için geliştirilmiş stratejik bir performans yönetim aracıdır. DSK, günlük operasyonların başarısını ölçmek için uygun değildir (Tanabe ve Fukumoto, 2011: 1).

Küresel havayolu işletmeleri karşılaştıkları olumsuzlukları çözmek veya ertelemek için birçok başarılı strateji ve risk yönetimi teorilerini kullanmak yerine aksine o andaki duruma reaktif karar alma süreçleriyle tepki vermektedirler. Herhangi bir organizasyon için stratejik yönetim kuramı, mukayeseli avantaj sağlayan ve bu avantajı koruyan faaliyetleri içermektedir. Risk yönetimiye, potansiyel tehlikelerin değerlendirilip izlenmesini içerir (Dess ve Lumpkin, 2003). Havayolu yönetimi için genel olarak rakamlara dayanan finansal/operasyonel göstergeler performans değerlendirmesinin çok tutarlı araçları olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle de havayolu işletmelerinde üst düzey kararlar çoğunlukla bu performans göstergelerine dayanmaktadır (Gritta vd., 2006; Francis vd., 2005).

Havayolu işletmelerinde performans ölçümüyle ilgili Francis vd. (2005) ve Gudmundsson (1999, 2002)'un çalışmalarına bakıldığında havayolu işletmeleri çevre, iletişim, bilgi işlem yönetimi, organizasyon/genel yönetim, pazarlama ve finansal yönetim gibi finansal olmayan performans göstergelerini yönetim açısından gerektiği gibi kullanmamaktadırlar. Liedtka (2002) çalışmasında ise havayolu işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin, finansal performans göstergelerinin yakalayamadığı fakat havayolu yönetimi için önem arz eden birçok unsuru yakalayabildiğini göstermiştir.

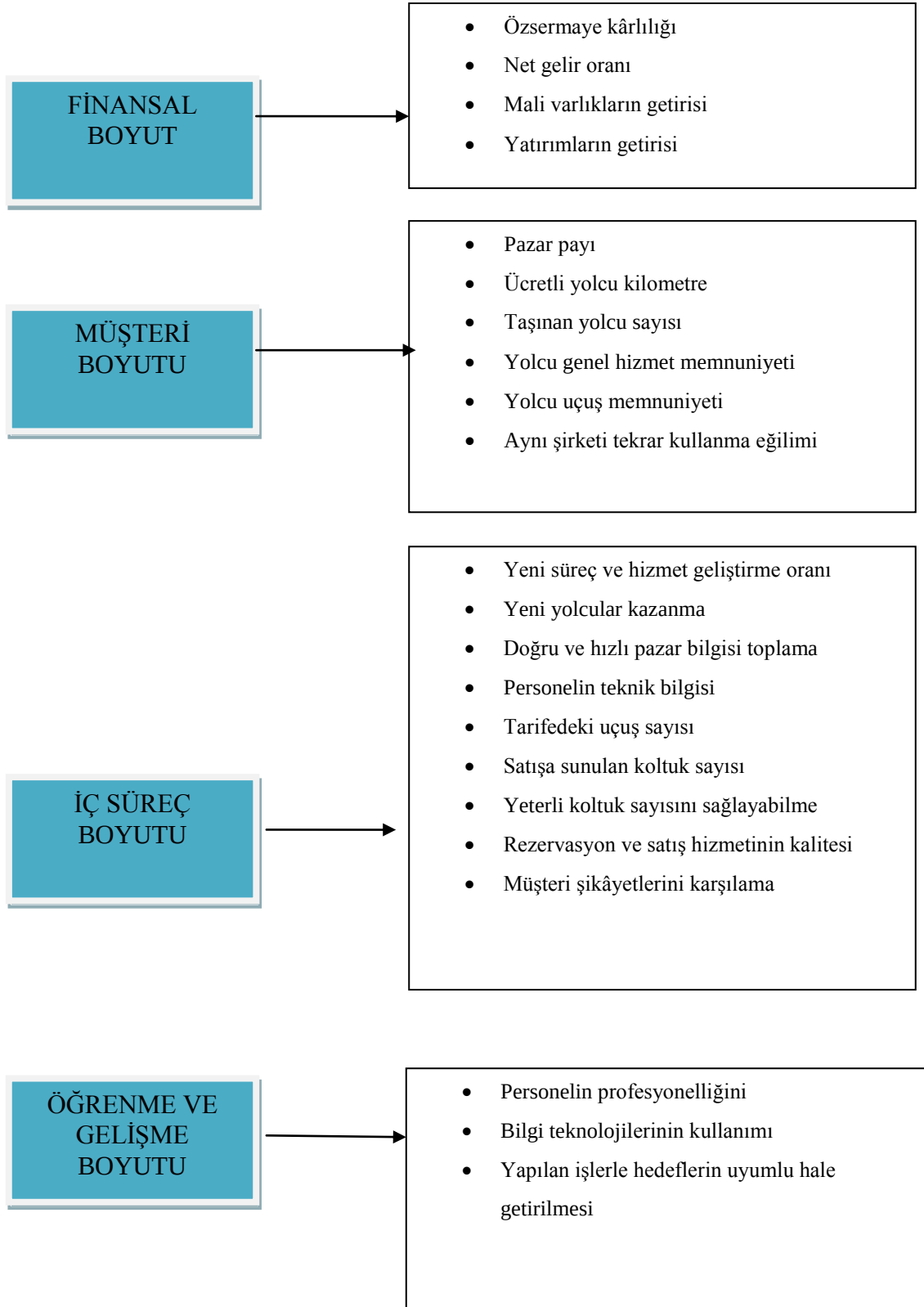
İşletmelerin kendi özelliklerine göre finansal olmayan performans unsurlarını DSK göstergelerini geliştirmek üzere performans değerlendirmesine dahil etmenin çok önemli olduğu bilinmektedir. Bir önceki paragrafta bahsedilen unsurlar, yöneticilerin performans göstergelerini anlayıp, verileri anlama ve kullanma yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Finansal olmayan performans göstergelerini kullanarak işletmeye daha kapsamlı bakmak, hangi kıstasların mevcut ve gelecek dönem performansı için daha yol gösterici olduğuna ilişkin farklı problem çözme ve karar alma yaklaşımlarının üretilmesini sağlayabilecektir (Gudmundsson, 1999; Kaplan ve Norton, 1992). Havayolu operasyonları üzerinde etkili olan sayısız dışsal faktör (enflasyon oranları, yükselen yakıt maliyetleri, yolcu talebinin değişkenliği, sigorta maliyetleri vb.) nedeniyle, sektör çapında kârlılığın artırılması açısından finansal

olmayan performans göstergelerinin de öneminin yönetim açısından anlaşılması gerekmektedir.

Havayolu işletmelerinde performans değerlendirmesi, koltuk-kilometre maliyeti, koltuk başına kazanç gibi finansal göstergeler ve müşteri memnuniyeti ve zamanında kalkış oranı gibi finansal olmayan göstergelere dayanmaktadır (Francis, 2005). Liedtka, havayolu sektöründe bazı finansal olmayan performans göstergelerinin, finansal performans göstergelerinin sağlayamadığı ve işletme için kritik öneme sahip verileri sağladığını göstermiştir. Bu açıdan bakıldığında havayolu yönetiminin başarısında DSK gibi çok boyutlu performans yönetim sistemlerinin kullanılmasının önemi anlaşılmaktadır. Buna rağmen Francis vd. (2005)'nin 200 havayolu işletmesinde yaptığı araştırmanın sonuçları Kuzey Amerika havayolu işletmelerinin %86'sının kıyaslama yöntemini kullandığını gösterirken sadece % 29'unun DSK yöntemini kullandığını göstermektedir.

Havayolu işletmesi yöneticileri çoğunlukla karar alma sürecinde, doluluk oranı ve koltuk başına geliri artırma ve maliyetleri düşürme yöntemlerine odaklanmış durumdadırlar (Francis vd., 2005: 210). Bu stratejiler de işletmenin gelecekteki durumunu tahmin etmede yetersiz olan ve yöneticilerin gerçek zamanlı düzenlemeler yapmalarına izin vermeyen finansal göstergelerin havayolu işletmelerinde daha çok kullanılmasına yol açmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992:73; Gudmundsson, 1999: 160).

Kaplan ve Norton, DSK'yı stratejik yönetim sistemine dönüştürerek geleneksel performans ölçüm sistemlerinin aksine işletmenin geçmiş performansına odaklanmak yerine stratejik performansını ölçmeyi sağlayan bir yönetim aracı haline getirmişlerdir (Kaplan ve Norton, 1996: 180). DSK ve finansal olmayan performans göstergelerin havayolu işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. Bazı havayolu işletmeleri DSK boyutlarına özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre boyutlar ekleyip çıkarmaktadırlar (Francis vd., 2005: 209). Kaplan ve Norton (1996: 197) DSK'da 7-25 arasında performans göstergesine odaklanılmasını önerirken, Gudmundsson (1999) çalışmasında havayolu işletmeleri için finansal olmayan 76 performans göstergesi belirlemiştir. Kaplan ve Norton'a göre Gudmundsson'un geliştirdiği finansal olmayan performans parametrelerinin sayısı DSK sistemi için oldukça fazladır. DSK daha çok stratejik performansı göstermede etkili olan, daha az sayıda performans göstergesi kullanmaktadır.



Şekil 8. Havayolu İşletmeleri İçin Dengeli Sonuç Kartı Boyutları

Kaynak: Liang vd., 2006: 3.

Şekil 8. havayolu işletmesi için dengeli sonuç kartının dört boyutuna göre geliştirilmiş olan performans göstergelerini göstermektedir.

Şekil 8’de içeriği gösterilen DSK performans ölçümünde oldukça yaygın olarak kullanılan bir performans yönetim sistemidir. DSK işletmenin performansını dört boyuta (finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme) dayandırarak işletme performansını değerlendirmektedir. Maalesef, DSK’nın geleneksel olarak sunduğu dört boyut, havayolu sektörünün ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır. Bu nedenle havayolu işletmesinin performans yönetimi DSK oluşturulurken sektörün özelliklerine göre geleneksel boyutlardan bazıları çıkarılabilir veya işletmeye özel ek boyutlar eklenebilir (Wald, 2010: 340).

3.1. Havayolu İşletmelerine Dengeli Sonuç Kartının Dört Boyutu

Dengeli sonuç kartının dört boyutu birçok değişik sektör ve işletme için yeterli olmasına rağmen, bunların bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olacağı gibi faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 44). Tablo 21’de görüldüğü üzere, havayolu işletmesi için geliştirilen örnek dengeli sonuç kartı boyutları için geleneksel 4 boyuttan iç süreç, öğrenme ve gelişme boyutu kullanılmamıştır. Bunların yerine uçuş operasyon boyutu ve hizmet gösterge başlıkları altında iki yeni boyut eklenmiştir.

Şekil 21’de havayolu için belirlenmiş olan dört boyut (finansal, müşteri, uçuş operasyon ve hizmet boyutu) ve bunlar için belirlenen stratejik amaçlar görülmektedir. Finansal boyutun DSK içindeki ağırlığı 3/10, müşteri boyutunun 3/10, uçuş operasyonları 2/10 ve hizmet göstergelerinin 2/10 oranındadır. Her boyut için belirlenen stratejik amaçların oranları da ayrı ayrı belirlenmiştir. Örneğin finansal boyut içerisinde gelirlerin ağırlık oranı 3/10 iken, bunun içinde yakıt maliyetinin ağırlık oranı 2/10’dur. Yapılan ölçümler sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda finansal boyutta % 53,82, müşteri boyutunda %41,67, uçuş operasyonları boyutunda %23,43, hizmet boyutunda %55,56 oranında performans gösterilmiştir. İşletmenin tüm bu göstergeler için toplam performansı ise %44,44’dür.

Tablo 21. Havayolu Dengeli Sonuç Kartı Performans Ölçüm Sonuçları

	Stratejik Amaçlar	Ağırlık	Açıklama	Performans (%)	Hedef
FİNANSAL		3		%53,82	
	Gelirler	3	Belirlenen yıl için nakit akışı	%27000	%30000
	Giderler	2	Direk ve dolaylı giderler için nakit çıkışı	%10000	%5000
	Kâr oranı	3		%100	%500
	Yakıt maliyeti	2		%2000	%500
	FİNANSAL BOYUT TOPLAM PERFORMANS			%53,82	
MÜŞTERİ		3		%41,67	
	Sunulan ikram çeşitliliği	4		%10	%25
	Bagaj oranı	1	Standart bagaj taşıma hakkı ve fazla bagaj için ödediği ücret	%30	%20
	Şikayetleri cevaplama süresi	2		%10	%5
	İptal edilen uçuş sayısı	3		50	0
	MÜŞTERİ BOYUTU TOPLAM PERFORMANS			%41,67	
UÇUŞ OPERASYON		2		%23,43	
	Uçuş sayısı	3	Belirlenen yıl için gerçekleşen uçuş sayısı	%500	%10000
	Yolcu sayısı	2	Bir yılda taşınan yolcu sayısı	%20000	%60000
	Uçuş mesafesi	3	<i>Bir yılda uçulan toplam mesafe</i>	%8	%17
	Uçak verimliliği	2		%50	%100
	UÇUŞ OPERASYON BOYUTU TOPLAM PERFORMANS			%23,43	
HİZMET		2		%55,56	
	Satılan koltuk sayısı	3	Doluluk oranı	%75	%100
	Kargo ve posta	2	Taşınan ticari yük	%100000	%150000
	Ağ sayısını genişletmek için yapılan antlaşmalar	2		6	10
	Kaza oranı	3		1	0
	HİZMET GÖSTERGE BOYUTU TOPLAM PERFORMANS			%55,56	
	Dengeli Sonuç Kartı Toplam Performans			%44,44	

Kaynak: http://www.strategy2act.com/ordering_metrics.htm

3.1.1. Finansal boyut

Dengeli sonuç kartı yöntemi dışında da sıkça kullanılan finansal performans göstergeleri, daha çok organizasyonun kısa vadedeki başarısının göstergesidir. Bu performans göstergelerini kullanmada DSK yönteminin klasik kontrol sistemlerinden farkı, finansal sonuçların diğer boyutlarla belirlenen performans ölçütleriyle ilişkilendirilmesidir (Kılıç ve Erkan, 2006: 83).

Havayolu işletmeleri kâr odaklı işletmeler oldukları için finansal performanslarını ölçmek zorundadırlar. Havayolu sektöründeki finansal ölçümler diğer sektörlerdeki ve işletmelerdeki ölçümlerle benzerdir. Eğer havayolu işletmesi hisse senedi borsasında faaliyet gösteriyorsa birçok ölçüm ticaret ve anonim şirket kanunlarına göre önceden belirlenmiştir. Finansal performans göstergelerinin çoğunluğu diğer havayolu işletmeleriyle benzer olsa da havayolu işletmelerine özel bazı finansal performans göstergeleri de bulunmaktadır. Havayolu işletmeleri çok sayıda personel çalıştıran, büyük altyapı ve uçak yatırımları gerektiren bir sektörde faaliyet göstermektedirler. Bu nedenlerden dolayı da havayolu işletmelerinin sabit maliyetleri yüksektir. Yüksek sabit maliyetlerin yanı sıra, çok sayıda havayolu işletmesinin faaliyet gösterdiği ve sunulan hizmetin özelliklerinin benzer olduğu ve kâr oranlarının düşük olduğu yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler (Halloway, 2003: 581-583).

Havayolu işletmelerinde finansal ölçümleri raporlamanın en basit yolu gelir ve giderleri sınıflandırmaktır. Havayolu işletmelerinde operasyonel gelirler yolcu, kargo veya charter taşımacılıktan elde edilen gelirleri kapsamaktadır. Giderler ise genel olarak yakıt, personel, bakım ve hizmet maliyetlerini kapsamaktadır. Havayolu işletmeleri için sadece gelir ve maliyet sonuçlarını raporlamak işletmenin finansal performansını göstermekte yeterli olmamaktadır. İşletmenin şu anki ve gelecekteki finansal performansını gösteren daha gerçekçi bir resme, performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır (Wald, 2010: 339).

Francis, vd., havayolu işletmelerinin performans ölçümünde en sık kullanılan finansal performans göstergelerini operasyonel maliyet, nakit akış oranı, operasyonel gelir, kârlılık, yatırım sermayesi getirisi, borç/özsermaye oranı, gelir/harcama oranı, fiyat/kazanç oranı, hisse senedi fiyatı, hisse başına kazanç oranı olarak sıralamıştır. Morrell (2007: 55)'e göre ise havayolu işletmelerinde finansal göstergeler dört

kategoride sınıflandırılmaktadır; Bunlar performans/kazanç oranları, ödeme gücü oranları, likidite oranları ve yatırım (pazar değerlendirme) oranlarıdır.

1) Performans/kazanç oranı: Operasyonel gelir, net kâr marjı, yatırım sermayesi getirisi, özsermaye kârlılık oranı finansal performans göstergelerini içerir.

2) Ödeme gücü oranları: Gelirin faizi karşılama oranı ve borç/özsermaye oranı finansal performans göstergelerini içerir.

3) Likidite oranları: Cari oran ve asit test oranı finansal performans göstergelerini içerir.

4) Yatırım (pazar değerlendirme) oranları: Temettü karşılığı, piyasa kapitalizasyonu, hisse başına kazanç oranı, fiyat/kazanç oranı, hisse başına net varlık değeri finansal performans göstergelerini içerir.

Yukarıda açıklanan finansal performans göstergeleri havayolu işletmelerine özel göstergeler olmayıp, tüm işletmeler tarafından kullanılan göstergelerdir. Bu göstergelerin yanı sıra havayolu işletmelerine özel sıklıkla kullanılan finansal performans göstergeleri ise; ücretli yolcu kilometre (revenue passenger kilometres- RPK), sunulan koltuk kilometrenin birim maliyeti (cost per available seat kilometres- CASK) ve her birim iş yükü için gelirdir (revenue per workload unit- WLU)

3.1.2. Müşteri boyutu

Havayolu hizmeti yolcunun rezervasyon yaptırmasıyla başlayıp, havaalanına ulaşması ve check-in yaptırması ile devam eden ve varış havaalanından ayrılmasıyla sona eren, birçok aşamalı karmaşık hizmetler bütünüdür. Havayolu işletmesi bu hizmetler içerisinde özellikle aksaklık çıkma eğilimi yüksek olan hizmetlerin ölçümünü kesinlikle yapmalıdır. Bunun yanında yapılan araştırmalar müşteri memnuniyetinin, pazar payı ve kârlılığı arttırdığını kanıtlamıştır. Benzer şekilde DSK müşteri boyutundaki performans göstergeleri finansal performans destekleyici göstergelerdir.

Özellikle müşteriye elde tutma, müşteri şikâyetleri gibi göstergeler uzun dönem finansal kârlılık tahminleri için öncü göstergeler olarak kabul edilmektedir (Khim, 2010: 30–31).

Havayolu işletmesinin müşteri boyutundaki göstergeler, diğer sektörlerde kullanılan müşteri boyutuyla ilgili göstergelere benzerlik göstermektedir. Bu göstergelere örnek olarak müşteri sayısı, müşteri şikâyet oranı, pazar payı verilebilir (Kaygusuz, 2005: 96). Fakat hizmet kalitesiyle ilgili yapılan ölçümler havayolu hizmetinin özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bunlara örnek olarak da check-in hizmetlerindeki etkinlik, kabin görevlilerinin sunduğu hizmetin kalitesi, uçak içi ikramın kalitesi örnek olarak verilebilir (Leong, 2008: 23).

Havayolu işletmelerinin müşteri hizmetlerinden birçoğu aslında havayolu işletmesinin kendisi tarafından gerçekleştirilmemektedir. Yolcuya verilen hizmetlerden bir kısmı terminal işleticileri, bir kısmı da havayolu işletmesinin dış kaynak kullanım (outsourcing) antlaşması yaptığı yer hizmet sağlayıcıları gibi işletmeler tarafından havayolu işletmesi adına verilmektedir. Fakat havayolu işletmesi kendisi adına dış kaynaklar tarafından yolcuya verilen bu hizmetlerin de performansını ölçmek zorundadır. Bunun öncelikli nedeni yolcuların yoğunluğunun bu hizmetlerin havaalanı işleticisi veya yer hizmeti şirketinden sağlandığının farkına varamaması ve bu hizmetlerde bir aksilik olduğunda direkt olarak havayolu işletmesini sorumlu tutmasıdır. Havayolu işletmesinin kendi sunmadığı bu hizmetleri ölçmesinin bir diğer nedeni de hizmet antlaşması yapmış olduğu ortağının hizmet kalitesini kontrol etmek istemesidir (Wald, 2010: 342).

3.1.3. İç süreç boyutu

Havayolu işletmesinin operasyonel performansı havayolunun trafik miktarını, gelirlerini, çıktı miktarını ve maliyetlerini etkileyen bir performans boyutudur. Operasyonel performansın sonucu (kâr/zarar) şu şekilde hesaplanmaktadır (Holloway, 2003: 584).

Operasyonel Performans

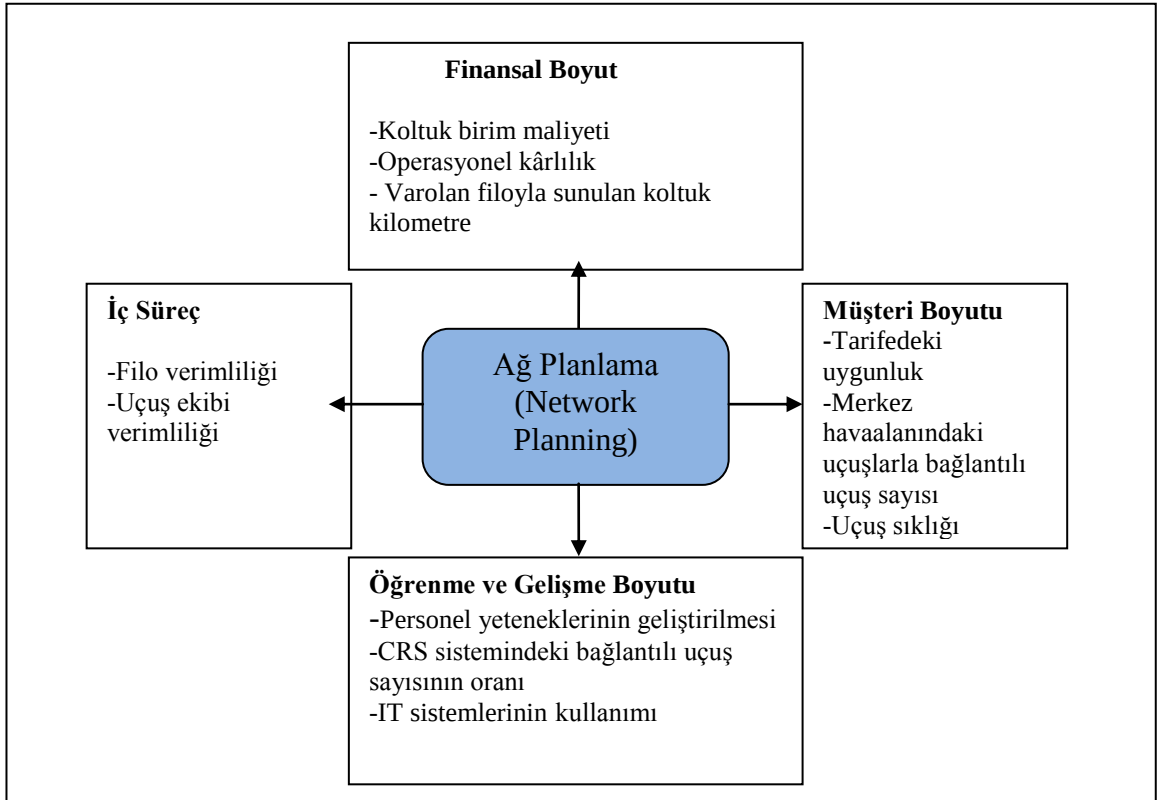
= Trafik X Gelir – Çıktı X Maliyet

=Kâr veya Zarar

Müşteri boyutundaki ve finansal boyuttaki performans göstergelerinin sonuçları operasyonel performans göstergelerinin sonuçlarına bağlıdır. Örneğin iyi bir müşteri hizmeti ve müşteri memnuniyeti operasyonel işlemlerin kusursuzluğuna bağlıdır. Şekil 12'deki strateji haritasında da iç süreç boyutundaki yer hizmeti süreciyle ilgili performans göstergesinin havayolu işletmesinin müşteri boyutundaki ve finansal boyuttaki performans göstergelerini nasıl etkilediğini göstermektedir.

Havayolu işletmeleri için operasyon süreci yer hizmetleri, yolcu hizmetleri, ağ planlama, tarife planlama ve bakım gibi süreçleri içerir. Bu süreçlerin hepsi uçuş operasyonu ile ilişkilidir ve uçuş operasyonunun etkili ve verimli gerçekleşmesi için birlikte yürütülür.

Uçuş operasyonu havayolu işletmesinin iyi performans göstermesi gereken en karmaşık işlerden biridir. Uçuş operasyonunun sürekliliğini sağlamak için uçak içerisinde uçuş ile ilgili her detayı gösteren ve kayıt altına alan birçok gösterge bulunmaktadır. Bu sayede uçuş performansının ölçümü dijital ortamda yapılmaktadır.



Şekil 9. Ağ Planlama Bölümü Dengeli Sonuç Kartı Boyutları

Kaynak: Serpen, 2008: 19.

Havayolu işletmesinin iç süreçlerindeki performansını görmek için uçuş operasyonu dışında yer hizmetleri ve uçakların verimliliğini ölçmekte önemli bir yere sahiptir. Bunların dışında iç süreçlerin performansının ölçümünde bakım ve onarım hizmetlerinin performansının, güvenlik ve emniyet ile ilgili unsurların performansının ve havaalanı işletmesi ile sağlanan koordinasyonun performansı da ölçülmektedir. İçsel süreçteki performansın ölçümü için her bölüm kendi dengeli sonuç kartını oluşturabilmekte ve bunu neden sonuç ilişkisi içerisinde işletmenin DSK'sı ile ilişkilendirebilmektedir (Wald, 2010: 344). Şekil 9'da havayolu işletmesi ağ planlama bölümüne yönelik olarak hazırlanmış örnek bir dengeli sonuç kartının boyutları gösterilmektedir.

Uçuş operasyonunu etkileyen önemli işlerden biri de yer hizmetlerinde verilen hizmetin etkililiğidir. Uçağa yerde verilen hizmetler bagajların ve kargonun yüklenip boşaltılması, su, elektrik ve yakıt sağlanması, temizlik işlemleri ve atıkların boşaltılması gibi işlemleri kapsamaktadır. Uçağa yer hizmetlerinde verilen hizmetlerin birçoğu havayolu işletmesinin kendisi tarafından sağlanmasa da havayolu işletmesi bu hizmetlerin de performansını ölçmektedir. Bu sayede hem yer hizmetlerinin etkililiğini ölçmüş ve aksaklıkları saptamış olur hem de hizmet antlaşması yaptığı işletmenin performansını ölçmüş olmaktadır (Wald, 2010:344). Yer hizmetlerinde yapılan performans ölçümlerinden bazıları şunlardır (Serpen, 2008: 23);

- Bagaj işlemlerinden kaynaklanan gecikme oranı,
- Bagaj transfer işlemlerinin süresi,
- Yükleme ve boşaltma işlemlerinden kaynaklanan gecikme oranı,
- Kayıp ve hasarlı bagaj oranı,
- Yer hizmeti donanım yetersizliğinden kaynaklanan gecikme oranı,
- Hizmet süresi,
- Yer hizmeti personelinin verimliliği.

3.1.4. Öğrenme ve gelişme boyutu

Havayolu işletmeleri için öğrenme ve gelişme boyutundaki performans göstergeleri işletme için gelecekte gelir durumunu etkileyecek iç ve dış faktörleri

içermektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda havayolu işletmeleri özellikle havayolu işbirliklerine, tedarikçilere, insan kaynaklarına ve çevresel performans unsurlarına odaklanmaktadır.

a) Havayolu işbirliklerine üyeliğin havayolu performansı üzerine etkisi

Havayolu işbirliklerine üyelik havayolu işletmelerine ve havayolu yolcularına birçok avantaj sağlamaktadır. Örneğin yolcular için havayolu işbirlikleri çok sayıda bağlantılı destinasyon sağlamakta ve yolculara işbirliği içindeki tüm havayolu işletmelerinde mil kartlarını kullanabilme imkânı sağlamaktadır. Bunların yanı sıra yolcular işbirliğine ait dinlenme salonlarını kullanabilmektedirler. İşbirliklerinin havayolu işletmelerine sağladığı avantajlar da oldukça fazladır. Havayolu işbirliğine üye olan havayolu işletmeleri pazar paylarını ve kârlılıklarını arttırmaktadır. İşbirliğine üyelik sayesinde havayolu işletmeleri slot sıkıntısı olan havaalanlarına giriş imkânı sağlayabilmektedir. Bunların yanı sıra havayolu işletmeleri işbirlikleri sayesinde daha az rekabete mahruz kalmaktadırlar. İşbirliği içindeki diğer havayolu işletmeleri ile ortak kaynak kullanımı sağlayabilmektedirler (Goh ve Uncles, 2002: 3-5).

Stratejik havayolu işbirlikleri ve kod paylaşımı antlaşmaları havayolu işletmelerinin belli hizmet kalitesinde ve emniyet seviyelerinde hizmet vermelerini gerekli kılmaktadır. Bu tarz işbirliklerine üye havayolu işletmeleri müşterileri için marka kalitelerini sürdürmek istemektedirler. İşbirliği içerisinde bu standartlarda hizmet veremeyen havayolu işletmesi olursa, bu işletmenin işbirliği içindeki diğer havayolu işletmeleri tarafından işbirliğinden çekilmesi istenebilir. Örneğin Kore Havayolları üye olduğu işbirliğinden, üye havayolu işletmelerinden Delta ve Air France havayollarının talebiyle yeterli güvenlik standartlarını sağlayıncaya kadar uzaklaştırılmıştır. Delta ve Air France'ın havayolları güvenlik sistemiyle ilgili bilgilerini ve uzmanlıklarını Kore Havayoluyla paylaşarak Kore Havayolları'nda mümkün olabilecek güvenlik problemlerinin üzerinde durmuşlardır. Bu bilgilerin yanı sıra performans açısından kendilerini Kore Havayolu ile kıyaslayarak bu bilgileri Kore havayoluyla paylaşmışlardır (Francis vd., 2005: 207-208).

Havayolu işbirliği içerisinde faaliyet göstermenin performansı ise kod paylaşımı antlaşmasına göre gerçekleşen uçuşların sayısı ve havayolu işletmesinin kendi

yolcularının yüzde kaçının bu antlaşmalı uçuşlarda uçtuğunun hesaplanmasıyla ölçülmektedir (Wald, 2010: 346).

b) Tedarikçi işletmelerin performansı

Havayolu işletmeleri özellikle işletme faaliyetlerini yakından etkileyen tedarikçi firmalarla sıkı ilişkiler içerisinde olmalı ve bunların performanslarını ölçmelidir. Tedarikçilerle ilgili bazı performans ölçüm göstergeleri şunlardır (Wald, 2010: 347);

- Sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Ürün veya hizmetlerin zamanında ulaştırılması,
- Ürün veya hizmetlerin ulaştırılma hızı.

c) İnsan kaynaklarının performansı

Havayolu hizmet özellikleri çok benzerdir. Bir havayolu işletmesi yenilikçi bir hizmet uygulamaya başladığı zaman bu, diğer işletmeler tarafından da kısa sürede kolayca kopyalanıp uygulanabilmektedir. Bundan dolayı havayolu işletmeleri kendilerini rakip işletmelerden farklılaştırabilmek için başka yollar denemektedirler. Havayolu işletmeleri için bunu yapmanın en etkili yollarından biri de “personel farklılaşması”dır. Daha eğitimli personel, müşterilerin beklentilerine daha iyi cevap verebilecek ve daha kaliteli hizmet sunacaktır. Örneğin havayolu sektöründe kabin personeline verilen başlangıç eğitiminin ortalaması 8 haftayken Singapur Havayolları kabin personeline 15 hafta süren, daha kapsamlı bir eğitimden geçirerek işe başlatmaktadır. Bu da Singapur Havayollarının kabin personeli açısından diğer havayolu işletmelerinden farklılaşmasını sağlamaktadır (Heracleous ve Wirtz, 2009: 277-278).

Havayolu işletmelerinde insan kaynaklarının performansının ölçülmesi yer hizmeti personeli, yönetim ve idari personel ve uçuş personeline kadar geniş bir yelpazede gerçekleşmektedir. Havayolu sektörüne ait bazı düzenlemelerden dolayı uçuş ekibinin verimliliği birçok faktörden ve kısıtlamadan etkilenmektedir. Uçuş ekipleri özellikle uzun menzil uçuşlarda karmaşık bir ekip planlama süreciyle karşılaşmaktadırlar. Örneğin uçuş ekipleri dönüş istasyonunda belli bir saat uçuş gerçekleştirdiyse, dinlenme zorunlulukları vardır. Güvenlik önlemlerinden dolayı da bazen mola vermek zorunda kalmaktadırlar.

Havayolu işletmelerinde insan kaynaklarının performansının ölçümünde kullanılan performans göstergelerine örnek olarak kadrolu çalışan sayısı, yönetici/pilot oranı, her çalışana yapılan eğitim yatırımının miktarı, planlanan eğitimlerin gerçekleşme oranı, personel memnuniyeti ve sadakati verilebilir. Uçuş personeline özel bazı performans ölçümleri de yapılmaktadır. Bunlara örnek olarak da uçuş personelinin günlük uçuş saati, blok saat/uçuş saati, ekip planlamada yapılan değişikliklerin oranı verilebilir (Wald, 2010: 348).

d) Çevresel performans

Havayolu işletmelerinin çevreye verdikleri zararları kontrol altında tutmaları gerekmektedir. Bu zararlar sadece CO2 emisyon gazı ile sınırlı değil, gürültü kirliliği ve atıkların imha edilmesi konularını da içermektedir. Havayolu sektörünün sebep olduğu emisyon gazı çevreyi oldukça olumsuz etkilemektedir. Uçakların iniş ve kalkışta yaratmış olduğu gürültü kirliliği de havaalanı çevresinde yaşayan halk için sorun teşkil etmektedir. Söz konusu nedenlerle halkın havayolu işletmesi hakkındaki olumsuz düşüncesi de dolaylı olarak havayolu işletmesinin ticari başarısını etkileyecektir. Havayolu işletmeleri uçak kerosene tüketimini en aza indirmek için çevresel projeler geliştirmektedirler. Bu sayede hem maliyetlerde düşüş sağlanmakta hem de çevreye verilen zarar azaltılmaktadır (Hooper ve Greenall, 2005: 155-160).

Havayolu işletmelerinde kullanılan çevresel performans göstergelerine örnek olarak, her ücretli yolcu kilometre için kerosene tüketimi, her ücretli ton kilometre için üretilen CO2 emisyon miktarı, uçakların gürültüsünden etkilenen kişi sayısı, geri dönüşüm yapılan atıkların yüzdesi, ortalama filo yaşı verilebilir (Wald, 2010: 349).

3.2. Dengeli Sonuç Kartı Boyutları Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi ve Strateji

Haritası

İşletmelerin stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan strateji haritaları, bir işletmenin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları içermektedir (Özbirecikli ve Ölçer 2002: 5). Strateji haritaları işletme stratejisinin hangi aksiyonlardan oluştuğunu gösterir. Bunun yanı sıra strateji haritaları DSK'nın dört boyutu üzerinde son noktaya nasıl ulaşılacağını göstermektedir (Kaplan ve Norton, 2004: 10 -14).

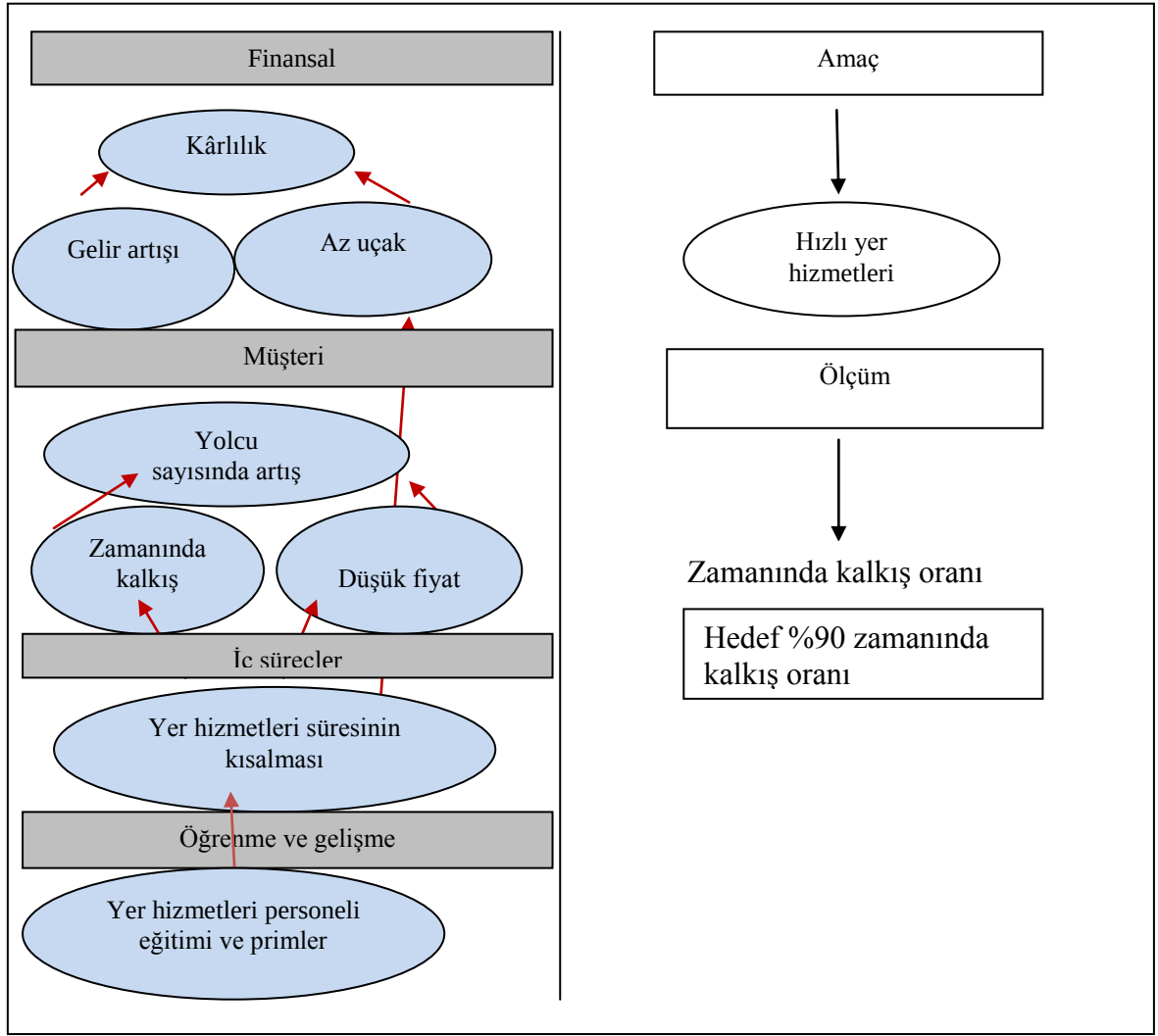
Strateji haritası organizasyonun misyon ve vizyonuna ulaşmak için nasıl bir gelişim geçireceğini neden-sonuç ilişkisi içinde açıklar. Strateji haritası aşağıdaki sorulara cevap aranarak geliştirilen bir yönetim aracıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 44).

- Finansal başarı kazanmak için ortaklarımıza nasıl görünmeliyiz?
- Hissedar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için iyileştirilmesi gereken süreçler nelerdir ve hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir?
- İşletme vizyonunu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?
- Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde arttırabiliriz, değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliğini nasıl sağlayabiliriz?

Düşük maliyetli bir havayolu için strateji haritası oluşturulurken sorulara örnek olarak aşağıdaki şekilde cevap verilmiştir (Mahoney, 2005: 3-4).

- Kârlılığı nasıl arttırabiliriz?
Müşteri ve doluluk oranlarını arttırmalıyız.
- Niçin müşteriler bizi daha çok tercih edeceklerdir?
Zamanında kalkış oranının arttırmalıyız.
- Bunu gerçekleştirmek için hangi iç süreci iyileştirmeliyiz?
Yer hizmetleri süresini kısaltmalıyız.
- Bizim personelimiz bunu nasıl başaracak?
Personele verilen eğitim oranının arttırılması ve teşvik primi uygulamalıyız.

Şekil 10 stratejik amaçlarla neden sonuç ilişkisi kurulmuş olan bir düşük maliyetli havayolu işletmesinin örnek strateji haritasını göstermektedir. Yer hizmetleri personeline verilen teşvik ve eğitimler, yer hizmeti süresinin kısalmasını, bu da zamanında kalkış oranının artmasını sağlamıştır. Zamanında kalkış oranının artışı daha fazla yolcunun havayolu işletmesini tercih etmesine neden olmuş ve buna bağlı olarak da gelirlerde artış sağlanmıştır.



Şekil 10. Düşük Maliyetli Havayolu İşletmesi Strateji Haritası Örneği

Kaynak: Kaplan, 2003: 5.

3.3. Havayolu İşletmeleri Dengeli Sonuç Kartı Örnekleri

Şekil 11 Southwest Havayolu işletmesinin dengeli sonuç kartı modelini nasıl kullandığına dair örnek bir çerçeve gösterilmektedir. Birinci sütun stratejik amaçlar arasındaki neden sonuç ilişkisini gösteren işletmenin strateji haritasını göstermektedir. İkinci sütun her stratejik amacın neye ulaşmak istediğini ve bunun başarılmasında nelerin kritik olduğunu göstermektedir. Ölçüm sütunu ise amaçların hangi göstergelere bakılarak ölçüldüğünü gösterir. Son sütun amaçları başarmak için gerekli olan faaliyet programını gösterir.

Stratejik Konu	Operasyonel Etkililik	Amaçlar	Ölçüm	Hedef	Faaliyet Programı
Finansal	Kârlılık Az uçak Fazla yolcu	- Kârlılık - Daha fazla müşteri - Daha az uçak	- Kârlılık - Koltuk geliri - Uçak kiralama maliyeti	%30 %20 %5	
Müşteri	Zamanında kalkış Düşük fiyat	- Zamanında kalkış - Düşük fiyat	- CAA zamanında kalkış oranı - Pazar araştırması, müşteri şikâyetleri		Kalite yönetim sistemi Müşteri bağlılık programı
İç Süreç	Hızlı yer hizmetleri	Hızlı yer hizmetleri	- Yer hizmetleri süresi - Zamanında kalkış oranı	30 dk %90	
Öğrenme ve Gelişme Süreci	Yer hizmetleri personelinin eğitimi ve personele şirket hissesi verilmesi	Personel eğitimi ve prim	- Eğitim alan personel yüzdesi - Hisse sahibi olan personel yüzdesi	1. Yıl %70 3. Yıl %90 5. Yıl %100	Eğitim programları

Şekil 11. Southwest Havayolu Dengeli Sonuç Kartı Örneği

Kaynak: Mahoney, 2005, 3.

Tablo 17’de Delta Havayolu’nun DSK’sı gösterilmiştir. Stratejik amaçlar doğrultusunda finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme boyutunda çıktı ve süreçlerin ölçümüyle ilgili performans göstergeleri verilmiştir.

Tablo 17. Delta Havayolu Dengeli Sonuç Kartı Örneği

Misyon: Dünyanın en iyi havayolu işletmesi olmak

Stratejik Amaçlar:

- Yolcu için bir numaralı havayolu olmak
- Yolcuların talep ettiği her noktaya uçuş düzenlemek
- Finansal başarının sürekliliğini sağlamak

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	İÇ SÜREÇ BOYUTU	MÜŞTERİ BOYUTU	FİNANSAL BOYUT
<u>Çıktı Ölçümü</u> 1999 1998 Çalışan sayısı 74000 67400 Çalışan başına yolcu 1446 1500 Çalışan başına koltuk/mil 1.9460 2.0764 Personel devir oranı Personel şikâyetleri Ücretler ve teşvik primi	<u>Çıktı Ölçümü</u> 1999 1998 Uçuş iptalleri Zamanında kalkış %86 ---- Bagaj transferi (en iyi ikinci) Koltuk maliyeti Kaza ve kırım oranı Uçak ortalama yaşı 11.60 12.30 Uçak sayısı 676 569	<u>Çıktı Ölçümü</u> 1999 1998 Pazar payı (US birinci şirket) Koltuk sayısı 144003 140149 Günlük uçuş sayısı 5200 ---- Havaalanı sayısı 351 ---- Müşteri şikâyetleri (en iyi üçüncü)	<u>Çıktı Ölçümü</u> 1999 1998 Faaliyet geliri 1870 1694 Net gelir/varlıklar 6.65% 6.85% Yolcu mil geliri 0.1283 0.1285 Her koltuk mil için 0.1022 0.1009 operasyonel gelir Operasyonel nakit akışı 2929 2916 Fiyat/kazanç oranı 9.3054 9.6386
<u>Süreç Ölçümü</u> 1999 1998 Eğitim Güçlendirme Takım çalışması Performans değerlendirme Personel inisiyatif kullanma hakkı	<u>Süreç Ölçümü</u> 1999 1998 Yolcu seyahat uzunluğu 978 971 Uçak verimliliği 8.7 8.7 Doluluk oranı 72.6 72.2 Başabaş noktası 62.5 62.8	<u>Süreç Ölçümü</u> 1999 1998 Merkez havalanı Atlanta Atlanta İşbirliği Airfrance --- Uçak içi ikram Boarding time Fiyat Uçuş sıklığı Sık uçan yolcu programı İşletme imajı	<u>Süreç Ölçümü</u> 1999 1998 Faaliyet dışı işlerden gelen gelirler (D.express, D. Shuttle, D.Cargo) Varlıkların verimliliğin artırılması Maliyetlerin düşmesi Verimlilik artışı

Kaynak: Porporato vd., 2008:122.

Üçüncü Bölüm

Havayolu İşletmelerinin Performans Yönetiminde Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Amaç, işletmelerin performans yönetim araçlarından biri olan **dengeli sonuç kartı** yöntemini, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin kullanıp kullanmadıklarını ya da kullanmaya hazır olup olmadıklarını saptamaktır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin kullandıkları performans sistemlerinin kapsamı, yöneticilerin dengeli sonuç kartı yöntemine bakış açıları, stratejik hedeflerini ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürüp dönüştürmedikleri, dengeli sonuç kartının dört boyutu kapsamında finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinden hangilerini kullandıkları ve bu göstergeler arasındaki ilişkilere bakıp bakmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen bilgiler sonucunda da Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin performans ölçümünde dengeli sonuç kartı yönteminin uygulanabilirliğinin değerlendirmesi yapılmıştır. Bu araştırma, işletme başarısını değerlendirmede finansal performans göstergelerinin yanı sıra finansal olmayan performans göstergelerini de dengeli bir şekilde kullanan *dengeli sonuç kartı (DSK)* yönteminin Türkiye’deki havayolu işletmelerinde uygulanabilirliğinin ortaya konulabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde araştırmada cevaplanmak istenen sorular şunlardır:

- Havayolu işletmelerinde kullanılan performans ölçüm ve yönetim sistemleri nelerdir?
- Havayolu işletmelerinde stratejik hedefleri başarıya ulaştıracak kritik performans göstergeleri belirlenmiş midir ve bunlar arasındaki neden- sonuç ilişkisine bakılmakta mıdır?
- Havayolu yöneticilerinin dengeli sonuç kartı yönteminin kullanımıyla ilgili düşünceleri nelerdir?
- Dengeli sonuç kartı yönteminin dört boyutu altında havayolu işletmelerinde ölçülen performans göstergeleri nelerdir?

2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin performans yönetim araçlarından biri olan *dengeli sonuç kartı* yöntemini araştırmaya yönelik olması sebebiyle, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından tarifeli sefer düzenlemek üzere yetkilendirilmiş Türk havayolu işletmelerini kapsamaktadır. Havayolu işletmelerinden tarifeli havayolu taşımacılığı ruhsatı olmasına rağmen fiili olarak tarifeli sefer düzenlemeyen işletmelerde performans yönetiminin incelenmesi başka bir araştırmanın konusu olabileceğinden bu havayolu işletmeleri araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırma sürecinde yaşanan sınırlılıklardan birisi araştırmaya katılan havayolu işletmelerinin performans verilerini paylaşmak istememeleridir. Araştırmanın bir diğer önemli sınırlılığı ise, THY tarafından şirket politikası gereği görüşme sorularını cevaplamalarının uygun olmayacağı gerekçesiyle görüşme talebine olumsuz cevap alınmasıdır. THY ile görüşme yapılamamasına rağmen işletme araştırma kapsamından çıkarılmamış işletme ile ilgili ikincil verilerden faydalanılarak değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın bulguları, söz konusu havayolu işletmelerinde performans yönetiminden sorumlu olan orta ve üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin görüşlerine başvurularak ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla araştırma bulguları, görüşlerine başvurulmuş yöneticilerin konu ile ilgili paylaşımlarıyla sınırlıdır. Bu kapsamda görüşülen yöneticilerin işletmenin performans yönetimiyle ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları ve görüşme sorularına doğru cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Her bir görüşmenin sınırlı bir zaman diliminde yapılmış olması nedeniyle cevaplar, bu süreler içinde toplanan veriler ile sınırlıdır. Yöntem açısından ise araştırma, araştırma sürecinde elde edilen nitel verilerin betimsel analizi ile sınırlıdır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli

Havayolu işletmelerinde performans yönetiminin değerlendirilmesi ve dengeli sonuç kartı yönteminin kullanılabilirliğinin araştırılmasında *nitel araştırma* yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırma, bir ortamda hâlihazırda süregelen olaylara ilişkin daha derinlemesine ve tüm boyutlarıyla araştırma olanağı sunmakta ve sosyal olay veya olgulara ilişkin kararların, niçin ve nasıl verildiklerinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Araştırmada, var

olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amaçlandığından betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni ulaşılabilir nitelikte olduğundan ayrıca bir örneklem belirleme tekniğı kullanılmamıştır. İşletmenin performans yönetimiyle ilgili soruları cevaplayabilecek nitelikte olan kişiler işletmenin orta ve üst düzey yöneticileri olmuştur.

Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren tarifeli havayolu taşımacılığı yapan havayolu işletmeleridir. Türkiye’de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından tarifeli taşımacılık ruhsatı verilen sekiz havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler şunlardır:

- THY A.O.
- Onur Air Taşımacılık A.Ş.
- Atlasjet Havacılık A.Ş.
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
- Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.(Sunexpress Havayolları)
- SIK-AY Hava Taşımacılık A.Ş. (Sky Havayolu)*
- Hürküş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. (Freebird)*
- Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım Ticaret A.Ş.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri *yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğı ve ikincil veriler kullanılarak* toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ikincil veriler havayolu işletmelerinin web sayfalarından ve faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

Veri toplama amacıyla literatürden faydalanarak hazırlanan görüşme formuna aşağıda yer verilmiştir.

*Tarifeli taşımacılık ruhsatı olmasına rağmen tarifeli taşımacılık yapmayan bir havayolu işletmesi olduğu için araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

GÖRÜŞME SORULARI

1- Aşağıdaki performans ölçüm sistemlerinden hangilerini işletmenizde kullanmaktasınız?

- ☐ Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard)
- ☐ Kıyaslama (Benchmarking)
- ☐ Kalite Yönetim Sistemi
- ☐ Süreç Yönetimi
- ☐ Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
- ☐ Çevre Yönetim Sistemi
- ☐ Performans Prizması
- ☐ Değer Odaklı Yönetim
- ☐ İş Mükemmeliyet Modeli
- ☐ Diğer

2- Performans değerlendirmesi yapılırken; nakit devir hızı, kârlılık, birim maliyetlerin düşürülmesi gibi finansal performans göstergelerini kullanıyor musunuz? Finansal boyuttaki performans göstergelerinden hangileri işletmenizin başarısında önemlidir?

3- Performans değerlendirmesi yapılırken: müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi müşteriyle ilgili performans göstergelerini kullanıyor musunuz? Müşteri boyutundaki performans göstergelerinden hangileri işletmenizin başarısında daha önemlidir?

4- Performans değerlendirmesi yapılırken iç süreçlerle (operasyonel) ilgili performans göstergelerini; yeni hizmet geliştirme, süreçteki sorunları en aza indirme vb. kullanıyor musunuz? İçsel süreç boyutundaki performans göstergelerinden hangileri işletmenizin başarısında daha önemlidir?

5- Performans değerlendirmesi yapılırken öğrenme ve gelişme sürecinizle ilgili; teknolojik sistemlerin kullanılması, eğitim oranının artırılması, çalışan memnuniyeti, kariyer geliştirme olanakları gibi performans göstergelerini kullanıyor musunuz? Öğrenme ve gelişme boyutundaki performans göstergelerinden hangileri işletmenizin başarısında daha önemlidir?

- 6- İşletme stratejisini başarıya ulaştıracak kritik performans göstergeleri (Key Performance Indicators-KPI) belirlenmiş midir? Bu göstergeler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine bakılmakta mıdır?
- 7- İşletmenizin stratejik hedefleri belirlenirken hangi performans göstergelerine bakılmaktadır?
- 8- İşletmenizin performans değerlendirmesi kimler tarafından hangi sıklıkla yapılmaktadır?
- 9- İşletmenizin performans hedefleri ve sonuçları personelin tamamıyla paylaşılmakta mıdır?
- 10- İşletmenizin performans değerlendirmesini yaparken işletmenin stratejik hedeflerine bağlı olarak belirlenmiş finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin bir arada kullanıldığı dengeli sonuç kartı yöntemini kullanıyor musunuz? Böyle bir performans yönetim sisteminin kullanılması sizce işletmenin başarısını etkiler mi?
- 11- Havayolu işletmelerinde sizce finansal olmayan performans göstergeleri neden önemlidir? Finansal olmayan performans göstergeleri işletmenin finansal performansını etkiler mi?
- 12- Havayolu işletmelerinde performans ölçümü ve değerlendirmesi ile ilgili başka önerileriniz var mıdır? Varsa nelerdir?
- 13- Aşağıdaki performans göstergelerinden hangilerini performans ölçümünde kullanmaktasınız?
- | | |
|---|---|
| ☐ Nakit akış oranı | ☐ Zamanında kalkış oranı |
| ☐ Operasyonel gelir | ☐ Ücretli yolcu kilometre |
| ☐ Kârlılık | ☐ Uçak doluluk oranı |
| ☐ Operasyonel maliyet | ☐ Ortalama filo yaşı |
| ☐ Yatırım sermayesi getirisi | ☐ Sunulan koltuk kilometre |
| ☐ Borç/özsermaye oranı | ☐ Her çalışan için sunulan ton kilometre |
| ☐ Gelir/harcama oranı | ☐ Yer hizmetleri süresi (ground time) |
| ☐ Fiyat/kazanç oranı | ☐ Personel verimliliği |
| ☐ Hisse senedi fiyatı | |

- ☐ Hisse başına kazanç
- ☐ Koltuk başına maliyet

- | | |
|--|--|
| ☐ Uçak içi hizmetin kalitesi | ☐ Personel eğitim gerçekleştirme oranı |
| ☐ Bagaj teslim süresi | ☐ Personel memnuniyeti |
| ☐ Kayıp bagaj oranı | ☐ Yeni hizmet geliştirme oranı |
| ☐ Check-in bekleme süresi | ☐ Koltuk-kilometre maliyeti |
| ☐ Müşteri şikâyet sayısı | ☐ Uçakların verimliliği |
| ☐ Müşteri şikayeti cevap süresi | ☐ Kaza/kırım oranı |
| ☐ Müşteri memnuniyeti | ☐ Çevresel performans göstergeleri (Geri dönüşüm oranı, emisyon gazı oranı) |
| ☐ Hasarlı bagaj oranı | ☐ Diğer..... |
| ☐ Pazar payı | |
| ☐ Başabaş doluluk oranı | |

Araştırmada kullanılan görüşme formunun uzman geçerliğini saptamak amacıyla, görüşme soruları kapsam, uygunluk ve anlaşılabilirlik açısından konu ile ilgili iki uzmanın değerlendirmesine sunularak tespit edilmiş ve alınan geribildirimler sonucu sorularda düzeltme yapılarak soru formuna son şekli verilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri, görüşülen yöneticiler tarafından randevuların çok farklı tarihlere verilmesi sebebiyle, 13 Ocak - 28 Mayıs tarihleri arasında 4 aylık süre içinde toplanmıştır. Yapılan görüşmelerin tarihleri aşağıdaki gibidir:

- | | |
|---|------------|
| • Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Sunexpress) | 13.01.2012 |
| • Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. | 19.01.2012 |
| • Onur Air Taşımacılık A.Ş. | 16.03.2012 |
| • Atlasjet Havacılık A.Ş. | 16.03.2012 |
| • Borajet Havacılık Taşımacılık A.Ş. | 18.05.2012 |
-

Görüşmeler yöneticilerin çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiş ve görüşme esnasında yöneticilerin izni dâhilinde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşülen kişiler farklı

pozisyonlarda çalıştıkları ve sorumlulukları farklı olduğu için araştırmada görüşülen kişiler ile ilgili oransal ifadeler yer verilmemiştir.

4. Verilerin Analizi

Toplanan nitel veriler, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analizin amacı, analiz sonucunda elde edilen bulguları ve yorumları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya aktarmaktır. Veriler önce mantıklı ve anlaşılır biçimde betimlendikten sonra yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır. Araştırmacı, analiz sonunda ortaya çıkan temaları ilişkilendirir, anlamlandırır ve ileri dönük tahminlerde bulunacak yorumlarda da bulunabilir.

Yapılan görüşmeler sonrasında her bir yöneticiye ait ses kayıtları hiçbir değişiklik yapılmadan olduğu gibi yazıya dökülmüştür. Ardından, yazılı hale getirilen görüşmeler tek tek okunarak değerlendirilmiş, verilerin hangi temalar altında toplanacağı, düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiş ve araştırma soruları ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

5.1. Araştırmaya Katılan Havayolu İşletmelerinin Profili

Türkiye’de 1930’lı yıllarda başlayan havayolu taşımacılığı sektöründe 2003 yılında yaşanan serbestleşmeden sonra yoğun rekabet ortamı oluşmuştur. Bu rekabet ortamında havayolu işletmelerinin sürdürülebilir bir başarı yakalayabilmeleri için performanslarının yönetimi ve performans yönetim sistemlerinin kullanımı havayolu işletmeleri için önemli hale gelmiştir. Havayolu işletmelerinin performans yönetiminde performans sistemlerinin kullanımının yaygınlığı, belirlenen kritik performans göstergelerinin, performans ölçüm ve değerlendirme sıklığının havayolu işletmesinin faaliyet yılı ve kapasitesine göre farklılık göstereceği düşünülmektedir. Bu nedenle Tablo 18’de araştırmaya katılan havayolu işletmelerinin kuruluş yılı, uçak sayısı, koltuk kapasitesi ile ilgili verilere yer verilmiştir. Tablo 18’deki veriler işletmelerin 10.06.2012 tarihindeki uçak sayısı ve koltuk kapasitesi bilgilerini göstermektedir.

Tablo 18. Havayolu İşletmelerinin Özellikleri

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi
THY	1956	181	32.190
Sunexpress	1989	28	5.292
Pegasus	1990	37	6.755
Onur Air	1992	33	7.890
Atlasjet	2001	14	2.453
Borajet	2010	5	350

5.2. Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi

Araştırma sorularının değerlendirilmesi dört ana başlık altında yapılmıştır. İlk olarak havayolu işletmelerinin kullandıkları performans ölçüm ve yönetim sistemlerinin değerlendirmesi yapılmıştır. Daha sonra havayolu işletmeleri açısından kritik başarı faktörlerinin belirlenip belirlenmediği sorusuna cevap aranmıştır. Ardından yöneticilerin dengeli sonuç kartı kullanımıyla ilgili düşünceleri değerlendirilmiştir. Son olarak da dengeli sonuç kartının dört boyutunda havayolu işletmeleri tarafından hangi performans ölçümlerinin yapıldığı sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır.

Havayolu işletmelerinde kullanılan performans ölçüm ve yönetim sistemleri:

Tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik katılımcı bir yönetim anlayışı olan kalite yönetim sistemi, havayolu işletmeleri tarafından en yaygın olarak kullanılan performans yönetim sistemidir (ISO9001). Kalite yönetim sistemi araştırmaya katılan tüm havayolu işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. Kalite yönetim sistemi kapsamında havayolu işletmeleri tarafından süreç yaklaşımı benimsenmiş ve süreç yönetimi uygulanmaktadır.

Bir işletmenin üstün performansı olan işletmeleri, bunların iş yapma tekniklerini incelemesi, kendi teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulamasına olanak sağlayan *kıyaslama* (benchmarking) yöntemi dört havayolu işletmesi tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır. Ayrıca görüşülen yöneticilerin tamamı tarafından kıyaslama, işletmenin performansını geliştirmek için etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Görüşülen havayolu işletmelerinden sadece birisi kıyaslama yöntemini kullanmayı tercih etmemektedir. Bu işletme kıyaslama yapmanın işletme performansı açısından faydalı olacağını düşünmekte ve dışarıdan gelen kıyaslama tekliflerine açık

olduğunu belirtmektedir. Fakat işletmenin yeni kurulmuş olmasından ve faaliyet gösterdiği pazarda kendisini kıyaslayacağı başka bir işletme olmamasından dolayı kıyaslama yöntemini kullanmayı tercih etmediğini söylemiştir. Kıyaslama yöntemini kullanan havayolu işletmelerine bakıldığında kıyaslamayı çoğunlukla finansal performans göstergelerinde özellikle maliyetlerini karşılaştırma yoluyla yaptıkları görülmektedir. Bu işletmelerden finansal olmayan performans göstergelerini karşılaştırdıklarına dair net bir veri alınamamıştır.

İşletmelerin faaliyet, ürün ve hizmetlerinin çevresel etkilerini belirlemelerini ve değerlendirmelerini, önemli etkilerini kontrol altına almalarını, kirliliği önleyici çalışmalarda bulunmalarını ve çevresel performanslarını sürekli geliştirmelerini sağlayan çevre yönetim sistemi (ISO 14001) havayolu işletmelerinin sadece birisi tarafından kullanılmaktadır. Bir havayolu işletmesi de ISO 14001 için başvuru hazırlığında olduğunu belirtmiştir.

Organizasyonlarda sürekli mükemmelliği sağlamaya yönelik bir performans yönetim yaklaşımı olan iş mükemmeliyet modeli (EFQM) havayolu işletmelerinin yalnızca biri tarafından kullanılmaktadır. Bir havayolu işletmesi de EFQM ilk adım sertifikası almış olup henüz tam olarak uygulamaya geçmemiştir.

Görüşülen havayolu işletmelerinden hiçbirisi performans prizması, değer odaklı yönetim sistemi, faaliyet tabanlı maliyetleme ve dengeli sonuç kartı sistemlerini kullanmamaktadır. Fakat bu yöntemlerden bazılarını kullanmaya hazırlık aşamasındadırlar.

Havayolu işletmelerinde stratejik hedeflerini başarıya ulaştıracak kritik performans göstergelerinin (KPI) belirlenmesi ve bunlar arasındaki neden- sonuç ilişkisi:

Bir işletmenin başarısını ölçmek için kullandığı ana performans göstergeleri olan KPI'lar net olarak sadece iki havayolu işletmesi tarafından belirlenmiş olup bu göstergeler işletme KPI'ı olarak adlandırılmıştır. Görüşülen diğer havayolu işletmeleri de birçok performans göstergesine sahiptir ve bunlardan bazılarını daha fazla önem vermekte ve bunları günlük olarak yönetime raporlamaktadır. Fakat bu işletmeler net bir şekilde bu göstergeleri işletme KPI olarak adlandırmamaktadırlar. Görüşülen havayolu işletmelerinin birinde işletme KPI'ı belirlenmemiştir fakat her alt birim için KPI belirlendiği görülmüştür.

KPI belirlemiş olan havayolu işletmelerinin belirlediği göstergeler, finansal ve finansal olmayan olarak sınıflandırılmaktadır. Finansal olmayan KPI daha çok operasyonel ağırlıklı göstergelerdir. Bu göstergeler direkt olarak işletme stratejisine odaklı belirlenmemiştir.

KPI belirlemiş havayolu işletmelerinde KPI sayısı yönetim kurulunun istekleri doğrultusunda belirlenmektedir. KPI'nın tek bir elden takip edilebildiği ortak bir sistem bulunmamaktadır. KPI'ların birbiri arasındaki neden sonuç ilişkisi operasyonel göstergelerin

finansal göstergeleri nasıl etkilediği yönünde takip edilmektedir. Örneğin doluluk oranı performans göstergesinin operasyonel gelir performans göstergesini nasıl etkilediğine bakılmaktadır. KPI'lar arasındaki neden sonuç ilişkileri düzenli olarak takip edilmemektedir.

Örnek olarak, havayolu işletmelerinden biri için işletme kritik performans göstergeleri (KPI) aşağıda sıralanmıştır.

- Gelir
- Operasyonel maliyet
- Amortisman ve vergi öncesi kâr
- Uçak kirası hariç kâr
- Koltuk başına gelir
- Koltuk başına maliyet
- Zamanında kalkış oranı
- Uçak sayısı
- Uçak doluluk oranı
- Sunulan koltuk kilometre
- Ücretli yolcu kilometre
- Personel başına düşen yolcu sayısı
- Uçakların günlük havada kalma saati
- Her uçak için uçulan bacak sayısı

Havayolu yöneticilerinin dengeli sonuç kartı yönteminin kullanımıyla ilgili düşünceleri:

Araştırmaya katılan havayolu yöneticilerinden bazıları dengeli sonuç kartı yöntemini hiç duymadıklarını söylemişlerdir. Bazı yöneticiler DSK kullanılmasının işletmenin stratejik hedeflerine bağlı olarak finansal olmayan performans parametrelerinin kullanımını da içerdiği için, işletme performansını ölçmede faydalı olacağını düşünmektedirler. Bazı yöneticiler ise DSK yönteminin işletmelerinde uygulanabilmesi için henüz erken olduğunu düşünmektedirler. DSK kullanımından önce işletmenin kritik performans göstergelerini (KPI) net olarak belirlemesi ve bunun finansal olmayan performans göstergelerini de içermesi gerektiği düşünülmektedir.

Dengeli sonuç kartı yönteminin dört boyutu altında havayolu işletmelerinde kullanılan performans göstergeleri:

a) Finansal Boyut

Operasyonel maliyet ve koltuk başına maliyet performans göstergeleri araştırma kapsamındaki tüm havayolu işletmeleri tarafından ölçülmektedir. Operasyonel maliyetlerin ölçümü bazı havayolu işletmelerinde uçuş bazında bazı havayolu işletmelerinde uçak bazında bazı havayolu işletmelerinde ise tüm uçaklar için belirli zaman aralıklarında yapılmaktadır. Görüşülen havayolu işletmelerinden sadece birisi operasyonel maliyetlerini günlük olarak hesaplamakta ve yönetime günlük olarak kâr /zarar raporu vermektedir.

Kârlılık performans göstergesi tüm havayolu işletmeleri tarafından takip edilen bir finansal göstergedir. Havayolu işletmeleri tarafından değişik dönemlerde kârlılık ölçülmekte ve yönetime farklı dönemlerde rapor edilmektedir. *Dönemlik kârlılık ölçümlerinin yapılmasının yanı sıra vergi ve amortisman sonrası kâr, uçak kiralaması hariç kâr gibi işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda değişik kârlılık ölçümleri yapılmaktadır.*

Nakit akışı performans göstergesi de tüm havayolu işletmeleri tarafından ölçülmektedir. Nakit akışının hisse senedi sayısına bölünmesiyle elde edilen nakit akış oranı ise bir havayolu işletmesi tarafından ölçülmektedir.

Sermaye üzerinden sağlanan getiriyi ölçen yatırım sermayesi getirisi performans göstergesi iki havayolu işletmesi hariç diğerlerinin tamamı tarafından ölçülmektedir.

İşletmenin özkaynakları ile uzun vadeli borçları arasındaki ilişkiyi gösteren borç/özsermaye oranı bir havayolu işletmesi hariç diğer havayolu işletmelerinin tamamı tarafından ölçülmektedir.

Fiyat/kazanç oranı, hisse senedi fiyatı, hisse başına kazanç performans göstergeleri ise araştırmaya katılan havayolu işletmelerinden sadece birisinde ölçülmektedir.

b) Müşteri Boyutu

Müşteri boyutunda tüm havayolu işletmeleri tarafından müşteri memnuniyeti ölçülmektedir. Her havayolu işletmesinde müşteri memnuniyeti anketleri belirli dönemlerde yapılmaktadır. Bu anketler biri hariç diğer havayolu işletmelerinin tamamında danışmanlık şirketlerine yaptırılıp değerlendirilmektedir. Anketlerin yapılma sıklığı 6-12 aylık dönemlerdir.

Müşteri şikâyet sayısı görüşülen havayolu işletmelerinin tümünde ölçülmektedir. Havayolu işletmelerinde müşteri şikâyetleri uçak içi müşteri kartları, çağrı merkezi ve web sayfaları aracılığıyla toplanmaktadır. Havayolu işletmelerinden bazıları müşteri şikâyetlerini cevaplama süresiyle ilgili hedefler koymakta ve bu süre içerisinde müşteri şikâyetine geri dönmeyi hedeflemektedir. Müşteri odaklı bir yaklaşım olan ve müşteri şikâyetleri standardını belirleyen ISO1002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi ise sadece bir havayolu işletmesi tarafından uygulanmaktadır.

Ücretli yolcu kilometre hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergesi olarak görülmektedir. Yolcu sayısını da içeren bu gösterge tüm havayolu işletmeleri tarafından ölçülmektedir.

Havayolu işletmelerinde pazar payı pazarın bütünü bilinemediğinden ancak diğer havayolu işletmeleri ile karşılaştırma yapılarak ölçülmektedir. Araştırmaya katılan havayolu işletmelerinden biri hariç, diğerlerinin tamamı pazar payını ölçmektedir. Bir havayolu işletmesinin pazar payını ölçmemesinin nedeni ise uçuş düzenlediği hatlarda başka havayolu işletmesinin olmaması ve pazarın tamamına hitap ediyor olmasıdır.

c) İç Süreç Boyutu

Havayolu hizmet kalitesi havayolu işletmelerinin tümünde müşteri memnuniyeti anketlerinde belirledikleri kriterlere göre ölçülmektedir. Hizmet kalitesini gösteren bu anketler havayolu işletmesinin talebi doğrultusunda danışmanlık şirketlerine yaptırılmaktadır. Bunun dışında havayolu işletmelerinin kalitesini ölçmek için bağımsız araştırmalar yapan kuruluşlar bulunmaktadır. Araştırmaya katılan havayolu işletmelerinden birisi 2011 yılı içinde hizmet kalitesi açısından dünyanın ikinci en iyi havayolu işletmesi olarak seçilmiştir. Bunun dışında hizmet kalitesini değerlendirmek için, havayolu işletmeleri tarafından gizli müşteri de kullanılmaktadır. Araştırmaya katılan havayolu işletmelerinin çoğunluğunda gizli müşteri uygulaması vardır.

Havayolu işletmelerinde iç süreç boyutunda yer hizmetleriyle ilgili göstergelerin en sıklıkla takip edilen göstergeler olduğu görülmüştür. Bu göstergelerden bazıları günlük olarak bazıları ise her uçak için ayrı ayrı takip edilmektedir. Araştırmaya katılan havayolu işletmelerinin tamamı yer hizmetlerini dış kaynak kullanımıyla sağlamaktadır. Yer hizmetleri işletmesi tarafından verilen hizmetlerin performansı yer hizmeti ve havayolu işletmesinin kullandığı ortak sistemler üzerinden takip edilmekte ve yer hizmeti işletmesi tarafından havayolu işletmesine performans bilgileri rapor edilmektedir. Bu göstergelerden kayıp bagaj

oranı, hasarlı bagaj oranı havayolu işletmelerinin tamamı tarafından takip edilmektedir. Check-in bekleme süresi ise iki havayolu işletmesi tarafından ölçülmektedir. Bu hizmetlerle ilgili performans hedefleri yer hizmetleri işletmesi ve havayolu işletmesi arasında yapılan hizmet sözleşmesinde belirlenmektedir. Havayolu işletmeleri aynı zamanda bu hedefler doğrultusunda tedarikçi işletmenin performansını da ölçmektedir.

Havayolu işletmelerinde iç süreç boyutunda, verimlilikle ilgili performans göstergelerinden birisi uçak doluluk oranıdır. Uçak doluluk oranı havayolu işletmelerinin tamamında ölçülmektedir. Uçak doluluk oranının ölçümü havayolu işletmelerinin bazılarında her uçuş için, bazılarında ise hat bazında yapılmaktadır. Belirlenen dönemler için tüm uçuşlarda sunulan koltuk kilometrenin ücretli koltuk kilometreye bölünmesiyle tüm uçuşlar için tek bir doluluk oranı ölçümü de yapılmaktadır. Araştırmaya katılan havayolu işletmelerinden sadece birisi uçuş bazında doluluk oranının kendileri için belirleyici bir performans göstergesi olmadığını tüm uçuşlarındaki genel doluluk oranının işletme performansını yansıtmada daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Ortalama filo yaşı bir havayolu işletmesi hariç tüm havayolu işletmeleri tarafından ölçülmektedir. Filo yaşını ölçmeyen havayolu işletmesinin uçak sayısının az olmasından ve filosunda bulunan 1999 model bir uçağın filosunda bulunan yeni uçakların yaş ortalamasını düşürmesinden dolayı, ortalama filo yaşı bu havayolu işletmesi için önemli bir performans göstergesi olarak görülmemektedir.

Başabaş doluluk oranının ölçümü bir havayolu işletmesi hariç diğer işletmelerin tümünde rezervasyon sistemleri üzerinden, gelir yönetimi bölümleri tarafından ölçülmektedir.

İçsel süreç boyutundaki göstergelerden, zamanında kalkış oranı, sunulan koltuk kilometre, uçakların verimliliği ve başabaş doluluk oranı araştırma kapsamındaki tüm havayolu işletmelerince ölçülmektedir.

d) Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Havayolu işletmelerinin insan kaynaklarıyla ilgili performans göstergeleri öğrenme ve gelişme boyutu altında incelenmiştir. Personel memnuniyeti ölçümü görüşülen havayolu işletmelerinden biri hariç tamamı tarafından ölçülmektedir. Personel memnuniyetini ölçen havayolu işletmeleri tarafsız olması açısından danışmanlık şirketleri vasıtasıyla kurumsal iklim anketleri yaparak personel memnuniyetini ölçmeye çalışmaktadırlar.

Personel verimliliğini ölçen göstergelerden biri olan her çalışan için sunulan ton kilometre havayolu işletmelerinin sadece birisi tarafından ölçülmektedir.

Havayolu işletmelerinde personel için belirlenen eğitim hedeflerinin neredeyse tamamının havacılık otoriteleri tarafından belirlenen zorunlu eğitimler olduğu görülmüştür. Zorunlu olan eğitimlerin tamamını gerçekleştirdikleri için bu eğitimlerin gerçekleşme oranı ölçülmemektedir. Bu zorunlu eğitimler dışında üç havayolu işletmesi personel için kariyer eğitimleri belirlediğini ve dönem sonunda bu eğitimlerin gerçekleşme oranını ölçtüğünü belirtmiştir.

Kaza-kırım oranı tüm havayolu işletmeleri tarafından Emniyet Yönetim Sistemi (Safety Management System-SMS) kapsamında ölçülmektedir.

Görüşülen havayolu işletmelerinden sadece birisi yeni bir işletme olması nedeniyle henüz çevresel performans ölçümü yapmamaktadır. Diğer havayolu işletmelerinde ise belirli ölçüde çevresel performans ölçülmektedir. Avrupa uçuşu yoğun olan havayolu işletmelerinde Avrupa uçuşu olmayan işletmelere oranla emisyon ölçümünün daha sistematik yapıldığı görülmüştür. Görüşülen havayolu işletmelerinden sadece birinde ISO 14001 çevre yönetim sistemi uygulanmaktadır. Çevre yönetim sistemi kapsamında atık yönetim planı uygulanmakta, bununla ilgili hedefler konulmakta ve dönem sonunda bunların başarıyla başarılmadığına bakılmaktadır.

Görüşülen havayolu işletmelerinin tamamında her dönem başında yeni hizmet geliştirme ile ilgili hedefler konulduğu fakat bir performans göstergesi olarak takip edilmediği görülmüştür.

Sonuç ve Öneriler

İşletmeler tarafından sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümlerinin işletmelerin performansını değerlendirmede yeterli olmadığına farkına varılmıştır. Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen dengeli sonuç kartı yönteminin temel amacı, bir organizasyonun belirlemiş olduğu stratejik hedeflerini finansal ve finansal olmayan boyutlarda ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürmektir. Dengeli sonuç kartı bir işletmenin stratejik hedeflerini yerine getirmek için tanımlanan kritik başarı faktörlerini saptamada yol gösteren, finansal ve finansal olmayan ölçütleri içinde bulunduran bir yapıdır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmeleri de performans yönetiminde finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan performans göstergelerini bir arada kullanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenden dolayı diğer sektörlerde kullanımı oldukça yaygın olan dengeli sonuç kartı havayolu işletmeleri tarafından da kullanılmaya başlanmıştır.

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı işletme hedeflerini finansal ve finansal olmayan performans göstergelerine dönüştürerek ölçmesini ve yönetmesini sağlayan dengeli sonuç kartı yönteminin Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde uygulanabilirliğini araştırmak olmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin, performanslarını geliştirmek için bazı çalışmalar yaptıkları ve bazı performans geliştirme modellerinden faydalandıkları görülmektedir. Araştırma kapsamında, havayolu işletmelerinin performanslarını artırmak amacıyla genel olarak kalite yönetim sistemlerini, çevre yönetim sistemlerini, toplam kalite yönetimini, kıyaslama yöntemini ve işletme mükemmeliyet modeli/EFQM’ni kullandıkları görülmüştür.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan havayolu yöneticilerinin çoğunun, dengeli sonuç kartı (balanced scorecard) yöntemiyle ilgili bilgilerinin olmasına rağmen, işletmede uygulanmasıyla ilgili bir çalışmaları bulunmamaktadır. İşletmelerde farklı boyutlarda finansal ve finansal olmayan birçok performans göstergesi takip edilmektedir. Fakat tüm göstergelerin tek sistem üzerinden takibi ve karşılaştırması yapılmamaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin stratejik hedeflerini sadece finansal göstergeler aracılığıyla takip etmeye çalıştıkları görülmüştür.

Araştırma sonucunda havayolu işletmelerinin hepsinde benzer finansal performans göstergelerinin takip edildiği görülmüştür. Araştırmaya katılan havayolu işletmeleri farklılaşma, düşük maliyet ve odaklanma stratejisini benimsemiş havayolu işletmeleridir.

İşletmelerin farklı stratejiler benimsemiş olmalarına rağmen finansal göstergelerin takibinde belirgin bir farklılık görülmemekle birlikte, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğini hedefleyenlerin operasyonel maliyet göstergesini daha sık aralıklarla değerlendirdikleri görülmüştür. Bölgesel taşımacılık yapan havayolu işletmesinin ise operasyonel maliyetlerini hat bazında veya uçak bazında değerlendirmedeği, tüm uçuşları için dönemsel olarak ölçtüğü görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki havayolu işletmelerinin tamamında, finansal boyutta en çok önem verilen göstergenin operasyonel maliyetler olduğu görülmüştür. Bunun nedeni havayolu işletmelerinin kâr marjı çok düşük olan bir sektörde faaliyet göstermeleri ve işletmenin devamlılığının sağlanabilmesi ancak operasyonel maliyetleri kontrol etmekle mümkün olmasıdır. Havayolu işletmelerinde belirlenen stratejik hedeflerin çoğunlukla finansal boyutta ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürüldüğü görülmüştür. Stratejik hedeflere paralel olarak öğrenme ve gelişme boyutu, iç süreç boyutu ve müşteri boyutunda stratejik hedeflerle bağlantılı performans göstergelerinin oldukça az olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra havayolu işletmelerinin geneline bakıldığında takip edilen finansal göstergelerin sayısının ve bunların değerlendirilme sıklığının finansal olmayan göstergelere oranla çok daha fazla olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan havayolu işletmelerinde tüm performans göstergelerinin tek elden yönetildiği ortak bir sistem bulunmamasına rağmen buna ihtiyaç duymadıkları hissedilmiştir.

Havayolu işletmelerinde finansal boyuttaki performans göstergelerinin ölçümüne önem verildiği fakat finansal performansı da etkileyecek olan finansal olmayan performans göstergelerine yeterince önem verilmediği görülmüştür. Havayolu işletmelerinin finansal olmayan boyutlarda da performanslarını takip ettikleri takdirde işletme hedeflerine daha kolay ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Dengeli sonuç kartı kullanımının havayolu işletmelerine sağlayacağı faydalar şunlar olacaktır:

Havayolu işletmelerinde stratejik hedeflerin yalnızca finansal performans göstergelerine dönüştürülerek ölçülmeye çalışıldığı görülmüştür. DSK kullanımı havayolu işletmelerine stratejik hedeflerin başarılmasında önemli rol oynayacak finansal olmayan performans göstergelerinin de kullanılmasını sağlayacaktır.

Havayolu işletmelerinin çoğunda birçok performans göstergesi belirlenmiş olmasına rağmen işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynayacak performans göstergeleri net olarak belirlenmemiştir. Dengeli sonuç kartı kullanımı havayolu işletmelerinde KPI'ların belirlenmesini sağlayacaktır.

Havayolu işletmelerinde finansal ve iç süreçler boyutu ağırlıklı olmak üzere DSK' nın dört boyutunda birçok performans göstergesi olduğu görülmüştür. Fakat performans göstergeleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerine sistematik olarak bakılmamaktadır. DSK kullanımı havayolu işletmelerinde performans göstergeleri arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmasını sağlayacaktır.

Havayolu işletmelerinin çoğunda stratejik hedeflerin yönetim kurulu toplantıları sonrasında çalışanlarla paylaşıldığı görülmüştür. Fakat stratejik hedeflerin çalışanların bireysel hedefleri haline dönüştürülemediği görülmüştür. DSK kullanımı çalışanların bireysel hedeflerinin stratejik hedeflere katkı sağlayacak şekilde belirlenmesini sağlayacaktır.

Havayolu işletmelerinde belirlenen hedeflerin çoğunlukla finansal ve iç süreç (operasyonel) performans göstergelerinin ölçümüne ağırlık verildiği görülmüştür. Öğrenme ve gelişme boyutunda yeni hizmet geliştirme, çalışanların yeteneklerini artırma, teknoloji kullanımına ağırlık verme gibi konularda hedefler belirlendiği görülmüştür. Fakat bu hedeflerin ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürülemediği görülmüştür. DSK kullanımı bu boyuttaki hedeflerin de ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürülmesini sağlayacaktır.

Havayolu işletmelerinin çoğunluğunda performans verileri ilgili bölümler tarafından takip edilmektedir. Tüm performans verilerinin tek bir sistem üzerinden takibi yapılamamaktadır. DSK kullanımı tüm performans verilerinin tek bir sistem üzerinden takip edilmesini sağlayacak ve performans verilerinin değerlendirmesinin yapılmasını kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmanın en önemli katkısı Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin mevcut performans ölçüm süreçlerinde yer almayan bir dengeli sonuç kartı yönteminin uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi yoluyla sonraki dönemlerde havayolu işletmelerinin bu yöntemi kullanmayı tercih etmeleri doğrultusunda havayolu işletmelerine ışık tutma kapasitesine sahip olmasıdır.

Kaynakça

- Agar, C. (2005). Capital investment & financing. Jordan Hill: Butterworth-Heinemann, 143-154. <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780750665322> (Erişim tarihi: 4.1.2012).
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerleme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 8(1), 173–193.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Akgül, B. (2004). İşletmelerde yeni performans ölçümleme sistemleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (24), 73–82.
- Amaratunga, D. ve Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities* (20) 5/6, 217–230.
- Assaf, A. G. ve Josiassen A. (2009). The operational performance of UK airlines: 2002-2007. *Journal of Economic Studies* 38 (1), 5-16.
- Barutçugil İ. (2002). *Performans yönetimi*: İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde verimlilik yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Başat, H. (2010). *Performans prizması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Bento, A. ve White L.F. (2010). An exploratory study of strategic performance measurement systems. *Advances in Management Accounting* (18), 1–26.
- Bertan, S. (2009). Otel işletmelerinde yönetim aracı olarak kurumsal karne. *Journal of Yaşar University* 4 (16), 2525–2538.
- Brown, S.; Blackmon, K.; Cousins, P.; Harvey, M. (2001). Operations management. *Jordan Hill: Butterworth-Heinemann*, 306–336.
- Chau, V. S. (2008). The relationship of strategic performance management to team strategy, company performance and organizational effectiveness. *Team Performance Management* (14) 3/4, 113–117.
- Chin, A.T.H. ve Tay, J. A. (2001). Developments in air transport: implications on investment decisions, profitability and survival of Asian airlines. *Journal of Air Transport Management* 7, 319-330.
- Coşkun, A. (2006). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Cuganesan, S. ve Donovan, J. (2011). Investigating the links between management control approaches and performance measurement systems. *Advances in Management Accounting* (19), 173–204.
- Doganis, R. (2000). The airline business. New York: Routledge
- Elitaş, C. ve Ağca V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (2), 343–369
- Francis, G.; Humphreys, I.; Jackie F. (2005). The nature and prevalence of the use of performance measurement techniques by airlines. *Journal of Air Transportation Management* (11), 207–217.
- Forsyth, P. J.; Hill, R. D. ; Trengove, C. D. (1986). Measuring airline efficiency. *Journal of Applied Public Economics* (7), 61–81.
- Gerede, E. (2002). *Havayolu taşımacılığında küreselleşme ve havayolu işbirlikleri-THY A.O.'da bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gritta, D., Adrangi, B., Davalos, S.,Bright, D. (2006). A review of the history of air carrier bankruptcy forecasting and the application of various models to the U.S. airline industry: 1980-2005. *XIV International Economic History Congress*, Helsinki 2006,1-20.
- Gudmundsson, V. S. (2002). Airline distress prediction using non-financial indicators. *Journal of Air Transportation* (7), 2, 1–24.
- Gudmundsson, S. V. (1999). Airline failure and distress prediction: A comparison of quantitative and qualitative models. *Transportation Research: Part E*, 35, 155- 182.
- Güner, F. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (1). 247–265.
- Goh, K. ve Uncles, M. (2002). The benefits of airline global alliances: an empirical assesment of perceptions of business travelers. *School of Marketing Working Paper 01/5*.1-30. http://www.docs.fce.unsw.edu.au/marketing/Uncles_Goh01_5.pdf (Erişim tarihi : 4.1.2012).
- Heracleous, L. ve Wirtz, J. (2009). Strategy and organizatşon at Singapore Airline: Achieving sustainable advantage through dual strategy. *Journal of Air Transport Management*, 15, 274-279.
- Holloway, S. (2003). Straight and level: practical airline economics. Hampshire: Ashgate..

- Hooper, P. D. ve Greenall, A. (2005). Exploring the potential for environmental performance benchmarking in the airline sector. *Benchmarking An International Journal* (12) 2, 151-165.
- Johnson, N. B. ve Anderson, J. R. (2004). Airline employment, productivity, and working conditions following deregulation. *Transportation Labour Issues and Regulatory Reform Research in Transportation Economics* (10), 79–108.
- Kane, R. M. (2007). *Air transportation*. Dubuque: Kendal/ Hunt Publishing Company.
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Ocak-Şubat), 71 – 79.
- Kaplan R. S. ve Norton D. P. (1996). Linking balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53 – 79.
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P. (1999). *Balanced scorecard: şirket stratejisini eyleme dönüştürmek* (Çev: Sera Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan R. S. ve Norton D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* (Eylül- Ekim), 167–176.
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *American Accounting Association Accounting Horizons* 15 (1). 87 -104.
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Harvard Business School Press Strategy and Leadership* 32 (5). 10 – 17.
- Kaplan R. S. ve Norton D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a management system. *Harvard Business Review* (Temmuz- Ağustos), 1 – 14.
- Kaya, E.(2000). *Havaalanlarında fiyatlandırma açısından muhasebe bilgi sistemi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Kaygusuz, S. Y.(2005). Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: balanced scorecard. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 7 (1), 81–103.
- Khim, L. S.; Chang, C. S.; Larry N. K.(2010). Service quality, service recovery, and financial performance: an analysis of the US airline industry. *Advances in Management Accounting* 18, 27–53.
- Kılıç, M. ve Erkan V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetim yaklaşımları bir arada olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 77 – 93.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Leong, C.C. (2008). An importance-performance analysis to evaluate airline service quality: the case study of a budget airline in Asia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8:3, 39-59.
- Liang, L., Chau, T., Chuang, S. (2006). A study of the performance evaluation for airline operations.
http://scholar.google.com.tr/scholar?q=A+Study+of+the+Performance+Evaluation+for+Airline+Operation&hl=tr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar (Erişim tarihi: 10.09.2010)
- Liedtka, S. L. (2002). The information content of nonfinancial performance measures in the airline industry. *Journal of Business Finance & Accounting* 29(7), 306-686.
- Mahoney, D. (2005). Cause and effect models the missing link in most balanced scorecards.
http://www.business-transform.co.uk/strategy/balanced_scorecard.htm (Erişim tarihi: 1.11.2011).
- Marr, B. (2006). *Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers*. Burlington: Elsevier
- Micheli, P.; Mura, M.; Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementetion: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations & Production Management* 31 (10), 1115–1139.
- Morrel, P. S. (2007). *Airline finance*. Hampshire: Ashgate.
- Mudie, P. ve Cottam, A. (1993). Management and marketing of services. *Jordan Hill: Butterworth-Heinemann*, 216–252.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management* (19) 2, 205–228.
- Neely, A.; Gregory, M; Platts, K. (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management* (25) 12, 1228–1263.
- Niven P.R. (2002). *Balanced scorecard step by step maximazing performance and maintaning results*. New York: John Wiley&Sons.
- Oum, T. H. ve Yu C. (2001). *Winning airlines: productivity and cost competitiveness of world's major airlines*.(Ed: Yossi, B. ve Kenneth, S.), Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Oyman, S. (2009). *Stratejik yönetim sürecinde performans ölçümü ve dengeli sonuç kartı uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası için bir değerlendirme*. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.

- Ölçer, F. (2005). Dengeli stratejik performans ölçüm ve yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanması. *Amme İdare Dergisi* 38 (2), 89–134.
- Özbirecikli M., Ölçer, F. Strateji odaklı performans ölçümü: balanced scorecard. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 1–18.
- http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim2002/kas02b/index5.html (Erişim tarihi: 1.11.2011).
- Özsoy, G. (2010). *Türk havayolu işletmelerinin 2003 iç hat serbestleşmesine verdikleri stratejik tepkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Packova, V. ve Karacsony, P. (2010). *Business performance measurement and management*.(Ed: Taticchi, P.), New York: Springer, s.241–250.
- Pienaar, H. ve Penzhorn, C. (2000). Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service. *Libri* 50, 202 – 209.
- Porporato, M., Basebe, M., Arellano, (2008).Commonality and standardization of balanced scorecard's measures across perspectives. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 1646-6896.
- Riley, R. A.; Pearson, T. A.; Trompeter, G. (2003). The value relevance of non-financial performance variables and accounting information: the case of the airline industry. *Journal of Accounting and Public Policy* (22), 231–254.
- Saban, M. ve Vargün H. (2011). Etkin bir performans yönetimi için balanced scorecard modeli ile mükemmellik modellerinin birlikte uygulanabilirliğine yönelik teorik bir yaklaşım. *Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi* 2011/2, 39–75.
- Sarılgan, E. (2011). Türkiye’de bölgesel havayolu taşımacılığının gelişmesi için yapılması gerekenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11 (1), 69-88.
- Serpen, E. (2008).Airline productivity improvement. IATA/IGHC Ground Operations Sempozyumu.
- Schefczyk, M. (1993). Operational performance of airlines: an extension of traditional measurement paradigms. *Strategic Management Journal* (14), 301–317.
- Tae, H. ve Chunyan, Y. (1998). *Winning airlines*. New York: Springer.
- Tanebe, Y. ve Fukumoto, K. (2011). Performance indicators for operations management in an airline. *Annual SRII Global Conference*.

- Tanış, V. N. ve Güner, M. (2008). Stratejik performans ölçmede dengeli sonuç kartı: bir sanayi işletmesinde uygulama. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi* 8 (25), 23–42.
- Wade, D. ve Recardo, R. (2001). Corporate performance management: how to build a beter organization through measurement-driven strategic allignment. *Jordan Hill: Butterworth-Heinemann*, 17–33.
- Wald, A., Christoph, F., Gleich, R. (2010). Introduction to air transportation. London: Transaction Publishers. http://books.google.com.tr/books?id=5ExTqMt3-fQC&pg=PA329&lpg=PA329&dq=balanced+scorecard+airlines+industry&source=bl&ots=RpI1lJ9jpG&sig=Gv4qwdBUqsQwCJ9GniSv_SgBNtg&hl=tr&sa=X&ei=CHv_TqfyNeja4QTX1OzdCg&ved=0CC0Q6AEwADgo#v=onepage&q=balanced%20scorecard%20airlines%20industry&f=false (Erişim tarihi: 11.10.2011).
- Wells, A.T. ve Wensveen, J.G. (2004). *Air transportation*. Belmont: Thomson Brooks/Cole.
- Wensveen, J.G. (2007). Air transportation: a management perspective. Brookfield: Ashgate. <http://site.ebrary.com/lib/anadolu/docDetail.action?docID=10211169&p00=airline%20deregulation> (Erişim tarihi: 01.10.2011).
- Yıldız, M. S.; Karagöz, Y.; Mesci, M. (2010). Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı balanced scorecard'ın boyutlarına katılım düzeyi: küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24 (3), 1 – 22.
- Yılmaz, H. (1999). İşletmelerin finansal yönetiminde nakit akış rasyo analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14 (1), 185-198.
- ICAO, (2004). Manual on regulation of international air transport. Chapter 5.1.
-(2002). Latest trends in corporate performance measurement. *CIMA Technical Briefing*. http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_techbrief_latest_trends_0702.pdf (Erişim tarihi: 19.10.2011).
-(2011). Airline quarterly financial rewiw. DOT Aviation Analysis Division. <http://ostpxweb.ost.dot.gov/aviation/finance/fin20111.pdf> (Erişim tarihi: 21.12.2011).
-(2001). Punctuality: how airlines can improve on-time performance. BOOZ: Allen & Hamilton. <http://www.aviation.go.th/rbm/Punctuality.pdf> (Erişim tarihi: 10.9.2011).
-(2011). Domestic airline on-time performance October 2011. BITRE Australian Goverment Bureau of Infrastucture, Transport and Regional Economics. http://www.rex.com.au/AboutRex/InvestorRelations/Files/BTRE/otp_oct11.pdf (Erişim tarihi: 21.12.2011).

...(2010).BTS. U.S. Airline revenue passenger miles and load factor. Brau of Transportation Statics. U.S. Airline Revenue Passenger-Miles and Load Factor.

http://www.bts.gov/publications/key_transportation_indicators/february_2011/html/us_airline_revenue_passenger_miles_load_factor.html. (Erişim tarihi: 23.11.2011).

http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp (Erişim tarihi:21.12.2011).

<http://www.yapisalesitlik.com/yem.php> (Erişim tarihi:21.12.2011).

http://www.strategy2act.com/ordering_metrics.htm (Erişim tarihi:21.12.2011).