

TC
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TURKİYEDEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
PERFORMANS ÖLÇME ARACI
OLARAK BALANCED SCORECARD UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan
Ahmet Selim SÜZER**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN**

İstanbul-2020

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : AHMET SELİM SÜZER
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulamalarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme.
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 24/04./2020
- SAYFA SAYISI** : 160
- TEZ DANIŞMANI** : Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Balance scorecard, Performans, Hava Yolu işletmesi, stratejik boyut, stratejik planlama
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, Türkiye'deki havayolu işletmelerinde performans ölçme aracı olarak balanced scorecard uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

AHMET SELİM SÜZER

TC
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TURKİYEDEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
PERFORMANS ÖLÇME ARACI
OLARAK BALANCED SCORECARD UYGULAMALARININ
DEGERLENDİRİLMESİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan
Ahmet Selim SÜZER**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN**

İstanbul-2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

A.SELİM SÜZER

09./04./ 2020



ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamladığım süreçte, almış olduğum tüm derslere odaklanmamı ve ilgi göstermemi sağlayan tüm hocalarıma; eğitimim sürecimde tüm idari unsurlarda üzerimde emeği bulunan tüm idari personele ve üniversite yöneticilerine; Doktora tez çalışmamın konu başlığının belirlenmesinden itibaren, bana yol gösteren, yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli danışman “Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN” hocama yaşamım boyunca desteklerini her zaman hissettiğim değerli aileme teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ahmet Selim SÜZER' in "Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulamalarının Değerlendirilmesi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Üye

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Prof. Dr. Mustafa KARA

Üye

Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gül Nihan GÜVEN YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ ... / 2020

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki havayolu işletmelerinde performans ölçme aracı olarak Balance Scorecard uygulamalarının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmede amaç ise, literatür taraması sonucu ortaya çıkan balance scorecard uygulaması ile Türkiye'deki havayolu işletmelerindeki uygulamayı karşılaştırmak, genel bir uygulama çerçevesi oluşturarak havayolu işletmeleri için öneriler geliştirmek ve havayolu işletmeleri için ileride yapılacak stratejik planlama ve performans değerlendirme çalışmalarına katkıda bulunmaktır. Özellikle bu çalışmada havayolu işletmelerinde finansal ve finansal olmayan boyutlarla performans ölçümünün işletmeye katkıları araştırılmıştır.

Problemleri araştırmak amacıyla yapılan bu çalışma, olgu bilim deseniyle yürütülmüş nitel bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme, evreni en genel şekliyle betimleyen örneklemin bulunmasıdır. Tipik örneklem olarak Türkiye'deki havayolu işletmelerinden X, Y, ve Z seçilmiştir. Ayrıca tipik durum örnekleme içinde de kartopu veya zincir örnekleme yöntemi ile X, Y, Z havayollarında stratejik planlama sürecinin performans değerlendirmesinde en fazla bilgiye sahip olduğu düşünülen 10 katılımcıyla literatür taraması ve uzman görüşlerine göre oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular sorulmuş ve veriler toplanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşme kayıtları yazı formatına aktarılmış ve betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analizde literatür taramasında belirlenen temalara ve alt temalara göre veriler özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre yapılan değerlendirme sonunda, tipik örneklem olarak seçilen Türkiye'deki üç havayolu işletmesinden ikisinde (Z ve X) performans değerlendirmesinde Balanced Scorecard tekniğini uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde balanced scorecard, finans, müşteri memnuniyeti, süreç geliştirme, eğitim ve geliştirme olmak üzere dört boyutta işletme performansını ölçmektedir. Yapılan çalışma sonucunda Z havayollarında balanced scorecard'ın sekiz stratejik odak üzerinde uygulandığı ve farklılaşma pazarlama stratejisi uygulayan Z havayolunun balanced scorecard uygulamasında müşteri memnuniyeti boyutuna performans ölçümünde yoğunlaştığını göstermesi sonucuyla önemlidir. Bu sonuca göre, maliyet odaklı havayolu işletmeleri ile farklılaşma pazarlama stratejisi uygulayan havayolları için balance scorecard'ın uygulamasının farklı olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin performans değerlendirmelerinde finansal verilerinin yanında diğer

boyutlardaki verilerinin de analiz etmesinin işletmenin başarısına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Balance scorecard, Performans, Hava Yolu işletmesi, stratejik boyut, stratejik planlama



SUMMARY

The aim of this study was to evaluate the Balance Score card applications as performance measurement tool in the airline business in Turkey. The aims in this evaluation are to compare the actual balanced scorecard applications emerging as a screening of the literature with the application of balanced scorecard in the airline sector in Turkey, to develop recommendations for airline companies by creating a general implementation framework and to contribute to future strategic planning and performance evaluation studies for airline companies. Especially in this study, the contribution of performance measurement to the business with financial and non-financial dimensions in airline companies was investigated.

The study aimed to investigate these problems is a qualitative research carried out with the pattern of phenomenology. In the research, typical case sampling method which is one of purposeful sampling methods was used for determination group of the study. Typical case sampling is the sampling of the most general description of the universe., X, Y, and Z is selected as a typical sample of the airline companies in Turkey. In addition, within the typical case sampling, by using snowball or chain sampling method, 10 participants who were considered to have the most information in the performance evaluation of the strategic planning process in X, Y, Z airlines were selected to interview. Interview recordings made with the participants were transferred to the writing format and it was analyzed by descriptive analysis method. In descriptive analysis, data were summarized and interpreted according to themes and subthemes determined in the review of literature.

At the end of the evaluation based on the research findings, it has been concluded that Balanced Scorecard technique has been applied in performance evaluation in two of the three airlines in Turkey (Z and X) that were selected as typical samples. Balanced scorecard application in literature measures business performance in four dimensions: finance, customer satisfaction, process development, training and development. In the study, it was concluded that balanced scorecard was applied to eight strategic focuses in Z airline. This finding is important with the result of the fact that Z airline, which implements a differentiation marketing strategy, concentrates on customer satisfaction dimension in performance measurement in balanced scorecard application. According to this result, it can be said that the application of balance scorecard is different for cost-oriented airlines and for airlines that implement differentiation marketing strategy. In addition, it has been

concluded that analyzing the financial dimension data as well as other dimension data in the performance evaluations of airline companies operating in an intense competitive environment will contribute to the success of the business.

Keywords: Balance scorecard, Performance, Airlines , strategic dimension, strategic planning



İÇİNDEKİLER

SAYFA

BEYAN	V
ÖNSÖZ	VI
JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI	VII
ÖZET	VIII
SUMMARY	X
İÇİNDEKİLER	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XV
TABLolar LİSTESİ	XVI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
1.İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	6
1.1. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE DİĞER KAVRAMLAR İLE OLAN İLİŞKİSİ	7
1.2.İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	10
1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI	13
1.4.PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ VE PERFORMANS GÖSTERGELERİ	16
1.5.PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	19
1.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK KULLANILAN BELLİ BAŞLI TEKNİKLER	23
1.7.STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİMİ VE UNSURLARI	32
1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	34
İKİNCİ BÖLÜM	36
2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD	36
2.1.BALANCED SCORECARD YÖNTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	36
2.1.1 PERFORMANS KARNESİ	37
2.2. BALANCED SCORECARD'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	38
2.2.1. Birinci Evre.....	39
2.2.2. İkinci Evre	39
2.2.3. Üçüncü Evre	40
2.3 BALANCED SCORECARD'IN BOYUTLARI.....	41
2.3.1. Finansal Boyut	41
2.3.2. Müşteri Boyutu	42
2.3.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu.....	43
2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	44
2.4 PERFORMANS KARNESİ GÖSTERGELERİNİN AĞIRLIKLANDIRILMASI	45
2.4.1.Sorumluluk Yöntemi:	45
2.4.2.Toplama Yöntemi:	47
2.4.3.Ağırlıklı Yöntem:	48

2.5. BALANCE SOCARED'IN FAYDALARI	50
2.6. BALANCED SCORECARD'IN SINIRLARI.....	51
2.7. BALANCED SCORECARD'IN SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	54
2.8. BALANCED SCORECARD VE STRATEJİK PLANLAMA.....	55
2.8.1. Stratejinin Oluşturulması.....	55
2.8.2. Geliştirme ve Uygulama.....	57
2.8.2.1. Amaç, Ölçüt ve Hedeflerin Belirlenmesi	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	65
3. TÜRKİYEDEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	65
3.1 HAVAYOLU SEKTÖRÜNÜN YAPISI.....	65
3.1.1 Türkiye'deki Havayolunun Mevcut Durumu Ve Sektör Kuruluşları	66
3.1.2. Türkiye deki Havayolu Şirketleri	66
3.1.3. Türkiye deki Diğer Hava Aracı İşletmeleri	67
3.1.4. Türkiye'nin Havacılık sektörünün Dünyada ve Avrupa'daki yeri.....	67
3.1.5. Türkiye'de Havacılık Sektörüne Dair Kısa Dönem Öngörüler.....	67
3.1.6. Türkiye Havayolu Ulaşımına Dair Uluslararası Öngörüler	68
3.2 HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE FİNANSAL DEĞERLENDİRME	69
3.2.1 Havayolu İşletmelerinde Finansal Performans Kriterleri	70
3.2.1.1. Havayolu İşletmelerinde Gelir Tablosu Değerlendirmeleri.....	71
3.2.1.2. Havayolu İşletmelerinde Koltuk Başına Kar Oranı	73
3.2.1.3. Havayolu İşletmelerinde Rota Karlılık Oranı	74
3.2.2. Finansal Olmayan Performans Kriterleri	75
3.2.2.1 Hava Yolu İşletmelerinde Doluluk Oranı.....	78
3.2.2.2 Kabin İçi Hizmetler.....	78
3.2.2.3 Zamanında Kalkış Oranı	79
3.2.2.4 Filo Yapısı Ve Yaşı	81
3.2.2.5 Filodaki uçakların kapasite kullanımının performansa etkisi	82
3.2.2.6 Müşteri Memnuniyeti	83
3.3 HAVAYOLU İŞLETMELERİN BALANCE SCORE CARD	84
3.3.1 Finansal/Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin İlişkisi.....	89
3.3.2 Balanced Scorecard'ın Dört Boyutu.....	95
3.3.2.1 Finansal Boyut	98
3.3.2.2 Müşteri Boyutu.....	99
3.3.2.3. İç Süreç Boyutu.....	100
3.3.2.4. Öğrenme Ve Gelişme Boyutu.	103
3.3.3 Havayolu Şirketleri Arasındaki İşbirliklerinin Performansa Katkısı	103
3.3.4 Dış Kaynak Alınan Hizmetlerin Performans Etkisi.....	104
3.3.5 Havayolunda Çalışan Personelin Performansı	104
3.3.6 Uçakların Çevreye Etkilerinin Ölçülmesi	105

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	106
4.TÜRKİYE'DE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULAMA	106
4.1. YÖNTEM	106
4.1.1. Çalışma Grubu	107
4.1.2. Veri Toplama Aracı	107
4.1.3. Verilerin Analizi	108
4.2. BULGULAR	112
4.2.1Havayolu Sektöründe Balance Scorecard Kullanımı İle İlgili Bulgular.....	113
4.2.2 Stratejilerin Vizyonla ve Misyonla İlişkili Şekilde Belirlendiği İle İlgili Bulgular:.....	114
4.2.3 Stratejiler ve Yıllık Hedefler İle Çevre Analizi Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular.....	115
4.2.4 Havayolunun İç Süreçlerinin Yıllık Hedeflere Etkisi Üzerine Bulgular	116
4.2.5 Yıl Sonu Performans Değerlendirmesinin Kaç Boyutta Yapıldığı İle İlgili Bulgular	118
4.2.6 Stratejiler İle Yıllık Hedefler Arasındaki Entegrasyon İle İlgili Bulgular	119
4.2.7 Yıllık Hedeflerle Departman Hedefleri Arasındaki Bağlantı İle İlgili Bulgular	120
4.2.8 Ana ve Alt Hedeflerin Belirli Periyodlarda Kontrolü İle İlgili Bulgular	121
4.2.9 Hedefleri Çalışanlara Aktarılması İle İlgili Bulgular	122
4.2.10 Yılsonunda Performans Değerlendirmesi Yapılması İle İlgili Bulgular	123
4.3 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	124
4.3.1 SONUÇ.....	124
4.3.2Tartışma	128
ÖNERİLER	131
1- Uygulayıcılara Öneriler.....	131
2 -Araştırmacılara Öneriler.....	133
KAYNAKÇA	135
EKLER	142

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	: Adı Geçen Eser
S.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
SS.	: Sayfalar
VB.	: Ve Benzeri
VD.	: Ve Diğerleri
TDK.	: Türk Dil Kurumu
BSC	: Balanced score Card
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
ENAC	: Ecole Nationale Aviation Civile
IATA	: International Air Transport Association
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyet Teşkilatı
ASK	: Available Seat Kilometres
CASK	: Costper Available Seat Kilometres
RPK	: Revenue Passenger Kilometre
PESTLE	: Politik Economic Sosyolojik Teknolojik Legal Environmental
SWOT	: Strengths Weaknesses Oppurtunities Threats
KPI	: Key Performans İndicator- Anahtar Performans Göstergesi

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
TABLO 1 PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİNDE HATA KAYNAKLARI.....	19
TABLO 2 SORUMLULUK YÖNETİMİ.....	46
TABLO 3 ÇOK BOYUTLU ÖLÇÜTLERİN KULLANIMINDA TOPLAMA YÖNTEMİ.....	47
TABLO 4 AĞIRLIKLI YÖNTEM.....	48
TABLO 5 PERFORMANS KARNESİ-AĞIRLIKLI YÖNTEM.....	49
TABLO 6 BOYUTLARA GÖRE KULLANILACAK PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ.....	64
TABLO 7 FİNANSAL GÖSTERGELERİN KULLANIM ORANI.....	71
TABLO 8 ABD HAVAYOLU İŞLETMELERİ UÇULAN MİL VE DOLULUK ORANI.....	75
TABLO9. FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ SINIFLANDIRMASI I.....	76
TABLO10 FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ SINIFLANDIRMASI II.....	77
TABLO 11 AVUSTRALYA HAVAYOLU İŞLETMELERİ ZAMANINDA KALKIŞ-VARIŞ PERFORMANSI.	80
TABLO 12 HAVAYOLU PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	90
TABLO 13 PERFORMANS GÖSTERGELERİ İÇİN AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ.....	92
TABLO 14 HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KULLANILAN FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU FİNANSAL GÖSTERGELER.....	94
TABLO 15 HAVAYOLU DENGELİ PERFORMANS KARTI ÖLÇÜM SONUÇLARI.....	97
TABLO 16 KATILIMCI TABLOSU.....	109
TABLO 17 NİTEL ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİNİ OLUŞTURAN TABLO.....	110
TABLO 18 BALANCED SCORECARD'IN TEMALARI VE KATILIMCI CEVAP ANALİZİ.....	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

ŞEKİL 1: STRATEJİ HARİTALARI.....	52
ŞEKİL 2: STRATEJİK PERFORMANS YÖNTEMİ.....	58
ŞEKİL 3: HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KULLANILAN GİRDİ ÇIKTI GÖSTERGELERİ.....	73
ŞEKİL 4 HAVAYOLU İŞLETMELERİ İÇİN DENGELİ SONUÇ KARTI BOYUTLARI.....	88
ŞEKİL 5 PLANLAMA BÖLÜMÜ BALANCED SCORT CART BOYUTLARI.....	102
ŞEKİL 6: İÇ HAT YOLCU TRAFİĞİ ŞİRKET PAYLARI	112
ŞEKİL 7: DIŞ HAT YOLCU TRAFİĞİ ŞİRKETLERİ PAYLARI	113
ŞEKİL 8: ŞİRKETLEDE HEDEFLERİN ÖLÇÜTLERİNE GÖRE YAPILAN REVİZYON.....	127



GİRİŞ

Performans, Kişilerin, işletmelerin ve sistemlerin standartları ve kuralları belirlenmiş olan amaç ve vizyona ulaşabilmek için oluşturdukları başarı düzeylerinin sözel ve sayısal olarak saptanması olarak ifade edilmektedir. İlk performans değerlendirme sistemi tamamen rakamsal verilere odaklanmıştır.

Günümüzde ve mevcut kaotik ortamda faaliyet gösteren ve yoğun rekabet içinde olan işletmelerin performansını değerlendirmek için maddi ölçütlere dayanan bakış açısı tek başına bir yol haritası çizmek için yeterli bulunmamaktadır. Bu rekabet ortamında işletmelerin tüm parametreleri ve değişkenleri değerlendirmesinin zorunluluk haline geldiği söylenebilmektedir. Bu sebeple finansal hedeflerin yanında diğer işletme boyutlarının da performans değerlendirilmesinde yer alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Günümüzün ezici rekabet koşulları her alanda kendini hissettirirken yönetimin doğru değerlendirme yapabilmek için ihtiyaç duyduğu performans değerlendirme sisteminin bulunmayışı, değerlendiricileri yeni sistem arayışına sevk etmiştir. Uzun dönemli bakış açısının olmayışı, doğru ölçüm yapamama ve somut varlıkları ölçmede yaşanan sorunların giderilmesi gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler geleneksel yöntemleri kullanmak yerine; stratejik ve çoklu bakış açısı ile yol alan yöntemleri tercih etmeye başlamıştır. Bu yöntemlerin en yaygın olanı Performans Karnesidir. Performans karnesi performansı finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu ile değerlendirmektedir.

Kaplan ve Norton (1992)¹ tarafından oluşturulan Performans Karnesi günümüzde işletmelerin performanslarının sadece maddi değerler kullanılarak oluşturulamayacağını, maddi olmayan değerlerin de bir denge içerisinde bulunması gerektiğini ifade etmektedir. Genel olarak açıklandığında performans karnesi, işletmenin vizyon ve stratejisinin belirlenerek bunların tutarlı ve kalıcı performans kriterlerine dönüştürülmesini öngören bir taktiksel yönetim modelidir. Bir başka tanıma göre de performans karnesi işletmelerin sahip oldukları finansal varlıkların yanında; geleceğe dönük müşteriye odağa alarak, müşteriler ve hissedarların beklentilerini

¹Kaplan ve Norton, "**balanced scorecard**", Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, 2009, s.24

karşılamaaya yönelik tüm dâhili süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, hız ve rekabete uyum sağlayabilmek amacıyla insan, sistem, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi konuları esas alan; belirli kriterlerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için bilgi sağlayan; veriden nihai karara ulaşmayı ve stratejiyi çalışanların gözü ile uygulanır hale getirmeyi amaçlayan dinamik bir performans ölçüm, değerlendirme ya da stratejik yönetim tekniğidir.

İlk zamanlarda sadece performansı ölçmek için kullanılan performans karnesi İşletmenin vizyon ve stratejisinin tabana yayılmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır Performans karnesi, misyon ve stratejinin kriterler ile anlatılan dört kısım da incelenmektedir. Bunlar finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutlarıdır. Bunlar, vizyon ve stratejinin anlaşılması ve örgütün alt kademelerine iletilmesini sağlamaktadır. Böylece, bir işletmedeki tüm çalışanlara örgütsel başarıyı elde etmeyi sağlayacak kriterler hakkında geri bildirimleri sunmaktadır. Bu sayede işletme üst yönetim uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için, tüm çalışanların enerjilerini, becerilerini ve bilgilerini söz konusu dört bileşen etrafında oluşan bir strateji haritası üzerinden takip edebilmektedir.

Günümüzde kaotik ortamda faaliyet gösteren işletmeler yoğun rekabet içinde olduklarından işletme performansının mevcut kaynaklarının en iyi şekilde kullanılarak optimum tutulmasını mevcudiyetlerinin devamı için anahtar rol oynadığını bilmektedir. Bir performans aracı olarak balance scorecard işletmenin uzun dönem planları ile günlük operasyonları arasında bir uyum sağlayarak işletme performansını arttırmaya dönük bir uygulama olarak tanımlanabilmektedir. Son zamanlarda popüler olan balance scorecard işletmeler tarafından geniş kullanım alanı bulmaktadır.

Dinamik bir yapıya sahip havayolu sektöründe performans değerlendirme aracı olarak çok boyutlu değerlendirme yapan BSC yapısı ve yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren Türkiye'deki havayolu sektöründe uygulamanın değerlendirmesini yapmak çalışmanın amaçlarından biridir.² Ayrıca stratejilerin belirlenmesinde ve işletmeye yayılmasında Türkiye'deki havayolu işletmeleri örneğinde balance scorecard uygulamasının etkinliği de bu araştırmada incelenmektedir.

²G. D Sardana, "*Measuring Business Performance: A Conceptual Framework With Focus on Improvement, Performance Improvement*", 7, 2008.s31-40

Balance scorecard uygulaması, havayolu şirketlerinin stratejilerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuş değişken ve parametreleri entegre eden boyutuyla da çalışılmıştır. Özellikle vizyon ve misyon ile stratejilerin birbiriyle uyumlu olarak belirlenmesi ve işletmenin günlük operasyonunun stratejilerle uyumlu bir şekilde tasarlanması bu çalışmada incelenmiştir. Kaotik bir ortamda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin bütün değişkenleri dikkate alarak entegrasyonu sağlayan tekniklerin stratejilerini belirlemeleri ve bunu performanslarını değerlendirirken uygulamaları son derece önemlidir.

Balance scorecard, Hoshin kanri ve günümüzde uygulanan diğer strateji belirleme yöntemlerinde sadece finansal hedefler üzerine yoğunlaşmanın işletmenin diğer performans boyutlarında ne kadar ilerlediğini takip ederken güçlük yaşatacağını vurgulamaktadırlar. Bu yaklaşım, özellikle kaotik ortamda ve rekabetin yoğun olduğu durumda faaliyet gösteren ve müşteri memnuniyetinin işletme faaliyetlerinde önemli olduğu hallerde işletmenin bazı performans boyutlarını gözden kaçırmalarına sebep olabilmektedir.

Bu sebeple bu çalışmada, havayolu işletmelerinin bahsedilen bu hususların stratejilerin belirlenmesinde ve performansın değerlendirmesinde göz önünde bulundurulması gerekliliği ile Türkiye'deki havayolu işletmelerinde uygulanma ve değerlendirilmesi incelenmiştir.

TEZİN AMACI

Balanced Scorecard tekniği, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de işin içine katarak performansı tam olarak ölçmeyi ve sonuç olarak işletme için en doğru stratejinin oluşmasını sağlamaktadır. Finansal ölçütler, karlılık, satış hacmi, pazar payı vb. unsurları kapsarken, finansal olmayan ölçütler ise kalite, müşteri memnuniyeti, iç etkinlik, bilgi ve beceri geliştirme vb. gibi unsurları kapsamaktadır. Kaplan ve Norton tarafından bulunan bu uygulama işletme performansının dört boyutta değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Teknik salt finansal verileri içermediğinden operasyonel seviyedeki gelişimi ve farklılıkları da ölçme kabiliyetine sahiptir. Finansal verilerle yapılan performans ölçümü kısmi bilgiler sunacak müşteri memnuniyeti, organizasyonel gelişme gibi konulara bilgi vermeyecektir. İşletmenin vizyonunu ve misyonu ile uyumlu, stratejisini ve finansal olmayan ölçütlerini gösteren bir sistem yaratmak, işletmelerin performans değerlendirirken karşılaştığı sorunlara çözüm bulur.

Bu araştırmanın amacı, dinamik bir yapıya sahip havayolu sektöründe performans değerlendirme aracı olarak BSC modelin ne kadar etkili olduğunu araştırma ve yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösteren havayolu sektörü için işletme performansının çok boyutlu olarak nasıl ölçülebileceği konusunda bir dizi öneriler geliştirmektir.

TEZİN ÖNEMİ

Balanced Scorecard işletme yönetimine, işletme vizyon ve misyonu ile stratejisinin, finansal ve finansal olmayan performans ölçüleri göz önüne alınarak yaratılan bir sistemdir. Bu yöntemin ana fikri, temelde kurumsal performans değerlendirmede kullanılan finansal ölçüler, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutundaki finansal olmayan performans ölçülerinin kullanılması ile oluşmaktadır. Balanced Scorecard'ın en temel özelliği de kurumsal stratejik hedefler ve performans kriterleri arasında bir ilişki oluşturmasıdır.

Tüm dünyada performans yönetimi açısından önem kazanan BSC sisteminin Türkiye'deki havayolu işletmeleri tarafından uygulanabilirliğinin araştırılması ve uygulanıyorsa Türkiye'deki havayolu işletmelerindeki uygulamayı karşılaştırmak, genel bir uygulama çerçevesi oluşturarak havayolu işletmeleri için öneriler geliştirmek ve havayolu işletmeleri için ileride yapılacak stratejik planlama ve performans değerlendirme çalışmalarına katkıda bulunmak bu çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

YÖNTEM

Bu çalışma, olgubilim (fenomenoloji) deseninde tasarlanmış olup "nitel araştırma yöntemi" ile yürütülmüştür.

Kurumsal / Kavramsal Çerçeve

Nitel araştırma, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma yöntemidir. Nitel araştırma ile katılımcıların deneyimlerini derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde açıklamaları sağlanır. Olgu bilim deseniyle araştırmalarda aslında farkında olduğumuz, ama derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgular üzerine odaklanılmaktadır. Bu araştırmada Türkiye'deki havayolu işletmelerinde Performans

değerlendirmesinin yapıldığı bilinmektedir ve bu konu da bu tezde derinlemesine araştırılarak Balanced scorecard temelinde genel bir çerçeve oluşturulmaktadır.

Varsayımlar

Araştırmanın evreni Türkiye'deki havayolu işletmeleridir. Veriler, pazarın büyük bir bölümüne sahip üç Havayolu şirketinde yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanmıştır. Bu işletmelerin evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Ayrıca araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme için seçilen kişilerin soruları doğru cevapladığı varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırmada nitel araştırmaların getirebileceği sınırlılıklar mevcuttur. Ayrıca, araştırma Türkiye'deki havayolu işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirmesi, bir işletme içinde bir bireyin ya da grubun iş yapabilme kabiliyetini ve performansını anlamayı hedefleyen ve aynı zamanda çalışanın ve işletmenin tüm yönleriyle gelişmesini amaçlayan bir araç olarak ifade edilmektedir.³

Performans değerlendirmeleri, işletmeye ve çalışanlara da fayda sağlamak ve değer katmaktadır. Üst yönetim ve çalışan bireyler arasındaki etkin iletişimi, memnuniyeti, motivasyonu ve çalışanların işletmeye hissettiği sadakat hissini arttırmaktadır.⁴

Performans değerlendirmeleri, çalışanın işletme içindeki işi başarabilme yönünün işletmenin başarısına ne oranda katkıda bulunduğunu fark etmesini sağlamaktadır. Bu sayılan unsurların tamamı çalışanların daha verimli olmasına ve işletmenin daha başarılı olmasına yol açmaktadır.

İşletme içinde çalışan bireyin performans değerlendirmesinde aldığı puan ve verilen geribildirim; onun hak edişini, ücret artışlarını veya ikramiyesini belirler. Bu nedenle çalışan için maddi ve manevi yönüyle birçok kariyer fırsatı da yaratabilmektedir. Temelde bu değerlendirmenin amacı, bir departmanın veya işletmenin iş yapış biçimini iyileştirmek, müşteri memnuniyetini artırmaktır.

Herhangi bir uzman kuruluş tarafından onaylanmış, referans olabilecek, dünyada kabul görmüş ve kabul edilmiş bir değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Bir çalışanın performansını değerlendirmek için farklı yöntemler kullanılır ve bu yöntemler geleneksel ve modern performans değerlendirme tarzları olarak ayrılmaktadır.

Geleneksel yöntemler ile modern yöntemler arasındaki fark, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin daha fazla iş odaklı daha teknik ve hedef odaklı olması aynı zamanda çalışanın diğer güçlü taraflarını pek dikkate almamasıdır. Modern performans değerlendirme yöntemi ise çalışanın kişilik yapısına bakar ve iş yapış

³Said Kınır, "Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler," Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s10

⁴D Bingöl, "İnsan Kaynakları Yönetimi," Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s8

tarzını merkeze alır. Ölçümlenen kişilik özellikleri temelde yaratıcılık, inovatif beceriler veya liderlik özelliklerdir.

1.1. İşletmelerde Performans Değerlendirme Kavramı ve diğer kavramlar ile olan ilişkisi

Performans, bir dizi planlanmış hareket sonucunda elde edilenlerin bütünü olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle performans, işletmenin hedeflerine ulaşma aşamasında elindeki kaynaklarını etkin ve verimli değerlendirebilme seviyesidir.⁵ Neely'de performansı bir davranışın etkili ve etkin olmasının nicel manadaki yansıması olarak açıklamaktadır.⁶

Performans TDK (2017) de "başarım" şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyiş ile performans, belirli bir zaman sürecinde ve belirli bir faaliyet neticesinde elde edilen şeydir. Performans bir görevin başarılabilmesi için tüm çabaların gösterilerek hedefe ne derecede ulaşıldığının bulunmasıdır.⁷ Thompson, Lee Brad performansı bir işin ve işletme içerisindeki faaliyetlerin idaresi için gerekli olan verinin bulunduğu biri bilgi yönetim silsilesi olarak görmektedir. ⁸Sökmen, Alptekin ise performansı işletmenin stratejisinin somut geri bildirimlerle netleşmesi olarak bakmaktadır.⁹

Somut sonuçlar denildiğinde verimlilik akla gelmektedir. Verimlilik kavramı, bir işletmenin eldeki kaynaklarından hangi oranda yararlandığını gösteren bir performans kriteridir. Verimlilik, TDK (2017) tarafından verimli olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Verim "*elde edilen ürün, hizmet vb.yle onu elde etmek için harcanan gayret arasındaki ilişki*" olarak da tanımlanmaktadır. Bu yüzden verimliliği, bir mal veya hizmeti elde ederken kullanılan girdiler ile üretirken oluşan çıktılar arasındaki korelasyon olarak da tanımlamak mümkündür.¹⁰

Verim, yapılan bir iş sonucunda beklenen ve istenen sonuçtur. Gösterilen çabanın, emeğin karşılığının bulunmasıdır. Performans, sübjektif bir kavramdır ve bununla beraber, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşan ve stratejisini etkili bir şekilde

⁵Daft,R.L."Organization Theory and Design." (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A. .(2000), s.67

⁶ Neely, A., Gregory, M. and Platts, K.."Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management", 15(4), (1995), s.42

⁷ Uygur Akyay, Ramazan Göral,"Yönetim ve Organizasyon", Nobel Yayınları,Ankara. (2005),s.28

⁸ Thompson, Lee Brad,"Yeni Yöneticinin El Kitabı", (Çev. Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul. (2003),s.34

⁹Alptekin Sökmen,"Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara. (2010),s.81

¹⁰İter Erdoğan,"İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri", işletme Fakültesi İstanbul, (1991).s.67

uygulayan işletmenin performansının iyi olduğunu varsaymak gerekmektedir. Buna göre performans, işletmenin hedeflenen stratejiyi uygulama kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir. Ölçme ise, performansa neden olan faaliyetler ve bu sürecin rakamlarla ifade edilmesi anlamına gelmektedir. İşletmelerin ölçüm yapmalarının nedeni; geçmişte nerede olduklarını, şu an nerede olduklarını, nereye gitmek istediklerini, oraya nasıl gideceklerini ve oraya ulaştıklarını nasıl anlayacaklarını bilerek, vizyon oluşturmak istemeleri olarak ifade edilebilmektedir.¹¹

Performansı ölçmek, işletmelerin etkili ve etkin bir şekilde faaliyette bulunmaları ve yönetilmeleri için son derece önemli bulunmaktadır. Sökmen, Alptekin, etkililiği "belirlenmiş bir zaman diliminde hedeflere ne derece ulaşıldığı beklentisi" olarak tanımlamaktadır.¹² Andy Neely, Mike Gregory ve Ken Platts ise, bu kavramı tanımlarken pazarlama bakış açısını kullanmaktadır.¹³ Onlara göre etkililik, müşteri isteklerinin ne ölçüde karşılandığıdır. David Otley'e göre etkinlik, hedeflere ulaşma başarısı için ne düzeyde kaynak gerektiğidir.¹⁴ Andy Neely, Mike Gregory ve Ken Platts ise, etkinlik kavramını, pazarlama bakış açısından yararlanarak tanımlamaktadır. Onlara göre etkinlik, belirlenmiş bir müşteri tatmin düzeyi sağlanırken, işletme kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığının ölçütüdür. Buna bağlı olarak etkinlik, hem görev ve faaliyetlerin ne kadar maliyet etkin yapıldığını hem de bunların yapılma hızını (süresini) ifade etmektedir.¹⁵

En az çaba veya maliyet ile en çok sonuç elde etme kapasitesi ve becerisi olarak da tanımlamak mümkün olmaktadır.

Performans ve performans değerlendirme gerek akademisyenler ve gerekse insan kaynakları uygulamacıları tarafından net bir şekilde tanımlanamamaktadır. *"Nitekim performans ve performans değerlendirme konularında önemli çalışmaları bulunan akademisyenlerden Neely vd.'ne göre performans çok yoğun olarak tartışılan bir konu olmasına rağmen nadiren tanımlanmaktadır. "İşletmelerin misyon ve stratejilerine göre tanımlı farklılık gösteren performans kavramında önemli olan belirlenen hedeflere uygun olarak işletme stratejisi ile uyumlu tanımın yapılmasıdır."*¹⁶ Aşağıda çeşitli performans tanımlarına yer verilmektedir;

¹¹ Ahmet Öztürk, "Kalite Yönetimi ve Planlaması, Ekin Yayınları", Bursa.(2009),s.51

¹²Sökmen, a.g.e. s.82

¹³Öztürk, a.g.e. s.83

¹⁴Neely vd..a.g.e. s.48

¹⁵Neely vd..a.g.e. s.49

¹⁶Mehmet Nuri İnel, "Perakendecilikte Performans Ölçümü", 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, s.50

Performans sözcüğü kökeni Fransızca performance sözcüğü olarak ifade edilmektedir. Başarım olarak Türkçeleştirilebilir. Başarım kelimesinin; elde edilen bir başarı, herhangi bir olay veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece gibi anlamlarda kullanımı bulunmaktadır. Performansın rölatif bir kavram olduğu ve basit bir tanımı bulunmadığı kabul edilmektedir.¹⁷ Dolayısıyla, ilgili olduğu alan ve konu ile ilgili olarak performansa değişik anlamlarla yaklaşmak mümkün olmaktadır.

Aşağıda performans ile ilgili yapılmış bazı genel tanımlara yer verilmiştir;

- Lebas ve Euske'ye göre performans; o Sayılarla ölçülebilmeyi veya işlemler arasında ilişki kurulabilmeyi sağlayan bir ifadedir, o Belirli bir hedefe ulaşmak için elde edilen başarıdır, o Bir sonuç elde edebilme yeteneğidir, o Beklenen ile kıyaslandığında elde edilen şaşırtıcı sonuçtur.¹⁸

- Performans amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.¹⁹

- Performans, belirli hedef ve önceliklere yönelik olarak belirli bir süre içerisinde sonuçlar üretme olarak çeşitli tanımlamalara yer verilmektedir.

Tanım olarak bakıldığında performans bir iş sisteminin belirli bir zaman sonucundaki sonucu olarak ifade edilmektedir.²⁰

Aşağıda işletme literatüründe yer alan bazı performans tanımlarına yer verilmiştir.

- Neely'e göre performans²¹; İnsanların, makinaların belirli bir konuda gösterdikleri eylemin başarısıdır.

- Ekonomik açıdan ise performans gelecekte beklenen gelirlerin bu günkü değere indirgenmiş değerleridir.

- Austin ve Jody'e göre performans, arzulanan sonuçlar üreten bir sistemin etkin olup olmadığıdır.²² Performans ile işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme

¹⁷Öztürk, a.g.e. s.52

¹⁸Neely vd..a.g.e. s.51

¹⁹Sökmen, ..a.g.e. s.83

²⁰ Ümit Öztürk, "Performans Yönetimi", Alfa Yayınları, İstanbul. 2009, s.40

²¹Neely vd..a.g.e. s.52

²²Neely vd..a.g.e. s.53

seviyesi anlaşılmakta ve sarf edilen çabaların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Performans kavramı, işletme yönetiminde daha çok performans değerlendirme olarak ifade edilmektedir. İşletmeler önceden belirlenmiş kurallara dayanarak örgüt ve iş ile ilgili davranışları analiz etmekte ve iş görenin çalışmalarını bu kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmektedir.²³ Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak performans ile ilgili işletme literatürüne yönelik bir tanım ise: Kişilerin, işletmelerin ve sistemlerin standartları ve kuralları belirlenmiş olan amaç ve vizyona ulaşabilmek için oluşturdukları başarı düzeylerinin sözel ve sayısal olarak saptanması olarak ifade edilebilmektedir.

1.2.İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Yönetenler, performansı daima farklı algılamışlardır. Süreç içinde sürekli olarak farklılaşmış ve anlam değişikliğine uğramış olan performans kavramı, sürekli olarak farklılaşmaya devam etmiştir.

Farklılaşmanın en temel noktası, kar maksimizasyonu ve yüksek ciroyu hedefleyen eski yönetim felsefesinin yerini müşteriye odağa koyan yaklaşımıyla inovatif ve çağdaş yönetim felsefeleri almıştır.

Türkiye de performans ölçme ve değerlendirme kavramı Kamu ve İktisadi Teşekkülleri bünyesinde ilk kez zikredilmiştir. Geçmişe bakıldığında ancak 80 yıllık bir mazisi bulunmaktadır. Geçmiş deneyimler, özellikle planlama ve bütçeleme tarafında yaşananlar performansı değerlendirmenin ne kadar önemli olduğunu göstermiştir ve Özel sektörün yenilik ve inovasyon ile tanışması ile kavramın önemi fark edilmeye başlanmıştır.²⁴

Bir işletmede iş görenlerin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi Amerika Birleşik Devletleri ordusunda 20.yüzyılın başında başlamıştır. İş etüt ve zaman ölçümleri kavramlarının Taylor ile ortaya çıkması ile beraber kavramsal olarak da anlaşılmaya başlanmıştır.²⁵

²³ Birgül Çiftçi, "Performans Değerlemesi", İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Uğur Dolgun), Ekin Yayınları, Bursa, (2007), s.21

²⁴ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, "Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi", 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara. (2005). s.35

²⁵ Dursun Bingöl "İnsan Kaynakları Yönetimi", 6. Baskı, Arıkan Yayınları, (2006), İstanbul. s.75

Performans ölçme ve değerlendirme kavramını kronolojik olarak 2 ana kısımda irdelemek gerekmektedir.

İlk kısım, 1880 ile 1980 arasındaki 100 yıldır.²⁶ Bu dönemde karlılık, yatırımdan beklenen sonucu alabilme, verimlilik gibi konular üzerinde durulmuştur. Bu tarz finansal rasyoların önemli olmasının nedeni, 2.Dünya savaşı sonrasındaki ağır şartlar, kıt kaynaklar ve ekonomik buhrandır.

İkinci kısımda değişen müşteri ihtiyaçları ile beraber müşteriye odağa alma gerekliliği haiz olmuştur. Salt maddi ölçüm sistemleri ile performans değerlendirilememektedir. 1980'lerin ikinci yarısında Çin ve Uzakdoğu pazarı varlığını hissettirmiş olup, Avrupa ve Amerika Pazar paylarını kaybetmeye başlamıştır. Yönetim felsefesinin de farklılaşması ile yeni performans ölçüm sistemlerinin varlığına gereksinim duyulmuştur.²⁷

1920'lere kadar performansı değerlendirirken iş görenler, başarılarına göre sıralanırlardı. Bu sistem iş görenleri birbirleri ile kıyaslayarak, belli kategorilere ayırmaktadır.

1920'lere kadar iş ve işlem bazında değerlendirme yapılırken maaş sistemine geçilmiştir. Bireysellikten çok kurumsal anlayış kendini göstermeye başlamıştır. 1.Dünya savaşı dönemlerinde muhasebe, analiz yöntemleri, yatırımın geri dönüşü gibi konulara odaklanılmıştır. 1958 yılında tüm işletmenin performansını ölçme gerekliliği fark edilmiştir ve ilk Bütçe kavramı oluşmuştur. Performansı değerlendirmede daha iyiyi bulmak için çaba gösterilmeye başlanmış, bunun için çalışan görüşlerine de yer verme fikri gelişmiştir. Bu konuyu ilk kez 1954 yılında Peter Drucker gündeme getirmiştir.²⁸

Sonrasında Mc Gregor'un geliştirdiği bu yönetim yaklaşımına göre işletmenin ve çalışanların birbirlerinden beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentilerin karşılıklı olarak bir geribildirim formatı dâhilinde verilmesi gerekli olmaktadır.²⁹ 1963 yılında Kendall ve Smith ilk kez davranışsal performans üzerinde çalışmaya başlamışlardır.

²⁶Erdogan Gavcar, Zeki A. Bulut ve Kemal Engin, "Konaklama işletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Mugla ili Örneği), **Yönetim ve Ekonomi**, 13(2), 2006, s. 32.

²⁷ Ali Akdemir, "**İşletmeciliğin Temel Bilgileri**", Ekin Yayınları, Bursa.(2009),s.64

²⁸ Akdemir, .a.g.e. s.68

²⁹ Murat Önder, Güldenur Aydın, "Dengeli Karne Kartı Yöntemi Kullanılarak Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kriterlerinin Belirlenmesi"**Erciyes Ün. SBE Dergisi** XLVI, 2019/1, s.123-144

Performans ölçme ve değerlendirme kavramının kronolojik değişiminde durumların tekil incelenmesinden bütüncül ve tüm değişkenlerin değerlendirildiği yaklaşıma, maddi olan değerlendirme bakışından maddi olmayan değerlendirme bakışına doğru gelişme gösterdiği saptanmıştır. 1940 yılına dek Shewhart ve Deming üretim süreçleriyle ilgili uygulamalar yapmışlardır ve neden sonuç analizleri paylaşmışlardır. Sonrasında İnsan kaynakları ile ilgili muhasebe yöntemi gündeme gelmiştir.³⁰

1970 ve sonrası dönemde olabilirliği yüksel ihtimaller içeren hazırlık planları ile yönetim ve yatırım kararları için bilgi havuzu oluşturulmuştur. 1970 li yıllarda teknoloji kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır.³¹ Pazara yeni ülkeler girmeye başlamıştır. Sadece üretim yaparak ayakta kalabilmenin imkânsızlığını içeren işletmeler rakipler üzerine yoğunlaşmanın gerekliliğini fark etmeye başlamışlardır.

Günümüz koşullarında bir işletmenin performansını değerlendirmek için maddi ölçütlere dayanan bakış açısı tek başına bir yol haritası çizmek için yeterli bulunmamaktadır. 1990'larda outsource kavramının üretime girmesi ile iş süreçleri ve iş tanımları tekrar değerlendirilmiş olup, tedarik zincir yönetimi benimsenmiştir. Mal için ödenen bedel değil, değer kavramı göz önüne alınmaya başlanmıştır. İlk performans değerlendirme sistemi tamamen rakamsal verilere odaklanmıştır. Karlılık, ciro, satış hacmi gibi sayısal verileri temel almaktadır.³²Bilgiden çok hedef gerçekleşmeyi temel aldığından yetersiz kalmaktadır.

Bu yetersiz değerlendirme sistemleri kavramın ciddiyetle ele alınarak daha kapsamlı yöntemlerin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Salt rakamsal veriler değil, davranışsal verilerin de değerlendirilmesi gerekliliği fark edilmiştir.

Yeni dönem performans yönetimlerinde³³;

1. Modeller işletmenin tüm yönlerini göstermeli ve yönetim için kıymetli bir veri oluşturmalıdır.

³⁰ Seyfi Top, "*İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*", 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s. 25.

³¹ Ufuk Durna, "*Yenilik Yöntemi*", 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s. 115.

³² Nizamettin Bayyurt, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2007, Sayı: 53, 577-592, s. 578.

³³ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Sayı: 79, s. 11

2. Veriler, bilgi halini almalı ve işletmede saklanmalıdır.

3. Modellerin uygulanması kolay olmalı ve işletmenin tüm süreçleri ile uyumlu olarak akmalıdır.

4. Entelektüel sermaye gibi maddi olmayan işletme kıymetleri de performans ölçüm sistemlerine uyarlanmalıdır.

Günümüz performans değerlendirme sisteminde, Rakamsal olmayan soyut kavramlar da değerlendirme sistemine katılmaktadır. Eldeki kaynaklardan bilgiye ulaşılarak elle tutulamayan değerler için de somut yargılarda bulunulabilmelidir. İş tanım modelleri anlaşılır, kolay uygulanabilir olmalı ve örgüt yapısını tam olarak yansıtabilmelidir.

1.3.Performans Değerlendirmenin Amaçları

İşletmelerin en önemli hedefi, belli amaçları gerçekleştirmek ve temel işleri başarmaktır. Ürettiği mal ve hizmet, bulunduğu sektör ne olursa olsun her işletme için bu yaklaşım aynıdır.³⁴

İşletmede yetki verilmiş yönetim ekibi de işletmenin stratejileri ile hedeflerini en etkin şekilde gerçekleştirmek için işletmenin vizyon ve misyonunu oluşturmak zorundadırlar. Bu sorumluluğu olması gereken şekilde başarabilmek için öncelikle performansların tespiti, işletme birimlerinin veya çalışanlarının oluşturdukları değerlerin ölçülmesi şarttır.³⁵

Ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda yaşanan baş döndürücü değişim, günümüz işletmelerini de çok derinden etkilemektedir. Değişime ayak uydurabilen işletmelerin hayatta kalabileceği savından hareketle performanslarını ölçme, durum değerlendirme ve hızlı aksiyon alma zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.³⁶

Küreselleşme ve bilgiye hızlı ulaşma bireylerin yaşam koşullarını iyileştirme isteği ve yeni bakış açılarını fark ettirmekte, işletmelere esnek organizasyon yapısı ve yaratıcı fikirlerin yaşayacağı örgüt ikliminin oluşması gerekliliğini anlatmaktadır.

³⁴ Bayyurt. a.g.e. s. 579

³⁵ Bayyurt. a.g.e. s. 580

³⁶ Muammer Zerenler, "Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2003.s.40

İşletmelerin bu gelişmelerden haberdar olmaları için, değişime uyum sağlayarak kurumsal kapasitelerini artırmaları, çevresel değişime duyarlılık gösterecek bir organizasyon yapısı oluşturmaları, araştırmacı bireylerle yol almaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçebilmeleri ve gelişimi takip etmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin baş döndüren rekabet ikliminde ayakta kalabilmeleri için verimliliklerinin en üst seviyede bulunması gerekmektedir. İşletmelerin en önemli unsuru insan olduğundan çalışanların verimliliği direkt olarak işletmelerin başarısına yansiyacaktır. Bu yüzden çalışanların performanslarının doğru değerlendirilmesi ve alınan sonuçlarla kariyer planlaması yapılması gerekmektedir.³⁷

Günümüzün ezici rekabet koşulları her alanda kendini hissettirirken yönetimin doğru değerlendirme yapabilmek için ihtiyaç duyduğu performans değerlendirme sisteminin olmayışı, değerlendiricileri yeni sistem arayışına sevk etmiştir. Uzun dönemli bakış açısının olmayışı, doğru ölçüm yapamama ve somut varlıkları ölçmede yaşanan sorunların giderilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek detaylı bir süreç olarak görülmektedir. İşletmenin yapısına ve kültürüne uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması şart olmaktadır. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi önemli olmaktadır.

Performans yönetiminin en temel ayağı olan performans değerlendirme neticesinde işletmede doğru kararlar alınması kritik olan nokta olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şart

³⁷Nehir Akşirin, "Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme Sağlık Sektöründen Bir Uygulama", **Verimlilik Dergisi**, 2, 2008, s.37

olarak görülmektedir. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilmektedir.³⁸

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içermektedir. Birincisi “*neyin yapılması gerektiğidir*”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “*nasıl yapılması gerektiğidir*”.³⁹ Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlamaktadır.

Performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.⁴⁰ Bunun için toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenmekte, işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve çalışanların değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri detaylı olarak paylaşılmaktadır.

Temeli bilgi olan işletmelerde entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkların ölçümü önem kazanmaktadır. “*İşletmede, çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makine ve binaları değerlendirmekten çok daha zor görülmektedir. Özünde performans değerlendirmenin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır. Çalışan değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açık bulunmaktadır. Bugüne dek, çalışanın verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır.*” Bu sebeple işletmeler bilinenin aksine; strateji ile uyumlu ve performansı çok boyutlu ölçen yöntemleri tercih etmeye başlamıştır. Bu yöntemlerin en yaygın olanı Performans Karnesidir. Performans karnesi performansı finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutunu içerir.

Performans değerlendirme kavramı iki boyutlu olarak düşünülmektedir. Bunlardan birincisi işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlendiği, bunlara kaynak tahsis

³⁸ Zerenler a.g.e. s.42

³⁹ Namık Öztürk, “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, **Amme idaresi Dergisi**, 39(1), 2006, s. 82

⁴⁰ Durna a.g.e. s.116

edildiği ve gerçekleştirme sonuçlarının bir değerlendirmeye tabi tutularak raporlandığı örgütsel performans değerlendirmedir.

Diğeri ise, çalışanın değerlendirildiği, gelişimini gösteren bireysel performans değerlendirmedir. Rekabetçi girişimlerin katma değeri, yetenekli çalışanlardır. Çalışan yapısı dinamik ve verimli işletmeler inovatif olarak da ilerleme kaydederler.⁴¹

1.4. Performans Ölçütleri Ve Performans Göstergeleri

İşletmenin performansını değerlendirebilmek için 7 temel değer bulunmaktadır. Bu değerler⁴²:

- Verimlilik
- Müşteri memnuniyeti
- Kalite
- Karlılık
- Maliyet
- Yenilik
- Çalışan memnuniyeti olarak belirlenmektedir.

Etkenlik: Etkenlik, işletmede belirlenen vizyonun, hedeflerin ve hale hazırda yapılmakta olan çalışmaların doğru olup olmadığının, işlerin zamanında, doğru kalitede ve arzu edilen miktarda tamamlanma derecesini ölçen bir performans boyutu olarak ifade edilmektedir.

Belirli bir girdi ile en yüksek çıktının elde edilmesi, belirli bir çıktı düzeyinin en düşük girdiyle sağlanabilmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Etkenlik işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasındaki korelasyonu belirlemede kullanılmaktadır.⁴³

$$Etkenlik = \frac{Gerçekleşen \ Çıktı}{Beklenen \ Çıktı}$$

formülü ile ifade edilmektedir.

⁴¹ Bulut , a.g.e. s.11

⁴² Şener Uysal, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihiçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 32-39, s. 33.

⁴³ Uysal, a.g.e. s.35

Verimlilik: Verimlilik, genel bir tanımlama ile çıktıların girdilere oranıdır diye ifade edilmektedir. Bir ekonomi veya işletme bazında ölçülebilen verimlilik performans değerlendirmede en çok önemsenen fiziksel kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁴

Verimlilik; bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki olarak ifade edilirse, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilginin etkin kullanımı ve teknoloji seçimi, örgütlenme ve yönetim fonksiyonu, bilgi akışı ve zaman gibi değerler arasındaki iletişimlerin sonucudur diye ifade edilebilmektedir.

Bu değerlerin sonuçları, “*Şimdi biz neredeyiz?*” ve “*Daha iyi nasıl olabiliriz?*” gibi sorulara yanıt vermektedir. İşletmedeki mevcut iç-dış imkanlar ve kıt kaynaklarla oluşabilecek kaynaklardan nasıl ve ne ölçüde değer yaratabileceğinin göstergesi olarak kabul edilmektedirler.⁴⁵

Kalite, gerek çalışanların gerekse de kurulan sistemlerin "hata yapması" ve "mükemmele ulaşma çabası" sebebi ile oluşmuştur. Uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük estetik ve imaj gibi değerlerden oluşan kaynakların verimli kullanılmasına yönelik olarak, ürün ve hizmetlerin kullanım uygunluğuna, müşteri ihtiyaçlarına uygunluğunun gelişmesine beraberinde üretimde oluşan kamusal sorumlulukların yerine getirilmesine katkısı olan bir performans kriteri ve yanı sıra standartlara uygunluk ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kalite, genellikle “*mal ve hizmet kalitesi*” ya da “*ürün kalitesi*” olarak düşünülen bir sonuçtur. Bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları, Hedeflerin, Liderliğin, insanın, Sürecin ve sitemin, İletişimin ve donanımın kalitesidir..⁴⁶

Hedeflerin Kalitesi *Yenilik:* Drucker’e göre, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi oluşturabilme kabiliyetidir. Günümüzde sıkça görülen ve inovasyon kelimesi ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Yenilik kavramı Oslo Kılavuzu’nda “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyon yönteminin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir.⁴⁷ Yeniliğe bir performans kriteri olarak bakıldığında, yönetimin

⁴⁴ Uysal, a.g.e. s.36

⁴⁵ Uysal, a.g.e. s.37

⁴⁶ S. Tangen, “Performance measurement: from philosophy to practice” **International Journal of Productivity and Performance Management**. 53(8), (2004)p. 726-737,s.727

⁴⁷ Çağla Yavuz, “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173, s. 145.

sergilediği performans iki açıdan incelenmelidir. Bunlardan birincisi var olan kaynaklarla en yüksek seviyede yarar sağlamak olmaktadır. İkincisi bu rekabet dünyasında geleceği yaratma konusundaki gösterdiği çalışma ve azimdir. Yenilik, vizyon, risk alma ve girişimcilik becerisi ile ilgilidir. Elde olan bilgi ile daha kaliteli,ve yeni ürünler, üretim süreçleri, uygulamalarının yaratılması anlamına gelmektedir.

Çalışma Yaşamının Kalitesi: Çalışma yaşamının yapısı, çalışanlara sağlanan maddi imkanlar, örgüt kültürü, aidiyet, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, tanınma, eğitim alma bilgi ve beceri geliştirme, inisiyatif alma, takdir ve planlama, sorun çözme, kararlara katılım gibi sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavram olarak belirtilmektedir.⁴⁸

Çalışma hayatında insanların bireysel arzu ve istekleri zamana ve duruma göre sürekli bir değişim içerisinde bulunmaktadır. Yönetim felsefesi de iyi bir çalışma ortamı sağlayabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak yönünde gelişmiş olması beklenmektedir.

Karlılık ve Bütçeye Uygunluk: Karlılık, işletmenin belirlenen bir periyotta oluşturduğu maddi değerın aynı periyotta kullanılmış bulunan öz kaynağa oranıdır ve üretim maliyetlerinin öz kaynaklara bölünmesi ile bulunur. Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelir ve toplam gider arasındaki ilişkidir de denilmektedir. En genel tanımıyla kâr, satışlar ile maliyetler arasındaki pozitif farkı ifade etmektedir.

Bütçeye uygunluk ise, kârlılığın bir performans kriteri değil ise kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan birimlerde kârlılık yerine kullanılan bir performans değerlendirme kriteri olarak ifade edilmektedir. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performans ölçümünde kullanılmasının yanı sıra hem performansın geliştirilmesi hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkıda bulunmakta olan bir değer olarak görülmektedir.⁴⁹

⁴⁸ Durna, a.g.e. s116

⁴⁹ Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Sayı: 20, 229-244, s. 232.

1.5. Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar

İş gören Performansı ölçerken Yaşanan Problemler şöyle özetlenebilir;⁵⁰ Performans ölçümünde yapılan hatalar, performansı düşük iş gören ile daha yüksek performanslı iş görenin adaletli değerlendirilememesine neden olmaktadır. Bu durum da performansı ölçen ve değerlendiren yöneticiye karşı güven bunalımı ile sonuçlanmaktadır. Gerçekten hak eden iş görenin doğru değerlendirilmesi motivasyonu açısından da son derece önem taşımaktadır. Performans değerlendirmesinde karşılaşılabilecek olası hataların bazıları Tablo 1’te gösterilmiştir

Tablo 1: Performans değerlendirilmesinde hata kaynakları⁵¹

İşe Bağlı Hata	Değerlendirici Hatası	Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar
Sonuçların iyi belirlenmemesi İşin performans standardının belirli olmaması	Kişi değerlemesinde taraflı davranma Cinsiyet, yaş, role vb. unsurlara göre ayrımcılık	Değerleme sisteminde örgüt amacına ve işe göre değişmemesi Değerleme sisteminin işletmenin yapısı, büyüklüğüne ve özelliklerine uygun olmaması
Düzenli ya da programlı olmayan bir iş	İşi anlamamak, kişiyi değerlerken eksik yanlış gözlem yapmak.	Değerleme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenememesi
	Değerleme formlarının yanlış kullanımı	İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararlarının diğer yöneticilerce benimsenememesi
	Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	

İşe Bağlı Hata kısmının ilk sütun hatası değerlendirildi. Uygulamada, değerlendirme sırasında yapılan hataların çoğunluğu değerlemeyi yapanlardan kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda da değerlendirme sistemlerinin etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde

⁵⁰ İsmet Barutçugil, "Performans Yönetimi," **Kariyer Yayıncılık**, İstanbul, 2002. S. 32

⁵¹ Barutçugil, a.g.e. s.35

etkilenmektedir. Performans Değerlendirme aşamasında yapılan hatalar ve karşılaşılan sorunlar şunlardır:⁵²

- Aşırı Müsamaha Göstermek Veya Çok Sert Davranış Göstermek
- Ortalama Standartta Değerlendirme
- Hale Etkisi
- Yakın Zamanda Olanlardan Ve Davranışlardan Etkilenerek Sağlıklı Karar

Alamama

- İş görenin Bulunduğu Görev Tanımından Etkilenme
- Kendine Benzeyeni Tercih Etme Hatası
- Tarafsız Olamama
- Kontrast Hatası
- Tek Kriter Hatası
- Farklı Kültür Ve Yapılardan Gelen Değerlendirici
- Atıf Hataları

Performans Değerlendirme aşamasında yapılan hatalar ve karşılaşılan sorunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır;

Aşırı Müsamaha Göstermek veya Çok sert Davranış Göstermek

Bazı yöneticiler iş göreni performans veya hedef gerçekleştirmelerinden direkt olarak sorumlu tutmamaktadır veya motivasyonlarını yükseltmek amacıyla yüksek puanla değerlendirme yapabilmektedirler. Bu davranışın aşağıda açıklanan bir takım sebepleri bulunmaktadır.⁵³ Bunlar,

1. Organizasyonda kriter ve beklentilerin çok düşük olması.
2. İş görenler tarafından takdir edilme ve sevilme isteği
3. İşgören motivasyonu ve çalışma isteğini arttırma çabası
4. Göreceli olarak kendi ekibini başarılı ve iyi yönetilmiş olduğunu gösterme isteği

5- Gerçekte ekip dışı kalmasını istediği bir iş görenin varlığı.

Aşırı katılık ve olumsuz yaklaşım tarzında ise yönetici iş görene genellikle düşük puan vermektedir. Bu davranışın sebepleri aşağıda açıklanmaktadır.

⁵² Barutçugil, a.g.e. s.36

⁵³ Barutçugil, a.g.e. s.37

- 1-İşletmede kriter ve beklentiler çok yüksek olabilir.
- 2-Performans değerlendiren yönetici zor beğenir olduğunu vurgulamak istemiş olabilir.
- 3-İşgöreni kendi pozisyonu için tehdit olarak görmüş olabilir.

Ortalama Standartta Değerlendirme

Genellikle performansı değerlendiren yöneticinin iş gören hakkında çok az bilgiye sahip olduğu zamanlarda ortaya çıkan bir hata olarak belirtilmektedir. Tüm çalışanların orta standartta başarı gösterdiğini düşünmek tüm değerlendirmenin yanlış ve güvenilmez olması sonucunu doğurmaktadır.⁵⁴

Hale Etkisi

Bir iş görenin belli bir özelliği nedeni ile daima olumsuz veya daima olumlu olarak görülüp değerlendirilmesi hatasıdır. İş görenin sadece bir özelliği ile değerlendirme yapmak ciddi yanlış anlaşılmalara ve sistemin sorgulanmasına yol açabilmektedir.

Yakın zamanda olanlardan ve davranışlardan etkilenerek sağlıklı karar alamama:

Bir iş görenin performansını değerlendirirken, değerlendirmenin bütün süreci kapsamına dikkat edilmesi gerekmektedir. Yakın geçmiş olan son bir iki ay baz alındığında değerlendirme yeterince adaletli olmayacaktır. Performans dönemi genellikle işletmelerde son bir yıllık süreci işaret eder.⁵⁵

İş görenin bulunduğu görev tanımından etkilenme

Performansı değerlendiren yöneticiler, iş görenlerin yaptıkları işe bakarak düşük seviyede gördükleri bireyleri daha düşük, daha önemli görevlerde gördükleri kişileri de yüksek puanlarla değerlendirme hatasına düşebilirler. Tüm çalışanları kendi iş tanımları çerçevesinde ve objektif değerlendirmek gerekmektedir.⁵⁶

⁵⁴ Barutçugil, a.g.e. s 38

⁵⁵ Barutçugil, a.g.e. s 39

⁵⁶ Cavide Uyargil, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", Arkan Yayınları, İstanbul, 2008, s. 42

Kendine Benzeyeni Tercih etme hatası

Performansı değerlendiren yönetici kendi çalışma sistemine sahip olan veya kendisi gibi davranan iş görenlere yüksek puan verme eğiliminde olabildiği gibi, kendisi gibi düşünmeyen ve davranmayan iş görene de olumsuz bir yaklaşım tarzı benimseyebilir.⁵⁷

Tarafsız Olamama

Her çalışanın aynı standart kriterlere göre değerlendirilmediği durumlarda ortaya çıkar. Yöneticilerin ve değerlendiricilerin kendini tanıması, önyargılı oldukları noktaları fark etmeleri gerekmektedir.⁵⁸ Bunun için yöneticilerin kişisel gelişim eğitimi alması şart olmaktadır.

Kontrast hatası

Yöneticinin bir performans değerlendirme sürecinde hızlı ve ara vermeden değerlendirme yaptığı durumlarda her çalışan puanı kendinden önce gelenin puanı ile etkileşim gösterebilir. Bu hatayla karşılaşmamak için, değerlendirilenlerin rastgele ve karışık sıra ile değerlendirilmesi uygun olur. Düşük başarı göstermiş kişinin hemen ardından değerlendirme yaparken sonraki çalışan orta derecede hedef gerçekleştirmeye sahip olsa da çok başarılı gibi algılanabilir. Bu tarz algı hatalarının farkına varmak gerekmektedir.

Tek Kriter hatası

Performans değerlendirilirken bir dizi yetkinlik kriteri göz önüne alınarak karar verilmelidir. Performansı ölçen ve değerlendiren yönetici kriterleri ve kriterlerin ağırlıklarını göz önüne almak zorundadır. Aksi durumda tek kriterle değerlendirilen performans hatalı ve yanlış olmaktadır. İş görende ise işin tanımı salt değerlendirile kriterlere göre şekillenmekte ve yanlış bir algı oluşturulmaktadır.⁵⁹

⁵⁷ Uyargil, a.g.e. s 43

⁵⁸ Uyargil, a.g.e. s 44

⁵⁹ Uyargil, a.g.e. s 45

Farklı kültür ve yapılardan gelen değerlendirici

Farklı düşünce sistemlerinden ve kültürlerden gelen değerlendiriciler bir grubu değerlendirirken ve sonuçlara bakıldığında sübjektif bulunabilir. Adaletli ve güvenilir bir performans değerlendirmesi için bu yönlerin yeknesak olabilmesine dikkat etmek gerekmektedir.⁶⁰

Atıf Hataları:

İnsan hem kendisinin hem de başkalarının hareket ve tepkilerinin nedenlerini yine kendi bakış açılarına göre değerlendirme eğilimindedirler. Hal ve hareketlerin nedenlerini kendilerine bağlarlar ise içsel, çevre koşullarına bağlı olduğu kararı verirler ise dışsal atıftan söz edilebilir.

En önemli değerlendirme hatalarından biri her hangi bir tavır ve davranışı kişisel algılayıp ona göre bir hareket tarzı benimsemektir. Bu hataya düşmemek için farkındalık ve kişisel gelişim eğitimleri almak gerekebilmektedir.⁶¹

1.6. Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Kullanılan Belli Başlı Teknikler

Performansı ölçebilmek ve değerlendirmesini yapabilmek için en dikkat edilmesi gereken kriter, işletmenin yapısı ve işleyişine göre belirlenecek olan ölçüm yöntemidir. Yöntemin tespiti için, hangi yetkinliklerin hangi periyotlarda ne zaman ve hangi kriterler baz alınarak yapılacağına karar vermek gerekir. Söz edilen kriterler organizasyonun yapısı ile ilgili yönetim felsefesi, çalışanın yapısı beklentileri ile organizasyonun dış çevre faktörleridir.⁶²

Performans ölçme ve değerlendirme yöntemi daima en iyisini bulmak amaçlı değişir ve geliştirilir. Adil ve standart olması ile değişmeyen kural olmalıdır. Aksi halde elde edilen sonuçlar sağlıklı ve kabul edilebilir olamaz.

⁶⁰ Barutçugil, a.g.e. s.47

⁶¹ Barutçugil, a.g.e. s.47

⁶² Gürcan Özdemir, "**Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi**", Çatı Kitap Yayınevi, İstanbul, 2014, s. 16.

Performans değerlemede çeşitli yöntemler mevcuttur. İş görenler arasındaki kıyaslamalara yönelik değerlendirmeler, bireysel performansa dayalı değerlendirmeler, ortak performansa dayalı değerlendirmeler olmak üzere 3 kısımda incelenebilir.

Performans değerleme, iş görenin süreçlerin farkında olması ve değerlendirme sürecine katılması göz önüne alındığında açık, kapalı ve yarı açık olmak üzere 3 çeşit yöntemle belirlenebilmektedir.⁶³

Performans değerlendirme literatüründe genel olarak Geleneksel yöntemler ve Çağdaş Yöntemler olmak üzere 2 Kısıma ayırarak incelenmiş olduğu görülmektedir;⁶⁴

a) *Geleneksel Yöntem*; Serbest kompozisyon anlatımı, grafik değerleme, davranışlara dayalı dereceleme yöntemi, kritik olay çözümlemesi, kontrol listesi, doğrudan indeks, işaretleme listesi ve iş standartları oluşturma yöntemleri olarak sayılabilmektedir.

Tanımlayıcı metin tipi değerlendirme yada metin değerlendirmesi olarak da ifade edilebilen bu yöntemde, performansı değerlendiren iş gören ile ilgili görüşlerini ve fikirlerini kompozisyon halinde yazar. Bu kompozisyonda iş görenin pozitif ve negatif özelliklerini anlatır. Bu yöntemin sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar Performansı değerlendirenin yazılı ifade tarzı yeterli olmayabilir, kişisel düşüncelerin yanılabilir nitelikte olması, anlatım dili kısıtlayıcı olmadığından yazının ya çok uzun veya çok kısa yazılması ve diğer değerlendirilen iş görenler ile kıyaslama yapılamamasıdır. İkinci dünya savaşı sırasında hava kuvvetleri için oluşturulan bu yöntemde, performansı değerlendiren yönetici iş göreni, işbaşında izler ve değerlendirir. Bu yöntemde değerlendirilmesi beklenen yetkinlikler önceden belirlenir ve bu istenen bilgiler ışığında değerlendirme yapılır. Örneğin, ekip çalışması, iletişim becerileri ölçülmektedir.⁶⁵

Kritik olay yönteminde, iş görenler tanımlı bir dönem sürecinde değerlendirilirler bu nedenle daha somut bir değerlendirme olduğu düşünölmektedir. En dikkat çekici yönü, iş görene geribildirim verilmesidir. Böylece iş gören kendini geliştirebilmektedir. Bu yöntemle iş görenler arasında kıyaslama yapılamamakta ve iş görenler kendilerini

⁶³ Özdemir a.g.e. s s 30

⁶⁴ Özdemir a.g.e. s s 32

⁶⁵ Özdemir a.g.e. s.45

sürekli kontrol altında hissetmektedirler. Bu yöntemde performansı değerlendiren yöneticinin niteliği çok önemlidir. İş görenlerin karakter yapısı değil, olaylar karşısındaki davranışları değerlendirilmektedir. Bu nedenle adil, doğru yargılarda bulunmalı ve matematiksel bakış açısına da sahip olmalıdır.⁶⁶ Örnek alınacak kritik hadise ve iş gören davranışlarının da doğru alınması gerekmektedir.

Kritik olay yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Çok fazla faaliyet alanı olan organizasyonlar yerine niş pazarlarda hizmet veren organizasyonlar için daha uygun görülebilir.

Sıralama yöntemine, karşılaştırma yöntemi (Ranking Method) de denilebilmektedir. İş görenlerin temel performanslarına ve performansı değerlendiren yöneticinin genel olarak izlenimine bakılarak yapılan başarı ölçme ve değerlendirme yöntemidir Zorunlu dağılım, Basit sıralama, Çiftli karşılaştırma olarak 3 çeşittir. Dezavantajı, çalışanların birbirine göre farklı kılan nitelikleri hakkında yorumları içermemektedir.⁶⁷

Basit sıralama yönteminde performansı değerlendiren iş görenleri en başarılı olandan en az başarılı olana doğru sıralamaktadır. Uygulanması kolay ve pratiktir.

Çiftli karşılaştırma yönteminde Performansı değerlendiren yönetici, iş görenleri birebir olarak her bir çalışan ile tek tek karşılaştırma yolu değerlendirmektedir. Bu kıyaslama belirlenmiş bir yetkinlik göstergesi baz alınarak gerçekleştirilir. Örnek, hedef gerçekleştirme yüzdesi olarak verilebilir. Sonrasında en başarılıdan en az başarılıya göre iş görenler sıralanır. Çalışan sayısının çok fazla olduğu işletmeler için uygun görülmemektedir. Tek bir yetkinliğin ölçülüyor olması da güvenilir olmadığından Zorunlu Dağılım yöntemi geliştirilmiştir.

Zorunlu dağılımda çan eğrisi kullanılır. Performansı değerlendiren yönetici, iş gören performanslarını kıyaslar, yüzde oranlarını çıkartarak, dağılımını yapmaktadır. İş gören sayısının az olduğu organizasyonlar için uygun değildir. Örnek vermek gerekirse, bir organizasyonda %30 Hedefleri gerçekleştirmiş, %20 Hedefleri

⁶⁶ Mustafa Paksoy, H. "İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler", **Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 2017, Cilt: 1, Sayı: 1, 67-86, s. 67.

⁶⁷ Paksoy, a.g.e. s.68

aşmış, %50 lik kısım hedef gerçekleştirememiş olarak belirlenebilir. Zorunlu Dağılım yöntemi farklı bir yöntemdir.⁶⁸

Sıralama yöntemleri, terfi edecek ya da ödül verilecek iki veya daha fazla iş görenin kıyaslanması amacıyla kullanılmaktadır. Kısımlar arasında kıyas yapmaya ve geri bildirimine uygun değildir. Yönetimsel kararlar alınırken bu yöntem kullanılmaz.

Kontrol Listesi yönteminde hazırlanmış, kapalı sorular sorulmaktadır. Performansı değerlendiren hazırlanmış sorulara evet veya hayır diye iki seçenekle yanıt vermektedir. Her iş gören için ayrı liste hazırlamak yöntemi daha güvenilir kılar ancak bu maliyetli, zaman gerektiren ve zor bir iş olarak görülmektedir.

Dereceleme Yönteminin birçok değişik çeşidi bulunmaktadır. Genellikle en çok kullanılan değerlendirme yapacak yöneticiye iş görenler için dolduracağı formların verilip formlardaki yetkinliklerin işaretlenmesi ve karşılığında puanların toplanması ile uygulanmaktadır. Sonuçlar rakamsal olduğundan kıyas imkanı sağlamaktadır.

Performans değerlendiren, iş görenin kişilik yapısı, olaylar karşısındaki davranış kalıpları ve yaptığı işteki hedef gerçekleştirme oranı olmak üzere üç adet çıktıyı ölçmekle mükelleftir.

Dereceleme yönteminin en önemli dezavantajı, performans değerlendirme yapan yöneticiler, farklı yapıları, tarzları ve bakış açıları nedeni ile yazılı tarifleri aynı şekilde algılamazlar bu da yorum farklılıklarına neden olmaktadır.⁶⁹ Farklı kişiler değerlendirme yaptığında ve iş görenlerin performansı karşılaştırılınca sonuçların güvenilirliği tereddüt uyandırmaktadır Buna rağmen sayısal değerlerle ifadesi olduğundan ve kolay bir yöntem olarak görüldüğünden yaygın olarak kullanılmaktadır.

Grafik değerlendirme yönteminde iş görenler tek bir liste halinde alt alta yazılıp çok iyi, iyi normal düşük çok düşük gibi beş şıklı bir ölçekte değerlendirilirler. Uygulanması kolay olmakla birlikte iş görenin incelikli olarak değerlendirilmesine olanak sağlamamaktadır.

⁶⁸ Paksoy, a.g.e. s.69

⁶⁹ Paksoy, a.g.e. s.69

Davranışsal Temellere dayalı dereceleme ölçekleri yöntemi Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilmiştir. Bu yöntemde as olan iş görenin kişilik yapısı değil, iş hedeflerini ne ölçüde başarı ile gerçekleştirdiğidir.⁷⁰Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri, grafik dereceleme yöntemi ile kritik olay yönteminin birleşimi ile meydana gelmiştir.

Performansı değerlendiren yönetici iş göreni işe göre beklenen yetkinlikleri göz önüne alarak değerlendirmektedir. İş görenden beklenen bir dizi davranış kalıbı vardır ve bunların dikkatlice sistematik ve standart olarak belirtilmesi gerekmektedir. Bunun için de formlar ve ölçüm tabloları her iş nevi için farklılık göstermek zorunda olduğundan hem maliyetli hem de çok fazla zaman alan bir yöntemdir.

Doğrudan indeks yönteminde performansı değerlendiren yönetici ve iş gören birlikte çalışarak performans kriterlerini belirlemektedirler. Bu yöntemin en önemli özelliği somut ve gerçekçi verileri dikkate almasıdır.

İşaretleme listesi yönteminde değerlendirilmesi yapılacak olan iş görenin özellikleri ve seçtiği davranış modelleri dikkate alınarak hazırlanmış olan tarif edici cümlelerden en doğru olduğu düşünülen performansı değerlendiren yönetici tarafından işaretleme yapılır.

Yöntemin Zorunlu seçim ve ağırlıklı işaretleme listesi olmak üzere iki biçimi vardır. Ağırlıklı işaretleme listesi sonradan geliştirilmiş olup konuyu bilen değerlendiriciler tarafından yapılır.⁷¹

Zorunlu seçim yönteminde performansı değerlendiren sınırlandırılmıştır. Bu tutum güven hissini sarsar.

İş standartları yönteminde performansı değerlendiren yönetici, belirlenmiş ve üzerinde çalışmalar yapılmış göstergeleri kullanarak değerlendirme yaparlar. Elde edilen sonuç ile ortalama değer karşılaştırılır. Operasyon çalışanları için uygun olmakla birlikte her görev tanımı için farklı standartların geliştirilmemiş olması karşılaştırma şansını yok etmektedir.

⁷⁰ Uyargil, s.46

⁷¹ Uyargil, a.g.e. s. 46

b) *Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri*; balans skor kart (balanced scorecard) yöntemi, amaçlara göre değerlendirme, 360 derece değerlendirme, paydaş temelli performans değerlendirme, merkezi performans, piramidi, maddi olmayan varlıklar cetveli, kumanda paneli olarak çeşitlendirilmiştir.⁷²

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, ilk kez Peter Drucker tarafından 1954 yılında oluşturulmuş bir yöntemdir. Bu yöntem hedeflere ulaşma ve iş başarılarının tespiti kriterlerini çalışanlarla belirli periyotlarla değerlendirildiği bir yöntemdir.

360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde hem değerlendirici hem de iş gören sistemin içindedir. İnsan kaynakları yönetiminde tercih edilen bu yaklaşım tüm örgütsel yapıda etkin olmayı sağlar. Tek taraflı olmayan ve görece daha adaletli olan bu yöntem oldukça tercih edilmektedir.⁷³

360 derece performans değerlendirme yöntemi; yöneticilerin (üstlerin), astların, çalışma arkadaşlarının ve bireyin kendisinin değerlendirmeye dahil olduğu çok yönlü bir yöntem olup örgütsel etkinliklerde oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu yöntem, insan kaynakları yönetiminin etkin performans geliştirme stratejilerinin temelini oluşturur. Son dönemlerde popüler hale gelen bu yaklaşım, çok taraflı bir bakış açısı sunması nedeniyle performans değerlendirmeye olan güvenin artmasına olanak tanımaktadır.

Sorumluluk merkezi bakış açısında rakamsal maliyet ve hedeflere dair hesaplamalar yapılır. Bu her sorumluluk merkezi için aynıdır. Yöneticilere inisiyatif veren bu tarzda yöneticinin başarısı etkin olarak değerlendirilmektedir.

Değerleme merkezi, işletmenin mevcut lokalizasyonunun uzağındaki bir değerlendirme merkezinde bir dizi analize tabii tutulmasıdır. Gerçeğe çok yakın simülatif ortam oluşturularak iş gören değerlendirilir. Bu yöntem özellikle personel alımı, terfi gibi durumlarda yol göstericidir. Değerleme merkezi yönetiminde değerlendirilen iş görenin gelecek projeksiyonunu belirlemek önem taşır. Daha önce fark edilmeyen fakat potansiyeli olan çalışanları da keşfetmek mümkündür. İş görenler arasında adaletli bir seçim yapmayı sağlamaktadır.⁷⁴

⁷² Uyargil, a.g.e. s. 47

⁷³ İ. Fındıkçı, "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 197.

⁷⁴ Bingöl, s. 78

Bu yöntemin bir takım dezavantajları bulunmaktadır. Ciddi bir para ve zaman ayrılması gerekmekte ve iş görenler yöntemi rekabet ortamı olarak algılayıp motivasyonlarında düşüş görülebilir.

Performans piramidi yöntemini 1990 yılında mc Nair ve ekibi geliştirmiştir. Yöntem hem müşteriye odağa koyar hem de somut ve soyut değerlendirmeleri içermektedir.

Performans piramidi yönteminde işletmenin vizyonu, misyonu ve bunlara uygun hedefleri arasında korelasyon kurulur. İkinci seviyesinde hedef müşteri ve karlılık amacı vardır. Üçüncü kısımda ise, belirlenmiş olan market ve rakamsal amaçlar; müşteri odaklılık ve verimlilik unsurları bulunmaktadır.

Kumanda Paneli Yöntemi Fransa'da çok sık kullanılmaktadır. İşletmenin üst yönetimini de sistemin içine alarak misyon ve vizyon oluşturulmaktadır.

İşletmenin misyon ve vizyonuna uygun yaklaşımlar, işletme içinde oluşturulur. Hedeflere ulaşabilmek için yapılacak olanlar ortaya konur ve gayreti ve başarıyı ölçecek kriterler geliştirilir. Yapılan çalışmalarda sürekli iyileştirici önlemler alınır. Yöntem balans skor kart yöntemini andırmaktadır.

Vizyon ve strateji bakış açısı ile hareket etmesi, bu yöntemle hedeflere yaklaşımın ölçülmesi, somut ve soyut ölçütleri aynı anda bünyesinde tutuyor olması benzer taraflardır. Aralarında ciddi farklılıklar da vardır. BSC yöntemi dört boyutlu ve yeni boyutlar ilave edilir.

Kumanda paneli yönteminde önceden oluşmuş aşamalar kurulmadığı için karmaşıklıklar oluşabilir. Her sorumluluk merkezinde bir sorumlu bulunmaktadır. Kumanda paneli yönteminde ise girift bir durum bulunmaktadır ve bireysel sorumluluk yerine sorumluluk paylaşılır. BSC kadar yaygın bir yöntem değildir.

Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli Yöntemi, Sveiby tarafından 1996 yılında kullanılmıştır. Yöntem işletmenin vizyon ve misyonuna bağlı olarak farklılaşabilir. Sermaye bileşenlerini dış yapı göstergeleri, iç yapı göstergeleri ve beceri göstergeleri olarak üzere üç kısımdır. Üç kriter üzerinde büyüme ve inovasyon, verimlilik ve süreklilik göstergeleri ile firma performansı ortaya koyulur⁷⁵

⁷⁵ Bingöl, a.g.e. s. 79

Paydaş Temelli Performans Değerleme Yöntemini 1997 yılında Atkinson ve arkadaşları geliştirmiştir. Yöntem, işletmenin diğer paydaşlarını da göz önüne almayı ve paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda yol haritası çizerek ölçme ve değerlendirmenin yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Yöntemde as olan işletme stratejileriyle paydaş düşünceleri ve yönlendirmeleri görüşleri arasındaki senkronizasyondur.⁷⁶

Kuantum performans ölçüm yöntemi, 1996 yılında Hronec ve Arthur Anderson'un geliştirdiği ve işletmenin değeri ile performansını birleştirmek amacı güden, müşteri ve hizmet bakış açısını merkeze alan bir sistemdir. Kalite, maliyet ve zaman ölçümlerinin yapılması kritik olarak görülmektedir. Maliyet ile kalite boyutları arasındaki korelasyon müşteri bakışını, kalite ile zaman arasındaki ise hizmet bakışını gösterir. Kalite, maliyet ve zaman performans sonuçları, (çalışanlar, süreçler ve organizasyon) demektir. Bu üç performans tabakasının, üç performans ölçüsü ile birleşimi Kuantum Performans Matrisini vermektedir.⁷⁷

Performans ise Kuantum Değerlendirme Modeli ile ölçülür. Yöntemin en önemli yönü iş görenlerin belirlenmesidir. Performans kriterleri oluşturulduktan sonra, firmanın rakiplerinin stratejilerini ve hissedarların fikirlerini görüşlerini açıklar.

Etkili ilerleme ve Performans Ölçümü (EP2M) Yöntemi Adams ve Roberts tarafından 1993 de bulunmuştur dış ölçümler (pazar ve müşterilere hizmet), iç ölçümler (etkinlik ve verimlilikte gelişme), yukarıdan aşağıya ölçümler (stratejiyi yönetmek ve değişim sürecini hızlandırmak) ve aşağıdan yukarıya ölçümler (kendine özgü olmayı güçlendirmek ve bağımsız faaliyetleri artırmak) gibi yetkinlikleri değerlendirir. İnovatif kültürü işletme içine yaygınlaştırmak amaçtır.⁷⁸

Performans Prizması Yöntemi; Neely ve ekibi tarafından 2001 yılında oluşturulmuş ve işin odağına paydaşları alan bir yaklaşımdır. İşletmenin performansının paydaşların ihtiyaçlarını ne seviyede karşılayabildiğine odaklanmaktadır.

⁷⁶ Fındıkçı, a.g.e. s. 198

⁷⁷ Reşat Sinanoğlu, "Kurumsal Performans Sistemi", 1. Basım, 2. Adam Yayınları., İstanbul, 2019 s. 80

⁷⁸ Fındıkçı, a.g.e. s. 200

Paydaş teorisi görüşünü temel alan performans prizması yöntemi, birbirleri ile Bağlantılı ve prizma üzerindeki beş temel seviyeyi göz önüne alır. Üstünde paydaş memnuniyeti boyutu, ortada stratejiler boyutu, işlemler boyutu, yetkinlikler boyutu ve en sonda paydaş katkısı boyutu yer almaktadır.

Yöntem, paydaşların memnuniyetini odağa alarak işletmenin vizyon misyon ve yapabildiklerini paydaş katkıları ile birleştiren bir bakış açısı sunmaktadır. İşletmenin stratejilerini gerçekleştirebilmek için işletmenin gereksinim duyacağı yetenekler belirlenir ve paydaş katkıları alınır ve feedback verilmektedir.

Balans Skor Kart (BSC) Yöntemi: Kaplan ve Norton tarafından 1992'de bulunmuştur. İşletmenin geçmiş dönemde oluşturdukları performans kriterlerinin gelecek performanslarını etkileyecek kriterlerle bağdaştırılmasını öngören çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde, hedefler skor kartlara yerleştirilir. Hedefler, müşteri memnuniyeti, finansal boyut, eğitim tüm bakış açıları ile birlikte değerlendirilir. Maisel'in öğrenme ve eğitim sistemi yerine insan kaynakları sistemi kullanılmaktadır. Sistemler irdelendiğinde ikisinin de eğitim ve gelişme, üretimde gelişim, ana yetenekler ve işbirliği kültürü gibi yenilik ve değişime yönelik unsurları değerlendirdikleri fark edilmektedir. BSC yöntemi, çalışmamızın ana temasını oluşturduğu için ilerleyen başlıklarda bu yöntem hakkında daha etraflı bilgi verilmiştir.⁷⁹

Finansal ve finansal olmayan kriterler için soyut ve somut varlıkların değerlendirilmesine ilişkin diğer performans değerlendirme yöntemleri aşağıda belirtilmektedir;⁸⁰

- Performans Ölçüm Matrisi,
- Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli,
- EFQM Mükemmellik Modeli
- Entegre Performans Ölçüm Sistemi,
- Organizasyonel Performans Değerlendirme Yöntemi,
- KOBİ'ler için geliştirilen Entegre Performans Ölçüm Modeli
- Skandia Kılavuzu (Maddi olmayan varlıkların (entelektüel sermayenin) ölçüm ve
- Değerlendirilmesinde kullanılan Piyasa Değeri-Defter
- Değeri Yöntemi, Piyasa Değeri/Defter Değeri Yöntemi,
- Tobin'in Q Oranı, Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi,

⁷⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 19.

⁸⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e. s. 22

- Entelektüel Sermaye Endeksi,
- Teknoloji Brokeri,
- Maddi Olmayan Varlıkların Ölçülmesinin Finansal Yöntemi,
- Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi
- Ante Pulic'in Entelektüel Katma Değer Katsayısı yöntemi
- Hız Ölçümü Yöntemi,
- Westinghouse Yöntemi,
- Sentetik Ölçüm Yöntemi
- Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi

Performans ölçmek için kullanılan her yöntemin, güçlü ve zayıf yönleri vardır. İşletme için tek bir yöntemin uygun olduğunu söylemek hatalı olarak görülmektedir.

1.7.Stratejik Performans Yönetimi ve Unsurları

Performans yönetiminde kilit nokta rekabet ortamıdır. Kurulan yöntemin rekabet edebilecek seviyede olması gerekmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmenin etkili ve güvenilir olması için yöneticiye verilen geri bildirim önem taşır. Geleneksel performans yönetimi anlayışında ise stratejilere uygunluk ön planda değildir. Performans ölçümünde salt maddi değerleri baz alan organizasyonlarda uzun vadede performans artışı görülmemektedir.⁸¹

Performans ölçümünde finansal ölçüler yanında müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, iç süreçlerin etkinliği, sosyal sorumluluk faaliyetlerin geliştirilmesi gibi parasal olmayan kriterlerin de farkına varmak gerekmektedir. Geleneksel muhasebe bakışı yeni inovatif bakış açılarının geliştirilmesi için vesile olmuştur. Günümüzde stratejik performans anlayışı hakim olarak görülmektedir.

Stratejik performans yönetimi bakışı, bir işletmenin temel performans noktalarını ve önemli başarı faktörlerini ölçülebilir duruma getirerek misyon, vizyon, hedef ve stratejilerin oluşturulmasıdır. Stratejik performans yönetimi işletmelerin oluşabilecek sorunları önleyici tavır almalarına yaramaktadır. Stratejik performans yönetimi sürecinde, bir işletmedeki yöneticilerin iş planlarının sürekli gelişmesine ve iyileştirilmesine olanak tanınmalıdır.⁸²

Geçmişe takılı kalmak yerine yenilik ve sürekli iyileştirmeler üzerinde durulmalı ve bilgi akışı önemsenmelidir. Stratejik performans yönetimi, işletmenin hedef ve yol

⁸¹ Zühal Akal, "İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi", 7.Baskı 2011,s.65

⁸² Akal a.g.e. s. 67

haritasının değiştirilmesi geliştirilmesi ve gereğinde entegre edilmesine de yardımcı olmaktadır. Böylelikle işletmeler uzun dönemde var olabileceklerdir.

Stratejik performans yönetimi, üst yönetimin en üst hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışıp aynı zamanda hangi hedeflerin işletme için kazançlı olacağını da araştırmaktadır. Stratejilerin belirlenmesi ile iş gören, müşteri ve geri bildirim verme gibi temel konularda hedefler ve performans kriterleri oluşur. Belirlenen hedef ve performans ölçütleri iş süreçlerinin sonunda ortaya çıkan haller ve davranışlarla kurum kültürü ve işletme için değer kazandırılmış olur

Stratejik performans yönetim süreci, strateji geliştirme, bütçe ve hedef belirleme, tahminde bulunma, performans ölçümü ve performans değerlendirme gibi bileşenlerden oluşmaktadır.

Strateji Geliştirme

Strateji geliştirme süreci, stratejik hedeflerin ve yol haritasının oluşturulmasını sağlamaktadır. Böylece rekabette öne çıkaracak kriterler belirlenir ve bu kriterler değerlendirilebilir hale getirilir.⁸³

Bütçe ve Hedef Belirleme

Başarılı bir yol haritasında bütçe ve hedef belirleme süreçleri, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde en temel etkendi ve sonraki dönemler için de belirleyici olmaktadır.

Tahmin

Tahmin aşamasında performansın takibi ile, bazı önleyici ve düzeltici aksiyonlar alınabilmektedir. Tahmin süreci, gerçekleşen ve gerçekleşmesi öngörülen performans arasındaki aykırılıkların nedenlerini anlamada işletmenin en temel yardımcılarından biri olmaktadır.

⁸³ Bayram Akarsu, "Ölçme ve Değerlendirme", Cinius, İstanbul, 2018, s.44

Performans Ölçümü

Performans ölçümü süreci, performansla ilgili en temel çıktıların toplanması için performans verilerinin bir araya getirilmesi ve dağıtılmasını kapsar. Performansa dair bilgi, performans ölçümü sonucunda oluşmaktadır. Kritik başarı faktörleri ve performans sonuçlarının elle tutulabilir değerlerini hem parasal hem de parasal olmayan bilgiler oluşturmaktadır.⁸⁴

Performans Değerleme

Performans değerlendirme sürecinde ise bir işletmeye dair sonuçlar sözel ve sayısal olarak takip edilmektedir.

1.8. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası, işletmenin hedeflerin hakiki hedeflere dönüştürülmesidir. Bireysel hedefler, iş görenine işletmenin ne tarz beklentisi olduğunu fark ettirir, hangi çıktılara ne zaman ulaşılması gerektiğini belirtir.⁸⁵

Bir değerlendirme sistemi her zaman istenen seviyede olmayabilir. Bu yüzden değerlendirme hangi amaçla yapılacaksa o amacı ilgilendiren hedeflerin belirlenmesi şarttır. Belirlenen hedeflerin de yapılabilir olması zorunludur. Hedeflerin ast ile üst arasında mutabık kalınarak oluşturulması istenen bir durumdur. Hedeflerin veya prosedürlerin yazılı olarak bildirilmesi de bir gereklilik olarak görülmektedir.

İşletmeler insan kaynakları prosedürlerini gerçekleştirirken belirlenen hedeflerini de tutturmayı isterler. Bununla birlikte bazen beklenileni olmaz ve bir çok alanda ve pratikte hedeflerden sapılabilir ve hatta hatalar oluşabilir. performans değerlendirme sistemi kurulurken, işletmeler kendileri için en verimli ve kullanışlı yöntemi seçmeli, bunun için kendi yapılarını ve durumlarını iyi algılamış olmaları gerekmektedir.

⁸⁴ Bingöl, a.g.e. s. 81

⁸⁵Gürcañ Ütanır, "Program Değerlendirme", Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2016, S.41

Performans değerlendirme sistemi kuruluş aşamasında kilit konular aşağıda sıralanmıştır.⁸⁶

Değerlendirme Yönteminin Seçimi, İş Analizi Yapılması, Stratejik Amaçlar ve Hedefler, Bireysel Performans Hedeflerini Belirleme, Performans Kriterlerini Oluşturma, Performansı Değerlendirme, Geri Bildirimde Bulunma ve Görüşme adaletli olmalıdır.

Süreçte dikkate alınan tüm çıktıların iş başarısıyla ilgili olmasına dikkat edilmesi gerekir. Kişilik gibi öznel durumlar hakkında yorum yapmak doğru değildir.

- Eğitici olmalı ve tekamüle olanak sağlamalıdır. Kaliteyi artırmanın yanında iş görenin gelişiminde yol haritası görevi görmelidir.

- Yerine göre motivasyon aracı olmalıdır. İş görende kaygı ve tereddütte yol açmamalıdır.

- Sisteme uygun olmalıdır. Değerlendirme sistemi işletmenin tüm özelliklerini dikkate alacak şekilde düzenlenmeli ve iş görene objektif ve güvenilir bir değerlendirme ortamı sunmalıdır.

- Geçerli ve güvenilir olmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları ile birebir açıklanabilir olmalıdır. İşletmeye uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemiyle. Oluşturulmalıdır. Değerlendirme işletmenin amaçlarına uygun olmalı ve değerlendirici yönetici tarafından anlaşılır ve kolay kullanılabilir olmalıdır.

- Belirleyici olmalıdır. İşi, iş göreni, işletme ortamını tam olarak ele almalıdır.

- Sürekliliği olmalıdır. İş görenin iş başarısına ilişkin gözlem ve kayıtları, düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmeli ve karşılaştırma yapılmalıdır.

- Personelin katılması sağlanmalıdır. Tüm iş görenler değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde fikir sahibi ve katılımcı olmalıdır. Böylece kendi geliştirdikleri sistemi benimsemeleri ve daha samimiyetle uygulamaları söz konusu olur.

Performans değerlendirme süreci izleme, değerlendirme ve geri besleme olmak üzere üç temel faaliyeti içerir. Bu faaliyetlerin işletme içerisindeki çatışan roller arasında karşılıklı olarak üstlenilmesi, değerlendirme sürecinin sabote edilmesine kadar gidebilir bu yüzden genellikle benzer yapıların sistemlerinden faydalanılarak geliştirilirken, bazı işletmeler de konuda profesyonel yardım almaktadırlar.⁸⁷

⁸⁶ Akal a.g.e. s. 69

⁸⁷ Akal a.g.e. s. 71

Performans değerlendirme s¼recinde, değerlendirilecek yetkinlikler ve bunlara ilişkin standartlar ile değerlendirmenin hangi y¼netici tarafından yapılacağı belirlenir. Devamında değerlendirmede hangi y¼ntemin kullanılacağı ve hangi zaman aralıklarında değerlendirme yapılacağı belirlenir. Değerlendirme yapıldıktan sonra iş g¼rene ve sisteme geribildirim vermek gerekmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD

Performans değerlendirme teknikleri, işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ne oranda ulaştıklarını ölçmekte, işletmenin temel süreçlerinin kontrolünde ve geliştirilmesinde kullanılmaktadır.

Günümüzde işletmelerde performans değerlendirme amacıyla kullanılan tekniklerden birisi "Balanced Scorecard"tır. Balanced Scorecard, işletmelerin hedeflerine ne oranda ulaşabildiklerini ölçen, kullanışlı bir araçtır.

2.1. Balanced Scorecard Yöntemine Genel Bir Bakış

Yunan filozof ve şair Euripides, insan hayatını denge içinde yaşamalıdır. 2500 yıl önce bunları söyleyen şair ile aynı fikirde olan Paul Niven hatta örgütler için de dengenin gerekliliğinden söz etmektedir. Performans değerlendirme süreçleri esnasında örgütte çoklu bakış ile değerlendirme yapılmasının gereğini anlatmaktadır.⁸⁸

Teknolojide ve ekonomide yaşanan baş döndürücü hız ve rekabet ortamı işletmelerde maddi olmayan değerlerin ne kadar önemli olduğunu fark ettirmektedir. Bu durum işletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin de değişmesine yol açmıştır. Kaplan ve Norton bu değişimi göz önüne alan performans sistemlerinin oluşturulması gerektiğini savunmuşlardır. Fakat bu noktada her hangi bir ilerleme kaydedilmemiştir.

Performans ölçümünde maddi varlıkların oluşturduğu ölçüm sistematliğini baz alarak değerlendirme yapılması American Institute of Chartered Public Accountant'ın finansal raporlama ile ilgili özel bir komitesi tarafından yayınlanan bir "Rapor" da özellikle belirtilmiş ve kritik edilmiştir. Bu rapor gelecek projeksiyonlarının gerekliliği üzerinde durmuş bulunmaktadır.⁸⁹

⁸⁸ Serdar Pirtini, "Pazarlamada Müşteri Odaklılık ve Balanced Scorecard", Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 19.

⁸⁹ Kaplan, R. S. and D. P. Norton "The Balanced Scorecard - measures that drive performance." **Harvard Business Review** , 70(7/8): (1992). s172-180.s,173

Kaplan ve Norton(1992) tarafından oluşturulan Performans Karnesi günümüzde işletmelerin performanslarının sadece maddi değerler kullanılarak oluşturulamayacağını, maddi olmayan değerlerin de bir denge içerisinde bulunması gerektiğini ifade etmektedir.⁹⁰

2.1.1 Performans Karnesi

Balanced Scorecard'ın Türkçe 'ye çevrilmesi için değişik görüşler mevcut bulunmaktadır. Scorecard kavramının değişik kaynaklarda "denge kontrol paneli", "verimlilik ve başarı karnesi", "toplam (dengeli) başarı göstergesi", "performans karnesi", "başarı karnesi", "dengeli performans değerlendirme tablosu", "dengeli değerlendirme karnesi", "işletme karnesi", "kurumsal karne", "puan kartı", "strateji karnesi" gibi karşılıklarla veya sadece Balanced Scorecard olarak da kullanıldığı görülmektedir. Balanced Scorecard'ın kavram olarak Türkçe 'ye çevrilmesi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda 51 farklı kullanımı tespit etmiştir. Burada *performans karnesi* olarak kullanılmıştır.⁹¹

Genel olarak açıklandığında performans karnesi, işletmenin vizyon ve stratejisinin belirlenerek bunların tutarlı ve kalıcı performans kriterlerine dönüştürülmesini öngören bir taktiksel yönetim modelidir. Bir başka tanıma göre de performans karnesi işletmelerin sahip oldukları finansal varlıkların yanında; geleceğe dönük müşteriye odağa alarak, müşteriler ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik tüm dâhili süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, hız ve rekabete uyum sağlayabilmek amacıyla insan, sistem, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi konuları esas alan; belirli kriterlerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için bilgi sağlayan; veriden nihai karara ulaşmayı ve stratejiyi çalışanların gözü ile uygulanır hale getirmeyi amaçlayan dinamik bir performans ölçüm, değerlendirme ya da stratejik yönetim tekniğidir.⁹²

İlk zamanlarda sadece performansı ölçmek için kullanılan performans karnesi işletmenin vizyon ve stratejisinin tabana yayılmasını sağlayan bir yönetim anlayışı olarak görülmekte idi. Performans karnesi, misyon ve stratejinin kriterler ile anlatılan dört kısım da incelenmektedir. Bunlar finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler

⁹⁰ Kaplan ve Norton, a.g.e. s. 32

⁹¹ C. Uyargil, "Performans Değerlendirme", (C. Uyargil, Z. Adal, İ. Atay, A.C. Acar, O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dündar, L. Tüzüner, Eds.), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Beta, İstanbul, 2008.s.51

⁹² A.C. Acar, "İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama". Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.32.

boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutları vizyon ve stratejinin anlaşılması ve örgütün alt kademelerine iletilmesini sağlamaktadır. Böylece, bir işletmedeki tüm çalışanlara örgütsel başarıyı elde etmeyi sağlayacak kriterler hakkında bilgiler sunmaktadır. Bu sayede işletme üst yönetim uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için, tüm çalışanların enerjilerini, becerilerini ve bilgilerini söz konusu dört bileşen etrafında oluşan bir strateji haritası üzerinden takip edebilmektedir.

Performans karnesinin orijinal kavramı olan “Balance Scorecard” ifadesinde yer alan “balance” kelimesi ile finansal / finansal olmayan ölçütler, kısa/uzun vadeli amaçlar, ardıl/öncül göstergeler arasındaki denge ifade edilmektedir. Niven’e göre ifadede yer alan “balance” kelimesi ile işletmenin üç alanda taşınması gereken dengeyi göstermektedir. Bunlardan ilki maddi ve maddi olmayan başarı göstergeleri arasındaki dengedir.⁹³ İkincisi, işletmenin içsel ve dışsal bileşenleri arasında olmalıdır. Dışsal bileşenleri işletmenin hissedar ve müşterileridir, içsel bileşenler işletme çalışanları ve içsel süreçlerdir ve bunlar arasında da performans karnesinde bulunma açısından bir denge olmalıdır. Üçüncüsü müşteri memnuniyeti ve gelirler gibi geçmişte olan ölçütlerle gelecekteki faaliyet ve süreçlerin ölçümü ile ilgili ölçütlerin bir denge içerisinde yer alması gerekmektedir.

2.2. Balanced Scorecard’nin Tarihsel Gelişimi

“Performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi maliyet ve yönetim muhasebesi alanındaki gelişmeler (1850-1925), çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerindeki gelişmeler (1974-1992), strateji haritaları, iş modelleri ve sebep-sonuç diyagramlarındaki gelişmeler (1992-2000) olmak üzere üç ana evrede incelenebilir.”⁹⁴

2.2.1. Birinci Evre

Üretimin artık büyük fabrikalarda yapıyor olması ve işçilere saat ücreti verilmesi sonucunda çift taraflı muhasebe kayıt sistemi, kontrol edilemez hale gelmiştir. 1850 ile 1925 yılları arasında temel muhasebe teknikleri oluşturulmaya başlanmıştır. Bu dönemde işletmeler entegre üretim tesisi haline getirilmiştir.

⁹³ Pirtin, a.g.e. s. 21

⁹⁴ Wilcox, M., Neely, A.D. and Platts, K.W. And vd. (2000) ‘Designing, implementing and updating performance measurement systems’, **International Journal of Production and Operations Management**, Vol. 20, No. 7, pp.754–771.

İngiltere’de tekstil fabrikaları çoklu üretim süreçlerini oluşturmuş ve, I. Dünya Savaşından sonra da Du Pont, Sears Roebuck ve General Motors gibi işletmeler çok sayıda fabrikaya sahip olmuşlardır. 1850 yılından 1975 yılına kadar sanayi toplumu denilen dönemde, işletmelerin başarısı ölçek ve fırsat ekonomilerinden yararlanma oranlarına bakılarak değerlendirilmekteydi.⁹⁵

Bu dönemde günümüzde de kullanılan standart maliyetler, bütçe teknikleri gibi temel maliyet ve yönetim muhasebesi yöntemleri bulunmuş ve kullanılmıştır. Sanayi çağında, General Motors, Du Pont, Matsushita ve General Electric gibi işletmeler finansal ve nakdi sermayenin doğru olarak dağılımını sağlamak için finansal denetim sistemleri geliştirmişlerdir. Böylece bu sistemler kullanılan işletme sermayenin ve öz sermayesinin en verimli şekilde kullanılması için belirleyici olmakta hem de denetleme yapabilmeyi sağlamaktaydı.

2.2.2. İkinci Evre

1920’den 1980’ arası dönemde tüm etkinlik tüketiciye geçmiş, sanayi “etkin üretim sürecinden “müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşıma geçmiştir. Küresel rekabet ve ticarete sınırların yok olması, işletmelere yeni seçenekler ve tehditler oluşturmuştur. Ürünlerin yaşam süresi kısalmış, yeni ürün ve hizmetlerin icat edilmesi ve geliştirilmesi önemli olmuş, işgücünün istihdamında ise geleneksel üretim işletmeleri küçülmüş, çalışan sayıları azalmış; yanı sıra rekabet etkisiyle mühendislik, pazarlama, yöneticilik ve idari işlerde analitik yetkinliği olan, profesyonel yöneticiler işletme yönetimin üstlenmeye başlamıştır.⁹⁶

Uzun bir dönemden beri kurumsal performans değerlendirmede kullanılan finansal ölçütler ve raporlar, bu değişimlerle birlikte yetersiz görülmeye başlanmıştır. 1980’li yıllardan beri geleneksel kontrol ve performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin yetersiz kaldığı anlaşılmaya başlanmıştır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri sanayi çağındaki endüstriyel işletmeler için geçmiş dönemde yeterliydi.

Yirminci yüzyılın başlarında en başarılı işletmeler DuPont ve General Motors un başarıya ulaşmasında yatırımların karlılık oranının ölçülmesi, işletme ve nakit

⁹⁵ Tuğba Eroğlu, “Kamu Yönetiminde Performans”, Çizgi, 2011, s.70

⁹⁶ Pirtin, a.g.e. s. 32

bütçeleri gibi yeniliklerin çok önemli payı olmuştur. Maddi değerlere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin sakıncaları anlaşılmış olup eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştiriler; ağırlıklı olarak finansal ölçütlerle desteklememesi, günümüz iş dünyasının dinamikleri ile uyuşmaması, işletmenin birçok bölümü ile bağlantılı olmaması ve işletmeleri ayrışmaya sürüklemesi olarak belirtilmektedir.

Diğer taraftan Brown ve Laverick çeşitli muhasebe teknikleri kullanılarak finansal ölçüm kriterlerinin kolayca farklılaştırılabileceğini savunmaktadırlar. Günümüzde yaşanan değişim ve kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin yeterli gelmemesi sonucunda, entelektüel sermaye gibi finansal olmayan performans değerlendirme kriterleri de kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde kurumsal performans değerlendirmede müşteri ve çalışan memnuniyeti, ürün veya hizmetin kalitesi, pazar payı, marka değeri vb maddi olmayan performans ölçütleri de işin içine girmiştir.⁹⁷

2.2.3. Üçüncü Evre

1980'li yıllar başlarken yönetim muhasebesi profesyonelleri geleneksel kontrol ve performans değerlendirme yöntemlerinin yeterli gelmediğini söylemeye başlamışlardır.⁹⁸ Birçok işletme maddi ölçütler yanında finansal olmayan kalite, pazar payı ve diğer ölçütleri de izlemekteydiler. Dikkat edilmesi gereken, bu ölçütleri önem derecesi olarak maddi ölçütlerle bir seviyede tutmak ve atama, prim ve ödüllerde bu ölçütleri kullanmak gerekliliğidir.⁹⁹

Tüm performans ölçütleri birbiri ile ilişkili olduğundan, kurumsal performans değerlendirmede entegre yöntemlere gereksinim duyulmakta olduğu bilinmektedir. Bu arayışların sonucunda performans değerlendirmenin üçüncü evresi olan strateji haritaları, iş modelleri ve sebep sonuç diyagramlarındaki gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada kurumsal performans değerlendirmede yeni eğilimler de araştırılmıştır.

⁹⁷ Pirtin, a.g.e. s. 34

⁹⁸ Acar, a.g.e. s. 101

⁹⁹ Pirtin, a.g.e. s. 35

2.3 Balanced Scorecard'ın Boyutları

Balanced Scorecard yöntemi, geleneksel maddi ölçüleri kullanır fakat salt bunları kullanmanın işletmenin toplam performansını ölçmeye yetmeyeceğini ifade etmektedir. Çünkü maddi ölçütler işletmenin geçmiş dönemini yansıtmaktadır. Günümüzde müşterilerine, çalışanlarına, teknolojiye ve kurumsal yönetime zaman ayırıp yatırım yaparak gelecek vizyonunu oluşturan işletmeler için bu ölçütler yeterli gelmemektedir. Balanced Scorecard, işletmelerin geçmiş performanslarını, ilerideki başarılarının nedenini yaratacak olan maddi olmayan göstergelerle entegre edilmesini sağlamaktadır. Bu göstergelerin başlıcaları; yüksek kalitede ürün ve hizmet, motive edilmiş ve yetenekli işgörenler, örgütsel süreçlerde uyum ve yenilik ve verimliliklerdir. Balanced Scorecard'ın hedefi ve kriterleri, işletmenin misyon, vizyon ve stratejisi dikkate alınarak oluşturulur. Balanced Scorecard işletme performansını dört farklı bakış açısı ile ölçmektedir.¹⁰⁰

- Müşteri Boyutu
- Şirket İçi Yöntemler Boyutu
- Finansal Boyut
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu

2.3.1. Finansal Boyut

İşletme içinde Balanced Scorecard'ın oluşturulması için diğer bölümleri, kendi maddi hedeflerini işletmenin kurumsal bakışı ile birlikte hareket ettirmeye yönlendirebilmelidir. Maddi hedefler, Scorecard'daki diğer seviyelerin hedef ve kriterleri için en önemli nokta olarak görülmektedir. Seçilen her ölçme kriterinin finansal performansta bir ilerleme yaratması beklenmektedir.

Scorecard, uzun dönemli maddi hedeflerle hedefi tutturmak için gerekli olacak finansal hareketler, müşteriler, işletme kararları, işletmedeki işgörenler için sistemleri açıklayarak işletme vizyon ve misyonunu tamamiyle belirlemelidir diye ifade edilmektedir.¹⁰¹

Her işletme kendi Balanced Scorecard'larının maddi boyutunu belirlerken finansal amaç ve kurumsal duruşu ile uyumlu finansal ölçüleri seçmelidir. Böylece

¹⁰⁰ Kaplan ve Norton, a.g.e. s. 74

¹⁰¹ Kaplan ve Norton, a.g.e. s. 75

finansal boyut, uygulanacak kurumsal karardan elde edilmesi hedeflenen finansal performansın çerçevesini çizmeli hem de Scorecard'da bulunan diğer boyutlardaki amaç ve kriterleri de tanımlayabilmelidir.

2.3.2. Müşteri Boyutu

Balanced Scorecard'ın müşteri bakışında, işletmeler rakiplerini ve içinde buldukları pazarı çok iyi tanırlar. Adı geçen kavramlar, işletmenin kar amacına ulaşması için önemli görülmektedir. Yanı sıra işletmelerin müşteri odaklı tavrının da işletme stratejisi ile uyumlu olmasını sağlamaktadır. Müşterilere ulaşan malın kalitesi, verilen hizmet ve müşteri memnuniyeti müşterilerin işletmeleri tercih ederken bir çok kriteri dikkate aldığıının göstergesi durumunda bulunmaktadır.¹⁰²

Müşterilerini odağa alamayan işletmeler, rakiplerinin müşteri tercihlerine göre hareket ederek rekabette avantajlı konuma geldiklerini görmektedirler. Böylece günümüzde işletmeler müşteri istek ve ihtiyaçları ile memnuniyetlerini önemsemektedirler. İşletmeler uzun dönemde sürdürülebilir karlılık istiyorlarsa, Müşteri odaklı bakış açısı geliştirmek zorundadırlar.

Yönetim kademesinde bulunanların da işletmenin misyon ve vizyonunu Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda belirlenen pazar ve müşteri amaçlarını göz önüne alarak belirlemeleri gerekmektedir.

İşletmeler, öncelikle kendi pazar paylarını ölçebilmeli ve daha çok hangi müşteri segmentinde rekabet edeceklerine karar vermelidirler. Böylece, hedef müşteri segmentine sunulacak ürün ve hizmeti oluşturmak Scorecard'ın müşteri boyutu hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak en önemli unsur olarak görülmektedir. Balanced Scorecard'ın ikinci boyutu olan müşteri boyutunun amacı, finansal boyutta oluşturulan ve amaçlanan hedeflerin gerçekleşmesi olmaktadır. Müşteri boyutunu ölçmek için gerekli olan kriterler: pazar payı, müşteri memnuniyeti yeni müşteri kazanım payı ve müşterinin sürekliliği olarak belirlenmektedir.

¹⁰² Kaplan ve Norton, a.g.e. s. 75

2.3.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu

Balanced Scorecard'ın üçüncü boyutu şirket içi yöntemler boyutudur. Bu boyut inovatif yaklaşımlar, üretim ve satış operasyonları, müşteri hizmetleri ve alternatif dağıtım kanalları gibi işletme içindeki faaliyetleri kapsamaktadır. Şirket içi yöntemler boyutu, iç yöntemlerin ve süreçlerin çalışmasını ve kalitesini gözlemleyip denetlemektedir. Planlama sürecinde oluşturulan standartlar ile örgütsel süreçler sonrası elde edilen bilgiler arasında tutarsızlıkların fark edilmesini sağlamaktadır. Bu boyutun uygulanma aşamasında işletmenin yöneticilerinin müşteri ve paydaşları odağa alması önem taşımaktadır. İşletmelerin çoğu öncelikle finansal boyut ve müşteri boyutu ile ilgili hedef belirlerler. Balanced Scorecard uygulamasında yöneticiler, müşteri ihtiyaç analizi ve mal ile hizmetlerin müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası hizmeti de kapsayan bir sıralama yapmalıdırlar.¹⁰³

Günümüzde tüm işletmeler, kaliteyi artırmak, uzun olan işlem süreçlerini kısaltmak, verimlilik ve kârlılığı üst seviyeye çıkarmak, işlenen hammadde miktarını artırmak ve işlemlerin maliyetini azaltmak için çalışmaktadırlar. İşletmelerin yanı sıra rakiplerini ve pazarı çok iyi tanıyanları, rekabette üstün konuma geçmek için de çaba sarfetmeleri gerekmektedir. Bu sebeptir ki, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için Balanced Scorecard'daki iç işleyiş uygulamaları amaç ve ölçüleri, müşteri ve hissedarların isteklerini karşılamaya yönelik bulunmaktadır. Böylece inovatif yöntemler de keşfedilecektir.

2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Balanced Scorecard'ın dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu, diğer boyutların hedeflerini tutturmayı amaçlar. Bu boyut, çalışanların yetenekleri, bilgi işlem sistemlerinin yeterliliği, çalışan motivasyonu ve yetkilendirme ile sorumluluk verme gibi konuları içermektedir. Çalışanların işyerindeki pozisyonları, işletme ile ilgili sorunları ve işletme yönetiminden istekleri gibi konuları içermektedir.¹⁰⁴

¹⁰³ Acar, a.g.e. s. 103

¹⁰⁴ Kaplan ve Norton, a.g.e. s. 175

Öğrenme ve gelişme boyutu, kurumsal öğrenme ve ilerleme sağlayacak hedef ve kriterlerin oluşturulması ile ilgilenmektedir. Finansal boyut, müşteri boyutu ve şirket içi yöntemler boyutunda belirlenen hedeflerle, işletmenin maksimum performansa ulaşması için geliştirmesi gereken yönler belirlenmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel bölümden söz edilmektedir.¹⁰⁵

a) Çalışanların Yetenekleri:

Etkin bir öğrenme ve gelişme çalışanların yaratıcı yetenekleri ile olmaktadır. İşletmenin değer kazanmasını sağlayan çalışan, sorumluluklarının da bilincinde olmaktadır.

b) Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi:

Bilgi ekonomisinde en değerli üretim faktörü bilgi olmuştur. Bilgiyi doğru yönetmek, işletmede verimliliği ve karı getirecektir. Öğrenen organizasyonların bilgi sistemleri çok iyi gelişmiştir. İnovatif ve güncel bir yapıya sahip bulunmaktadırlar.

c) Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama:

Motive etme, inisiyatif verme ve yetkilendirmenin çalışan başarısında önemi çok büyük olmaktadır. Çalışanların işletme lehine davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme inisiyatif alma serbestliğine sahip olmadıklarında başarılı olmaları ve işletmeye değer katmaları mümkün görülmemektedir. Yöneticiler, çalışana yetki vermeli ve organizasyona ait oldukları hissini pekiştirmelidirler.

2.4 Performans Karnesi Göstergelerinin Ağırlıklandırılması

Karnenin tasarlanması bittikten sonra karnede yer alan her boyutun ya da her ölçütün stratejik amaçlara ulaşmada farklı öneme sahip olduğu düşünülerek tüm ekiple birlikte karnenin ağırlıklandırma çalışmasına başlanmıştır. Her işletmenin stratejisi ve buna bağlı olarak kullanılan ölçüt sayısı değişiklik gösterir fakat uygulamada boyutlar ve bu boyutlarda yer alması gereken kriter sayısı ile ilgili öneriler bulunmaktadır. Kaplan ve Norton (1999) tarafından dört boyut altında gruplanmış 15-25 arası ölçüt olması önerilmekle birlikte ölçüt sayısının çok önemli olmadığı da

¹⁰⁵ Kaplan ve Norton, a.g.e. s. 76

vurgulanmaktadır. Kaplan ve Norton'a göre ölçüt sayısından ziyade ölçütlerin performans karnesinde tek bir strateji ile bağlılık derecesi önemlidir. Farklı bir görüşe göre de her bir boyut altında 4 ile 7 arasında ölçüt bulunmalıdır.¹⁰⁶ Performans karnesinde yer alan ölçütlerin tümü işletmenin stratejisini temsil eden bir neden sonuç ilişkisi ile birbirine bağlanmalıdır. Dolayısıyla önemli olan işletme stratejisinin ölçütler tarafından doğru olarak yansıtılmış olması ve bir birleri ile olan neden sonuç ilişkisidir. Norton'a göre ise performans karnesinde finansal boyut için 5, müşteri boyutu için 5, içsel süreçler boyutu için 8-10 arası, öğrenme ve gelişme boyutu için ise 5 olmak üzere 23 - 25 arası ölçüt bulunmalıdır. Norton ayrıca bu dört boyut için ağırlıkların sırasıyla, %22, %22, %34 ve %22 olmasının uygun olacağını ifade etmektedir. Niven (2002) ise performans karnesinden maksimum verim alınabilmesi amacıyla finansal boyut için 3 - 4, müşteri boyutu için 5 - 8, içsel süreçler boyutu için 5-10 ve öğrenme ve gelişme boyutu için 3 - 6 arası olmak üzere toplam 16 - 28 arası ölçütün yeterli olacağını belirtmiştir. Uygulamada ise her işletmenin her bir boyut için algıladığı önem derecesine göre ağırlık verdiği görülmektedir. Ölçütlerin ve boyutların ağırlıklandırılması ile ilgili ayrıntılı bir çalışma ve uygulama Lawson ve diğerleri tarafından yapılmıştır Buna göre ağırlıklandırma aşağıda sıralanmış şekilde yapılmaktadır.¹⁰⁷.

2.4.1.Sorumluluk Yöntemi:

Kişilere, departmanlara veya takımlara yürütecekleri faaliyetlerin işletme stratejisi ile uyumlu olarak yürütülmesi konusunda sorumluluk yüklenmesini esas alan yöntemdir. Örneğin müşteri tatminini artırmak için satış sonrası destek hizmetlerinin geliştirilmesi belirlendiğinde, bu belirlenen amaca ulaşma derecesini tespit etmek için kullanılacak ölçütler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir,¹⁰⁸

¹⁰⁶ Kaplan ve Norton, a.g.e. s. 78

¹⁰⁷ Ali Coskun, **Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi**. Literatür Yayınları.(2007), s.70

¹⁰⁸Coskun, a.g.e. s. 72

Tablo 2:Sorumluluk Yönetimi¹⁰⁹

Ölçütler	Sonuç	Hedef	Puan	Sorumlu Birim
Satış sonrası destek hizmetlerinde müşteri tatmini	%89	%100	%89	Pazarlama ve üretim
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	%56	%60	%93	Pazarlama
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	%30	%30	%100	Üretim
Karne :Satış sonrası destek hizmetlerini geliştirmek				%94

Tablo 2.'de görüldüğü gibi satış sonrası destek hizmetlerinde müşteri tatmini ölçütünün sorumluluğu pazarlama ve üretim departmanlarına aittir. Hedef %100 müşteri tatmini iken gerçekleşen %89 tatmin düzeyidir. Bu ölçüt için alınan puan 100 üzerinden 89'dur. Pazarlama departmanı tarafından önerilen yeni pazarlama fikirlerinin sayısı 56 olup, hedeflenen sayı 60'dır. Bu ölçüt için hesaplanan puan $56/60 = \%93$ olmaktadır. Üretim departmanından gelen yeni üretim fikirleri sayısı ise 30 olup, hedefe tam ulaşılmıştır ve $30/30 = \%100$ puan elde edilmiştir. Bu üç ölçütün ortalaması ise "satış sonrası destek hizmetlerinin geliştirilmesi" alt amacının puanı olan $(\%89 + \%93 + \%100)/3 = \%94$ 'ü ortaya çıkarmaktadır.

2.4.2. Toplama Yöntemi:

Bu yöntem performans karnesinde yer alan stratejik amaca yönelik olarak farklı ölçütlerin hesaplanmasında kullanılmaktadır. Bu ölçütler karma olabileceği gibi çok boyutluda olabilirler. Tablo 3 'de yöntemin uygulanışına yönelik bir örnek verilmiştir. İşletme örgütsel düzeyde "*Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye Ulaşmak*" hedefini belirlemiş olsun. Bu hedefe ne derece ulaşıldığını belirlemek amacıyla beş adet ölçüt kullanılacaktır. Ölçütlerden birisi de "*Departmanlardan Gelen Yeni Fikirlerin Sayısı*"dır. İşletme kurumsal düzeyde bu ölçüt için %40 pay belirlemiştir. Kurumsal seviyede ortaya çıkan %40'ın bölgelere göre dağılımı ise diğer tabloda hesaplanmıştır. İşletmenin değişik coğrafi alanlarda elde ettiği puanlar önce ayrı ayrı değerlendirilir daha sonra kurumsal seviyede ilgili ölçütün puanı olarak yer alır. Diğer ölçütlerin sonucu ile birlikte "*Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye*

¹⁰⁹ Coskun, a.g.e. s. 74

Ulaşma” amacının kurumsal düzeyde puanı %72 olmaktadır. Buradahaer bir ölçütün birbirleriyle aynı ağırlığa sahip olduğu varsayılmaktadır.¹¹⁰

Tablo 3 Çok Boyutlu Ölçütlerin Kullanımında Toplama Yöntemi¹¹¹

Ölçüt adı	Sonuç	Hedef	Puan
**Önerilen yeni fikirlerin sayısı	8	20	%40
Uygulanan yeni fikirlerin sayısı	5	5	%100
Departman tavsiyelerinin geliştirilmesi	7	10	%70
Garanti hizmetlerinde geri dönüş oranı	76	100	%76
Garanti hizmetlerinde müşteri şikâyetlerinin geldiği tarihi ile müşteriye geri dönüş tarihi arasındaki gün sayısı	3	2	%75
Satış sonrası destek hizmetlerinde en üst kaliteye ulaşmak: kurumsal puan top/5 =%72			
**Önerilen yeni fikirlerin sayısı	Sonuç	Hedef	Puan
Yer			
Avrupa	2	6	%33,33
Kuzey Amerika	4	8	%50
Asya pasifik	2	6	%33,33
Kurumsal	8	20	%40

2.4.3.Ağırlıklı Yöntem:

Ölçütlerin ağırlığı birbirleri ile aynı olmadığı zaman kullanılan yöntemdir. Boyutlara ne kadar ağırlık verileceği işletmelerin vereceği bir karardır. Her işletme içinde bulunduğu sektörün özelliklerine ve stratejik amaçlarına göre kendisi için daha önemli olan ölçütlere daha fazla ağırlık diğerlerine ise nispi olarak daha az ağırlık verebilir. Örneğin bir üstteki; “ *Satış Sonrası Destek Hizmetlerinde En Üst Kaliteye Ulaşmak*” kurumsal amacına yönelik değişik ölçütlerden oluşan toplam puan Tablo3’de görüldüğü üzere %72 olarak hesaplanmıştır. Buradaki varsayım her bir ölçütün birbiri ile aynı ağırlığa sahip olduğu yönündedir. Farz edelim ki boyutların ağırlıkları birinci ölçüt için %40, diğerleri için ise %15 olsun. Bu durumda ağırlıklı olarak hesaplanacak puan Tablo 4’de görüldüğü gibi %64,15 olacaktır.¹¹²

¹¹⁰ Coskun, a.g.e. s. 77

¹¹¹ Paul Lockhart. “ **Ölçüm** ” , Çev:Ebru Kılıç, Tübitak Yayınları, 2018, s. 78

¹¹² Coskun, a.g.e. s. 79

Tablo 4 Ağırlıklı Yöntem¹¹³

Ölçüt adı	Sonuç	Hedef	Puan	Ağırlık
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	8	20	%40	0.40
Uygulanan yeni fikirlerin sayısı	5	5	%100	0.15
Departman tavsiyelerinin geliştirilmesi	7	10	%70	0.15
Garanti hizmetlerinde geri dönüş oranı	76	100	%76	0.15
Garanti hizmetlerinde müşteri şikâyetlerinin geldiği tarihi ile müşteriye geri dönüş tarihi arasındaki gün sayısı	3	2	%75	0.15
Satış sonrası destek hizmetlerinde en üst kaliteye ulaşmak: kurumsal puan top/5 =%64,15				%64,15

Yukarıdaki performans karnesinde yer alan ölçütleri boyutlar bazında değerlendirip her bir boyutun ağırlığına göre değerlendirmekte mümkündür. Tablo 4'de yer alan her bir ölçütü boyutlar altında değerlendirdiğimizde ve ağırlıklandırdığımızda performans karnesinin nasıl oluşacağı Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5 Performans Karnesi-Ağırlıklı Yöntem¹¹⁴

Ölçüt adı	Sonuç	Hedef	Puan %	Ölçüt/Boyut Ağırlığı	Ölçüt Puan	Ağırlık	Boyut Puan	Ağırlığı
İçsel süreçler boyutu				%25			(50+35)*0.25=21,25	
Uygulanan yeni fikirlerin sayısı	5	5	100	0.5	100*0.5=50			
Departman tavsiyelerinin geliştirilmesi	7	10	70	0.5	70*0.5=35			
Öğrenme ve gelişme boyutu				%50			40*0,5=20	
Önerilen yeni fikirlerin sayısı	8	20	40	1.0	40*1.0=40			
Müşteri boyutu				%25			(37+37,5)*0.25=18,87	
Garanti hizmetlerinde geri dönüş	76	100	76	0.5	76*0.5=38			
Garanti hizmetlerinde müşteri şikâyetlerinin geldiği tarihi ile müşteriye geri dönüş tarihi arasındaki gün sayısı	3	2	75	0.5	75*0.5=37,5			
Satış sonrası destek hizmetlerinde en üst kaliteye ulaşmak: kurumsal puan=%60,125								

¹¹³ Coskun.a.g.e.s80

¹¹⁴ Coskun.a.g.e.s81

Burada ise ölçütler boyutlar altında özetlenmektedir. Tablo 4’de bireysel olarak değerlendirilen her bir ölçüt performans karnesinde ilgili olduğu boyut altında gruplandırılmıştır. Tablo 5’ de bu ölçütlerin içsel süreçler, öğrenme ve gelişme ile müşteri boyutunda yer aldığı görülmektedir. Daha önce ifade edildiği gibi boyutların karnede nasıl ağırlıklandırılacağına dair bir kesin yargı söz konusu değildir. Her işletme kendi stratejik önceliklerine göre boyutlar için ağırlık belirleyebilir. Örneğimizde içsel süreçler boyutu için boyut ağırlığı %25, öğrenme ve gelişme boyutu için boyut ağırlığı %50 ve müşteri boyutu için boyut ağırlığı %25 olarak belirlenmiştir. Bu üç boyutun ağırlıkları toplamı %100’dür. Diğer taraftan boyutlar içerisinde yer alan ölçütlerde bir ağırlığa sahiptirler. Örneğin içsel süreçler boyutunda yer alan *uygulanan yeni fikirlerin sayısı* ve *departman tavsiyelerinin geliştirilmesi* ölçütleri boyut içerisinde %50’şer ağırlığa sahiptirler. Öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılan *önerilen yeni fikirlerin sayısı* tek boyut olduğundan ağırlığı grup içinde %100 olacaktır. Müşteri boyutunda kullanılan iki ölçüt için de eşit ağırlık belirlenmiştir. Burada kullanılan iki boyutta %50 ağırlığa sahiptir. Örneğin içsel süreçler boyutunda boyut içerisinde %50 ağırlığa sahip olan *uygulanan yeni fikirlerin sayısı* ölçütü için 5 fikir hedeflenmiş ve sonuç 5 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla buradan hesaplanan ölçüt puanı %100 olmaktadır. Ölçütün ağırlığı %50 olduğundan ölçütün ağırlıklı puanı $100 \times 50 = 50$ olacaktır. Boyutta yer alan *departman tavsiyelerinin geliştirilmesi* ölçütünün de ölçüt ağırlığı %50’dir. Bu ölçüt için hedeflenen sayı 10 gerçekleşen sonuç 7 olduğundan ölçütün salt puanı %70 olacaktır. Ağırlıklı puan ise $70 \times 50 = 35$ ’dir. İki ölçütün toplamı olan 85 puan ise içsel süreçler boyutunun ağırlığı olan %25 ile çarpıldığında karnede içsel süreçler boyutunun ağırlıklı puanı bulunur. Bu puan $85 \times 25 = 21,25$ ’dir. Diğer boyutlar içinde aynı yaklaşımla hesaplama yapıldığında performans karnesinin ağırlıklı yönteme göre %60,125 olduğu görülebilmektedir.¹¹⁵

2.5. BALANCE SOCARED’IN FAYDALARI

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinde niceliksel sonuçlara yer verilir fakat Performans Karnesi hem finansal sonuçlar hem de bu niceliksel sonuçların elde edilmesini sağlayan verileri de dikkate almaktadır. İşletmede zayıf, güçlü ve geliştirilebilecek yönlerin belirlenmesini de sağlamaktadır.

Performans Karnesinin sağlayacağı faydalar şunlardır;

¹¹⁵ Coskun, a.g.e. s. 82

- İşletmenin stratejilerinin belirlenmesini ve tüm yönetsel kararlara katılımını sağlar,
- İşletme stratejisinin tüm organizasyonca benimsenmesini sağlar.
- İşletmenin sürdürülebilirliği için stratejik hedeflerini uzun dönemli amaçları ile birleştirir.
- Tüm işletme faaliyetlerinin sistemli bir biçimde izlenmesine ve denetlenmesini sağlar,
- Faaliyet sonuçları ve hedef gerçekleştirmeler konusunda yorum yapabilmek için veriler sunar.
- Çalışanların işletme stratejilerinin ve hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki çabalarını takdir eder, motive eder.
- İnovatif bakış açısını hayata geçirir.

2.6. BALANCED SCORECARD'IN SINIRLARI

Ernst & Young'un 1989 yılında yaptığı bir çalışmada günümüz modern yönetim anlayışında dikkat edilmesi gereken en önemli konunun işletmenin sahip olduğu stratejiyi yürütme yeteneği olduğu görüşüne yer verilmektedir¹¹⁶

Bir çok performans değerlendirme yöntemlerinde maddi olmayan performans ölçütleri finansal ölçütler için "öncül" durumdadır.

Strateji haritaları ile neden sonuç ilişkileri, kritik performans kriterlerinin birbirleriyle nasıl ilişkilendirileceği belirtilmektedir. Teori, haritalar üzerinde alt düzey performans ölçütlerinin hareketinde tahmin esasına dayalıdır. Strateji haritası ile yöneticiler, işletme performansını yönetmek için çeşitli inovatif faaliyetler geliştirmektedirler. Strateji haritaları performans karnesinde bulunan performans ölçütleri ve öncelikli stratejik amaçlar arasındaki ilişkileri gösterir. Yöneticiler için çok kıymetli kaynak görevi görmektedir.

Performans karnesinde belirlenen her hedefin maddi boyutu ne kadar etkileyeceği hesaplanmalı ve kriterler ona göre geliştirilmelidir. Bu bağlantılar da

¹¹⁶ İsmail Bakan ve İnci Doğan, "*Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar*", Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 93.

strateji haritalarında belirtilmektedir. Strateji haritaları, işletme stratejisinin işletmenin operasyon kademelerine kadar inmesine ve çalışanlar tarafından anlaşılabilir olmasını sağlamaktadır. Strateji haritaları, strateji oluşturma ve yürütme arasındaki eksik kalan kısımları tamamlarken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da yerine getirmektedir Bu fonksiyonlar aşağıda belirtilmiştir.

Çatışan Güçleri Dengeleme Fonksiyonu; strateji haritaları, maliyetlerin minimize edilmesi ve verimli çalışılması ile kısa dönemli maddi hedefler ile karlılığın artırılmasına yönelik uzun dönemli finansal hedefler arasındaki uyumu sağlamaktadır.

Müşteri Değer Teklifi Sunma Fonksiyonu; strateji haritası ile hedef müşteri kitlesiyle müşteri memnuniyeti için gerekli kriterler belirtilmektedir.

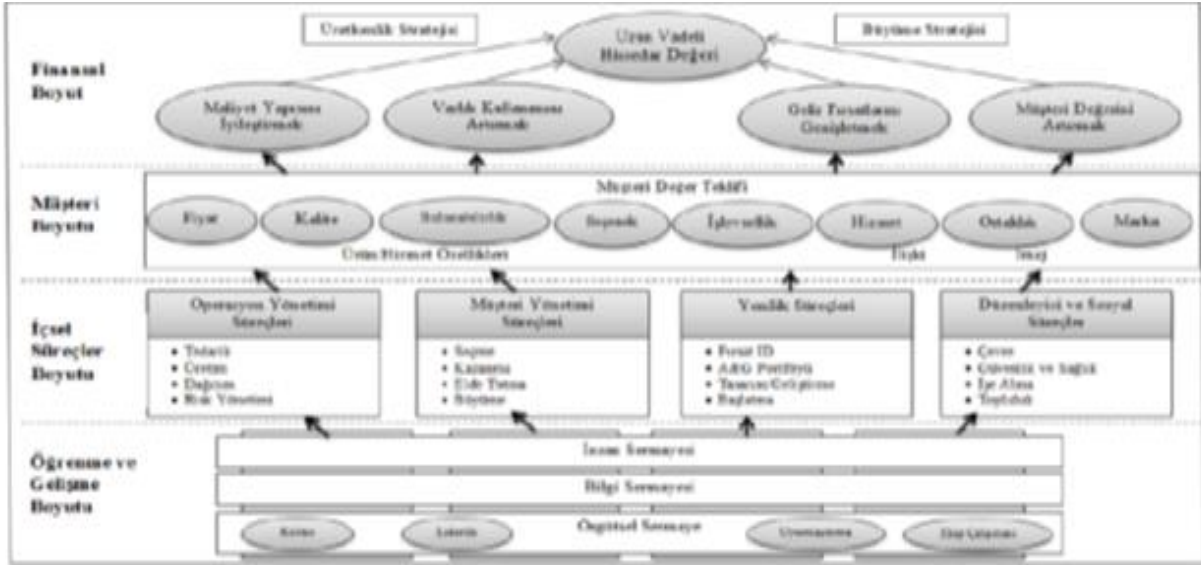
Değer Yaratma Fonksiyonu; değer yaratma süreci işletme içinde görevlerin tanımlanmasıyla mümkün olur. Eğitim ve gelişme ile işletme içinde uygun strateji herkes tarafından uygulanabilir ve anlaşılabilir bir hal almaktadır.

Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Belirlenmesi Fonksiyonu; stratejik beraberliğin sağlanması ile soyut varlıkların değeri belirlenir. İşletmelerde maddi olmayan varlıklar insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermayedir. Performans karnesinin maddi boyut dışında kalan diğer boyutlarında yer alan tüm ölçütlerin maddi boyuta olan etkisinin ölçülmesi şart olmaktadır.

Birinci nesil performans karnesi bunun nasıl olacağı ile ilgili çerçeveyi yeterince çizemediği için kritik edilmişti. Strateji haritaları bu eksikliği gidermektedir ve hedeflere nasıl ulaşılabileceği detaylı olarak belirtmektedir.¹¹⁷

¹¹⁷Bakan ve Doğan, a.g.e. s. 92

Şekil .1 Strateji Haritaları



Kaynak: İsmail Bakan ve İnci Doğan, *Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 103.

Şekil 1’de görüldüğü üzere strateji haritası performans karnesinin dört boyutu ile ifade edilmektedir ve işletmenin stratejisinin bileşenleri ve iç bağlantıları gösteren bir kontrol listesi olarak da ifade edilebilmektedir. Strateji haritasını tasarlarken bir faktör eksik kalırsa strateji hatalı olmaktadır. Bu, kontrol yönüyle de stratejinin kusursuz bir şekilde uygulanabilmesini sağlamaktadır.

Strateji haritasının en üst kısmında finansal boyut yer almakta ve iki ana stratejiden oluşmaktadır. Bunlar *üretkenliğin artırılması* ve *büyüme stratejileridir*. *Üretkenlik*; Maliyet yapısının stratejiye uygun hale getirilmesi ve varlıkların verimli kullanımı performans hedefleri ile ifade edilmektedir. *Büyüme* ise kar fırsatlarının artırılması ve müşteriye katılan değer artırılması ile sağlanabilir. Finansal boyutta yer alan iki temel strateji müşteri boyutunda müşteri değer teklifinin artırılması stratejisi ile uyumlu olmak zorundadır. Müşteri değer teklifinin artırılması ise müşteri boyutunda üç alt faaliyet ile açıklanmaktadır.¹¹⁸

Bu faaliyetler mamul/hizmet özellikleri, müşterilerle kurulan ilişkiler ve işletmenin imajıdır. Mamul / hizmet özellikleri derken fiyat, kalite, bulunabilirlik, çeşit seçenekleri ve işlevsellik kastedilmektedir. Müşterilerle kurulan ilişkiler müşterilere sunulan hizmetler ve uyumlanma becerileridir. İşletmenin imajı ise işletmenin sahip olduğu markayı anlatmaktadır.

¹¹⁸ Hüseyin Yılmaz, "Yüksek Performans Organizasyonu", Beta Yayınları, 2013. s. 104

Strateji haritasının içsel süreçler boyutunda dört süreç ile ilgili amaçlar bulunmaktadır;¹¹⁹

Operasyon yönetim süreçleri; tedarik, üretim, dağıtım ve risk yönetimi ile ilgili amaçlar ve performans ölçütlerini göstermektedir.

Müşteri yönetimi süreçleri; ile müşteri sekmendi belirleme, kazanılması, elde tutulması ve yeni pazarlar bulunmasına yönelik amaçlar ve performans ölçütleri anlatılmaktadır.

Yenilik süreçlerinde; müşteri değer teklifini artırmaya yönelik olarak belirlenmiş olan yeni mamul / hizmetler, ARGE faaliyetleri, tasarım ve yeni mamul veya hizmetin piyasaya sunulması ile ilgili amaç ve ölçütler bulunmaktadır.

Çevre, güvenlik, işe alma ve toplum gibi amaç ve ölçütler *düzenleyici ve sosyal süreçler* kapsamında değerlendirilmektedir.

Strateji haritalarının öğrenme ve gelişme boyutunda ise işletmenin maddi olmayan varlıkları ile ilgili amaç ve ölçütler yer almaktadır. Bunlar *insan sermayesi*, *bilgi sermayesi* ve *örgütsel sermayeden* oluşmaktadır.

İnsan sermayesi yani entelektüel sermaye çalışanların yetenek, eğitim ve bilgi düzeylerini ifade etmektedir.

Bilgi sermayesi ile işletmenin sahip olduğu bilgi sistemleri, veri tabanları ve ağlar anlaşılmaktadır.

Örgütsel sermaye ise işletmenin kültür, liderlik, çalışanların uyumu ve takım çalışması ile ilgili amaç ve performans ölçütlerinden oluşmaktadır.

2.7.Balanced Scorecard'ın Sonuçlarının Değerlendirilmesi

BSC'nin tüm unsurları ile birlikte işletmenin temel hedefleri, ölçütleri ve amaçları anlaşılır ve net olmalıdır. Oluşturulan strateji ile hedeflere nasıl ulaşılacağı

¹¹⁹ Coskun, a.g.e. s. 92

konusunda hazırlık yapılarak, amacın ölçüm kriterleri de belirlenmelidir diye ifade edilmektedir.

Ölçme ve değerlendirme sıklığı her işletme için farklılık göstermektedir. Genellikle performans üç aylık veya altı aylık dönemlerde ölçülmektedir. Kısa dönemli performans uzun dönemde verimli görülmemekte, korku oluşturmakta, takım çalışması için dezavantaj oluşturmaktadır. BSC uygulandığında belirli dönemlerde işletmenin gerçek performansı belirlenen kriterlere göre ölçülmekte ve hedeflerle kıyaslanmaktadır. Sonuçta bulunan sayısal değer performans sonucunda görülmektedir. Periyodik olarak ölçülen değerler hedef göre eşleme ile karşılaştırılarak erken uyarı sinyali olarak da algılanabilmekte ve önlemler alınabilmektedir.

Sonuçta verilen yorum ve geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği hedeflerin ve gösterdiği gayretlerin işletme için kıymetli olduğu mesajı verir. Bir performans değerlendirme sisteminde sonuçların geribildirimi çok önemlidir. Çalışanların duyduğu memnuniyet değerlendirme sisteminin başarısını göstermektedir.

2.8. Balanced Scorecard Ve Stratejik Planlama

İşletmenin misyonunun var olması ve vizyonuna ulaşmasına hizmet eden araçlardan ikisi stratejik planlama yaklaşımı ve dengeli performans yönetimi yaklaşımıdır.

Bu iki yaklaşımın da performans ölçmedeki katkıları birbirinden farklı bulunmaktadır. Strateji araştırmalarında Mintzberg (1994)¹²⁰; David (2005) gibi araştırmacılar tarafından hazırlanan stratejik planların neredeyse tümünün uygulamaya geçmediği ifade edilmektedir.

Bunun sebebi işletme içinde belirlenen misyonu gerçekleştirmede kilit unsur olan stratejik amaçların belirlenerek operasyonel olarak kullanılması, temel stratejilerle entegre olamamaktadır.

¹²⁰ H. Mintzberg & Ahlstrand, B, Lampel J., " *Strategy Safari.London:Prentice Hall*", (2008)

Kaplan ve Norton'un geliştirdikleri dengeli performans yönetimi daha çok performans ölçümü için yaratılmıştır. Oysa bu yaklaşımın amacı sadece performans ölçümü değil aynı zamanda performansın planlanması olmalıdır. Bilinen stratejik planlama modelinde, stratejik amaçların planlanması ve ölçülmesinde bir yenilik ve iyileşme oluşturabilecek karma bir modelin uygulanması daha sağlıklı olabilmektedir.

2.8.1. Stratejinin Oluşturulması

Eski Yunancadan gelen "stratos" (ordu) ve "ago" (yön vermek, yönetmek) kelimeleri ile oluşturulan strateji kelimesi ilk olarak 19. y.y.da kullanılmıştır. Askeri alanda kullanılan kelime, harektların planlanması ve yönetimi olarak tanımlanmaktadır.¹²¹

Bir işletme açısından strateji; müşteri veya çalışanın gereksinimleri konusunda bilgi veren performans arttıran bir kararlar silsilesidir. Strateji kavramı 20.yüzyılın başında sosyal bilimlerde ilk defa Macar matematikçi John Von Neuman ve iktisati Oskar Morgenstern tarafından kullanılmıştır.

Organizasyonel bakımdan bakıldığında, strateji, işletmeyi hedeflerine ulaştırabilmek için yönetim tarafından tespit edilen eylemler ve yaklaşımlardır. Doğru bir stratejide olması gereken, çevresel değişimler ve rakipler hakkında donanımlı olarak kaynakları verimli kullanıp işletme vizyonu ile uyumlu hareket etmek gerekliliği bulunmaktadır.

Stratejiler oluşturulurken, işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısına, işletmenin tercihine, kapasitesine bakılmaktadır. Her işletmenin farklı stratejilerle yol alması müşterilerin işletmeye olan sadakatini ve fiyat hassasiyetini azaltarak sürdürülebilirliği arttırmaktadır. Strateji, müşterilerin farkında olmadığı ihtiyaçlarını da göz önüne almaktadır. İşletmenin rekabet ortamında başarılı olabilmemesinin en önemli koşulu kurumsal stratejilerini oluşturmak ve uygulamak olmaktadır.

Her işletme kendi stratejik amacını belirlerken, gelecek vizyonunu da göz önüne almak zorundadır. Stratejik planlama stratejik yönetimin temel alanıdır. Stratejik planlama ile işletmenin bulunduğu ve ulaşmayı hedeflediği yer arasındaki

¹²¹.Yeniçeri ve M İnce,"**Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**", 1.b. , IQ Yayınları, İstanbul,2005,s.84

mesafeler bulunur. İşletmenin, hedeflerini gösterir ve bu hedeflere ulaşabilmesi için zaman planlaması yapmayı sağlar.

Stratejik yönetim; bir işletmenin uzun vadede ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedefe ulaşma aşamalarını araştırır. Stratejilerin oluşturulması için gerekli araştırma, inceleme, analiz ve planlama yapılması, işletme içinde her türlü çalışmanın yapılmasını öngörmektedir.¹²²

Stratejik yönetim işletmeyi hedeflerine ulaştırabilmek için kararları verir, uygular, analizini yapar. Stratejik yönetim stratejileri kurulurken karşılaşılan en önemli sorun, yapılan planlamaların pratikte hayata geçirilme sıkıntısıdır. Bunun en önemli nedeni; işletmenin misyonu, vizyonu, amaçları ve stratejilerinin birbiri ile uyumlu olarak tespit edilememesinden kaynaklanmaktadır.

Stratejiyi net hale getirmek, ölçmek ve paylaşmak işletmenin hedefleri ile ilgili belirsiz bakış açısını yok eder. Tüm çalışan ekip hedef ve amaçların farkında olarak odaklanır diye ifade edilmektedir.

BSC, kurumsal strateji oluşturma, ölçülebilir amaçlarla strateji ilişkilendirme, performans verilerinin elde edilmesini sağlama olmak üzere üç aşamada incelenir.

2.8.2. Geliştirme ve Uygulama

Stratejik yönetim, işletmelerde başarının ve verimliliğin en temel unsurudur. Kalıcı başarının ve sürdürülebilir olmanın temelinde işletmelerin stratejilerini çalışanlara aktarması, uygulamaya koyması ve performansını sağlıklı ölçmesi şarttır. Bunun için iyi tasarlanmış. Balanced Scorecard (BSC) işletmeler için bir gereklilik olarak görülmektedir.

Yöntemin başarılı olabilmesi için işletmenin hakiki ihtiyaçlarının tespit edilmesi, sebep sonuç bağlamı içerisinde işletme stratejisini doğru anlatan performans ölçütlerinden oluşan Balanced Scorecardın tasarlanması gerekmektedir.¹²³

¹²² Yeniçeri ve İnce, .a.g.e. s.84

¹²³ Bilçin Tak, "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 5(19), 2003, s. 58

BSC ölçüm sistematığının doğru tasarlanması ve uygulamaya konması yöntemin kullanılmasıyla elde edilmesi amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde kilit rol oynamaktadır. BSC uygulamasında işletme içinden tüm çalışanların geniş bir katılımının olması ve sistemin içselleşmesi önemlidir. İşletme içindeki sistemi benimseyen ve içselleştiren yaklaşım, BSC'yi bir kontrol sistemi olmaktan çıkarıp, işletme stratejisinin ve vizyonunun herkesçe benimsendiği ve arzulanan bir yönetim tarzına dönüştürmektedir.

Bir işletmede Balanced Scorecard tasarım süreci, elde edilen sonuçlardan daha önemli görülmektedir. BSC tasarımı sırasında sistem uygulayıcıları işletmenin balanced scorecard da doğru ölçüm kriterleri kullanılıp kullanılmadığı, seçilen kriterlerle güvenilir ve geçerliliği olan verilerin bulunup bulunamayacağı sorularına yanıtlar vermek zorundadırlar.

BSC uygulaması genellikle işletmenin yalnızca bir departmanında başlatılmakta, sonrasında uygulamanın tüm işletmeye benimsetilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanmaktadır. İlk anda proje yaratıcısı üst yönetimin fikrini alarak BSC'nin ilk kez uygulanacağı departmanı seçmektedir.

Seçilen departmanda maddi ve ölçülebilir performans unsurları oluşturmanın nispeten daha kolay olması ve diğer işletme birimleri ile arasında karmaşık ilişkilerin bulunmaması tercih sebebidir. BSC seçilen pilot birimde uygulanır ve sonra işletmenin tamamında uygulanabilir. Barsky ve Bremser BSC'nin tüm işletme geneline uygulanması gerektiğini buna rağmen bölüm ya da departman bazında uygulanabilirliğinin olduğunu ifade etmişlerdir.¹²⁴

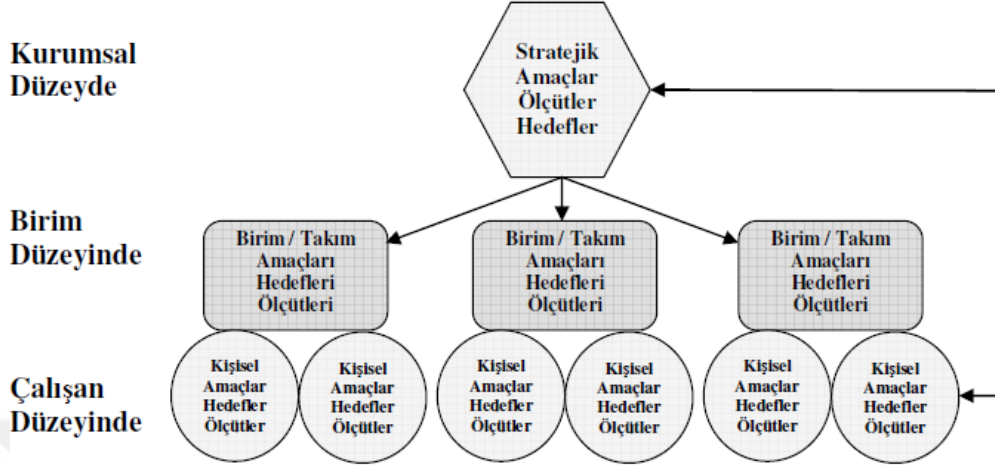
2.8.2.1. Amaç, Ölçüt ve Hedeflerin Belirlenmesi

BSC sistemindeki en temel amaç kurumsal performansı ölçmek ve değerlendirmektir. İşletmenin performans ölçümleri için öncelikle amaç, ölçüt ve hedef belirlemesi yapılmaktadır. Kurumun, departmanların ve kişilerin olmak üzere üç ayrı ölçüm ile veriler toplanmaktadır. Performans sonuçları değerlendirilirken, müşteri ve

¹²⁴ Wayne BREMSER and Noah BARSKY, "Utilizing the balanced scorecard for R and D performance measurement", **R and D Management**, Vol. 34, No. 3, 2004, pp. 229 – 238.

çalışanlardan alınan geribildirimler iç ve dış süreç iyileştirme programları dikkate alınarak nihai kararlar alınmaktadır.

Şekil 2.Stratejik Performans Yönetimi



Kaynak: Bilçin Tak, "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite ilkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri", **M.Ü.Sos.Bil.Ens. Öneri Dergisi**, 5(19), 2003, s. 58

Performans ölçümünün başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için anahtar hedefler ortaya konmalıdır ve bunun yanında tüm çalışanlara iş tanımları verilmesi gerekmektedir. Performans hedeflerine sapmanın kolayca tespit edilmesi için sistemin net ve anlaşılır olarak oluşturulması gerekmektedir.

Ölçüm sisteminin tasarımı aşamasında işletmenin departmanlarının ve bireylerin amaçları, kriterler ve hedefler üzerinde mutabık kalınması gerekmektedir. Böylece çalışanların yönetime katılımı, motivasyonu ve performans sisteminin onaylanması sağlanmaktadır. Strateji odaklı yönetim sistemi BSC yaklaşımında işletmelerin vizyonlarını herkesçe anlaşılır seviyede ve açık anlatması, misyonları ve temel değerleri ölçülebilir davranışlara dönüştürmesi gerekmektedir. Sistem, işletme çalışanlarının gayretini uzun vadeli hedef ve stratejiler için en önemli amaçları tespit etmek için hazırlanmaktadır.

Performans sonuçlarının her biri için uygun amaçların tanımlanması için önce misyon, vizyon ve stratejilerin planlanması gerekmektedir. Amaçların başarısını belirleyebilmek için performans ölçütleri belirlenmekte ve hedefler tespit edilmektedir. Performans hedeflerine ulaşabilmesi için izlenecek yol haritası oluşturulmaktadır.

Gerçekleşen ve arzu edilen performans neticeleri kıyaslanarak değerlendirilmeler yapılmaktadır. Performans değerlendiren kişiler, amaç ve hedef yönlendirme konusunda farklı görüşlere sahip olabilirler. Bu sebeple performans yönetimi yapılırken en doğru sonuca ulaşabilmek adına, hedeflerin ve ölçüm kriterlerinin net, açık ve şeffaflık ilkesi gözetilerek oluşturulması gerekmektedir

Stratejik hedefler, İşletmenin yaptığı işleri niye yaptığını anlatmaktadır. İşletmenin ulaşmak istediği yerin neresi olduğunu belirtmektedir.

Amaçların ölçütlerin belirlenmesinden önce tanımlanması gerekmektedir. Ölçütlerden sonra amaç belirlenirse işletme stratejilerinin doğru kurulup kurulmadığı test etmek güçleşecektir.

Hedefler, amaçlardan elde edilmesi planlanan sonuçları tanımlamaktadır. Amaçlar gelecek vizyonunu yaratan temel adımlardaki beklentileri anlatır fakat hedefler, amaçların genellikle rakamsal olarak belirtilmiş, daha net hali olarak görülmektedir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ve somut olarak belirtilebilir olması gerekmektedir.

BSC sistemi içindeki hedefler yüksek hedefler ve artırma hedefleri olarak iki kısımda incelenmektedir. Arttırma hedefleri, ulaşılması mümkün kaynak ve kabiliyetlerle net olarak başarılabılır hedeflerdir. Yüksek hedefler, başarılmaları zorlayıcı görülen hedeflerdir.

Yüksek hedeflerin oluşturulması işletmeyi değişikliğe ve yeniliğe yeni fikirler bulmaya zorlamaktadır.

BSC sisteminde ölçülebilen veya ölçülemeyen amaçlar ve hedefler SMART niteliklerde bulunmaktadır. SMART in açıklaması şöyledir;¹²⁵

S-(Specific): Yapılan iş ile bağlantılı bulunmalı, önceden mutabık kalınmalı, çalışanlar iş ve görev tanımlarını iyi bilmelidirler.

M-(Measurable): Ölçülebilen nitelikte olmalıdır. Başarının nasıl ve ne şekilde ölçüldüğü belirlenmelidir.

A-(Achievable): Başarılabilecek ve ulaşılabilir seviyede olmalıdır.

¹²⁵ Tak,a.g.e. s.59

R-(Reasonable): Hedefler gerçekleştirilebilir ve makul olmalıdır.

T-(Time-Bound): Hedef gerçekleştirilmesi zaman kısıtı ile belirlenmiş bulunmalıdır.

İşletmenin amacını tespit ile öncelik sıralaması yapmak faaliyetlere hazırlanmak ve performansı ölçmek adına kriterler belirlemek şart olmaktadır. İşletmenin vizyon ve stratejisini hayata geçirilmesinde performans kriterleri kullanılmaktadır. Performans kriterlerinin amacı, uygulamanın hedeflere nasıl ulaştığını ifade etmektir. Elde edilen sonuçlar neyin başarılmasının istendiğini belirtmektedir ve, kriterler sonucu belirlemek için neyin ölçülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.¹²⁶

Performans ölçüm sisteminin tasarlanmasında en önemli kısım hangi kriterlerin ölçüleceğinin bilinmesi olmaktadır. Kriterlerin seçilmesinde işletmelerin öncelikleri belirlenmekte ve kriterler stratejiler ile uyumlu oluşturulmaktadır. Elde edilen sonuçların tutarlılığı ve istenen yetkinliklerin ölçülmesi performans kriterlerinin doğru tespiti ile olmaktadır.

İşletme çalışanları kriterler yoluyla bugün ve uzun vadede hedefleri elde etmek için gerekli unsurlar hakkında bilgilendirilmektedirler. Elde edilmek istenen hedef ve başarının ve bu hedefe ulaşmayı sağlayacak unsurların tespit edilmesiyle, çalışanların gayreti, kabiliyeti ve bilgisi gelecekteki amaçlara ulaşmak için kullanılabilir. Ölçütleri sebebiyle çalışanlar gayretlerinin işletmenin başarısı ile nasıl bağlantılı olduğunu fark etmektedirler. Gerçekleştirilen hedef başarısı hem çalışanı hem de işletmenin performansını değerlendirmeyi sağlamaktadır. Kriterler belirlenen amaçlarla performans çıktıları kıyaslamakta ve aralarındaki sapmanın miktarını ölçmektedir.¹²⁷

BSC sisteminde işletmenin her birimi kendi amaç ve stratejilerini gösteren performans ölçütlerini oluşturmaktadır. Bu ölçüt ve kriterlerin kimi işletme ile aynı kimisi de farklı olmaktadır. Tek bir ölçüt tablosu tüm bölümler ve iş tanımları için uygun görülmemektedir. Ölçütlerin işletme ve bölümler arasında farklı olması gerekmektedir. Her departmanın inceliklerini, önceliklerini ve gayretlerini göz önüne almak gerekmektedir.

¹²⁶ S. Yazıcı, "Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme", **KalDer**, Eylül-Ekim, İstanbul: 2000 s.35.

¹²⁷ Bilçin a.g.e. s.59

Performans ölçüm sisteminin sonuçları altı temel kısımda sınıflandırılmaktadır. Bunlar;¹²⁸

1. Ürün ve servis sonuçları
2. Yönetim ve sosyal sorumluluk sonuçları
3. İnsan kaynakları sonuçları,
4. Finansal ve pazar sonuçları,
5. Organizasyon etkinlik sonuçları,
6. Müşteri odaklı sonuçlar

Göstergeler en temelde geçmiş ve gelecek göstergeler olarak iki şekilde gösterilmektedir.¹²⁹ Geçmiş göstergeler işletmenin en temel konuları için izlenmektedir. Boyutlardaki stratejik amaçların ne derecede başarıldığını göstermektedir. İşletmenin rekabet avantajları böylece anlaşılabilir. Finansal ölçütler rakamsal olarak ifade edilirken, finansal olmayan ölçütlerin rakamsal ifadesi bulunmamaktadır. Gelecek göstergeleri geçmiş finansal ölçütlere karşılaştırıldığında zamanında ölçülebilir, esnek ölçütler olmaktadır.

Her ölçüt stratejiyi gösteren bir yapıda kısa ve uzun vadeli vizyondan esinlenmiş olmalıdır. Stratejik hedefler finansal raporlarla birlikte çalıştırılmalıdır. Kaplan ve Norton'a göre BSC'nin boyutları yansıttığı dört tür ölçüt aşağıdaki gibidir;¹³⁰

A-) Girdi/yönlendirici ve çıktı/sonuç

B-) Dışsal (finansal ve müşteri) ve içsel (kritik iş süreçleri, yenilik, öğrenme ve büyüme,

C-) Maddi veya maddi olmayan,

D-) Kolay ölçülebilen ölçütler ve daha öznel yargısal yapıdaki ölçütler bulunmaktadır.

Kaplan ve Norton yönetim performansını ölçmek adına ölçütlerin nasıl kullanılacağını tarif etmemiştir.¹³¹ Performans ölçütlerinin strateji ile entegre olabilmesi için aşağıdaki kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır.¹³²

¹²⁸ Yazıcı a.g.e. s.36

¹²⁹ Beliz Dereli, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi", Beta Yayınları, İstanbul, 2012, s.42

¹³⁰ Yazıcı a.g.e. s.45

¹³¹ Kaplan ve Norton, a.g.e. s. 79

¹³² H. Yener, "Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama," **Basılmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007, s.61

1. Neden/Sonuç ilişkileri: Strateji, nedenler ve sonuçları analiz ile işletmenin vizyonunu ve stratejisini belirten planlamalar olarak ifade edilmektedir.

2. Performans Yönetenler, işletme ölçütlerinin nerede ise tamamı geçmiş dönemi kapsar. Performansı gösterenler ise uzun vadede geleceği işaret eder. Gelecek ölçütleri çoğunlukla maddi olmayan ölçütlerdir. Her işletmenin kendi yapı ve stratejine özgü olarak kurulmaktadır.

3. Finansal Ölçütlere Bağlantıların Kurulması: Stratejik amaçların maddi performans kriterleri ile uyumlandırılması şart olarak görülmektedir.

Kurumsal yapıyı oluşturan üst seviye ölçütlerin, operasyonda da uygulanabilir olması gerekmektedir. Örnekle açıklamak gerekirse, nakliyenin zamanında yapılması hedefi, operasyon seviyesinden bakıldığında bir teknik ekipmanın çalışma süresinin kısaltılması veya siparişlerin bir kısımdan diğer bir kısma daha etkin akması demektir.

Performans değerlendirmede yararlanılan ölçütlerin sade ve açık olmaması sonuçların başarısını etkilemektedir. Liderlik yeteneği, özgecilik, güvenilirlik, müşteri odaklı bakma becerisi gibi finansal olmayan değerleri ölçmek kolay olmamaktadır.

Örnekle açıklamak gerekirse özgeciliğin ölçütü verilen görevi zamanında bitirme veya geç tamamlanan görev seviyesi olarak gösterilebilmektedir. Ölçütü oluşturan kısım net değilse aynı durumu ölçümleyen ölçütlerin birden fazla olması, ölçütler üzerinden sağlıklı verinin alınamamasına yol açar. Dolayısıyla işletmeye kattığı değer o oranda az olur ve ölçütler kabul edilemez.¹³³

Performans ölçüm sistemleri oluştururken kritik olan nokta kullanacak ölçüt sayısının doğru olarak belirlenmesi olmaktadır. Ölçüt sayısının azlığı ölçümlerinin net, sade ve şeffaf olarak yapılmasını sağlamaktadır. Fazla ölçüt kullanıldığında birçok gereksiz verinin içinden gerçekten önemi olanları ayıklamak zor olmaktadır. Performans ölçümünde kullanılacak ölçütler uzun vadede stratejik, yönetsel ve teknik düzeyde alınacak kararları etkilemektedirler.

BSC, gerekli olan ölçütlere odaklanılmasını kabul etmektedir. Tek taraflı gelişme de kabul etmemektedir. Yatırım harcamalarından yada çalışandan tasarruf

¹³³ Yener,a.g.s. s.62

etmekle kâr arttırılabilir ancak ileride müşteri ilişkilerinde sorun yaşanabilir. BSC da bir kazanım için başka bir faydadan vazgeçmek söz konusu değildir.¹³⁴

Süreç kontrol etmenin zorluğu nedeni ile dört boyutta en fazla 10–15 gösterge bulunması uygun olmaktadır. Uygulamanın başarılı olabilmesi için ölçütler her bir boyutta en fazla 5 adet ve ölçülebilir sınırlarda bulunması gerekmektedir.

BSC sistemini başarılı ve sonuç odaklı oluşturmak için ölçüt seçimlerinin doğru yapılması önem taşımaktadır. Hangi konunun seçileceği ve yaklaşımların her yıl yenilenmesi gerekmektedir.

BSC oluştururken hedef ve amaçları her yıl periyodunda tekrar öncelik sıralamasına koymak gerekmektedir. BSC sisteminin boyutlarında kullanılacak amaç ve ölçütler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

¹³⁴ Yener,a.g.s. s.63

Tablo 6 Boyutlara Göre Kullanılacak Performans Ölçütleri¹³⁵

Performans Boyutları	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	Net Kâr
	Satışlar / Aktifler
	Net Gelir
	Piyasa Değeri
	Toplam Aktifler
	Borç / Öz Sermaye Oranı
	Alacak Devir Hızı
	Stok Devir Hızı
	Nakit Akışı
	Satışlar/ Kâr
Müşteri Boyutu	Müşteri Tatmini
	Müşteri Devamlılığı
	Müşterilerin Kazanılması
	Pazar Payı
	Müşteri Şikâyetleri
	Müşteri Kârlılıkları
	Geri Dönüş Oranları
	Rakipler ile Karşılaştırmalı Fiyatlandırmalar
	Müşteri Kayıpları
	Müşteri Kazanma Oranları
	Yeni Müşterilerden Elde Edilen Gelir Oranları
	Müşteri Sayısı
	Müşteri Bazında Yıllık Satış
İç Süreçler Boyutu	Zamanında Teslimat
	Stok Dönüşüm Oranı
	Garanti Talepleri
	Fire Oranı
	Kayıp Zaman
	Yeni Ürün Geliştirme
	Müşteri Taleplerini Karşılama Süresi
	Ar-Ge Harcamaları
Çalışma Ortamının Kalitesi	
Öğrenme- Gelişme Boyutu	Müşteri Bazında Eğitim Yatırımları
	Hizmetlerin Ortalama Süreleri
	Üst Düzey Yöneticilerin Oranı
	İş Gücü Devir Oranları
	Çalışanların Memnuniyeti
	Kazalar Nedeniyle Oluşan Kayıp Zamanlar
	Çalışan Başına Katma Değer
	Çalışan Verimliliği
	Eğitim Süreleri
Eğitim Harcamaları	

¹³⁵ Levent Bayram (a), "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2006, 62: 47-65, s. 50.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYEDEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Her geçen gün gelişip büyüyen sivil havacılık sektörünün gelecekte stratejik olarak çok daha fazla önem taşıması beklenmektedir. Sektöre dair avantaj ve dezavantajlar tespit edilerek rekabet edebilme gücünün artırılması gerekmektedir. Araştırmaların sonucunda tespit edilen en önemli sorunun nitelikli işgücü sorunu olduğu belirtilmektedir. Sektörle ilgili eğitim veren kurumların artması yüz güldürücü görülmekle birlikte, bilgilerin güncel olmayışı, uygulama ve laboratuvar çalışmalarının yapılamayışı, dil eğitiminin sektör için yetersizliği ciddi dezavantaj oluşturmaktadır.

Türkiye, sivil havacılık sektörü için arazi yapısı, coğrafi konum ve iklim özellikleri göz önüne alındığında oldukça elverişli görülmektedir. Dünyanın en önemli merkezlerine olan yakınlığı dış hatlara yapılan seferler açısından ciddi bir avantaj olarak ifade edilmektedir. Göz ardı edilemeyecek en önemli dezavantaj, Türkiye'nin yakıtta dışa bağımlı bulunması olarak görülmektedir. Başka bir dezavantaj ise, uçak üretimi yapılamaması ve zorunlu olarak ithalat yapılması gerekliliği olarak belirtilmektedir. Havaalanı sayısı da sektör için yetersiz görülmektedir. Mevcut havalimanlarının yapısal sorunları da bulunmaktadır. Yer hizmetleri kuruluşlarının da sektör büyüdükçe artması gerekmektedir. Türkiye'nin uçak bakım üssü olabilmesi için tesis ve personel eksikliğini ivedi olarak gidermesi gerekmektedir. Sektördeki firmalar için de çok önemli bir fırsat bulunmaktadır. Sektörün büyüme oranı oldukça yüksek görülmektedir.

3.1 HAVAYOLU SEKTÖRÜNÜN YAPISI

Yolcu ve Kargo'nun Havayolu kullanarak taşınması ciddi bir büyüme seyrine ulaşmaktadır. ICAO rakamlarına göre ortalamada 2017 yılına göre %6,1 artış ve 4,3milyar yolcu taşınmış¹³⁶ bulunmaktadır.2018 yılında tarifeli olarak kalkış sayısı 38 milyon olarak belirtilmektedir. Dünya kargo trafiğinde de kayda değer artış yaşanmaktadır.¹³⁷

¹³⁶ *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2018*

¹³⁷ Tekin S., "Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme", Ankara, 2000, s. 10-14.

Uluslararası kuruluşların ve uçak imal edenlerin orta ve uzun dönem tahminleri yıllık ortalama %5 büyümenin 2030'lu yıllara kadar süreceğini göstermektedir. En hızlı büyümeyi Asya pasifik ve Ortadoğu Bölgelerinin gerçekleştireceği ifade edilmektedir. Kuzey Atlantik ve Avrupa'daki büyümenin ortalamalarının altında olduğu belirtilmektedir.

Türkiye'de de Son dönemde daimi dünya ortalamalarının üzerinde olan yolcu trafik artışı devam etmiş bulunmaktadır. Son on yılda(2010-2019)ortalama yıllık yolcu trafiği iç hat ta %7.9 artış ile 2019 da 100.140.814'ya, dış hat yolcu trafiği de %8,5 artış ile 2019 da 108.692.517'e ulaştığı belirtilmektedir. 2019yılı toplam yolcu trafiğinin %8,2 artış ile 208.833.331 olarak gerçekleşmiş olduğu ifade edilmektedir.¹³⁸

2017 yılında iç hatlarda 6 havayolu şirketi, 7 merkezden toplam 54 noktaya sefer yapmıştır. Dış hatlarda ise 119 ülkede toplam 296 noktaya sefer yapılmıştır. 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla,11 havayolu, 43 hava taksi, 82 genel havacılık, 31 balon ve 39 zirai ilaçlama işletmesi 1.231 uçak ile faaliyette bulunmaktadır. (2018 yılı ocak sonu; 1.404 hava aracı). 2018 yılına göre,havayolu şirketlerinin 515 olan uçak sayısı 2019 da546'ye ,97.351 olan toplam koltuk kapasitesi de 110.297'ye yükselmiştir. Kargo taşıma kapasitesi ise 5 havayolu şirketinde toplam 30 uçakla taşınmakta. Sivil havacılık sektöründe çalışan sayısı 2018 tahminlerine göre 205.000'e,sivil havacılık sektör cirosu da 29,46 milyar ADB dolarına yükselmiş bulunmaktadır¹³⁹.

3.1.1 Türkiye'deki Havayolunun Mevcut Durumu Ve Sektör Kuruluşları

'Sivil Havacılık' mevzuatı gereğince uygulanan politikalar, seyahat maliyetlerini düşürmeyi, havalimanlarının yer, düzen ve şekil şartlarının düzeltilmesini öngörmektedir.

Yeni havalimanlarının modern bir bakışla inşa edilmesi sektörde ciddi bir gelişmenin yolunu açmış bulunmaktadır. 'Her Türk insanı ömründe En Az Bir kez Uçağa Binecek' sloganıyla 2003 yılında başlayan 'Havacılıkta Serbestleşme Projesi' ile çapraz uçuşlar yapılmakta ve yolcu ve uçuş sayısında ciddi artışlar olmaktadır. Türkiye'de aktif liman sayısı 2003 yılında 26 iken 2018 yılında 55'e iç hatlardaki yolcu sayısı 9 kat bir artışla 2018'te 112.911.108milyona, havayolunu kullanan toplam yolcu

¹³⁸ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2018

¹³⁹ Mücahit Çelik, "Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi", Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2018.,s.54

sayısı ise yaklaşık 5 kat artarak 2018 yılı sonunda 210.498.164 milyona ulaşmış bulunmaktadır.¹⁴⁰

2019 yılı Haziran Ayı sonu itibarıyla 104 milyon olan toplam yolu sayısının 2019 yılı sonunda yaklaşık 208 milyona ulaşması beklenmektedir. 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla Türkiye’de sivil havacılık sektörünün durumu aşağıdaki gibi görülmektedir.

41 adedi uluslararası tarifeli-tarifesiz iç hat/dış hat, 15 adedi ise sadece iç hat seferlere açık toplam 56 havalimanı ve 86 heliport, 12’si havayolu şirketi Toplam, 422’si havayolu şirketi, toplam 191 havacılık işletmesi, Havayolu şirketlerinde toplamda, 97.351 koltuk kapasitesi, 1.349.875 kg kargo taşıma kapasitesi, 64 uçuş (ve tip) eğitim kuruluşu, 107 bakım organizasyonu, 3’ü A Grubu, 37 yer hizmetleri kuruluş ile hizmet verilmektedir.¹⁴¹

3.1.2. Türkiye deki Havayolu Şirketleri

Türkiye’nin ilk 10 hizmet ihracatçısı içinde 6 havacılık kuruluşu yer aldığı belirtilmiştir. THY birinci, Sun Express ikinci, Pegasus üçüncü, TAV Havalimanları altıncı, Netlog Lojistik sekizinci ve Atlas global onuncu sırada yer almaktadır.

Genel Sıralama Firma Adı

- 1 Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı
- 2 Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (SunExpress)
- 3 Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
- 4 Ekol Lojistik A.Ş.
- 5 Gap İnşaat Yatırım ve Dış Ticaret A.Ş.
- 6 Tav Havalimanları Holding A.Ş.
- 7 Rönesans Holding A.Ş.
- 8 Netlog Lojistik Hizmetleri A.Ş.
- 9 Odeon Turizm İşletmeciliği A.Ş.
- 10 Atlasjet Havacılık A.Ş.

¹⁴⁰ A.Ş., Örnek, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, D.E.Ü., **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (2) 3, İzmir. 2000.s.154

¹⁴¹ Tekin., a.g.e. s.55

3.1.3. Türkiye'deki Diğer Hava Aracı İşletmeleri

2018 yılında hava taksi sayısı 208'den 200'ye düşmüş bulunmaktadır. Genel havacılık işletme sayısı ise 4 artış ile 78'den 82'ye yükselmiş olduğu ifade edilmektedir. Balon işletmeleri sayısı da 5 artış ile 26'den 31'e çıkmış bulunmaktadır.¹⁴²

3.1.4. Türkiye'nin Havacılık sektörünün Dünyada ve Avrupa'daki yeri

Avrupa sıralamasında yolcu adedi olarak Türkiye 6. iken 2013 yılında İtalya'yı geride bırakarak 5. sıraya yerleştiği belirtilmektedir. 2014 yılında ise Almanya ve İtalya'yı geride bırakarak 2 basamak ilerlemiş ve 3 sıraya yükseldiği, ENAC 2014 yılı havalimanları yolcu verilerine göre, yolcu adedi sıralamasında İstanbul Atatürk Havalimanı gerçekleşen %10,5 yolcu artışı ile Dünya'da 13, Avrupa'da ise 4. Sırada bulunduğu ifade edilmektedir.¹⁴³

Son 12 yılın büyüme verilerine bakıldığında, havacılık sektörü dünyada yılda %5 büyürken Türkiye'de % 14,5 seviyesinde büyüme göstermiş bulunmaktadır. Türkiye, dünya ortalamasının 3 katına yakın büyüme performansını oluşturmaktadır. Birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde havacılıkta kriz yaşanırken, işletmeler küçülürken, Türkiye'de havacılık sektörü istikrarlı olarak büyümeyi sürdürmektedir.¹⁴⁴

3.1.5. Türkiye'de Havacılık Sektörüne Dair Kısa Dönem Öngörüler

Yolcu trafik artış oranı 2015/2014 %13, müteakip 2 yıl da ise %10 ve %9, 2015/2017 toplam uçak trafik artış da müteakip 3 yıl içinde sırasıyla %9, %7, ve %6 olarak tahmin edilmektedir.

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın 'Her Türk vatandaşı uçağa binecek' hedefi ile iç hat seferlerinde artış görülmektedir. Yeni havalimanları yapılması, bölgesel havacılık sisteminin ve bölgesel havalimanı projelerinin geliştirmesi ile Türkiye'nin tamamını kapsamaması beklenmektedir. Dış hat yolcu adedinin artışındaki önemli unsur, sefer yapılan yurt dışı merkezlerin adedinin artışı

¹⁴² Tekin.,a.g.e. s.58

¹⁴³ Tekin.,a.g.e. s.59

¹⁴⁴ Y.D. Gürol., "Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri", Y.T.Ü. İşletme Bölümü Basım, İstanbul. 2004,s.152

ile frekanslarda sağlanan ilerlemeler ve istikrarlı bir büyüme gösteren turizm taşımacılığı olarak görülmektedir.

2010-2011 döneminde Kuzey Afrika'da ve Ortadoğu'da yaşanan siyasi gerilimler, salt bu ülkeleri değil bu ülkelerle ticaret yapan ve turizm alanında bağlantıda bulunan diğer ülkeleri de etkilemektedir. Kriz zamanı ve sonrasında Avrupa hava ulaştırma sektöründe problemlerle bir dönem başlamış, Türkiye'nin overflight uçak trafiği de azalmış bulunmaktadır. Kriz sonrasında, overflight uçuş trafiğinde iyileşme olması beklenmektedir. Overflight uçak trafiği 2013 yılında 2012 yılına göre %0,8 azalma ile 281.178 uçak olarak gerçekleşmiş bulunmaktadır.

2014 deki Ukrayna Krizinin Türkiye'nin işine yaradığı, overflight trafiğini önemli ölçüde artırmış olduğu ve devamında artış beklentisi olduğu ifade edilmektedir. 1.678.971(2014) olmuştur.¹⁴⁵

2019 yılında bir önceki yıla göre artış 2019/2018 0,6% tüm uçaklar dahil(over flight dahil) 2.030.291 gerçekleşmiştir

3.1.6. Türkiye Havayolu Ulaşımına Dair Uluslararası Öngörüler

ICAO, IATA vb. uluslararası kuruluşlar ile uçak imal edenler prensipte ülke detayına girmeyerek kısa, orta ve uzun dönem tahminlerini bölgesel bazda açıklamaktadırlar. Örneğin, ICAO, 2030 yılında havayolu tarifeli yolcu trafiğinin bugünkünün iki katına çıkarak 6,4 milyara ulaşacağını ifade etmektedir. IATA 'da 2033 yılına kadarki yolcu trafiğinde Airbus, yıllık %4,7 ortalama artış, Boeing ise yıllık %5 ortalama artış beklemektedir.¹⁴⁶

Türkiye için büyüme verileri en güvenilir bazda EUROCONTROL tahminlerinde bulunmaktadır. 2015-2021 öngörülerinde Türkiye'nin genel olarak büyüme trendinde olacağı ve Avrupa hava trafiğine en çok katkı sağlayacak ülke konumunda bulunacağı öngörülmektedir. Avrupa'daki tüm ulaşımı etkileyecek olan İstanbul 3. Havalimanının aktif hale gelmesi ile Türkiye'deki kapasite artışı sayesinde Avrupa hava trafiğinin yılda ortalama %2,5 olan büyüme beklentisinin %2,8'e yükselmesi beklendiği ifade edilmektedir. EUROCONTROL tarafından Türkiye hava trafiğinde 2015 yılında %5, 2016 yılında ise %6,6 büyüme beklentisi bulunmaktadır

¹⁴⁵ *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2019*

¹⁴⁶ Oktay ERDAĞI, "Sivil Havacılık Eğitimi", Uçuş Noktası, DHMİ. Sayı: 6, Ankara: (2005), s,21

.Diğer uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan öngörülerde, Türkiye’de yolcu ve uçak trafiğindeki büyüme sürekli olacaktır diye ifade edilmektedir.

3.2 HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE FİNANSAL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde 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

3.2.1 Havayolu İşletmelerinde Finansal Performans Kriterleri

Finansal göstergeler, işletmelerin finansal bakımdan sağlam ya da gelişmesi gereken taraflarını bulmalarını sağlayan veriler sunmakta ve yoğun olarak kullanılmaktadır. Finansal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü sağlanırken dikkat edilen göstergeler işletme gelirleri, nakit akışı yaratma, satışın artışı ve sermayenin kârlılığı gibi göstergeler olarak belirtilmektedir.. Finansal göstergeleri dikkatle inceleyen bölüm, yönetim departmanı olarak belirtilmektedir Finansal göstergeler aşağıda belirtilen sebeplerle dikkatle analiz edilmeli ve üzerinde düşünülmesi gerekmektedir.¹⁴⁷

- İşletmenin ne kadar etkin çalıştığını ölçmek,
- Maliyeti ölçmek,
- Başarıyı ve performansını ölçmek, karı ölçmek,
- yönetimsel kararları doğru vermek,
- Yeni kararların ve değişimlerin etkisini ölçmek,
- Paydaşlara hesap vermek ve gelecek vizyonu oluşturmak amaçlanmaktadır.

Havayolu işletmelerinin saatlik, günlük ve sezonluk trafik seyir, rakip firmaların durumu ve ekonomik durumlarındaki farklılıklar, havayolu işletmeleri için finansal performans bilgisini göstermektedir. Finansal performans göstergeleri diğer sektörlerdeki gibi havayolu sektöründe de yoğun olarak kullanılmaktadır. Havayolu işletmeleri tarafından en çok kullanılan performans göstergeleri aşağıda belirtilmektedir.

¹⁴⁷ ERDAĞI, a.g.e.s.22

Operasyonel maliyet, karlılık, hisse senedi fiyatı, sermaye karındaki akışı, gelirlerin gidere oranı, öz kaynakların borçlara oranı, kârın hisse senedi fiyatına oranı, hisse başına kazanç oranı. Tablo 7’de Havayolu işletmeleri tarafından en çok kullanılan finansal performans göstergeleri kâr odaklı olan göstergeler olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte operasyonel gelir ve giderlere de dikkat çekilmektedir.

Tablo 7 Finansal Göstergelerin Kullanım Oranı¹⁴⁸

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

Tablo 7’ye göre finansal performans göstergelerinden operasyonel maliyetler, nakit akışı, operasyonel gelir ve kâr marjı genellikle tüm havayolu işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. Havayolu işletmeleri dinamik finansal göstergeleri kullanmaktan çok geleneksel hesap bilgilerine dayalı finansal göstergeleri kullanmaktadırlar.

3.2.1.1. Havayolu İşletmelerinde Gelir Tablosu Değerlendirmeleri

Havayolu sektöründe de her sektörde olduğu gibi yoğun bir rekabet bulunmaktadır. Sektörde yaşanan yoğun rekabetin işletmeler üzerindeki tesiri şöyle açıklanmaktadır:¹⁴⁹

İşletmeler ürettikleri ve sattıkları hizmetin fiyatını değiştirmektedirler ve işletmelerin maliyetlerini düşürmek için daha etkin ve verimli olmaya çalışmaktadırlar.

¹⁴⁸ ERDAĞI, a.g.e.s58

¹⁴⁹ Aliye Gökür Gürçan, "Performans Sanatı", 1.baskı, Tekhne Yayınları, İstanbul, 2015, s58

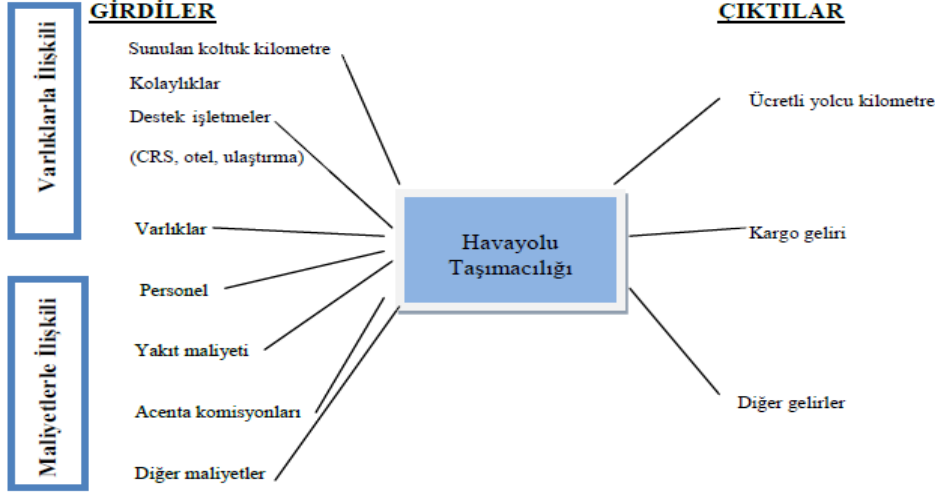
Birçok havayolu işletmesi işletmenin verimliliğine odaklanmakta ve verimliliği ölçmek için birçok araçlar geliştirmektedirler. Rekabetin kıran kırana olduğu havayolu sektöründe havayolu işletmeleri rekabet ettikleri diğer havayolu işletmelerine göre ne kadar başarılı olduklarını ölçmek için verimliliği birinci seviyede bir performans göstergesi olarak kabul etmektedirler. İşletmeler 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 sağlamaktadır.

Havayolu işletmeleri için verimlilik tanımı en az girdi ile en fazla çıktıyı oluşturabilmek olarak tanımlanmaktadır. Verimliliğin ölçümü ise üretilen çıktı miktarının kullanılan girdi miktarına bölünmesiyle hesaplanmaktadır.

Şekil 2'e göre havayolu işletmelerinin girdilerine örnek olarak varlıklar, personel, yakıt maliyeti verilmektedir. Çıktılar ise ücretli yolcu kilometre, kargo geliri ve diğer gelirleri olarak belirtilmektedir. Havayolu işletmeleri ölçülebilen standart bir çıktı oluşturamamaktadırlar. Bu sebeple verimlilik ölçümü zor görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise çok çeşitli girdiler kullanılarak, çok çeşitli çıktılar üretilmesi olarak açıklanmaktadır. Farklı şehir çiftleri ve mesafelerde uçuş, farklı uçak tiplerinin kullanılması, farklı hizmet kalitesinin sunulması oluşan çıktıların değişkenliğini açıklamaktadır. Havayolu işletmesinde verimlilik ölçümü yapılırken birçok faktör dikkate alınmadığından performans değerlendirmesinde yalnızca verimliliğin esas alınması, doğru görülmemektedir. Özellikle stratejik konular, rekabet ile ilgili konular ve müşteri odaklı konular göz önüne alındığında yapılan verimlilik ölçümleri işletmenin tamamının performansını göstermede yetersiz olduğu belirtilmektedir.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Oktay ERDAĞI, a.g.e.s59

Şekil 2:Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Girdi ve Çıktı Göstergeleri



Kaynak: Derya Kara, "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009, Sayı: 1, 53-64,

3.2.1.2. Havayolu İşletmelerinde Koltuk Başına Kar Oranı

Sunulan koltuk kilometre (availableseatkilometres-ASK), sunulan koltuk sayısının uçulan kilometre ile çarpılmasıyla elde edilen bir gösterge olarak belirtilmektedir. Sunulan koltuk kilometre maliyeti (costperavailableseatkilometres-CASK) ise bir birim maliyet göstergesi olarak ifade edilmektedir. "Her uçuş için toplam operasyonel maliyetin sunulan koltuk kilometre miktarına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu performans göstergesi Wald vd. (2010)'da finansal performans göstergesi olarak gösterilmektedir. Fakat Francis vd. (2005) çalışmasında operasyonel performans göstergeleri sınıflandırmasına alınmaktadır."¹⁵¹ Bu performans göstergesinin ölçümünde bir uçuş için gerekli olan tüm maliyet unsurlarının kullanılması bir avantaj olarak görülmektedir. Bununla birlikte havayolu işletmelerinin kullandıkları girdilerinin maliyeti ülkeden ülkeye farklılık göstereceği için koltuk kilometreye düşen maliyetin diğer havayolu işletmeleriyle kıyaslaması yapıldığında, bu bilgi havayolu yönetimini doğru yönlendirmemektedir.

Örneğin, havayolu işletmelerinin maliyetlerini önemli ölçüde etkileyen girdilerden biri olan personel ücretleri ülkeden ülkeye büyük farklılık göstermektedir. Bu kriter de sunulan koltuk kilometrenin maliyetini etkilemektedir. Sunulan koltuk

¹⁵¹ Akal,a.g.e.,s.86

kilometre miktarının artışı kapasiteyi artıracığından, sonuç olarak işletmenin kârlılığı da artırmaktadır.¹⁵²

3.2.1.3. Havayolu İşletmelerinde Rota Karlılık Oranı

Rota karlılık oranı bir performans parametresi olarak görülmektedir. Uçulan kilometre ile ücretli yolcu sayısının çarpılmasıyla bulunmaktadır. Bir uçak eğer 100 yolcuyla 150 kilometre uçtuysa 15.000 (100x150) ücretli yolcu kilometre elde edilmektedir. Ücretli yolcu kilometre (revenuepassenger kilometre- RPK) hava taşımacılığı sisteminin kullanımının yoğunluğunu gösteren bir performans göstergesi olarak belirtilmektedir. Örneğin Singapur'da iç hat taşımacılığı yapan bir havayolu işletmesi Singapur Havayolundan daha fazla yolcu taşımış olmasına rağmen bu havayolunun trafik yoğunluğu Singapur Havayolundan daha fazla olduğunu söylemek doğru bir değerlendirme olarak görülmemektedir.¹⁵³ Çünkü Singapur Havayolunun üretmiş olduğu ücretli yolcu kilometre büyüklüğü çok daha fazla olduğu bilinmektedir.

Bölgesel olarak bakıldığında bir başka örnek de, 2009 yılında ABD havayolu işletmelerinin 701 milyon yolcu taşımış ve 763 milyar mil uzunluğunda uçuş yaptığı görülmektedir. Ortalama olarak bir yolcunun iç hatlarda uçtuğu mesafe 872 mil iken, dış hatlarda uçtuğu mesafe 2699 mil olarak görülmektedir.

Rota karlılığı finansal olmayan performans göstergesi olarak kabul edilirken bazı görüşlere göre de finansal performans göstergesi olarak sayılmaktadır. Örneğin Francis vd. bu göstergeyi operasyonel göstergeler sınıflandırmasına alırken, Wald vd. finansal performans göstergeleri sınıflandırmasına dâhil etmektedir.¹⁵⁴

¹⁵² Oktay VURAL, "Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz", Ulaştırma Bakanlığı, Ankara, 2001

¹⁵³ Akal, a.g.e., s.90

¹⁵⁴ Francis, G, vd. "Airport–Airline Interaction: The Impact of Low-Cost Carriers on Two European Airports." **Journal of Air Transport Management**9(4): 267–273. (2003)

Tablo 8 ABD Havayolu İşletmeleri Uçulan Mil ve Doluluk Oranı¹⁵⁵

	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

3.2.2. Finansal Olmayan Performans Kriterleri

İş dünyası ve günümüz ekonomisinin de, baş döndürücü gelişmeler ve değişimler görünmektedir. Elde edilen finansal veriler her koşulda işletme performansını göstermemektedir. İşletme performansını yansıtmada tek başına yeterli olmadığı belirtilmektedir. Geleneksel finansal raporlama ile birlikte şu anki finansal durumlarını ve gelecekteki finansal vizyonlarını doğru biçimde oluşturabilmek için finansal olmayan verilere de gereksinim duyulmaktadır.

Tablo 9'da finansal olmayan performans göstergeleri 3 temel başlık ile gruplandırılmaktadır. Bunlar;¹⁵⁶

Hizmet kalitesiyle ilgili performans göstergeleri, operasyonel göstergeler ve çevresel performans göstergeleri olarak belirtilmektedir. Bu durum Tablo 9'de gösterilmektedir. Gudmunsson (1999)¹⁵⁷ ise finansal olmayan göstergeleri 6 temel başlık ile gruplandırmıştır. Bunlar da Tablo 10'da gösterilmektedir. Dış çevrenin etkileri, bilgi ve iletişim sistemi, operasyonel yönetim, genel yönetim ve organizasyon, finansal yönetim, pazarlama yönetimi olarak ifade edilmektedir. Bu gruplandırma Tablo 10'da gösterilmektedir.

Havayolu işletmelerinde kullanılan finansal olmayan performans göstergelerini sınırlamak doğru görülmemektedir. Havayolu işletmeleri tarafından çok yaygın kullanılan göstergeler bulunmaktadır yansira, operasyonel departmanların da işin niteliğine göre birçok farklı performans kriteri bulunmaktadır. Bu çalışmada Francis

¹⁵⁵ VURAL, a.g.e.s.55

¹⁵⁶ Hakan Oktal, Türkiye'de Bölgesel Hava Taşımacılığı. Turkish Aviation Dergisi, S.37, s.19. (2002).

¹⁵⁷Agust Gudmundsson, "Fluid overpressure and stress drop in fault zone", **Geophysical Research Letters**, Vol. 26, No. 1, Pages 115-118, 1999

vd. (2005) yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre havayolu işletmeleri tarafından en çok kullanılan finansal olmayan performans göstergeleri ele alınmaktadır.¹⁵⁸

Tablo 9. *Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Sınıflandırması I*

<i>Operasyonel Göstergeler</i>
<ul style="list-style-type: none">• 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>
<ul style="list-style-type: none">• Hizmet seviyesi• Bagaj teslim süresi• Kayıp bagaj oranı• Check-in bekleme süresi• Müşteri şikâyetleri• Diğer
<i>Çevresel Performans Göstergeleri</i>
<ul style="list-style-type: none">• 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 G., Humphreys I. ve Fry J, "The Nature And Prevalence Of The Use Of Performance Measurement Techniques By Airlines",. **Journal of Air Transport Management.** 11 (4), 207217.

¹⁵⁸ M. Bakırcı, "Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye'de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi Ve Mevcut Yapısı," **Marmara Coğrafya Dergisi**, no. 25, 2012.s 340-377,

Tablo 10 Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Sınıflaması II¹⁵⁹

Dış Çevrenin Etkileri	Bilgi ve İletişim Sistemi
<ul style="list-style-type: none"> • Yatırımcıların davranışları (yatırım bankaları, hissedarlar vb.) • Havacılık üzerinde hükümetin etkisi • Havayolu ekonomisi tahminleri • Turizm ajentlerinin tutumu • Rakiplerin analizi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilişimsel rezervasyon sistemlerinin kullanımı • Biletler arası iletişimin etkinliği • Pazar araştırması bilgi ve iletişim sisteminin kullanılması • Planlama sistemleri (ij planı oluşturulması) • Lojistik sistemi (değıştin farklı birimleri arasındaki bağlantıların sağlanması) • Gelir yönetimi sisteminin etkinliği • Bilgi yönetimi ve iletişim sisteminin benıdeştirilmesi
Operasyonel Yönetim	Genel Yönetim ve Organizasyon
<ul style="list-style-type: none"> • Uçak verimliliği • Uçak büyüklüğü ile uçulan hatların eşleşmesi • Benzer uçak tiplerinin kullanılması • Uçulan hatlardaki uçak sıklığı • Havaalanı slot kazanımı • Yeni uçak alımı • Yer hizmetlerinin kalitesi • İkili hava taşımacılığı anlaşmaları • Doğru hava yollarının kullanılması • Toplu-dağıtım operasyonları • Uzun menzilli uçaklar • Besleyici (feeder) havayolu işletmelerinde olan anlaşmalar • Kod paylaşım anlaşmaları 	<ul style="list-style-type: none"> • Personel verimliliği • Personel ilişkileri • Etnek iş tanımları • Otobürlüğüne sendikaleşmesini 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 inisiyatifı • Yönetici tevik programları • Çalışan tevik programları • İş rotasyonu • Personel sayısının azaltılması
Finansal Yönetim	Pazarlama Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • 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 sağlanması • Borçların azaltılması • Personel maliyetinin azaltılması 	<ul style="list-style-type: none"> • Yolcu döndük oranları • Yeni pazarlara girişin artması • Hizmet sunulan pazarda fiyat liderliği • Hizmet kalitesi • Marka imajı • Medya reklamları ve tanıtım • Dağıtım ağına genişliği • İş amaçlı uçan yolcu sayısı • Pazar araştırması • Fiyat savaşlarından kaçınma • Pazar payı • Sık uçan yolcu programları (FFP) • Havayolu iktisadikliği • Birleşmesi ve satın almaları

¹⁵⁹ M. Bakırcı, ag.e, s.345.

3.2.2.1 Hava Yolu İşletmelerinde Doluluk Oranı

Doluluk oranı, Havayolu işletmelerinin performans ölçümünde en çok kullanılan finansal olmayan göstergelerden birisi olarak görülmektedir. Bu oran ücretli yolcu kilometrenin sunulan koltuk kilometreye bölünmesiyle bulunmaktadır. Yüksek doluluk oranı, uçak ve uçuş ekibinin de verimli kullanıldığı anlamına gelmektedir. Bir uçuşun başlangıç maliyeti çok yüksek görülmektedir. Bu nedenle doluluk oranı arttıkça birim maliyetlerin düşmesi de beklenmektedir.

Doluluk oranı çok kullanılan bir performans göstergesi olmasına rağmen havayolu işletmesinin operasyonel performansının tamamının olumlu veya olumsuz yönde ilerlediğini göstermekte yeterli bulunmamaktadır. Çünkü doluluk oranı ölçümü yolcu ile ilişkili olmayan girdileri ve çıktıları dikkate almamaktadır. Doluluk oranı ölçümünde yaşanan başka bir problem ise, uçak dışında rezervasyon sistemleri gibi yolcu kilometre üretmek için kullanılan birçok girdinin de hesaba katılmaması olarak belirtilmektedir. Buna ek olarak doluluk oranı ölçümünün ülkeler arasında oluşan maliyet farklılıkları da hesaplanamamaktadır. 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 görülmemektedir. Bununla birlikte havayolu işletmesinin müşteri memnuniyetini ve finansal performansını yansıtmada önemli bir gösterge olarak yerini korumaktadır.

3.2.2.2 Kabin İçi Hizmetler

Havayolu işletmelerinin hizmet göstergelerinden birçoğu direkt olarak havayolu işletmesinin kontrolü altında değil, havaalanı işleticileri, yer hizmeti şirketleri ve diğer hizmet sağlayıcıların kontrolü altında bulunmaktadır. Francis vd. 2005 yılında yaptıkları çalışmada havayolu işletmeleri tarafından kullanılan hizmet kalitesiyle ilgili kriterleri, uçak içi hizmet kalitesi, bagaj teslim süresi, kayıp bagaj oranı, check-in bekleme süresi ve müşteri şikâyetleri olarak 5 temel alanda gruplandırmaktadır. Leong'un 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada ise havayolu hizmet kalitesiyle ilgili unsurları şunlardır;¹⁶⁰

¹⁶⁰ H. Sarıbaş ve İ. Tekiner, "Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma," **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, cilt 52, no. 610, s 21-33, 2015.s.22

- Hizmetin Fiyatı,
- Güvenilirlik,
- Konfor,
- Emniyet ,
- Etkin Check İn Hizmeti,
- Rezervasyon Ve Biletleme Sistemindeki Konfor,
- İkram Kalitesi,
- Çağrı Merkezi Hizmeti Etkinliği,
- Kampanyalar, Promosyonlar,
- Uçak İçi Eğlence Sistemlerinin Varlığı

Havayolunun verdiği hizmetten memnuniyet duyan müşterinin o havayolu ile uçmayı her zaman tercih edeceği düşünülmektedir. Bundan dolayı yüksek hizmet kalitesinin satış gelirlerini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Düşük hizmet kalitesi ve müşteri şikâyetleri (uçuş gecikmeleri, kayıp veya hasarlı bagaj vb.) şu anki ve gelecekteki satış gelirlerini olumsuz yönde etkilemektedir. 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.¹⁶¹ Bunun nedeni de yolcuların hizmette gerçekleşen aksaklıklardan dolayı problem yaşadıklarında, yapılan hatanın havayolu tarafından düzeltilmeye çalışılmasına, hizmet kalitesinden daha çok önem vermesi olarak görülmektedir. Havayolu işletmesi gerçekleşen aksaklığı düzeltme konusunda başarılı ise yolcu memnuniyeti artmaktadır.

3.2.2.3 Zamanında Kalkış Oranı

Zamanında kalkış oranı göstergesi havayolu sektöründe zamanında kalkış oranı en çok kullanılan performans kriterlerinden biri olarak görülmektedir. Özelde iş yolculuklarında ve yüksek gelirli yolcular için önemli bir hizmet farklılığıdır. Hizmet kalitesini belirten bir gösterge olmasının yanı sıra zamanında kalkış oranının artırılması maliyetlerin düşürülmesi demektir. Gecikme maliyetleri havayolu işletmelerinin operasyonel maliyetleri içinde %0,6 ile %2,9 arasında bir oranı oluşturmaktadır ve bu, havayolu işletmeleri için büyük bir yük olarak görülmektedir. Bu sebeple zamanında kalkış oranının yüksek olması işletme için önemli bir performans göstergesi olarak ifade edilmektedir.

¹⁶¹ Sarıbaş ve Tekiner,a.g.e.s.25

Zamanında kalkış süresini etkileyen unsurlar, ağ planlama ve kontrol işlevinin etkinliği, uçakların elverişliliği, yer hizmetlerinin başarısı ve kalkış işlemleri gibi kriterler olarak belirtilmektedir. Bu sebeple yönetimin zamanında kalkış performansını geliştirmek için bu kriterlere dikkat etmesi gerekmektedir. Örnek olarak Tablo 11'da Avustralya havayolu işletmelerinin 2011 yılı Kasım ayı zamanında kalkış ve varış performansları gösterilmektedir.¹⁶²

Tablo 11 *Avustralya Havayolu İşletmeleri Zamanında Kalkış-Varış Performansı*¹⁶³

			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

Zamanında kalkış performansını ölçme yöntemi her işletme için farklı olmaktadır. Örneğin Jetstar ve Qantas havayolları "ACARS-Uçak iletişim raporlama sistemi"ni kullanarak elektronik ortamda zamanında kalkış performansını ölçmektedirler. Skywest, Tiger Havayolları, Virgin Australia havayolları ise zamanında kalkış performansını pilotlardan, uçuş personelinde ve yer hizmetlerinden aldıkları bilgiye göre takip etmektedirler.¹⁶⁴

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 görüldüğü belirtilmektedir. Çok çarpıcı bir örnek ile açıklamak gerekirse, 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

¹⁶² Stuart, Kline, "Türk Havacılık Kronolojisi", Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri. (2012): İstanbul:

¹⁶³ Sarıbaş ve Tekiner, a.g.e.s.25

¹⁶⁴ Stuart, Kline, a.g.e. s.54

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 açıkladığı belirtilmektedir.¹⁶⁵

3.2.2.4 Filo Yapısı Ve Yaşı

Havayolu işletmelerinde kullanılan yeni uçakların eski uçaklara göre daha verimli çalıştığı belirtilmektedir. Yeni uçakların daha az bakım maliyeti bulunmaktadır. Ayrıca daha az yakıt tüketmektedirler. Bu sebeple ortalama filo yaşı dikkate değer bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Havayolu işletmesi yönetimi tarafından yeni uçak alımı veya eski uçakların kullanılmasına devam edilmesi kararı en zorlayıcı yönetsel kararlardan sayılmaktadır. Havayolu işletmeleri var olan eski uçaklarını modernize ederek kullanmayı veya uçak kiralama sistemi oluşturmayı da seçebilmektedir.

Bir havayolu işletmesinin genç bir filosu bulunmuyorsa, ya havayolu işletmesinin finansal durumunun yeni uçak almaya veya kiralamaya elverişli olmaması ya da özellikle tekel pazarda rekabet gösteren havayolu işletmeleri ve devlet sahipliğindeki havayolu işletmeleri için uçak alım sürecinde birçok politik kararın ve sürecin bulunması olarak ifade edilmektedir.

Yeni uçak alımı uzun vadeli bir karar olarak görülmektedir. Havayolu işletmelerinin yeni uçak siparişi vermeden önce sektörün durumunu iyi analiz etmeleri gelecek vizyonunu çok iyi oluşturmaları gerekmektedir. Örneğin düşünmeden uçak almak finansal yapıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Ya da elde olan bir uçak modelinin alınması ve filoya ilavesi, uçuş ekibi ve bakım maliyetlerini artırmaktadır ve havayolunun filosundaki çok farklı uçak tipleri havayolu performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

¹⁶⁵ Stuart, Kline, a.g.e. s.56

3.2.2.5 Filodaki uçakların kapasite kullanımının performansa etkisi

Bir havayolu işletmesinde, uçak verimliliği bir kapasite kullanım göstergesi olup, bir uçaktan ne kadar verim alındığı, azami gelir için ve günde kaç saat uçuşu ile ilgili bulunmaktadır.

Uçakların verimli çalışması demek karlılığın artması demektir. Örneğin, Southwest havayolu için havaalanında yer hizmeti alma süresini her kalkış için 5 dakika azaltmak, elde ettiği finansal başarısının temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Çünkü bu sayede daha fazla uçak uçurabildiği için finansal performansı da artmış bulunmaktadır.

Maliyetleri ve sermaye yatırımını ciddi olarak etkileyen performans göstergelerinden biri olan uçak verimliliğinin ölçümü havayolu yönetimi açısından da dikkate değer bir konu olarak görülmektedir.

Havayolu işletmeleri, uçakların verimliliklerini artırmak için iyi yönetilen bir tarife planlama, dağıtım ve pazarlama sistemiyle bir uçağı en yüksek oranda havada tutmaya gayret göstermektedirler.

Uçak koltuk kapasitelerinin birbirinden farklı olması ölçek ekonomisi yaklaşımının uygulandığını göstermektedir. Bu durum şöyle açıklanabilir, Daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçakları için her koltuk için operasyonel maliyet daha düşük olarak beklenmektedir. Çünkü her uçuşta taşınan ortalama yolcu sayısı daha fazla olacağından yüksek kapasiteli uçaklarla uçuş yapmak yeterli doluluk oranları oluşturduğunda işletmenin operasyon performansını yükseltecektir. Uçak verimliliğini gösteren başlıca performans kriterleri, uçuş saati, sunulan koltuk kilometre, ücretli koltuk kilometre, doluluk oranıdır.¹⁶⁶

Başabaş doluluk oranı: Bir havayolu işletmesinde, bir uçuşta maliyetlerin karşılanıp kar elde etmeye başlanması için gerekli olan doluluk oranına başa baş doluluk oranı denilmektedir. Bu oranın üzerinde yapılan satışlar o uçuş için havayolu için kar anlamına gelmektedir. Gelirler ve maliyetler işletmeden işletmeye farklılık göstereceği için başabaş doluluk oranı da her işletme için farklı olarak görülmektedir.

¹⁶⁶ Karaer B, a.g.e. s.80

Maliyetlerin artması, başabaş doluluk oranını artırırken, artan bilet fiyatları da başabaş doluluk oranını düşürmektedir. Başabaş doluluk oranı, tüm sektörler için son yıllarda %65'in biraz üstünde gerçekleşmektedir.

Havayolu işletmeleri genellikle, başa baş doluluk oranlarına çok yakın seviyede çalışmaktadırlar. Bu nedenden dolayı da bir uçuşta ek olarak bir iki koltuk satışı havayolu işletmesinin o uçuş için zarardan kara geçmesini sağlamaktadır.¹⁶⁷

Blok saat: Bir uçağın kalkış havaalanının park pozisyonundan ayrılmasıyla başlayıp varış noktasındaki havaalanının park pozisyonuna yanaşmasıyla sona eren süredir.¹⁶⁸

3.2.2.6 Müşteri Memnuniyeti

Francis vd. 2005'te yaptıkları çalışmaya göre müşterilerin havayolu hizmetinden memnun olduğunu gösteren verileri yolcu anketleri, istek ve öneri kartları, yolcu görüşmeleri ve odak grup çalışmaları ile toplamak mümkün olmaktadır. Havayolu yöneticileri genellikle müşteri memnuniyeti ile ilgili değişik ve kendilerine has yöntemler kullanarak, kendi topladıkları verilere işletme dışı kurumların topladığı verilerden daha çok önemsemektedirler.¹⁶⁹

Yapılmış araştırmalarda ortaya çıkan verilere göre, işletmelerin müşteri ilişkilerindeki başarısının işletmenin kârlılığını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. İşletmelerin müşteri memnuniyeti oluşturmak için gayret sarf etmelerinin en önemli nedeni, gelecekte beklenen finansal performansı olumlu yönde etkileyeceği beklentisi olarak görülmektedir.

Havayolu işletmelerinde müşteri memnuniyetini direkt olarak etkileyen faktörler, kayıp bagaj, hasarlı bagaj oranı, uçak içi hizmet, zamanında kalkış oranı, bilet satış kanallarının yaygınlığı olarak belirtilmektedir.

Havayolu işletmelerinin hizmet kalitesi iç hizmet birimleri tarafından ölçülmektedir. 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 gösteren önemli bir rapor olarak

¹⁶⁷ O Yıldız., Erdil, T. S.. Türkiye Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılmalı Ölçümlenmesi. **Öneri Dergisi**, 10(39), 89- 100,(2013)

¹⁶⁸ O. Yıldız, T. S., Erdil, a.g.e.s.85

¹⁶⁹ Stuart, Kline,a.g.e. s.57

görülmektedir. İşletmenin burada hizmet kalitesiyle ilgili olarak kendini diğer havayolu işletmeleriyle kıyaslama şansını bulabildiği belirtilmektedir.¹⁷⁰

3.3 Havayolu İşletmelerin Balance Score Card

Havayolu sektörü değişken koşulları olan bir sektör olarak kabul edilmektedir. Uçuş faaliyetlerinin sabit maliyetleri yüksek, marjinal maliyetlerin ise düşük olduğu ifade edilmektedir.

Hava durumunda elverişsiz bir ortam olduğunda uçuş aksadığı için, uçuş faaliyeti tamamen havanın durumuna bağlı bulunmaktadır. Havayolu sektöründe yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Dünya çapında çok fazla havayolu işletmesi varlığını sürdürmektedir ve verilen hizmet hemen her işletmede aynı olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple havayolu işletmeleri yolcu sayısını yükseltmek ve mevcuttaki müşterilerinin sürekliliğini sağlamak zorunda bulunmaktadır. Bunlarla beraber, devlet müdahalesinin hatırı sayılır seviyede olması, ulusal ve uluslararası yenilikler ve havayolu operasyonlarının zorlayıcı ve karmaşık yapısı havayolu sektörünün dikkat çeken özellikleri olarak görülmektedir.

Belirtilen unsurlar havayolu işletmelerinin sürdürülebilirliği için şimdiki ve gelecekteki performanslarını değerlendirecek kalıcı bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç duymaktadır. Performans ölçümleri rakamsal ve maddi performans ölçümlerinin yanında müşteri hizmetleri, uçuş operasyonları, insan kaynakları gibi soyut bakışı ve paydaş işletmelerin performansını da kapsıyor olması beklenmektedir.

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin dezavantajı sadece finansal performans göz önüne almaları olarak belirtilmektedir. Bu sebeple ihtiyaçları tam olarak karşılayamamaktadırlar.

Performans ölçüm sistemi, yönetim sisteminin bir parçası olarak görülmektedir. Etkin bir yönetim için işletmelerde şu anki ve gelecek vizyonu oluşturmak için hedeflenen performansın tüm boyutlarını kapsayacak bir performans ölçüm sisteminin oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir.¹⁷¹

¹⁷⁰ Ulaştırma Bakanlığı, "2002'den 2008'e Sivil Havacılık", **Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayını**, S: 17. Ankara, (2009),

¹⁷¹ Ali Yıldırım, Şimşek Hasan, "**Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**", Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005

Günlük operasyonları değerlendirmek için yapılan performans ölçümleri ve sonuçlarının geribildirimi hizmet sektöründe başarının sağlanması için en önemli yönetim faaliyeti olarak görülmektedir. Performans göstergeleri de hizmet sektöründeki işletmelerinin performansının değerlendirilmesinde önemli bulunmaktadır.

Geleneksel finansal ölçümlerin yanında finansal olmayan performans ölçümlerini de kapsayan balanced score card sistemi işletmeler tarafından istenen bir performans yönetim aracı olarak görülmektedir. Balance Score Card (BSC) günlük operasyonel faaliyetlerin performansının ölçülmesinden çok, stratejik performansın ölçümü için geliştirilmiş stratejik bir performans yönetim aracı olduğu ifade edilmektedir. BSC, günlük operasyonların başarısını ölçmek için kullanılmamaktadır.¹⁷²

Uluslararası havayolu işletmeleri oluşan sorunları bertaraf etmek için birçok etkin ve denenmiş stratejiyi kullanmak yerine anlık karar vermeyi tercih etmektedirler. İşletmeler için stratejik yönetim bakışı, kıyaslamalı avantaj sağlayan ve bu avantajı koruyan faaliyetleri kapsamaktadır. Risk yönetimi oluşabilecek tehlikelerin öngörülmesini ve izlenmesini gerektirmektedir.

Havayolu yönetimi için somut ifadelerle dayanan finansal/operasyonel göstergeler performans değerlendirmesinin çok tutarlı araçları olarak kabul görmektedir. Bu nedenle de havayolu işletmelerinde üst düzey kararlar çoğunlukla bu performans göstergelerine bakılarak verilmektedir.

Havayolu işletmelerinde performans ölçümüyle ilgili Francis vd. 2005'teki ve Gudmundsson 1999'daki çalışmaları incelendiğinde havayolu işletmelerinin çevre, iletişim, teknoloji yönetimi, pazarlama,/genel yönetim, ve finansal yönetim gibi soyut performans göstergelerini yönetim açısından gerektiği gibi kullanmadığı ifade edilmektedir. Liedtka'nın 2002'deki çalışmasında ise havayolu işletmelerinde finansal olmayan performans göstergelerinin, finansal performans göstergelerinin göremediği ve havayolu yönetimi için çok önemli olan bir çok kriteri kapsadığını belirtmektedir. İşletmelerin kendi özel yapılarına uygun olan soyut performans kriterlerini BSC

¹⁷² Tunahan H., Esen S. ve Takıl D. "Havayolu Şirketlerinin Finansal Risk Düzeylerinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Karşılaştırmalı Analizi". **Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies**. 2(2), 239-264 (2016).

göstergelerini geliştirmek üzere performans değerlendirmesine katmasının çok önemli olduğu belirtilmektedir.¹⁷³

Çevre, iletişim, teknoloji yönetimi, pazarlama,/genel yönetim, ve finansal yönetim gibi soyut performans göstergelerini, yöneticilerin doğru anlamaları gerekmektedir. Böylece finansal olmayan performans göstergelerini kullanarak işletmeye daha detaylı bakmak, hangi kriterlerin mevcut ve gelecek dönem performansı için önemli olduğuna ilişkin farklı problem çözme ve karar alma yollarının oluşturulabilmesini sağlayabileceklerdir.

Havayolu operasyonları üzerinde tesiri olan dışsal faktörler, enflasyon oranları, yakıt maliyetleri, yolcu memnuniyeti, sigorta maliyetleri gibi nedenlerle, sektör çapında kârlılığın artırılması açısından finansal olmayan performans göstergelerinin de öneminin yönetimce fark edilmesi son derece önem taşımaktadır.

Havayolu işletmelerinde somut performans değerlendirmesi, koltuk-kilometre maliyeti, koltuk başına kazanç gibi finansal göstergeler ve müşteri memnuniyeti ve zamanında kalkış oranı gibi finansal olmayan yani göstergelerle ölçülmektedir. Liedtka, havayolu sektöründe bazı finansal olmayan performans göstergelerinin, finansal performans göstergelerinin sağlayamadığı ve işletme için kritik ve çok önemli olan bilgileri işaret ettiğini ispatlamış bulunmaktadır. Bu nedenle havayolu yönetiminin etkin olmasında BSC gibi çok boyutlu performans yönetim sistemlerinin kullanılmasının önemini altı çizilmektedir.

Bununla beraber, Francis vd.'nin 2005 te, 200 adet havayolu işletmesinde yaptığı çalışmanın sonuçları Kuzey Amerika havayolu işletmelerinin %86'sının kıyaslama yöntemini kullandığını gösterirken sadece % 29'unun BSC yöntemini kullandığını tespit etmiştir.¹⁷⁴

Havayolu işletmesi yöneticileri çoğunlukla karar alma sürecinde, doluluk oranı ve koltuk başına geliri artırma ve maliyetleri düşürme yöntemlerini dikkate almaktadırlar. Bu stratejiler de işletmenin gelecek vizyonunu öngörmek için yetersiz kalmakta ve yöneticilerin aksiyon almalarına izin vermemektedir. .

¹⁷³ Tunahan H., Esen S. Vd. a.g.e. s.245

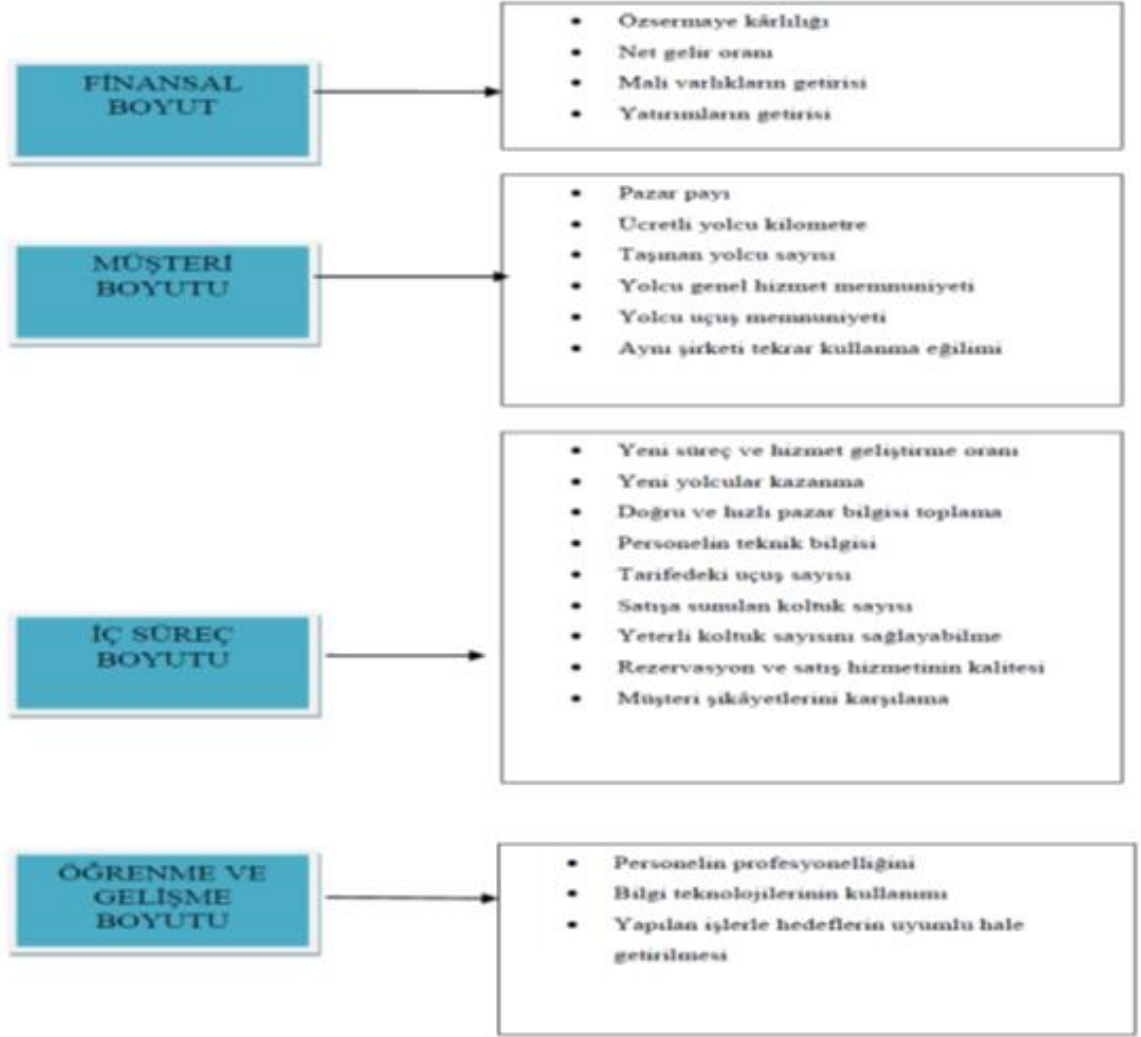
¹⁷⁴ İktisadi Araştırmalar Vakfı. "Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Serbestleşme ve Rekabet". İstanbul. (2006).

Kaplan ve Norton un , BSC'yi stratejik yönetim sistemi haline getirerek geleneksel performans ölçüm sistemlerinin bakış açısının dışında bırakarak işletmenin geçmiş performansını dikkate almak yerine stratejik performansını ölçmeye yarayan bir yönetim enstrümanına dönüştürmüş oldukları belirtilmektedir. BSC ve finansal olmayan performans göstergelerinin havayolu işletmeleri tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Hatta bazı havayolu işletmeleri BSC boyutlarına,, yapısal özelliklerine özelliklerine ve gereksinimlerine göre farklı kriterler de boyutlar ekleyip çıkarmaktadırlar.

Kaplan ve Norton, BSC'da 7–25 arasında performans göstergesine odaklanılmasını önerirken, Gudmundsson'un 1999'daki çalışmasında havayolu işletmeleri için finansal olmayan 76 performans göstergesi belirlemektedir. Kaplan ve Norton'a göre Gudmundsson'un geliştirdiği finansal olmayan performans kriterlerinin adedi BSC sistemi için oldukça fazla görülmektedir. BSC da daha çok stratejik performans ölçmek için kullanılan daha az adette performans kriterinin kullanıldığı belirtilmektedir.¹⁷⁵

¹⁷⁵ A. E., Yazgan, & S. Yiğit, "Türk sivil havacılık sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (25), 421- 445. (2013).

Şekil 3: Havayolu İşletmeleri İçin Dengeli Sonuç Kartı Boyutları¹⁷⁶



¹⁷⁶ İktisadi Araştırmalar Vakfı. "Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Serbestleşme ve Rekabet". İstanbul.

3.3.1 Finansal/Finansal Olmayan Performans Göstergelerinin İlişkisi

Schefczyk'ın 1993'teki ve Liedtka'nın 2002'deki araştırmalarında havayolu şletmelerindeki soyut performans verilerinin şletmenin finansal performansı ile ilişkisini ispatlamışlardır. Riley, vd.'nin 2003 yılında yapmış oldukları araştırmalarının neticesinde havayolu şletmelerinde doluluk oranı ve sunulan ton kilometre miktarının şletmenin hisse senedi kıymetleri ile doğru orantılı artış veya azalış gösterdiğini ispatlamış bulunmaktadır.¹⁷⁷

Pazar payı ve sunulan ton kilometre miktarının da şletmenin somut performans göstergeleri ile ilişkili bulunduğu da ispatlanmış bulunmaktadır. Sözü edilen çalışmanın sonuçlarına göre, havayolu şletmelerinde finansal olmayan performans ölçümlerinin şletmenin tüm stratejik performansını değerlendirmede etkili olduğu da ispatlanmıştır.

Liedtka'nın 2002'deki çalışmasında finansal olmayan 19 performans kriterinin finansal 7 gösterge ile ilişkisini araştırmak için, açıklayıcı faktör analizi uygulamış bulunmaktadır. Bunun için de Liedtka 10 büyük havayolu şletmesinin 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 alıntı yapılarak sağlandığı belirtilmektedir. Emniyetle ilgili performans verileri (her uçuş saati, uçulan mil ve kalkış için kaza ve kırım oranı) Federal Havacılık İdaresi'nden (Federal Aviation Administration) temin edilmektedir. Her 100.000 yolcu için müşteri şikâyetlerine göre hesaplanan müşteri memnuniyeti performans verisi de Ulaştırma Departmanı'ndan sağlandığı belirtilmektedir.¹⁷⁸

Liedtka'nın "*The information content of nonfinancial performance measures in the airline industry*" başlıklı çalışmasında bu konuda yapılmış diğer araştırmaları da referans olarak havayolu şletmelerinde bulunan maddi ve maddi olmayan performans kriterlerini sınıflandırmaktadır. Daha sonra sınıflandırılan bu performans göstergelerine açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulayarak göstergeleri daha az sayıdaki temel boyutlara indirgemiiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,5 ve üzerinde olanların önemli kabul edildiği belirtilmektedir.

Tablo 12 Havayolu Performans Göstergeleri¹⁷⁹

Finansal Göstergeler	Finansal Olmayan Göstergeler
<u>Yatırım Kârlılığı</u> F1A Aktif Kârlılığı F1B Özkaynak Kârlılığı F1C Satışların Kârlılığı	<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>Finansal Kaldıraç</u> F2A Borç-Aktif Oranı F2B Borç-Özkaynak Oranı F2C Uzun Dönemli Borç-Aktif 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>Likidite Oranı</u> F3A Cari Oran F3B Asit Test Oranı	<u>Müşteri Memnuniyeti</u> N3 Her 100.000 Yolcu İçin Müşteri Şikâyet Oranı
<u>Nakit Durumu</u> F4A Nakit/Aktif F4B Nakit/ Cari Borçlar F4C Nakit/ Satışlar	<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>Sermave Devir Hızı</u> F5A Satışlar / Aktifler F5B Satışlar / Özkaynaklar F56 Satışla / (Uzun Dönemli Borç+Özsermaye)	<u>Uçak Verimliliği</u> N5A Yolcu Doluluk Oranı N5B Her Uçağın Uçuş Saati N5C Her Uçağın Uçtuğu Kilometre
<u>Alacak Devir Hızı</u> F6 Alacak Devir Hızı	<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>Nakit Akışı</u> F7A Faaliyet Nakit Akışı / Aktifler F7B Faaliyet Nakit Akışı / Özkaynaklar F7C Faaliyet Nakit Akışı / Satışlar	<u>Yolcu Sayısı</u> N7A Ücretli Koltuk Kilometre N7B Yolcu Sayısı

Tablo 12’te gösterilen faktör analizi sonuçlarına göre yolcu emniyetini en iyi gösteren kriter varış için belirlenen kaza kırım oranı olarak belirtilmektedir. Nakdi gösteren kriter nakdin aktif toplama oranı olarak ifade edilmektedir. İşgücü verimliliğini yansıtan, personel başına düşen uçuş kilometre oranı olarak kabul edilmektedir.

¹⁷⁷ Yazgan, ve Yiğit, a.g.e.s.425

¹⁷⁸ Yazgan, ve Yiğit, a.g.e.s.428

¹⁷⁹ Tunahan H., Esen S. ve Takıl, a.g.e. s.63

Nakitin satışlara oranı da nakit d6ng6s6n6 g6stermektedir. Yakıt verimliliğini g6steren veri, bir galon yakıt için gidilen toplam kilometredir. Yolcu sayısını g6steren ise 6cretli koltuk kilometre olarak belirtilmektedir.

Satışların kârlılığı, yatırımın kar zarar durumunu, cari oran ise likidite durumunu g6sterir. Uçak verimliliğini ise uçağın gittiği kilometre g6sterir.

Borçların aktiflere oranı finansal kaldıraç g6stermesini anlatır. Zamanında kalkış oranını g6steren kriter, gecikmeli uçak kalkış oranıdır. Satışların 6z kaynaklara oranı, sermaye devrinin hızını, hizmet kalitesini ise, her 1000 yolcu için kayıp bagaj oranı g6stermektedir.



Tablo 13: Performans Göstergeleri İçin Açıklayıcı Faktör Analizi¹⁸⁰

	<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 Uçuşu 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 Uçuşu 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 Yolcudaki Kayıp Bagaj Oranı	0,82
N3 Her 100.000 Yolcu İçin Müşteri Şikayet Oranı	0,59
N1D Her 10.000 Yolcudaki Fazladan Bilet Satış Oranı	0,48

¹⁸⁰ Tunahan H., Esen S. ve Takıl, a.g.e. s.65

Tablo 13. havayolu işletmelerinde kullanılan finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin sınıflandırmasını göstermektedir. Tablo 14 ise yapılan faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. İstatiksel bir analiz olan faktör analizi, aralarında ilişki olan birçok değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve izahı için onları daha az sayıda temel boyuta indirmektir.

Tablo 13'de Leidtka'nın çalışmasında yapmış olduğu doğrulayıcı faktör analizi ile havayolu işletmelerinde kullanılan finansal olmayan performans göstergelerinin hangi finansal göstergelerle ilişkili olduğunu ispatlamış bulunmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi daha çok klasik faktör analizi sonrası uygulanır.¹⁸¹ Bu çeşit çalışmalar, açıklayıcı faktör analizi çalışmasıyla belirlemiş olan faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi kullanılarak oluşturulan faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygun olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilir. *“Hipotetik olarak; faktörler (latentvariables) ile faktörleri belirlemede önemli rol oynayan değişkenler (manifestvariables) 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 olup olmadığı araştırılmaktadır.”*¹⁸²

¹⁸¹ Tunahan H., Esen S. ve Takıl, a.g.e. s.68

¹⁸² Orhan Küçük, **“Bilimsel Araştırma Yöntemleri”**, Ekin Kitabevi Yayınları, 1 baskı,2016 ,s.51

Tablo 14 Havayolu İşletmelerinde Kullanılan Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Ve İlişkili Olduğu Finansal Göstergeler¹⁸³

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

Khim, vd.'nin 2010 yılında yaptıkları çalışmanın sonuçları da soyut ve finansal olmayan performans göstergelerinden müşteri memnuniyetinin gelecekteki finansal performans için satışların getirisi olarak ölçüldüğünde birincil kriter olduğunu göstermektedir. Aynı araştırmanın sonuçları havayolu işletmesinin yapılan hataları iyileştirme gayretinin örneğin, hasarlı bagaj sayısının azaltılması, kısa ve uzun dönemli finansal performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır.

Gudmundsson çalışması havayolu işletmelerinde iflasa giden sebeplerin sadece işletmenin parasal durumuyla ilgili değil, finansal olmayan performans göstergelerine bakılarak da işletmenin gelecekte finansal sıkıntı çekip çekmeyeceğini göstereceğini belirtmektedir. Gudmundsson'un bu çalışması, katılımcıların 7 farklı soruya katılıp katılmadıklarını açıklamalarına dayanmaktadır. Bu çalışmada kullanılan ifadeler şunlardır.¹⁸⁴

¹⁸³ Yazgan, ve Yiğit, a.g.e.s.429

¹⁸⁴ Gudmundsson, a.g.e. s121

- 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) Kararlarımızı fikir birliğiyle alırız.
- 6) Çalışanlar, müşteri lehine tutuma girdiklerinde ödüllendirilirler.
- 7) Şirketteki herkes uzun vadeli amaç ve hedeflerimizin farkındadır.

Yukarıda sıralanan unsurların üçünün iflasla bağlantılı olduğu tespit edilmektedir. Dördüncü maddeye dikkat edildiğinde, Sermaye yeterliliğinin büyüme için gerekli olmadığını söyleyen şirketlerde finansal sıkıntı yaşama olasılığının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Diğer kriterlerden “şirketteki herkes uzun vadeli amaç ve hedeflerin farkındadır” söyleminde, iflasın öngörülmesinde kullanılabildiği ve finansal açıdan güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Dikkate değer bir sonuç da, çalışanların müşterilerin lehine olan tutumlarının ödüllendirildiği işletmelerde iflas oranının yüksek olduğu görülmüştür. 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 yorumlanmaktadır. Kalan 4 madde iflası öngörme konusunda istatistik açıdan anlamlı bulunmamaktadır.¹⁸⁵

3.3.2 Balanced Scorecard'ın Dört Boyutu

Dengeli sonuç kartının dört boyutu birçok sektör ve işletme için yeterli bulunmasına rağmen, bunların bir kalıp gibi değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Söz edilen dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler bulunabileceği gibi faaliyet gösterdikleri sektörün durumu ve işletmenin yapısına bağlı olarak bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunmaktadır. Tablo 15'de görüldüğü üzere, havayolu işletmesi için geliştirilen örnek dengeli sonuç kartı boyutları için geleneksel 4 boyuttan iç süreç, öğrenme ve gelişme boyutu kullanılmamaktadır. Bunların yerine uçuş operasyon boyutu ve hizmet

¹⁸⁵ T., Baş, & U. Akturan, a.g.e. s.52

gösterge başlıkları altında iki yeni boyut ilave edilmektedir.Tablo 15'te havayolu için belirlenmiş olan dört boyut (finansal, müşteri, uçuş operasyon ve hizmet boyutu) ve bunlar için belirlenen stratejik amaçlar görülmektedir. Finansal boyutun BSC içindeki ağırlığı 3/10, müşteri boyutunun 3/10, uçuş operasyonları 2/10 ve hizmet göstergelerinin 2/10 oranında olduğu belirtilmektedir. Her boyut için belirlenen stratejik amaçların oranları da ayrı ayrı gösterilmektedir.

Örnekle açıklamak gerekirse, finansal boyut içerisinde gelirlerin ağırlık oranı 3/10 iken, bunun içinde yakıt maliyetinin ağırlık oranı 2/10'olarak gösterilmektedir. 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 gösterilmiş bulunmaktadır.

İşletmenin tüm bu kriterler baz alındığında toplam performansı ise %44,44 olarak belirtilmektedir.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Ferit Ölçer, "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:38, Sayı:2 , ss. 89-134. (2005),s.91

Tablo 15 Havayolu Dengeli Performans Kartı Ölçüm Sonuçları¹⁸⁷

	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	

3.3.2.1 Finansal Boyut

Dengeli sonuç kartı yöntemi işletmenin uzun vadede başarısını ölçülmektedir. Diğer finansal performans göstergeleri, işletmenin kısa vadedeki

¹⁸⁷ Ferit Ölçer, "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:38, Sayı:2, ss. 89-134.2005

başarısının göstergesi olarak kabul görmektedir. Bu performans göstergelerini kullanmada BSC yönteminin klasik kontrol yöntemlerinden farkı, finansal sonuçların diğer boyutlarla belirlenen performans ölçütleriyle birlikte değerlendirilmesi olarak belirtilmektedir.¹⁸⁸

Havayolu işletmelerinin performans kriterinde en temelde kar olduğu için, finansal performanslarını ölçmek gerekmektedir. Havayolu sektöründeki finansal ölçümler diğer sektörlerdeki ve işletmelerdeki ölçümlerle benzerlik göstermektedir. Bir havayolu işletmesi hisse senedi borsasında aktif bulunuyorsa, birçok ölçüm ticaret ve anonim şirket kanunlarına göre önceden belirlenmiş bulunmaktadır.

Finansal performans göstergelerinin birçoğu diğer havayolu işletmeleriyle benzerlik gösterse bile, havayolu işletmelerine özel bazı finansal performans göstergeleri vardır. Yüksek sayıda personeli olan, büyük altyapı ve uçak yatırımları yapan havayolu sektörünün sabit maliyetleri de yüksek görülmektedir. Yüksek sabit maliyetlerin yanı sıra, çok sayıda havayolu işletmesinin bulunduğu ve sunulan hizmetin özelliklerinin benzer olduğu, kâr oranlarının yüksek olmadığı, yoğun bir rekabet ortamında ve zorlayıcı şartlarda bulunmaktadır.

Havayolu işletmelerinde finansal ölçümleri raporlamanın en basit ve yaygın olan yolcu gelir ve giderleri sınıflandırmak olarak ifade edilmektedir. Havayolu işletmelerinde operasyonel gelirler, yolcu, kargo veya charter taşımacılıktan elde edilen gelirler olarak belirtilmektedir. Giderler ise genel olarak yakıt, personel, bakım ve hizmet maliyetleridir.

Havayolu işletmeleri için sadece gelir ve maliyet sonuçlarını raporluyor olmak işletmenin finansal performansını göstermekte yeterli görülmemektedir. İşletmenin şu anki ve gelecek vizyonundaki finansal performansını gösteren daha gerçekçi bir tabloya, performans göstergelerine gereksinim duyulmaktadır.¹⁸⁹

Francis, vd., havayolu işletmelerinin performans ölçümünde en sık kullanılan finansal performans göstergelerini operasyonel maliyet, nakit akış oranı, operasyonel gelir, kârlılık, yatırım sermayesi getirisi, borç/öz sermaye oranı, gelir/harcama oranı, fiyat/kazanç oranı, hisse senedi fiyatı, hisse başına kazanç oranı olarak

¹⁸⁸ Ölçer. a.g.e. s.92

¹⁸⁹ Ölçer. a.g.e. s.93

belirlemektedir. Morrell'e göre ise havayolu işletmelerinde finansal göstergeler dört kategoride bulunmaktadır. Bunlar performans/kazanç oranları, ödeme gücü oranları, likidite oranları ve yatırım (pazar değerlendirme) oranları olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁰

1) Ödeme gücü oranları: Gelirin faizi karşılama oranı ve borç/öz sermaye oranı finansal performans göstergelerini içermektedir.

2) Performans/kazanç oranı: Operasyonel gelir, net kâr marjı, yatırım sermayesi getirisi, öz sermaye kârlılık oranı finansal performans göstergelerini içermektedir.

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

4) Likidite oranları: Cari oran ve asit test oranı finansal performans göstergelerini içermektedir.

Sözü edilen finansal performans göstergelerinin sadece havayolu işletmelerine özel göstergeler değil, tüm işletmeler tarafından uygulanan göstergeler olduğu belirtilmektedir. Bu göstergelerin havayolu işletmelerine özel ve genellikle en çok kullanılan finansal performans göstergeleri ise; ücretli yolcu kilometre (revenuepassengerkilometres-RPK), sunulan koltuk kilometrenin birim maliyeti (costperavailableseatkilometres- CASK) ve her birim iş yükü için gelir olarak ifade edilmektedir.

3.3.2.2 Müşteri Boyutu

Bir yolcunun yerini rezerve etmesi ile başlayan havaalanına ulaşması akabinde check -in yapması ile varacağı yerin havalimanından ayrılması ile son bulan hizmetler toplamı havayolu hizmeti olarak ifade edilmektedir. Havayolu işletmesi bu hizmetler içerisinde problem oluşma oranı fazla olan hizmetleri için öngörülü olmak zorunda görülmektedir. Çünkü yapılan araştırmalar da müşteri memnuniyetinin, pazar payını ve kârlılığını arttırdığını ispatlamış bulunmaktadır. BSC müşteri bazındaki performans göstergeleri finansal performansını desteklemektedir. Müşteriyi elde tutma,

¹⁹⁰ Ölçer. a.g.e. s.94

müşteri şikâyetlerinin yanıtlanması gibi kriterler uzun dönemde finansal kârlılık öngörüsü için en önemli veriler olarak kabul görmektedir.

Havayolu işletmesinin müşteri boyutundaki göstergeler, diğer sektörlerdeki müşteri boyutuyla ilgili göstergelere benzer bulunmaktadır. Müşteri sayısı, müşteri şikâyet oranı, pazar payı bu verilerden sayılmaktadır. Özellikle hizmet kalitesiyle ilgili yapılan ölçümlerin havayolu hizmetinin özelliklerine göre değişiklik gösterdiği dikkat edilmesi gereken bir konudur. Check-in hizmetlerindeki etkinlik, kabin görevlilerinin sunduğu hizmetin kalitesi, uçak içi ikramın kalitesi bahsedilen konuya örnek olarak verilebilmektedir.

Havayolu işletmelerinin müşteri hizmetleri aslında havayolu işletmesinin bünyesinde verilmektedir. Yolcuya verilen hizmetlerden bir kısmı terminal işletmecileri, bir kısmı da havayolu işletmesinin dış kaynak kullanım (outsourcing) antlaşması yaptığı yer hizmet sağlayıcıları gibi işletmeler tarafından havayolu işletmesi adına verildiği belirtilmektedir.

Havayolu işletmesi kendisi adına dış birimler tarafından yolcu hizmetlerinin performansını ölçmek ve değerlendirmek zorunda görülmektedir. Çünkü yolcuların çoğunluğu bu hizmetlerin havaalanı işleticisi veya yer hizmeti şirketinden sağlandığını bilmemektedir. Bu hizmetlerde yaşanan bir problemde havayolu işletmesini sorumlu tutmaktadırlar. Havayolu işletmesi, kendi sunmadığı bu hizmetleri ölçmesinin bir diğer nedeni de hizmet antlaşması yapmış olduğu tedarikçinin hizmet kalitesini izlemek istemesi olarak belirtilmektedir.

3.3.2.3. İç Süreç Boyutu

Havayolunun maliyetlerini, gelirlerini, trafik miktarını, çıktı miktarını etkileyen performans boyutu, havayolu işletmesinin operasyonel performansı olarak ifade edilmektedir. Operasyonel performansın sonucu (kâr/zarar) şu şekilde hesaplanmaktadır.¹⁹¹

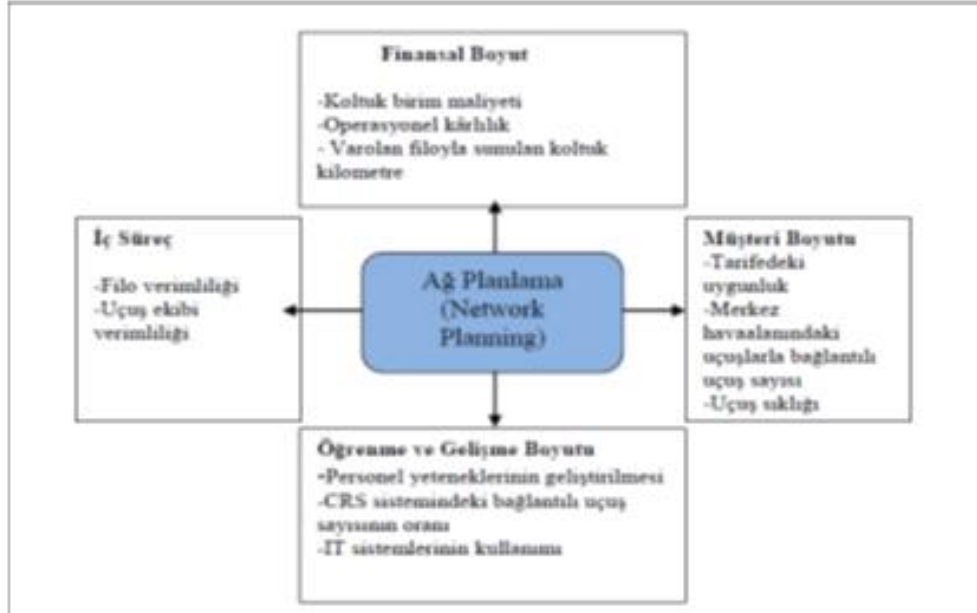
¹⁹¹ Oya H. Yüregir ve Gülsün Nakıboğlu, "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 2007, s. 546.

$$\text{Operasyonel Performans} = \text{Trafik} \times \text{Gelir} - \text{Çıktı} \times \text{Maliyet} = \text{Kâr veya Zarar}$$

Finansal bazda ve müşteri bazında performans sonuçları operasyonel performans göstergelerinin sonuçlarına bağlı olarak görülmektedir. Etkin ve başarılı bir müşteri hizmeti ve memnun edilmiş müşteri operasyonel işlemlerin başarılı çalışmasına bağlıdır. Şekil 5'deki strateji haritasında da iç süreç bazında yer hizmeti ile ilgili performans göstergesinin havayolu işletmesinin müşteri boyutundaki ve finansal boyuttaki performans göstergeleri ile nasıl etkileşim içinde olduğu gösterilmektedir.

Yer hizmetleri, ağ planlama, yolcu hizmetleri, bakım ve tarife planlama havayolu işletmeleri için operasyon süreci olarak kabul edilmektedir. Bu süreçlerin tamamı uçuş operasyonu ile ilgili bulunmaktadır. Uçuş operasyonunun başarılı olması için uyumlu bir şekilde çalışması gerekmektedir. Çünkü uçuş operasyonu havayolu işletmesinin etkin çalışması için en dikkatli olması gereken kısım olarak gösterilmektedir. Uçuş operasyonunun sürekliliğini sağlamak için uçak içerisinde uçuş ile ilgili her ayrıntıyı içeren ve kaydeden birçok göstergenin bulunduğu belirtilmektedir. Böylece, uçuş performansı dijital ortamda ölçülebilmektedir.

Şekil 4 Planlama Bölümü Balanced Score Card Boyutları¹⁹²



¹⁹² Oya H. Yüregir ve Gülsün Nakıboğlu, "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(2)

Yer hizmetleri ve uçakların verimliliğini ölçmek, havayolu işletmesinin iç süreçlerindeki performansını belirlemek için bir gereklilik olarak görülmektedir. Ayrıca, iç süreçlerin performansının ölçümünde bakılması gereken kriterler arasında havaalanı işletmesi ile sağlanan koordinasyonun performansı, bakım ve onarım hizmetlerinin performansı, güvenlik ve emniyet ile ilgili unsurların performansı da bulunmaktadır. İçsel süreçteki performansın ölçümünün yapılabilmesi için, her departman kendi balance score card oluşturabilmekte ve bunu neden sonuç ilişkisi içerisinde işletmenin BSC'sı ile uyumlandırabilmektedir. Şekil 5'da havayolu işletmesi ağ planlama bölümüne yönelik olarak hazırlanmış örnek bir dengeli sonuç kartının boyutları gösterilmektedir.¹⁹³

Yer hizmetlerinde verilen hizmetin kalitesi uçuş operasyonunu etkileyen önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Uçağın yerde aldığı hizmetler bagajların ve kargonun yüklenip boşaltılması, yakıt, su, elektrik sağlanması, atık boşaltımı ve temizlik işlemleri olarak sıralanmaktadır. Uçağa yer hizmetlerinde verilen hizmetlerin birçoğu havayolu işletmesinin bünyesinde sağlanmasa da havayolu işletmesi bu hizmetleri sağlayan tedarikçilerin de performansını değerlendirmektedir. Böylece hem yer hizmetlerinin etkililiğini ölçmüş ve olabilecek sorunları saptamış olmaktadır. Yer hizmetlerinde yapılan performans ölçümleri şöyle sıralanmaktadır;¹⁹⁴

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

3.3.2.4. Öğrenme Ve Gelişme Boyutu.

Öğrenme ve gelişme seviyesindeki performans göstergeleri havayolu işletmesinin gelecekte gelir durumunu etkileyecek iç ve dış faktörleri barındırmaktadır.. Öğrenme ve gelişme boyutunda havayolu işletmelerinin havayolu

¹⁹³ Hilmi Yüksel, "İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma ile Değerlendirilmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(2), 2003, s. 182

¹⁹⁴ Hilmi Yüksel, a.g.e. s. 183

işbirliklerine, tedarikçilere, insan kaynaklarına ve çevresel performans kriterlerine dikkat etmeleri gerekmektedir.

3.3.3 Havayolu Şirketleri Arasındaki İşbirliklerinin Performansa Katkısı

Havayolu işbirliklerine üye olmak hem havayolu işletmelerine hem de havayolu yolcularına birçok fayda sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse, havayolu işbirlikleri yolcular için çok sayıda bağlantılı durak kullanabilme fırsatı sunmakta ve yolculara işbirliği içindeki tüm havayolu işletmelerinde mil kartlarını kullanabilme imkanını da beraberinde getirebilmektedir.

Bunların yanı sıra yolcular, işbirliğine ait dinlenme salonlarını kullanabilmekte, seyahatlerini daha konforlu hale dönüştürebilmektedirler.

İşbirliklerinin havayolu işletmelerine sağladığı avantajlar dikkat çekicidir. Örneğin, havayolu işbirliğine üye olan havayolu işletmeleri pazar paylarını ve karlılıklarını ciddi oranda yükseltmektedirler. İşbirliğine üye olmanın sunduğu imkan neticesinde, havayolu işletmeleri slot sıkıntısı olan havaalanlarına giriş imkanı bulabilmektedirler.¹⁹⁵

Havayolu işletmelerinin hizmet kalitesinin belli seviyede olması, emniyet seviyelerinin olması gereken düzeyde bulunması stratejik havayolu işbirlikleri ile kod paylaşımı antlaşmaları sayesinde gerçekleşmektedir. Bir havayolu işletmesinin böylesi işbirliklerine üye olması, müşterileri için marka ve kalite algısını güçlendirmektedir.

İşbirliği içerisinde bu standartlarda hizmet veremeyen havayolu işletmesi, bu işletmenin işbirliği içindeki diğer havayolu işletmelerinin talebi ile işbirliği ile ilişkisi kesilebilir. Örnek vermek gerekirse, Kore havayolları üye olduğu işbirliğinden üye havayolu işletmelerinden delta ve air france havayollarının talep etmesi ile yeterli güvenlik standartlarını oluşturamadığı için ve bu standartları oluşturuncaya dek uzaklaştırılmıştır.¹⁹⁶

Bir havayolu işletmesi için, havayolu işbirliği içerisinde faaliyet gösterme performansının ölçüm kriteri ise kod paylaşımı antlaşmasına göre gerçekleşen

¹⁹⁵ Yıldırım Saldıraner, "Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi". **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları** No:559, 1992

¹⁹⁶ Kılınç, İ., Öncü, M.A ve Taşgıt, Y.E. Türkiye'deki Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinin Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 419-424, Eskişehir, 21-23 Mayıs, 2009

uçuşların sayısı ve havayolu işletmesinin kendi yolcularının yüzde kaçının bu antlaşmalı uçuşları kullandığıdır.¹⁹⁷

3.3.4 Dış Kaynak Alınan Hizmetlerin Performans Etkisi

Bir havayolu işletmesi, özellikle işletme faaliyetlerine etkisi olan tedarikçi firmaları yakından takip etmeli ve bu firmaların da performanslarından haberi olmalıdır. Tedarikçilerin performans ölçüm göstergeleri ise, ürün veya hizmetlerin hızlı ve zamanında ulaştırılması ile sunulan ürün ve hizmetin kalitesidir.¹⁹⁸

3.3.5 Havayolunda Çalışan Personelin Performansı

Havayolu işletmelerinin hizmet özellikleri birbirine benzemektedir. Bir havayolu işletmesi inovatif bir hizmet uyguladığında bu, diğer işletmeler tarafından da kısa sürede duyulmakta ve uygulanabilir hale gelmektedir. Bu sebeple havayolu işletmeleri, rakipler karşısında fark yaratabilmek için, farklı yollar aramaktadırlar. Bir havayolu işletmesi için fark yaratabilmenin yolu işletme içindeki entelektüel sermayeyi farklılaştırabilmekten geçmektedir. Daha eğitilmiş çalışan, müşterilerin beklentilerine daha iyi cevap verebilmekte ve daha kaliteli hizmet sunmaktadır.

Konuya bir örnek vermek gerekirse, havayolu sektöründe kabin personeline verilen işe başlangıç eğitiminin ortalaması 8 haftadır. Bununla birlikte Singapur Havayolları kabin personelini 15 haftalık ve çok daha detaylı bir eğitimden geçirerek iş başı yaptırmaktadır. Bu durum da Singapur Havayollarının kabin personeli bakımından diğer havayolu işletmelerinden farklı olmasına yol açmaktadır.¹⁹⁹

Havayolu işletmelerinde insan kaynaklarının performansının ölçülmesi yer hizmeti personeli, yönetim ve idari personel ve uçuş personeline kadar geniş bir çerçevede gerçekleşmektedir. Havayolu sektörünün bir özelliği olarak, sektöre dair bazı düzenlemeler sebebiyle uçuş ekibinin verimliliği birçok unsurdan, kural ve kısıtlamadan etkilenmektedir.

Uçuş ekiplerinin karmaşık ekip planlama süreçleri vardır. Bu durum özellikle uzun menzil uçuşlarda daha yoğun olarak gerçekleşmektedir. Örneğin uçuş ekipleri dönüş istasyonunda belli bir saatin üzerinde uçuş yaptılar ise dinlenme zorunlulukları

¹⁹⁷ Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. "Havayolu İşletmeleri". <http://web.shgm.gov.tr/doc/hyi.xls> (05.04.2009)

¹⁹⁸ Saldıraner., a.g.e. s.57

¹⁹⁹ Karaer B. "Havayolu İşletmeciliğinde Yakıt Maliyetleri Ve Yönetimi." Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, **Doktora Tezi**, Ankara.(2015).

bulunmaktadır. Güvenlik önlemleri sebebiyle de bazen mola vermek zorunda kalabilmektedirler.

Havayolu işletmelerinde insan kaynaklarının performansının ölçümünde kullandıkları performans ölçüm kriterleri, kadrolu çalışan sayısı, her çalışan için planlanan eğitim yatırımı, yönetici/pilot oranı, planlanan eğitimlerin gerçekleşme oranı, çalışan memnuniyeti ve çalışanın işletmeye olan sadakat ve bağlılığıdır.

Uçuş personeli için de performans ölçüm kriterleri bulunmaktadır. Bunlar, ekip planlamada yapılan değişikliklerin oranı ,uçuş personelinin günlük uçuş saati, blok saat/ uçuş saatidir.²⁰⁰

3.3.6 Uçakların Çevreye Etkilerinin Ölçülmesi

Havayolu işletmelerinin çevreye verdikleri zararlar sadece CO2 emisyon gazı salınımı ile sınırlı kalmamaktadır, gürültü kirliliği ve atıkların imha edilmesi konuları da son derece önemlidir. Bu sebeple havayolu işletmelerinin çevreye verdikleri zararları kontrol etmeleri bir gerekliliktir.

Havayolu sektörünün neden olduğu emisyon gazı çevreyi son derece olumsuz etkilemektedir. Uçuşların iniş ve kalkışta yaratmış olduğu gürültü kirliliği de havaalanı çevresinde yaşayan halk için ciddi sorun olarak görülmektedir.

Belirtilen nedenlerle halkın havayolu işletmesi hakkındaki olumsuz düşüncesi de dolaylı olarak havayolu işletmesinin ticari başarısına da etki yapmaktadır. Havayolu işletmeleri uçak kerosene tüketimini en aza indirmek için çevresel projeler geliştirmektedirler. Böylece hem maliyetler düşmekte hemde çevreye verilen zarar en aza indirgenmektedir.²⁰¹

Havayolu işletmelerinde kullanılan çevresel performans kriterleri, her ücretli yolcu kilometre için kerosene tüketimi, ortalama filo yaşı, uçakların gürültüsünden etkilenen kişi sayısı, her ücretli ton kilometre için üretilen CO2 emisyon miktarı geri dönüşüm yapılan atıkların yüzdesidir.²⁰²

²⁰⁰ Saldıraner.,a.g.e. s.65

²⁰¹ Gerede E. "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Ve Havayolu İşbirlikleri–THY AO.'da Bir Uygulama." Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**). Eskişehir.(2002).

²⁰² Akkaya G.C., "Finansal Rasyolar Yardımıyla Havayolları İşletmelerinin Performansının Değerlendirilmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**. 19(1), 15-29.2004

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.TÜRKİYE'DE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

4.1. YÖNTEM

Bu çalışma, olgu bilim (fenomenoloji) deseni tasarlama ve “nitel araştırma yöntemi” ile yürütülmüştür. Nitel araştırma, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma yöntemidir. Nitel araştırma ile katılımcıların deneyimlerini derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde açıklamaları sağlanmıştır. Olgu bilim deseniyle araştırmalarda aslında farkında olduğumuz, ama derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgular üzerine odaklanılmaktadır.²⁰³ Bu çalışmada Türkiye’deki havayolu işletmelerinde performans değerlendirmesinin derinlemesine incelenerek Balanced scorecard temelinde bir uygulama yapılmıştır.

“Nitel çalışmada çoğunlukla üç tür veri toplanır”; “çevreyle ilgili veri”, “süreçle ilgili veri” ve “algılara ilişkin veri”.²⁰⁴Balance scorecard uygulamasını araştırmak için süreçlerle ilgili veri toplamak amacıyla nitel araştırma yöntemi seçilmiştir.

4.1.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme, evreni en genel şekliyle tasvir eden örneklemin bulunmasıdır.²⁰⁵ Araştırmada Türkiye’deki üç büyük havayolu şirketi evreni en genel şekliyle temsil edeceğinden tipik örneklem olarak seçilmiştir. Ayrıca tipik durum örnekleme içinde de kartopu ve zincir örnekleme yöntemi ile bu üç işletme içerisinde performans değerlendirme ile ilgili en fazla bilgiye sahip kişiler tespit edilerek kendilerine literatür taramasına, uzman görüşlerine göre geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular sorularak ve veri elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşme 10 katılımcı ile yapılmıştır. Katılımcılardan ikisi Y havayolundan, ikisi X havayolundan ve altısı Z hava yollarından seçilmiştir.

²⁰³ Küçük,a.g.e.s.63

²⁰⁴ H Şimşek, ve A. Yıldırım,“Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri”. Ankara: Seçkin Yayıncılık,2011.s.52

²⁰⁵ Şimşek, ve Yıldırım,a.g.e.s.53

4.1.2. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. (EK-1) *“Yarı yapılandırılmış bireysel görüşme tekniği, incelenmek istenen konu hakkında katılımcılardan aynı türde bilgilerin toplanması amacıyla yapılan bir görüşme türüdür. Bu yaklaşımda görüşme öncesinde, görüşmeciyeye rehberlik edecek görüşme sorularının ya da konu başlıklarının yer aldığı görüşme formu hazırlandı. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle, yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması nedeniyle tarafından tercih edilmiştir.”*²⁰⁶Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasından sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Balance scorecard metodu çalışmasına dayalı olarak taslak halinde hazırlanan “yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu” beş uzman görüşü alınmıştır. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak formu tasarlanmış ve oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler, belirlenen şirketlerde Balance scorecard metodu ve performans ile ilgili en fazla bilgiye sahip yöneticilere 20 Haziran-20 Eylül 2019 tarihleri arasında görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmeler sırasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır. Görüşme sonrası elde edilen bilgiler düzenlendikten sonra katılımcılara tekrar bilgi verilmiş ve kendi beyanları ile uyumlu olup olmadığı konusunda fikirleri alınmıştır. Bu şekilde elde edilen bilgilerin geçerliliği doğrulanmıştır.

²⁰⁶ E. Kuş, “Nicel-nitel araştırma teknikleri: Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2007

4.1.3. Verilerin Analizi

Çözümleme aşamasında katılımcılarla yapılan bireysel ve odak görüşmeler çözümlenerek düzenli yazı formatı şekline getirilmiştir. Daha sonra bu çözümlenen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.. Betimsel analizde elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunmaktır.

Betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır;²⁰⁷

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi
- Bulguların tanımlanması
- Bulguların yorumlanması

Tablo 16 Katılımcı Tablosu

Katılımcıların Bölümleri	Görevleri	Kodu
X	Teknik Başkan	K1
X	Stratejik Planlama Geliştirme Müdürü	K2
Y	Genel Müdür Yardımcısı	K3
Y	Gelir Yönetim Başkan Vekili	K4
Z	Stratejik Planlama Ve Yatırımlar Müdürü	K5
Z	Stratejik Planlama Şefi	K6
Z	Stratejik Planlama Performans Şefi	K7
Z	Entegre Operasyon Başkan Vekili	K8
Z	İstasyonlar Kontrol Müdürü	K9
Z	Yalın Ürün Geliştirme Müdürü	K10

K: Katılımcı

Araştırmada Türkiye'deki üç büyük havayolu şirketi tipik örneklem olarak seçilmiştir. Şirket isimleri X, Y, Z olarak kodlanmıştır ve K1,K2...gibi ifadelerle de

²⁰⁷ Murat Özdemir, "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 2010, Cilt:11, 323-343 s.336

katılımcılara kod verilmiştir. Araştırmaya katılan işletme içerisinde performans değerlendirme ile ilgili en fazla bilgiye sahip kişiler ve bu kişilerin pozisyonları tabloda belirtilmiştir.

Tablo:17Nitel araştırmanın çerçevesini oluşturan tablo

1. Çevresel Faktörler
1.1. PESTLE Analizi
1.2. Sektör Analizi ve Kıyaslamalar
2. İşletme İçi Faktörler
2.1 SWOT Analizi
2.2 Paydaşlar
2.3 Balance Scorecard'ın Dört Boyutu
3. Balance scorecard Uygulamaları
3.1 Katılımı
3.2 Entegrasyon
3.3 Periyodik Kontrol
4. Günlük Operasyon ve Hedefler Arasındaki İlişki
4.1 Operasyonun Tasarım
4.2 Politikalar
4.3 Günlük Operasyonla Stratejilerin uyumlaştırılması
4.4 Müdürlük ve Başkanlık Hedefleri ile Stratejilerin uyumlaştırılması
5. Yılsonu Değerlendirmeler
5.1 Rapor Hazırlama
5.2 Süreçlerin İyileştirilmesi
5.3 Bir Sonraki Yılın Hedeflerinin Belirlenmesine Etkisi

Tablo 17'da Nitel araştırmanın çerçevesini oluşturan konular belirtilmiştir.

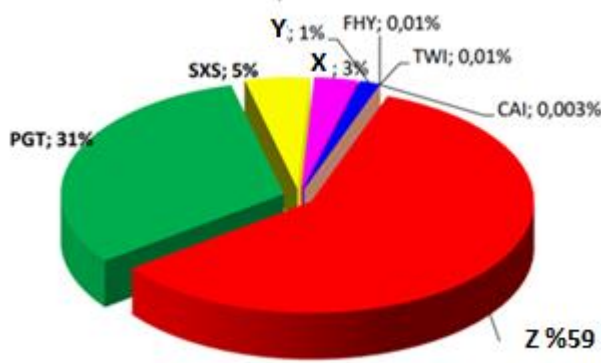
Tablo:18 Balanced Scorecard'ın temaları ve katılımcı cevap analizi

Bulgu	Katılımcılar
Balanced Scorecard'ı Kullanımı	Z, X, Y Havayolları
Stratejilerin Vizyona ve Misyona Uygun Olarak Belirlenmesi	(K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8)
Çevresel Faktörlerin Analizi Yapılması	(K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9,K10)
SWOT Analizi Yapılması	(K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8)
Stratejik Odaklar Belirlenerek (Finans Departmanı, Müşteri Memnuniyeti Departmanı (Pazarlama), Operasyonel Süreçler ve Eğitim ve Geliştirme Departmanı ile kendileri İlgili Odakları Belirlemektedirler.	(K5, K6, K7, K8, K9, K10-Z Havayolu)
Stratejilerin Dört Boyutta Belirlenmesi: (Finans Departmanı, Müşteri Memnuniyeti Departmanı Pazarlama, ve Eğitim ve Geliştirme	(K1, K2-X Havayolu)
Yıllık Hedeflerin Stratejilere Göre Belirlenmesi	(K2, K5, K6, K7, K8, K9, K10)
Başkanlık ve Müdürlük Hedeflerinin Yıllık Hedeflere Ulaşılacak Şekilde Belirlenmesi	(K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9,K10)
Belirlenen Yıllık Hedeflerin Yıl İçerisinde Belirli Periyodlarda Hedeflere Ulaşma Boyutunda Kontrol Edilmesi	(K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9,K10)
Çalışanlara İnternet Uygulaması İle Başkanlık Ve İşletme Yıllık Hedeflerinin Bildirilmesi	(K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9,K10)
Yıl Sonu Performans Değerlendirilmesi Yapılması	(K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9,K10)

4.2. BULGULAR

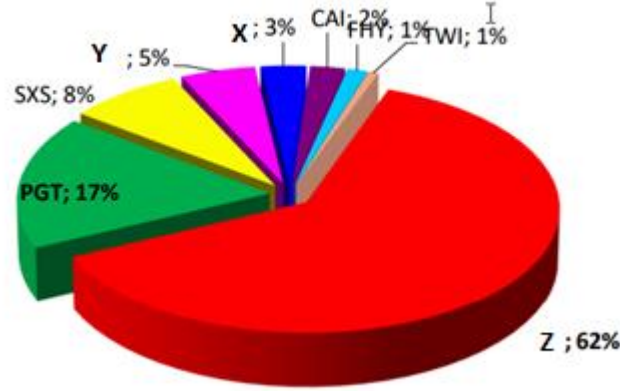
Bu araştırmada Türkiye'deki havayolu şirketleri için performans değerlendirme aracı olarak balance scorecard uygulaması araştırılmıştır. Şekil 6'da görüleceği gibi en fazla Pazar payı olan üç havayolunun araştırma için seçilmesi evreni en genel Şekliyle tasvir eden tipik rneklemi yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırmada bulgular bu havayolu şirketlerinde stratejik planlama sürecinde yer alan kişilerden seçilen katılımcıların verdiği bilgilerden oluşmaktadır. Bu bulgular öncelikle literatürde balance scorecard uygulamasının araştırılması ve temaların çıkarılması sonucu oluşturulan yarı yapılandırılmış soru formuna katılımcıların verdiği cevaplardan oluşmaktadır. Ayrıca yarı yapılandırılmış soru formunun geçerliliği için bu alanda uzman beş kişinin fikri alınmış ve görüşleri doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formuna son Őekli verilmiştir. Bu kısımda öncelikle bulgular aktarılmış daha sonra betimsel analiz yapılmıştır.

Şekil 5: İç Hat Yolcu Trafiği Şirket Payları



Şekil 6'da 2018 yılı yurt içi yolcu taşımacılığında yerli havayolu şirketleri yolcu trafik payları (Kaynak; DHMİ) (Z; Hava Yolları, KKK; Y, CAI; Corendon, FHY; Freebird, OHY; X; Onur, PGT; Pegasus, SXS; Sun Express, TWI; Tailwind)

Şekil 6: Dış Hat Yolcu Trafiği Şirketleri Payları



Şekil 7'de 2018 yılı yurt dışı yolcu taşımacılığında yerli havayolu şirketleri yolcu trafik payları (Kaynak; DHMİ) (Z; Hava Yolları, KKK; Y Hava yolu, CAI; Corendon, FHY; Freebird, OHY; X, PGT; Pegasus, SXS; Sun Express, TWI; Tailwind)

4.2.1 Havayolu Sektöründe Balance Scorecard Kullanımı İle İlgili Bulgular

Yapılan görüşme sonucu üç havayolundan ikisinin (Z, X) stratejik planlamada balanced scorecard'ı kullandığını göstermektedir. Bu sonuç Türkiye'deki havayolu şirketlerinde balance scorecard yönteminin uygulama alanı bulunduğunu anlamına gelebilmektedir. Eğer balance scorecard Türkiye'deki havayolu şirketlerinde uygulama alanı bulmasaydı araştırmanın yönü daha farklı olacaktı. Bu bulgu sayesinde genel balance scorecard uygulamaları ile Z ve X'deki uygulamaların karşılaştırılması olası hale geldiği söylenebilmektedir. Bu soruya Z ve X havayolu katılımcıları olumlu dönüş yapmışlardır. Fakat K1, K9 ve K10 uygulandığını fakat kendilerinin stratejik planlama sürecine dahil olmadıklarını sadece departmant hedefleri belirlenirken sürece dahil olduklarını bildirmişlerdir. Diğer katılımcıların fikirleri aşağıdaki gibidir;

K2 kodlu katılımcı bu konu ile ilgili şunları söylemiştir: "Bu yöntem bizim için yeni. Balance scorecard'ı kullanmak hedefimiz olsa da bu sistem doğrultusunda gittiğimiz söylenemez geçtiğimiz sene. Bu sene bir bilgisayar uygulaması olarak test

aşamasında balance scorecard uygulamasına başladık. Önümüzdeki sene tamamıyla bu uygulamayı kullanmayı düşünmüyoruz.”

K5 kodlu katılımcı görüşmede şunları aktarmıştır: ”Balanced Scorecard’ı Z havayolu yıllardır uyguluyor. Bu zaten genel olarak hedeflerle yönetim ve yahut da performans yönetimi genel olarak bir felsefe olduğu için ya da bir iyileştirme bir yönetim şeklinin bir parçası olduğu için zaten birçok şirket gibi Z havayolun’da uyguluyor.”

K6 kodlu katılımcı şunları ifade etmiştir: “ Evet uyguluyoruz. Stratejik plan hazırlanması safhasında hedeflerin, performansın değil de Stratejik planın kümlü leşinde, oluşturulmasında, ünitelerle koordineli bir şekilde bu dokümanın, strateji belgesiyle birlikte oluşturulmasını takip ediyoruz.”

K7 kodlu katılımcı aşağıdaki şekilde görüşlerini ifade etmiştir: “Görevimin balance scorecard ile ilişkisi şu şekilde. Daha çok birimlere yol gösterme, uygunluk kontrolü, belirleyicilikler yapmak.”

K8 kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:” Balanced scorecard uygulanıyor. Sisteme de yansıtılmış durumda. Biz başkanlık olarak stratejilerin ölçüleri konusunda katılıyoruz.”

4.2.2 Stratejilerin Vizyonla ve Misyonla İlişkili Şekilde Belirlendiği İle İlgili Bulgular:

Balanced Scorecard’da işletmenin vizyonunun ve misyonunun stratejilere dönüştürülmesi vizyonun tüm işletmenin amaçlarına dönüştürülmesinin ilk aşamasıdır. Böylece işletmenin en uzun dönemli planlamaması olan vizyon ile stratejiler ve yıllık hedefler arasında bağlantı kurularak günlük operasyonların vizyona uygun olarak ilerlemesi sağlanmaktadır. Ayrıca yıl sonunda elde edilen işletme performansının stratejilerin ne kadarının gerçekleştirildiğinin bilenebilmesi için öncelikle stratejilerin vizyon ile ilişkili bir şekilde belirlenmesi gerekliliğinin ortaya çıktığı söylenebilmektedir. bu çalışmanın amacı bir performans ölçme aracı olarak balanca scorecard’ın Türkiye’deki havayolu işletmelerinde uygulanmasını araştırmak olduğundan bu soruya yer verilmiştir. Yapılan görüşmede yedi katılımcı (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8) stratejilerin vizyona ve misyona uygun olarak belirlendiğini

bildirmişlerdir. Diğer görüşmeciler strateji belirlemede yer almadıklarını belirtmişlerdir. K3 ve K4 kodlu katılımcıların işletmesi balance scorecard'ı uygulamadığından görüşlerine yer verilmemiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir;

K2 kodlu katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir; "Balanced scorecard yönetim sistemindeki basamakları tam uygulayarak ilerlediğimizi söyleyemeyiz ama stratejiler vizyon ve misyona uygun şekilde belirlendiğini söyleyebiliriz. Bunu hedeflediğimizi söyleyebilirim."

K5 kodlu katılımcı şu ifadelerle yer vermiştir: "Şu anki vizyon misyon üzerinden ana bir iç analiz ve dış analiz yapıyoruz ve bu analizler sonucu 8-9 stratejik odak üzerine yoğunlaşıyoruz. Bu hedefler de zaten Balanced Scorecard'a hizmet eden unsurlar oluyor."

K6 ve K7 aşağıdaki şekilde düşüncelerini bildirmiştir: "Pest ve Swot analizi yapıyoruz. Pest ve Swot analizi sonucunda ilk belirleyeceğimiz alanlar misyon ve vizyonun altında stratejik odaklarımız oluyor. Bu stratejik odaklarımız sektörde yine o pest ve swot sonucunda ortaya çıkan üç tane pest analizi yapıyoruz."

K8 kodlu katılımcının görüşleri aşağıdaki şekildedir: "daha önce söylediğim gibi biz son gözden geçirme toplantısına katılıyoruz. Fakat sistem üzerinden misyon ve vizyon bağlantısını takip etmekteyiz."

4.2.3 Stratejiler ve Yıllık Hedefler İle Çevre Analizi Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırma sonucunda dokuz katılımcı (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9,K10) stratejik planlama yapmadan ve yıllık hedefler belirlenmeden önce çevresel faktörlerin analizinin yapıldığını bildirmiştir. Bu bulgu stratejiler belirlenirken çevresel etkenlere dikkate edilip edilmediğini sorgulamaktadır. Dolayısıyla yıl sonunda işletme performansına çevresel etkiler, hem olumlu hem de olumsuz yönde, dikkate alınmış olmaktadır. Bu aşamada K3 ve K4 kodlu katılımcıların şirketleri balanced scorecard'ı uygulamadıkları için görüşleri dikkate alınmamıştır. K9, K10 kodlu katılımcılar sürece dahil olmadıklarını, çevresel analiz yapıldığını fakat kendilerinin detayını bilmediklerini ifade etmişlerdir. Kendilerine sadece departmant alt hedefleriyle ilgili sonuçların bildirildiğini söylemişlerdir ve bu analizlerin stratejik hedeflerin ve yıllık hedeflerin

ölçütlerinin belirlenmesine katkı sağladığı ifade edilmiştir. K1 kodlu katılımcı fikir beyan etmemiştir. Diğer katılımcıların görüşleri aşağıdaki şekildedir.

K6 ve K7 kodlu katılımcı konu hakkında şunları söylemiştir:” Üç tane pest (politik-ekonomik-sosyal-teknolojik çevre analizi) analizi yapıyoruz. Bir tanesi dünyanın Pest analizi, dünyadaki sivil havacılığın pest, bir tanesi Türkiye'nin pesti, bir diğeri de Z havayolun'nin sektör içerisindeki pest, üçünü yapıyoruz çünkü, dünyadaki bakış açıları ile Türkiye'deki bakış açıları farklı olabiliyor. Dünyada nüfus artışı artı olarak karşımıza çıkarken, Türkiye'de dezavantaj olarak ortaya çıkabiliyor.”

K5 Kodlu katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Pest analizi sonucunda ilk belirleyeceğimiz alanlar misyon ve vizyonun altında stratejik odaklarımız oluyor. Bunu rakip işletmelerin yatırımı, dünyadaki ekonomik gelişmeler sosyal gelişmeler stratejileri etkilemektedir.”

K2 konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Kesinlikle, zaten özel sektörde olduğumuz için bu gelişmeler kendini bize dayatıyor bir noktada. Stratejimizi buna göre değiştirdiğimiz de oldu. Bunu örneklendirsek şu an Rusya trafiğindedir. Daha evvel Rusya ve Türkiye'nin ikili ilişkileri bozulduğu esnada bu trafik azalmıştı.”

K8 kodlu katılımcı konuyu şu şekilde açıklamıştır:” Burada bizim öncelikli hedefimiz yolcularımıza söz verdiğimiz vaktinde, konforlu ulaşılabilirlik sağlamak ve bagajlarını taşımak. Bizi etkileyecek olan olayların başında doğal çevresel olaylar geliyor. Uçaklarımızın planlamasını yaparken son dönemde malum yaşadığımız hem yurt içinde hem yurt dışında bu tropikal siklon diye belirttiğimiz, fırtınalar, depremler, mevsimsel sis hadiseleri, yağışlar hadiseleri bunlar süreçlere ulaşmada etki sağlıyor; olumlu ya da olumsuz. Onun yanında politik olaylar, dünya genelinde global bir şirket olduğumuz için biliyorsunuz dünyada en çok noktaya uçan şirketiz, politik olaylar, grevler, iptaller bizim bir nebze de olsa süreçlerimizin aksamasına neden oluyor. Bununla beraber sosyal olaylar, belirli bir bölgede olan sosyal olay, bütün yolcularımızın devamını sağlamakta bizlere güçlük çıkarabiliyor. Bu gibi olaylar hedeflere ulaşmada bize negatif olarak geri dönüş sağlıyor”

4.2.4 Havayolunun İç Süreçlerinin Yıllık Hedeflere Etkisi Üzerine Bulgular

Bu aşamada işletmenin iç süreçlerinin etkinliğinin yıllık hedeflerin belirlenmesine etkileri araştırılmıştır. Tüm katılımcılar hedefi etkileyen her bir sürecin

KPI'ı (key performans indicator- anahtar performans göstergesi) olduğunu bildirmişlerdir. Burada işletmenin süreçlerdeki etkinliğinin performansı da etkilediği sonucu çıktığı söylenebilmektedir. Yıllık hedefler bu KPI'lar doğrultusunda belirlenmektedir. Görüşme sonucunda tüm katılımcılar işletmenin iç süreçlerinin stratejilerin ölçütlerinin belirlenmesinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle iç süreçler ve dış çevre etkileşimi için SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) analizi yapıldığı altı katılımcı (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8) tarafından belirtilmiştir. Burada amaç işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek fırsatlardan yararlanma şeklinde bu yönlerden faydalanmak. K3 ve K4 kodlu katılımcılarının işletmesinde balanced scorecard uygulanmadığından dikkate alınmamıştır. Bu konu ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

K2 kodlu katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “ swot analizi sonucu tarifeli hatlar bir uçağa kadar düştüğünden filo yapımızı başka bölgelere, Suudi Arabistan gibi, dağıtarak etkileri yönetmeye çalışıyoruz.

K5 kodlu katılımcı konuyu şu şekilde açıklamıştır: “Swot analizi sonucunda ilk belirleyeceğimiz alanlar misyon ve vizyonun altında stratejik odaklarımız oluyor.”

K6 kodlu katılımcı görüşlerini şu şekilde açıklamıştır: Genel olarak Z havayolu açısından baktığımızda da farklı bakış açılarından farklı sonuçlar çıkabiliyor. Swotta da benzer şekilde, bütün bunları istişare yaparak, katılımcı şekilde, tüm başkanlıklara mail atarak yürütüyoruz. Onlar bize doküman üzerinden geri dönüyor, biz bunları birleştiriyoruz ve ya olabilecek hususları bir araya getiriyoruz. Sonrasında stratejik odaklar ortaya çıkıyor.

K7 kodlu katılımcı konuyu şu şekilde ifade etmiştir: ”swotta da benzer şekilde, bütün bunları istişare yaparak, katılımcı şekilde, tüm başkanlıklara mail atarak yürütüyoruz. Onlar bize doküman üzerinden geri dönüyor, biz bunları birleştiriyoruz ve ya olabilecek hususları bir araya getiriyoruz. Sonrasında stratejik odaklar ortaya çıkıyor.

K8 kodlu katılımcı görüşlerini şu şekilde açıklamıştır: “biz başkanlık olarak kendi güçlü ve zayıf noktalarımızı belirliyoruz ve zayıf yönlerimiz geliştirmeye çalıştırıyoruz. Böylece, hedeflerimizi de her sene geliştirmiş oluyoruz.”

4.2.5 Yıl Sonu Performans Değerlendirmesinin Kaç Boyutta Yapıldığı İle İlgili Bulgular

Bu başlıkta performans değerlendirmesinin kaç boyutta yapıldığı ile ilgili bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Günümüzün yoğun rekabet ortamı işletmeleri finansal performansın yanında diğer boyutlardaki performanslarını da ölçmeye itmiştir. Balance scorecard performansı sadece finansal açıdan değil aynı zamanda müşteri memnuniyeti, süreç geliştirme ve eğitim boyutlarında da ölçmektedir. X havayolundan katılan K1, K2 işletmede stratejilerin genellikle finansal ölçülerin öncelikli olmak üzere dört boyuta göre belirlendiğini bildirmişlerdir. Z havayolundan katılan katılımcılar (K5, K6, K7, K8, K9, K10) görüşmede stratejilerin dört boyutta belirlenmediğini bildirmişlerdir. K8, K9 ve K10 stratejilerin odaklar şeklinde belirlendiğini ve yıllık hedeflerin de bu odaklar doğrultusunda belirlendiğini ifade etmişlerdir. Stratejik planlamaya katılan diğer Z havayolu katılımcıları ise dört boyut yerine stratejik odaklar belirlenerek finans departmanı, müşteri memnuniyeti departmanı (pazarlama), operasyonel bölümler ve eğitim departmanı kendileri ile ilgili odakları belirleyerek bunlara ulaşmaya çalıştıklarını bildirmişlerdir. Belirlenen odakların müşteri memnuniyetine dönük olduğu bildirilmiştir. Burada maliyet odaklı X havayolları ile farklılaşma pazarlama stratejisi uygulayan Z havayollarında balanced scorecard uygulamasında farklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Z havayolundan stratejik planlama sürecinde bulunan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

K5 kodlu katılımcı şöyle ifade etmiştir: “Z havayolun’da stratejiler zaten odakların üzerine kurulmuş vaziyette. Balanced scorecard’da dört ana alan vardır ama bakış açısına göre, altı olur, yedi olur onların ayrımları kesin değildir. Farklı sektörlerde farklı açılarda değişiklik gösterebilir. Sonuçta bu bir yönetim felsefesidir. Biri orada bir ana hat çizmiş. O ana hattı kişiler kendine uyarlayabilir. Biz sadece bu sekiz odak ya da dokuz odak, bunun çerçevesinde inşa ediyoruz.”

K6 kodlu katılımcı görüşlerini şöyle açıklamıştır: Biz odak üzerinde çalışıyoruz. Odaklar üzerinde kendimizi geliştirebileceğimizi biliyoruz. Zaten Balanced Scorecard’ı da buna giydirdiğinde elastik bir yapı gibi düşünün, o hedefler zaten kimisi bir tanesi üçünü (finans, müşteri memnuniyeti, süreç geliştirme, eğitim ve öğrenme) bile besleyebiliyor bazen birini besliyor.

K7 kodlu katılımcı görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir: Hizmet sektörü olduğumuz için, müşteri memnuniyeti boyutu var, finansal boyutu, sürdürülebilir ve

karlılık anlamında var, personel gelişimi boyutu var. Kısacası sekiz odağımız Balanced Scorecard'daki dört boyutu kapsıyor. Özellikle müşteri memnuniyeti bizim için önemli.

4.2.6 Stratejiler İle Yıllık Hedefler Arasındaki Entegrasyon İle İlgili Bulgular

Balanced scorecard uygulaması yıllık hedefleri (ana hedefleri) stratejilerle ilişkili belirleyerek stratejilerle yıllık hedefler arasında entegrasyonu sağlanmaktadır. Böylece, yılsonu performans değerlendirmesi sadece yıllık hedefler bağlamında yapılmayacak aynı zamanda uzun vadeli planlama olan stratejilerde de ne kadar yol kat edildiği ölçülebilecektir. Katılımcıların altısı (K2, K5, K6, K7, K8, K9, K10) yıllık hedeflerin stratejilere göre belirlendiğini bildirmiştir. Böylece yıl içinde yapılacak faaliyetlerin stratejilere uyumlu hale getirilmesinin amaçlandığı ifade edilmiştir. K8, K9 ve K10 stratejilerin odaklar şeklinde belirlendiğini ve kendi hedeflerinin de bu odaklar doğrultusunda belirlendiğini ifade etmişlerdir. Sürece dahil olmadıkları için bunun dışında bilgi vermemişlerdir. Diğer katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir;

K2 kodlu katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: Evet, bunların en önemlisi yöneticilerimizin odaklandığı finansal stratejilerin yıllık hedef boyutunda performansı. Son yıllarda çevresel etkiler nedeniyle azalan karlılığımızı arttırmak amacıyla, öncelikle buna odaklandık.

K5 kodlu katılımcı şunları söylemiştir: "Stratejik odak ve hedef olarak açıkça söyleyebiliriz. 2023 yılında, sürdürülebilir ve karlılık odağı altında 120 milyon yolcu ve 500+ uçak. Ana hedef ise A milyon iç hat D milyon dış hat yolcu olarak ilişkili belirleniyor".

K6 ve K7 kodlu katılımcılar görüşlerini şu şekilde açıklamıştır: Biz ünitelerle ortak çalışmalar yapıyoruz. Sonra bunu iki günlük bir çalıştayda bunun üzerinden geçiliyor. Yönetim kurulu ve üst yönetimimizin kendi beklentileri de devreye giriyor, hisse sahibi paydaşlarında bizden beklentileri var. Bunun sonucunda biz ABC diye bir şey demiyoruz. Beyin fırtınası sonucu, stratejilere uygun ana hedefler olarak yansıyor.

4.2.7 Yıllık Hedeflerle Departman Hedefleri Arasındaki Bağlantı İle İlgili Bulgular

Çalışmanın bu kısmında departman hedefleri ile ana hedefler arasındaki entegrasyon araştırılmaktadır. Bu entegrasyonun sağlanması günlük operasyonu yürüten departmanların faaliyetlerinin yıllık (ana) hedeflerle uyumlu olması anlamında gelebilecektir. Ayrıca en küçük işletme performansı ölçümü (çalışan performansı hariç) departman bazında ölçülmektedir. Bu da departman performansının stratejilere katkısını ölçmek açısından önemli olduğu söylenebilmektedir. Araştırmada balanced scorecard'ı uygulayan X ve Z havayollarından sekiz katılımcı da (K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9, K10) başkanlık ve müdürlük hedeflerinin yıllık hedeflere ulaşmaya hizmet edecek şekilde belirlendiğini ifade etmişlerdir. Bu hedeflerin ölçütleri üst düzey yöneticilerle orta ve alt düzey yöneticilerin mutabakatıyla belirlendiği katılımcılar tarafından söylenmiştir. Ayrıca yıllık hedeflerin bölümler arasında paylaştırıldığı açıklanmıştır. Bazı katılımcıların görüşü aşağıdaki gibidir:

K1 kodlu katılımcı hedeflerini stratejilere uygun olarak üst yönetimle ortak belirlediklerinin bildirmiştir.

K2 kodlu katılımcı konuyu şu şekilde açıklamıştır: Hedeflerle ilgili birimler arası entegrasyon sağlanıyor. Şöyle ki merkezi yönetim var. Hiyerarşik yapıda şu an kullandığımız Balanced Scorecard sistemi, söylediğimiz şeyi destekliyor.

K5 kodlu katılımcı konuyu şöyle özetlemektedir: Ana hedefler belirlendikten sonra bir de oturup sorunlu üniteler çalışması yapılıyor. Burada A milyon yolcu, B uçakla, diğer farklı bir hedefte örneğin, müşteri memnuniyeti hedefimiz var. Diyelim ki Z'nin a% olan müşteri memnuniyeti b%'ye çıkarmak gibi. Müşteri memnuniyetine dolaylı ya da direkt dokunan ünitelerimiz var. Bunların buradaki etki payları da farklı oluyor. Yatırım, yönetim başkanlığının müşteri memnuniyetine etkisi dolaylı da en altlarda olurken, bizim kabin hizmetleri başkanlığının doğrudan bir etkisi oluyor. Bu bağlamda buradaki sorumluluklar içerisindeki dağılım da buna göre değişiyor.

K6 ve K7 düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır: Yıllık hedeflere hizmet edecek ilgili sorumlu başkanlıklar ya da üniteler belirlendikten sonra bunlar imzaya çıkartılıyor, karşılıklı pazarlık alt hedefler belirleniyor. Sonra imzalandıktan sonra ünitelere bildiriliyor ve kurumsal performans takip sistemine işleniyor.

K8 kodlu katılımcı konuyu şu şekilde anlatmıştır:” Hedefler belirlenirken müdürlerimizin şeflerimizin başkanımızın görüşleri alınıyor. Bir önceki senenin yapılmış olan hedeflerinin sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılıyor bir sonraki senin hedefleri belirlenirken. Burada bütün hepsinde başkan ve müdürlerin görüşleri alınıyor dersek yanlış söylemiş oluruz. Ama mutlaka hedefler oluştururken soruluyor. Çift taraflı diyebiliriz; genel müdürümüzün koymuş olduğu hedefler var, bunlarla uyumlu oluşturuyoruz.”

K9 kodlu katılımcı düşüncelerini şu şekilde aktarmıştır:” Öncelikle hedeflerimizin tamamını müdürlük olarak biz belirliyoruz. Bizim hedeflerimiz bunlardır. Ancak, bu bir kerede yapılan bir şey değil. Bunlara uygun başkanlık hedefleri oluşturuluyor. Sonra bu başkanlık hedefleri tekrar üst yönetime gidiyor. Üst yönetimden tekrar bize gelebiliyor. Bu konuda özgürüz. Ancak tabi ki üst yönetime gidip gelme sürecinde rötuşlar yapılıyor. Öneriler geliyor. Üst yönetimin bir ana hedefi var. O ana hedeflerinde hangi birimlere değdiğini gösteren skalası var (tablo). O tablo biraz yol gösterici oluyor”

K10 kodlu katılımcı şu şekilde açıklamıştır: “Ana hedeflere uygun olarak alt hedeflerin ölçülerini kendimiz belirleyip onaya gönderiyoruz.”

4.2.8 Ana ve Alt Hedeflerin Belirli Periyotlarda Kontrolü İle İlgili Bulgular

Günümüzde havayolu işletmeleri kaotik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunun sonucu olarak planlamanın tahmin boyutunda yıl içerisinde olumlu ya da olumsuz değişiklikler olabilmektedir. Bu da işletmenim performansını etkilemektedir. Planlamanın tahmin boyutunu arttırmak ve işletme performansına etkilerini minimize etmek için balance scorecard uygulamasında hedefler yıl içerisinde belirli periyotlarda kontrol edilmektedir. Görüşmede katılımcıların sekizi (K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9,K10) belirlenen yıllık hedeflerin yıl içerisinde belirli periyotlarda hedeflere ulaşma boyutunda kontrol edildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu kontroller sonucu hedef ölçütlerinde revizyona gidildiği de katılımcılar tarafında bildirilmiştir. Diğer iki katılımcı görüş bildirmemiştir.

K1 kodlu katılımcı yıl içinde belirli zamanlarda kontrol edildiğini fakat sabit bir periyod olmadığını bildirmiştir.

K2 Kodlu katılımcı konuyu şu şekilde ifade etmiştir: “Ediyoruz, bu açıdan çok dinamik bir şirket olduğumuzu söyleyebiliriz. Çünkü patron şirketiyiz. Patronumuz da üst düzey yöneticimiz de her gün şirketler, ve hedeflere ulaşma boyutu kontrol edilmektedir.”

K5 ve K7 kodlu katılımcı aşağıdakileri ifade etmiştir: “Başkanlar arasında, kendi müdürü ve çalışanları arasında yaptığı bir uygunluk toplantısı oluyor. Genel müdürlük düzeyinde 3 ayda bir ana değerlendirme toplantıları yapılıyor. Burada hedeflerin gidişatıyla ilgili, ana hedeflerin üzerinden gidiliyor.”

K6 kodlu katılımcı konu ile ilgili olarak şunları söylemiştir: “Başkanlar arasında, kendi müdürü ve çalışanları arasında yaptığı bir uygunluk toplantısı oluyor. Genel müdürlük düzeyinde 3 ayda bir ana değerlendirme toplantıları yapılıyor. Burada hedeflerin gidişatıyla ilgili, ana hedeflerin üzerinden gidiliyor.”

K8 kodlu katılımcının görüşleri şu şekildedir: “Kalite başkanlığımız ilgili Şef arkadaşlarımız, yönetici arkadaşlarımız başkanlığımızı üç ayda bir sistem üzerinden denetlemeler yapılıyor.”

K9 kodlu katılımcı konuyu şu şekilde anlatmıştır: “Hedeflerin kimisini yıllık olarak belirliyoruz, kimisini aylık, kimisini üç aylık periyodlar halinde; onu da tamamen nasıl rapor edeceğimizle ilgili yöntemi kendimiz belirliyoruz. Bazı verilerin aylık raporlanması çok önemli, bazılarında ise yıllık sonuç çok önemli. Ama her hali karda bunları çeyrekler halinde bir sistemimiz var, oraya üç ayda bir giriliyor. Üst yönetimde bu girdiğimiz değerleri, hedefin gerçekleşme oranının ne olduğunu takip edebiliyor.”

K10 kodlu katılımcı görüşlerini şu şekilde açıklamıştır: geçen sene ne gerçekleşti, bu sene neredeyim hususlarını 3 ay için yönetimle paylaşıyoruz. Dolayısıyla burada günlük takip edip aylık raporluyoruz. Her üç ayda bir de biz hedeflerimizin nerede olduğunu sisteme giriyoruz.

4.2.9 Hedefleri Çalışanlara Aktarılması İle İlgili Bulgular

Balance scorecard uygulaması çalışanların departman hedefleri ile işletme hedeflerinin bilmesinin günlük işlerle işletme hedefi arasında bağlantı kurmalarının sağlayarak motivasyonlarını arttıracaklarını vurgulamaktadır. Çalışmada katılımcıların sekizi (K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9, K10) çalışanlara internet uygulaması ile başkanlık

ve işletme yıllık hedeflerinin bildirildiğini açıklamışlardır. Diğer katılımcılar görüş bildirmemişlerdir.

4.2.10 Yılsonunda Performans Değerlendirmesi Yapılması İle İlgili Bulgular

Balanced scorecard yılsonu performans ölçümünün işletmenin bir sonraki yılının hedeflerinin belirlenmesinde ve her yıl stratejilere ne ölçüde ulaşıldığını belirlenmesinde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu sebeple yıl sonu performans değerlendirmesini sadece finansal açıdan değil müşteri memnuniyeti boyutunda, iç süreçler boyutunda, ve eğitim ve geliştirme boyutunda gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Sekiz katılımcı (K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10) yılsonu performans değerlendirilmesi yapıldığını ve sonuçların hem süreçlerin iyileştirilmesinde hem de bir sonraki yılın hedeflerinin belirlenmesinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. K1 ve K10 kodlu katılımcılar yapıldığını fakat sürece dahil olmadıkları için içerik konusunda fazla bilgileri olmadığını bildirmişlerdir. Diğer katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir;

K5, K6, K7 kodlu katılımcılar konuyu şöyle açıklamıştır; “. Kasım ayı ortası gibi işte 1 aylık bir süreç başlatıyoruz. Ünitelerden öneri hedeflerini topluyoruz. Şirkete yönelik öneriler topluyoruz. Bunları Genel Müdürlüğümüze sunuyoruz. Genel Müdürlüğe sunarken tabi o sene için bir sonraki yılın daha önce öğrenilmiş olaydan olan çıktıları da burada kullanıyoruz. Bu bağlamda mesela genel olarak yıldan yıla safha oranında diyelim ki bizim oranımız A, biz yine A'yı yakalamışız ama A'yı yakalasan bile toplantılarda ortaya çıkan veyahut da yılsonu genel değerlendirmede ortaya çıkan bazı hususlar var. Bir yılın hedefi belirlenirken bir önceki yılın performansı ya da çıktısı, ayrıca oradaki öğrenilmiş olaylar da baz alınarak, önümüzdeki yılın hedef belirlenme aşamasının temelini teşkil ediyor.”

K2 kodlu katılımcı şu ifadelerle yer vermiştir; “Şu an için sistemi içeride kurmadık. Sadece finans bacağı şirket içinde yapılıyor. Operasyonel ve organizasyonel boyutta da yapılıyor. Ama bunlar, çoğu sözlü rapor alma şeklinde, yazıya dökülmüş şeyler değil.”

K8 kodlu katılımcı konuyu şu şekilde özetlemiştir:” Bahsettiğim performans değerlendirme sistemi zaten raporu da oluşturuyor. Bir anlamda Bizim karnemizi de çıkarıyor. ve karneden kastım; biz zaten dersimizi alıyoruz, ama aynı zamanda üst yönetim de hesabını soruyor: Sen bu hedefi koydun ve biz de onayladık, hedefi makul

gördük, ulaşılabilir gördük. Sen bu hedefe neden ulaşamadım diye hesapta soruyor. Dolayısıyla ulaşamadığımız hedefler için bir izahat oluşturuyoruz.”

K9 kodlu katılımcı konuyu şu şekilde açıklamıştır;” Her çeyrekte olduğu gibi rapor hazırlanıyor. Zaten bunu yılsonuna bırakmadan hem genel manada şirketin en tepe noktasından en alt noktasına kadar üç ayda bir olarak raporlar hazırlanıyor. İlgili paydaşlarla görüşülüyor. En nihayetinde yılsonundaki hedefe ulaşıp ulaşılamama konusunda rapor hazırlanıyor.”

4.3 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.3.1 SONUÇ

Günümüzde kaotik ortamda faaliyet gösteren işletmeler yoğun rekabet içinde olduklarından işletme performansının mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılarak optimum tutulmasını mevcudiyetlerinin devamı için anahtar rol oynadığını bilmektedir. Bir performans aracı olarak balance scorecard işletmenin uzun dönem planları ile günlük operasyonları arasında bir uyum sağlayarak işletme performansını arttırmaya dönük bir uygulama olarak tanımlanabilmektedir. Son zamanlarda popüler olan balance scorecard işletmeler tarafından geniş kullanım alanı bulmaktadır. Bu araştırmada da Türkiye’deki havayolu işletmelerinde bir performans aracı olarak balance scorecard uygulaması çalışılmıştır ve çalışmada başvuru alan üç havayolundan ikisinin balance scorecard uygulamasını stratejilerini belirlerken kullandıkları ortaya çıkmıştır. Türkiye’de havayolu pazarının iç hatlarda altı işletme tarafından paylaşıldığı söylenebilmektedir. Dış hatlarda ise bu altı şirket pazarın yarısından fazlasına sahip olduğu söylenebilmektedir. Çıkan bu sonuç ise bize Türkiye’deki havayolu işletmelerinde balance scorecard’ın performans değerlendirme de uygulama alanı bulduğu söylenebilmektedir.

Balance scorecard işletmenin vizyonundan ve misyonundan geliştirilen stratejilerin günlük operasyonla entegrasyonunu sağlayarak performansı ölçülebilir değerlere dönüştüren bir uygulamadır. Araştırma sonucunda balance scorecard uygulayan işletmelerin (Z, X) stratejilerinin vizyona ve misyona uygun şekilde belirlendiği sonucu çıkmıştır. Öncelikle vizyon ve misyona uygun stratejiler belirlenmektedir. Bu stratejilere uygun yıllık hedefler belirlenerek yıllık faaliyetlerin vizyon ve misyona uygun yürütülmesi sağlanmaktadır. Daha sonra departman hedefleri yıllık hedeflere uyumlu seçilerek günlük operasyonla vizyon ve misyon

arasında uyum sağlandığı söylenebilmektedir. Şekil 8 de Z'nin vizyon ve misyonu ile uyumlu olarak belirlenen strateji görülebilmektedir.

Balance scorecard stratejilerin işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin ve işletmenin iç süreçlerinin analizinin sonuçlarına göre belirlenmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Böylece stratejilerle iç ve dış çevre uyumu sağlanmış olacaktır. Araştırma sonucunda balance scorecard uygulayan Z ve X 'de dış çevre için PESTLE, iç çevre için SWOT analizi yapıldı. Bu analizlerden PESTLE' nin hem dünyada, hem Türkiye'de, hem de sektör için uygulandığı görülmüştür. Bu sonuçlar ışığında balance scorecard'ı uygulayan işletmelerin hem kendi iç süreçlerini değerlendirerek zayıf ve güçlü yönlerini belirledikleri ve stratejilerini bu analizlerle uyumlu hale getirerek işletme kapasitesi ile stratejilerin tutarlı olması sağlandığı söylenebilmektedir. Ayrıca işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ile işletmeyi etkilemesi muhtemel çevrenin analizi yapılarak muhtemel gelişmelerle stratejiler arasında entegrasyonun sağlandığı söylenebilmektedir.

Çalışmada balance scorecard'ın farklılıklarından biri olan stratejilerin ve yıllık hedeflerin birbiriyle bağlantılı dört boyutta (finans, müşteri, iç süreçler ve eğitim geliştirme) belirlenmesinin X'de finans ağırlıklı olarak uygulandığı Z'de ise uygulanmadığı ortaya çıkmaktadır. Balance scorecard stratejileri finans, müşteri memnuniyeti iç süreçler ve eğitim geliştirme boyutunda belirleyerek işletmelere performanslarını bu dört boyutta ölçme olanağını vermektedir. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde bu uygulama sayesinde işletmeler sadece finans boyutundaki gelişmeleri takip etmeyecekler diğer boyutlarındaki performanslarındaki gelişmeleri de takip edebileceği söylenebilmektedir. X havayolunun aksine Z havayolu balance scorecard'ı dört boyut yerine sekiz odak üzerinde uygulamaktadır. Fakat her odak üzerinde yıllık boyutlarla alakalı hedeflerin belirlendiği katılımcılar tarafından bildirilmiştir. Uygulamada şekil 8 de görüleceği gibi stratejik odaklar belirlendiği ve her departmanın bu odak ile ilgili kendi hedeflerini belirlediği ortaya çıkmıştır.

Balance scorecard işletmenin yıllık hedeflerini stratejilerle uyumlu hale getirerek işletmenin bir yıllık faaliyetlerinin stratejilere uygun şekilde yürütülmesine imkan tanımaktadır. Balance scorecard işletmenin yıllık faaliyetleri ile entegrasyonu sağlamak amacıyla stratejilerle yıllık hedeflerin uzun dönemli planlama olan stratejilere ulaşmaya hizmet edecek şekilde belirlenmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Böylece her yıl stratejik hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilen performansa ışığında belirlenebilecektir. Çalışmada balance

scorecard'ı uygulayan havayolu işletmelerinin yıllık hedeflerini stratejileriyle entegre ettikleri görülmüştür. Bu bağlamda şekil 8 de bu uyumu gösterdiği söylenebilmektedir.

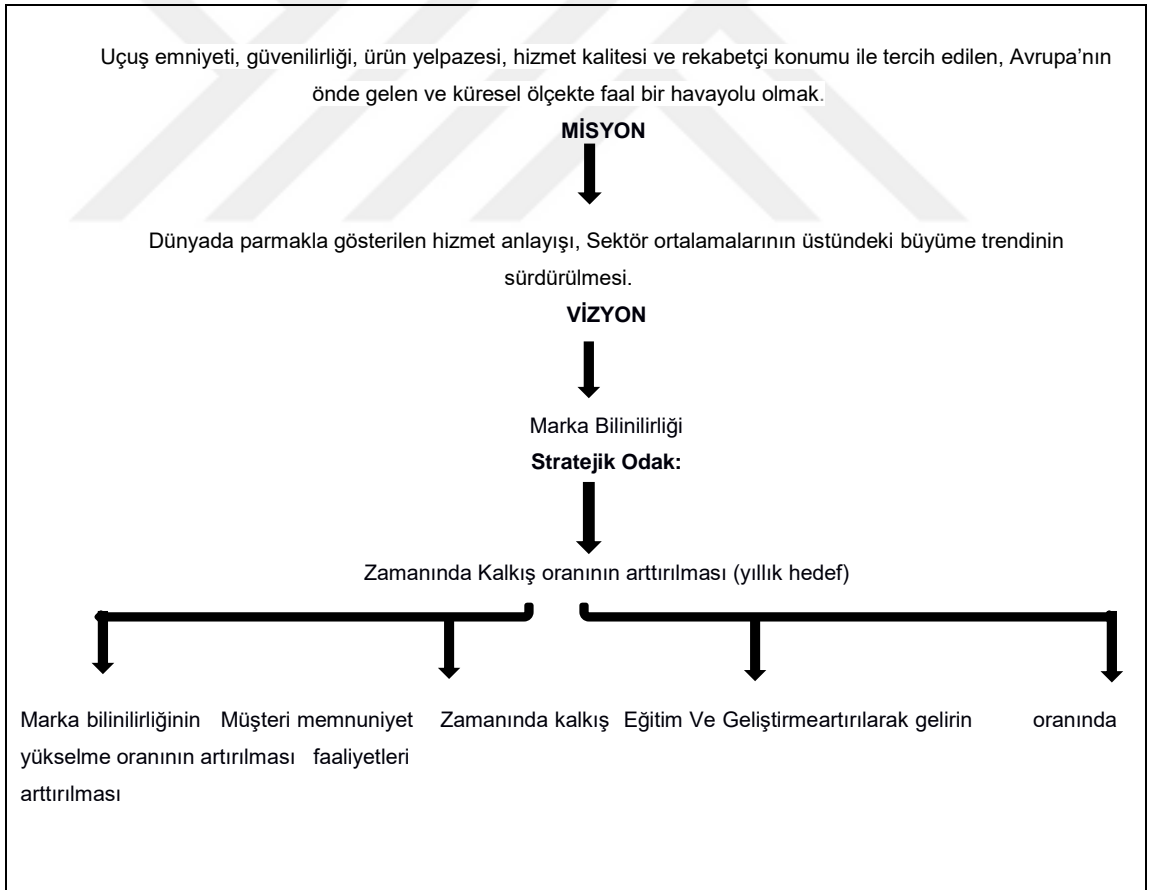
Balance scorecard'da departman hedefleri işletmenin yıllık hedefleri ile uyumlu bir şekilde belirlenerek günlük operasyonların stratejilerle entegrasyonu sağlanmaktadır. Ayrıca alt hedefler bölüm yöneticileri ile üst düzey yöneticiler arasında mutabakat sonucu belirlenerek karar verme sürecine katılım sağlanmaktadır. Günlük operasyonun vizyon ve misyona uygun yürütülmesi balanced scorecard'ın fark yaratan uygulamalarından biridir. Bunu da departman hedefleri ile vizyon ve misyon arasında bağlantı sağlayarak gerçekleştirmektedir. Ayrıca departman yöneticilerine kendi hedeflerini belirlemede yetki vererek amaç birliğinin sağlanması hedeflenmektedir. Bu araştırmada Z'de stratejilerin belirlenmesinde balance scorecard'ın bu metodunun uygulandığı sonucu görülmüştür.

Hem stratejik planlama hem de yıllık planlama iç ve dış çevre analizlerin değerlendirilmesi sonucu en isabetli tahminin yapılmasına neden olmuştur. Balance scorecard meydana gelecek dış çevre etkenlerindeki değişimlerin değerlendirilmesi, işletmenin iç süreç performansının beklendiği şekilde ilerleyip ilerlemediğinin kontrolü ve hedeflere ulaşma boyutunun değerlendirilmesi için yıllık hedeflerin belirli periyotlarda kontrol edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Burada amaç hedef tahmininde sapma oluşması durumunda işletmeyi gerçekçi hedef ölçüleriyle motive etmek olduğu söylenebilmektedir. Bu değerlendirmeler sonucu hedeflerin ölçütlerinde revizyon yapılabileceği vurgulanmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda Hem Z'de hem de X 'de uygulamanın, şekil 8 de görülebileceği gibi, buna uygun yapıldığı sonucu çıkmıştır.

Balance scorecard stratejileri işletmenin bütün seviyelerine yayarak tüm organizasyonda amaç birliği sağlamaya yönelik bir uygulamadır. Bu uygulama ile çalışanların yaptığı işlerin hangi stratejiye hizmet ettiğini bilmesi sağlanacaktır. Balanced scorecard'da yapılan işle strateji arasında bağlantı sağlayabilen çalışanın performansının artacağı düşünülmektedir. Katılımı sağlamak amacıyla orta ve alt kademe yöneticiler hedeflerin belirlenmesi sürecine dahil edilerek sağlanmaktadır. Çalışanlar ise çeşitli toplantılarla hedefler konusunda bilgilendirilmektedir. Yapılan incelemede hem Z'nin hem de X 'in çalışanlarının hedefler konusunda internet uygulamaları yoluyla bilgilendirdiği söylendi. Fakat bu uygulamaları kontrol etmek çalışanların kendi tasarruflarına bırakıldığında balance scorecard'ın bu felsefesinin uygulanmadığını söylenebilmektedir.

Balance scorecard uygulanmasında yılsonunda işletme performansı belirlenen ölçütler ile kontrol edilip gerekli önlemler alınmaktadır. Planlanan ile gerçekleşenin kontrol edildiği, aradaki olumlu olumsuz farkların nedenlerinin analiz edildiği ve bu değerlendirmelere göre gerekli önlemlerin alındığı bir uygulamadır. Ayrıca hedeflere ulaşılma ölçütü stratejilere etkileri ve bir sonraki yılın hedeflerinin belirlenmesi boyutuyla da incelenmektedir. Bu uygulamalar işletmenin performansının gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Bunların yanı sıra Balanced Scorecard tekniğinde işletmenin performansı sadece finansal ölçütlerle değil aynı zamanda müşteri memnuniyeti, iç süreçlerin değerlendirilmesi ve öğrenme ve gelişme boyutuyla da değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmada şekil 8 de görüleceği gibi Z' havayolunda uygulamanın bu şekilde yapıldığı X hava yolunda' da bu şekilde yapılacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 7 Şirketlerde hedeflerin ölçütlerine göre yapılan revizyon



4.3.2Tartışma

Bu araştırmanın amacı, dinamik bir yapıya sahip havayolu sektöründe performans değerlendirme aracı olarak BSC etkinliğini araştırarak yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren Türkiye'deki havayolu sektöründe uygulamanın değerlendirmesini yapmak ve öneriler geliştirmektir. Performans değerlendirilmesinde BSC uygulamasının Türkiye'deki havayollarında kullanıldığı bu çalışma sonucunda görülmüştür, fakat uygulamada farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Özellikle, yapılan araştırmada farklılaştırma stratejisi uygulayan Z Havayolları'nın 4 odak yerine 8 odak belirlediği bu odakların müşteri memnuniyetine yönelik olduğu görülmektedir. Böylece bu memnuniyetin finansal verilere dayanacağı düşünülmektedir. Dinçer vd., 2017 yılında Avrupa'da dokuz havayolunda yaptıkları Balance scorecard performans temelindeki çalışmalarında havayollarının balance scorecard'ın boyutlarından müşteri memnuniyetine odaklanarak kendilerine rekabet avantajı yakaladıkları sonucuna ulaşmışlardır²⁰⁸. Dinçer'in değerlendirmesi bu çalışmanın sonucu ile paralellik göstermektedir. Özellikle farklılaşma pazarlama strateji uygulayan, maliyet odaklı olmayan havayollarının müşteriye memnun edecek uygulamalarla finansal performansını da arttırabileceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Kurnaz (2009) Mihin havayollarında yaptığı çalışmada balance scorecard'ın bazı limitleri olduğunu ve geliştirilmesi gerektiği sonucuna varmıştır²⁰⁹. Bu çalışmada yer alan havayolları analizine göre de balance scorecard'ın havayolu işletmeleri için uygulama çerçevesinin belirlenmesi sonucunun ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarından biri farklılaşma stratejisi uygulayan Z ve maliyet odaklı faaliyet yürüten X havayollarında uygulamanın farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Z havayollarında katılımcılar uygulamanın dört boyut yerine sekiz odak üzerinde yapıldığını ve bu odakların müşteri memnuniyeti temeline dayandırıldığı söylenmiştir. X havayollarında ise balance scorecard dört boyut üzerinde uygulanmakta olduğu katılımcılar tarafında bildirilmiştir. Fakat özellikle finansal hedeflerin önceliğinin olduğu aktarılmıştır. Bu sebeple

Al-Hosaini ve Saudah Sofian (2015) yüksek öğretim kurumlarında yaptıkları araştırmada balance scorecard'ın organizasyon performansının izlenmesi ve sektörle

²⁰⁸ Dinçer vd, a.g.e.s91

²⁰⁹ Academia Dergisi İnternet Sitesi, Developing Balanced Scorecard For Mihin Airline Plc,

kıyaslanması için güçlü bir teknik olduğu sonucuna ulaşmışlardır²¹⁰. Balanced scorecard performansın çok boyutlu olarak izlenmesi açısından önemli olduğu bu araştırmada da ortaya çıkmıştır. Performansın bu şekilde değerlendirilmesi asıl amaçlarının finansal hedeflere ulaşmak olan işletmelerin bu finansal hedeflere ulaştıracak ölçütlerin müşteri memnuniyeti, iç süreçler ve çalışan kalitesi olduğunun farkına varmaları olduğu söylenebilmektedir.²¹¹ Havayolu işletmelerinde de balanced scorecard tekniğinin uygulanması performans değerlendirme açısından işletmelerin çok boyutlu ölçmeyi tercih ettiklerinin gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma balance scorecard'ın performance ölçümü ve stratejilerin belirlenmesinde Türkiye'deki havayolu sektöründe kullanım alanı bulunduğunu göstermektedir. Literatürdeki diğer araştırmalarda görüleceği gibi eğitim, otomatik, üretim firmalarında uygulanan balance scorecard uygulamasının havayolu sektörü içinde yaygın olduğu sonucunu çıkarmaktadır. Erdoğan, (2012) yaptığı çalışmanın sonucunda "Araştırma kapsamında görüşme yapılan havayolu yöneticilerinin çoğunun, dengeli sonuç kartı (balanced scorecard) yöntemiyle ilgili bilgilerinin olmasına rağmen, işletmede uygulanmasıyla ilgili bir çalışmalarının bulunmadığını ortaya koymaktadır. 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."²¹² İfadesi yer almaktadır. Bu çalışmada Z ve X havayolu işletmelerinde balanced scorecard tekniğinin uygulanması vasıtasıyla performans ölçümünün çok boyutlu olarak gerçekleştirildiği söylenebilmektedir. Ayrıca bu sonucun iki havayolundaki yöneticilerin hem balanced scorecard'ı bildiklerini hem de işletmelerinde uyguladıklarını göstermesi açısından önemli olduğu söylenebilmektedir.

Bu çalışmada stratejilerin belirlenmesinde ve işletmeye yayılmasında havayolu işletmeleri için balance scorecard uygulamasının etkin bir araç olduğu sonucuna ulaşıldığı söylenebilmektedir. Balanced scorecard vizyon ve misyon ile günlük operasyonları uyumlu hale getirdiğinden stratejilerin belirlenmesinde etkili bir yöntem olduğu ortaya çıktığı vurgulanabilmektedir. Aşan ve Tanyaş (2007) yaptığı çalışmada Hoshin kanri ve balance scorecard yöntemini karşılaştırmış ve günümüzde

²¹⁰Al-Hosaini, Fahmi Fadhl ve Sofian, Saudah, A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution, *International Review of Management and Marketing*, 2015, Vol. 5, pp.26-35

²¹²Erdoğan, Dilek, Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi Ve Dengeli Sonuç Kartı: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gaziantep, 2012

işletmeler tarafından geniş kullanım alanı bulmuş bu iki uygulamadan balance scorecard'ın stratejilerin belirlenmesinde Hoshin kanri'den daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bu araştırmada ulaşılan sonuçla paralel olduğu söylenebilmektedir.²¹³

Bu çalışmada balance scorecard uygulamasının havayolu şirketlerinin stratejilerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulan değişken ve parametreleri entegre ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkenlerden ilki vizyon ve misyon ile stratejilerin birbiriyle uyumlu olarak belirlenmesidir. İkincisi işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin analizinin yapılarak stratejilerin bu analiz sonucuna göre saptanmadır. Üçüncüsü, işletmenin SWOT analizinin yapılarak stratejilerin buna uygun olarak ortaya çıkarılması olarak sayılabilmektedir. Bu analizler sonucu stratejilerin belirlenmesini yıllık hedeflerin stratejilerle ilişkili olarak saptanması takip etmektedir. Böylece işletmenin yıllık faaliyetleri ile stratejilerin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi amaçlanarak stratejilerin tüm işletmenin amacı haline getirildiği düşünülebilmektedir. Bu aşamadan sonra alt hedefler belirlenmektedir; alt hedeflerin belirlenmesinde bölüm yöneticilerinin katılımı sağlanarak karar verme sürecinde yer almaları temin edilmektedir ve ayrıca bölüm hedeflerinin ana hedeflerle uyumlu belirlenmektedir. Böylece bölüm hedefleri ile ana hedefler arasında uyum sağlanarak stratejilere ulaşmada motivasyon sağlandığı söylenebilmektedir. Son olarak, yıl sonunda elde edilen performans ile bir sonraki yılın hedefleri entegre edilerek birbirini takip eden hedefler uyumlu hale getirilmektedir. "Hoshin kanri'nin uygulamasının yönetim süreçlerinin entegrasyonunu sağlaması boyutu açısından, planlamanın tutarlılığını ile ilgili araştırmada, Z'de Hoshin kanri uygulamaları vasıtasıyla kontrol fonksiyonu kullanılarak yönetim süreçlerinin entegrasyonunun sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Bu bulgular Hoshin Kari'nin uygulamaları vasıtasıyla stratejilerle günlük operasyon arasında entegrasyonu sağladığını göstermektedir. Z'deki balance scorecard çalışması elde edilen bulgularla Hoshin kanri uygulamasından elde edilen bulgular paralellik göstermektedir; günlük operasyon ile hedefler arasında bağlantıların politikalarla sağlanarak operasyonların stratejiler doğrultusunda ilerlediği görülebilmektedir."²¹⁴ bu çalışmada balance scorecard uygulaması vasıtasıyla planlama fonksiyonunun entegre edilebileceği sonucuna

²¹³ ASAN Şeyda Serdar ve TANYAŞ Mehmet, Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education, *Total Quality Management & Business Excellence*, London, 2017, P.1002

²¹⁴ Akbaba, Ali, E-İşletmeye Geçiş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonunda Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri: Thy Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığında Hoshin Kanri Entegre Yönetim Modelinin Uygulanması, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2018

ulaşılmasının önemli olduğu söylenebilmektedir. Bu iki çalışmanın ve stratejik planlamayı entegre eden diğer çalışmaların uygulama boyutuyla karşılaştırılıp üstünlükleri ve zayıflıkları ile ilgili bir sonuçlarının ortaya konması gerekliliği çıktığı söylenebilmektedir.

Bu araştırma da çıkan sonuç Z'nin stratejilerini belirlerken yakın çevresinin analizini yaptığı ve yıllık hedefleri takip ederek organizasyonun performansını sadece yılsonunda değil yıl içinde belirli periyotlarda da takip ettiği bulgusu ile paralellik göstermektedir. Ayrıca yıl sonunda performansın sadece finansal yönden değil müşteri memnuniyeti, operasyonel süreçler, eğitim ve geliştirme yönleri ile de değerlendirildiğini göstermektedir. Bu ulaşılan performansın diğer havayolları ile de karşılaştırıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki çalışma bu yönden paralellik göstermektedir.

Khairat, 2016 yılındaki çalışmasında birçok sektörde Balanced scorecard'ın geniş kullanım alanı bulmasına rağmen, havayolu sektöründe uçuş operasyonlarının ve hizmetlerin yeni perspektiflerinden dolayı havayollarında geniş kullanım alanı bulamadığını vurgulamıştır. Bu çalışmada da bu sebeplerden dolayı Z'de Balance scorecard uygulanmasına rağmen balanced scorecard'ın boyutları hususunda farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç balance scorecard'ın havayolları için uyarlama çalışması yapılması gerekliliğini ortaya çıkarması açısından önemlidir.

ÖNERİLER

1- Uygulayıcılara Öneriler

Bu çalışmada balance scorecard'ın Türkiye'de havayolu şirketleri arasında uygulama alanı bulduğu sonucu görülmüştür. Fakat Y havayollarının stratejilerini planlarken bir teknik uygulamadığı, X 'inde test aşamasında uyguladığı önümüzdeki yıl uygulamayı planladığı Z havayollarında ise uygulandığı sonucuna varılmıştır. Kaotik bir ortamda faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin bütün değişken ve parametreleri dikkate alarak entegrasyonu sağlayan tekniklerin stratejilerini belirlerken uygulamalarının planlamanın tutarlılığını sağlayacağı literatürde ve bu çalışmada ortaya çıkmıştır. Diğer havayollarının da bu tür uygulamalarla stratejilerini belirlemeleri planlama performansını artırmaya katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada Z Hava Yollarında balance scorecard'ın dört boyut yerine sekiz veya dokuz stratejik odak belirlenerek ilgili bölümlerin kendilerini bu odaklar

doğrultusunda geliştirmeleri istenmektedir. Balance scorecard'ın dört boyutunun stratejileri belirlemede etkin olması işletmenin bu ana boyutlarda kendisini ne kadar geliştirdiğinin takip edilmesini kolaylaştıracadı literatür çalışmasında ve bu araştırmada ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple işletme performansının değerlendirilmesinde uygulamanın dört boyutta yapılmasının performans değerlendirmesine katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Balance scorecard, Hoshin kanri ve günümüzde uygulanan diğer strateji belirleme yöntemleri sadece finansal hedefler üzerine yoğunlaşmanın işletmenin diğer performans boyutlarında ne kadar kendisini geliştirdiğinin takip edilmesini odaklanma anlamında zayıflatacağını vurgulamaktadırlar. Bu da kaotik bir ortamda ve rekabetin yoğun olduğu ortamda faaliyet gösteren ve müşteri memnuniyetinin işletme faaliyetlerinde önemli olduğu bu ortamlarda bazı performans boyutlarını gözden kaçırmalarına sebep olabilmektedir. Böyle bir ortamda faaliyet gösteren ve araştırmada incelenen hava yolu işletmelerinin genelde stratejilerini finansal ölçölere göre yaptığı sonucu ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirmeye finansal olmayan boyutlarında eklenmesi işletmelerin her boyutta ne seviye olduklarını takip etmelerin kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple, performansın çok boyutlu yapılmasının işletmelerin gerçek performanslarını değerlendirip diğer işletmelerle kıyaslama yapmasına olanak sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu çalışmada çalışanların stratejilerin kendi günlük faaliyetleri ile ilgili ilgisini bilmedikleri ve farkındalıklarının artması konusunda sorumluluğun kendilerine bırakıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Z ve X havayolları balanced scorecard ile ilgili bilgi ve bildirimleri bilgisayar üzerinden yapmakta olduklarını sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlardan bu uygulamalara girip stratejileri ve ilgili yıllık hedefleri öğrenmeleri beklenmektedir. İsteğe bağlı bu uygulama yerine çeşitli etkinliklerle çalışanların katısının sağlanmasının stratejilere ulaşmaya katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu çalışmada Z havayolunun balance scorecard uygulamasında boyutlardan müşteri memnuniyetine öncelik verdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Farklılaşma pazarlama stratejisi uygulayan işletmeler ürünlerini veya hizmetlerini farklılaştırarak rekabet avantajı yakalamayı hedeflemektedirler. Z havayolu da farklılaştırma stratejisi uyguladığından müşteri memnuniyeti stratejilerine balance scorecard'da öncelik vermektedir. Bu pazarlama stratejisini uygulayan diğer işletmeler için de müşteri memnuniyeti strateji hedeflerinin öncelikle dirilmesinin işletmenin başarısına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

2 -Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde balanced scorecard uygulamasının değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan nitel araştırma katılımcılarla görüşme yapılarak bir kapsamda gerçekleşmiştir. Bu konuyla ilgili araştırma tablo 17'deki temalar ile ölçek oluşturularak nicel araştırma yöntemi ile de daha geniş bir kapsamda gerçekleştirilebilir. Bu iki araştırma sonucunun karşılaştırılması sonuçların doğrulanması açısından önemlidir.

Bu çalışmada balance scorcard ile Türkiye'deki havayolu işletmelerinin stratejikplanlamaları uygulama boyutunda incelenmiştir. Balance scorecard günümüzde geniş bir uygulama alanı bulmuş bir yöntem olmasına rağmen havayolu işletmeleri için diğer tekniklerin de etkinliğinin ölçülmesinin ve sonuçlarının bu araştırma ile karşılaştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Yapılan bu araştırmada havayolu işletmelerinin kaotik bir ortamda faaliyet gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat bu konu detaylı bir şekilde bu çalışmada incelenememiştir. Havayolu işletmelerinin çevresel etkilere karşı oldukça duyarlı ve kırılgan olduğu bilinmektedir. Bu çevre rakip firmalardan, tedarikçilerden, ikame sektörlerden oluşan yakın çevre olabileceği gibi, PESTLE analizinde belirtildiği gibi uzak çevre de olabilmektedir. Havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdiği yakın ve uzak çevrenin stratejilere etkisi ve bu etkilerin havayolları açısında sonuçlarının araştırılmasının havayolları şirketlerine ve literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu çalışmada havayolu işletmelerinin kaotik bir ortamda faaliyet gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu da doğal olarak işletmelerin genel ve sektörel krizlerle karşılaşma riskinin yüksek olduğu anlamına gelebilmektedir. Havayolu sektörü için kriz senaryoları ve strateji belirlemeye etkileri konusunun çalışılması hem sektöre hem de literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Aşan ve Tanyaş eğitim sektörü için performans odaklı balance scorecard ile süreç odaklı Hoshin Kanri yönteminin entegrasyonuna çalışmışlardır. Uygulamada geniş bir kullanım alanı bulan bu iki tekniği kullanarak havayolu işletmelerinde de stratejik planlama sürecinin entegrasyonun araştırılması hem havayollarının stratejik planlama sürecine hem de literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Z farklılaşma stratejisi uygulayan bir havayolu şirketi olduğundan bu sekiz odak genellikle müşteri memnuniyetini öncelikli belirlendiği durumda ortaya çıkmaktadır. X havayollarında ise maliyet odaklı olduğundan stratejiler finans öncelikli bir süreçle belirlendiği ortaya çıkmıştır. Bu iki farklı pazarlama stratejisini uygulayan havayolu işletmelerinde balance scorecard uygulamasının farklılıklarının çalışılmasının katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada balance scorecard uygulamasını yapan iki havayolunda literatürdeki uygulamadan farklılıkları olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Z'de stratejiler dört boyut yerine sekiz odak üzerinden belirlenmektedir. Balance scorecard'ın uyarlanması gerekliliği sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle bu uygulamada boyutların neler olması gerektiğinin de belirlenmesi gerekmektedir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ACAR A.C., *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007

AKAL Zühal, *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi*, 7.Baskı, Ankara, 2011

AKARSU Bayram, *Ölçme ve Değerlendirme*, Cinius Yayınları, İstanbul, 2018

AKDEMİR Ali, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınları, Bursa, 2009

BAKAN İsmail, DOĞAN İnci, *Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013

BARUTÇUGİL İsmet , *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BAŞ T. , AKTURAN U., *Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örnekleme, Analiz, Yorum*. Seçkin Yayıncılık. Ankara, 2013

BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006

BİNGÖL D. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı Beta Yayınları, İstanbul, 2003

CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI Şahin, *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005

COSKUN Ali, *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. Literatür Yayınları, 2007

ÇELİK Mücahit, *Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2018

ÇİFTÇİ Birgül, *Performans Değerlemesi*, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Uğur Dolgun), Ekin Yayınları, Bursa, 2007

DAFT, R.L. *Organization Theory and Design*. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A. 2000

DERELİ Beliz, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2012

DOĞANAY Ahmet vd, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2012

DURNA Ufuk, *Yenilik Yöntemi*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2002

ERDOĞAN A. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul İşletme Fakültesi, 1991

EROĞLU Tuğba, *Kamu Yönetiminde Performans*, Çizgi Yayınları, 2011

FINDIKÇI İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

GÜRCAN Aliye Gökür, **Performans Sanatı**,1.baskı, Tekhne Yayınları, İstanbul, 2015

H. Mintzberg, & Ahlstrand, B, Lampel J., **Strategy Safari.London:Prentice Hall**, 2008

İKTİSADİ Araştırmalar Vakfı. **Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Serbestleşme ve Rekabet**. İstanbul. 2006

KAPLAN, R. S. And D. P. Norton, **Balanced Scorecard**, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, 2009

İNEL Mehmet Nuri, **Perakendecilikte Performans Ölçümü**, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2019

KLİNE Stuart, **Türk Havacılık Kronolojisi**, Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri. İstanbul:2012

KİNGİR Said, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

Kuş, E., **Nicel-nitel araştırma teknikleri: Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?**. Anı Yayıncılık,Ankara,2007.

LOCKHART Paul. **Ölçüm** , Çev:Ebru Kılıç, Tübitak Yayınları, 2018

PİRTİNİ Serdar , **Pazarlamada Müşteri Odaklılık ve Balanced Scorecard**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012

ÖZDEMİR Gürçan, **Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi**, Çatı Kitap Yayınevi, İstanbul, 2014,

ÖZTÜRK Ahmet, **Kalite Yönetimi ve Planlaması**, Ekin Yayınları, Bursa, 2009

ÖZTÜRK Ümit, **Performans Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012

SARDANA, G. D. **Measuring Business Performance: A Conceptual Framework With Focus on Improvement, Performance Improvement**, 7, 2008

SİNANOĞLU Reşat, **Kurumsal Performans Sistemi**, 1.Basım, 2. Adam Yayınları, İstanbul, 2019

SİVİL Havacılık Genel Müdürlüğü, **Faaliyet Raporu**, 2018

SÖKMEN Alptekin, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınları, Ankara, 2010

TEKİN Halil, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara, 2000

THOMPSON Lee Brad, **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, (Çev. Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul. 2003

TOP Seyfi, **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008

Ulaştırma Bakanlığı, **2002'den 2008'e Sivil Havacılık**, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 2009

UYARGİL C., **Performans Değerlendirme**, (C. Uyargil, Z. Adal, İ. Atay, A.C. Acar, O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dünder, L. Tüzüner, Eds.), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Beta, İstanbul, 2008.

UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008

UYGUR Akyay, GÖRAL Ramazan, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005

ÜLTANIR Gürcan, **Program Değerlendirme**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2016

YENİÇERİ, Ö. ve İNCE, M.. **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, 1.b., İstanbul: IQ Yayınları. 2005

YILDIRIM Ali, ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005

YILDIRIM Saldıraner, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:559, 1992

YILMAZ Hüseyin, **Yüksek Performans Organizasyonu**, Beta Yayınları, 2013

VURAL Oktay, **Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz**, Ulaştırma Bakanlığı, Ankara, 2001

MAKALELER

AKKAYA G.C. Finansal Rasyolar Yardımıyla Havayolları İşletmelerinin Performansının Değerlendirilmesi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**. 2004.19(1), 15-29.

AKŞİRİN, Nehir , Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme Sağlık Sektöründen Bir Uygulama, **Verimlilik Dergisi**, 2, 2008, s.37

Al-Hosaini, Fahmi Fadhl ve Sofian, Saudah, A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution, **International Review of Management and Marketing**, 2015, Vol. 5, pp.26-35 P.33

ALTUNAY Esen vd., Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2014, 62-80, s.64

ASAN Şeyda Serdar ve TANYAŞ Mehmet, Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education, **Total Quality Management & Business Excellence**, London, 2017, P.1002

BAYYURT, Nizamettin, İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 2007, Sayı: 53, 577-592, s. 578.

BAKIRCI M., Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi Ve Mevcut Yapısı, **Marmara Coğrafya Dergisi**, 2012.no. 25, s 340-377,

BREMSER, Wayne and BARSKY, Noah. Utilizing the balanced scorecard for R and D performance measurement, **R and D Management**,2004 Vol. 34, No. 3, pp. 229 – 238.

BULUT Zeki Atıl, İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, **Mevzuat Dergisi**, 2004, Sayı: 79, s. 1.

ÇAVUŞ Mustafa Fedai ve Akgemci Tahir, İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Sayı: 20, 229-244, s. 232.

DİNÇER vd., Balanced scorecard based performance measurement of European airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment, **Journal of Air Transport Management**, 2017, cilt:63 17-33 p.29

FRANCİS, G.,vd.. Airport–Airline Interaction: The Impact of Low-Cost Carriers on Two European Airports. **Journal of Air Transport Management** 9(4): (2003), 267–273.
FRANCİS G., Humphreys I. ve Fry J.. “The Nature And Prevalence Of The Use Of Performance Measurement Techniques By Airlines.” **Journal of Air Transport Management**. (2005),11 (4), 207217.

GAVCAR,Erdogan Zeki A. Bulut ve Kemal Engin, Konaklama işletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla ili Örneği), **Yönetim ve Ekonomi**, 13(2), 2006, s. 32.

GUDMUNDSSON Agust, Fluid overpressureand stressdrop in fault zone, **Geophysical Research Letters**, 1999, Vol. 26, No. 1, Pages 115-118,

GÜROL Y.D.,.Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, **Y.T.Ü. İşletme Bölümü**, 2004, İstanbul.

KAPLAN, R. S. And D. P. Norton, The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance., **Harvard Business Review** , 1992. 70(7/8):

KILINÇ, İ., Öncü, M.A ve Taşgıt, Y.E, Türkiye’deki Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinin Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, .2009 Eskişehir, 21-23 Mayıs.419-424

NEELY, A., GREGORY, M. and PLATTS, K., Performance measurement system design: A literature review and research agenda., **International Journal of Operations & Production Management**, 1995, 15(4), pp.1228-1263.

OKTAL Hakan, Türkiye’de Bölgesel Hava Taşımacılığı. **Turkish Aviation Dergisi**, 2002, , 19.S.37

ÖLÇER Ferit, Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:38, 2005, Sayı:2 , ss. 89-134.

ÖNDER Murat, Güldenur Aydın, Dengeli Karne Kartı Yöntemi Kullanılarak Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kriterlerinin Belirlenmesi, **Erciyes Ün. SBE Dergisi** XLVI, 2019/1

ÖRNEK A.Ş., , Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, D.E.Ü., **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 2000(2) 3, İzmir.

ÖZDEMİR Murat, Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eskişehir, 2010, Cilt:11, 323-343 s.336

Öztürk,Namık “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, **Amme idaresi Dergisi**, 39(1), 2006, s. 82, 83.

PAKSOY Mustafa, H., İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler, **Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 2017, Cilt: 1, Sayı: 1, 67-86, s. 69.

SARIBAŞ H. ve TEKİNER İ., Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**,2015.cilt 52, no. 610, s 21-33,

ŞİMŞEK H, ve A. Yıldırım,“**Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**”. Ankara: Seçkin Yayıncılık,2011

TAK Bilçin, *Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri*, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 5(19), 2003, s. 58, 59.

TANGEN S., Performance measurement: from philosophy to practice, **International Journal of Productivity and Performance Management**. .2004 53(8): p. 726-737

TUNAHAN H., Esen S. ve Takıl D. Havayolu Şirketlerinin Finansal Risk Düzeylerinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Karşılaştırmalı Analizi. **Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies**. (2016).2(2), 239-264

UYSAAL Şener, Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 32-39, s. 33.

WILCOX, M., Neely, A.D. and Platts, K.W. And vd. (2000) ‘Designing, implementing and updating performance measurement systems’, **International Journal of Production and Operations Management**, Vol. 20, No. 7, pp.754–771.

YASEMİN C Erensal, Eğitim Yatırımlarının Performansı: Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranının Hesaplanmasında Yöntemsel Yeni Bir Yaklaşım, **Yöneylem Araştırması/ Endüstri Mühendisliği XXIV. Kongresi**, (2004) Haziran.

YAVUZ, Çağla , İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173, s. 145.

Yazgan A. E., , & S. Yiğit, Türk sivil havacılık sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2013).(25), 421- 445.

YAZICI, S. Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme, **KalDer**, Eylül-Ekim, İstanbul: 2000 s.35.

YILDIZ, O., Erdil, T. S. (2013). Türkiye Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılmalı Ölçümlenmesi. **Öneri Dergisi**, 10(39), 89- 100

YÜKSEL, Hilmi işletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma ile Değerlendirilmesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(2), 2003, s. 182

YÜREGİR Oya H. ve Gülsün Nakıboğlu, Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(2), 2007, s. 546.

TEZLER

AKBABA, Ali, “E-İşletmeye Geçiş Sürecinde Yönetim Sistemlerinin Entegrasyonunda Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri: Thy Entegre Operasyon Kontrol Başkanlığında Hoshin Kanri Entegre Yönetim Modelinin Uygulanması, “**Yayınlanmamış Doktora Tezi** , İstanbul, 2018

ERDOĞAN, Dilek, “Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi Ve Dengeli Sonuç Kartı: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi** , Gaziantep, 2012

GEREDE E. “Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Ve Havayolu İşbirlikleri–THY AO.’da Bir Uygulama”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**). Eskişehir. 2002

KARAER B. “Havayolu İşletmeciliğinde Yakıt Maliyetleri Ve Yönetimi.” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı **İşletme Bilim Dalı Doktora Tezi**, Ankara. 2015

YENER H., “Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama,” (**Basılmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, s.61;85. 2007

ZERENLER, Muammer, “Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri,” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Konya, 2003.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.yapisaletlik.com/yem.php> (Erişim tarihi: 21.09.2019)

Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel M¼d¼rl¼ę¼. "Havayolu İşletmeleri".
<http://web.shgm.gov.tr/doc/hyi.xls> (Erişim tarihi: 05.04.2019)

Academia Dergisi İnternet Sitesi, Developing Balanced Scorecard For Mihin Airline Plc,
<https://marmara.academia.edu/turcom>(Erişim tarihi: 05.05.2019)



EKLER

EK-1

Görüşmelerde Kullanılan soru başlıkları

- 1.Yıl Sonunda Performans Değerlendirmesi Yapıyor Musunuz?
- 2.Performans Değerlendirmesi İçin Kullandığınız Herhangi Bir Teknik Mevcut Mudur?
3. Kurumunuzda Yapılan Performans Değerlendirmesinin Boyutları Nelerdir
4. Ana Hedeflerle Stratejiler Arasında İlişkiyi Açıklayabilir Misiniz?
5. Ana Hedeflerle Performans Boyutları Arasındaki İlişkiyi Açıklayabilir Misiniz?
6. Ana Hedeflerle Alt Hedefler Arasındaki İlişkiyi Açıklayabilir Misiniz?
7. Hedeflerin Ölçütlerinin Belirlenmesinde Kriterleri Açıklayabilir Misiniz?
8. Sizce Çalışanlar Stratejik Hedeflerle Alt Hedeflerin İlişisini Biliyor Mu?
9. Performans Değerlendirmesinin Bir Sonraki Yılın Hedefleri İle İlişkiyi Açıklayabilir Misiniz?
10. Performans Değerlendirmesi İle Stratejiler Arasında İlişkiyi Açıklayabilir Misiniz?
11. Yıl Sonu Performans Değerlendirmesi İle Süreç İyileştirme Arasındaki İlişkiyi Açıklayabilir Misiniz?