

Araştırma Makalesi

Havayolu Operasyon Yönetiminde Stratejilerin Entegrasyonu ile İlgili Balanced Score Card Uygulaması

Balanced Score Card Application Related To Integration Of Strategies In Airline Operation Management

Ali AKBABA

Dr., Uçuş Harekat Uzmanı

ali.akbaba75@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-1745-8029>

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
30.12.2020	24.02.2021	25.02.2021

Öz

Balanced Score Card (BSC) bir işletmenin vizyon ve misyonunu faaliyet gösterdiği çevre ve işletmenin iç süreçler analizine göre dört boyut altında ölçülebilir stratejik hedeflere dönüştüren bir sistemdir. Genellikle literatürde performansın dört boyutta ölçülmesi yönüyle çalışılan BSC'nin ayrıca uygun uygulama ile günlük operasyon faaliyetleri ile stratejilerin entegrasyonunu sağlayabildiği ifade edilebilmektedir.

Havayolu Operasyon Kontrol Merkezi (AOCC) departmanı, havayollarının operasyonlarını yönetmektedir. AOCC organizasyonunun yıllık departman hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflerin stratejilere ulaşmayı sağlayacak şekilde belirlenmesinin günlük operasyonu stratejilerle entegre edeceği ifade edilebilmektedir. Bu çalışmanın amacı bir havayolu işletmesinde AOCC bölümü hedeflerinin BSC tekniğiyle saptanan stratejilerle uyumlu belirlenerek entegrasyonun sağlanabileceği ile ilgili bir uygulama çalışması gerçekleştirmektir.

Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji kapsamında bir havayolunun AOCC bölümünde BSC kullanılarak stratejilerin günlük operasyonla nasıl entegre edildiği ile ilgili derinlemesine bilgi verilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonunda uygun operasyon hedeflerinin yıllık işletme hedeflerine ve yıllık işletme hedeflerinin de stratejilere ulaşmayı sağlayacak şekilde belirlenmesinin günlük faaliyetlerin stratejilerle entegrasyonunu sağlayabileceği bildirilebilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Balanced Score Card, AOCC, Entegrasyon

Abstract

The BSC is a system transforming a business' vision and mission to the measurable strategic targets under four dimensions. BSC, which is generally studied in terms of measuring performance in four dimensions in the literature, can also ensure the integration of daily operation activities with strategies if implement right way.

Airline Operations Control Center (AOCC) manage the operation in airlines. It can be stated that when the annual department targets of the AOCC organization are determined to achieve the strategies, daily operations in airlines can be integrated with strategies. The aim of this study is to carry out an application study about the integration of AOCC department targets with strategies determined by BSC method

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Akbaba, A. 2021, Havayolu Operasyon Yönetiminde Stratejilerin Entegrasyonu ile İlgili Balanced Score Card Uygulaması, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(1), 371-389

Within the scope of phenomenology, one of the qualitative research methods, it was tried to provide in-depth information about how strategies are integrated with daily operations by using BSC in the AOCC department. At the end of the study, it is stated that determining the AOCC department goals in such a way as to achieve annual airline targets and strategies can provide integration.

Key Words: Balanced Score Card, AOCC, Integration

Giriş

BSC bir işletmenin vizyon ve misyonunu faaliyet gösterdiği çevre ve işletmenin iç süreçler analizine göre dört boyut (finansal, müşteri, süreçler, çalışan gelişimi) altında ölçülebilir stratejik hedeflere dönüştüren bir sistemdir. BSC stratejik hedefleri belirtilen dört boyutun birbiriyle ilgilerinin anlatıldığı strateji yol haritalarına dönüştüren daha sonra bu dört boyutta belirlenen stratejilerle bağlantılı yıllık işletme hedeflerine dönüştüren ve son olarak günlük operasyonları stratejilerle uyumlu hale getirmek için yıllık işletme hedeflerine hizmet edecek bölüm ve birim hedeflerinin belirlendiği bir stratejik planlama ve yönetim sistemi olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca belirlenen yıllık işletme hedefleri ile bölüm ve birim hedefleri paydaşların katılımı sonucu ortaya çıktığından stratejilerin operasyon yöneticileri tarafından anlaşılmasının da sağlandığı ifade edilebilmektedir.

Havayolu Operasyon Kontrol Merkezi (AOCC), AOCC operasyon yönetim periyodunda (genel olarak bir seferin kalkış saatinden 72 saat önce başlamaktadır) uçuş programının düzenli bir şekilde yönetilmesi için bünyesindeki dispatch, teknik takip, ekip planlama, yer hizmetleri, uçak atama ve meydan slot koordinasyon gibi birimlerle operasyonu takip ederek problemleri veya probleme dönüşebilecek faktörleri belirleyerek onların aksaklığa dönüşmesini önlemek için tedbirler alan bölüm olarak açıklanması mümkündür. Kısaca havayollarında operasyonu yönetmektedir.

Günümüzde işletmeler devamlı olarak çeşitli sorunlar ile karşılaşabilmektedirler. İşletmelerin karşılaştığı sorunlardan biri de üst yönetim tarafından belirlenen stratejilerin tüm işletme operasyonlarının hedefi haline getirilememesi olduğu söylenebilmektedir. Genellikle işletmelerin stratejilerin dört boyutta belirlenerek dengeli performans ölçümlerinde kullanılan BSC uygulaması bu araştırmada stratejilerin günlük operasyon ile entegrasyonu üzerinde uygulanacaktır.

Çalışmanın amacı havayolu işletmelerinde operasyonu yöneten AOCC bölümü ile BSC tekniği yoluyla belirlenen stratejilerin entegrasyonu ile ilgili bir uygulama çalışması gerçekleştirmektir. Böylece BSC tekniği ile bir havayolu işletmesinde günlük operasyonla stratejiler arasındaki entegrasyonun nasıl sağlandığının gösterilmiş olacağı düşünülmektedir.

1. Literatür Taraması

1.1. Havayolu Operasyon Yönetimi ve AOCC

Havayolu operasyon yönetimi; havacılık işletmelerinin sahip oldukları büyük çoğunluğu yüksek maliyetli olan kaynakları (uçak ve ekip kaynağı gibi) etkin ve verimli kullanarak işletmenin amacı olan gelire ve karlılığa dönüştürmek için yapılan uzun dönemli bir süreç şeklinde tanımlanabilmektedir (Castro ve Oliveira, 2011, s. 63).

Havayolu Operasyon Kontrol Merkezi (AOCC), AOCC operasyon yönetme periyodunda (genel olarak bir seferin kalkış saatinden 72 saat önce başlamaktadır) havayolu uçuş programının düzenli bir şekilde yönetilmesi için bünyesindeki dispatch, teknik takip, ekip planlama, yer hizmetleri, uçak atama, meydan slot koordinasyon gibi birimlerle operasyonu takip ederek problemleri veya probleme dönüşebilecek faktörleri belirleyerek onların aksaklığa dönüşmesini önlemek için tedbirler alan bölüm olarak açıklanması mümkündür. Özellikle rekabetin yoğun olduğu havayolu sektöründe son yıllarda operasyon periyodunda alınan önlemlerin işletmenin gelirlerini arttırdığının farkına varan havayollarının AOCC yapılanmasına önem verdiği söylenebilmektedir (Gezgiç, 2016, s. 51).

Havayolu operasyonlarında operasyon kontrol birimleri yayınlanmış tarifeyi uygulamakla görevlidir. Operasyon süreci yer ve uçuş operasyonu olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Birçok havayolu işletmesi başarıya ulaşmak için uçuş ve yer operasyonlarını entegre etmektedir. Operasyon Kontrol Merkezi (AOCC) altında tek bir noktada operasyonların entegrasyonu, ticari ve operasyonel başarıyı önemli ölçüde arttırmaktadır (Cook ve Billig, 2017, s. 147).

Havayollarında operasyon süreci üç aşamada; stratejik, taktik ve operasyonel şeklinde incelenebilmektedir (Köksalın, 2019, s. 2). AOCC altında taktik ve operasyonel seviyedeki birimler tarafından günlük operasyon yönetilmektedir. Operasyonel seviyede operasyon yönetim süreçlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Önceden planlanmış tarifenin uygulanması,
- Küçük operasyonel sapmalar ile karşılaşılması durumunda tarifenin güncellenmesi,
- Aksaklıklar nedeniyle oluşan uçuş kaymalarının uçuş rota planlaması ile tekrar düzeltilmesi.

Bir havayolu işletmesinde gecikmelerinin önlenmesi yönetim stratejilerinin doğru belirlenmiş olmasına, tarife planlamasının uygun şekilde yapılmasına ve operasyon birimlerinin tarifeyi etkin şekilde uygulamasına bağlıdır (Uslu, 2009, s. 124).

Operasyon kontrolü, bir havayolu şirketi için en önemli işlerden birini oluşturmaktadır. AOCC bölümü içindeki Operasyon kontrol mekanizmaları aracılığıyla bir havayolu şirketi, şirketin diğer alanları tarafından daha önce tanımlanan uçuş programının takip edilip edilmediğini kontrol ederek tüm uçuşları izlemektedir. İzledikleri bu uçuş operasyonlarında çıkabilecek problemleri belirleyerek onların aksaklığa dönüşmesini önlemeye çalışmakta oldukları ifade edilebilmektedir. Operasyonu yöneten AOCC biriminin kendi yıllık hedefleri mevcuttur. Stratejik planlamada genel problemin işletmenin amaçlarının tüm paydaşların amacı haline getirmek olduğu söylenebilmektedir. Eğer günlük operasyon stratejilere uygun olarak yürütülürse işletmenin amaçlarının tüm operasyon çalışanlarının hedefi haline getirilmiş olduğu söylenebilmektedir. Günlük operasyonun işletme stratejilerine uygun olarak yürütülmesini operasyon birimlerinin hedeflerinin stratejilere hizmet edecek şekilde belirlenmesi ile mümkün olduğu söylenebilmektedir. Havayollarının operasyonu AOCC tarafından yönetildiğinden eğer AOCC hedefleri stratejilere ulaştırarak şekilde belirlenirse havayollarının operasyonları stratejik amaçlar doğrultusunda yürütülebilecektir. Bu sebeple, bu çalışma stratejilerini BSC yöntemi ile belirleyen Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolunun AOCC bölümünde hedefler ile stratejiler arasında ilişkinin saptanabilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

1.2. Balanced Score Card

İnsanlar hayatlarında mutlaka belirli bir denge içerisinde yaşamak durumundadırlar. İnsanlar için geçerli olan dengenin sağlanması aynı şekilde işletmeler içinde geçerli olan bir durumdur. Hatta işletmelerin performans durumlarının değerlendirilmesinin de dengeli olması gerekmektedir. Bu anlayışla değerlendirmenin sadece finansal boyutla değil çok yönlü bakış açılarıyla gerçekleştirilmesi önemlidir (Karaman, 2009, s. 413). Ayrıca geçmiş bilgilerin entegrasyonunun işletmenin kendisini geliştirerek performansına olumlu yönde katkı sağlayacağı ifade edilebilmektedir (Hamşioğlu, 2018, s. 480). Eğer işletmeler performans değerlendirmelerini çok yönlü yaparlarsa kendilerini geliştirecekleri sonucu çıkabilmektedir.

İşletmelerin gelişen rekabete ayak uydurabilmeleri için maddi unsurlara duyulan ihtiyaçların yanı sıra maddi olmayan unsurlara karşı da ilgili olmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede işletmelerin günlük rutin operasyonlarında uyguladıkları performans ölçüm kriterleri değişiklik göstermeye başlamıştır (Yüreğir ve Nakiboğlu, 2007, s. 547).

İlk olarak Kaplan ve Norton tarafından ortaya atılmış olan BSC uygulaması işletmelerin performanslarının yalnızca maddi unsur olan finansal boyuta göre değil bunun yanı sıra müşteri memnuniyeti boyutu, şirket içi süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu gibi maddi

olmayan unsurlara göre de ölçülmesi gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Eğer bu boyutlar ölçülebilir stratejilerle takip edilirse onların gelişmesi ve geçmişle kıyaslanmasının sağlanabileceği vurgulanmıştır ve bu unsurların her birinin belirli bir dengeye sahip olması gerekliliği görüşü savunulmuştur (Güner, 2008, s. 249).

Kaplan ve Norton tarafından ortaya atılmış olan BSC uygulaması işletmelerin belirledikleri hedeflere hangi derecede ulaşabildiklerini tespit etmeye yarayan bir performans ölçüm sistemidir (Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010, s. 3-4).

BSC kullanan işletmeler vizyon ve misyonlarını, müşteri portföylerini ve tüm operasyonel stratejilerini dikkate alarak oluşturmalıdır. İşletmelerin kullandığı BSC işletmelerin günlük rutin işlerini ve performanslarını dört farklı şekilde ölçmeyi sağlamaktadır. Bunlar (Uygur, 2009, s. 149):

- Müşteri boyutu,
- Şirket içi süreçler boyutu,
- Finansal boyut,
- Öğrenme ve gelişme boyutu.

1.2.1. Balanced Score Card Faydaları

BSC sistemi, bir organizasyonun yönetim bilgi sisteminin tüm boyutlarının bütünleştirilmesini sağlamakta ve yöneticilerin işletmelerini değerlendirme tarzları ile zaman ve kaynaklarını kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir. Normalde işletmeler tarafından kullanılan performans ölçüm yöntemlerinde yalnızca nicel sonuçlara ulaşılabilirken BSC kullanan havacılık işletmeleri nicel ve nicel olmayan sonuçlara ulaşmaktadır. Ayrıca BSC işletmelerin SWOT analizleri açısından da etkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Yani işletmelerin güçlü, zayıf, geliştirilebilir ve tehdit unsurlarının belirlenmesine de olanak sağlamaktadır (Suharno, 2016, s. 53).

İşletmelerin uygulayacağı BSC uygulamalarının sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Argüden ve Sağdıç, 2000, s. 14):

- İşletmenin stratejilerinin belirlenmesini ve tüm yönetsel kararlara katılımını sağlar,
- İşletme stratejisinin tüm organizasyonca benimsenmesini sağlar,
- İşletmenin sürdürülebilirliği için stratejik hedeflerin kısa dönemli hedefler ile birleştirir,
- Tüm işletme faaliyetlerinin sistemli bir biçimde izlenmesini 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.

1.2.2. Balanced Score Card ve Stratejik Planlama

BSC işletmelerin sahip oldukları finansal varlıkların yanında; geleceğe dönük müşteriye odağı olarak, 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 (Acar, 2007, s. 3).

Stratejik planlamanın başarısı stratejilerin yıllık hedeflerle entegrasyonundan geçtiği söylenebilir. Başka bir ifade ile İşletmelerin belirlemiş oldukları misyon ve vizyon hedeflerine ulaşabilmelerinin yolu uyguladıkları stratejik planların BSC yaklaşımıyla yıllık faaliyetler ile entegre edilmesinden geçmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006, s. 78).

BSC bu çalışmanın konusu olan stratejilerin operasyon ile entegrasyonu konusunda, uygun Operasyonel ölçütler verilmesinin performans ölçümüne katkı sağlayacağını ifade etmektedir (Yılmaz, 2010, s. 71).

1.3. Balanced Score Card ile Stratejilerin Günlük Operasyon ile Entegrasyonu

BSC sistemi genel anlamda işletmeler için stratejik planlamanın finansal boyutunun yanı sıra müşteri memnuniyeti, işletmenin iç süreçleri ve öğrenme ve gelişme boyutuyla da yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. İşletmenin finans dışındaki boyutlarda kendisini geliştirmesinin finansal boyutu da geliştireceği ifade edilmektedir. Operasyonel ölçümler burada öncü göstergeler olarak finansal ölçümler ise sonuç olarak görülmektedir.

BSC bir işletmenin vizyon ve misyonunu faaliyet gösterdiği çevre ve işletmenin iç süreçler analizine göre dört boyut (finansal, müşteri, süreçler, çalışan gelişimi) altında ölçülebilir stratejik hedeflere dönüştüren bir sistemdir. Bu metotta bu dört boyutta ilerleme sağlanabilmesi için belirlenen stratejilere hizmet edecek yıllık işletme hedefleri saptanmaktadır. Böylece yıllık operasyonların stratejilere uygun şekilde yürütüleceği düşünülmektedir. Bu aşamadan sonra yıllık işletme hedefleri ile uyumlu departman (bölüm) ve birim hedefleri belirlenmektedir. Böylece departmanların ve birimlerin günlük operasyonu işletmenin yıllık performansını geliştirecek şekilde icra etmeleri planlanmaktadır. Daha önce belirtildiği üzere yıllık hedefler stratejilere ulaşmada ilerleme sağlayacak şekilde tayin edildiğinden günlük operasyonla stratejilerin de entegre edildiği ifade edilebilmektedir. Bu basamakların Türkiye’de stratejik planlamada BSC tekniğini kullanan bir havayolunda operasyonlarla stratejilerin entegrasyonunu sağlama boyutuyla nasıl yürütüldüğünün AOCC bölümünde uygulama çalışmasını yapmanın bu araştırmanın amacı olduğu bildirilebilmektedir.

1.4. Havayollarında Balance Score Card ve Stratejilerin AOCC Operasyon Süreçleri ile Entegrasyon

Günümüzün yoğun rekabet ortamında havayolu işletmelerinin performanslarını etki eden faktörleri belirleyip performanslarını bu faktörlere göre ölçmeleri organizasyonun sürekliliği açısından önem arz etmektedir (Ekrem, 2020, s. 16). BSC son zamanlarda birçok sektörde uygulama alanı bulmuş bir stratejik planlama ve yönetim sistemidir. Havayollarında da bu yöntemin geniş kullanım alanı bulduğunu söylemek mümkündür. İşletme performansının dengeli bir şekilde ölçülmesinden yola çıkan BSC’in zamanla birçok açıdan geliştirilerek çok yönlü bir uygulama haline dönüştüğü belirtilebilmektedir. İşletme yönetiminde stratejik planlama sorunlarından biri olarak görülen stratejileri tüm işletmenin hedefine dönüştürme BSC tarafından günlük operasyonların stratejilerle entegrasyonu şeklinde ifade edilmektedir ve işletmeler için bu entegrasyon operasyon birimlerinin hedeflerini stratejilere hizmet edecek şekilde belirlendiğinde sağlanabileceği belirtilmektedir.

Havayollarında uzun vadeli stratejik planlamaların aksine AOCC tarafından yürütülen günlük operasyonel süreçlerin anlık kararlar ve stratejiler ile belirlenmesi konuları önem taşımaktadır. AOCC’ler tarafından yürütülen günlük rutin işlerin BSC yönteminde stratejilerle uyumlu icra edilmesi havayolu işletmelerinin stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli olduğu ifade edilebilmektedir. Bu amaçla BSC yıllık hedeflerle stratejilerin uyumlu bir şekilde belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Böylece yıllık hedeflerle işletmenin yıllık faaliyetlerinin stratejilere ulaşılmasına katkı sağlayacak şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır. İkinci olarak bölüm (departman) ve birim yıllık hedefleri ile işletmenin yıllık hedefleri uyumlu bir şekilde belirlenerek işletmenin günlük faaliyetlerinin işletmenin yıllık hedeflerine hizmet etmesi sağlanmaktadır. Bu sayede yıllık hedeflere entegre olan bölüm ve birim hedefleri aynı zamanda stratejilere de entegre olmuş olacaktır. Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolunun AOCC departmanında havayolunda birim ve bölüm yıllık hedeflerinin BSC yöntemiyle stratejilerle nasıl entegre edileceği ile ilgili uygulama çalışması yapmak olarak bildirilebilmektedir.

2. Yöntem

Araştırmanın Amacı: Havayolu şirketlerinde tüm operasyonlar AOCC bölümü tarafından yönetilmektedir. AOCC genellikle bir seferin kalkış saatinden 72 saat önce başlayan periyot içinde bünyesinde yer alan ekip planlama, teknik takip ve dispatch gibi üniteler vasıtasıyla operasyonları takip ederek ortaya çıkan problemleri aksaklığa dönüşmeden çözmeye çalışan birim olarak tanımlanabilmektedir. BSC bir işletmenin vizyon ve misyonunu faaliyet gösterdiği çevre ve işletmenin iç süreçler analizine göre dört boyut (finansal, müşteri, süreçler, çalışan gelişimi) altında ölçülebilir stratejik hedeflere dönüştüren bir sistemdir. BSC stratejik hedefleri belirlenen dört boyutun birbiriyle ilgilerinin anlatıldığı strateji yol haritalarına dönüştüren daha sonra bu dört boyutta belirlenen stratejilerle bağlantılı yıllık işletme hedeflerine dönüştüren ve son olarak günlük operasyonları stratejilerle uyumlu hale getirmek için yıllık işletme hedeflerine hizmet edecek bölüm ve birim hedeflerinin belirlendiği bir stratejik planlama ve yönetim sistemi olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca belirlenen yıllık işletme hedefleri ile bölüm ve birim hedefleri paydaşların katılımı sonucu ortaya çıktığından stratejilerin operasyon yöneticileri tarafından anlaşılmasının da sağlandığı ifade edilebilmektedir.

Çalışmanın amacı havayolu işletmelerinde operasyonu yöneten AOCC bölümünde BSC tekniği yoluyla belirlenen stratejilerin entegrasyonu ile ilgili bir uygulama çalışması gerçekleştirmektir. Böylece günlük operasyonla stratejiler arasındaki entegrasyonun nasıl sağlandığının gösterilmiş olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları: Bu çalışma bünyesinde AOCC birimi bulunan ve bu birimi etkin bir şekilde kullanılan bir havayolunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma yalnızca bir havayolu işletmesi ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmanın Yöntemi: Bu çalışma, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan olgu bilim (fenomenoloji) deseniyle tasarlanmıştır. 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 sağlanabilecektir. Olgu bilim bireylerin yaşamış olduğu deneyimler üzerinde derinlemesine durmakta ve bu deneyimlerin kişiler için ne anlama geldiğine odaklanmaktadır. Ortaya çıkan üründe ise bu deneyimlerin özüne (esasına) ulaşılacağını varsaymaktadır. Fenomenoloji çalışmaları hem teorik hem de pratik olarak yararlı bilgiler sunmaktadır. Bu çalışmalarda elde edilen bilgiler ile işletmelerde ve diğer bağlamlarda yapılan uygulamalar, ilişkiler ve bunlar ile ilgili farklı uygulamalara ve değişikliklere yol açacak öneriler ortaya konulmaktadır. Olgu bilim deseniyle araştırmalarda aslında farkında olduğumuz ama derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgular üzerine odaklanılmaktadır.

Yöntem olarak belirlenen fenomenoloji kapsamında belirlenen bir havayolu işletmesinde genel hatları ile literatürde uygulama bilgisine sahip olduğumuz BSC tekniğinin havayolu işletmelerinde operasyonu yöneten AOCC birimleri bünyesinde stratejilerin nasıl operasyon ile entegre edileceğinin uygulaması gerçekleştirilmiştir. Kısaca AOCC biriminde BSC kullanılarak stratejilerin günlük operasyonla nasıl entegre edildiği ile ilgili derinlemesine bilgi verilmeye çalışılacağı söylenebilmektedir.

Araştırma boyunca örnekleme oluşturan işletmeden için X havayolu işletmesi olarak bahsedilecektir.

Çalışma Grubu ve Veri Toplama Yöntemi: Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme evreni en genel şekliyle tasvir eden örneklemin bulunması şeklinde ifade edilebilmektedir.

Tablo 1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Havayolları

Havayolu Şirketi	Yolcu Uçağı Sayısı		Koltuk Kapasitesi		Kapasite Değişim (%)
	2014	2015	2014	2015	
THY A.O.	224	258	43.250	50.983	17,9
Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	46	58	8.364	10.827	25,4
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	53	54	9.672	10.167	5,1
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	21	28	4.809	7.137	48,4
Atlasjet Havacılık A.Ş.	18	20	3.594	3.954	10,0
Borajet Hav. Taş. Uçak Bak. Onar. A.Ş.	8	14	635	1.341	111,2
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	10	10	1.849	1.890	2,2
Hürkuş Hava Yolu Taş. Ve Tic. A.Ş.	8	8	1.520	1.440	-5,3
Ihy İzmir Hava Yolları A.Ş.	6	7	1.116	1.302	16,7
Tailwind Havayolları A.Ş.	7	7	1.218	1.218	0
Toplam	401	464	76.297	90.259	18,3

Kaynak: Sarsın, 2016

Araştırmada 2016 yılı verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren ve tablo 1’de gösterilen havayollarından biri tipik örneklem olarak seçilmiştir. Çalışma boyunca bu işletme X havayolları şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca tipik durum örneklemesi içinde de kartopu veya zincir örneklemesi yöntemi ile bu havayolu işletmesinde hem AOCC bölümü içerisinde hem stratejilerin belirlenmesi ile ilgili bölümden kişiler tespit edilerek kendilerinden Balance Score Card tekniğinin havayolunun AOCC bölümünde günlük yürütülen operasyon ile stratejilerin nasıl entegre edildiğiyle ilgili bilgi alınmaya çalışılmıştır. Görüşme tablo 2’de gösterilen 11 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan 7’si AOCC bölümünde yer alan operasyon birimlerinin alt düzey yöneticisidir, 1’i hem stratejilerin belirlenmesine hem de AOCC hedeflerinin belirlenmesinde yer alan orta düzey yöneticidir, 3’ü ise stratejilerin, yıllık hedeflerin ve bölüm ve birim hedeflerinin belirlenmesinde yer alan stratejik yönetim biriminden alt düzey yöneticidir. Bu üç yöneticiden ve AOCC orta düzey yöneticiden stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen bu stratejilerin yıllık işletme hedefleri ve departman ve birim hedefleri ile ilişkilendirilmesi ile ilgili, AOCC içinde yer alan operasyon yöneticilerinden de yıllık işletme hedefleri ile departman ve birim hedeflerinin ilişkilendirilmesi ile ilgili veriler toplanmıştır. Böylece Balance Score Card yardımıyla stratejilerin operasyon ile entegrasyonunun nasıl sağlandığı uygulama sayesinde ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Veriler karşılıklı veya telefonla görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Aşağıda yer alan tabloda katılımcıların görevleri ve araştırmadaki kodları belirtilmiştir.

Tablo 2. Katılımcı Özellikleri

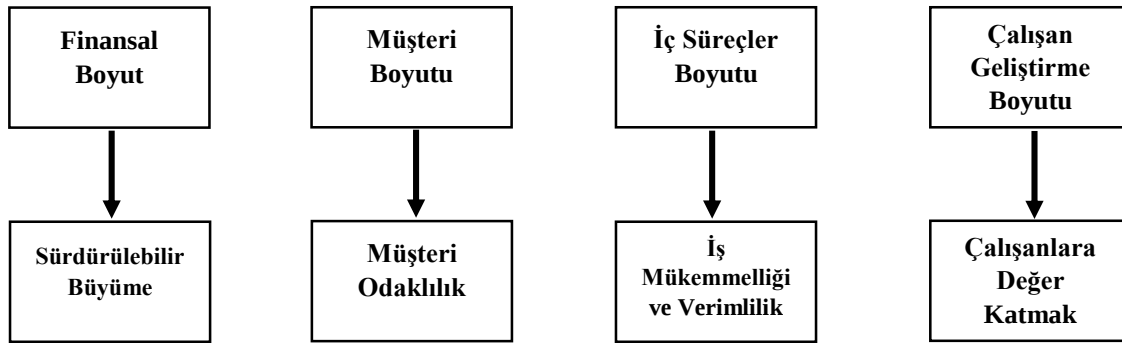
Katılımcıların Bölümleri	Görevleri	Kodu
AOCC	Başkan	K1
AOCC	Yakıt Müdürü	K2
AOCC	Yer Hizmetleri Müdürü	K3
AOCC	Uçak Atama Müdürü	K4
AOCC	Dispatch Müdürü	K5

AOCC	Teknik Müdür	K6
AOCC	Kalite Şefi	K7
AOCC	Destek Müdürü	K8
Stratejik Planlama Bölümü	Müdür	K9
Stratejik Planlama Bölümü	Şef	K10
Stratejik Planlama Bölümü	Şef	K11

3. Bulgular

X havayollarında görüşme yapılan katılımcılara stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesi ile ilgili takip eden sorular sorulduğunda entegrasyonun nasıl sağlandığı konusunda aşağıdaki şekiller ortaya çıkmıştır;

Stratejik planlama bölümünden üç katılımcıya (K9, K10, K11) ve orta düzey yöneticiye (K1) Balance Score Card'ın dört boyutuna uygun belirlenen stratejik hedefler sorulmuştur. Bu boyutlara örnek olabilecek birer stratejik odak örneğinin katılımcıların verdiği bilgi sonucu aşağıdaki şekildeki gibi ortaya çıktığı söylenebilmektedir.

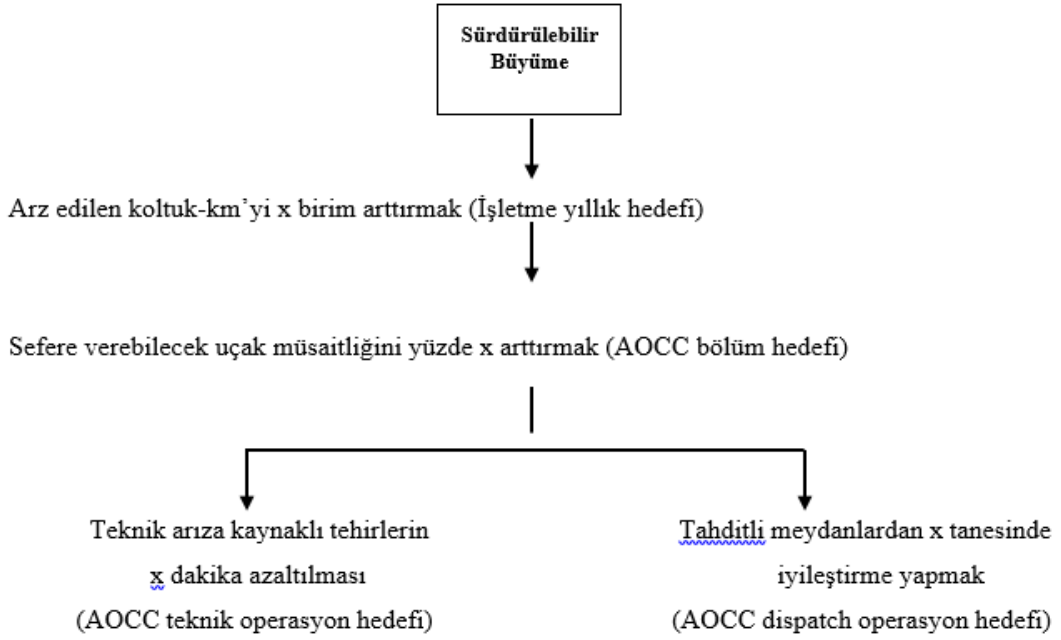


Şekil 1. Stratejik Odak Örneği

Görüşme sonucunda stratejilerin işletme ile ilgili dengeli bir performans değerlendirmesi yapabilmek için maddi unsur olan finans boyutunun yanı sıra maddi unsur olmayan müşteri boyutuna, şirket içi süreçler boyutuna ve öğrenme ve gelişme boyutuna entegre olarak belirlendiğinin ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir. Bu boyutlarla ilgili birden fazla strateji belirlenmektedir fakat bu çalışmada şekil 1’de görüleceği gibi her boyut ile ilgili sadece bir örnek stratejik odak belirtilmiştir. Böylece belirlenen stratejiler bu boyutların gelişmesine imkân vererek işletme performansının dört boyutta değerlendirilmesine imkân sağladığı söylenebilmektedir. Örnek vermek gerekirse, şekil 1’de görülebileceği gibi sürdürülebilir büyüme stratejisi finansal boyutun, müşteri odaklılık stratejisi müşteri boyutunun performans değerlendirmesini sağladığı görülebilmektedir.

1. Stratejik planlama bölümünden üç katılımcıya (K9, K10, K11) ve orta düzey yöneticiye (K1) bu stratejilere uygun X Havayolunun yıllık işletme hedefleri sorulmuştur.
2. Yıllık hedefler belirlendikten sonra tüm katılımcılara X Havayolunun yıllık işletme hedefleri ile bağlantılı AOCC hedefleri ve AOCC içinde yer alan operasyon birimlerinin hedefleri sorulmuştur. Bu iki soru sonucu elde edilen bilgiler her stratejik hedef için ayrı ayrı aşağıdaki şekil 2, 3, 4, 5’te gösterilmiştir.

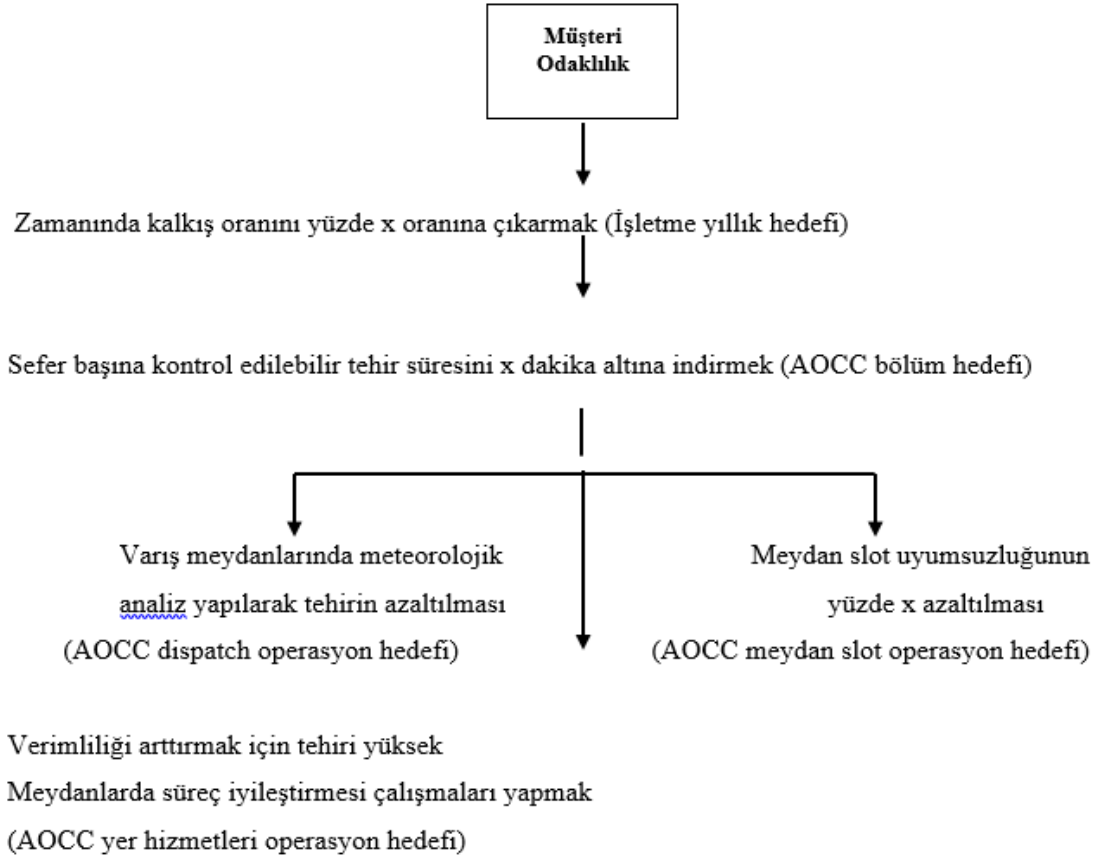
Şekil 1’de gösterilen stratejik hedefler ile uyumlu belirlenmiş yıllık işletme hedefleri ve bu yıllık işletme hedeflerine uygun AOCC bölüm ve AOCC içinde yer alan bazı birim hedefleri ayrı ayrı aşağıdaki şekil 2, 3, 4, 5’te gösterilmiştir.



Şekil 2. Sürdürülebilir Büyüme

Bulgular kısmında şekil 2’de sürdürülebilir büyüme finansal boyut stratejisi ile bağlantılı yıllık hedef arz edilen koltuk-km’yi x birim arttırmak olarak belirlenmiştir. Daha fazla km başına koltuk arzı daha fazla hizmet anlamına geldiğinden bu koltukların satılması ile finansal olarak sürdürülebilir büyüme stratejik hedefine katkı sağlanarak işletmenin yıllık hedefleri ile stratejileri arasında entegrasyonun sağlanmış olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

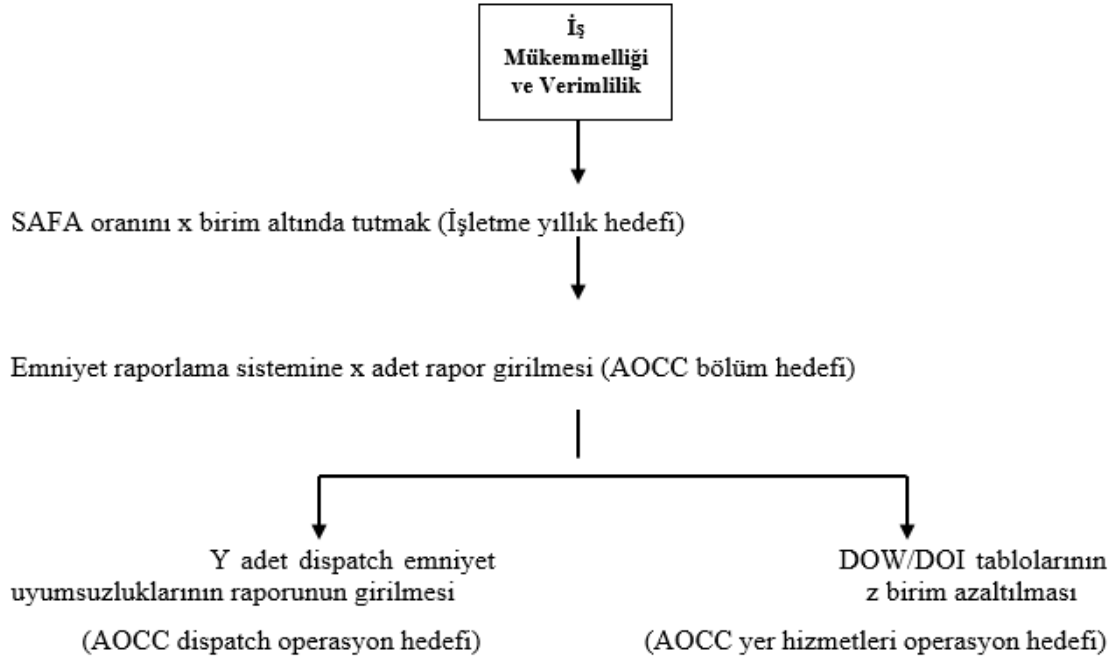
Şekil 2’ye bakıldığında sürdürülebilir büyüme stratejisi ile ilişkili olan arz edilen koltuk-km’yi x birim arttırmak işletme yıllık hedefine ulaşabilmek için sefere verebilecek uçak müsaitlik durumunu yüzde x arttırmak AOCC bölüm hedefi saptanmıştır. Bu hedefe ulaşıldığında daha fazla sefer icra edilebilecek yani arz edilecek koltuk-km kapasitesi artırılmış olacaktır. Bu da daha fazla koltuk satışı anlamına gelebileceğinden finansal boyut stratejisi olan sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayacağı sonucuna ulaştırabilmektedir. Şekil 2’deki diğer örnekte teknik arıza kaynaklı tehirler azaltıldığında uçaklar ilave sefer icra edebilmek için daha fazla müsait olacak böylece koltuk-km kapasitesi artırılmış olacaktır.



Şekil 3. Müşteri Odaklılık

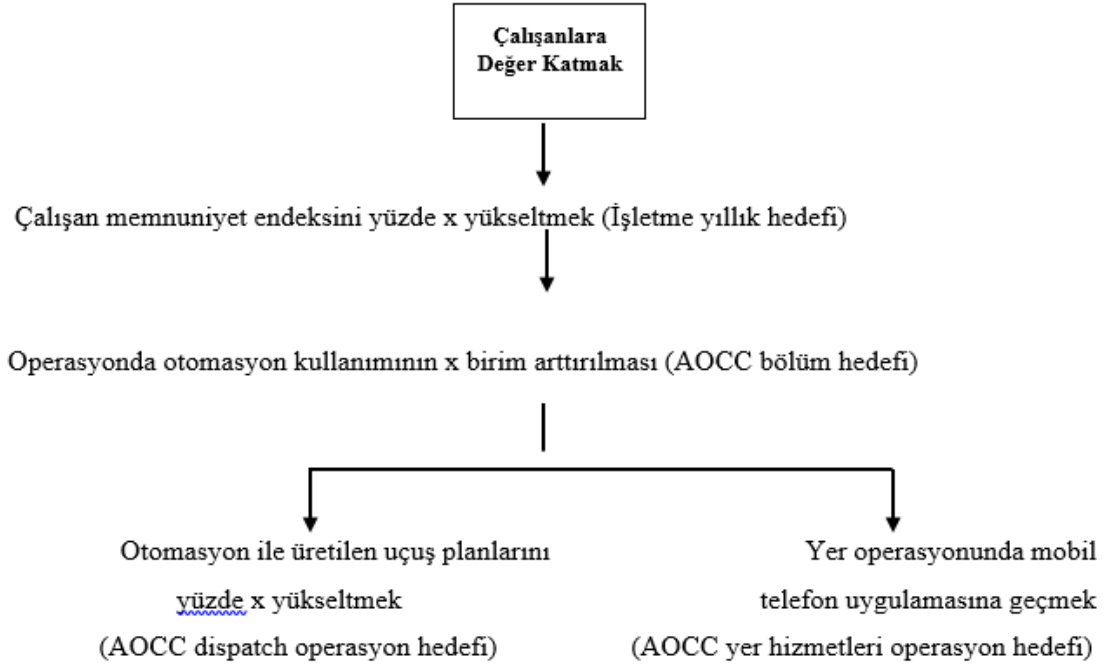
Şekil 3'te görüleceği gibi Müşteri odaklılık stratejisine ulaşmaya katkı sağlayacak zamanında kalkış oranını yüzde x oranına çıkarmak olarak ifade edilen işletme yıllık hedefi ile ilişkili olarak belirlenen sefer başına kontrol edilebilir tehir süresini x dakika altına indirmek olan AOCC bölüm hedefine ulaşılmasının aynı zamanda işletme hedefi olan zamanında kalkış oranının yükselmesine olanak sağlayacağı ifade edilebilmektedir. Böylece AOCC bölümünün hedefi ile işletmenin yıllık hedefi arasında entegrasyon sağlanmaktadır.

AOCC slot operasyon hedefi olan meydan slot uyumsuzluğunun azaltılmasına ulaşıldığında slot kaynaklı tehirler azaltılacağından hem AOCC bölüm hedefine hem de işletme hedefine ulaşılacağı belirtilebilmektedir. Böylece günlük operasyonda slot kaynaklı tehirler azaltılarak müşteri odaklılık stratejisine katkı sağlanacağı söylenebilmektedir.



Şekil 4. İş Mükemmelliği ve Verimlilik

Şekil 4'te BSC boyutlarından olan iç süreçler boyutunun İş mükemmelliği ve verimlilik stratejisine uygun işletme ve departman yıllık hedeflerini göstermektedir. Havacılık sektöründe iş süreçleri ülke sivil havacılık otoriterleri tarafından denetlenmektedir. SAFA, bulgular kısmının sonunda açıklandığı gibi yabancı ülke havacılık denetlemelerinin kısaltmasıdır. Bu denetlemeler sonunda havayolu için daha az rapor yazılması emniyet açısından süreçlerin daha iyi icra edildiği anlamını geldiğinden yıllık hedef SAFA oranını X birim altında tutmak olarak bildirilerek stratejiye ulaşılmasının sağlanabileceği söylenebilmektedir. İlave olarak AOCC hedefleri ve AOCC içinde yer alan dispatch biriminin ve yer hizmetleri biriminin hedefleri de kendi birimleri ile ilgili bu denetimlerde daha az rapor düzenlenmesi yönünde belirlenerek işletmenin yıllık hedeflerine ve dolayısıyla stratejiye hizmet edecek şekilde belirlenerek entegrasyonun sağlandığı söylenebilmektedir.



Şekil 5. Çalışanlara Değer Katmak

Şekil 5’te, BSC boyutlarından öğrenme ve gelişme boyutunu geliştirmek için seçilmiş çalışanlara değer katmak stratejisine uygun işletme ve departman yıllık hedeflerini göstermektedir. Şekilde görüleceği gibi otomasyon kullanımının geliştirilmesi üzerine belirlenen AOCC hedefleri ve AOCC disptach ve yer hizmetleri birim hedefleri ile çalışanların bazı iş süreçleri daha pratik şekilde yürütülerek memnun olmaları sağlanabilmektedir.

Şekilde kullanılan terimler:

Tahditli meydan: Bir meydana uçuş kalkış ve iniş hattında rüzgar, mania gibi sebeplerle uçak performansındaki düşüş olarak ifade edilmektedir.

SAFA (Safety Assesment Foreign Aircraft): Bir ülkenin sivil havacılık otoritesi tarafından ülkesine sefer yapan başka ülkeye kayıtlı bir uçağa emniyet denetlemesi yapılması ve bu denetim sonucu bulunan bulguların düzeltilmesinin talep edilmesi.

DOW (Dry Operating Weight) / DOI (Dry Operating Index) Tablosu: Hava aracı kuru operasyon ağırlığı/hava aracı kuru operasyon indeksi. Bu tablolar sayesinde uçağa yüklenen yüklerin dengeli bir şekilde dağıtılmasının ayarlanması kolaylaşmaktadır.

Sonuç

Bu araştırma Balanced Score Card’ı stratejik planlama sürecinde kullanan bir havayolu işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Genel olarak işletme performansının dört boyutta dengeli bir şekilde ölçülmesi ile bilinen Balanced Score Card’ın, stratejileri günlük operasyon ile entegre etmesi boyutu bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda sonuç kısmı stratejilerin, işletme hedeflerinin ve AOCC bölümünün ve AOCC operasyon birimlerinin hedeflerinin belirlenmesi başlıkları altında değerlendirilecektir.

İşletmenin Stratejilerinin Belirlenmesi Süreci: Balance Score Card işletmenin vizyon ve misyonundan geliştirilen stratejileri ölçülebilir değerlere dönüştüren bir uygulamadır. Yapılan görüşmeler sonucunda işletme stratejilerinin vizyon ve misyona uygun olarak yapılan çevresel

analizler ve işletme analizi ile işletmenin bir önceki yılda gösterdiği performansı referans alınarak hazırlanan raporlar sonucunda üst yönetim tarafından belirlendiğinin ortaya çıktığı bildirilebilmektedir. Böylece Balance Score Card uygulaması sonucu belirlenen stratejilerin vizyona ve misyona, işletmenin faaliyet gösterdiği çevreye ve işletmenin bir önceki performansına entegre olarak belirlendiği sonucuna ulaşıldığı söylenebilmektedir.

İşletmenin iç süreçlerine ve faaliyet gösterdiği çevreye göre işletmenin finans, müşteri, işletmenin iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutunda işletmenin performansını bu dört boyutta ölçecek stratejiler belirlendiği görülebilmektedir. Dört boyutun BSC açısından açıklaması çalışan memnuniyetinin iş mükemmelliğini, verimliliğini artıracak ve bu boyutlardaki gelişmenin de müşteriyi memnun edeceği, memnun olan müşterinin havayolunu daha fazla tercih ederek daha fazla gelir getireceği şeklinde yapılabilmektedir. Böylece, BSC yol haritası ile stratejiler arasında da ilişki kurulduğu söylenebilmektedir.

İşletmenin Yıllık Hedeflerinin Belirlenmesi Süreci: Görüşme sonucunda yıllık işletme hedeflerinin strateji belirleme bölümü tarafından taslak halinde belirlendiği daha sonra bu taslak hedeflerin ölçütlerinin üst yönetim ve orta seviye yöneticiler tarafından mutabakat sonucu son haline getirildiği ortaya çıkmıştır. Böylelikle yıl içinde bu hedef için çalışacak orta düzey yöneticinin katılımı sağlanarak bu hedefi gerçekleştirmesi için optimum seviyede motivasyonunun sağlandığı ifade edilebilmektedir.

Yine bu kısımda katılımcıların ifadelerinden yıllık işletme hedeflerinin stratejilere ulaşmaya katkı sağlayacak şekilde belirlendiği sonucunun ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Örneğin yıllık hedef arz edilen koltuk-km'yi x birim arttırmak olarak belirlenmiştir. Eğer uçuşlarda satacak daha fazla koltuk olursa daha fazla gelir elde ederek yıllık performansta büyümeyi sağlayıp stratejilere ulaşmaya katkı sağlanabileceği söylenebilmektedir. Böylece yıllık hedeflerle yıl içinde yapılacak faaliyetlerin stratejilere uyumlu hale getirilmesi stratejilerle yıllık işletme hedeflerinin entegrasyonunu sağlayacağı vurgulanabilmektedir.

AOCC Bölümünün ve AOCC İçerisinde Yer Alan Operasyon Birimlerinin Hedeflerinin Belirlenmesi Süreci: Tüm katılımcılarla yapılan görüşmelerde AOCC bölüm hedeflerinin ve AOCC içinde yer alan dispatch, teknik takip, yer hizmetleri ve ekip planlama gibi operasyon birimlerinin hedeflerinin işletmenin yıllık hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde belirlendiği sonucuna ulaşıldığı söylenebilmektedir. Örneğin, teknik arıza kaynaklı tehirler azaltıldığında uçaklar ilave sefer icra edebilmek için daha müsait olacak böylece koltuk-km kapasitesi artırılmış olacaktır. Böylece teknik operasyon birimi günlük operasyonda teknik kaynaklı tehirleri azaltarak uçakların daha fazla sefer icra etmesini sağlayacak ve daha fazla sefer ile daha fazla gelir elde edebilecektir. Bu durum finansal boyut stratejisi olan sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayarak günlük operasyonla strateji arasında entegrasyonu sağlayacaktır.

Çalışma sonucunda hedeflerin ölçütleri üst yönetimle AOCC bölüm ve birim yöneticileri arasında mutabakat sonucu ortaya çıktığı katılımcılar tarafından bildirmişlerdir. Bu uygulamanın stratejilere ulaşmada amaç birliğine katkı sağlayacağı ifade edilebilmektedir.

İşletmenin dengeli performansının ölçülmesi için stratejilerin dört boyutta belirlenmesi ile bilinen BSC tekniğinin X havayollarındaki uygulamada görüleceği gibi günlük operasyonla stratejilerin entegrasyonunu da sağlayabileceği belirtilebilmektedir. Bu entegrasyonu sağlamak için öncelikle stratejilere ulaşmaya katkı sağlayacak işletme yıllık hedefleri belirlenmektedir. Daha sonra havayolunun yıllık hedefleri ile uyumlu AOCC bölüm hedefleri saptanmaktadır. Son olarak AOCC içindeki operasyon birimlerinin hedefleri de AOCC bölüm hedeflerine katkı sağlayacak şekilde belirlenerek havayollarında günlük operasyonu yöneten AOCC bölümündeki faaliyetler ile stratejiler arasında entegrasyonun sağlanmış olduğu ifade edilebilmektedir. Bir başka ifade ile uygun yıllık işletme hedefleri belirleyerek yıllık faaliyetlerin ve uygun operasyon hedefleri belirleyerek günlük faaliyetlerin stratejilere göre yürütülebileceği bildirilebilmektedir. Ayrıca hedef belirleme sürecine operasyon yöneticilerinin de dahil olması amaçlara ulaşmada tüm işletmeyi entegre ettiği sonucuna ulaşıldığı da ifade edilebilmektedir. Böylece bu çalışmanın

amacı olan havayollarında günlük operasyonla stratejilerin ve dolayısıyla vizyon ve misyonun BSC ile entegrasyonunun nasıl sağlanacağını gösterildiği söylenebilmektedir.

Bu çalışma sonucu BSC uygulamasının en küçük birimin hedefinden stratejilere kadar entegrasyonun sağlanabilmesi yönteminin stratejileri günlük ve yıllık faaliyetlerde somutlaştıracak uygun hedeflerin belirlenmesi olduğu ifade edilebilmektedir. Bu durumda sadece operasyon birimleri değil tüm işletmenin günlük ve yıllık faaliyetleri hedeflerin doğru seçilmesi ile stratejilere ve dolayısıyla vizyona ve misyona göre yürütülebilmektedir. Böylece vizyonun ve misyonun sadece üst yönetimin değil tüm işletmenin hayaline dönüştürülebileceği vurgulanabilmektedir.

Tartışma ve Öneriler

Norton ve Kaplan BSC uygulamasını literatüre kazandırdıktan sonra bu uygulamayı geri dönüş sağlayan işletmeler vasıtasıyla geliştirmişlerdir. Daha sonra BSC için yapılan katkılardan biri de operasyonel performans ile BSC'nin dört boyutu olan finans, müşteri memnuniyeti, süreç geliştirme ve öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen stratejilerin ilişkilendirilmesi gerekliliği olarak belirtilebilmektedir (Kaplan, 2009, s. 18). Bu çalışmada operasyon ile BSC'nin dört boyutunun ilişkilendirilmesi uygulaması yapılarak günlük operasyonun stratejileri yansıtabilecek şekilde yürütülebilmesi için operasyon birimlerinin hedeflerinin stratejilere ulaştırarak şekilde seçilmesi gerekliliğinin ortaya konduğu söylenebilmektedir. Bu çalışma havayolunun sadece bir operasyon bölümünde yapılmıştır. Tüm havayolu günlük faaliyetlerini kapsayan bir çalışma yapılması BSC'nin havayollarında uygulanmasına katkı sağlayacaktır.

Özyürek vd (2014), aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans kriterlerinin işletmenin rekabet şartlarını belirlemesi açısından önemli olduğundan BSC ile analitik hiyerarşi süreci uygulamasının entegrasyonunu çalışmışlardır (Özyürek vd., 2014, s. 19). Özer ve Çam (2018) BSC'nin risk yönetimi açısından yetersiz olduğu düşüncesi ile çalışmalarında BSC ile risk yönetiminin entegrasyonunu araştırmışlardır (Özer ve Çam, 2018, s. 161). Seyda ve Tanyaş (2007) , BSC ile Hoshin Kanri uygulamasının entegre edilmesinin BSC'nin yıllık hedefler boyutunda eksiklikleri olduğundan BSC'yi daha da geliştireceğini çalışmalarında vurgulamışlardır (Seyda ve Tanyaş, 2007, s. 1013). Görüleceği üzere BSC başlangıçtaki eksiklikleri nedeniyle yapılan entegrasyon çalışmaları ile geliştirilmiştir ve bu geliştirmeler sayesinde BSC'nin bugün en yaygın kullanılan stratejik planlama ve performans ölçüm araçlarından biri haline dönüşmüş olduğu söylenebilmektedir. Bu çalışmada BSC'nin operasyon süreçleri ile entegrasyonu araştırılmıştır ve sonuç olarak BSC'nin bir operasyon yönetim tekniği ile entegrasyonunun gerekliliğinin ortaya çıktığı belirtilebilmektedir. Operasyon süreçlerinde ortaya çıkan eksikliklerin geliştirilmesi ile ilgili bir uygulama BSC tekniğinde bulunmadığından operasyon süreç yönetimi ile ilgili bir entegrasyon çalışmasının BSC uygulamasını geliştireceği vurgulanabilmektedir.

BSC, havayolları ile ilgili daha çok stratejik planlama ve performans ölçüm aracı yönüyle çalışılmıştır. Süzer (2020), çalışmada BSC'nin organizasyonun vizyonuna ve misyonuna uygun belirlenen stratejilerin günlük operasyonla entegrasyonunu sağlayarak performansı ölçülebilir değerlere dönüştürdüğünü belirtmiştir (Süzer, 2020, s.124). Bu çalışmada bu entegrasyonun uygun hedefler belirlenerek sağlanabileceğinin ortaya çıkarıldığı belirtilebilmektedir. Havayolları ile ilgili BSC'nin yaygın kullanım alanı bulunduğu söylenebilmektedir. Fakat BSC ve faaliyet gösterdiği çevre ilişkisi, BSC ve karar verme süreci ilişkisi, BSC ve işletmenin iç süreçleri ilişkisinin çalışılmasının katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Acar, A. C., (2007). İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

- Argüden, Y. ve Sağdıç, E. (2000). Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Castro, A. J. M. ve Oliveira, E. (2011). "Airline Operations Control: A New Concept For Operations Recovery, In: Airline Industry: Strategies, Operations and Safety", Nova Science Publishers.
- Cook, G. N. ve Billig, B. G. (2017). Airline Operations and Management, Routledge, New York.
- Gezgiç, O. (2016). "Havayolu İşletmelerinde Uçuş Operasyon Kontrol Merkezlerinin Stratejik ve Ekonomik Etkilerinin İncelenmesi: Bir Uygulama Örneği", İstanbul Arel Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Güner, M. F. (2008). "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.10, Cilt.1, 247-265.
- Hamşioğlu, A. B. (2018). "İtibar Yönlülüğün Pazarlama Stratejisi Oluşturma Üzerine Etkisi ve Performans Etkileşimi: Bir Araştırma", Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, Sayı.2, Cilt.53, 480.
- Kaplan, R. S. (2009). "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard1", Handbook of Management Accounting Research, Sayı. 3, 1253-1269.
- Karaman, R. (2009). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı.13, 411-427.
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.2, 77-93.
- Köksalınış, G. H. (2019). "Operations Management Perspectives in the Air Transport Management", Journal of Business Administration Research, Sayı.2, Cilt.1, 1-14.
- Özer G. ve Çam İ., (2018). "Dengeli Puan Kartı ve Risk Yönetimi: Entegrasyon İçin Alternatif Yaklaşımların İncelenmesi", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,
- Özyürek vd., (2014). "Performans Ölçümünde Dengelenmiş Skor Kart ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Entegrasyonu", Türk Bilim Araştırma Vakfı, Sayı.4, Cilt.18, 7-28
- Seyda S., Tanyaş M. (2007), "Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education", Total Quality Management, Sayı.9, Cilt.18, 999-1014.
- Suharno, S. (2016). "Integration Of Swot-Balance Scorecard To Formulate Strategic Planning In The Technology and Vocational Education In Indonesia", Journal of Technical Education and Training, Sayı.8, Cilt.2, 52-61.
- Süzen, E. (2020). "İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama", İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Süzer, A. (2020). "Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulamalarının Değerlendirilmesi", İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Uslu, S. (2009). "Uçuş Gecikmeleri ve Havayolu İşletmelerinin Maliyetleri Üzerindeki Etkileri", Verimlilik Dergisi, Sayı.4, 115-126.
- Uygur, A. (2009). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.10, Cilt.1, 148-159.

- Yıldız, M. S., Karagöz, Y. ve Mesci, M. (2010). “Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Score Card’ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.24, Sayı.3, 1-22.
- Yılmaz, H. (2010). “Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetim Modellerinin Uygulanması”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.2, 59-76.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.16, Sayı.2, 545-562.

Research Article

Havayolu Operasyon Yönetiminde Stratejilerin Entegrasyonu ile İlgili Balanced Score Card Uygulaması

Balanced Score Card Application Related To Integration Of Strategies In Airline Operation Management

Ali AKBABA

Dr., Uçuş Harekat Uzmanı

ali.akbaba75@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-1745-8029>

Extensive Summary

Indroduction

The Balanced Score Card is a system transforming a business' vision and mission to the measurable strategic targets under four dimensions (financial, customer, processes and development of employee) according to the analysis of the environment of business where it operates and internal processes of business. Balanced Score Card can be defined as a strategic planning and management system that transforms strategic goals into strategy road maps where the interrelationships of the four dimensions are described, then converts them into annual business targets linked to the strategies determined in these four dimensions. In last stage departmental and unit goals are determined to serve annual business objectives in order to align daily operations with strategies. In addition, since the annual business targets and the department and unit targets are determined to the outcome of the participation of the stakeholders, it can be expressed that the strategies are provided to be understood by the operations managers.

Airline Operations Control Center (AOCC), in the AOCC operation management period (generally starting 72 hours before the departure time of a flight), monitors the regular management of the flight schedule with their units such as dispatch, technical follow-up, crew planning, ground services, aircraft assignment and airport slot coordination and in doing so it tries to determine the problems or the factors that may turn into problems in the operation processes in order to take measures to prevent them from turning into disruption.

The businesses may face with the various problems continuously at the present time. It can be said that one of the problems faced by businesses is that the strategies determined by the top management can not be made the target of all business operations. Balanced Score Card application, which is generally used to measure the balanced performance of businesses and to determine the strategies in four dimensions, will be studied on the integration of strategies with daily operations in this research.

The aim of the study is to conduct an application study on the integration of the AOCC department that manages the operations in airline companies and the strategies determined by the Balanced Score Card technique. Thus, it is thought that it will be shown how the integration between daily operations and strategies will be achieved with the Balanced Score Card technique in an airline business.

Research Method: This study was designed in the phenomenology pattern, which is among the qualitative research methods. Qualitative research is a research method in which a process is followed to reveal perceptions and events in a realistic and holistic manner in the natural environment. With qualitative research, participants will be able to explain their experiences in depth and in detail. Phenomenology dwells deeply on the experiences individuals have lived and focuses on what these experiences mean for people. It is assumed that the essence of these experiences will be achieved in the resulting outcome. Within the scope of the phenomenology determined as a method, the implementation of how to integrate the strategies with the operation was carried out in the AOCC units that manage the operations in the airlines. Throughout the research, the company that constitutes the sample will be referred to as the X Airline business.

Working Group and Data Collection Method: Typical sampling method, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the study group of the research. Typical sampling can be expressed as finding the sample that describes the universe in the most general way. In the study one of the airlines operating According to the data of 2016 in Turkey and shown in Table 1 was selected as a typical sample. Throughout the study, this business was specified as X Airline. In addition, within the typical situation sampling, with the snowball or chain sampling method people from both the AOCC department and the departments related to the determination of strategies were identified. From these people, it was tried to get information about how strategies was integrated with the daily operation in the AOCC department of the airline using the Balance Score Card technique. The interview was conducted with 11 participants shown in Table 2. Data were collected from these participants regarding the linking of strategies with annual business goals and annual department and unit targets. Thus, Thanks to the application, with the help of the Balance Score Card, it has been tried to reveal how strategies are integrated with the operation. The data were collected through mutual or telephone interview.

Findings

When the participants interviewed in X airline were asked the following questions related to determining strategies and targets, the figure 1, 2, 3, 4, 5 was revealed regarding to how integration was achieved. The description of the figure below, which shows the integration of the AOCC department with the strategies and the operation units within the AOCC department with the strategies, is given in the result title.

1. Strategic goals determined in accordance with the four dimensions of the Balance Score Card were asked to the mid-level manager (K1) and three participants from the department of strategic planning (K9, K10, K11). It can be said that an example of strategic focus that can be an example of these dimensions occurs as shown in Figure 1 as a result of the information provided by the participants.
2. Three participants from the strategic planning department (K9, K10, K11) and a the mid-level manager (K1) were asked about the annual business goals of X Airline, which were determined in accordance with these strategies.
3. After determining the annual targets, all participants were asked about the AOCC targets related to the annual operating targets of X Airline and the targets of the operating units within the AOCC related to the annual operating targets of X Airline. The information obtained as a result of these two questions is shown separately for each strategic goal in Figures 2, 3, 4, 5.

Result

It can be stated that the Balance Score Card technique, which is known with determining the strategies in four dimensions to measure the balanced performance of the business, can also provide the integration of strategies with daily operations, as can be seen in the application of X Airlines. In order to achieve this integration, first of all, business annual targets that will contribute to achieving strategies are determined. Then, AOCC department targets are determined in line

with the annual targets of the airline. Finally, it can be stated that if the targets of the operation units within the AOCC are determined in a way that will contribute to the AOCC department targets, the strategies can be integrated with the activities in the AOCC department that manages the daily operations in airlines. In other words, it can be stated that by determining appropriate annual business targets, and appropriate operational targets, annual and daily activities can be carried out according to strategies. It can also be stated that it has reached the conclusion that the involvement of operations managers in the target setting process has integrated the whole business in achieving its targets. Thus, it can be said that the aim of this study, the integration of daily operation and strategies with the balanced scorecard technique has been shown. Therefore, it can be said that this means that vision and mission are integrated with daily operation.