

Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri¹

Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ*

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
Yönetim Bilimleri A.D. E-posta: suleyman.agras@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0999-0904

Yüksek Lisans Merve ÇOBAN

Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı,
merve13coban@gmail.com ORCID: 0000-0002-7923-0989

ÖZ

Bir organizasyonun kaliteli ürün veya hizmet üretebilmesi önemli bir rekabet aracıdır. Kalite ve rekabet edebilirlik arasındaki ilişki günümüzde oldukça belirginleşmiştir. Kalitenin kurumsallaşmasında ön plana çıkan yönetim felsefesi toplam kalite yönetimidir (TKY). Toplam kalite yönetimi, işletmelerde kalitenin artırılmasını hedefleyen, odak noktasını müşteri istek ve ihtiyaçları olarak belirleyen, sürekli gelişim gösteren bir anlayıştır. TKY felsefesi, üst yönetimin liderliği, tam katılım, müşteri odaklılık, takım çalışması, önlemeye yönelik yaklaşım, çalışanların eğitimi ve sürekli gelişme olmak üzere yedi ana temadan oluşmaktadır. Çalışmanın temel amacı toplam kalite yönetimi felsefesinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerini havayolu işletmeleri bağlamında incelemektir. Bu amaçla nitel bir araştırma yapılmış, verilerin toplanmasında doküman analizi ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada rekabet üstünlüğü elde etmede toplam kalite yönetiminin etkileri tartışılmıştır. Araştırmada Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları A.O.'nun (THY) kalite çalışmaları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda THY'nin politika belgelerinde ve uygulamalarında toplam kalite yönetiminin ilkelerini gösteren bulgular tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Rekabet Üstünlüğü, Havayolu İşletmeleri.

¹ Bu çalışma, Merve ÇOBAN'nın Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından 2022 yılında kabul edilen "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğüne Etkileri: Bir Havayolu İşletmesi Örneği" isimli yüksek lisans tez çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

The Effects of Total Quality Management in Gaining Competitive Advantage

ABSTRACT

The ability of an organization to produce quality products or services is an important competitive tool. The relationship between quality and competitiveness has become quite evident today. The management philosophy that comes to the fore in the institutionalization of quality is total quality management (TQM). Total quality management is an understanding that directs the course of quality in businesses and shows continuous improvement in line with customer demands and needs. TQM philosophy consists of seven main themes: leadership of top management, customer focus, teamwork, full participation, directed approach, worker training and continuous improvement. The aim of this study is to examine the effects of total quality management philosophy on competitive advantage in the context of airline companies. For this purpose, a research was conducted and document analysis and interview methods were used to obtain the data. The effects of total quality management on gaining competitive advantage are discussed in the research. The quality studies of Turkish Airlines (TA), the flag carrier airline of Türkiye, were discussed in the research. As a result of the research, findings showing the principles of total quality management in TA's policy documents and practices were determined.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Airline Companies.

1.GİRİŞ

Hızla küreselleşen dünyada hizmet sektörü giderek büyümektedir. Türkiye'de TÜİK 2021 Aralık ayı iş gücü istatistik verilerine göre istihdam edilen kişilerin %55,4'ü hizmet sektöründe çalışmaktadır. Havayolu taşımacılığı sektöründe, havaalanı işletmeleri, eğitim kurumları, uçak üretim işletmeleri, ikram hizmeti sunan kuruluşlar, aracı kurumlar gibi faaliyet alanları bulunmaktadır. Faaliyet alanlarının çeşitliliği ekonomiye katkı sağlarken bu sektörün hizmetler sektöründeki payı artmaktadır (Yalçınkaya, 2018: 121).

Büyümeyle birlikte teknolojiye yaşanan değişim, işletmelerin performanslarını rakiplerine göre geliştirmeye yöneltmiştir. Dolaylı olarak işletmelerin rakiplerinden farklı olmasını gerektiren sebepler ortaya çıkmış ve bu alanda da önemli yenilikler meydana gelmiştir (Bayar, 2008:25). Küreselleşmenin rekabet alanında köklü değişimlere neden olduğunun bilinmesiyle birlikte işletmeler arasındaki rekabet artarak evrensel bir boyut kazanmıştır. Artan rekabet ile birlikte işletmeler, hızlı değişen sermaye eylemleri, ticari planlardaki yoğun hareketler ve ürün yaşam

eğrilerinde meydana gelen kısalmalarla başa çıkmak zorunda kalmışlardır (Tağraf, 2002: 36). Teknolojiyle küreselleşmenin hizmet sektöründeki etkileri, müşterilerin hızlı ve kaliteli hizmet arayışlarını arttırmaktadır. Uygun kalite ve içerikteki hizmeti hızlı bir şekilde alabilmek rekabet avantajının temeli olmuştur.

Sektördeki oyuncular turizm ve ekonomi başta olmak üzere birçok alanda ürün ve hizmet üreten kurumlarla birlikte büyürken, aynı zamanda ülkelerin sosyo-kültürel yapılarının gelişimine büyük katkı sağlamaktadır (Genç, 2016: 21-22). 2020 yılının verilerine göre dünyadaki tüm havayolu şirketlerinin yıllık olarak taşıdığı yolcu sayısı yaklaşık 1.809 milyar olarak belirlenmiştir. Yolcu sayısının artışına paralel olarak havacılık sektöründe çalışan sayısı da artış göstermektedir. Dünya çapında hava taşımacılığı endüstrisinin istihdam sağladığı toplam kişi sayısı 29 milyon olmakla beraber işçi başına elde edilen verimlilik diğer endüstrilerin ortalamasının iki katıdır. Havacılığın küresel olarak ekonomiye etkisi (doğrudan/dolaylı) 2,960 milyar ABD doları olarak tahmin edilmektedir (World Bank, 2022)

Artan yolcu sayısı ve büyüyen ihtiyaçlar doğrultusunda havayolu işletmelerine olan ihtiyaç artmıştır. Artan talep ile birlikte havayolu işletmelerinin sayısı da artmaktadır. Rakiplerin fazla olduğu sektörlerde rekabet kaçınılmaz bir hal almaktadır. Hizmet sektörünün ekonomik büyüklüğü ile gelişim potansiyeli dikkate alındığında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kaliteli hizmet sunmak durumundadır (Uyguç, 1998). Literatürde yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde, müşteri odaklılık kavramı ile rekabet arasında bir bağın olduğu gözlemlenmiştir. Müşteri memnuniyetini temel odak noktası olarak alan toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesinin rakiplere karşı pozitif etki sağlayacağı, değerinin anlaşılmasının havacılık sektörünün bugünü ve yarını için önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, rekabet avantajı elde etmede toplam kalite yönetiminin etkilerini havayolu işletmeleri üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla toplam kalite yönetiminin temel faktörleri ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu süreçte rekabet avantajı elde etmenin temel aracı olup olmadığı irdelenmiştir. Bu amaçla nitel bir araştırma yapılmıştır.

1.LİTERATÜR İNCELEMESİ

Literatür incelemesi, kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkilerin incelenmesini kapsamaktadır.

2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite ile ilgili faaliyetlermilattan önce Hammurabi Kanunlarına kadar uzanmakla beraberkalitenin bir kavram olarak ele alınması19.yüzyıla dayanmaktadır(Kaya, 2005: 354).Müşterilerin makul istek ve ihtiyaçlarını eksiksiz ve devamlı olarak karşılayabilmek için üretilen ürün ve hizmetleri en ekonomik biçimde üretebilmek kalite kavramı ile açıklanmaktadır (Kovancı, 2004:3). Kalite kavramının gelişimi incelendiğinde önemli iki dönüm noktası ile karşılaşmıştır. Bunlardan birincisi, yüksek oranlarda üretime imkân veren endüstri devrimidir. İkinci nokta ise kalite ve üretkenliğe yeni bir bakış açısı kazandıran İkinci Dünya Savaşı'dır (Kavrakoğlu, 1996: 7). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kalite ile ilgili başlıca gelişme Japonya'da gerçekleşmiştir. Savaş sonrası alanında uzman bilim adamlarına başvurularak Japonya'nın tekrar inşa edilmesi için çalışmalar başlatılmıştır (Erturgut, 2015:49-50). Japon işletmeler edindikleri bilgileri geliştirerek organizasyonlarını tekrar şekillendirmişler ve bir yönetim felsefesi oluşturmuşlardır. Bu topyekûn faaliyeti Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi olarak adlandırmışlardır (Kovancı, 2004: 13).

TKY, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamasına olanak veren ve gelişmenin olabileceği alanı gösteren kendini değerlendirme sürecine dayalı bir felsefedir. TKY'nin temelini oluşturan bu kendini değerlendirme süreci tedarikçiler ve işletme süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Balcı, 1998: 3). TKYfaaliyetlerinde tüm personelin katılımı, amaç ve düşünce birliği sağlanması esas olup genel amaç, çalışanları yönetim sürecine dâhil ederek verimliliği arttırmak ve sürekli iyileştirme çalışmalarını sürdürmektir. TKY'nin temel amaç olarak gördüğü sürekli geliştirme anlayışına strateji, teknoloji, iletişim, insan kaynakları, yönetim fonksiyonları gibi etkenlerin verimli bir şekilde kullanılmasıyla ulaşılabacaktır. Kalite yönetiminin kavramsal uygulama alanlarındaki gelişmesinde ise Ishikawa (1976), Crosby (1979), Juran (1989), ve Feigenbaum (1991) önemli katkılarda bulunmuşlardır. Juran kalite planlama, kontrol ve geliştirmeden oluşan üç faaliyet grubu üzerinde durmuştur. Crosby ise kaliteyi geliştirerek maliyeti azaltmaya yönelik çalışmalarda bulunmuştur. Ishikawa (1976) sürekli iyileşmeyi başarmanın yolu olan kalite çemberlerini, problem çözmek için neden-sonuç diyagramlarının kullanımını ve eğitimin önemini vurgulamıştır. Feigenbaum (1991) ise liderliğe, kaliteyi geliştirmenin önemine,

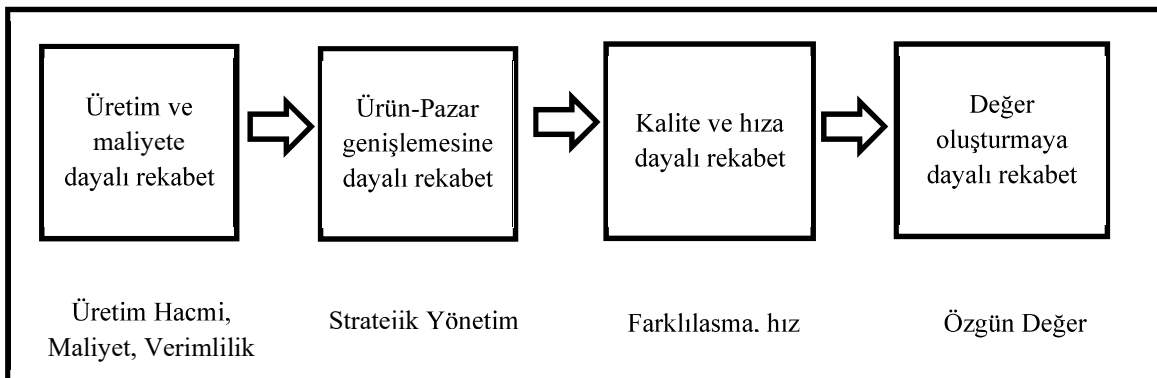
tüm çalışanların katılımına ve kalite maliyetlerinedayalı toplam kalite fikrini tanımlamıştır (Ustasüleyman, 2011).

Türkiye’de toplam kalite yönetimi anlayışının bir iş ahlakı olarak Anadolu coğrafyasında köklü bir biçimde yer aldığına ilişkin görüşler bulunmaktadır. Ahilik teşkilatı buna örnek olarak verilmektedir. Kaliteye verilen önem, müşterinin velinimet olarak kabul edilmesi, liderlik anlayışı, istişare sistemi, çıraklıktan ustalığa kadar uzanan dinamik eğitim süreci TKY felsefesinin tarihte ahilik teşkilatı adı altında uygulandığının açık bir göstergesidir (Çelen, 2014). Türkiye’de toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkileri dönem olarak 20. yüzyılın sonlarına dayanmaktadır. 1991 yılında TKY felsefesinin yaygınlaştırılması amacıyla “Kalite Derneği” kurulmuş, 1992 yılında ise I.Ulusal Kalite Kongresi düzenlenmiştir (Öztürk, 2009: 21).

2.2. Rekabet Üstünlüğü Kavramı

Rekabet, bir pazara ürünve hizmet üretmeye çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavram olup fiyat, hizmet, kalite, destek vb. birtakım etkenlere dayanmaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63).Rekabet sayesinde kaynakların etkin dağılımı sağlanmakta ve verimlilik ile refah artışı elde edilmektedir (Kıngır, 2007: 268). Rekabetçi olabilmek için şirketlerin rakiplerinden farklı, kendilerine özgü üstünlüklerinin ön planda olması gerekir (Gençtürk vd., 2010: 13). Buna dayanarak rekabet üstünlüğü, faaliyetlerin özgünlüğü ile sağlanmaktadır. Rekabette kalıcı bir üstünlük, işletme stratejilerini yeniden oluşturmakla mümkündür. Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde zaman geçtikçe değişimler meydana gelmiştir. Şekil 1’de rekabet gücünü belirleyen unsurlardaki değişim açıklanmıştır.

Şekil 1. Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlarda Değişim



Kaynak: Aktan ve Vural, 2004.

Maliyet/verimlilik stratejileri düşük bir bedel karşılığında organizasyonlara ürün/hizmet üretme fırsatı sağlamaktadır. Değer üretmeye dayalı rekabet stratejileri ise ürünlerin sektördeki rakiplerine karşı farklılaştırılarak organizasyon için fayda sunmaktadır. Değer üretmeye dayalı stratejilerde müşteriler daha çok ürünü değil, yararı olanı satın almaktadır. Satın alınan ürünlerin alıcısına kazandırdığı itibar bu duruma örnektir(Gümüş, 2009: 1008). Zaman geçtikçe işletmeler açısından temel hedef düşük maliyete dayalı olmaktan ziyade müşteriler için daha yüksek değer üretebilmeye dönüşmüştür. Süreçlerin, metot ve uygulamaları da sürekli yenilebilir olmalıdır. İşletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasına yönelik Porter (2000: 44) rekabet üstünlüğü için üç temel strateji önermiştir. Bu üç temel strateji beş rekabet gücüyle (mevcut ve olası rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve ikame ürünler) başa çıkmak için potansiyel bir güç teşkil etmektedir. Bu stratejiler; maliyet liderliği stratejileri, farklılaşma stratejileri ve odaklanma stratejileridir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birleştirilerek uygulanması birleşik rekabet stratejisidir.

Maliyet liderliği stratejilerinin temel amacı ürün ve hizmet fiyatlarını düşürmeden, tüm faaliyetlerde maliyetlerin en aza indirilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2014:258). Farklılaştırma stratejileri, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey oluşturmaktır (Porter, 2000:47). Tasarım, teknoloji, müşteri hizmetleri veya satıcı ağları gibi birçok alanda olabilir. Farklılaştırma stratejilerinde rakiplerin her biri diğerlerinin hamlelerini bilmeden hareket etmektedir. Hamlemizi gerçekleştirdikten sonra rakibin bir şeyleri değiştirmesi oldukça zor olacaktır (Dixit vd., 2002; 57). Odaklanma stratejileri; artan çeşitliliğe karşı sadece belirli bir alanda ürün veya hizmet üretme anlayışıdır. Bu alanlar coğrafi veya müşteri özelliklerine göre gruplandırılabilir. Rekabet stratejileri işletmenin içinde bulunduğu pazardaki konumunu belirleyen ve nasıl rekabet edeceğini ortaya koyan stratejilerdir (Cam, 2018).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü İlişkileri

Dünyanın her yerinde işletmeler üretim faaliyetlerinde en iyiyi üretmenin yollarını aramaktadırlar. Dünya pazarında rekabet edebilmenin temel şartı en kaliteli ürün ve hizmetleri üretmekten geçmektedir (Turgut, 1995: 5). Toplam kalite yönetimi sayesinde işletmeler hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü kazanabilmektedir. Özellikle işletme çalışanlarının katılımı ile elde edilen yeni öneriler ve tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında stratejik kazanımlar sağlanabilmektedir (Karakoç, 2004: 35). TKY, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir

sistemdir. Bunu gerçekleştirirken kalite-maliyet-verimlilik-kâr ilişkisine, geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu yeni açığa göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği arttırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi, pazar payını arttırmakta; dolayısıyla “kâr” amacına ulaşılmasını sağlamaktadır (Tikici, 2004: 54). Toplam kalite yönetimi felsefesi, üretilen ürün ya da hizmetin verimliliğini arttırmasının yanı sıra yönetimin bir bütün olarak verimliliğinin arttırılmasını da amaç edinmiştir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı, müşteriye odak noktası olarak almayı ve kuruluşun performansını her alanda sürekli olarak geliştirmeyi hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimi bu tür arayışların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Çevik, 1996: 2). Toplam kalite yönetiminin getirdiği faydalar birbirleriyle bağlantılıdır. Bundan dolayı bu faydaların ayrı ayrı incelenmesi oldukça güçtür. Örneğin iyileştirilen kalite, maliyetlerin düşmesini ve kâr artışını sağlamakta; müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını arttırmaktadır. Bu faydaların her biri toplam kalite yönetiminin sağladığı birer avantajdır (Şimşek, 2007: 226). TKY başarılı bir şekilde uygulandığında, işletmenin kendisini geliştirmesine ve aynı zamanda işletmenin üyelerine daha iyi hizmet sunabilmesine imkân sağlayacaktır (Hackman ve Wageman, 1995: 339). TKY sayesinde hatalı ürün ve servislerin müşteriye tesliminden doğan büyük riskler azalacak ve potansiyel satışlar artacaktır. Firmanın imaj, pazar kaybı ve rekabet yeteneğinin azalmasının önlenmesi kalitenin getirdikleridir (Tüzün, 1994: 6).

2.4.Havayolu İşletmelerinde Toplam Kalite-Rekabet İlişkileri

Havayolu işletmeleri; hava taşıma araçları ile yolcu, yük ve posta taşıyarak kâr amacı güden hizmet işletmeleridir. Havayolu işletmeleri temelde aynı işi yapmalarına rağmen; büyüklükleri, sınıflandırmaları ve yönetimlerin yapısı işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Yönt ve Buğdaycı, 1997: 8-11). Günümüzde sık sık duyulan küreselleşme kavramı havayolu işletmelerini de önemli ölçüde etkilemiştir. Küreselleşme ile birlikte seyahat kavramı geçmişe göre daha dinamik bir yapı kazanmıştır. Teknolojide yaşanan gelişmeler, müşterilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçların farklılıklar göstermesi ile birlikte toplam kalite yönetimi kavramı da gelişmiştir (Küçükonal ve Korul, 2002: 68).

Toplam kalite yönetimi dünya çapında birçok imalat ve üretim endüstrilerinde incelenmiş ve uygulamaya geçirilmek istenmiştir. En son uygulanmaya çalışılan sektör ise günümüzde hizmet sektörüdür. TKY, önemli bir kalite ve performans iyileştirme aracı olarak kabul

edilmektedir (Singh, 2013: 252). Hizmet kalitesinin ölçülmesi de kişiye göre farklılıklar gösterdiğinden ürün kalitesinin ölçülmesinden daha zordur. Bu sebeple havayolu işletmeleri de hizmet işletmesi olduğundan dolayı rakipleri ile rekabet edebilmek için sürekli olarak tüketici beklentilerini karşılayan ve aşan nitelikte hizmet üretmek durumundadırlar (Okumuş ve Asil, 2007: 13). Sivil havacılık genel müdürlüğü kalite politikasını “sivil havacılığın uçuş emniyet ve güvenliği ile sürdürülebilir gelişimi esaslarına bağlı, mükemmelliği hedefleyen bir anlayış içerisinde; tüm paydaşlara açık, katılımcı, etik ilkelere bağlı, sistemi sürekli iyileştirmeye yönelik, etkin ve saygın bir sivil havacılık hizmeti sunmak” olarak tanımlamıştır (SHGM, 2015). Bakır ve Alptekin (2018)’e göre hizmet kalitesi işletmeler tarafından sunulan hizmetlere ilişkin tüketici izlenimleri olarak tanımlanmaktadır. Yüksek hizmet kalitesinin sağladığı yararlar içinde pazar payında, yatırım getiri oranında ve verimlilikte artış vardır. Bununla birlikte operasyonel maliyetlerde de düşüş sağlanır.

Havayolu sektöründe gerçekleşen serbestleşme eylemleri ile beraber dünya çapında rekabeti etkileyen önemli değişimler meydana gelmiştir. Uçuş ağının genişlemesi ve hava trafiğinin bu genişlemeye paralel olarak artması sektörde büyümeye neden olmuştur. Bu büyümeyle birlikte havayolu yolcularının tercihlerini etkileyen birçok faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; konfor, uçak içi servisler, yer hizmetleri, güvenlik, düşük fiyat, saatlerde esneklik vb. olarak sıralanabilir (Erdoğan, 2014: 88-89). Rekabet stratejileri alanında çalışmalar yapan Porter (2000: 160 ve 2011: 57), bir sektörde rekabete yön veren güçleri anlamanın strateji geliştirmenin başlangıç noktası olduğunu ifade etmiştir.

Sürekli devam eden hızlı büyüme ile havayolu yöneticileri de karmaşık bir sürece dâhil olmuşlardır. Bunlar arasında artan altyapı sorunları, sürdürülebilirlik, güvenlik, hava trafiğinin özelleştirilmesi, havayolları arasında birleşmeler ve pazarların özelleşmesi gibi birçok faktör yöneticilerin sorumluluklarını arttırmıştır (Francis vd., 2005: 207). İşletmenin başarılı bir şekilde hayatına devam edebilmesi için süreçler planlanmalı ve tüm çalışanlar bu sürece dâhil edilmelidir. Toplam kalite yönetimi felsefesi ile bu amaçlar hayata geçirilebilmektedir (Şimşek, 2007: 133). Varlıklı (2002:132) yaptığı araştırmada havayolu sektöründe toplam kalite yönetimi felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sürekli geliştirme, eğitim, uzmanlaşma ve ekip çalışması gibi araçlarla mümkün olabileceğini ifade etmiştir.

Genellikle müşterilerin bilet satın alırken aynı rotadaki rakip firmaların fiyatlarını ve performanslarını değerlendirdikleri bilinmektedir. Geçmişte meydana gelmiş bir rota gecikmesi havayolları için potansiyel bir maliyet haline gelebilir. Bunun sonucunda gelecekteki talepte azalma oluşabilir (Mazzeo, 2003: 277). Havayolu işletmeleri için müşterilerin ilgisini çekebilmenin ve iletişim kurabilmenin bir aracı olarak fiyat kavramının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Rekabet avantajının sağlanması için gerekli olan çeşitlilik, toplam kalite yönetimi felsefesi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ile sağlanabilir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin bir sonucu olarak rekabeti etkileyen iki önemli unsur vardır. Birincisi, işletmelerde tüm faaliyetlerde çalışanların gönüllü katılımı ve sorumluluk sahibi olmalarıdır. İkinci unsur ise, işletmenin her faaliyetinde devamlı iyileştirmelerin sağlanmasıyla sürekli gelişim sağlanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2014: 271). Süreçlerdeki, ürün/hizmetlerdeki sürekli gelişmeler; hurdayı, yeniden işleme maliyetlerini, israfı ve katma değeri olmayan faaliyetleri azaltarak daha etkili verimlilik sağlayacaktır (Kurt, 2015: 66). TKY sistemiyle; üretim süreçlerinde kalite ve ürün yetersizliklerinin düzenli olarak saptanması sağlanmaktadır. Bu anlamda iyileştirme faaliyetleri hız kazanabilmekte ve katılımcı örgüt felsefesi sayesinde sürekli gelişme projesi uygulanabilmektedir. Tüm bu aşamaların sonucunda tam zamanında üretim ve müşteri tatminine ulaşılmaktadır (Çelik, 2010: 22).

Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde işletmelerin toplam kalite yönetimi sayesinde pazar paylarını arttırarak rekabet avantajı sağlamaları mümkün gözükmektedir. TKY'yi uygulayan örgütlerin artan müşteri memnuniyeti sonucu satışları ve pazar payı artmaktadır (Erol, 2011: 61). Buradan hareketle havayolu işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek hizmet ve kaliteye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Hizmet işletmesi olan havayolu işletmelerinde de verimliliği ve kârı uzun dönemde arttıran bir rekabet avantajı olarak görülen TKY felsefesinde önemli olan nokta sürekliliği sağlayabilmektir (Karanfil, 2002: 48). TKY modelinin temel amaçları arasında yer alan maliyetlerin düşürülmesi ilkesi rekabet üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Demirci (2010:63); maliyet bilgilerinin tam ve doğru olarak elde edilmesinin işletmelerin doğru kararlar verebilmesini mümkün kıldığını belirtmiştir. Ayrıca düşük kalitenin işletmeye bir maliyet getireceği de bilinmelidir. Toplam kalite yönetiminin temel amacı yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatla müşterilere sunarak müşteri memnuniyetini kazanmaktır (Kavrakoğlu, 1998: 14).

3.YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı havayolu işletmelerinde rekabette etkili olan toplam kalite yönetimi uygulamalarının varlığını tespit edebilmek, rekabet açısından oluşturulan stratejilere ilişkin verilere ulaşabilmektir. Nitel araştırmaların genel amacı, sorulara ve sorunlara sistematik yollarla yaklaşarak cevaplar aramaktır. Nitel araştırma yöntemi ile farklı sosyal ortamların ve bu ortamlarda meydana gelen grup ya da bireylerin incelenerek belirli cevaplara ulaşılması amaçlanmaktadır (Berg ve Lune, 2019: 20).

Çalışma kapsamını genel merkezi İstanbul'da bulunan ve hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren Türk Hava Yolları A.O. oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda THY'nin araştırılmak istenmesinin nedenleri arasında; kurumsal yapıya sahip olması, Türkiye havayolu sektöründe büyük paya sahip havayolu şirketi olması, Türkiye'nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olması, dünya üzerinde en çok ülkeye uçan havayolu şirketi olması, havayolu hizmet sektöründeki rekabet üzerinde etkisinin yoğun olduğunun düşünülmesi ve havayolu hizmet sektöründeki faaliyet hacminin geniş olması yer almaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda çalışmanın amaç ve kapsamına daha uyumlu olması sebebiyle veri toplama aracı olarak doküman analizi ve görüşme teknikleri tercih edilmiştir. Çalışmada THY çalışanlarının görüşlerini öğrenmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme formu TKY ve rekabet stratejileri kavramlarıyla ilgili literatür incelemesine dayanılarak oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formu nitel araştırma alanında uzman iki akademisyenin görüşlerini sunulmuştur. Öneriler dikkate alınarak görüşme formu güncellenmiştir. Görüşme, Covid-19 tedbirleri kapsamında çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Bu sınırlılıklar çerçevesinde toplamda 2 adet görüşme gerçekleştirilmiştir. Ses kaydı ve not alma ile katılımcı görüşleri kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler THY'nin kalite birimi yöneticilerinin uygun gördükleri saatlerde 25.10.2021- 12.03.2022 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Doküman analizi için kurumun erişime açık politika belgeleri ve havacılık sektörü örgütlerinin yayınladıkları belgeler incelenmiştir. Bu kapsamda incelenen dokümanlar şunlardır:

- THY'nin Politika Belgeleri
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporları
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Havayolu Sektör Raporları

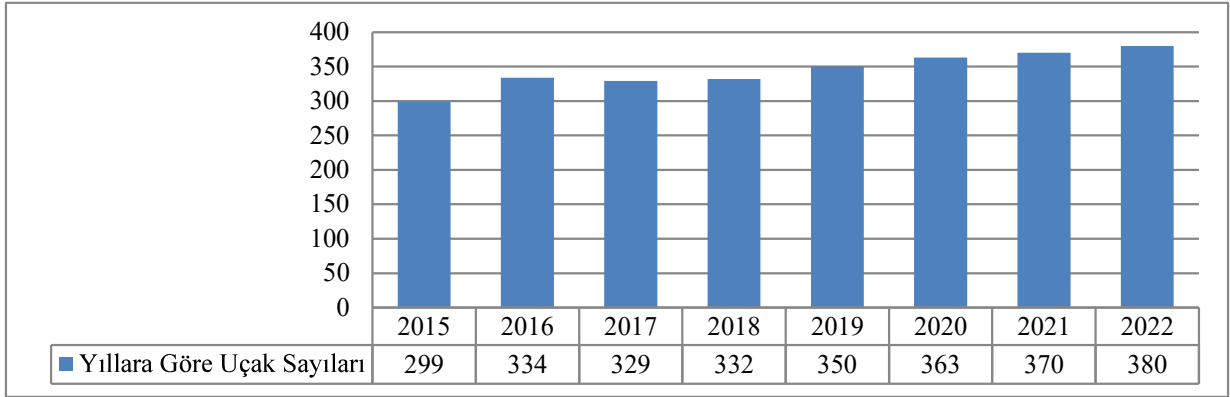
- IATA Yıllık Raporları

Görüşme tekniği ile elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz tekniğinde veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulmaktadır. Bu analizde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya aktarılmasıdır(Sözbilir, 2009: 4-5). Doküman analizi ve görüşme tekniği ile elde edilen veriler tablolaştırılarak görselleştirilmiştir.

4. BULGULAR

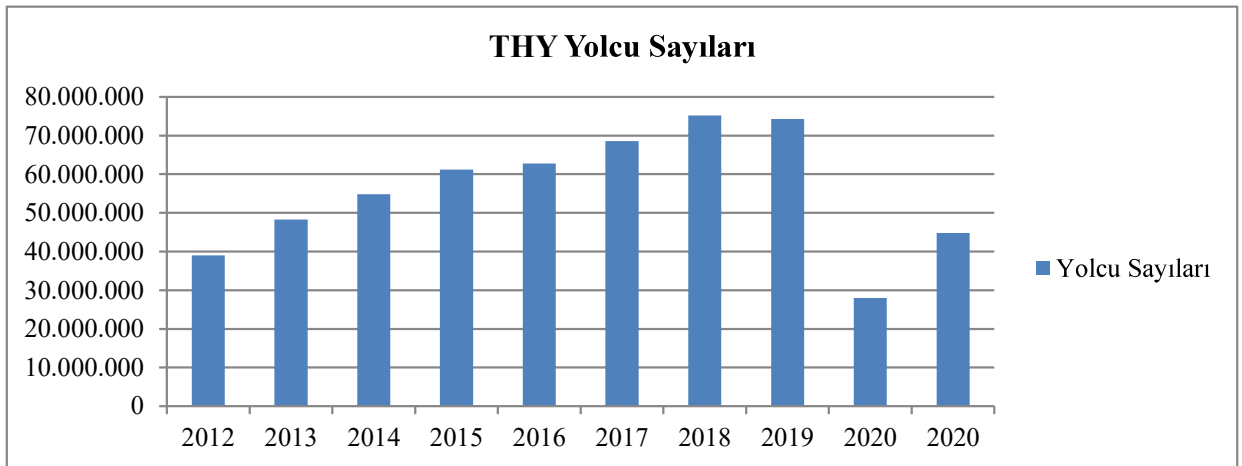
4.1. THY Hakkında Genel Bilgiler

Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrak taşıyıcı havayolu olan THY A.O. 20 Mayıs 1933'te 5 uçak ve 30'dan az çalışanla kurulmuştur. THY Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan Devlet Hava Yolları İşletmesi adıyla faaliyet geçmiştir. 1951 yılında 33'e çıkan uçak filosu ile dış hat seferlerini arttırmıştır. 1955 yılından beri IATA üyeleri arasındadır. Filosunda bulunan 380 uçak ve 27.540 çalışanı ile hizmet vermeye devam etmektedir (THY, 2022). THY 1980'li yılların ortasında teknolojik olarak filosunu güçlendirmeye başlamıştır. Böylece hizmet kalitesini de artırarak sürdürmüştür. Sermayesini de arttırmaya devam ederken dönemin gelişmiş uçaklarından olan Airbus 310 model uçakları filosuna ekleyen THY, dış hat seferlerini de arttırmaya başlamıştır (Diyaroğlu, 2011: 89). Şirket yöneticileri finansal koşulları iyileştirmek ve uçak filosunu geliştirmek amacıyla yeni stratejiler belirleyerek çalışmalarını sürdürmüştür. 2008'de küresel havayolları ittifakı olan Star Alliance'a katılma kararı alarak belirli denetlemeler sonucunda 4 yıldızlı havayolu kategorisine yükselmiştir (Gökırmak, 2014: 7). Şekil 2'de şirketin 2015-2022 yılları arasındaki uçak filosundaki değişiklikler yer almaktadır.

Şekil 2.Türk Hava Yolları Filo Rakamları

Kaynak: THY,2022

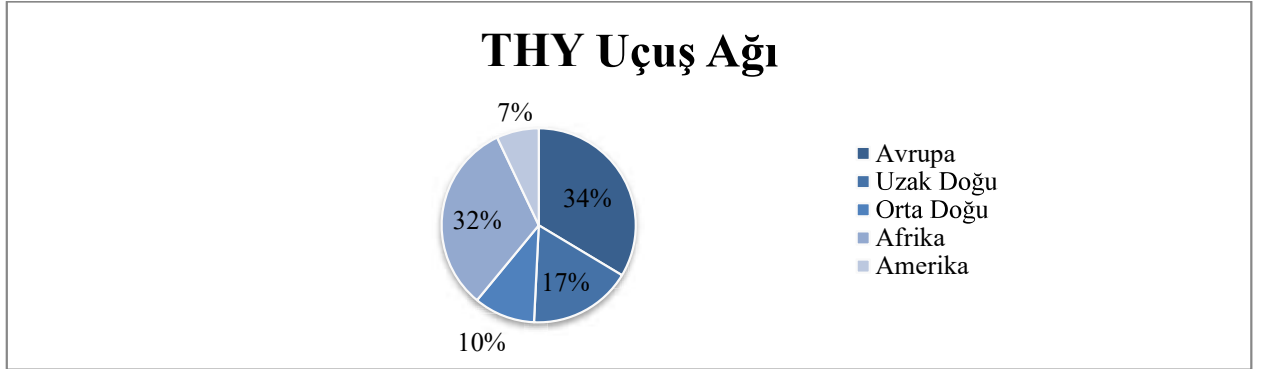
2019 yılının mart ayında dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının havayolu işletmelerini oldukça etkilemesine rağmen THY filo rakamlarında artışın devam ettiği görülmektedir. THY'nin kurumsal yapısı ve politikalarının, kurumun sektöre bakış açısını yansıttığı düşünülmektedir. Türk Hava Yolları'nın yıllara oranla artan koltuk ve yolcu sayıları dikkat çekmektedir. 2019 yılının mart ayında dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının havayolu işletmelerini oldukça etkilemesine rağmen THY filo rakamlarında artış devam etmektedir.

Şekil 31. Türk Hava Yolları Yolcu Sayıları

Kaynak: THY, 2022

THY toplamda 129 ülke, 335 şehir, 340 havalimanına uçuş gerçekleştirerek dünyanın en geniş uçuş ağına sahip havayolu şirkettir.

Şekil 4. Türk Hava Yolları Ağı Grafiği



Kaynak: THY, 2022

Covid-19 salgınından dolayı hem yolcu seyahati hem de kargo seyahatleri için sektör, beklentilerin altında sonuçlar vermiştir. 2020 yılında havacılık endüstrisinde %66 oranında düşüş kayıtlara geçmiştir (IATA, 2021). THY, uluslararası geçerlilikleri olan toplam 10 alanda kalite sertifikalarına sahiptir. Kalite sertifikaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo1. THY Kalite Sertifikaları

1. FAA AC 00-56B Certificate	Gönüllü Sanayi Distribütör Akreditasyon Programı (Federal Havacılık İdaresi)
2. ISO 17025 Akreditasyon Sertifikası (TUR)	Laboratuvar Kalite Yönetim Sistemi
3. ISO 10002 Certificate	Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi
4. ISO 140001;2015 Enviromental Management System Certificate	Çevre Yönetim Sistemi
5. ISO 45001:2008 Occupational Health and Safety Management System Certificate	İş sağlığı ve Güvenliği Sistemi
6. ISO 27001	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
7. ISO 9001:2015	Kalite Yönetim Sistemi
8. ISO 17025 Akreditasyon Sertifikası (ENG)	Laboratuvar Kalite Yönetim Sistemi
9. AS9110 Quality Management System	Kalite Yönetim Sistemi
10. OHSAS 18001:2007	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi

Kaynak: THY,2022.

THY, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi (OHSAS 18001) sertifikasına sahiptir. Bu sistem dâhilinde faaliyet alanlarındaki çalışanlara gerekli eğitimler ve tatbikatlar yaptırılmaktadır. THY faaliyet raporuna göre 2019-2020 yılı eğitim performans göstergeleri aşağıda tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 2. THY Eğitim Performans Göstergeleri (THY,2020)

Performans Göstergeleri	2019	2020
Kaza Sıklık Oranı	12,69	4,57
ISG Eğitimi Verilen Personel Sayısı	14.951	20.563
Acil Durum Tatbikat Sayısı	58	8
Saha Gözetimi Sayısı	426	204
Hekimlik Faaliyeti Sayısı	161.992	125.326

THY 2020 sürdürülebilirlik raporuna göre performans göstergelerinin 2019-2020 yılları arasındaki karşılaştırılması Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. THY Müşteri Memnuniyeti Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri	Birim	2019	2020
Müşteri Memnuniyet Oranı	%	75	77
Müşteri Memnuniyeti Anket Uygulanan Yolcu Sayısı	Adet	28.686	52.653
Şikâyet Anketi Uygulanan Aylık Yolcu Sayısı	Adet	17.149	13.090
Müşterilere Geri Dönüş Yapılan Aksaklık Sayısı	Adet	30.882	7.711
Müşteri Şikâyetlerine Geri Dönüş Süresi	Gün	5,8	4,93
Bagaj Aksaklık Oranı	%	5	3,9
Zamanında Kalkış Oranı	%	81	90

Kaynak: THY,2020

Müşteri memnuniyet oranları geçen yıla oranla %2 daha artarak bu oran %77 olarak belirlenmiştir. Zamanında kalkış oranlarında iyileştirmeler sağlanmış, bagaj kontrollerinde iyileştirmeler yapılmıştır. Bunun yanı sıra 2020 yılında meydana gelen Covid-19 salgını sebebiyle havayolu sektöründe yolcu sayılarında düşüşler yaşanmıştır. Bu düşüslere rağmen anket uygulanabilen müşteri sayısı artarken, aksaklık yaşayan müşteri oranlarında düşüş sağlanabilmiştir.

4.2. THY Politika Belgeleri Analizi

Çalışmanın bu bölümünde önemli olduğu düşünülen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. THY politikaları incelendiğinde tablo olarak gösterilmesinin daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür. TKY ilkeleri gruplandırılarak tabloda verilmiştir. Tablo analizi aşağıdaki gibidir. THY kurumsal politikaları; emniyet ve güvenlik, kalite ve müşteri memnuniyeti, iş sağlığı ve güvenliği ile çevre, bilgi güvenliği, eğitim, enerji, sürdürülebilirlik olmak üzere on ana bölümden oluşmaktadır. (THY, 2022).

Tablo 4. THY Politikalarının TKY İlkeleri Bağlamında Analizi

THY Politikaları	TKY İlkeleri						
	Üst Yönetimin Liderliği	Müşteri Odaklılık	Takım Çalışması	Çalışanların Eğitimi	Herkesin Katılımı	Önemeye Dönük Yaklaşım	Sürekli Gelişme
Emniyet Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kalite Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Güvenlik Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Çevre Politikası	✓	✓				✓	✓
Müşteri Memnuniyeti Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eğitim Politikası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tablo 4'e göre emniyet ve güvenlik politikalarının uygulanmasında yöneticiler güvenlik ile ilgili değişenleri sürekli olarak analiz etmek ve iyileştirmekle sorumlu olduklarından bu davranış TKY ilkelerinden olan üst yönetimin liderliği ilkesini karşılamaktadır. Organizasyon içinde tüm operasyon alanlarını kapsayan SMS ve FRMS sistemleri yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında öğrenen ve raporlamayı teşvik eden emniyet kültürü geliştirilmeye çalışılması organizasyon içinde TKY ilkelerinden takım çalışmasını, herkesin katılımını ve önlemeye dönük yaklaşımı ilkelerine vurgu yapıldığı tespit edilmiştir.

THY kalite yönetimi kapsamında amaç ve hedeflerine ulaşmak için toplam kalite anlayışıyla kalite politikasını geliştirmektedir. Tüm çalışanların katılımıyla uygun yöntem ve kaynakları kullanarak mevzuatı da dikkate alarak hareket ettiği vurgulanmıştır. Kalite süreçlerinde, hedeflerle yönetim prensibini benimseyerek süreç performansını takip etmektedir. Bunun yanı sıra süreçleri sürekli iyileştirmeye yoluyla verilen hizmet sonunda mükemmelliği hedeflemektedir. Müşteri odaklı bir yaklaşım sergilenerek hizmetin zamanında ve sıfır hata prensibi ile sunulması da amaçları içinde yer almaktadır. Organizasyon içinde hayata geçirilen bu uygulamaların TKY'nin ilkelerinin varlığının bir göstergesi olarak görülebilir. THY, müşteri odaklı bir yaklaşım ile faaliyetlerinde müşteri beklentilerini, şikâyetlerini, öneri ve memnuniyetlerini iletebileceği iletişim imkânları sunmaktadır. Bu süreçler sonunda elde edilen bilgiler sürekli iyileştirme için kullanılmaktadır. Müşteri politikasında TKY ilkelerinden olan müşteri odaklılık, herkesin katılımı, takım çalışması ve sürekli gelişme (Kaizen) ilkelerine vurgu yapıldığı tespit edilmiştir.

Havayolu işletmesinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının, rekabet gücünü etkileyen faktörler ile ilişkisinin belirlenmesine amacıyla kalite yönetimi birimindeki yöneticilere 10 soru yöneltilmiştir. Görüşme soruları ile elde edilen veriler TKY'nin temel ilkelerinden olan üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, takım çalışması, çalışanların eğitimi, herkesin katılımı, önlemeye dönük yaklaşım ve sürekli gelişim kapsamında analiz edilmiştir. Görüşme yöntemi ile elde edilen temel veriler Tablo 5'te açıklanmıştır.

Tablo 5. Görüşme Yöntemi ile Elde Edilen Temel Bulgular

THY’de TKY	Bulgular
Kaliteye Bakış Açısı	Örgütsel yapılanma Sistemi gözden geçirme Standartları denetleme Kalite güvence başkanlığının varlığı KYS sisteminin varlığı
Yönetimin Liderliği	KPT sisteminin varlığı OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası
Çalışanların Eğitimi	THY Havacılık Akademisi’nin varlığı
Takım Çalışması	AQD sisteminin varlığı Kurum içinde öneri sisteminin varlığı Kurum içinde raporlama sisteminin varlığı
Müşteri Memnuniyeti	ISO 10002 Müşteri Memnuniyet Sistemi Call Center varlığı Web sitesi memnuniyet anketleri
Sürekli Gelişme	ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin varlığı
TKY Felsefesinin Rekabet Üzerindeki Etkileri	Dünyanın en fazla noktaya uçan havayolu olması Artan uçak ve yolcu sayıları Artan kargo hacmi Artan ittifak sayısı Türkiye’nin bayrak taşıyıcı havayolu unvanı APEX Word Class 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. 2022 Ödülü

Katılımcılara yöneltilen görüşme soruları kapsamında organizasyon içinde tespit edilen kavramlar ile bağlantılar kurulmuştur. Kaliteye bakış açısının organizasyon içindeki durumunun daha kolay anlaşılabilmesi için kalite güvence başkanlığının bulunması, standartlara uygunluğu, KYS sisteminin varlığı gibi kavramlar ile bağlantı kurulmuştur. Bu bulguların varlığı THY’nin kaliteyi organizasyon içinde benimsediğinin ve uygulamaya geçirebildiğinin bir kanıtıdır. Görüşme sorularının aradığı cevapların geneline THY’de bir karşılık bulunmuştur. THY A.O. web sayfası incelenmiş organizasyon şemasında Kalite Güvence Başkanlığı yer aldığı görülmüştür.

Yapılan görüşmelerde ayrıca yöneticilerin şu konulara dikkat çektiği görülmüştür: THY, bulunduğu sektörde rekabetçi konumun yıllar itibarıyla genişleterek uçak sayılarını arttırmış ve yurtiçinde en çok noktaya uçan havayolu olmuştur. Müşteri odaklı bir yaklaşımla yolcularına zaman ve konfor açısından yararlar sağlayabilmek için çeşitli projeler hayata geçirmiştir. Bunun yanı sıra uluslararası havacılık sektöründe adı geçen projelere imza atarak küresel düzeyde rekabet edebilirliğini de kanıtlamıştır. Havacılık sektöründe başlıca önemli olan konular arasında yer alan bakım ve onarım faaliyetlerini uluslararası standartlar ile belgelendirmiştir. THY organizasyon içindeki önleme faaliyetlerine önem verdiği kadar eğitim faaliyetlerine de önem vermektedir.

Çalışanlarına gerekli eğitimleri verirken organizasyon dışındaki bireylere de eğitim ve yarı zamanlı çalışma imkânları sunmaktadır. Tüm alanlarda faaliyetlerini sürdürürken çevreye verdiği zararları minimum düzeye indirmek için çalışmalar yapmaktadır. THY'nin bu faaliyetleri yolcular tarafından tercih edilme oranlarını arttıracak gibi sektörde rekabet üstünlüğüne katkı sağlayacağı vurgulanmıştır.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY'nin *Üst Yönetim Liderliği* ile ilgili THY'nin politika belgeleri değerlendirildiğinde elde edilen bulgulara göre; emniyet politikası kapsamında organizasyon içindeki yöneticilerin emniyet ile ilgili gelişmeleri sürekli gözlemek ve iyileştirmekle sorumlu oldukları tespit edilmiştir. SMS (emniyet yönetim sistemi) ve FRMS (yorgunluk risk yönetim sistemi) sistemlerinin varlığı ile yöneticilerin tüm operasyon alanlarını kontrol edebildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca organizasyon içinde ISO 9001 KYS (kalite yönetim sistemi) sertifikasına uygun olarak faaliyetler yürütülmesi, uluslararası havacılığın gerekliliklerine uyulduğunun diğer bir göstergesidir. TKY felsefesini organizasyona benimsetmek ve uygulamaya geçirmenin üst yönetimin görevi olduğunun bilincinde olan THY A.O.'da çalışanlar ile yönetim arasında işbirliği olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak işletme içinde yer alan öneri sistemi ile yöneticiler çalışanların önerilerini kayıt altına alınması gösterilebilir. Organizasyon içinde tüm bu faaliyetler yöneticilerin TKY felsefesine destek vermeleri ve bunu uygulamaları ile ilgilidir. Yöneticilerin desteklemediği organizasyonlarda TKY ilkelerinin uygulanabilmesi mümkün değildir.

TKY'nin *Müşteri Odaklılık* ilkesi ile ilgili THY'nin politika belgeleri ve diğer nitel veriler değerlendirildiğinde elde edilen bulgulara göre; THY'de ISO 10002 müşteri memnuniyet sistemi, müşteri çağrı merkezi ve web sitesinde bulunan memnuniyet anketlerinin varlığı müşteri odaklı bir yaklaşımın göstergesidir. Yapılan görüşmelerde yolcuların memnuniyetlerini ölçebilmek için gizli müşteri ve fahri gözlemci programları ile ürün iyileştirmeleri yapıldığı tespit edilmiştir. Müşteri gözünde hizmet derecesinin nasıl algılandığını ölçmek isteyen THY'nin müşterilerini odak noktasına aldığı görülmektedir. Analiz edilen basın haberleri sonucunda; bağlantı süresi uzun süren yolculara konaklama imkânı sunması, çocuklu ailelere özel gerçekleştirilen check-in kontuarının faaliyete geçmesi, uçuşlarda bazı sosyal sorumluluk projelerinde yer alması vb. uygulamalar tespit

edilmiştir. THY'nin müşteri odaklı bir strateji ile faaliyetlerini gerçekleştirdiği TKY ilkelerinden olan müşteri odaklılık yaklaşımı ile bağdaşmaktadır.

TKY'nin *Çalışanların Eğitimi* ilkesi ile ilgili THY'nin politika belgeleri, doküman analizleri ve katılımcılara yöneltilen sorular sonucunda elde edilen bulgulara göre; THY'nin çalışanlarının mesleki yetkinliklerine yarar sağlayacak eğitimler verdikleri tespit edilmiştir. 2013 yılında başlatılan THY Flight Academy projesi ile ihtiyaç duyulan yardımcı pilot eksikliğini tamamlamaya yönelik yetiştirme programı devam etmektedir. Elde edilen verilere göre THY'nin 2020 yılında 20.563 çalışanına İş Sağlığı ve Güvenliği (ISG) eğitimi verdiği tespit edilmiştir. Üniversite öğrencilerine de yarı zamanlı çalışma imkânı veren THY, mesleki bilgi ve yetenek kazandırarak ilgili bölüm mezunlarına iş imkânı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu eğitimler sonucunda kazanılan nitelikli iş gücü sayesinde alınan hizmetten memnun olan müşterilerin değerlendirmeleri, rakip işletmeler karşısında THY'yi öne geçirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yayınlanan SHGM (2022) raporu dâhilinde THY'nin diğer havayolu işletmeleri karşısında uçak sayıları sürekli arttırması bu sonucu desteklemektedir. Bu faaliyetler sonucunda çalışanların eğitimine verilen değer anlaşılmaktadır. Varlıklı (2002) yaptığı çalışmada THY'nin operasyonel birimlerde çalışan personelin tamamına kalite, etkin iletişim, beden dili ve kişisel kalite vb. eğitimlerin yeterli düzeyde olmadığı görüşünü belirtmiştir. Geline nokta bu yöndeki görüşlerin revize edilmesi gerektiği söylenebilir.

TKY'nin *Takım Çalışması* ilkesi ile ilgili THY'nin politika belgeleri, katılımcılara yöneltilen sorular, sağlanan nitel veriler değerlendirildiğinde elde edilen bulgulara göre; THY'de faaliyetler gerçekleştirilirken meydana gelen veya gelebilecek sorunların çözülmesine yönelik Aviation Quality Database (AQD) sisteminin varlığından yararlanıldığı tespit edilmiştir. AQD sistemi üzerinden ilgili birimlere aktarılan riskler yetkililer tarafında gözden geçirilmektedir. Tüm çalışanların karşılaştıkları olayları raporlaması veya olabilecek olayları raporlaması organizasyon içindeki takım çalışmasının bir sonucudur. Çalışanlar arasında etkin bir iletişim, ortaya çıkabilecek problemlerin farklı görüşler sayesinde sorunun en uygun çözümüne ulaşılmasını sağlayabilecektir. Sonuç olarak THY'nin organizasyon içindeki tüm faaliyetlerinde *Tam Katılım* ilkesini göz önüne alarak hareket ettiği gözlemlenmiştir. THY'nin bu iletişimin sağlanabilmesi için organizasyon içinde çeşitli raporlama teknikleri kullandığı yayınladığı raporlarda ortaya konulmuştur.

TKY'nin *Önlemeye Dönük Yaklaşım* ilkesi ile ilgili THY'nin analiz edilen raporları ve görüşme yöntemi ile elde edilen veriler bağlamında elde edilen bulgulara göre; organizasyon içinde hataları önlemeye yönelik uygulamalar tespit edilmiştir. Bunlar; THY'nin çalışanlarına verdiği acil durum tatbikatları, saha gözetim kontrolleri, ISG eğitimi ve OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems) standartlarına sahip bir havayolu işletmesi olması olarak sıralanabilmektedir. Ayrıca bakım, onarım ve yenileme faaliyetleri için yeni bakım anlaşmalarına katılması olası kazaları önlemeye yönelik adımlar attığı sonucuna ulaşılmıştır. Uluslararası düzeyde emniyet kalitesinin ölçüldüğü Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA) tarafından yayınlanan raporda THY 0.54 bulgusuzluk oranıyla ortalamanın üzerinde bir başarı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç THY'nin uluslararası sektördeki rekabet üstünlüğünün bir göstergesidir. Emniyet denetimleri önlemeye yönelik yaklaşımlar arasında yer aldığından TKY felsefesinin organizasyon içindeki etkinliği gözlemlenmiştir.

TKY'nin *Sürekli İyileştirme* ilkesi ile ilgili THY'nin analiz edilen raporları ve görüşme yöntemi ile elde edilen veriler bağlamında elde edilen bulgulara göre; THY organizasyonunun geçmişten günümüze gelişmeleri ve iyileştirmeleri tespit edilmiştir. ISO 14001 çevre yönetim sistemine sahip olan THY, çevre konusunda doğal kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, kirlenmenin önlenmesini amaçlamaktadır. 2022 yılında gerçekleştirilen TK1823 seferinde biyoyakıt kullanarak meydana gelen sera gazını azaltmayı hedeflemiştir. Yakıt giderlerindeki azalma ile birlikte çevreye verilen zararın en aza indirilmeye çalışılması THY'nin iyileştirme projelerinde yer aldığı bir sonucudur.

Çalışmanın kapsamında şu önerilerde bulunulabilir: Toplam kalite yönetimi felsefesinin temel ilkesi sürekli gelişmedir. Sürekli gelişmeyi amaç edinen işletmeler yeniliklere açık işletmeler olduğundan değişen küresel pazara ayak uydurmada avantaj elde edeceklerdir. Sürekli iyileşmenin bir aracı olarak çalışanlara kalite konusunda eğitimler verilmeli, müşterilerin istek ve beklentileri ile memnuniyet düzeyleri periyodik olarak ölçülmelidir. Havayolu işletmeleri emniyet ve güvenlik başta olmak üzere kalite alanında yaptığı çalışmaların duyurulması ve etkilerinin ölçülmesi konusunda çalışmalara yapmaları önerilmektedir. İleride yapılacak araştırmalarda havayolu işletmelerinde kaliteyi etkileyen rekabetçi unsurlar (rakip işletmelerin amaçları, stratejileri, varsayımları, marka gücü vb.) hakkında detaylı araştırmaların yapılması önerilir.

KAYNAKLAR

- Aktan C.C. ve Vural, İ.Y. (2004). Rekabet gücü ve rekabet stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Bakır M. ve Alptekin N. (2018). Hizmet kalitesi ölçümüne yeni bir yaklaşım: CODAS yöntemi ile havayolu işletmeleri üzerine bir uygulama, *Business & Management Studies: An International Journal*. Vol.:6 Issue:4 Year:2018, pp.1336-1353.
- Balcı, A. (1998). Yüksek öğretimde toplam kalite yönetimi ölçeği, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15,319-334.
- Bayar, F. (2008). Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinde Türkiye. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 32, 25-34.
- Cam, A. C. (2018). Havayolu taşımacılığı ve rekabet stratejileri. Pegem Akademi.
- Çelen, A. İ. (2014). Toplam kalite yönetiminin çekirdeği: Ahilik . *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4 (10) , 5-14.
- Çelik, A. (2010). Toplam kalite yönetimi kalite yönetim sistemi ve CE işareti uygulamaları, 2.Basım, Ankara: Öz Baran Ofset Matbaacılık.
- Çevik, O. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Dixit, A. K. ve Nalebuff, B. J. (2002). Stratejik düşünme: İş, politika ve günlük yaşamın rekabetçi yanı.(Çev. Nermin Arık). Sabancı Üniversitesi.
- Diyaroğlu, B. N. (2011). Kriz iletişiminde medya yönetimi ve 2009 türk hava yolları krizi ve 2001 Amerikan havayolları krizi karşılaştırmalı incelemesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, U. (2014). Havayolu taşımacılığında regülasyon ve deregülasyonların rekabet stratejilerine etkileri: Türkiye üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erol, E. (2011). Toplam kalite yönetimi ve dergi yayıncılığı sektöründe rekabet gücüne etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erturgut, R. (2015). Kalite uygulamaları ve dönüşümcü yönetim. 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayınları.

- Francis, G. Humphreys, I. Fry J. (2005). The nature and prevalence of the use of performance measurement techniques by airlines, *Journal of Air Transport Management*, 11 (4) 207-217.
- Genç, A. (2016). *Yüksek İrtifa*. 2. Basım, İstanbul: Alfa Basım.
- Gençtürk, F.E. Kandemir, D. Koç, Ö.T. Demirci, C.(2010). Rekabet avantajı kuramının tanımlanması ve ölçülmesi-conceptualization and measurement of competitive advantage construct. *Öneri Dergisi*,9.34, 13-25.
- Gökırmak, H. (2014). Türk Hava Yolları'nın havacılık sektöründeki konumu, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 1-29.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (41), 97-114.
- Hackman , J.R. ve Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical,conceptual and practical issues, *Administrative Science Quarterly* Vol.40, No.2(Jun.,1995), pp.309-342.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). (2021). https://www.icao.int/meetings/wrdss2011/documents/jointworkshop2005/atag_socialbenefitsairtransport.pdf.
- Karakoç, E. (2004). Toplam kalite yönetiminin halkla ilişkiler açısından önemi, *Selçuk İletişim*, 3 (2), 30-40.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Kalite: Kalite güvencesi ve ISO 9000*,1.Basım, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. KalDer Yayınları.
- Kıngır, S. (2007). *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Gazi Kitabevi.
- Kovancı, A. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, 3.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Küçükonal, H. ve Korul, V. (2002): Havayolu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 67-90.
- Mazzeo, M. J. (2003). Competition and service quality in the U.S. airline industry. *Review of Industrial Organization* 22, 275-296.
- Okumuş, A. ve Asil, H. (2007): Hizmet kalitesi algılanmasının havayolu yolcularının genel memnuniyet düzeylerine olan etkisinin incelenmesi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*,36 (2), 7-28.

- Öztürk, A. (2009). Kalite yönetimi ve planlaması. Ekin Yayın.
- Porter, M. (2000). Rekabet stratejileri, (Çev. Gülen Ulubigen). Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. (2011). Rekabet üzerine,(Çev. Kıvanç Tanrıyar). Optimist Yayınları.
- SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü). (2015) Faaliyet Raporu. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2015.pdf>
- Singh, A. S. (2013). Modelling enablers of TQM to improve airline performance. International, Journal of Productivity and Performance Management, 62 (3), 250-275.
- Sözbilir, M. (2009). Nitel veri analizi. Retrived from <http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf> on, 17, 2014.
- Şimşek, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi, 5.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 33-47.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005): İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım.
- The World Bank (2022). https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2020&most_recent_value_desc=true&start=2010&view=chart . (E.T.14.12.2022)
- THY (Türk Hava Yolları). (2022). <https://akademi.thy.com/anasayfa.aspx>. ((E.T.05.03.2022)
- Tikici, M. (2004). Toplam kalite yönetim tekniği olarak kıyaslama, 1.Basım,Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2022). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2020-33785>. (E.T. 10.01.2022)
- Tüzün, B. (1994). Toplam kalite yönetimi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının firma performansına etkisi: türkiye'nin 500 büyük firmasına yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13(2), 67-96.

- Uyguç, N. (1998). Hizmet sektöründe kalite yönetimi. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları
- Ülgen, H. Ve Mirze, S.K. (2014). İşletmelerde stratejik yönetim, Beta Basım Yayın.
- Varlıklı, H. (2002). Havayollarında toplam kalite yönetimi ve türk hava yolları anonim ortaklığı'nda toplam kalite yönetimi ile ilgili öneriler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yönt, M. ve Buğdaycı, H. (1997). Havayolu işletmelerinde organizasyon, Bülten, Eskişehir, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayını, 8-11.