

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ: BİR HAVAYOLU
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve ÇOBAN

Düzce
Haziran, 2022

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ: BİR HAVAYOLU
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve ÇOBAN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Düzce
Haziran, 2022

Merve oban

Düzce Üniversitesi, SBE

Yüksek Lisans Tezi

Haziran, 2022

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ
: BİR HAVAYOLU İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim Dalında oy
.....ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan(İmza)

Akademik Unvanı, Adı- Soyadı

Üye(İmza)

Akademik Unvanı, Adı- Soyadı

Üye(İmza)

Akademik Unvanı, Adı- Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğrencinin öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylarım.

.../.../2022

ÖNSÖZ

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğüne etkilerini araştırdığım bu tez çalışmasının başından sonuna kadar ilgi alakasını benden esirgemeyen, sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, yüksek lisans sürecimde yolumu aydınlatan çok değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca bana daima destek olan, varlığı ile bana güç veren değerli annem Fadime ÇOBAN'a ve maddi manevi desteğini hep hissettiğim, her kararında her zaman yanımda olan kıymetli babam Sadettin ÇOBAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma kapsamında verilerin elde edilme süresince her zaman yanımda olan, desteğini daima hissettiğim Fatih KARATAŞ'a ve desteklerini esirgemeyen dostlarıma teşekkür ederim.

Merve ÇOBAN

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINI REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ: BİR HAVAYOLU İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

ÇOBAN, Merve

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Haziran, 2022, 134 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, toplam kalite yönetimi felsefesinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerini havayolu işletmeleri bağlamında incelemektir. Hızlı küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle genel pazar yapılarında meydana gelen değişim, kalite kavramını önemli bir rekabet ögesi durumuna getirmiştir. Bu değişimin etkisiyle işletmelerde yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu yeni yönetim anlayışlarından biri de toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesidir. TKY felsefesi; yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, takım çalışması, tam katılım, önlemeye yönelik yaklaşım, çalışanların eğitimi ve sürekli gelişme olmak üzere yedi ana temadan oluşmaktadır. Toplam kalite yönetimi işletmelerde kalitenin artırılmasını hedefleyen, odak noktasını müşteri istek ve ihtiyaçları olarak belirleyen, sürekli gelişim gösteren bir anlayıştır.

Bu çalışmada kalite kavramının gelişmesiyle ortaya çıkan toplam kalite yönetiminin rekabet ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanmasında doküman analizi ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra bahsi geçen havayolu işletmesinin üst düzey yöneticileriyle de görüşme gerçekleştirilerek veriler elde edilmiştir. Araştırma dâhilinde elde edilen bulgular ile rekabeti etkilediği düşünülen TKY ilkeleri analiz edilmiştir. Araştırma neticesinde havayolu işletmelerinin kaliteye gereken önemi vermeleri durumunda rekabet üstünlüğü elde ettikleri anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Rekabet, Rekabet Üstünlüğü, Havayolu işletmeleri

ABSTRACT**THE EFFECTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON
COMPETITIVENESS: AN AIRLINE MANAGEMENT CASE****ÇOBAN, Merve****Master Thesis, Total Quality Management****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Süleyman AĞRAŞ****June, 2022, 134 pages**

The main purpose of this study is to examine the effects the total quality management philosophy on competitive advantage in the context of airline companies. The change in the general market structures with the effect of rapid globalization and technological developments has made the concept of quality an important competitive element. With the effect of this change, new management approaches have emerged in businesses. One of these new management approaches is the philosophy of total quality management. TQM philosophy; management's leadership, customer focus, teamwork, full participation, prevention-oriented approach, employee training and continuous improvement. Total quality management is an understanding that aims to increase the quality of businesses, determines the focus of customer requests and needs, and shows continuous improvement.

In this study, the relationship between total quality management and competition, which emerged with the development of the concept of quality, was examined. Qualitative research methods were used in the study. The document analysis method was used to collect the data of the research. In addition, data were obtained by interviewing the senior managers of the mentioned airline company. TQM principles, which are thought to affect competition, were analyzed with the findings obtained within the research. As a result of the research, it has been understood that airline companies gain a competitive advantage if they give the necessary importance to quality.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Competition, Competitive Advantage, Airlines

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sayıtları	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.6. Tanımlar	8
1.7. Kısaltmalar	9
İKİNCİ BÖLÜM.....	10
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	10
2.1. Kalite Kavramı	10
2.1.1. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	11
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	14
2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Gelişimi	16
2.2.2. Türkiye’de TKY’nin Uygulanmaya Başlanması	18
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri.....	19
2.3.1. W. Edwards Deming (1900-1993).....	20
2.3.1.1. Deming’in 14 İlkesi	21
2.3.1.2. Deming Çevrimi (PUKÖ Döngüsü)	23
2.3.2. Joseph Moses Juran (1904-2008)	23
2.3.3. Kaoru İshikawa (1915-1989)	25
2.3.3.1. Neden-Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı Diyagramı)	27
2.3.4. Armand Vallin Feigenbaum (1920-2014).....	27
2.3.5. Philip Crosby (1926-2001)	28

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi.....	29
2.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	30
2.5.1. Üst Yönetimin Liderliği.....	31
2.5.2. Müşteri Odaklılık.....	33
2.5.3. Takım Çalışması	33
2.5.4. Çalışanların Eğitimi	35
2.5.5. Herkesin Katılımı.....	36
2.5.6. Önlemeye Dönük Yaklaşım/ Sıfır Hata	36
2.5.7. Sürekli Gelişme (Kaizen).....	37
2.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çıktıları	39
2.7. Rekabet Kavramı	41
2.7.1. Rekabetin Tarihsel Gelişimi	44
2.7.2. Rekabet Üstünlüğü ve Rekabet Stratejileri	45
2.7.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	47
2.7.2.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	48
2.7.2.3. Odaklanma Stratejisi.....	49
2.7.2.4. Birleşik Rekabet Stratejisi	50
2.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğüne Etkisi.....	50
2.9. Havayolu İşletmeleri	55
2.9.1. Havayolu İşletmelerinde Kalite Anlayışı.....	57
2.9.2. Havayolu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	59
2.9.3. Havayolu İşletmelerinde Rekabet Stratejileri	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	64
3. YÖNTEM.....	64
3.1. Araştırmanın Amacı	65
3.2. Araştırma Modeli	66
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	68
3.4. Veri Toplama Araçları.....	69
3.5. Verilerin Toplanması.....	70
3.6. Verilerin Analizi.....	73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	77
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	77

4.1. Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı	77
4.1.1. Türk Hava Yolları Vizyon ve Misyonu	77
4.1.2. Organizasyon Yapısı	78
4.1.3. Tarihçe ve Bazı Sayısal Bilgiler	79
4.1.4. Şirket Politikaları	82
4.1.4.1. Emniyet Politikası	82
4.1.4.2. Kalite Politikası	83
4.1.4.3. Güvenlik Politikası	83
4.1.4.4. Çevre Politikası	84
4.1.4.5. Müşteri Memnuniyeti Politikası	84
4.1.4.6. Eğitim Politikası	85
4.2. THY Politikalarının TKY İlkeleri Bağlamında İçerik Analizi	87
4.3. THY Rapor Türleri	89
4.4. THY Kalite Sertifikaları	91
4.5. Basın Haberleri	93
4.6. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Havayolu İşletmelerinde Rekabet Gücünü Etkilemesine Yönelik Bulgular	99
4.6.1. Havayolu İşletmesinin Kaliteye Bakış Açısına Yönelik Bulgular	99
4.6.2. Havayolu İşletmesinde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Yönelik Bulgular	100
4.6.3. Havayolu İşletmesinde Çalışanlara ve Müşterilere Değer Verilmesine Yönelik Bulgular	101
4.6.4. Havayolu İşletmesinde Takım Çalışmasına Yönelik Bulgular	102
4.6.5. Havayolu İşletmesinde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bulgular	103
4.7. Havayolu İşletmelerinde Kalite Başkanlığı Varlığı	105
BEŞİNCİ BÖLÜM	107
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	107
ALTINCI BÖLÜM	114
KAYNAKÇA	114
EKLER	131
Ek 1. Görüşme Formu	132
Ek 2. THY Organizasyon Şeması	134

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Ürün ve Hizmet Kalitesi İlkeleri.....	13
Tablo 2. Kalite İyileştirme Araçları	38
Tablo 3. Türkiye’de ki Havayolu İşletmelerine Göre Uçak Sayıları	56
Tablo 4. Havayolu İşletmelerinin Diğer Faaliyet Alanları.....	60
Tablo 5. Görüşme Sorularının Temaları	71
Tablo 6. THY İçinde Aranan Niteliklere İlişkin Veri Analiz Çerçevesi.....	74
Tablo 7. THY Müşteri Memnuniyeti Performans Göstergeleri	85
Tablo 8. THY Eğitim Performans Göstergeleri	86
Tablo 9 THY Politikalarının TKY İlkeleri Bağlamında İçerik Analizi	87
Tablo 10. THY Kalite Sertifikaları	91
Tablo 11. THY Medya Haberleri	93
Tablo 12. Görüşme Yöntemi ile Elde Edilen Temel Bulgular.....	104
Tablo 13. Havayolu İşletmeleri Kalite Başkanlığı Varlığı.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Havayolu Taşımacılığının Ekonomik Getirileri.....	4
Şekil 2. PUKÖ Döngüsü	23
Şekil 3. Juran’ın Kalite Felsefesi Süreci	24
Şekil 4. Balık Kılçığı Diyagramı (Ishikawa Diyagramı)	27
Şekil 5.Toplam Kalite Yönetiminde Liderliğin Çerçevesi.....	31
Şekil 6. Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlarda Değişim	46
Şekil 7. Kalite – Rekabet İlişkisi.....	51
Şekil 8. Araştırma Modeli	66
Şekil 9. Türk Hava Yolları Filo Rakamları	80
Şekil 10. Türk Hava Yolları Yolcu Sayıları.....	80
Şekil 11. Türk Hava Yolları Ağı Grafiği	81

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında gelişen teknoloji ile birlikte işletmelerin rakiplerinden farklı olmasını gerektiren sebepler ortaya çıkmıştır. Bu farklılık ihtiyacının altında yatan neden ise küreselleşme kavramıdır. Organizasyonlar için göz ardı edilemeyecek konular arasında olan küreselleşme, dünyanın değişik bölgelerinde yaşamını sürdüren insan, toplum ve devletler arasındaki haberleşme ve etkileşimin karşılıklı bağımlılık kavramı çerçevesinde artış gösterme anlamına gelmektedir (Bayar, 2008: 25). Bu kavram ile birlikte işletmeler arasındaki rekabet artmış ve evrensel bir boyut kazanmıştır. Artan rekabet ile birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmışlardır (Tağraf, 2002: 36). Bunun başlıca sebebi, müşterilerin bilinçlenmeleri ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesidir. Rekabetin bu kadar önemli olması kalitenin yönetilmesini gerektirmiştir. Bu gereklilik toplam kalite yönetimi kavramının ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. İşletmelerin sürdürülebilirlik açısından arz-talep dengesine önem vermeleri yanında toplam kalite yönetimi uygulamalarını benimsemeleri ve hayata geçirmeleri önem arz etmektedir.

Organizasyonların kalite olgusunu benimsemeleri ve doğru bir biçimde uygulamaya geçirebilmeleri önemlidir. Doğru biçimde kaliteyi organizasyonun içine yayan işletmeler rekabet ettikleri pazarlarda daha kolay tutunabilecek ve kâr elde edebileceklerdir. Gelişen teknoloji ile müşteriler, ihtiyaçlarının hızlı ve kaliteli bir şekilde karşılanmasını istemektedir. İşletmelerin rekabet ortamında etkin olabilmeleri için sistematik süreçleri planlamaları ve kaliteyi yönetmeleri gerekmektedir.

Bu tez çalışması rekabet gücüyle ilgili olarak toplam kalite yönetimi kavramını ele almaktadır. Toplam kalite yönetimi kavramı ile rekabet kavramı arasındaki ilişkinin etkileri araştırılmıştır. Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tez araştırmasının problemi, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde kalite ve toplam kalitenin tanımı, tarihsel gelişimleri, rekabet kavramı ve rekabet gücü hakkında bilgi sunulmuştur. Çalışmanın devamında havayolu işletmeleri ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THY A.O.) hakkında genel bir bilgi akışı sağlanmıştır. Araştırmanın yöntem kısmı üçüncü bölümde açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise yürütülen bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Gerekli veriler literatür taraması, doküman analizi ve nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılarak sağlanmıştır Beşinci bölümde araştırma sonucunda varılan sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır. Son bölüm olan altıncı bölümde ise yararlanılan kaynakların bulunduğu kaynakça bölümü yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Araştırma problemi, araştırmacının somut olarak farkına vardığı ve uygulamada yaşanan sorunun çözülmesini gerekli gördüğü bir olgu veya olay olabilmektedir. Bunun yanında belirli bir literatür taraması yapılarak ve araştırmacının geçmiş deneyimlerinden hareketle de sorun tespit edilebilmektedir. Başarılı bir araştırma için araştırma problemi belirlenmeden önce araştırmaya yönelik planlama yapılmalıdır. Nasıl ki bir mimari planlamanın proje üzerinde açıkça tasarlanmasına ve doğru bir şekilde çizilmiş planlarına ihtiyaç duyuluyorsa bir araştırma projesinin de tamamen görselleştirilmesine ve kesin olarak detaylandırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Her iki konunun da ortak noktası çalışmaya başlamadan önce iyi tasarlanmış bir kavramsallaştırmaya gerek duyulmasıdır (Baltacı, 2019: 372; Tacq, 1997: 3).

Havayolu sektöründe çok sayıda firmanın yer alması ile birlikte değişen rekabet olgusunun günümüz koşullarına göre incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Firmalar arasındaki rekabet düzeyi belirlenmeden önce rekabeti etkileyen unsurların incelenmesi araştırmacı tarafından gerekli görülmüştür. Rekabet koşullarını etkilediği düşünülen *toplam kalite yönetimi felsefesi* bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Açıklamalara göre araştırmaya ilişkin temel problem alanı, *Havayolu sektöründe toplam kalite*

yönetimi çalışmalarının rekabet gücüne etkileri nelerdir? olarak belirlenmiştir. Havayolu işletmelerinin rakiplerine göre farklı hangi davranışlarda bulundukları, rekabet stratejileri, rekabetçi yapının korunması için hangi önlemler alındığı diğer araştırılmak istenen konular arasında yer almaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

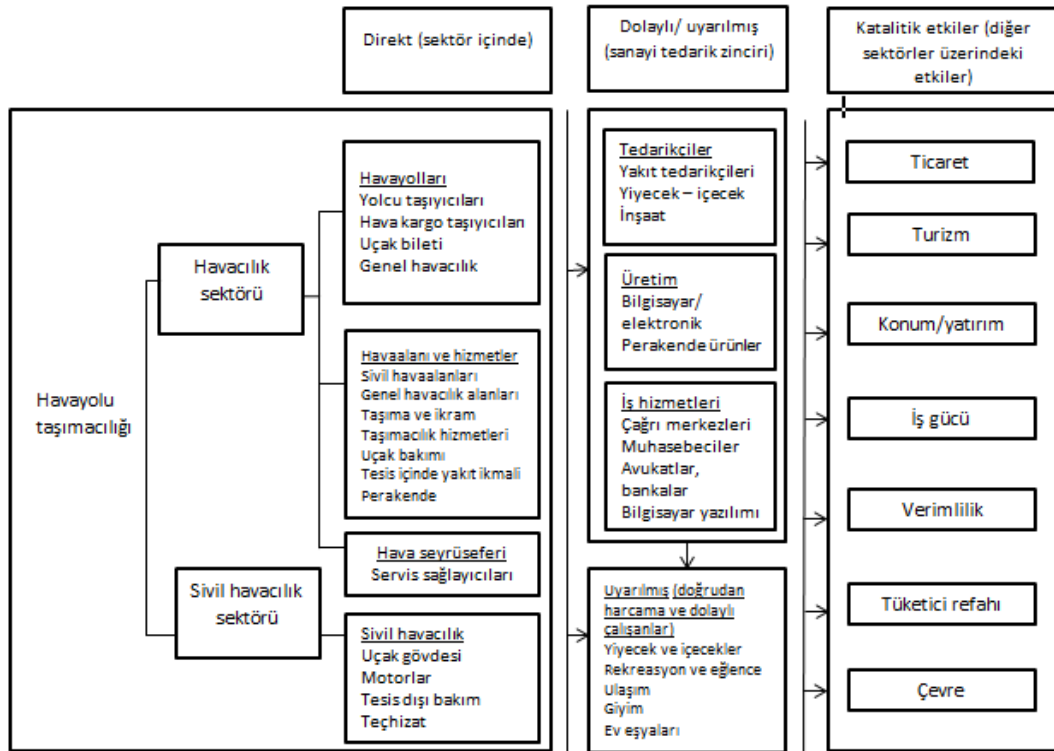
Havayolu taşımacılığı, uluslararası rekabet alanında önemli sektörlerden biri haline gelmiştir. Havayolu sektöründe çok sayıda firmanın bulunması sonucunda, şirketler piyasadaki rekabet ortamını kontrol altına almak istemektedir. Başarılı bir rekabet ortamı oluşturabilmek için rekabet kavramını etkileyen iç ve dış çevre faktörlerinin tespit edilmesine ve bunlara yönelik stratejilerin belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Havayolu işletmeleri ulusal ve uluslararası dış çevre faktörlerinden yoğun olarak etkilendiklerinden bu konunun bilimsel olarak araştırılmasına gerek duyulmuştur. Havayolu işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının rekabet stratejilerini etkilediğine dair çalışmaların ve çıktıların değerlendirilmesi bu çalışmanın odak noktasıdır. Bu çalışmanın amacı; TKY uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolünü THY A.O. örneği üzerinden incelemek ve önemini anlayabilmektir. Çalışmanın ulaşacağı sonuçların havayolu işletmeleri için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Türkiye ve 126 ülkede faaliyet gösteren THY A.O. ve diğer havayolu işletmelerine rekabet ve kalite bağlamında fikir ve öngörü sağlaması amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Hızla küreselleşmekte olan dünyada, ülkeler için önem arz eden hizmet sektörlerinden biri de hava taşımacılığı sektörüdür. 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 sağlamaktadırlar (Genç, 2016: 21-22). TÜİK 2020 iş gücü istatistik verilerine göre istihdam edilen kişilerin %16,0'ı tarım, %20,7'si sanayi, %5,2'si inşaat ve %58,1'i hizmet sektöründe çalışmaktadır (TÜİK,2020). Hizmet sektörlerinden biri olan havayolu taşımacılığı ülkenin ekonomisini etkileyen konulardan biridir. 2020 yılının verilerine göre dünyadaki tüm havayolu şirketlerinin yıllık olarak taşıdığı yolcu sayısı yaklaşık 1.809 milyar olarak belirlenmiştir (World Bank, 2022). Yolcu sayısının artışına

paralel olarak havacılık sektöründe çalışan sayısı da artış göstermektedir. Dünya çapında hava taşımacılığı endüstrisinin istihdam sağladığı toplam kişi sayısı 29 milyondur. İşçi başına elde edilen verimlilik diğer endüstrilerin ortalamasının iki katıdır. Havacılığın küresel olarak ekonomik etkisi (doğrudan/dolaylı) 2,960 milyar ABD doları olarak tahmin edilmektedir (ATAG, 2005: 2). Artan yolcu sayısı ve büyüyen ihtiyaçlar doğrultusunda havayolu işletmelerine olan ihtiyaç artmıştır. Artan talep doğrultusunda havayolu işletmelerinin sayısı da artmaktadır. Rakiplerin fazla olduğu sektörlerde rekabet kaçınılmaz bir hal almaktadır. Hizmet üreten işletmeler için kalite önemli bir rekabet aracı haline gelerek stratejik önemi artmıştır. Hizmet sektörünün ekonomik büyüklüğü ile gelişim potansiyeli dikkate alındığında işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için kaliteli hizmet sunmak zorundadır (Uyguç, 1998). Havacılık sektörü ekonomiye sağladığı faydaların yanı sıra ülkeler arasında stratejik bir güç olarak kabul edilmektedir. Havayolu taşımacılığının ekonomik getirileri Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1. Havayolu Taşımacılığının Ekonomik Getirileri



Kaynak: ATAG, 2005: 5

Şekil 1’de havayolu taşımacılığının ekonomiye olan doğrudan, dolaylı ve uyarılmış etkileri gösterilmiştir. Havacılığın gelişimi ülkelerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Sektör artan faaliyet kollarının sağladığı istihdam ile hem kendi faaliyetlerine hem de diğer sektörlerin faaliyetlerine katkı sağlayan bir alandır. Ulaşımı geliştirmek diğer ekonomik faaliyetleri geliştirebilmenin ön koşulu olarak görülmektedir.

Kalite kavramının gelişmesi ile TKY felsefesi kurumsal performansı iyileştirme araçlarından biri haline gelmiştir. TKY, kalitenin iyileştirmesini sağlarken diğer yandan verimliliği ve etkinliği de arttırmaktadır. İşletmeler ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla yaptıkları tüm faaliyetlerde sürekli gelişim göstermelidir. Bu sayede müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli arttığı ortamda rekabet avantajı sağlanacaktır (Ersen, 2003: 100). Havacılık sektörü belirsizliğin ve ani değişimlerin yoğun yaşandığı bir sektör olduğundan dolayı esnek yapılanmalara ihtiyaç duymaktadır. Buna göre belirsizlik ve ani değişimlerin yoğun olduğu günümüz şartlarında esnek hareket eden işletmelerin rekabet açısından daha avantajlı olduğu söylenebilir. Rekabet avantajı sağlayabilmek için yönetsel anlamda süreçlere iyi odaklanılıp sürekli geliştirmeye önem verilmelidir (Otamış, 2003: 78).

Yapılan literatür incelemesinde havayolu işletmelerinin ekonomiye sağladığı faydanın yanı sıra etkilediği iş kollarının fazlalığından dolayı ülkeler tarafından önemsendiği anlaşılmaktadır. Havayolu işletmelerinin yolcu sayılarını arttırması rakip işletmelerin müşterileri tarafından tercih edilmesi ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda müşteri memnuniyetinin sağlanması havayolu sektöründe oldukça önemli bir konudur. Müşteri memnuniyetini temel odak noktası olarak alan TKY felsefesinin değerinin anlaşılması havacılık sektörünün bugünü ve geleceği için önem taşıdığı düşünülmektedir. Yapılan bu araştırma havayolu işletmelerine ve bu alanda yapılacak olan bilimsel çalışmalara öneriler sunularak yarar sağlaması açısından önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırma sayıltıları doğru olduğu kabul edilen genellemelerden oluşmaktadır. Araştırma konusuyla ilgili her konu bir arada incelenemeyeceğinden bu sayıltılar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Araştırmada kapsamında nitel araştırma metotlarından biri olan görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırma için hazırlanan soruları cevaplayan çalışanların yeterli bilgi ve deneyime sahip oldukları, doğru bir şekilde görüşlerini bildirdikleri varsayılmıştır.
- THY A.O.'nun rakipleri karşısındaki yüksek performansının ve artan rekabet gücünün arkasında TKY uygulamalarının olduğu varsayılmıştır.
- TKY felsefesini uygulayan firmaların rekabet üstünlüğü elde edeceği varsayılmıştır.
- Çalışma kapsamında örnek havayolu işletmesi belirlenirken THY A.O.'nun bayrak taşıyıcı havayolu olması sebebiyle seçilmesinin uygun olduğu varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamında yararlanılan havayolu faaliyet raporları verilerinin doğru olduğu varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamında yapılan basın araştırması sonucunda elde edilen verilerin güncel ve doğru oldukları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bilimsel makalelerdeki sınırlılık kelimesinin anlamı, TDK ve dil derneği sözlüklerinde olduğu gibi, sadece “sınırları olma durumu” anlamından çok, TDK Bilim ve Sanat Sözlüğü, Büyük Türkçe Sözlüğü ve Merriam-Webster sözlüğünde olduğu gibi, “bir durumun ya da şartların geçerli sayılabilmesi için kontrol edilebilmesi” gibi daha geniş bir anlamı ifade etmektedir (Özkan ve Kaya, 2015: 489).

Araştırmaya ait sınırlılıklar ise aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma, nitel araştırma yönteminin veri toplama araçlarından olan görüşme ve doküman incelemesi kapsamında yürütülmüştür. Elde edilen bulgular bu metotlar ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma özel sektör ve kamu kurumları tarafından yayınlanan faaliyet raporlarından elde edilen veriler ile sınırlıdır.
- Araştırma süresince soruları cevaplayan çalışanların yoğun bir çalışma temposuna sahip olduğundan soruları cevaplamaları için ikna edilme süreçleri uzun sürmüştür. Bunun yanı sıra 2019 yılında başlayan ve günümüzde de etkisini sürdüren Covid-19 salgını sebebiyle yüz yüz görüşme gerçekleştirebilmede sorunlar ile karşılaşmıştır. Bu sebeple araştırma kapsamında görüşme formu verisi 2 adet ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma içinde Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden en çok uçağa ve yolcuya sahip olan Türk Hava Yolları A.O. tercih edilmiştir. Türk Hava Yolları’nın bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi olması da tercih edilme sebeplerindendir. Araştırmaya diğer havayolu işletmelerinin dâhil edilmesi zaman, kaynak ve maliyet açısından değerlendirildiğinde gerçekleştirilemeyeceğine karar verilmiştir.

1.6. Tanımlar

Kalite: Kalite, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün özellikleri anlamına gelmektedir (Juran, 1999). Bir ürün veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir (Avrupa Kalite Kontrol Birliği, 2020).

Toplam Kalite: Organizasyon içinde gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerde gerekli olan idare, insan, yapılacak iş, ürün ve hizmet kalitelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla ele alınarak geliştirilmesidir. Yapılacak olan bu gelişim faaliyetlerinde tüm personelin katılımı, amaç ve düşünce birliği sağlanması açısından gereklidir (Kaya, 1997: 23).

Toplam Kalite Yönetimi: Bir kuruluşun iç ve dış müşterileri tarafından kullanıma uygun ürünler ile sonuçlanan temel süreçlerini iyileştirmektir (Juran ve Godfrey, 1999: 530). Tüm ürün ve hizmet faaliyetlerinin yüksek kalitede olması amacıyla üretim süreçlerinde sürekli gelişim ve kalite geliştirmeyi kabullenen bir yönetim felsefesidir (Mucuk, 2016: 175).

Rekabet: Rekabet; firmanın uyumlu bir kültür veya iyi bir uygulama gibi performanslara katkıda bulunabilecek faaliyetlerin uygunluğudur (Porter, 1985). Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma veya yarış olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Rekabet üstünlüğü: Bir firmanın rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlayacak özelliklerinin bulunmasıdır. Bunlar arasında tüketicilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını karşılamak, nispeten daha ucuz ürün ve hizmetler sunmak, tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak ve dağıtım kanalının taleplerine hızlı cevap vermek bulunmaktadır (Gençtürk vd., 2010: 13). Organizasyonların ürün ve hizmet kalitesini yükseltmesi, tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmesi, Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık vermesi, fiyat indirimi ve üretim aşamalarında yenilikler gerçekleştirmesi ile rakiplerinin kazançlarını elde etme durumudur (Aktan ve Vural, 2004).

1.7. Kısaltmalar

DHMI: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

FRMS: Yorgunluk Risk Yönetim Sistemi

IATA: International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)

İKK: İstatiksel Kalite Kontrol

KALDER: Türkiye Kalite Derneği

KKÇ: Kalite Kontrol Çemberleri

RKHK: Rekabetin Korunması Hakkında Kanun

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

SHT: Sivil Hava Taşımacılığı

SMS: Emniyet Yönetim Sistemi

TDK: Türk Dil Kurumu

THY: Türk Hava Yolları

TK: Toplam Kalite

TKK: Toplam Kalite Kontrol

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

ASQC: Amerika Kalite Kontrol Derneği

JUSE: Japon Mühendisleri Derneği

PUKÖ: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Araştırmanın ikinci bölümünde kalite, toplam kalite yönetimi, rekabet ve rekabet stratejileri kavramlarına ilişkin tanımlamalar ve sınıflandırmalara yer verilmiştir. Bölüm kapsamında ayrıca toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri, rekabet stratejilerine ilişkin değerlendirmeler ve iki kavramı ilişkili olarak ele alan araştırmaların sonuçları ele alınmıştır.

2.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramına ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. İlk olarak sözlük anlamı üzerinde durulacaktır. Türk Dil Kurumu tarafından yapılan kalite tanımı “Bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, üstün nitelikli” şeklindedir (TDK, 2019). Cambridge Dictionary sözlüğünde ise kalite “diğer şey ile karşılaştırıldığında bir şeyin standardı, bir şeyin ne kadar iyi veya kötü olduğu” şeklinde tanımlanmıştır. Kalite, yaşam kalitesi açısından kişinin hayatından zevk, rahatlık ve sağlık bağlamında ne kadar memnun olduğunun bir ölçüsüdür (Cambridge University, 2020).

Türk Standartları Enstitüsü, ISO 9005 Kalite Sözlüğü’nde kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tamamı olarak ifade edilmiştir. Kalite sayesinde sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturulur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük sağlayan önlemler alınır ve kusurlar oluşmadan engellenir (Kölük vd., 2016: 46).

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamları ifade edebilir. Birçok kişiye göre kalite pahalı, lüks, az bulunur, üstün nitelikte ve benzeri kavramlarla eş

anlamlıdır. Nitekim kalite alanında birçok çalışması bulunan Juran kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tarif etmektedir (Kavrakoğlu, 1996: 10).

Müşterilerin makul istek ve ihtiyaçlarını eksiksiz ve devamlı olarak karşılayabilmek için üretilen ürün ve hizmetleri en ekonomik biçimde üretebilmek kalite kavramı ile açıklanmaktadır. Etkin, verimli ve uzun süreli bir yaşam için kalite hedeflenmeli ve tüm çalışanlar kalite kavramında hem fikir olmalıdır (Kovancı, 2004: 3). Kalite, herhangi bir ürünün niteliklerinin, bu ürünün alan veya kullanan kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesidir. Kişi aldığı ürünün niteliklerinden memnun kalıyorsa o ürün kişiye göre kalitelidir (Kıngır, 2007: 2). Bir başka tanımda ise kalite; her türlü hatadan uzak bir ürün şeklinde açıklanmıştır (Tikici, 2004: 5). Kalite alanında önemli çalışmaları bulunan Edwards Deming kaliteyi pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette, tatmin edilebilir ve güvenebilir sonuçların elde edilmesi şeklinde tanımlamıştır. Sonuç olarak boyutları olan bir felsefe anlamına gelen kalite kavramı rekabet ve kârlılık için işleri doğru yapmak olarak özetlenebilmektedir (Dahlgaard vd. 2002: 14). Literatürdeki bilgilerden yola çıkarak kalitenin birden fazla tanıma sahip olduğu görülmektedir. Kalite kavramı ile ilgili bir fikir birliği olmadığı tespit edilmiştir. Kalite kavramının tanımını iyi anlayabilmek için tarihsel gelişiminin açıklanmasında yarar bulunmaktadır.

2.1.1. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili çalışmalar konusunda tam bir tespitte bulunamamakla birlikte; arkeolojik kazı çalışmaları ile tarihi kalıntılar, Mısır piramitleri ve Roma yapılarının dayanıklılığı kalite kontrolü adına bilinçli bir çaba sarf edildiğini doğrulamaktadır (Erturgut, 2015: 48). Kalite ile ilgili çalışmalar milattan önce Hammurabi Kanunlarına kadar uzanmaktadır. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması ise 19. yüzyılda rastlamaktadır. (Kaya, 2005: 354). 19.yüzyıl'da Frederick W.Taylor kalite kavramını yapılacak işlerin önceden planlanarak yetenek alanlarına göre küçük bölümlere ayrılması ve denetimin sağlanması olarak bilimsel yönetim ilkeleri adı altında açıklamıştır (March ve Simon, 1975: 14).

Sanayi devrimi sonrasında Taylor modelinin gelişmesi ile belirli tanımlamalar ve testler geliştirilmiştir. Bunun devamında ayrı bir bölüm olarak kalite kontrol birimleri

hayata geçirilmeye başlanmıştır (Şimşek, 2007: 16). Taylor sistemi ile kalite kavramı dünya çapında duyulmaya başlanmış ve işletmelerin dikkatini çekmeyi başarmıştır. Kalite düşüncesinin gelişmesi incelendiğinde başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır. Birincisi, büyük miktarlarda üretime imkân sağlayan endüstri devrimi, ikincisi ise kalite ve üretkenliğe yeni bakış açıları getiren İkinci Dünya savaşıdır (Kavrakoğlu, 1996: 7). Endüstri devrimiyle birlikte, seri üretimlerin devreye girmesi; kalite kontrol işlemini, üretimi yapan ustanın işi olmaktan çıkarmıştır. Sadece bu işi yapmakla yükümlü muayeneciler bu görevi üstlenmişlerdir (Kaya, 1997: 9). Kalite kavramı dünyada yaşanan gelişmeler neticesinde mevcut durumundan başka iş kolları oluşturarak farklı bir boyut kazanmıştır.

İkinci dünya savaşı yıllarında üretimin artmasıyla birlikte İstatistiki Kalite Kontrol (İKK) metotları da geliştirilip muayene maliyetlerinin düşürülmesine çalışılmıştır (Şimşek, 2007: 17). İKK, ürün veya hizmet üretilirken ölçülebilir verilerin toplanıp analiz edilmesi sonucunda istatistiksel yöntemler ile süreçlerin kontrol edilmesidir (Yılmaz: 2013). Amerika Birleşik Devletleri'nde ikinci dünya savaşından sonra Amerika Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurularak kalite iyileştirme çalışmalarına katkıda bulunulmuştur (Küçük, 2016: 29). İkinci dünya savaşı sonrasında asıl gelişme Japonya'da yaşanmıştır. Savaş sonrası Japonya'nın tekrar inşa edilmesi için Amerikalı bilim adamlarının görüşlerine başvurulmuştur. Deming 1940 yılında Japonya'ya giderek kalite seminerleri vermiştir. Deming'in görüşleri doğrultusunda istatistiki metotlar geliştirilmiş ve tüm alanları içine alacak şekilde toplam kalite yönetimini uygulamaya geçirmişlerdir. Organizasyonlardaki bu değişikliğin ardından 1950 yılında Japon Mühendisleri Derneği (JUSE) kurulmuştur (Erturgut, 2015: 49-50, Küçük, 2016: 29).

Japonya'daki işletmeler, Amerikalı bilim adamlarından edindikleri bilgiler doğrultusunda herkesin katılımını sağlayarak ve yapılanların sorumluluğunu paylaştırarak organizasyonu yeniden şekillendirmişlerdir. Bunu bir yönetim felsefesi haline getirmişlerdir. Bu topyekûn faaliyeti *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi* olarak adlandırmışlardır (Kovancı, 2004: 13). Sürekli geliştirme uygulamalarında kullanılan teknikler geliştiren Kaoru Ishikawa ile birlikte Japonya'da kalite, verimlilik ve rekabet kavramları önemli kuvvetler haline gelmişlerdir (Kölük vd., 2016: 45).

20. yüzyılın başlarında, üreticiler kalite süreçlerini kalite uygulamalarına dâhil etmeye başlamışlardır. Amerika Birleşik Devletleri ikinci dünya savaşına girdikten sonra, kalite kritik bir bileşen haline gelmiştir (Shah vd., 2011). Kalitenin kritik bir bileşen haline gelmesi kalitenin yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Kalite yönetimi, sunulan ürün ve hizmetlerin yanı sıra bunları sağlamak için kullanılan araçların tutarlı olmasını sağlamak için bir kuruluş içindeki farklı faaliyetleri ve görevleri denetleme eylemidir (CFI Education Inc., 2015). Kalite yönetimi alanındaki ilkeler akademiden önce iş yerindeki yaşamdan doğmuştur. Akademiye daha sonra geçmiştir. İş yerindeki gözlemler akademiye alınmış, analiz edilmiş, sentezlenmiş ve evrensel ilkeler olarak ortaya çıkarılmıştır. Bir takım ilkeler olmadan kalite yönetimi alanında ortak bir anlayışa ulaşmak zor olacaktır. Juran, Deming ve Feigenbaum'un 1950'lerde kalite yönetimi hakkında yazdıklarından bu yana bir dizi ilkeler ortaya çıkmıştır. (Hoyle, 2007: 1-16). Ürün ve hizmet kalitesi bakımından farklı ilkeler vardır.

Tablo 1. Ürün ve Hizmet Kalitesi İlkeleri

Ürün Kalitesi	Hizmet Kalitesi
Performans	Güvenilirlik
Özellikler	Duyarlılık
Güvenilirlik	Yeterlilik
Dayanıklılık	Erişebilirlik
Uygunluk	Nezaket
Hizmet Alabilme	İletişim
Estetik	İtibar
Algılanan Kalite	Güvenlik

Kaynak: Ardıç ve Güler, 2000

Tablo 1'e göre ürün satın alınırken ürünün performansı, özellikleri, dayanıklılığı gibi faktörler ürünün kaliteli olduğunun göstergesidir. Hizmet kalitesinin ölçümünde ise güvenilirlik, duyarlılık, yeterlilik, nezaket gibi faktörler yer almaktadır. Müşterilerin ürün veya hizmet satın alırken bu ilkelerin varlığına göre karar verdiği varsayılmaktadır. Bu ilkelerin belirtilmesi, planlanması ve kontrol edilmesi kalite yönetimi bakımından gerekli olduğu düşünülmektedir.

Kalite yönetimi firmaların kurumsal performanslarını iyileştirmelerinde bir araç olarak görev almaktadır. Yapılan pek çok bilimsel araştırma göstermektedir ki kalite yönetimini benimseyen ve uygulayan firmalarda çalışan memnuniyetinde iyileşme, müşteri memnuniyeti ve bağlılığında artış, ürün kalitesinde iyileşme gibi birçok faktörde etkiler görülmektedir (Pakdil, 2004: 168). Dünya pazarında iyi ve kalıcı bir yer elde etmek isteyen kuruluşların yeni yöntemlere ve arayışlara yönelmesi kaliteye duyulan gereksinimi arttırmaktadır. Kalite ve toplam kalite iç içe düşünülen iki kavramdır. Toplam kalite yönetimi, kurumsal kalite ilerleme çabalarına sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Külcü, 2012: 66).

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam kalite yönetimi kavramı literatürde ilk önce Armand V. Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Bu kavram Feigenbaum tarafından organizasyonun tüm departmanlarında görevli çalışanlar ile sürdürülen bir çalışma felsefesi olarak tanımlanmıştır. Kalite alanında çalışmaları bulunan Ishikawa ise kaliteden işletmedeki tüm çalışanların sorumlu olduğunu belirtmiş ve bu sebeple bu kavramı “topyekûn”, “total” veya “toplam kalite” kavramları ile bağdaştırmıştır (Parlak, 2004: 15). TKY, örgütün kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamasına imkân veren ve gelişmenin olabileceği yeri gösteren kendini değerlendirme sürecine dayalıdır. TKY’nin temeli olan bu kendini değerlendirme süreci tedarikçiler ve işletme süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Balcı, 1998: 3).

Toplam kalite yönetimi felsefesi alanında yapılan tanımlamalarda kalite kavramı önemlidir (Dahlgaard vd., 2002: 16).

- Kalite; müşteri beklentilerini karşılamak anlamına gelmektedir.
- Toplam kalite; kaliteyi düşük maliyetle elde etmektir.
- Toplam kalite yönetimi; herkesin katılımıyla toplam kaliteye ulaşmaktır.

Toplam kalite organizasyon içinde gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerde gerekli olan idare, insan, yapılacak iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla ele alınarak geliştirilmesidir. Yapılacak olan bu gelişim faaliyetlerinde tüm personelin katılımı, amaç ve düşünce birliği sağlanması açısından gereklidir. Toplam kalite, örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerinde

odaklanarak tüm çalışanların niteliklerinin artırılmasını sağlar. Bununla birlikte yönetim kararlarını veri toplanması analizine ve tüm personelin katılımına dayandırarak örgütün beşeri faktörler dâhil tüm kaynaklarını bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Küçük, 2016: 68).

Uyguç'a (1998: 84) göre TKY, örgün içindeki tüm canlılığı ve gereken esnekliği sağlayan, bunu yaparken de rakiplere karşı rekabet üstünlüğünü hedefleyen bir yönetim biçimidir. Tüm süreçlerde önemli olan üretimi her defasında hatasız yapabilmek ve bu işlemi sürekli tekrarlayabilmektir. Toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirmeler ile firmadaki tüm çalışanların katılımını destekleyen, müşteri memnuniyeti ile karakterize edilen bir kurum kültürüdür. Bu kültür ancak firmanın uzun vadeli planlama yolu ile yıllık kalite planları hazırlayarak ve uygulayarak elde edilebileceği bir vizyon haline dönüşebilmektedir (Dahlgaard vd. 2002: 16).

Toplam kalite yönetimi, bir işletmede olası hataları görerek, tüm faaliyetlerde kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen bir anlayışı ortaya koymaktadır. Yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeni dinamizmi olan TKY, basit fakat etkin bir modeli temsil etmektedir (Bayrak, 1997: 79). TKY kavramının oluşmasını sağlayan üç temel kavram vardır (Şimşek, 2018: 48).

- Toplam: Organizasyon içinde çalışan en üst düzey yöneticiden en alttaki çalışana kadar her çalışanın süreçlere katılmasıdır. Müşteriler ve tedarikçilerin de bu süreçlere katılmaları mümkün olduğu takdirde sağlanmalıdır.
- Kalite: Alıcı beklentilerinin karşılanırken hatasız ve tam olma durumudur.
- Yönetim: Kalite felsefesini organizasyona benimsetecek olan çalışan üst yönetim çalışanıdır. Yönetimin kalite süreçlerine tam katılımı TKY için gereklidir.

Tanımlardan anlaşılacağı gibi toplam kalite yönetimi, organizasyon içinde yer alan her seviyeyi, bu seviyelerde yer alan tüm çalışanların süreçlere katılımını kapsamaktadır.

Toplam kalite yönetimi, organizasyonun büyük ya da küçük tüm yönlerinin önceden tanımlanmış kalite kavramına uygun ürün/hizmeti temin etmek için girdi ve süreç öğelerinin yönetilmesi ile başlamaktadır. Organizasyondaki herkesi dâhil ederek

mükemmellik için çabalayan bir yönetim felsefesidir (Mukhopadhyay, 2020; 21). Mergen'e (1993: 27) göre toplam kalite yönetimi en basit anlamda, müşterinin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir yönetim sistemidir. Bu sistem, müşterinin ihtiyaçları odak noktası alınarak, firmanın performansını her alanda ve her düzeyde tüm çalışanların bütünleşmiş katkılarıyla, sürekli olarak geliştirmesi gereğini vurgulamaktadır.

TKY'nin genel amacı, çalışanları yönetim sürecine dâhil ederek verimliliği arttırmak ve bununla birlikte sürekli iyileştirme çalışmalarını sürdürmektir. Kovancı'nın (2004: 15) da vurguladığı gibi, TKY varılacak hedefi olmayan bir yolculuktur. TKY'nin temel amaç olarak gördüğü sürekli geliştirme anlayışına strateji, teknoloji, iletişim, insan kaynakları, yönetim fonksiyonları gibi etkenlerin verimli bir şekilde kullanılmasıyla ulaşılabacaktır.

Toplam kalite yönetiminin yapısı dikkate alınarak genel bir tanımlama şu şekilde yapılabilmektedir: TKY; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun sürekli kılınmasını amaçlamaktadır. Bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunun eğitim gücünü sürekli arttırmayı amaçlayan; bütün bunların da ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Bolat, 2006: 26). Toplam kalite yönetimi başarıyı beraberinde getirecek stratejik yönetim anlayışlarının başında yer almaktadır.

2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Gelişimi

Literatürdeki ilk resmi kayıt 1951 yılında yayınladığı "Toplam Kalite Kontrol" kitabı ile Feigenbaum'a aittir. Toplam kalite yönetimi kavramı; organizasyondaki farklı departmanların kalitenin üretilmesi, devamlılığının sağlanması ve geliştirilmesi için gereken çalışmaların ekonomik şekilde karşılanması olarak Feigenbaum tarafından açıklanmıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam olarak sağlamaya yönelik olan TKY kavramı organizasyon içinde bütünlük sağlayan etkin bir yönetim şeklidir (Kölük vd., 2016: 45, Şimşek, 2007: 84).

Amerikan işletmeleri, Feigenbaum'un yaklaşımı üzerinde pek durmamalarına karşın Japon işletmeleri kalite ve kontrol faaliyetlerinin işletmenin bir iki bölümünün üstüne yüklenemeyeceğini fark etmişlerdir. Bu konuya gereken önemi vererek işletmedeki tüm çalışanların aynı duyguyu taşımaları için kalite bilincinin oluşturulmasına çalışmışlardır (Kovancı, 2004: 13). Hatayı önlemeye yönelik çalışmalar 1960'lı yıllardan itibaren hayat bulmaya başlamıştır. Ürün tamamıyla üretildikten sonra kontrol etmenin verimsiz ve katma değer oluşturmeyen bir iş olduğu anlaşılmıştır (Ekinci, 2011: 8).

Japon sanayisinin başarısı büyük ölçüde Deming'in felsefesine ve yöntemlerine bağlıdır. Deming; ABD'li istatistikçi, öğretim görevlisi ve danışman olarak bilinmektedir. Soğuk savaş döneminde ABD'nin üretimini iyileştirmekle tanınmakta ancak özellikle Japonya'da iken üzerinde çalıştığı kalite yönetimi ile ünlenmiştir (Özer, 2013: 127). Deming, Japon işletmelere verdiği seminerlerde belirli noktaların üzerinde durmuştur (Tikici, 2004: 47):

- Kaliteyi yükseltmek maliyeti düşürür.
- Kaliteyi yükseltmenin yolu kalitesizliği (hataları) önlemektir. Muayene ile kaliteyi sağlamak hem güç hem de pahalıdır.
- Kalitesizliğin (hataların) temelinde değişiklik yatar. Kaliteyi yükseltmek için değişkenliği mutlaka azaltmak ve belli sınırlar içinde tutmak gerekir.
- Kalite birden bire sağlanamaz; ancak sürekli gelişme ile istenen düzeye ulaşılabilir.
- Sürekli gelişmenin yöntemi Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al çevrimidir (PUKÖ Döngüsü).
- Ürünü geliştirmek ancak sistemi (prosedürleri) geliştirmekle mümkündür, çünkü sonucu belirleyen sistemdir.
- Sistemi geliştirmek için süreçleri kontrol altına almak gerekir. Bunu geliştirmek için ise istatistik kullanılmalıdır.

Japon işletmeler 1945 yılından sonra Deming'in ilkelerini uygulamaya başlamışlardır. 1950 yılında ise Japon bilim adamları tarafından Japonya'ya davet

edilen Deming'in buradaki işletmelere kaliteyi öğrettiği kabul edilmektedir. 1980'li yıllardan itibaren ise tersine bir süreç yaşanmaktadır. Amerikan işletmeleri, Japon işletmelerden toplam kalite yönetimi uygulamalarını öğrenmeye başlamıştır (Aguayo, 1994). Japon işletmelerinin benimsedikleri temel kavramlar genellikle üst yönetimin katılımı, eğitim, kalite organizasyonudur.

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 (1976-1985) sürekli iyileşmeyi başarmanın yolu olan kalite çemberlerini, problem çözmek için neden-sonuç diyagramlarının kullanımını ve eğitimin önemini vurgulamıştır. Son olarak Feigenbaum (1991) ise liderliğe, kaliteyi geliştirmenin önemine, tüm çalışanların katılımına ve kalite maliyetlerini azaltmaya dayalı toplam kalite fikrini tanımlamıştır (Ustasüleyman, 2011). Başta Japon işletmeleri olmak üzere birçok dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan toplam kalite yönetimi, en genel haliyle bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir (Güner ve Giritli, 2004: 4).

2.2.2. Türkiye'de TKY'nin Uygulanmaya Başlanması

Toplam kalite yönetimi anlayışının bir iş ahlakı olarak Anadolu coğrafyasında köklü bir biçimde yer aldığına ilişkin görüşler bulunmaktadır. Ahilik teşkilatı buna örnek olarak verilmektedir. Yüzyıllar öncesinde kurulan ahilik teşkilatı, ekonomik hayatta birlik ve dirlik sağlamak amacı ile esnaf teşkilatı olarak faaliyet göstermiştir. 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).

TKY, 1990'lı yıllar boyunca sanayi ve hizmet sektörlerinden azımsanmayacak sayıda özel ve kamu kuruluşu tarafından benimsenmiştir. 1971'de Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) kurulmuştur. 1991 yılında TKY felsefesinin

yaygınlaştırılması amacıyla “Kalite Derneği” kurulmuştur. 1992 yılına gelindiğinde I. Ulusal Kalite Kongresi düzenlenmiştir (Öztürk, 2009: 21). Türkiye’de toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkileri 20. yüzyılın sonlarına dayanmaktadır. 1999 yılında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hayata geçirilen merkez ve taşra birimlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları; eğitimde kalite yönetiminin ne derecede önemli olduğunu göstermektedir. İstanbul Sanayi Odası’nın hazırladığı 1998 yılı en büyük 500 sanayi kuruluşu üzerinden yapılan bir çalışmada, araştırmaya katılan 180 kuruluşun 150’si (%83.3), TKY’yi uygulamakta olduklarını veya uygulamayı planladıklarını bildirmektedirler (Özen, 2002: 8, Sadioğlu, 2012: 59).

1980-1990 yılları arasında TKY uygulamaları Kuzey Amerika ve Anadolu ülkelerinde hızla yayılmaya başlamıştır. Bu kavram ile Türkiye 1980 yılının ortalarında tanışmıştır. 1990 yılının başından itibaren Türkiye’de özel ve kamu organizasyonları tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bu dönem Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Yılı olarak bilinmektedir. 1990’lı yılların sonlarına doğru, TKY’nin yayılması, TÜSİAD ve Kalite Derneği’nin (KALDER) önderlik ettiği bir sosyal harekete (Ulusal Kalite Hareketi) dönüşmüştür (Özen, 2002: 48). Her yıl en kaliteli üretim sürecine sahip işletmeye verilmek üzere 1993 yılında “Ulusal Kalite Ödülü” uygulaması başlatılmıştır. Türkiye’de kalite standartları konusunda tek yetkili kuruluş Türk Standartlar Enstitüsü’dür. Bu enstitü ISO 9000 ve ISO 14000 serisinden standartların 1992’de kabulünden sonra, bu standartların yaygınlaştırılması için çalışmaktadır (Mucuk, 2016: 178).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri

TKY, 1900’li yılların başından itibaren, batı yönetim düşüncesi içinde gelişen bir akım olarak oldukça ilgi görmeye başlamıştır. Bu akımın öncüleri olarak bilinen ve konuya ilişkin literatürde sıkça göndermede bulunulan dört isim; William Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby ve Kaoru Ishikawa’dır (Şişman, 1997: 61). Feigenbaum ise toplam kalite yönetimi kavramını temel olarak ilk ortaya çıkaran bilim adamıdır.

2.3.1. W. Edwards Deming (1900-1993)

Amerikalı bilim adamlarından biri olan Deming, Hawthorn araştırmalarında yer almış ve istatistiksel kalite kontrolü alanlarında da çalışmalar yürütmüştür. Amerikan savaş endüstrisine teknik anlamda yarar sağlayabilmek için birkaç bilim adamı ile ikinci dünya savaşı sırasında birlikte çalışmalar gerçekleştirmiştir. TKY felsefesine yönelik ilk çalışmalarını bu dönemde gerçekleştirmiştir (Gökmen, 2019: 13). Deming yüksek kalitede iş elde etmek için, engelleri kaldırıp işi basitleştirerek yönetimin rolünü arttırmayı hedeflemektedir. Üretimi iyileştirilmek için süreç iyileştirilmelidir (Doğan, 2002: 34).

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerinden olan Taylor, üretimi arttırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür (Yüksel, 1997: 11). Bu yaklaşım daha çok örgütün alt basamaklarında fabrika düzeyinde işlerin incelenmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler üzerinde durmuştur (Akşit, 2013: 69). Taylor'un bu yaklaşımına karşı çıkan Deming, kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere bırakılmamasını savunmuştur (Tikici, 2004: 46).

Deming geleneksel işletme anlayışı ve uygulamalarını eleştirirken dikkati 5 noktaya çeker ve bunları işletmenin “Beş Ölümcül Hastalığı” olarak özetler. Bunlar (Saraç, 2010: 30):

1. Amaç ve süreklilik yoksunluğu,
2. Kısa vadeli kararlara önem verme,
3. Performans değerlendirmede liyakat ve yıllık değerlendirmelerin yanlış veya eksik yapılması,
4. Yönetimin sık sık değişmesi,
5. Yönetimin aşırı şekilde nicel-sayısal verilere odaklanması,

Deming, işletmede çalışanları yönetsel ve teknik kişiler olarak iki kategoriye ayırmıştır. Yönetsel kişiler sistemden sorumlu olanlardır. Sistemin içinde çalışanları da teknik kişiler olarak tanımlamıştır. Bu tanımlar ile Deming, işletmede iki ayrı fakat birbirleriyle sürekli ilişkide olan; sorumluluk alanları ve bu alanların gerektirdiği

nitelikteki kişiler ile değişime dikkat çekmiştir. Yönetimin asıl işinin; genel ve özel değişim nedenlerini anlamak ve bunlar arasındaki farkları belirlemek olduğunu vurgulamıştır (Çetin, 2010:187).

2.3.1.1. Deming'in 14 İlkesi

TKY felsefesinin oluşmasını ve gelişmesini sağlayan Deming'in 14 ilkesi bilinmeden TKY'nin tam anlamıyla uygulanması mümkün değildir. Deming'e göre verimsizliğin, hatalı üretimin ve düşük kalitenin nedeni genellikle sistemdir. Sistem üzerinde iyileştirici çalışmalar yapmak yöneticinin sorumluluğundadır. Deming bu 14 ilkeyi üst yönetimden beklenen ve muhakkak uygulanması gereken maddeler olarak sıralamaktadır (Taş, 2009: 10, Öztürk, 2009: 22).

Deming'in 14 ilkesi şunlardır; (Şimşek, 2018: 72)

1. **Temel amaç sürekli iyileştirme olmalıdır:** Üst yönetim bu amaca ulaşmada öncülük etmeli ve açık bir şekilde destek olmalıdır. Bu amacın odağında kısa vadeli kâr değil, kalite olmalıdır. Kalite temel amaç olduğunda, kâr arkasından gelecektir.

2. **Yeni kalite felsefesi benimsenmelidir:** Nitelsiz malzeme, kötü işçilik, arızalı ve defolu ürünler ve kötü hizmet reddedilmelidir. Amaç arıza, defo ve hataların azaltılması değil toptan yok edilmesi olmalıdır. Yeni kalite felsefesi kaliteye adanmışlığı yansıtmalı ve çalışanların tamamı tarafından desteklenmelidir.

3. **Üretim sonu kalite kontrole son verilmelidir:** Kalite “kontrol edilemez” üretimin sıfır noktasından başlamalıdır. Kalite kontrolü sırasında ortaya çıkarılan arıza, hata ve defolar geri döndürülemez; bunun için çok geçtir. Çözüm sürekli süreç iyileştirmesindedir.

4. **Tedarikçilerin sadece fiyata/maliyete dayalı olarak seçilmesine son verilmelidir:** Az maliyet her zaman iyi olmayabilir. Bir tedarikçi ile ilişkinin kalite-maliyet temelinden ziyade sadece maliyet temelinde başlatılması ve sürdürülmesi uzun vadede büyük zarar getirebilir.

5. **Problemler tanımlanmalı ve sistemin sürekli olarak iyileştirilmesine çalışılmalıdır:** Sistemin sürekli olarak iyileştirilmesi bir takım yöntemlerin keşfedilmesini gerektirir. Kalite iyileştirme süreç sonunda fark edilen hata ve

arızalardan ve bunların giderilmesi yoluyla değil, sürecin ciddi biçimde ve sürekli olarak irdelenmesi, anlaşılması ve iyileştirilmesi yoluyla başarılabilir.

6. Çağdaş iş içinde veya işbaşı eğitim yöntemleri benimsenmelidir: Toplam kalite bütün çalışanları ilgilendirir ve özünde çalışanların işlerini sahiplenmesi yatar. Bu da çalışanların sürekli olarak yaptıkları işin değişik boyutları hakkında olduğu kadar istatistiki kalite kontrolü gibi konularda da eğitilmelerini gerektirir.

7. Öncelik sayıdan kaliteye çevrilmelidir: Sayıya odaklı bir üretim süreci arızalı ve hatalı ürünlere, dolayısıyla bu arıza ve hataların giderilmesi için emek ve kaynak israfına yol açar. Bu durum ise yüksek maliyetli orta kalite ürünlerle sonuçlanır.

8. Korkuya son verilmelidir: Kalite amacına ulaşmak isteyen bir işletme veya örgütte çalışanlar işlerini kaybetme ve gelecek korkusu yaşamazlar. Soru sormaktan, problemleri rapor etmekten veya öneride bulunmaktan korkulan bir ortam, toplam kalitenin özü olan yaratıcılık, sürekli iyileştirme ve takım ruhunu olumsuz etkiler.

9. Bölümler, birimler arasındaki duvar ve sınırlar kaldırılmalıdır: Çalışanlar kendilerini bir birim veya bölümün uzmanı olarak görürlerse; birim ve bölümler iletişimde ve iş birliğinde bulunmamaya başlarlar. Kalite ve üretkenlik ancak birim ve bölümler arasında etkili bir iletişim, işbirliği ve eşgüdümün olduğu durumlarda artabilir.

10. Nasıl yapacağına ilişkin destek sağlamadan üretkenliğin arttırılmasını talep etmekten vazgeçilmelidir: Sürekli iyileştirme, genel bir amaç olarak içi boş sloganların ve gerçekleşmesi mümkün olmayan hedeflerin yerini almalıdır. Düşük üretkenlik ve kalite sorunlarının temel nedeni işçiler ve çalışanlar değil, yönetim sistemidir.

11. Sosyal kotalara bağlanmış iş standartları terk edilmelidir: Kotalara odaklanmak, tıpkı üretime odaklanmak gibi, çalışanları sayısal hedeflere ve bunlarla birlikte gelen ödüllere yönlendirebilir. Bu ise kalitenin düşmesine yol açabilir.

12. Çalışanların yaptıkları işle övünmelerinin ve kendilerini işlerine adamalarının önündeki engeller kaldırılmalıdır: Çalışanların kendilerini işlerine adamalarının ve yaptıklarıyla gurur duymalarının önündeki en büyük engel sayısal kotalara ve performansa bağlı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleridir.

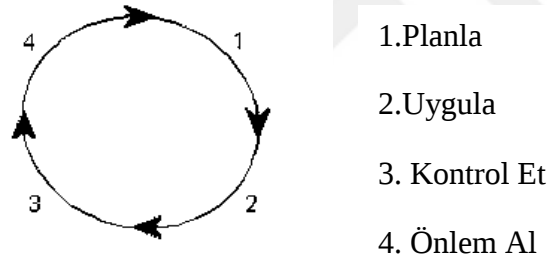
13. Eğitim ve kendini geliştirme anlayışı kurumsallaştırılmalıdır: Çalışanlara işleriyle ilgili yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitimler kadar pek çok farklı konuda da kendilerinin kişisel gelişimine katkıda bulunacak eğitim fırsatları sunulmalıdır.

14. Üst yönetim bundan önce sayılan 13 maddede dile getirilen alanlardaki dönüşümü gerçekleştirebilecek bir yönetim anlayışını benimsemelidir: Kurumun ve kurumda çalışanların tamamı bu yeni kalite kültürünün hayata geçirilmesinde birlikte çalışmalıdır.

2.3.1.2. Deming Çevrimi (PUKÖ Döngüsü)

Deming'in 14 ilkenin yanında geliştirdiği diğer bir kuram ise "Deming Çevrimi" dir. Deming çevrimi başlıca dört evreden oluşmaktadır.

Şekil 2. PUKÖ Döngüsü



Kaynak: Deming, 2000: 166

Deming çevrimi; iyileştirmeyi amaçlayan eylemler dizisidir. Bu döngü kalite problemlerini çözmek ve yeni çözümler uygulamak için tasarlanmıştır (Jagusiak, 2017: 19). Deming çevrimine kısaca PUKÖ döngüsü de denilebilmektedir. PUKÖ döngüsü kalitede sürekli geliştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Herhangi bir sürecin istenen aşamaları sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesini PUKÖ döngüsü ile gerçekleştirmek mümkündür (Erturgut, 2015: 74).

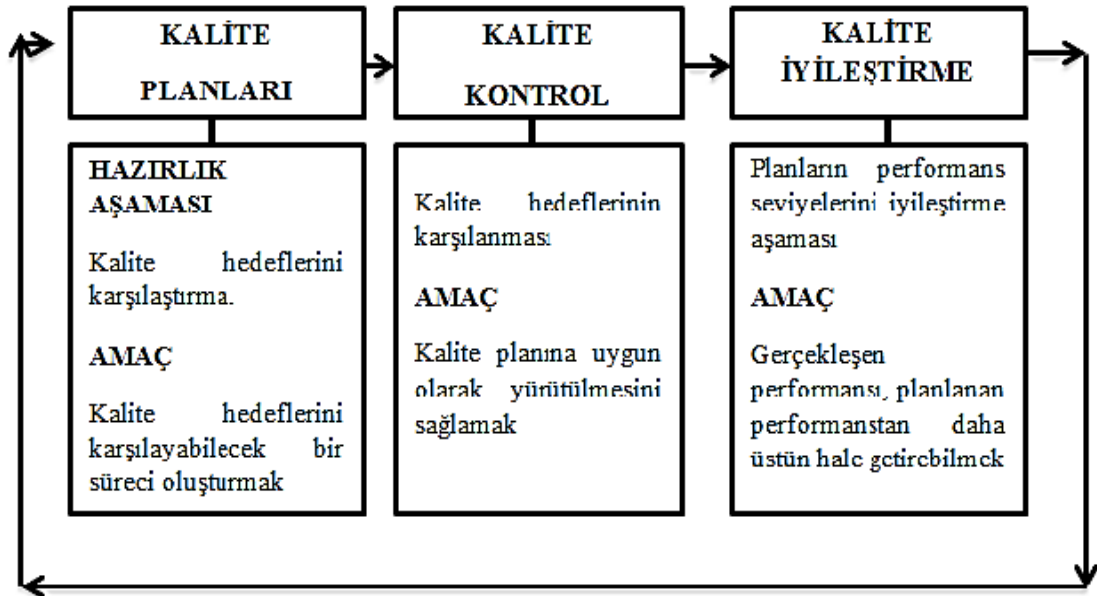
2.3.2. Joseph Moses Juran (1904-2008)

Juran, kalite kavramını kullanıma uygunluk derecesi olarak tanımlamıştır. Ürün özellikleri ile eksikliklerden arındırılmış ürünler arasında bir denge olduğunu vurgulamıştır (Suarez, 1992: 4). Juran, kalitenin iki etki alanının üzerinde durmuştur.

Kalitenin birinci etki alanı; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve ürün memnuniyetleri sağlayan ürün özelliklerinden meydana gelmektedir. İkinci etki alanı ise, yetersizliklerin (eksiklik, kusurlar) olmaması demektir (Parlak, 2004: 4).

Juran'ın bu düşünceleri toplam kalite yönetimi felsefesine yeni istatistiksel yaklaşımlar kazandırmıştır. Bu yaklaşımlar kalite kontrol, kalite geliştirme ve kalite planlamasıdır (Doğan, 2002: 32). Kalite planlaması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi faaliyetidir. Kalite kontrol, kalite performansının ölçülmesi, gerçekleşen performansın kalite hedefleriyle karşılaştırılması ve oluşan fark üzerinde çalışılmasıdır. Kalite iyileştirmesinde ise ilk aşama yıllık kalite iyileştirme programları için ihtiyaç duyulan yapının oluşturulmasıdır (Tikici, 2004: 49). Juran genellikle insan kaynaklı problemlerin üstünde durmuştur. Kaliteyi oluşturan üç temel sürecin yönetimini Juran üçlüsü (Juran Trilogy) olarak adlandırmıştır. Bu süreçler: kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirmedir. Bu süreçlerin her biri evrensel olup faaliyetleri değişmeyen sırada yürütülmektedir (Öztürk, 2009: 46). Juran'ın kalite felsefesi süreci Şekil 3'te verilmektedir.

Şekil 3. Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci



Kaynak: Çetin, 2010: 186

Juran, işletmede kalite devrimini sağlıklı biçimde hayata geçirebilmek için belirli kuralların olduğunu savunmuştur. Juran'ın görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Çelik, 2010: 107);

- Kalite, üst yönetimin desteği ile yürütülen bir çalışma olmalıdır.
- Kalite şirketin tüm fonksiyonlarını ilgilendirir.
- Kalite geliştirme, problem çözme, yaratıcılık ve yenilik organizasyonda önem taşımali ve projeler herkesin yardımı ile yürütülmelidir.
- Yıllık kalite geliştirme planları yapılmalı ve projeler adım adım uygulanmalıdır.

Juran, toplam kalite yönetimi prensiplerini işletmenin her bölümünde oluşturulan projeler yoluyla gerçekleştirilebileceğini savunmaktadır. Projeler için ilk adım kaliteden sorumlu bir ekibin belirlenmesi ile atılmalıdır (Çetin, 2010: 187).

2.3.3. Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Deming'den sonra Japonya'da "firma çapında kalite kontrol" felsefesini Kaoru Ishikawa geliştirmiştir. Ishikawa istatistiksel proses kontrol ve kalite kontrol çemberlerinin Japonya'da yaygınlaşmasını sağlayan önemli isimlerden biridir (Yılmaz, 1995: 31). Deming, Ishikawa ve Juran'ın görüşleri bir kuruluşun temel amacının müşterilere yararlı ürün üretme ve organizasyonun memnuniyetini sağlamak için ortam hazırlamak olduğu yönündedir. Bu ortam içinde toplumun düzenini teşvik ederek faaliyette kalmak olduğu yönünde de fikir birliği içindedirler (Hackman vd., 1995: 310).

Ishikawa; istatistik ve analitik tekniklerin tüm iş görenlerce sorunların teşhisi ve çözümü amacı ile kullanarak, öğrenmeyi ve uygulamayı basit şekillere dönüştürmüştür. Bu şekilde kalite iyileştirme çalışmalarını organizasyonun tabanına yaymıştır. Kalite kontrol çemberleri olarak bilinen ve Japon şirketlerinde çok yaygın bir şekilde uygulanan katılımcı sorun çözme gruplarının başarılarının ardında Ishikawa'nın çalışmaları bulunmaktadır (Tikici, 2004: 51). Kaoru Ishikawa'ya göre toplam kalite kontrolü; müşterilerin memnun olarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetinin maliyet düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün bölümleri beraberce hareket etmelidir (Çelebi, 2005: 22).

Ishikawa; toplam kalite yönetimi kontrolünün başarısına ilişkin bazı faktörlerin önemine değinmiştir:

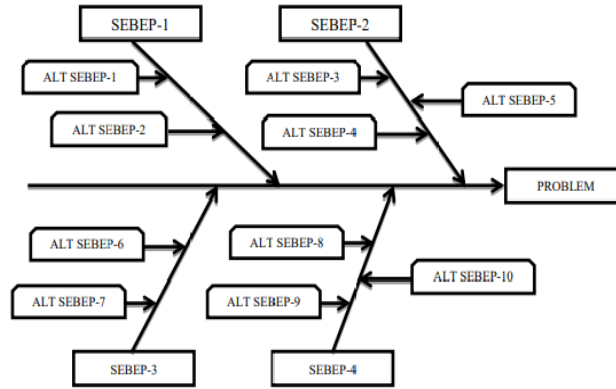
- Toplam kalite kontrolün kuruluşun tamamını ve tüm personeli kapsamı gerekmektedir.
- TKY konusunda kapsamlı ve genişletilmiş eğitim ve öğretim programlarının uygulanması gerekmektedir.
- İyileştirme gereken tüm alanlarda kalite kontrol çemberlerinin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.
- Kalite sisteminin kuruluş yönetimince yılda en az iki kez denetlenmesi gerekmektedir.
- Sorunların önlenmesi amacı ile istatistiksel tekniklerin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.
- Ulusal düzeyde kalite kontrol tanıtım ve bilinçlendirme programlarının genişletilmesi gerekmektedir.
- Gelen müşteri şikâyetleri özenle analiz edilerek kontrol alanları genişletilmelidir. Tüm bu işler gerçekleştirilirken risk almaktan kaçınılmamalıdır (Bayrak, 2005: 76).

Ishikawa, Japonya’da kalite kontrol çemberleri ve kalite kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır (Gencel, 2001: 168). Kalite kontrol çemberleri; sorunların kaynaklarını ve nedenlerini düzenli bir araya gelerek araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur (Çetin, 2010: 139). Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili Ishikawa’nın toplam kalite akımına ikinci büyük katkısı basit problem çözme yöntemlerini her bilgi ve beceri düzeyindeki çalışanların anlayabileceği biçimde iş ortamlarına uyarlaması olmuştur (Şimşek, 2018: 75). Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen bu diyagram Ishikawa/neden-sonuç diyagramı olarak bilinmektedir. Görünüm olarak balık kılçığına benzediği için balık kılçığı tekniği olarak da adlandırılmıştır. Problem çözme yöntemlerinden biri olan balık kılçığı tekniği çalışmalarda sıkça kullanılmaktadır (Çetin, 2010: 198).

2.3.3.1. Neden-Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı Diyagramı)

Neden-sonuç diyagramı, bir problemin çözülebilmesi için problemin nedenlerinin ve kaynaklarının ayrıntılı olarak analiz edildiği bir diyagramdır (Aktan, 2012: 252). Problem çözme ve proses geliştirmede çalışan takımların en çok kullandıkları kalite araçlarından biri olan neden-sonuç diyagramı görünüşünden dolayı balık kılçığı diyagramı olarak da bilinmektedir. Proseslerdeki her adım için genel sebeplerden yola çıkılarak en ufak detaya inilmekte ve sebebin ortaya çıkarılması için temel bilginin ortaya konulmasına olanak verilmektedir. Beyin fırtınası tekniği ile birleştirildiğinde daha etkin sonuçlar vermektedir (Bircan ve Gedik, 2003: 73).

Şekil 4. Balık Kılçığı Diyagramı (Ishikawa Diyagramı)



Kaynak: Atalay ve Kılıç, 2015: 75

Diyagram oluşturulurken önce problem belirlenmektedir. Problemin oluşmasına sebep olan muhtemel sebepler belirlenerek ana nedenlere ulaşılmaktadır. Ardından ana sebeplerin altında yatan alt sebepler belirlenerek beyin fırtınası yöntemi ile çözüme gidilmektedir.

2.3.4. Armand Vallin Feigenbaum (1920-2014)

Feigenbaum, General Electric (GE) merkezinde kalite mühendisi olarak 1950'li yıllarda görev almıştır. Kalite kontrol alanında görevli yönetici olarak çalışırken toplam kalite kontrol (TKK) kavramını geliştirmiştir. Bu kavramı ilk kez Industrial Quality Control dergisi için yazdığı makalesinde yayımlamıştır (Gümüsoğlu, 2000: 5). Feigenbaum, kalite ve üretkenlik konusundaki çalışmaları ile ünlenmiştir. Kalite

geliştirme çabalarının sürekliliğini sağlamak için işletmedeki gruplarla bir sistem oluşturmuştur (Türkmen, 2006: 20)

Feigenbaum, aynı zamanda kalite maliyetleri olarak bilinen kavramın, toplam kalite yönetimi yaklaşımını uygulamanın yararlarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılması fikrini de ortaya atmıştır. Farklı bölümlerdeki yöneticileri, sorunları düzeltmek için tekrar yapılması gereken çalışmaların maliyetlerini izlemeye ikna etmiştir. Ortaya çıkardığı sonuçlara bağlı olarak bu yaklaşımını doğrulamış ve geliştirmiştir (Şimşek, 2007: 122). 1961 yılında Toplam Kalite Kontrolü adında bir kitap yayınlamıştır. Bu kitabın temel olarak üstünde durduğu konu ise “ilk seferde doğru yap” felsefesidir (Gümüşoğlu, 2000: 5). Feigenbaum’un toplam kalite yönetimi literatürüne katkısı, tüm diğer kalite öncüleri gibi kalitenin sadece üretim veya kalite kontrol birimlerinin görevi olmadığını; tam tersine kurumun tüm birim ve üst yönetim de dâhil çalışanların ortak sorumluluğu olduğunu vurgulaması olmuştur. Kalitenin teknik yönlerinden ziyade yönetsel ve insani boyutlarına dikkat çekmiştir (Şimşek, 2018: 78).

2.3.5. Philip Crosby (1926-2001)

Crosby, kaliteyi iyi gereksinimlere uygunluk olarak tanımlamıştır. Kötü kalitenin işçilerden ziyade yönetimden kaynaklandığını savunmuştur. Üst yönetimin sürece katılımı ve liderliğinin esas olması durumunda optimum seviyede hata olmayacağını belirtmiştir (Öner, 2007: 2).

1974 yılında ABD’de ilk kalite çemberlerini uygulayan kişi Crosby’dur. Bu uygulamayı I.T.T. firmasında çalışırken gerçekleştirmiştir (Geyik, 1994: 30). Crosby kalite çemberleri uygulamasını kalite maliyetlerini en aza indirmek amacıyla ortaya çıkarmıştır. Kalite maliyetlerini ikiye ayırmıştır. Bunlar, uygunluk maliyetleri ve uygunsuzluk maliyetleridir (Ataman, 2003: 34). Crosby; kaliteyi geliştirip uygunsuzlukların maliyetlerini azaltmak için 14 basamaklı bir yaklaşım önermektedir. Buna göre yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmalı, kaliteyi geliştirmek için bir kalite geliştirme grubu kurulmalıdır. Meydana gelen hataların nedenleri tespit edilerek analiz edilmelidir. Ardından onarıcı faaliyetler hayata geçirilmelidir. Çalışanlara sıfır hata prensibi kapsamında eğitimler verilmelidir (Gencel, 2001: 167).

Crosby, yönetimin kaliteye karşı algısını ve tutumunu değiştirme ihtiyaını ele almıştır. Yöneticiler arasında hatanın kaçınılmaz olduğunu ve bunun iş hayatının normal bir parçası olduğunu savunmuştur. Yönetimde meydana gelen sorunların işletme içinde neyin ödüllendirilip neyin desteklendiğine ilişkin tutum ve uygulamalar ile ilgili olduğuna inanmıştır (Suarez, 1992: 4). Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci; uzun zaman alan, bir plana göre uygulanması gereken ve kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir (Çetin, 2010: 195).

Her işletme için üretim farklılıkları veya amaçları doğrultusunda kalite kontrol süreçleri hayata geçirilmektedir. Deming, Juran, Crosby ve Feigenbaum'un aynı konularda çalışmalar yapmış olmalarına rağmen kalite konusundaki görüşlerinde ayrılıklar olmuştur. Sonuç olarak, belirli bir alan için hazırlanan çözümün diğer alanlarda başarılı olamayacağı, hiçbir çözüm yolunun her işletmede başarı ile uygulanamayacağı görüşü hâkim olmuştur (Kovancı, 2004: 26).

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Organizasyonlar önceliklerini kâra göre belirlediklerinde kısa vadeli kârlar elde etmektedirler. Uzun vadeli kârlar için öncelik müşteri memnuniyetinin sağlanması olmalıdır. TKY felsefesi de temelinde müşteri tatminini gerçekleştirmeyi amaç edinen bir sistemdir. Bu sistem müşteri memnuniyeti ile iç müşteriler olarak tanımlanan çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik faaliyetler bütünüdür (Şimşek, 2007: 89). Toplam kalite yönetimi felsefesi sayesinde müşteri ihtiyaçları hızlı ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanması amaçlanmaktadır.

TKY felsefesi ile çalışanlar da örgüt içinde aktif rol alacağı için süreçlerde bir canlılık meydana getirecektir. Çalışanların, eğitimler sayesinde bilgi becerileri ve motivasyonları yükselecektir. Yüksek motivasyonlu çalışanlar sayesinde üretim etkin ve verimli şekilde devam edecektir. Etkin ve verimli üretim sayesinde işletme uzun dönemli kârlar elde edebilecektir. Aynı zamanda hatasız ve kaliteli ürünler sayesinde müşteri sadakati kazanılarak işletme gelişmesini sürdürecektir. Bu sebeple TKY felsefesi işletmeler için önemli bir güce sahiptir. Toplam kalite sistemi, teknik ve insancıl problemleri çözümlemek için tüm çalışanların, bilimsel metot ve araçların desteği ile hayat bulan; yönetsel, teknik ve destek sistemlerinin bütünüdür (Parlak, 2004: 16-17).

Toplam kalite yönetimi ile işletmeler hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli 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).

Dünya çapında kalite, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edecekler için önemlidir. İşletmeler, ürün kalitesinin ve uzayan garanti sürelerinin satışı arttıran faktörler olduklarını fark etmişlerdir. Tüketiciler, ürünlerini geliştiren şirketlerin ürünlerini daha çok tercih etmektedir. Daha iyi ürün kalitesi de ancak uyum içindeki tasarım, üretim ve yönetim sistemleri ile mümkündür (Kovancı, 2004: 21).

TKY, verimlilik artışına giden en düşük maliyetli ve en az sermaye gerektiren yollardan birisi olarak görülmektedir. TKY’nin başarılı uygulamalarının, yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp, maliyetleri de düşürücü ve müşteriye tatmin edici özellikleri, onu her türlü kurum için önemli bir teknik durumuna getirmiştir (Balcı, 2005: 1).

2.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalitenin temel amacı, kalitenin geliştirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanmasıdır. Toplam kalite bu temel amaca bazı felsefe ve öğelerle ulaşır. Toplam kalitenin felsefesi, tüm çalışanların katılımı, motivasyonunun sağlanması ve sürekli gelişme ve eğitilmeleriyle olmaktadır. Amaç, müşteriye zamanında ulaşarak, onun mutluluğunu sağlayacak şekilde kaliteli üretim veya hizmet götürmektir (Demirci, 2013: 22). Toplam kalite yönetiminin ilkeleri ise sırasıyla; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, takım çalışması, çalışanların eğitimi, herkesin katılımı, önlemeye dönük yaklaşım ve sürekli geliştirme kavramlarıdır.

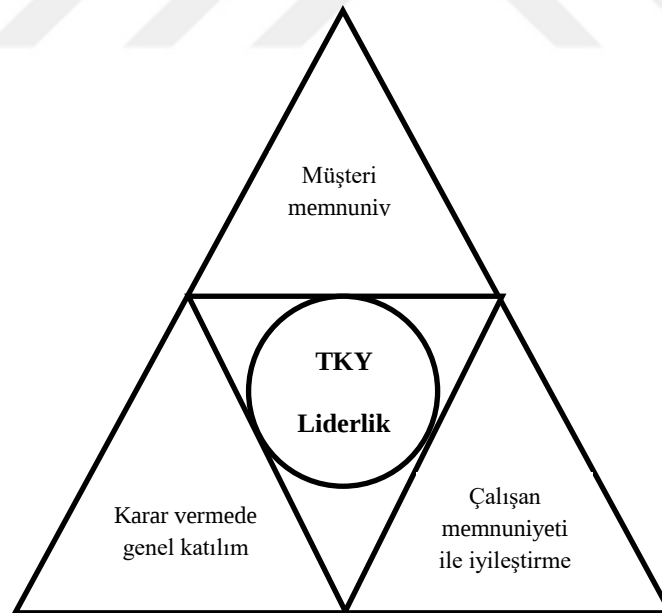
2.5.1. Üst Yönetimin Liderliği

20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan işletme ve yönetim alanları içinde en sıklıkla çalışılan ve ilgi çeken konuların başında “liderlik” gelmektedir. Sadece liderlik konusunda yapılan üç bin çalışma vardır. Bu çeşitlilik liderlik tanımlamalarının vurgularındaki farklılıklarda da açık olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2018: 178).

- Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek için grup etkinliklerini etkileme sürecidir.
- Liderlik, bütünleşmiş ve amaca odaklanmış takımlar oluşturmaktır.
- Liderlik, bir birey ya da grubun davranışlarını etkileme çabasıdır.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin temel özelliklerinde üç ana unsur dikkat çekmektedir. Bunlar; müşteri memnuniyeti, çalışan katılımı ve sürekli iyileştirme olarak sıralanabilmektedir. Bu üç ana unsurun başarılı bir şekilde uyumu için liderlik desteği aktif olmalıdır. Şekil 5’te toplam kalite liderliğin bileşenleri gösterilmektedir.

Şekil 5.Toplam Kalite Yönetiminde Liderliğin Çerçevesi



Kaynak: Kim, 2020

Sürekli eğitim, işbirliği ve motivasyon ile geliştirilen insan kalitesi yönetimin gelişmesine, sistemi sürekli geliştiren yönetim de insanın gelişmesine olanak

sağlamaktadır. Birbirini besleyen bu iki unsur sayesinde örgütler, rekabette üstünlük sağlamaktadırlar (Kayıkçı, 1999: 5). Tikici'ye (2004: 59) göre liderlik; vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde var olan bir süreçtir. Liderlik olmaksızın bir organizasyon belirli bir yönde tutarlı ilerlemelere dahi olamayacaktır. Örgütte çalışanları aynı amaca yönlendirecek olan kişi liderdir. Bu sayede çalışanlar hedeflerini net görebilecekler ve sıfır hata prensibine daha kolay ulaşacaklardır.

Özsalmanlı'ya (2005:142) göre yönetimde lider; işyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı açısından aktif rol almalıdır. Akşit'e (2013:112) göre iyi bir lider; hem kendini hem de grup üyelerini iyi tanımalıdır. Vizyon sahibi olmalı, yaratıcı düşünebilmeli, problem çözebilmeli ve yol göstermelidir. İnisiyatif sahibi olmalı, hem kendini hem de grubu motive edebilmeli, ileriye yönelik düşünebilmeli, analiz yapabilmeli ve deneyim sahibi olmalıdır. Güvenilir, objektif ve adil olmalıdır. Değişime açık, iletişim kabiliyeti kuvvetli ve çok yönlü özelliklere sahip biri olmalıdır. Takım çalışmasını desteklemeli, sağduyulu davranmalı ve ceza yerine ödül vermelidir.

TKY uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasında örgüt çalışanlarının olduğu kadar üst yönetimin rolü de oldukça önemlidir. TKY'nin bir örgütte kabulü ve uygulama olanağı ancak üst yönetimin katkısı, meseleye sahip çıkması ve rol alması ile sağlanabilmektedir (Akyüz, 2015: 28). TKY kültüründe üst yönetim, çalışanların işlerini kolaylaştırmalı, desteklemeli, gelişimlerine yardım etmeli, yetki ve görevler vererek daha bağımsız çalışmaları için çalışma ortamı oluşturmalıdır. Organizasyon içinde yasak ve engellerin yönetim tarafından ortadan kaldırılması kalitenin gelişimi açısından önemlidir (Bengisu, 2007: 743).

Üst yönetim sorunların çözümünde alınacak tedbirlerin planlanmasında, her türlü geliştirme projelerinin planlama ve uygulamasında çalışanların tam katılımını sağlamalıdır. Firma çalışanları, bilgi veya deneyimlerinden yararlanılması gereken birer kaynak olarak düşünülmelidir (Mergen, 1993: 30). Liderin iyileştirme süreçlerine katkı sağlaması iç ve dış kaynaklar ile iletişimi, personeli yakından takip ve tanıma, takdir ve teşvik etmedeki rolü TKY'de büyük öneme sahiptir. Liderlere düşen sorumluluk bu niteliklere sahip olmanın yolunu ve yöntemini bulma sürecini başlatmaktır (Gürel, 2019: 13).

2.5.2. Müşteri Odaklılık

TKY'nin normlarından olan müşteri odaklılık kavramı ile işletmede gerçekleştirilen tüm çalışmalarda, çalışanların tümü için dengeli sonuçlar elde edilmesi hedeflenmektedir. Müşteri; ürün/hizmetlerden faydalanan kişi, kişiler veya işletme birimleri olarak da tanımlanabilmektedir (Demir, 2019: 70). Giderek artan rekabet ile birlikte işletmeler *ürettiğimi satarım* ilkesinden vazgeçmişler ve satabildiğim ürünü üretim ilkesine yönelmişlerdir. Böylelikle *kaliteyi müşteri belirler* deyiimiyle özdeş bir ifade olan müşteri odaklılık ilkesi önem kazanmıştır (Şimşek, 2007: 135-136). Yapılacak tüm faaliyetlerde ana amaç müşteri tatminini sağlayabilme olmalı ve müşteriye odaklanılmalıdır. İşletmelerin sahip oldukları en değerli varlıkların müşteriler olduğu unutulmamalıdır (Kovancı, 2004: 80).

Müşteri odaklılık kavramı, pazarlama stratejisi açısından bakıldığında örgüt kültürüyle yakından ilişkili bir kavramdır. Bir rekabet stratejisi olarak önem taşımakla birlikte örgütsel öğrenme açısından da örgütün değer ve kültürüne etki etmektedir. Müşteri odaklı örgütlerin rakiplerine karşı üstün performans gösterme imkânları artmaktadır. Özellikle müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgilerin elde edilmesi ve bunun kullanılması açısından büyük avantaj sağlamaktadır (Uray, 2014: 4).

Müşteri odaklı olmanın asıl amacı müşteri memnuniyeti yoluyla müşteri sadakati sağlamak ve böylece rekabet üstünlüğü elde etmektir. TKY, müşterilere doğru yol gösteren bir iş yapısı oluşturmaktadır (Kim, 2020: 5). İşletmenin kendini müşteri yerine koyarak hareket etmesi müşteri odaklılık kavramı ile açıklanmaktadır. Müşteri ile doğrudan iletişime geçecek çalışanlara gerekli eğitim programlarının verilmesi bu konuda önemlidir. Müşteri şikâyetlerinin azaltılması, müşteriye yönelik davranışların iyileştirilmesi bu eğitimler sayesinde sağlanabilmektedir. Bu bağlamda müşteri sadece gelir kaynağı olarak görülmemeli bir bilgi kaynağı olarak da düşünülmelidir (Demirci, 2013: 26).

2.5.3. Takım Çalışması

Takım, belirli amaçların başarılması için ortak değerler ve çıkarlar doğrultusunda bir araya gelen paydaşlardan oluşan topluluktur. Takımlar ortak amaca odaklanan, sorumlu oldukları alanda ortak bir yaklaşım belirleyen ve üyeleri birbirini

tamamlayan gruplardır (Ergün ve Eyisoy, 2018: 1457). Organizasyonlarda tüm personelin takım halinde düşünce ve uygulama aşamalarında aktif rol alması başarılı ürün veya hizmet üretimi açısından gereklidir (Şimşek, 2007: 137). Takım halinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ürün kalitesi ve performansı kapsamında rekabet avantajı sağlayacak olması stratejik amaçları gerçekleştirme yolunda ilerlemeyi sağlayan yöntemlerdendir. Bu anlamda örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sarıhan, 1998: 279).

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi
- Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin artması
- Üretim ve kalite artışının sağlanması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Çalışanların motivasyonlarının arttırılması
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması
- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması
- Esnek ve yalıtılmış örgüt yapısının oluşturulması
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri
- Kararların kalitesinin arttırılması ve problem çözümlemenin kolaylaştırılması
- Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın arttırılması

Takım çalışması sayesinde işletmelerde bireylerin eskisine oranla daha çok doyum sağladıkları; verimlilik ve ürün kalitesinin yükseldiği gözlenmektedir (Çelik, 2000: 48). Toplam kalite yönetiminin en belirgin özelliklerinden biri olan takım çalışmasının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir

(Besterfield, 2003). TKY anlayışında insana önem veren ve grup çalışmasını, grup başarısını ön planda tutan bir yaklaşım söz konusudur. Çalışanların sürekli geliştirmeye, katılımları, takımlar halinde organize oldukları zaman mümkün olmaktadır (Kaya, 1997: 67).

Toplam kalite yönetimi uygulayan örgütlerde, takımlar örgüt operasyonlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Tüm çalışanlar takımlarda yer almak için eğitilirler. Örgütteki gelişimler, takımların üstlendikleri proje başarıya ulaşması halinde çalışma felsefesinin günlük hayata uygulanmasıyla mümkün olmaktadır (Sümer, 2003: 2). Sonuç olarak çalışanlar mevcut sorunlara daha yakın olduğundan çalışanların oluşturduğu takımlar çözüm üretme konusunda daha başarılıdır. Hataların tespiti, nedenleri ve sürecin analiz edilmesi gibi konular takımlar tarafından daha kolay yapılmaktadır (Bengisu, 2007: 745).

2.5.4. Çalışanların Eğitimi

Herhangi bir meslek grubu için kaçınılmaz bir ihtiyaç olan eğitim, mesleğin uygulanması sırasında uyulması gereken kuralların öğrenilmesi, becerilerin geliştirilmesi, pratik yapılması, mesleki ilkelerin ortaklaştırılması açısından yaşamsal önem taşımaktadır (Altun, 2005: 76). Kaliteli üretim, etkin pazarlama ve paydaşları hoşnut etmek sürekli eğitilen personel ile daha da kolaylaşabilecektir. TKY’de eğitim, en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kadrodaki çalışana kadar herkesi kapsamaktadır. Bu yapıldığı takdirde, hem işletmenin hedef ve politikaları iş görenlere benimsetilmiş, hem de kalite geliştirme çalışmaları en üst yönetimden başlayarak tabana yayılmış olacaktır (Çelik, 2010: 48). Üretilen ürün ve hizmetin kalitesi, o ürün veya hizmeti üreten insanların kalitesi ile doğru orantılıdır (Öztürk ve Gür, 2001: 192).

TKY felsefesinin temelinde sürekli eğitim yatmaktadır. TKY’yi benimsemiş bir kurumda yöneticiler ve bütün çalışanların katılacağı bir eğitim programı uygulanmalıdır (Serin ve Aytekin, 2009: 90). TKY gerçek başarısını; katılım, araştırma, liderlik, iletişim, topyekûn yenilik, değişim-iyileştirme ve eğitimde arzulanan hedefleri gerçekleştirme ile sağlayabilecektir. Çünkü çağın temel gereksinimleri; yaratıcılık, yenilik, değişim, uyum, hız ve estetik anlayışıyla sürekli yöğrularak şekillenmektedir (Tikici, 2004: 62).

2.5.5. Herkesin Katılımı

Katılım, çağdaş yönetim tarzının gereklerindendir. Küresel rekabet ve iletişimdeki teknolojik gelişmeler hiyerarşik yapının basıklaşmasına neden olmuştur. Organizasyon yapısındaki basıklaşma, katılımın artması yönünde etki göstermiştir. Toplumun refah seviyesinin yükselmesinin yanı sıra bilim ve sanata duyulan ilginin artması yönetime katılım isteğini de arttırmıştır. “Maslow teorisi” basamaklarından biri olan başkaları tarafından saygı duyulma, başarılı olma ihtiyacı insanlar arasında katılım duygusunun öne çıkmasına neden olan durumlardan biridir (Kaya, 1997: 63-64).

Çelen’e (2014:8) göre TKY felsefesinin temelinde kaliteden herkesin sorumlu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Tam katılım, işletmedeki tüm personelin işlerini daha iyi yapması, müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmek için karar verme yetkisinin etkin paylaşımı olarak tanımlanmaktadır.

TKY, organizasyondaki tüm birimlerin iyileşme ve yenilenme süreçlerinin eşit oranda ilerlemesini istemektedir. TKY, işletmedeki tüm çalışanlar tarafından etkin katılım ile planlı, sistemli, sürekli gelişim ve iyileştirme ile çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeleri için fırsatlar sunmaktadır (Kılıçoğlu ve Gürel, 2019: 2).

2.5.6. Önlemeye Dönük Yaklaşım/ Sıfır Hata

TKY felsefesinde hataları ayıklamak yerine hata yapmamak veya ilk defada doğru yapmak anlayışı mevcuttur. Sorunlar meydana geldikten sonra çözümlenmesi, ortaya çıkmasını engellemekten daha zor olacaktır. Problemin ne olduğunu belirlemek ve probleme çözüm bulmak için birçok yol denemek zaman-kazanç kaybı olacağından problemi ortaya çıkmadan çözmek yarar sağlayacaktır (Özçakar, 2010: 113). Önlemede ana fikir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla kusursuzluk katmaktır. Kaliteye ulaşmanın yolu “düzeltme” değil “önleme” faaliyetleridir (Kaya, 1997: 75).

Toplam kalitenin amacı, ürün/hizmet üretiminin ilk evresinden son evresine kadar devam eden süre içinde bütün faaliyetlerin kusursuz şekilde gerçekleştirilmesidir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerde üretim işlemlerinin vaktinde, kusursuz ve ekonomik olması gereklidir. “İşi ilk seferde doğru yap” yaklaşımı olarak da ele alınan sıfır hata yaklaşımı hataların nedenlerini belirleyici ve hataların ortaya çıkmasını

önleyici çabaların tümüdür (Şahin, 2011). Sonuç olarak sorunlar ortaya çıktıktan sonra önlemeye çalışmak hem zaman kaybına hem de maliyet artışına neden olacaktır. Sıfır hata yaklaşımının işletme içinde benimsenmesiyle üretim hatasız bir şekilde gerçekleşecek ve böylece masraflar önlenmiş olacaktır.

2.5.7. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Sürekli geliştirme TKY'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olarak, müşteri odaklılık anlayışı ile belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları gerçekleştirmelidir (Çelik, 2010: 51). İşletmeler yoğun rekabet ortamında değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sundukları hizmetleri sürekli gelişme yaklaşımı içinde yapmalıdır (Ersen, 2003: 100). Sürekli geliştirme kaizen yaklaşımı olarak da literatürde bilinmektedir. Geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli olarak bu işlemlerin yapılması anlamından kullanılan “Kaizen” kelimesi Japonca 'da “değişim” anlamını taşıyan “Kai” ve “İyi” anlamını taşıyan “Zen” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. (Şimşek, 2007: 139). Genel felsefesi ise, mevcut durumla yetinmeyip küçük de olsa sürekli geliştirme ile daha iyisini yapmak ve “yeterince iyi, yeterli değildir” yaklaşımından hareketle her faaliyetin sürekli iyileştirmeye ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır (Kovancı, 2004: 294). Bu felsefeye göre sistem ve çalışanlar kaliteli ise, ürün ve hizmet de kaliteli olacaktır.

Kaizen, tüm çalışmaların merkezine insana hizmet etmeyi koyarak, herkesin katılımı ile kalitenin küçük adımlarla da olsa sürekli olarak geliştirilmesini esas alan bir kalite iyileştirme yaklaşımıdır (Küçük, 2016: 102). TKY'de müşterinin beklentisine cevap vermek için süreçler devamlı iyileştirilmelidir. Sürekli iyileştirme aynı zamanda başarının temelidir. Sunulan hizmette kalite belirleyici kıstaslar göz önüne alınarak hatanın oluşmadan önlenmesi sağlanmalıdır. Amaç, ilk seferde doğru yapabilmeyi başarmak olmalıdır (Kıngır, 2007: 16).

Demirci'ye (2013:37) göre Kaizen'i uygulayabilmek için başlıca üç koşul önemlidir;

- İçinde bulunulan durumu yeterli bulmamak
- İnsan faktörünün geliştirilmesi

- Problem çözme metotlarının organizasyon içinde kullanımını yaygınlaştırmak

Kaizen felsefesinin geliştirilme amacı organizasyonlarda daha iyi sonuçlar elde etmektir. Bunun yanı sıra kusursuz üretim ve daha verimli çıktılara sahip olma amacı taşıyan bu felsefe organizasyonlarda değişimin bir kaynağı olarak görülmelidir (Gökmen, 2019: 12). Toplam kalite yönetimi maliyet, güvenilirlik, kalite, verimlilik ve iş etkinliği alanlarında ilerleme ve sürekli iyileştirme arayışına dayanmaktadır (Lakhe ve Mohanty, 1994).

Kalite iyileştirme ve geliştirme sürecinde istatistiksel teknikler geniş bir kullanım alanına sahiptir. İstatistiksel teknikler, süreçlerde gözlenen değişkenlikleri belirlemeye çalışır (Ağa ve Kaya, 2004: 448). Sürekli iyileştirme amacıyla kullanılan bu araç ve teknikler, sorunları belirleme ve bunların hızla çözümüne yönelmeyi sağlamaktadır. Bu teknikler fikir üretmeye, karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olmaktadır (Doğan, 2010: 2). Kaliteye ilişkin problemleri çözmek amacıyla Ishikawa tarafından geliştirilen yedi temel araç ve yöntem vardır. Bu yöntemler neden-sonuç diyagramı, çetele tablosu, histogram analizi, pareto şeması, dağılma diyagramı, akış şeması ve kontrol şemasıdır (Aytaç, 2011: 12). Kalite iyileştirmede kullanılan bu yöntemler kısaca tablo olarak verilmiştir.

Tablo 2. Kalite İyileştirme Araçları

Çetele Tablosu	Belirli zaman aralıklarında meydana gelen hataların ortaya çıkma nedenlerini ve kaynaklarını bulmak amacı ile sorunları çetele ile göstererek sıklık derecesinin saptanmasını sağlar.
Histogram	Histogramlar verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafiklerdir. Veriler belirli aralıklarla gruplandırılır ve çubuk diyagram (histogram) şeklinde gösterilir.
Pareto Analizi	Problemde en fazla önem taşıyan hususun ne olduğunu tespit etmek için kullanılmaktadır. Problemler neden ve olaya göre sınıflandırılmaktadır.
Neden-Sonuç Diyagramı	Bir sonuca etki eden faktörleri analiz etmek amacıyla kullanılmaktadır. Balık kılçığı diyagramı olarak da bilinir.

Dağılım Diyagramı	İki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak için kullanılan kalite iyileştirme araçlarından biridir.
Akış Şeması	Bir süreci tam olarak planlamak, tanımlamak ve sürecin anlaşılmasını sağlamak için kullanılır. Sürece ilişkin tüm faaliyetleri gösteren şemalardır.
Kontrol Şeması	Belirli bir ürün grubunun önceden belirlenen kalite sınırlarında gösterdiği değişim durumunun ölçülmesi amacıyla hazırlanan şemalardır.

Kaynak: Ağa ve Kaya, 2004: 452, Aktan, 2012: 252, Küçük, 2016: 123, Kayaalp ve Erdoğan, 2009, Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2006: 67

Rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için bu kalite iyileştirme çalışmalarının, bir problemle karşılaşıldığında gerçekleştirilen aralıklı iyileştirmelerden ibaret olmayıp, süreklilik göstermesi gerekmektedir (Aytaç, 2011: 11). Toplam kalite yönetimi felsefesini uygulayan kuruluşlar, sürekli gelişim çerçevesinde tedarikçiler ile ilişkileri değişmesine sebep olan müşteri tercihlerini değerlendirmelidir. Kurumda meydana gelen işlevler arası sorunları çözmek için sorun çözme araçlarında eğitim teşvik edilmelidir. Bu sırada ön saflardaki çalışanlara istatistiksel analiz öğretilmelidir (Hackman vd., 1995: 315).

2.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çıktıları

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 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, müşteriyi 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 sağladığı avantajlar, birbirleriyle bağlantılıdır. Bu sebepten bunların ayrı ayrı incelenmesi oldukça zordur. Örneğin iyileştirilen kalite,

maliyetlerin azalmasını ve kâr artışını sağlamakta; müşteri tatmini ve rekabet gücünü arttırmaktadır. Bunların her biri toplam kalite yönetiminin sağladığı birer avantajdır (Şimşek, 2007: 226). TKY felsefesinin benimsenmesi ile işletmede kâr artışı, müşteri sadakati ve uzun dönemli kâr elde etme hedeflerinin gerçekleştirilmesi gibi faydalar sağlanacaktır.

Akdoğan (2011) toplam kalite yönetiminin işletmeye sağladığı yararları aşağıdaki gibi aktarmıştır:

- Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfının azaltılması
- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması
- Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı sağlanması
- Tüm organizasyon düzeyinde katılımı artırması ve tatmin düzeyi yüksek bir insan gücü ile iş barışına katkıları
- Ürün teslim ve geliştirme sürelerinin kısalması
- Süreçlerde sürekli iyileşme
- Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar
- Müşteriye hizmetin temel alınışı, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısalması sonucu müşteri doyumunun artmasıdır.

TKY uygulamasının sonucunda etkinlik artışı, verimlilik artışı, maliyetlerin azalması, müşteri tatmini, kâr artışı gibi temel sonuçların elde edilmesi beklenmektedir. Bunların yanı sıra çalışma hayatının kalitesinin artması, çalışanların morallerinin yükselmesi, rekabet gücü ve pazar payı artışı, çevresel kalite anlayışında gelişmelerin yaşanması da TKY felsefesinin sonuçları arasındadır (Küçük, 2016: 84).

Genel anlamda TKY felsefesinin yararları pazar payı, kârlılık, müşteri sadakati, rekabet gücü ve verimlilik artışı ile örgüt kültürü gelişimi olarak kısaltılabilir. Şimşek'e (2007: 234) göre toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeler, hatasız üretim konusunda yoğunlaşarak rekabet konumlarını hem yakın gelecekte hem de uzun dönemde geliştireceklerdir. İyileştirilmiş ürün ve hizmetler müşteri tatmini, satış ve

kârın artmasını sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak da firmaların pazar payı artmakta ve rekabet pozisyonu yükselmektedir. Gümüšoğlu'na (2000: 12) göre kalite bir ekip ve ona inanan bir yönetici ile başarılabilir. Böylece hatalı ürünler ve kaliteyle ilgili şikâyetler azalır. Dolayısıyla müşteri tatmini sağlanır. Müşteri tatmini; güveni ve bağlılığı arttırır, böylece yeni müşteriler kazanılır.

Toplam kalite yönetimi sayesinde hatalı ürün ve servislerin müşteriye tesliminden doğan büyük riskler azalacak ve potansiyel satışlar artacaktır. Firmanın imaj ve pazar kaybı, rekabet yeteneğinin azalmasının önlenmesi kalitenin getirdikleridir (Tüzün, 1994: 6). TKY aynı zamanda sonuçlara kısa sürede ulaşılabilmesi için herkesi iyileşme sürecine dâhil ederek, israf edilen çabalardan insanları arındırmanın bir yoludur (Göktaş, 2004: 45).

İşletmenin toplam kalite yönetimi felsefesiyle başlangıçtaki düşük kalitenin saptanabilmesi ve bu tür aksaklıklar için iyileştirme eylemlerinde bulunabilmesi kolaylaşmaktadır. Bu birliktelik ve sürdürülebilirlik içinde sürekli geliştirme projesi uygulanabildiğinde tam zamanında üretim ve müşteri tatminine ulaşılacaktır (Çelik, 2010: 22). Toplam kalite yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında, işletmenin kendisini geliştirmesine ve aynı zamanda işletmenin üyelerine daha iyi hizmet sunabilmesine imkân sağlayacaktır (Hackman vd., 1995: 339).

2.7. Rekabet Kavramı

Rekabet konusunun kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve analiz edilebilmesi için öncelikle rekabet kavramının tanımlanması gerekmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre Arapça kökenli bir kelime olan rekabet; aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma veya yarış olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Bu sözlük tanımına bakıldığında rekabet kavramının ortaya çıkabilmesi için birden fazla kişinin bulunması ve belirli bir amaca ulaşmak için aralarında bir çekişmenin olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Cambridge sözlüğüne göre rekabet, bir kişinin bir şey kazanmak için veya birinden daha başarılı olmak için çabalamasıdır. İnsanların en iyi, en hızlı vb. olarak bir ödül kazanmaya çalıştıkları organize bir etkinlik olarak da tanımlanmıştır (Cambridge Dictionary, 2021). Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un (RKHK) 3. maddesinde rekabet; "ürün ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik

kararlar verebilmesini sağlayan yarış” olarak tanımlanmıştır (Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, 1994: 7442).

Rekabet, pazara ürün/hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek vb. birtakım faktörlere dayanmaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63). Rekabet, işletmelerin hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için benzer sektörlerdeki işletmelerle içlerinde oldukları mücadele ve yarışır. İşletmelerin temel amacı bu yarış ve mücadelede rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Bülbül, 2003: 1).

Rekabet kavramı ekonomi alanında, bireysel karar vericilerin ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek için üretici ya da tüketici sıfatıyla kendi aradıkları yarış ve karşılıklı şeklindeki ilişki süreci olarak tanımlanabilmektedir (Yaşar, 2020: 6). Rekabet, serbest pazar ekonomilerinin de anahtar ögesini oluşturmaktadır. Tekelci fiyatları önleyerek, tüketicilerin satın alımlarını en iyi koşullarla yapmalarını güvenceye almaktadır. Rekabet, üreticilerin verimli olmaları ve kaliteli ürün üretmeleri için her türlü çabanın sarf etmelerine de sebep olmaktadır (Pınar, 1998: 5).

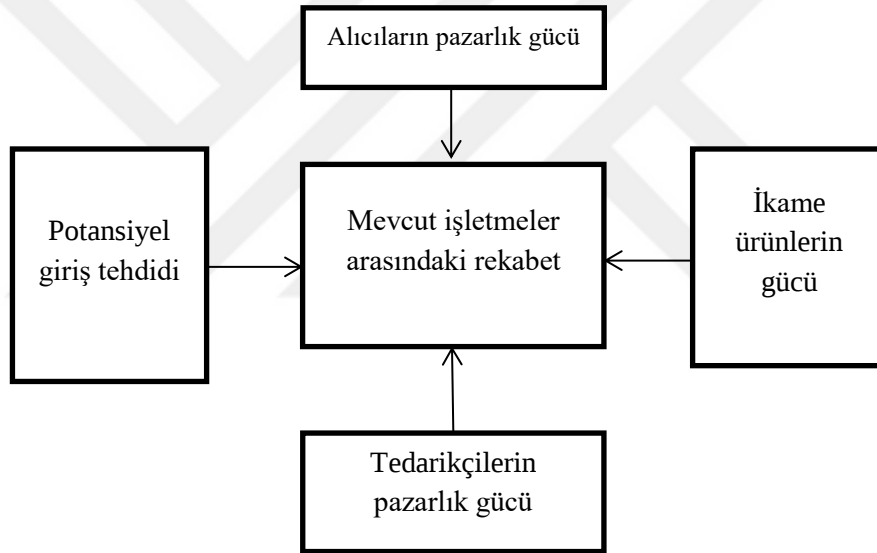
Akgemci’ye (2008:165) göre rekabet, daha iyiye ve daha yetkine ulaşmak için yapılmalıdır. Yanlış örneklere benzemek için rekabet yapılmamalıdır ve rekabette temel amaç, daima daha iyi olabilmek olmalıdır. Literatür incelendiğinde alan ve ihtiyaçlara göre farklı rekabet tanımları ortaya çıktığı saptanmıştır. Tanımlar üzerinde kesin bir uzlaşma sağlanamamıştır. Örneğin Tetik’e (2020) göre rekabet günümüz dünyasında aynı sektördeki işletmelerle olan ilişkileri kapsayan bir olgudur. Rakip firmaların ürünlerini hangi müşterilere ulaştırdığı veya hangi yollarla ulaştırdığı ilgilenilen konular arasındadır. Bu açıdan rekabet genellikle rakibe göre konumlandırılmaktadır. Fakat gelişmekte olan teknoloji ve koşullar ile bu olgu değişime uğramaktadır. Pazarın ihtiyaçları çerçevesinde doğru yerde konumlanmak gerekmektedir. Sonuç olarak rekabet, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeye başlamıştır.

Rekabetin yoğun olduğu bir pazarda, fiyatların genel olarak son birim maliyeti seviyesinde olacağı kabul edilmektedir. Rekabet sayesinde kaynakların etkin dağılımı sağlanır. Bunun sonucunda da verimlilik ve refah artmaktadır. Kalite yükselirken fiyatlar düşer ve tüketici de bundan payını almaktadır (Kıngır, 2007: 268). İşletmelerin kuvvetli bir farklılığa sahip olmaları için çevre analizleri yapmaları gerekmektedir.

Buna örnek olarak Michael Porter'ın öne sürdüğü beş rekabet kuvvetinin doğru bir şekilde analizi yapılmalıdır. Böylelikle rekabet analizi için tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikame mallar ve muhtemel rakipler tam olarak incelenmeli ve ardından rekabet stratejilerine karar verilmelidir (Yetgin, 2020: 4)

Rekabet alanında birçok çalışma hazırlayan Michael Porter, rekabeti bir firmanın yenilikler, uyumlu bir kültür veya iyi bir uygulama gibi performanslara katkıda bulunabilecek faaliyetlerin uygunluğu olarak tanımlamıştır. Rekabet firmaların başarısında yer alan önemli bir etkidir (Porter, 1985: 1). Porter'a göre sektördeki rekabet durumunu belirleyen 5 unsur vardır.

Şekil 6. Sektördeki Rekabeti Etkileyen Unsurları



Kaynak: Porter, 2000: 4

Porter'ın rekabeti etkileyen unsular modeline göre rekabeti etkileyen beş kuvvet vardır. Bunlar (Porter, 2011: 38-50);

1. **Mevcut firmalar arasındaki rekabet:** Fiyat indirimi, yeni ürün sunumları, reklam kampanyaları gibi birçok avantaj için rakipler arasında gerçekleşen rekabettir.
2. **Sektöre yeni girecek olan firma tehditleri:** Sektöre giren yeni girişimciler fiyatlara, maliyetlere yatırım oranlarına baskı uygulayarak yaptıkları tehditlerdir.
3. **Tedarikçilerin pazarlık gücü:** Güçlü tedarikçilerin daha yüksek fiyatlar koyarak, kalite ve hizmetleri sınırlandırarak değerin çoğunu ele geçirmeleridir.

4. **Müşteriler (Alıcılar)’ın pazarlık gücü:** Güçlü alıcılar fiyatların düşürülmesi için baskı yapan, sektör katılımcılarını da birbirine düşürerek daha çok değer elde etmek isteyen gruplardır.

5. **İkame ürün tehdidi:** İkameye geçişte değiştirme maliyetleri genelde düşük olduğundan firma için müşteri kaybedilebilecek bir tehdittir.

Sektöre yeni girecek olan firmalar ile ikame ürünlerin varlığı tehdit olarak algılanmaktadır. Tedarikçi gücü ve müşteri gücünün derecesi ise sektördeki durumlarına göre tehdit olarak da fırsat olarak da algılanmaktadır. Mevcut firmalar arasındaki rekabet, sektörde benzer veya aynı işi yapan rakipleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 251-252) Rekabeti tetikleyen güçler sektördeki rekabetin yoğunluğunu belirlemektedir. Kâr potansiyeli sermayenin uzun vadeli kazanç ile ölçülmekte ve sektördeki son kârı belirlemektedir. Ancak tüm sektörler aynı potansiyele sahip olmadığı gibi rekabet güçleri de sektörden sektöre farklılık göstermektedir (Porter, 2000: 3).

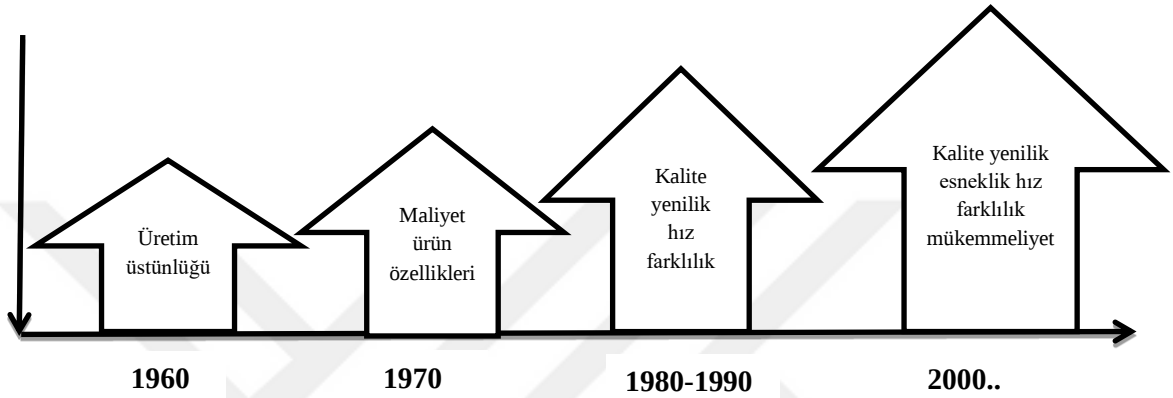
2.7.1. Rekabetin Tarihsel Gelişimi

Rekabet, insanoğlunun doğumuyla başlayan ve hayatının her köşesinde etkisini hissettiren bir olgudur. İnsanların kendi aralarında veya çevresindeki diğer canlılarla rekabeti her zaman devam etmektedir (Kastan, 2016: 8). Ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen köklü değişimler sebebiyle ülkeler arasındaki sınırlar ortadan kalkmıştır. Böylelikle bu değişimler pazarın küreselleşmesine ve ulusal rekabetin değişmesine sebep olmuştur. Küreselleşme süreciyle ülke pazarları yerlerini bölgesel pazarlara bırakmaktadır. Bölgesel pazarlar da bu konumu küresel pazarlara bırakmaktadır (Akgemci, 2008: 162). Küreselleşmeyi tetikleyen asıl olay sanayi devrimleridir. Sanayi devrimi; insan ve hayvan gücüne bağlı üretim şeklinden, makine gücünün hâkim olduğu üretim şekline geçişi kapsayan bir olaydır. Sanayi devrimlerinin ilki 18. yüzyılda İngiltere’de, özellikle dokuma sektöründe ortaya çıkmıştır ve daha sonra diğer alanlara da yayılmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte üretimin şekli ve miktarı da artmıştır (Küçükkalay, 1997: 52).

18. yüzyıl sonlarında başlayan sanayi devrimi, 19.yy’da daha da gelişerek üretimde büyük artışlar sağlamıştır. Sanayide devrim olarak tanımlanan bu dönem

ekonomik hayatı ve işletmeleri de kayda değer şekilde etkilemiştir (Mucuk, 2011: 12). Sanayi devrimi ile birlikte ekonomik hayatta değişiklikler ortaya çıkmış ve bunun sonucu olarak da rekabet alanında farklılaşmalar meydana gelmiştir. Rekabetin yapısında meydana gelen değişimler ile birlikte rekabet araçlarında da son 40 yıl içinde değişimler olmuştur (Akgemci, 2008: 166).

Şekil 7. Rekabet Araçlarında Son 40 Yılda Yaşanan Değişimler



Kaynak: Akgemci, 2008

Rekabet yapısındaki değişim Akgemci'ye (2008) göre açıklanmıştır. 1960'lı yıllarda rekabet gücünün temel yapıtaşı üretim üstünlüğüdür. Bu dönemde ne üretirsem satarım felsefesi baskın gelmektedir. 1970'li yıllarda teknolojinin yaygınlaşarak arzın talebi aşmaya başlamasıyla küresel ticaretin ilk adımları atılmıştır. 1980-1990 yıllarında kaliteye olan talebin artması ile toplam kalite yönetimi felsefesi yaygınlaşmaya başlamıştır. İşletmeler kaliteli ürün/hizmet üreterek rakiplerinden yüksek bir konuma gelebilmek için çalışmalar yapmışlardır. Rekabet bu dönemde kalite odaklıdır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise kalitenin yanında mükemmeliyetçilik kavramı da önem kazanmıştır. Geçmiş yıllara göre daha bilinçli ve bilgili olan müşteri, hatasız ve sürekliliği olan ürünlere karşı ilgi göstermeye başlamıştır. Müşteriye özel üretilen ürünler ile rekabet sağlanabilmektedir.

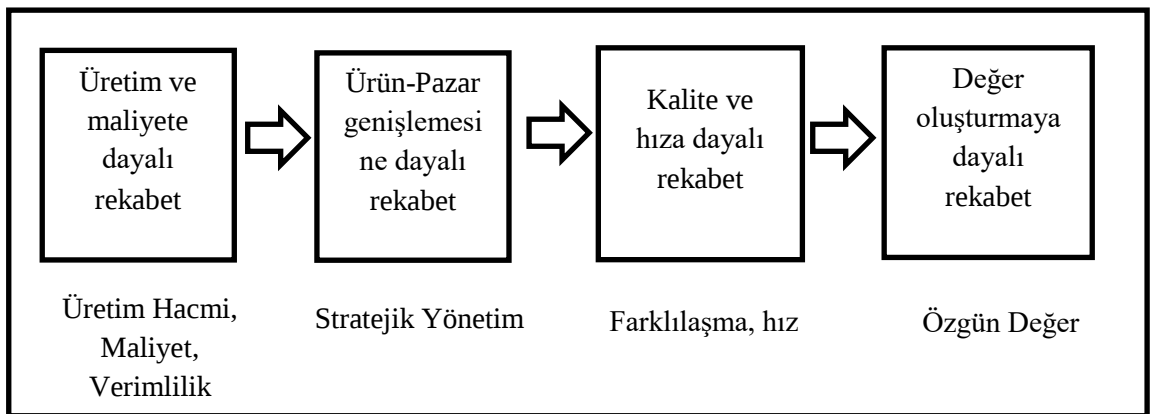
2.7.2. Rekabet Üstünlüğü ve Rekabet Stratejileri

Rekabetçi olabilmek için şirketlerin rakiplerinden farklı, kendilerine özgü üstünlüklerinin ön planda olması gerekir. Rekabet üstünlüğüne sahip olmak işletmeler için önemli kararların belirleyicisi durumundadır (Gençtürk vd., 2010: 13). Buna göre

rekabet üstünlüğü, faaliyetlerin özgünlüğü ile sağlanabilir. Rekabette kalıcı bir üstünlük, işletme stratejilerini yeniden oluşturmakla mümkündür. Toplam kalite yönetimi, kıyaslama (benchmarking) ve yalın üretim gibi operasyonel etkinliği arttırmadaki teknikler rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanılan bazı araçlardır. Sadece bu araçlar ile tam anlamıyla bir rekabet üstünlüğü sağlanamaz. İşletmeler rakiplerinde kesin bir farka ve benzersizliğe sahip olmalıdır (Besler, 2002: 39).

Rekabet üstünlüğü sağlayan şirketler, esnek ve uyumlu olanlardır. Bu iki öge, büyümek isteyen işletmeler için değişmez unsurlardır. İşletme içinde değişimler meydana gelirken bu değişimleri destekleyecek çalışanların olması da gerekmektedir. Aksi takdirde tam anlamıyla bir başarı elde edilemeyecektir (Demirci, 2013: 163). Pazarların büyümesi ve ürün/hizmet çeşitliliğinin artması ile birlikte rakiplere karşı daha fazla pazar payı elde etmek için stratejik davranışlar ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim anlayışının egemenlik kazanmasıyla işletmeler, belirli pazarlarda rekabetçi bir pozisyon elde etmek ve bu konumu devam ettirmek için rekabet gücü kavramını kendileri ile bütünleştirmişlerdir (Aktan ve Vural, 2004: 19). Rekabet gücü, işletmelerin rakiplerine göre fiyat ve fiyat dışındaki ögeler açısından ürün ve hizmetleri daha cazip üretme ve pazarlama kabiliyetidir (Öztürk, 2018: 29). Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde zaman geçtikçe değişimler meydana gelmiştir. Dolayısıyla farklılıklar oluşmuştur.

Şekil 6. Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlarda Değişim



Kaynak: Aktan ve Vural, 2004

Maliyet ve 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.

Rekabet gücü ile hedeflenen, yurtiçi piyasada rekabeti azaltmaksızın uluslararası piyasaların talep ve tercihlerine uygun ürün ve hizmeti rakiplere kıyasla en düşük maliyette sunmak ve dolayısıyla yaşam standartlarını arttırmaktır (Aktan ve Vural, 2004: 55).

Rekabet stratejileri; içinde bulunulan sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücü dâhilinde başarıya ulaşmak ve böylece işletmenin büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunmasıdır (Porter, 2000: 43). Saldırgan stratejinin amacı rakiplerin önüne geçerek teknoloji liderliğini ve piyasa liderliğini elde etmektir. Savunmacı strateji ise; saldırgan strateji uygulayan işletmelerin yakından izlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Kastan, 2016). Rekabet stratejileri her sektörde stratejik yönetim çatısı altında gelişen ve ilerleyen süreçte önemi gittikçe artan, çevresel analizler gerektiren süreçler toplamı olarak ifade edilebilmektedir (Cam, 2018: 68). Yetgin'e (2020:7) göre rekabet stratejileri; uzun vadeli amaç ve hedefler ortaya koymalı, bu hedef ve amaçlara ulaşırken olası etkenler öngörülebilmelidir. Metot ve uygulamalar da sürekli yenilebilir olmalıdır. İşletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamasına yönelik Michael Porter (2000: 44), üç temel strateji önermiştir. Bu üç temel strateji beş rekabet gücüyle başa çıkmak için potansiyel bir güç teşkil etmektedir. Bu stratejiler; maliyet stratejileri, farklılaşma stratejileri ve odaklanma stratejileridir. İki stratejinin birleştirilerek uygulanması birleşik rekabet stratejisidir.

2.7.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejileri; kârlı firmaların kurulmasını, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, az kâr sağlayacak müşteri hesaplarından kaçılmasını, araştırma geliştirme, servis, satış gücü, tanıtım vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini

ifade etmektedir (Porter, 2000: 44). Stratejinin temel amacı ürün ve hizmet fiyatlarını düşürmeden, tüm faaliyetlerde maliyetlerin en aza indirilmesidir. Sektördeki fiyatlarla maliyetler arasında fark açılarak işletmenin ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle işletme sektördeki rakiplerine üstünlük sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2014: 258).

Maliyet liderliği stratejisi işletmeyi güçlü alıcı ve tedarikçilere karşı korumakta ve firmayı güçlendirmektedir. Düşük maliyete sahip olan işletmeler rakipleri karşısında güçlü bir konum elde etmiş olmakla birlikte pazara yeni girecek olan girişimcilere giriş engelleri oluşturmaktadır. İkame ürünler açısından da avantaj sağlayabilmektedir (Aktan ve Vural, 2004:109). Kınır'a (2007: 284) göre maliyet stratejilerinde amaç faaliyet gösterilen sektörde rakiplere karşı maliyetlerinin azaltılarak avantaj sağlanmasıdır. Yöneticiler, maliyetin işletme açısından önemini kabul etmekte maliyet azaltmaya yönelmektedir. Maliyet aynı zamanda farklılaşma stratejileri için hayati öneme sahiptir. Bu sebeple farklılaştırıcı yönler, rakipler ile maliyet yakınlığını korumayı sağlamaktadır (Porter, 1985: 62).

2.7.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaşma stratejileri; işletmenin değer üreten tüm faaliyetlerinde rakiplerden fazla gelir sağlamaya yönelik, değişime dayalı bir stratejidir. İşletme farklılaşma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak mevcut fiyattan daha fazla ödemeye ikna olmuş müşteriler kazanacaktır. Bunun karşılığında sektör ortalaması üzerinde gelir elde edilebilecektir (Ülgen ve Mirze, 2014: 262). İşletme benzersiz olmaya çalışırken, aynı anda bu stratejiden kâr elde etmeyi hedeflemektedir.

Farklılaştırma stratejilerinde rakiplerin her biri diğerlerinin hamlelerini bilmeden hareket etmektedir. Hamlemizi gerçekleştirdikten sonra rakibin bir şeyleri değiştirmesi oldukça zor olacaktır (Dixit vd., 2002; 57). Porter'a (2000:47) göre farklılaştırma stratejisi tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey oluşturmaktır. Tasarım, teknoloji, müşteri hizmetleri veya satıcı ağları gibi birçok alanda olabilir. Bu strateji firmanın maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez. Buna karşılık müşteri sadakati sağlanarak ikame ürünler karşısında daha sağlam konumlanarak rekabet gücü elde edilmiş olur.

Farklılaştırma stratejisi ile müşterilerin marka sadakati kazanılması temel hedeftir. Bu sayede fiyatlar karşısında oluşan düşük hassasiyet ile ürün veya hizmetin satın alınmasını sağlayacaktır. İkame ürünler karşısında da rakiplerden daha iyi konumlar elde etmek için müşteri sadakatının elde edilmesi önem teşkil etmektedir (Akgemci, 2008: 183).

2.7.2.3. Odaklanma Stratejisi

Rekabet eden işletme sayısının fazla olmasından dolayı işletme şiddetli rekabet koşullarına karşı dayanıksız olabilmektedir. Buna karşılık işletmeler pazarı bölümlendirmekte ve belirli bir müşteri grubuna odaklanmaktadır. Bu stratejiye odaklanma stratejisi adı verilmektedir. İşletmeler rekabeti bir bakıma engelleyerek konumlarını güçlendirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 265).

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). Odaklanma genel anlamda müşterilerin bir demografik özelliğinin göz önüne alınarak ve bu demografik özelliğe yönelik stratejilerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda işletmenin kendisi için en verimli yolda ilerlemesi için vereceği kararlar stratejik önem teşkil etmektedir.

Akgemci'ye (2004:183) göre bu stratejiyi benimseyecek olan işletmeler ya kendilerine endüstri içinden bir bölüm ya da bir grup seçmekte ve seçilen bölüm veya grupta hizmet etmek için uygun stratejiler geliştirmektedirler. Bu anlamda odaklanma stratejisi maliyet odağı ve farklılaşma odağı olarak iki farklı şekilde uygulanabilmektedir. Örnek olarak havayolu işletmelerinden Fed-Ex ve UPS sadece kargo taşımacılığına odaklanmıştır. Tüm güçlerini tek bir alan olan hava kargo pazarında toplayarak müşterileri için böyle bir değer üretme stratejisine yönelmişlerdir (Cam, 2018:152).

Sonuç olarak firma belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarabilmektedir (Porter, 2000:48). Maliyetlere odaklanan işletme

hedeflediği pazarda maliyet üstünlüğü ve verimlilik ile ilgilenmektedir. Farklılaştırmaya odaklanan işletme ise hedeflediği pazarda rakiplerinden farklılaşmaya odaklanmaktadır.

2.7.2.4. Birleşik Rekabet Stratejisi

Gelişimini büyük ölçüde tamamlamış işletmeler, rekabet stratejilerinin farklı birleşimlerini bir arada kullanabilmektedirler. Üç stratejiden birinde uzmanlaşmak isteyen işletmeler ürün sunmada kusurlu olabilmekte, alıcıların ihtiyaçlarını göz ardı edebilmekte ve rakiplerin karşı hamle yapabilmesi daha kolay hale gelebilmektedir. Meydana gelen dezavantajlar uzun vadeli kararları etkilemekte ve işletme vizyonunun daralmasına neden olmaktadır (Koçyiğit, 2018:71). İşletmelerin seçtiği her bir genel strateji, rekabet avantajı sağlama ve sürdürme konusunda farklı yaklaşımlar içermektedir. Genellikle işletmeler rekabet stratejileri arasında bir seçim yapmaktadırlar. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini beraber sürdürmek genellikle uygun değildir. Çünkü farklılaştırma stratejisi yapısı gereği maliyet artışlarını beraberinde getirmektedir. Bunun aksine iki stratejiyi de faaliyet alanlarına göre işletme içinde uygulanabilmektedir. Her iki stratejiyi de beraber uygulayabilen işletmeler çok önemli rekabet avantajı elde edebilmektedir (Porter, 1985:17-18).

Literatür incelendiğinde işletmenin maliyet liderliği, farklılaşma stratejileri ve odaklanma stratejilerinden herhangi ikisinin aynı anda uygulandığı stratejiye birleşik rekabet stratejisi adı verildiği görülmektedir. Ülgen ve Mirze (2014:267), işletmelerin ana rekabet stratejilerinden iki veya daha fazlasını aynı anda uygulanmasını veya birbirine yakın aralıklarda uygulanmasını birleşik rekabet stratejileri olarak tanımlamışlardır. Birleşik rekabet stratejilerinin uygulanmasında en önemli etken, işletmelerin esnek olmaları ile ilgilidir. Faaliyet alanlarına göre farklı stratejiler uygulayabilmek işletmenin uyum sağlama yeteneğine bağlıdır.

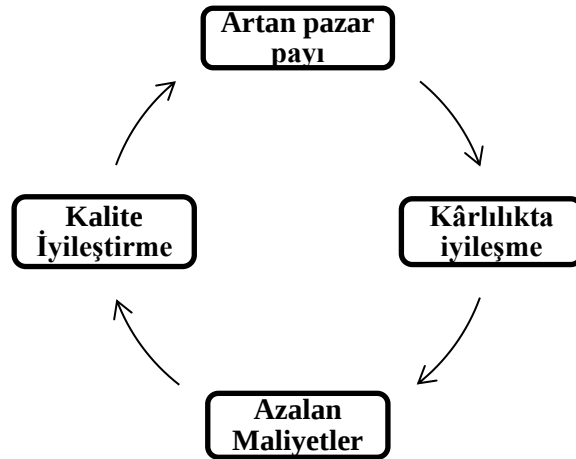
2.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Rekabet, üretilen ürün ya da hizmetin daha ucuz ve aynı zamanda da daha işlevsel olması için rakiplerle karşı karşıya gelme durumudur. Seçme şansına sahip olan müşteriler için hızlı ve sürekli ürün/hizmet sunmak zorunlu hale gelmiştir (Demirci, 2013: 162). Sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarının etkili bir biçimde karşılanması için stratejik planlar yapılmalı ve rekabet edilebilir bir düzeye ulaşılmalıdır (Şimşek,

2018:205). Ünlücan'a (2004) göre pazara ve müşterilere hitap eden stratejiler daha fazla ilgi görmektedir. Yenilikçi olmak rekabet avantajının kazanılmasında önemli bir faktördür. 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 iyileşmeler; hurdayı, yeniden işleme maliyetlerini, israfı ve katma değeri olmayan faaliyetleri azaltarak daha yüksek verimlilik sağlayacaktır (Kurt, 2015: 66). Şimşek'e (2018) göre organizasyon içinde yapılacak olan her kalite iyileştirme faaliyeti doğrudan müşteri odaklı girişimleri etkilemektedir. Pazar paylarında artış hedefleyen işletmeler müşteri odaklı stratejiler yürütmelidir. Artan pazar payı ile birlikte daha fazla müşteriye ulaşılması söz konusudur. Bu durum işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Toplam kalite yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında işletmeye rekabet avantajı sağlayacağı geniş kesimler tarafından kabul edilmektedir. Şekil 7'de kalite rekabet ilişkisi açıklanmıştır.

Şekil 7. Kalite – Rekabet İlişkisi



Kaynak: Şimşek, 2018: 58

TKY sistemiyle; üretim süreçlerinde kalite ve ürün yetersizliklerinin düzenli olarak saptanması sağlanabilmektedir. 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).

Toplam kalite yönetimi yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp, çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bir yandan kalitenin yükselmesini sağlarken diğer yandan verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır. Rekabet gücünün elde edilmesi için iç müşterilere en az dış müşteriler kadar önem verilmelidir. TKY felsefesinde iç müşterilere değer verildiğinden sorumluluk üstlenme ve motivasyonları artmaktadır. Bu şekilde hatalar daha gerçekleşmeden önlenmekte ve verimlilik artışı ile rekabet üstünlüğü sağlanabilmektedir (Şimşek,2007: 123-231). Bu bağlamda işletmelerin temel amaçlarından biri olan varlığını sürdürmesini sağlayacak müşteri tatmini ve verimliliğine ulaşmak olmalıdır.

TKY'nin rekabet üzerine etkilerinden bir diğeri ise işletmelerin genel amaçlarından biri olan kâr artışı sağlamasıdır. Naktiyok ve Küçük (2003:43) toplam kalite yönetimi felsefesi kapsamında organizasyon içindeki kontrol çalışmalarının tüm birimlere ait bir sorumluluk olduğunu ifade etmiştir. İşletme faaliyetleri gerçekleştirilirken tüm evrelerde kalite denetimi etkin olmalı ve işin ilk seferde hatasız yapılması anlayışı benimsenmelidir. Böylece meydana gelecek hatalı ürün maliyetleri azaltılmış olunacaktır. Hatalı ürün maliyetlerinin oluşmasına izin verilmediğinden işletme kâr artışı sağlayacaktır. Aynı zamanda kaliteli ürünler üreten işletmelerin müşterileri ve rakipleri tarafından mevcut değeri de artmış olacaktır. Demirci'ye (2013: 172) göre müşterilerin beğenisini kazanan yeni ve çeşitli ürünler oluşturulup rakiplere üstünlük sağlamak mümkündür. Rekabetin dinamik olduğu pazar koşullarında hayatta kalabilmek için kalite ve Ar-Ge çalışmalarına yeterli önemin verilmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmenin üretkenlik seviyesi ve kârı artacaktır.

TKY'nin temel amaçları arasında yer alan mevcut pazar payını arttırmak ve koruma ilkesi de rekabeti olumlu etkileyen bir diğer sonuçtur. Toplam kalite uygulamasında hatalar en aza indirilerek mevcut pazar payı korunmakta ve arttırılması sağlanmaktadır. Pazar payı; belirli bir coğrafi bölgede bir ürün grubu için gerçekleşen

satışların ilgili ürün grubunun toplam satışına oranı olarak tanımlanabilmektedir (Karahan, 2013: 3). Çoban (2004:89)'ın aktardığına göre; müşteri memnuniyeti sonucu işletmenin kârını ve pazar payını yükseltmesi toplam kalite yönetimi felsefesinin nihai hedeflerindendir. Bu hedef doğrultusunda iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların mutlu oldukları bir süreç oluşturulmalıdır. Tikici'ye(2004:57) göre açık, etkili ve işbirliğine dayalı bir iletişim organizasyonun rekabet gücünün artırır. Bu durum çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir.

İyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazarlanması, müşteri tatminini sağlamakla birlikte işletmeye kâr sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak da işletmenin mevcut pazar payı artmakta ve rekabet pozisyonu güçlenmektedir (Şimşek, 2007: 234). 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). Örneğin, havayolu işletmelerinde rekabet avantajı elde etmek hizmet ve kaliteye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşterilerin tatminini hedef alarak, değişime ve yeniliklere açık görüşlere sahip olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Hizmet işletmesi olan havayolu işletmelerinde de verimliliği ve kârı uzun dönemde arttıran bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Önemli olan nokta ise sürekliliği sağlayabilmektir (Karanfil, 2002: 48).

Türkiye'de havacılık sektörü belirsizliğin ve ani değişimlerin yoğun yaşandığı bir sektördür ve büyüme aşamasındadır. Bu ani değişimler daha esnek yapılanmalar oluşturmaya ve hızlı hareket etmeye ihtiyaç duymaktadır. Rekabet avantajı sağlayabilmek için yönetsel anlamda süreçlere iyi odaklanılmalıdır. Bunun yanı sıra sürekli iyileştirme çalışmaları işletme içinde benimsenmelidir (Otamış, 2013: 78).

Rekabet avantajı için önemli olan hız kavramı TKY felsefesinin işletmeye sağladığı faydalardan biridir. Rekabeti en fazla etkileyen faktörler arasında yer alan hız kavramı, ürün veya hizmetin tam zamanında müşteriye ulaştırılması anlamına gelmektedir. Şimşek'in (2007:239) belirttiği üzere müşterilere daha kısa zamanda ulaşılması, tam zamanında hizmet verilmesi ve satış sonrasında da gerekli hizmetlerin sunulması müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesini sağlamaktadır. Böylelikle toplam

kalite yönetimi felsefesi ile hizmet tam zamanında karşılanabilecektir. Rakipler karşısında üstünlük sağlanacaktır.

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). Doğru üretimi tek seferde gerçekleştirerek işletmenin rakipler karşısındaki rekabet üstünlüğünü arttırmayı hedefleyen bir metottur. Bu amaçlar arasında işletmenin çalışma prosedürlerini iyileştirerek daha az hata, düşük maliyet, az borç ve avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek kârlılığa yönelmek de vardır (Yatkın, 2004).

Toplam kalite yönetimi felsefesinde çıktı üzerine değer katmayan herhangi bir işlem israf olarak görülmektedir. Bu israfın giderilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. TKY'nin bir ilkesi olan önlemeye dönük yaklaşım, rekabet kavramı ile ilişkilendirilebilir. Çelik'e (2010:53) göre önlemeye dönük yaklaşım, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş planlama ile hataların çok büyük bir kısmı ortadan kaldırılabilir. Böylelikle maliyetler en aza indirgenerek kâr sağlanmış olacaktır.

TKY ile rekabet avantajı sağlamanın yolları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Demirci, 2013: 172);

- Müşteri memnuniyetini kazanan çeşitli ve farklı pazarlara hitap eden ürün ve ya hizmetler oluşturmak bu yollardan biridir.
- Pazardaki gelişmelerin önceden tespit edilerek müşteri eğilimlerinin rakiplerden önce farkına varılması işletmeye değer katacaktır.
- İşletmenin herkes tarafından bilinen ortak bir misyonunun olması çalışanları birbirine bağlayacağından üretim ve hizmette kusur oranı en aza düşecektir.
- Gerekli eğitim planlarının yapılması ile üretkenlik seviyesi üst derecelere çıkarılabilecektir. Üretim sayesinde de işletme kâr sağlayarak yaşamına devam edebilecektir.

2.9. Havayolu İşletmeleri

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: 170). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü havayolu işletmelerini, koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava işletmeleri olarak tanımlamıştır. Türkiye’de tarifeli ve tarifesiz olmak üzere toplam 11 Havayolu bulunmaktadır. Bu havayollarından üç tanesi sadece yük taşımacılığı yapmakta ve bir tanesi de bölgesel taşımacılık yapmaktadır. Türkiye’deki havayolları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (SHGM, 2022).

- THY A.O.
- Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.
- Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
- Onur Air Taşımacılık A.Ş.
- MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.
- Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.
- Atlasjet Havacılık A.Ş.
- ULS Hava Yolları Kargo Taşımacılık A.Ş.
- Turistik Hava Taşımacılığı A.Ş.
- ACT Hava Yolları A.Ş.
- Tailwind Havayolları A.Ş.

Aşağıdaki tabloda SHGM faaliyet raporuna göre 2019-2020-2021 yılları arasındaki havayolu işletmelerinin uçak sayısı sayıları gösterilmektedir (SHGM,2022).

Tablo 3. Türkiye’de ki Havayolu İşletmelerine Göre Uçak Sayıları

Havayolu Sayıları	İşletmeleri	Uçak	Yolcu	Kargo	2019	2020	2021
	THY A.O.		✓	✓	324	341	356
	Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.		✓		84	93	90
	Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.		✓		53	58	55
	Onur Air Taşımacılık A.Ş.		✓		27	23	14
	Atlasjet Havacılık A.Ş.				16	0	0
	Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.		✓		14	13	15
	Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık		✓		9	8	8
	Ve Ticaret A.Ş.						
	Tailwind Havayolları A.Ş.		✓		5	5	5
	MNG Hava Yolları ve			✓	6	5	7
	Taşımacılık A.Ş.						
	ACT Havayolları A.Ş.			✓	5	5	5
	ULS Havayolları Kargo			✓	3	3	3
	Taşımacılık A.Ş.						
TOPLAM					546	554	558

Kaynak: SHGM, 2021

Tabloya göre Türkiye’deki havayolu işletmeleri 2019 yılında 546 olan uçak sayısını 2020 yılında 554 sayısına yükselerek %1,46 oranında artış sağlamıştır. Bu dönemde Atlasjet Havacılık A.Ş. 14 Şubat 2020 tarihinde iflas başvurusunda bulunarak faaliyetlerini durdurmuştur. Bu sebeple faaliyet gösteren havayolu işletme sayısı 10 tanedir.

Günümüzde sık sık duyulan küreselleşme kavramı havayolu işletmelerini de önemli ölçüde etkilemiştir. Küreselleşme ile birlikte seyahat kavramı geçmişe göre daha dinamik bir yapı kazanmıştır. Meydana gelen hareketlilik sayesinde havayolu işletmeleri önem kazanmaya devam etmektedir. Aynı zamanda birden fazla havayolu işletmesinin varlığı rekabeti kaçınılmaz kılmıştır. Rekabet edebilmenin temel kuralı olan farklılık, işletmelerce benimsenmekte ve hayata farklı yöntemlerle geçirilmeye çalışılmaktadır.

Teknolojide yaşanan gelişmeler, müşterilerin bilinçli hale gelmesi, istek ve ihtiyaçların farklılıklar göstermesi ile birlikte toplam kalite yönetimi kavramı da gelişmiştir (Küçükonal ve Korul, 2002: 68). Havacılık sektörünü de etkileyen bu değişim temel yönetim biçimlerine kadar işletmelerde etki sahibi olmuştur. Günümüzde müşteri istek ve ihtiyaçları kaliteli bir şekilde giderilerek sürdürülebilir. Geçmişte ise kısa vadede kâr elde etmek temel amaç olarak belirlenmekteydi.

2.9.1. Havayolu İşletmelerinde Kalite Anlayışı

Kalite alanındaki çalışmalar öncelikle ulusal ve uluslararası otoriteler tarafından zorunlu hale getirilmiştir. Kalite çalışmaları; kalite standartlarının belirlenmesi, kalite standartlarının sağlanması ve uygulanması şeklinde gerçekleşmektedir (Karanfil, 2002: 32). Kalite standartlarının belirlemesi için önce kalite planlaması yapılmalıdır. Varlıklı (2002:95) kalite planlamasını, bir ürün ve ya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını, en ekonomik şekilde nasıl karşılayacağını ve geliştireceğini gösteren bir belge olarak tanımlamıştır. Kalite planlaması en az girdi ile en çok çıktı elde eden ve böylelikle yüksek müşteri tatmini sağlayan bir yöntemidir.

Müşteri memnuniyeti, bir hizmet alımı sırasında müşterinin hizmetten aldığı faydayı beklentileriyle karşılaştırması sonucunda meydana gelir. Beklentisi karşılanan ya da beklentisi aşılın müşteriler memnun olurken; beklentisi karşılanamayan yani bir anlamda umduğunu bulamayanlar ise memnuniyetsiz müşteriler haline dönüşmektedir (Çırpın ve Kurt, 2016: 87). Müşteri memnuniyetinin karşılanma derecesinin ölçümü işletme için yol gösterici yöntemlerdendir. Kalite iyileştirmesi için hayata geçirilen çalışmalar genellikle ürün üretimine bağlı olduğundan, hizmet kalitesi kavramı ürün kalitesi kavramının arkasında kalmıştır. 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 kalitede hizmet üretmek durumundadırlar (Okumuş ve Asil, 2007: 13). Hedeflenen kaliteye ulaşabilmek için tüm çalışanlar tarafından ortak kalite politikası belirlenmelidir. Kalite politikası, kalite ile ilgili tüm amaçları belirten ve onlara yönlendiren belgedir.

Sivil havacılık genel müdürlüğü kalite politikasını “sivil havacılığın uçuş emniyet ve güvenliği ile sürdürebilir 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).

Hizmet işletmelerinde kaliteyi arttırabilmek için geleneksel pazarlama faaliyetleri kullanılabilir. Bu tür faaliyetler müşterilerin beklentilerini etkileyecek ve beklenen hizmete etki edecektir. Bunun yanı sıra gelenek kavramı altında “her zaman öyle yaptık” gibi sloganlar müşterilerin beklentilerini hizmet kalitesi açısından etkileyebilmektedir (Grönroos, 1984: 37). Bakır ve Alptekin’e (2018) 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 işletmelerinin müşterilerine sunmuş olduğu hizmet kalitesinin değerlendirildiği literatürde birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazılarına yer verilecektir.

Kazançoğlu (2011) yaptığı araştırmada Türk havacılık sektörünün mevcut durumunu değerlendirerek, firmalar arasındaki rekabet durumunu incelemiştir. Bu araştırmanın sonucunda hizmet kalitesinin kurum imajını müşteri sadakatine göre daha güçlü yönde etkilediğini tespit etmiştir. Algılanan hizmet kalitesini arttırmak amacıyla havayolu firmaları fiziki olanaklarını iyileştirmek için yatırım yapıp müşteri sadakati sağlayabileceklerdir. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde personelin hizmet odaklı bir yaklaşım içinde olarak istek ve ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanması yolcu-personel arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkileyecektir.

Hatipoğlu ve Işık'ın (2015) araştırması müşteri profillerini tanımlamak ve iç hatlarda sunulan havayolu ulaşım kalitesinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Havayolu işletmeleri tarafından sunulan hizmetin müşteriler tarafından nasıl algılandığı ve kalite düzeyinin hangi seviyede olduğu vb. faaliyetlerin durumlarının tespiti ve strateji uygulamaları için hizmet kalitesinin ölçülmesi gerektiğini tespit etmiştir. Gerekli ölçümler sayesinde uygun stratejiler uygulanarak uzun dönemli kârlar elde edilebileceğini tespit etmiştir.

Haywood- Farmer (1988), çalışmasında hizmet sektöründeki kuruluşların çok çeşitli olduğunu ve üç önemli boyutunun olduğunu savunmuştur. Bunlar; fiziksel tesisler, süreçler, personele ilişkin yargılardır. Kaliteli hizmet sunulmak için üç boyutun da işletmede bulunması ve dengelenmesi gerekmektedir.

Sertoğlu ve Mutlu'nun (2018) yaptıkları araştırmanın amacı Türkiye'de düşük maliyetli ve tam hizmet sunan havayollarının hizmet kalitesi beklentileri arasında fark olup olmadığını tespit etmektir. Havayolu taşımacılığı sektöründe yolcular tarafından tercih yapılırken tam hizmet sunan havayollarının müşterilerinin geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurdıkları tespit edilmiştir. Düşük maliyetli havayollarının yolcuları ise en çok fiyat faktörünü göz önüne almaktadır.

Sonuç olarak hizmet kalitesinin tüketici tatminini bağlamında işletmeyi büyük ölçüde etkilediği görülmektedir. Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde ana bileşen insan faktörüdür. İnsan faktörünü göz ardı edip yalnızca ürün ve malzemelerde kalitenin sağlanması ve düzeyinin yükseltilmesi mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi felsefesinde ana unsur olan insan faktörü bu konuda önem teşkil etmektedir. TKY'yi hayata geçirmeyi başaran işletmelerde tüketici sorunları azalarak müşteri tatmini arttıracaktır (Zengin ve Erdal, 2000: 55).

2.9.2. Havayolu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Hava taşımacılığı sektörü küreselleşmenin ve bununla beraber meydana gelen gelişmelerin etkisiyle çok yönlü biçimde etkilenmiştir. Havayolu taşımacılığı sektöründe havaalanı işletmeleri, eğitim kurumları, uçak üretim işletmeleri, ikram hizmeti sunan kuruluşlar, aracı kurumlar gibi faaliyet alanları bulunmaktadır (Yalçınkaya, 2018: 121). Faaliyet alanları Tablo 4'te detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4. Havayolu İşletmelerinin Diğer Faaliyet Alanları

Havayolu Taşımacılığı	
Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri	Finansal Hizmetleri
Bilgi Teknoloji Hizmetleri	Tur Operatörlüğü
Güvenlik Hizmetleri	Havaalanı Hizmetleri
Sigorta Hizmetleri	Tarifesiz Havayolu Taşımacılığı
İkram Hizmetleri	Terminal İşletmeciliği
Hava aracı Bakım Hizmetleri	Uçak Kiralama
Gümrüksüz Mağaza İşletmeciliği	Otel İşletmeciliği

Kaynak: Gerede, 2002: 22

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). 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. Bu konuda görüşleri bulunan J.M. Juran “kalite yönetimin sorumluluğundadır” ifadesini kullanmıştır (Şimşek, 2007: 133).

Karanfil’in (2002:48) yaptığı araştırmaya göre havayolu sektöründe verilen hizmet sonucunda kaliteye dayalı rekabet avantajı elde edebilmek mümkün olabilmektedir. Rekabet avantajı elde edebilmek için toplam kalite yönetimi felsefesinin yapı taşlarından olan müşteri odaklılık anlayışı kapsamında, iç ve dış müşteriler odak noktası haline getirilmelidir. Sektördeki değişimleri takip eden ve yeniliklere açık olan havayolu işletmeleri uzun dönemli kârlar sağlayabilecektir.

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 bildirmiştir. Organizasyon yapılarındaki hiyerarşik düzenin azaltılması ile daha yalın, yenilikçi ve çevreye daha uyumlu örgütsel yapılara ulaşılması toplam kalite yönetimi felsefesi ile mümkün olabilecektir.

Yıldırım (2007:206) çalışmasında havayolu işletmelerinin kalite yönetim sistemleri kurarak küresel niteliklerini ortaya koyabileceklerini belirtmiştir. Kalite yönetim sistemleri ile daha iyi hizmet verebileceklerini ve daha iyi bir yönetim şekli gösterebileceklerini savunmuştur. Kalite yönetiminin uluslararası hizmet kalitesi açısından oldukça önemli olduğunu da vurgulamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda havayolu endüstrisinde toplam kalite yönetimi uygulamalarına gerekli değerin verilmesinin öneminin üzerinde durulmaktadır.

2.9.3. Havayolu İşletmelerinde Rekabet Stratejileri

Havayolu sektörü rekabetin yoğun yaşandığı bir alandır. 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. Değişimlerden kaynaklanan strateji farklılıkları sektörün sürekli değişkenliğine ayak uydurmalıdır. Müşteri isteklerini karşılayacak seviyede düzenlenmelidir (Saldıraner, 2016: 123).

Rekabet stratejilerin oluşturulması hizmet işletmeleri açısından alternatif stratejiler arasında en uygun olanın tespit edilmesini gerektirmektedir. Rakip stratejilerine karşı daha güçlü stratejiler uygulanması rekabet üstünlüğü açısından önemli bir konudur(Aktan ve Vural, 2004: 89). Rekabet stratejileri alanında çalışmalar yapan Porter, bir sektörde rekabete yön veren güçleri anlamının strateji geliştirmenin başlangıç noktası olduğunu ifade etmiştir (Porter, 2011: 57).

Sektörde rekabet halindeki işletmelerin stratejileri birçok yönden farklılıklar gösterebilmektedir. Bunlardan biri olan marka bilinirliği rekabet faktörü haline getirmek isteyen işletmeler çeşitli reklamlar ve satış gücü ile farklılaşma yoluna gitmektedirler. Ürün yelpazesinin genişliğini ve hizmet edilen coğrafi pazarı odak noktasına alan

işletmeler uzmanlaşma stratejisi ile rekabet edebilir seviyeye gelmektedir (Porter, 2000: 160).

Havayolu yolcularının tercihlerini etkileyen birçok faktör olabilir. Bunlar; konfor, uçak içi servisler, yer hizmetleri, güvenlik, düşük fiyat, saatlerde esneklik veya bayrak taşıyıcı havayolu olması tercih sebebi olmaktadır (Erdoğan, 2014: 88-89). Müşteriler bilet satın alırken aynı rotadaki rakip firmaların fiyatlarını ve performanslarını değerlendirmektedirler. Geçmişte meydana gelen rota gecikmeleri havayolları için potansiyel bir maliyet haline gelmektedir. Bunun sonucunda gelecekteki talepte azalma meydana gelecektir (Mazzeo, 2003: 277). Bakır ve Alptekin'in (2018) aktardığına göre havayolu taşımacılığında öne çıkan ilk rekabet aracı fiyattır. Buna karşın fiyat aracı yani en düşük maliyet stratejisi oldukça dikkat edilmesi gereken bir stratejidir.

Düşük maliyetli taşıyıcı işletmelerin ortaya çıkması ile havayolu sektöründe rekabet dinamikleri değişmiştir. Özellikle düşük ücret politikaları ile lüks aktivite algısı yok olmuştur. Artan müşteri sayısı ile rekabet ortamı daha çekişmeli bir hal almaya başlamıştır. Havayolu işletmelerinin daha rekabetçi konuma sahip olmaları için çeşitli pazarlama stratejilerini uygulamaları gerekmektedir (Hopalı, 2016: 23). Ekici'ye (2012: 55-56) göre havayollarında pazarlama faaliyetleri, hizmeti satın alacak olan tüketicilerin ya da kurumların belirlenmesiyle başlayıp, hedef kitleye uygun hizmetlerin sunulmasıyla devam etmektedir. Başarılı bir pazarlama stratejisi belirleyebilmek için mevcut ve potansiyel müşterilerin sosyo-ekonomik özellikleri, hizmetle ilgili istek ve ihtiyaçlar, ödemeye isteklilik, mevcut hizmetle veya gelecekte üretilebilecek hizmetler ile ilgili kanaatler hakkında bilgiler toplanmalıdır.

Cam'ın (2018: 141-142) çalışmasında farklılaştırma stratejisini izleyen havayolu işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak oturma sınıfları, kabin içi yiyecek-içecek hizmeti ile fark oluşturmaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Havayolu işletmeleri yolculara taşımacılık hizmetinin yanında diğer tüm hizmetleri de vermeye çalışmaktadır. Geleneksel havayolları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre iş seyahati için havayolu taşımacılığı tercih edenlerin düşük maliyetli havayollarını kullandıkları tespit edilmiştir. Bu havayolu işletmelerinde hizmet sunulurken mümkün olduğunca havayolları maliyetleri düşük tutulmaya çalışılmaktadır. Düşük maliyetli havayolları kendi

biletlerini kendileri satarak uçuşlarını da talebe göre planlamaktadır (Pels, 2008: 74). Havayolu işletmelerinin faaliyet alanlarına göre stratejiler belirlemesi ile amaçlarına daha kolay ulaşmaları mümkün olacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde hizmet sektöründeki havayolu işletmelerinden biri olan Türk Hava Yolları A.O.'yu konu alan çalışmanın araştırma kısmına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Araştırmanın amacı, modeli, kapsamı, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili değerlendirmeler bu bölüm altında belirtilmiştir.

Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak görüşme ve doküman incelemesi teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden durum (vaka) çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında tek bir kurum (THY) derinlemesine incelendiğinden bütüncül tek durum deseni çalışılmıştır. Durum çalışması, tek bir olayın ya da olayın derinlemesine boylamsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı bir yöntemdir. Sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak ve çoklu veri toplama kullanılarak o sistemin derinlemesine incelemesini içeren metodolojik bir yaklaşımdır (Subaşı ve Okumuş, 2017, 421). Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sözel olduğundan, nicel araştırma teknikleriyle sağlanan verilerle yapılan analizlerden farklı yöntemlere ihtiyaç duyar. Bu nedenle sözel verilerin analizinde farklı parametreler referans alınmaktadır. Görüşme tekniğinin kullanıldığı çalışmalarda temel dört basamaktan söz edilmektedir. Bunlar araştırmanın deseni, verilerin toplanması, verilerin analizi ve bulguların özetlenmesidir (Türnüklü, 2000: 553).

Durum çalışması genel karakteristik özelliklerine göre desenlere ayrılmaktadır. Bunlar bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş tek durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durum deseni olmak üzere temelde dört gruba ayrılmaktadır. Bütüncül tek durum deseni, tek bir analiz birimi olan (bir birey, bir kurum, bir program, bir okul vb.) durumlarda kullanılmaktadır (Aytaçlı, 2012: 7). Çalışma kapsamında tüm havayolu işletmelerinin ayrı ayrı analizlere tabi tutulmasının zaman, mekân ve maddi açıdan gerçekleştirilemeyeceğine karar verilmiştir. Bu sebeple uluslararası rekabet gücüne sahip olduğu düşünülen THY A.O. araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Havacılık sektörü ve havacılık işletmeleri küreselleşmenin etkisi sonucunda faaliyet alanlarında ve yönetim biçimlerde değişimler geçirmeye başlamışlardır. Artan rekabet koşulları ile birlikte havayolu işletmelerinin geliştirme faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada toplam kalite yönetimi uygulamalarında rekabet gücünü etkileyen faktörlerin havayolu işletmeleri üzerindeki etkilerinin tespiti amaçlanmıştır. Toplam kalite yönetimi felsefesini oluşturan yedi temel faktör kapsamında rekabet üstünlüğünün varlığı tespit edilmek istenmiştir. Toplam kalite yönetimini temel yedi unsurunu;

- Üst Yönetimin Liderliği
- Müşteri Odaklılık
- Çalışanların Eğitimi
- Takım Çalışması
- Herkesin Katılımı
- Önlemeye Dönük Yaklaşım
- Sürekli Gelişme (Kaizen) oluşturmaktadır.

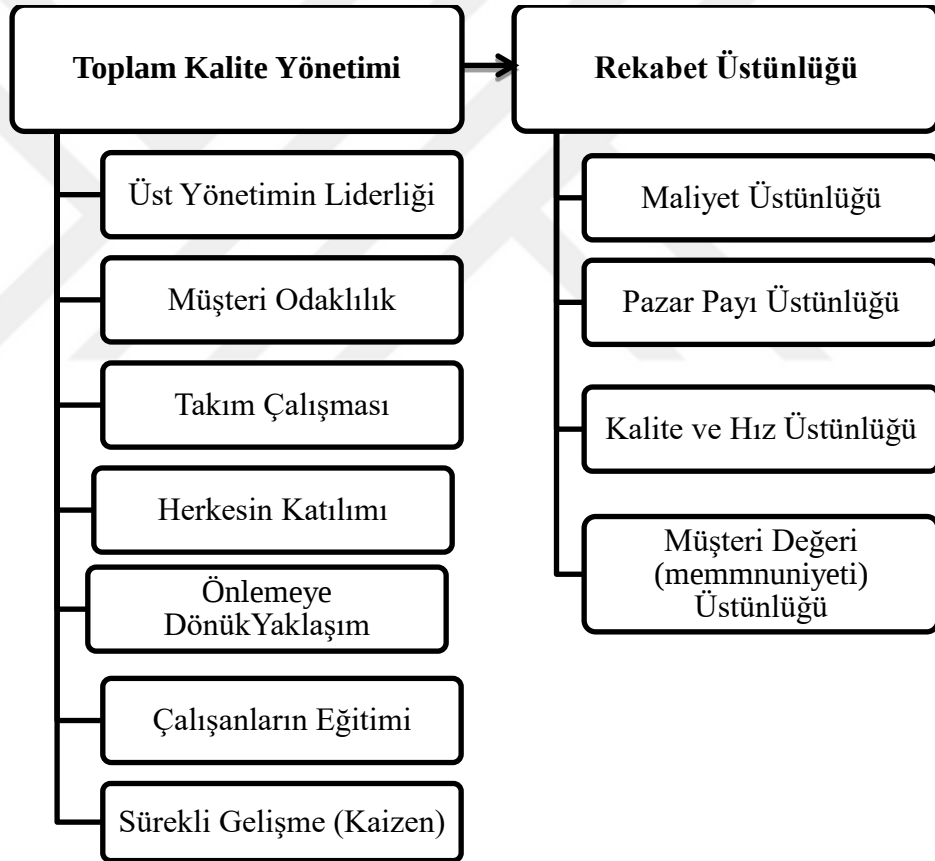
Bu çalışmada THY çalışanlarının toplam kalite yönetimi felsefesi hakkındaki görüşlerine başvurularak havayolu sektöründeki rekabet üstünlükleri tespit edilmek istenmiştir. Havayolu sektörüne rekabet konusunda yapılacak olan çalışmalara TKY ilkeleri kapsamında öneriler vermek amaçlanmıştır. THY'nin mevcut kalite

politikasının ulusal bir havayolu işletmesi için uygun olup olmadığı anlaşılmak istenmiştir.

3.2. Araştırma Modeli

Yapılacak çalışmanın amaç ve hedeflerine uygun olarak bulguların elde edilmesi ve analiz edilmesi için gerekli olan koşulların düzenlenmesi araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2006: 1). İncelenen literatüre dayalı olarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma söz konusu model kapsamında yürütülecektir. Araştırma modeli Şekil 8’de gösterilmiştir.

Şekil 8. Araştırma Modeli



Çalışmada toplam kalite yönetimi uygulamalarının rekabet stratejileri üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Model kapsamındaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının temel stratejilerinden olan yedi unsur göz önüne alınmıştır. Oluşturulan model kapsamında her bir alt ögenin varlığı havayolu işletmesi ile yapılan

görüşmelerle değerlendirilmekte ve uygulanma derecelerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Havayolu işletmelerinde rekabette etkili olan toplam kalite yönetimi uygulamalarının varlığını tespit edebilmeyi, rekabet açısından oluşturulan stratejilere ilişkin verilere ulaşabilmeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri sosyal bilimlerde alanında araştırmacılar tarafından genellikle tercih edilen araştırma yöntemlerindendir.

Nitel araştırmaların genel amacı verileri biriktirerek bir sonuca varmak değildir. Araştırma yapmanın 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). Nitel araştırma tercih edilen çalışmalarda determinist yaklaşım ön planda tutulmamakta ve olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmamaktadır. Sayısal verilere ve istatistiklere daha az yer verilirken; sözlü ve nitel analizlere daha çok vurgu yapılmaktadır (Karataş, 2015).

Yıldırım ve Şimşek (2008) nitel araştırma kavramını gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı; algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamışlardır. Neuman’a (2012) göre başarılı bir nitel araştırma yöntemi uygulanabilmesi için aşağıdaki adımlar sırasıyla uygulanmalıdır:

1. Toplumsal benliğin kabul edilmesi
2. Bir bakış açısı benimseme
3. Çalışmanın tasarlanması
4. Veri toplama
5. Verileri analiz etme
6. Verileri yorumlama
7. Başkalarını bilgilendirme

Bu adımların sonucunda araştırmanın kuramı temel alınarak nitel araştırma süreci yürütülmektedir. Kuram, belli varsayım, yasa ve hipotezleri içeren ve ele aldığı

olgunun işleyişine dair tutarlı açıklamalar getiren sistematik savlar topluluğudur (Altunışık vd., 2019: 23).

Nitel yaklaşım, bir araştırma sorusunu insancıl bir yaklaşım olarak anlamaya odaklanmıştır. İnsanların inançlarını, deneyimlerini, tutumlarını, davranışlarını ve etkileşimlerini anlamak için kullanılmaktadır. Sayısal olmayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmalarda ilgi duyulan üç geniş nitel araştırma kategorisi vardır. Bunlar gözlemsel çalışmalar, mülakat çalışmaları ve çeşitli yazılı kayıtların incelenmesidir (Pathak vd., 2013: 192). Nitel araştırmalarda genellikle başvuru veri toplama tekniği görüşme yöntemidir. Görüşülen kişilere kendilerini birinci elden ifade edebilme fırsatı verilmektedir. Araştırmacı da görüşme yaptığı kişi ile bakış açılarını, içinde bulundukları duygu ve düşünceleri derinlemesine anlama imkânı bulmaktadır (McCracken, 1998: 9).

Nitel araştırma çalışmalarında elde edilen veriler üçe ayrılmaktadır. Bunlar: çevre, süreç ve algılara ilişkin verilerdir. Çalışmanın yürütüldüğü alandaki psiko-sosyal, kültürel, demografik ve fiziksel özelliklere ilişkin toplanan bulgular çevre ile ilgili verilerdir. Sürece ilişkin veriler, araştırma süresince neler olup bittiği ve bu olayların araştırma grubunu nasıl etkilediği ile ilgilidir. Algılara ilişkin veriler ise araştırma grubuna dâhil olan bireylerin süreç hakkında geliştirdikleri fikirlere bağlı verilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 40). Yapılan literatür çalışmaları sonucunda araştırmanın amacına daha uygun olması ve araştırmaya dâhil edilen işletmelerin de sınırlı olması nedeniyle araştırma nitel araştırma yöntemi olarak belirlenmiş olup veri toplama araçlarından olan doküman analizi ve görüşme tekniği tercih edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

TKY uygulamalarının işletmede tam anlamıyla uygulanıp uygulanmadığının tespit edilebilmesi için işletme içindeki işleyişin detaylı bir şekilde incelenebilmesi gerekmektedir. Ancak böyle bir çalışma zaman ve ekonomik koşulların yanı sıra güvenlik açısından mümkün olamayacaktır. Bu nedenle TKY uygulamalarını hayata geçirdiğini ifade eden işletmelerin yöneticileri/yetkili çalışanları ile yapılan görüşmeler dâhilinde kapsamlı bilgilere ulaşılabilmeyi uygun olacağına karar verilmiştir. Araştırmaya TKY ilkelerini bünyesinde barındıran ve uluslararası sektörde rekabet gücü bulunduğu düşünülen THY A.O. dâhil edilmiştir.

Araştırmanın kapsamını genel merkezi İstanbul'da bulunan ve hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren Türk Hava Yolları A.O. oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda;

- Kurumsal yapıya sahip olması
- Türkiye'nin en büyük 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
- Havayolu hizmet sektöründeki faaliyet hacminin geniş olduğunun düşünülmesi sebebiyle, araştırmacı tarafından araştırma kapsamı THY A.O. olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında faaliyet gösteren THY A.O. çalışanları ile iletişime geçilmiştir. Konunun daha iyi anlaşılacağı düşünüldüğü için THY A.O. çalışanlarına görüşme soruları yöneltilmiştir. Görüşmeyi kabul eden çalışanlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında THY resmi web sitesindeki veriler, ulusal basındaki genel görüşler, havayolu işletmeleri tarafından yayınlanan faaliyet raporları ile mevcut yazılı kaynaklar incelenerek havayolu sektöründeki veriler elde edilmiştir. THY'nin faaliyetlerindeki değişim ve gelişimler TKY felsefesi kapsamında incelenmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın belirlenen amaçlarına ulaşmak için nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda genellikle gözlem, yapılandırılmış veya yarı yapılandırılmış görüşme, odak grup görüşmesi, söylev ve metin analizi gibi veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır (Baltacı, 2019: 374) Araştırma kapsamında görüşme (mülakat) yöntemi ile doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Dokümanlar bir araştırmacının müdahalesi olmadan kaydedilmiş metinleri ve resimleri içermektedir. Araştırmalarda kullanabilecek doküman çeşitleri; reklamlar, ajandalar, katılım kayıtları, davetiyeler, toplantı tutanakları, kılavuzlar, notlar, kitap ve broşürler, günlükler, dergiler, program detayları, radyo TV program senaryoları, örgütsel raporlar, anket

verileri, çeşitli kamu kaynakları, not defterleri, fotoğraf albümleri vb. olup; bunlar araştırmalarda kullanılmak üzere araştırmacılara veri sağlamaktadır (Kıral, 2020: 174). Araştırma kapsamında;

- THY Politika Belgeleri
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporları
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Havayolu Sektör Raporları
- IATA Yıllık Raporları analiz edilerek nitel veriler elde edilmiştir

Elde edilen veriler sonucunda THY'nin kalite alanındaki hedefleri ve uygulamaları incelenmiştir. THY kalite politikası incelenerek THY'nin gelecek stratejileri analiz edilmiştir. Uluslararası haber ve yayınlar incelenerek THY'nin sektördeki yeri ve önemi anlaşılmak istenmiştir. Diğer bir veri toplama aracı olarak sosyal bilimlerde genellikle tercih edilen teknik olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, konu hakkındaki düşünceleri merak edilen kişi veya kişilere hazırlanan görüşme sorularının araştırmacı tarafından sorulması ve alınan cevapların analiz edilmesidir (Ural ve Kılıç, 2006: 66). Görüşmeleri değişik ölçütler temel alınarak sınıflandırmak mümkündür. Yaygın olarak yapılan sınıflamaya göre 3 çeşit görüşmeden söz edilmektedir. Bunlar yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme teknikleridir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde tanımlanan konu başlıklarına uygun sorular hazırlanması ve bu soruların rehberliğinde görüşmecinin öğrenmek istediği konulara yoğunlaşması söz konusu olmaktadır. Bu görüşme biçiminde araştırmacı kaba hatlarıyla bir yol hartasına sahiptir ancak katılımcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Aslan, 2018: 332, Coşkun vd. 2019: 114). Bu çalışmada THY'nin TKY ilkeleri kapsamındaki çalışanların görüşlerini öğrenmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

3.5.Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama araçları belirlendikten sonra veriler toplanmaya başlanmıştır. Veri toplama sürecinde görüşme ve doküman analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Katılımcıların ifadeleri sayısal olarak ölçülemediği için görüşme ve doküman inceleme yöntemlerinden yardım alınarak bu söylemler doğrulanmalıdır. Bu

araştırmada öncelikle doküman incelemesi tekniğine başvurulmuş olup, elde edilen veriler sonucunda görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu TKY ve rekabet stratejileri kavramlarıyla ilgili literatür incelemesine dayanılarak oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme soruları danışman akademisyen rehberliğinde gözden geçirilmiştir. Bu doğrultuda TKY faaliyetlerine ve rekabet üstünlüğüne ilişkin 10 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular THY'ye mail yoluyla iletilmiş olup gerekli ön bilgi verilmiş ve görüşme talebinde bulunulmuştur. Görüşme, Covid-19 tedbirleri kapsamında çevrim içi 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 çalışanlarının uygun gördükleri saatlerde 25.10.21-12.03.22 tarihleri arasında tamamlanmıştır. TKY kapsamında sektörün rekabet analizinin incelenmesi görüşme sorularının cevapları ile ulaşılmak istenen temel amaçtır. Görüşme sorularının cevap aradığı temalar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5. Görüşme Sorularının Temaları

Görüşme Formu Soruları	Soru Temaları
Kurumunuzun kaliteye bakış açısı nedir? Kalite ile ilgili öncelikleriniz ve prensipleriniz nelerdir? Temel yaklaşımınız nedir? Neler söylemek istersiniz?	Kalite Yaklaşımı
Kurumunuzdaki toplam kalite yönetimi çalışmaları hakkında neler söylemek istersiniz? Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarınızın odağında hangi faktörler yer almaktadır?	TKY Felsefesinin Varlığı
Toplam kalite yönetimi uygulamalarını hayata geçirebilmek için temel yaklaşımınız nedir? Kalite konusundaki kararlarınızı uygulamaya nasıl aktarırsınız? TKY çalışmalarında üst yönetimin bakış açısı ve desteği hakkında ne söylemek istersiniz?	TKY'nin Uygulanması

Kalite çalışmalarında çalışanlarınızın ve müşterilerinizin fikir ve önerilerini dikkate alı mısınız? Süreçlere dâhil eder misiniz? Bu konuda neler söylemek istersiniz?

Müşteri ve Çalışanların Gücü

Kurumunuzda takım çalışmasına bakış açınız nedir? Takım çalışmasının önemi hangi alanlarda karşınıza çıkmaktadır? Yararları hakkında neler söylemek istersiniz?

Takım Çalışmasının Gücü

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal performansınızın üzerinizdeki etkileri nelerdir? Nasıl değerlendiriyorsunuz?

TKY'nin Kuruma Etkisi

Toplam kalite yönetimi çalışmalarınızın sunduğunuz hizmetlerin farklı olarak algılanmasında etki sağlıyor mu? Etkisini nasıl yorumlarsınız?

Hizmet ve Yenilik Rekabeti

Toplam kalite yönetimi çalışmalarınızın kurumunuzun rekabet gücü üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sonuçlarını nasıl gözlemliyorsunuz? Bu konudaki temel ölçüleriniz nelerdir?

Rekabet Gücü

Havayolu sektöründe kalite ve rekabet ilişkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Bir kalite rekabeti var mıdır? Ön plana çıkan hamleler var mıdır? Bu konuda ki yaklaşımınız hakkında neler söylemek istersiniz?

Kalite - Rekabet İlişkisi

Havayolu işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları işletme için rekabette bir üstünlük sağlar mı?

Rekabet Üstünlüğü

Tablo 5'te görüşme sorularının temalarına ilişkin açıklamalar verilmiştir. Araştırmada temalar belirlendikten sonra soru formunun son haline karar verilmiştir.

Görüşme sırasında katılımcılara TKY ilkelerinin kısa tanımları yapılarak konunun katılımcı tarafından daha iyi anlaşılması sağlanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Nitel veri analizi, üzerinde çalışılan veriyle ilgili anlam üretmek ve veri setinde neyin temsil edildiğine dair açıklamalar geliştirmek amacıyla yapılan bir sınıflandırma ve yorumlama sürecidir. Bu süreç aynı zamanda rutin ve pratik uygulamalardaki yapıları, süreçleri veya alan sorunlarını keşfetmek ve tanımlamak için de başvurulmuş bir yoldur (Çelik ve Baykal, 2020: 380-381). Nitel veri analizi yönteminin nicel veri analizi yöntemine göre istatistiksel bir ölçüm biçimi yoktur. Bayyurt ve arkadaşlarına (2015) göre, verileri sayılar ile anlatmak yerine daha az veriyle daha derinlemesine çalışma yaparak anlatmak, konunun birçok açıdan detaylı bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. Nitel araştırmalar sosyal ortamları ve bu sosyal ortamları oluşturan grupları, bireyleri inceleyerek sorulara cevap aramaktadır. Sosyal ortamlarda yaşayanların çevreleri, rolleri, kültürleri ve bunun gibi belirleyici kavramlar araştırmacı açısından oldukça önemlidir (Berg ve Lune, 2019).

Araştırma kapsamında THY A.O.'nun kalite birimi çalışanları ile yapılan görüşmeler not edilerek kayıt altına alınmıştır. Ulaşılan bu veriler Microsoft Office paket programında yazıya geçirilerek çalışanların görüşleri doküman haline getirilmiştir. Doküman haline getirilen soru formları literatür taraması sonucunda ayrı ayrı incelenerek analiz edilmiştir. 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. Elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir ve yapılan bu betimlemeler açıklanarak yorumlanmaktadır. Neden sonuç ilişkileri incelenerek bir takım sonuçlara ulaşılmaktadır (Sözbilir, 2009: 4-5).

Araştırma verilerinin analizinde ilk olarak THY A.O.'nun organizasyon içindeki toplam kalite yönetimi felsefesinin varlığı incelenmiştir. THY'nin TKY ilkelerini

organizasyon içinde bulundurma düzeyleri TKY'nin yedi ilkesi açısından analiz edilmiştir. Daha sonra TKY ilkelerinin organizasyona sağladığı yararların içinde rekabet üstünlüğü kavramı irdelenerek maliyet üstünlüğü, pazar payı üstünlüğü, kalite ve hız üstünlüğü ile müşteri memnuniyeti üstünlüğü unsurları bağlamında etkileri analiz edilmiştir. Tablo 6'da THY'nin TKY ilkelerine yakınlık düzeyleri aranan temel nitelikler kapsamında belirlenen temalar çerçevesinde açıklanmıştır.

Tablo 6. THY İçinde Aranan Niteliklere İlişkin Veri Analiz Çerçevesi

Temalar	Organizasyon İçinde Aranan Nitelikler
Kalite Yaklaşımı	Standartlara Uygunluk
	Kusursuzluk
	Verimlilik
	Uygun altyapının varlığı
	Hizmetlerin zamanında sunulması
TKY Felsefesinin Varlığı	Önleyici faaliyetlerin varlığı
	Mevzuatlara uyum sağlayabilme
	İnsan odaklı yaklaşım
TKY'nin Uygulanması	Üst yönetim tarafından benimsenme
	Geri bildirimlerin alınması
	Süreç ve veri yönetiminin varlığı
	Takım çalışmasına verilen önem
	Çalışanların eğitim faaliyetlerinin varlığı
Müşteri ve Çalışanların Gücü	Müşteri ilişkileri müdürlüğünün varlığı
	Çalışanlara verilen ücretsiz eğitimler
	Yüksek çalışan motivasyonunun varlığı

	Çalışanların ödüllendirilmesi
Takım Çalışmasının Gücü	Etkili süreç yönetiminin sağlanması
	Çalışanlar arasındaki bağların güçlenmesi
	Yeni fikirlerin keşfedilmesinde sağlanan avantaj
TKY'nin Kuruma Etkisi	Düşük maliyet, yüksek getiri
	Pazar payı üstünlüğü
	Müşterilerin tatmin düzeylerinde artış
	Bürokrasinin organizasyon içinde azalması
Hizmet ve Yenilik Rekabeti	Değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilme
	Verilen kaliteli hizmet sayesinde güven sağlayabilme
Rekabet Gücü	Nitelikli ve yetkin personelin varlığı
	Yüksek ittifak sayıları
	Yüksek yolcu sayıları
	Yüksek kargo hacmi
Kalite-Rekabet İlişkisi	Sektörde olumlu imaj sağlanması
	Emniyet konusunda şüphe olmaması
	Denetimlerin olumlu sonuçlanması
	Rakiplere göre konumun iyileştirilmesi
Rekabet Üstünlüğü	Risk ve fırsatların yönetimi
	Müşteri beklentilerinin karşılanma oranı

Hedefleri gerçekleştirebilme oranı

Etkin satış ağının varlığı

Emniyet parametrelerinin istenen düzeyde kalabilmesi

THY'nin organizasyon içinde aranan nitelikleri TKY ilkeleri kapsamında irdelenmiştir. TKY ilkelerinin organizasyon içindeki mevcut etkileri ortaya konulmaya çalışılarak bu süreçte THY alışanlarının kalite çalışmalarına katılımı ve sürece katkıları belirlenmek istenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda elde edilen bulgular dördüncü bölümde açıklanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma bulgularının sunulmasında ilk olarak THY ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Kurumla ilgili verilen bilgilerden sonra TKY felsefesinin rekabet üzerindeki etkilerinin belirlenmesine ilişkin havayolu sektöründe çalışan işletme yetkilileri ile yapılan görüşme bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular TKY unsurları kapsamında yorumlanmıştır. Bunun yanı sıra THY resmi sitesinde bulunan bilgilerin analizi, yayınlanan uluslararası havacılık raporları ve medya haberlerinin içerik analizleri de bulgular kısmında yer almaktadır.

4.1. Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı

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. 2006 yılında 1955 yılından beri IATA üyeleri arasındadır. Filosunda bulunan 363 uçak ve 27.680 çalışanı ile hizmet vermeye devam etmektedir (THY, 2022).

4.1.1. Türk Hava Yolları Vizyon ve Misyonu

THY'nin vizyonu dokuz madde özetlenmiştir (THY, 2021);

- Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi,
- Sıfırlanmış kaza ve kırım,
- Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışına sahip olmak,
- Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri,

- Rezervasyon, biletleme ve uçağa binış işlemlerini kendisi yapan sadık müşteriler,
- Kurumdan elde edeceği yararın oluşturduğu katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personel,
- Üyesi bulunduğu Star ittifakı ortaklarına iş oluşturan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklık,
- Hissedarlarının ve tüm paydaşlarının menfaatini birlikte gözeterek modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetim ile belirginleşen bir havayolu olmak.

Türk Hava Yolları'nın misyonu, sivil hava taşımacılığı sektöründe (SHT) Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin bayrak taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmaktır (THY, 2021).

THY'nin temel değerleri;

- Dürüstlük ve Adillik
- Müşteri Memnuniyeti
- Bireye Saygı
- Yenilikçilik
- Takım Çalışması
- Liderlik
- Verimlilik
- Gizlilik
- Açık Kapı Politikası

4.1.2. Organizasyon Yapısı

Türk Hava Yolları'nın 31 Aralık 2021 itibari ile işletme içindeki yönetim bölümleri 3 ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; yönetim kurulu, icra komitesi ve genel müdürlüklerdir. Yönetim kurulu özel büro başkanı, iştirakler başkanı ve genel havacılık VIP uçakları operasyon başkanı olmak üzere üç başkanlıktan oluşmaktadır. Genel

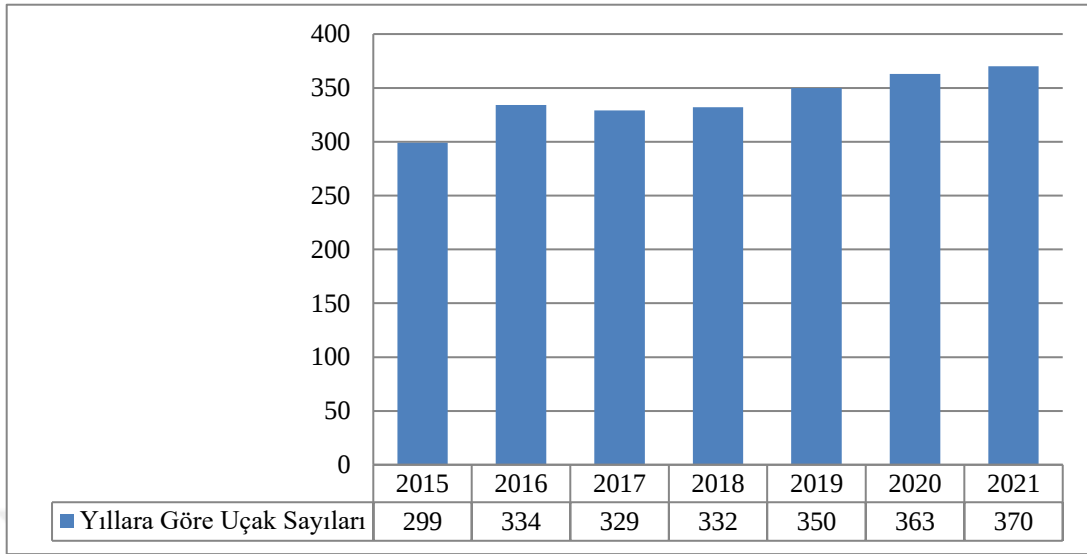
müdürlükler insan kaynakları genel müdürlüğü, mali işler genel müdürlüğü, yatırım ve teknoloji genel müdürlüğü, kurumsal gelişim ve bilgi teknolojileri, uçuş işletme genel müdürlüğü, ticari genel müdürlüğü, pazarlama ve satış genel müdürlüğü ve kargo genel müdürlüğü olmak üzere sekiz departmana ayrılmıştır. İcra komitesi, teftiş kurulu başkanlığı ve basın müşavirliği olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. THY organizasyon şeması Ek-2’de sunulmuştur.

Yönetim kurulu genel kurul tarafından seçilen üçü bağımsız dokuz üyeden oluşmaktadır. Yönetim kurulu, stratejik hedefleri onaylamak, sürekli ve etkin bir şekilde hedeflere ulaşma derecesini, faaliyetleri ve geçmiş performansı gözden geçirmekle görevlidir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışmakta ve gereken durumlarda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem almaktadır (THY Faaliyet Raporu, 2020).

4.1.3. Tarihçe ve Bazı Sayısal Bilgiler

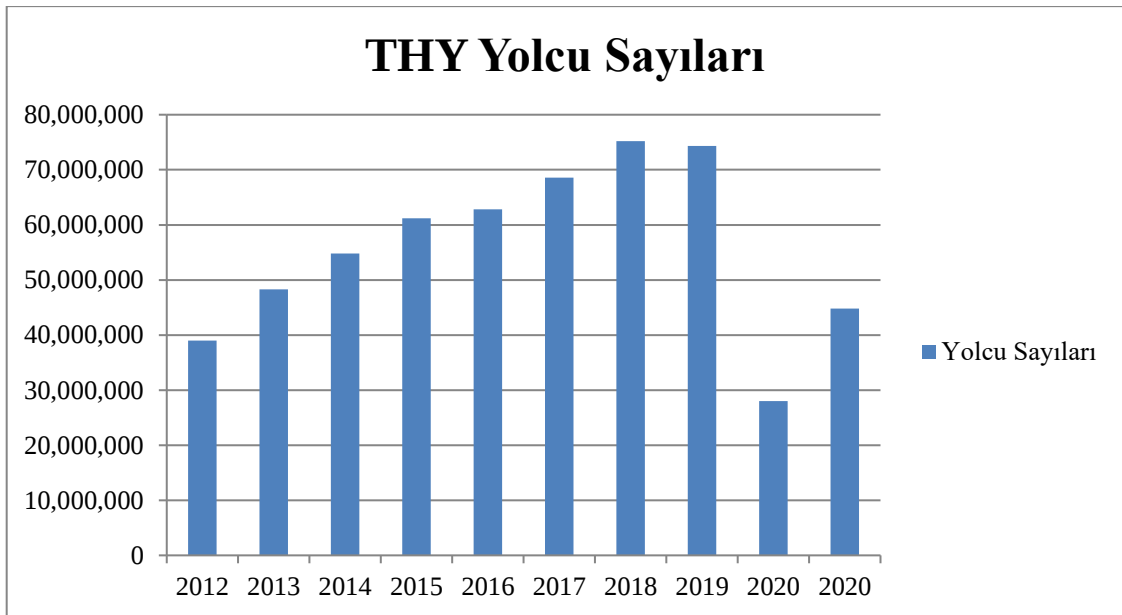
Türk Hava Yolları (THY) Türkiye’nin ulusal bayrak taşıyıcı havayolu şirkettir. 20 Mayıs 1933’te Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı Devlet Havayolları İşletmesi adıyla bünyesindeki 5 uçaktan oluşan ve otuzdan az çalışan ile kurulmuştur. 1955’te 22 yılın ardından Türk Hava Yolları adını almıştır. İlk yurt dışı uçuşu 1947 yılında İstanbul’dan Atina’ya gerçekleştirilmiştir (THY, 2021). 1980 sonrası süreç, gerek sermaye gerek hizmet ağı gerek örgüt yapısı açısından THY’nin büyümeye başladığı asıl dönem olarak gösterilmektedir (Yılmaz, 2016: 54-55). THY 1980’li yılların ortasında teknolojik olarak filosuna katkıda bulunmaya başlamıştır. Böylece hizmet kalitesini de arttırarak 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). THY artan uçak sayısı ile büyümeye ve gelişmeye devam etmektedir. 2015-2021 yılları arasındaki uçak filosundaki değişiklikler Şekil 9’da belirtilmiştir.

Şekil 9. Türk Hava Yolları Filo Rakamları

Kaynak: THY, 2022

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.

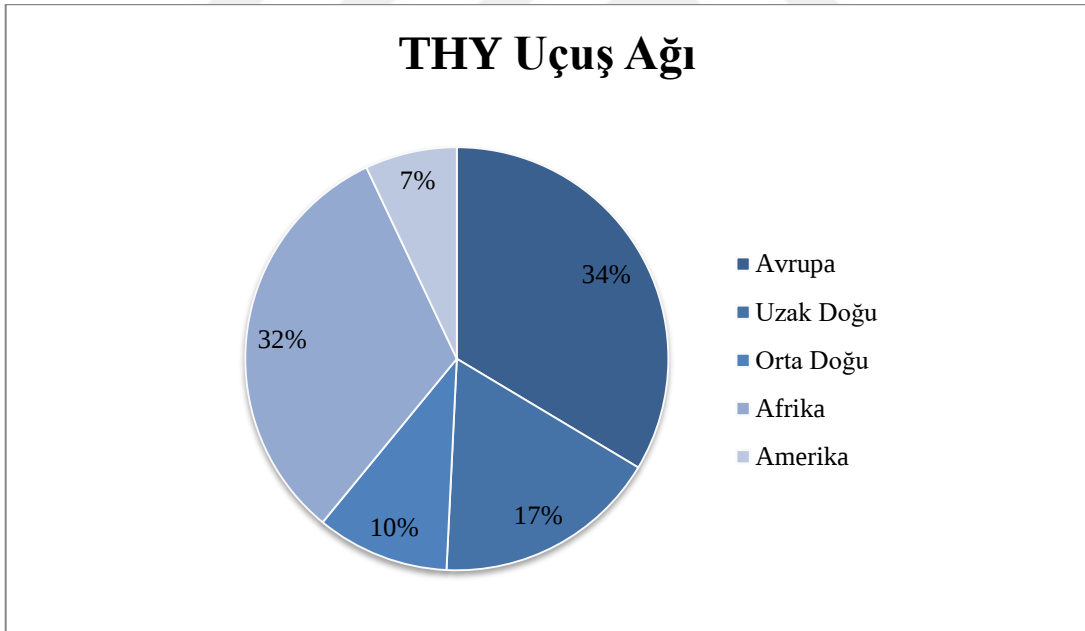
Şekil 10. Türk Hava Yolları Yolcu Sayıları

Kaynak: THY, 2022

2020 yılına kadar dünyada ve ülkemizde gelişimini sürdüren havacılık sektörü 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisinin etkisiyle sekteye uğramıştır. Covid-19 salgınının solunum ve temas yoluyla hızlı bir şekilde yayılması; hükümetleri sınırlarda önlem almaya yöneltmiş, ülkelerin öncelikli olarak dış hat akabinde iç hat uçuşlarını sınırlama ve durdurma yönünde karar almalarına neden olmuştur (DHMI, 2020). 2020 yılında meydana gelen koltuk ve yolcu sayılarındaki düşüşler salgın hastalık sebebi ile meydana gelmiştir.

Türk Hava Yolları'nın ülkelere göre uçuş dağılımı Şekil 11'de gösterilmiştir. Buna göre %34 oranla en büyük pazar payını Avrupa ülkeleri kapsamaktadır. Geri kalan payları %32 oranla Afrika ülkeleri, %17 oranla Uzak Doğu ülkeleri, %10 oranla Orta Doğu ülkeleri ve %7 oranla ise Amerika ülkeleri oluşturmaktadır (THY, 2022). THY toplamda 129 ülke, 335 şehir, 340 havalimanına uçuş gerçekleştirerek dünyanın en geniş uçuş ağına sahip havayolu şirketidir.

Şekil 11. 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). Pandemi koşullarının etkisi altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan THY 2021 yılının ilk 5 ayında Avrupa hava

sahasının en çok uçuş gerçekleştiren havayolu şirketi olarak belirlenmiştir. THY 2020 yılında geride bıraktığı yıla oranla network taşıyıcılar arasında doluluk oranı %71 ile en yüksek şirket olarak kayıtlara geçmiştir (Haber7, 2021).

4.1.4. Şirket Politikaları

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. Araştırma kapsamında bu on bölümden TKY ilkeleri ile ilişkili altı politika içerik analizine tabii tutulmuştur.

Emniyet ve güvenlik bölümünün içeriği; güvenlik seviyesini sağlamak, yükseltmek, uygulamak, sorumluluklarını belirlemek, riskleri kontrol altına almak, iletişim seviyesini yükseltmek ve emniyet kültürünü işletme içine yerleştirmeyi kapsamaktadır. Kalite ve müşteri memnuniyeti ilkesi işletme içinde çalışan personelin, alıcıların, tedarikçi firmaların, iş ortaklıklarının tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği politikasının içeriği; çevre bölümü tehlikelerin tanımlanmasını, risklerin kontrol altına alınmasını ve çalışanlara daha emniyetli, daha iyi bir çalışma alanı oluşturmayı amaçlamaktadır. Sürekli gelişme ilkesi, çevre alanında kirliliğin önlenmesi ve gerekli olan tabii kaynakların daha bilinçli kullanılarak iklim değişikliği ile mücadele edilmesini amaçlamaktadır. Bilgi güvenliği bölümü işletmeye ait olan tüm ulusal ve uluslararası sahip olunan bilgi kaynaklarının güvenliği sağlamak ile yükümlüdür. İşletmenin çıkarlarını gözetken stratejileri korumak ile bilgi güvenliği politikalarında belirtilmiştir (THY, 2021).

4.1.4.1. Emniyet Politikası

THY’de tüm departmanlarının önem vereceği ilk konu emniyet politikası olarak belirlenmiştir. Organizasyon içindeki tüm yöneticiler güvenlik ile alakalı tüm faaliyetleri analiz ederek iyileştirmesini sağlamak ile sorumludur. İşletmenin tüm faaliyet alanlarını kapsayan Emniyet Yönetim Sistemi (SMS) ve Yorgunluk Risk Yönetim Sistemi (FRMS) ile organizasyon içinde gerekli iletişim sağlanmaktadır. Tüm yöneticiler ve çalışanlar arasında adaletli, öğrenen ve raporlamaya önem veren bir emniyet kültürü oluşturmak istenmektedir (THY, 2021).

4.1.4.2. Kalite Politikası

THY ticari yolcu ve kargo taşımacılığı hizmetleri ve eğitim hizmetlerinde Toplam Kalite (TK) anlayışıyla yasa ve mevzuatı da dikkate alarak ortak değerler doğrultusunda Kalite Politikasını beyan etmektedir. THY'nin organizasyon şeması incelendiğinde kalite bölümü çalışmaları için ayrı bir bölüm başkanlığı olduğu görülmektedir. THY kalite yönetimi bağlamında tüm çalışanlarını sürece dâhil ederek belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Gerekli olan teknoloji ve kaynakları takip ederek sürekli iyileştirme çalışmalarına önem vermektedir. Verilen hizmet sonucunda mükemmelliğe ulaşmak yeni arayışların başlangıcı olarak görülmektedir. Müşteri odaklı bir yaklaşım sergilenerek hizmetin zamanında ve sıfır hata prensibi ile sunulması amaçlanmaktadır. THY tarafından çalışanların kendisini sürekli geliştirmeleri, işletme değerlerini benimsemeleri, sorunlar karşısında çözümler bulabilmeleri ve tüm bu süreçlerde birlikte hareket edebilmeleri istenilen özelliklerdir. Bu özelliklere sahip olan çalışanların müşteriye verilen hizmete değer katacağına inanılmaktadır. Gelişmiş teknoloji sayesinde rekabet avantajı sağlayacak yenilikler takip edilmektedir. Bu yeniliklerin işletmeye kazandırılması ile birlikte yolcu rakamlarında, yolculukta geçen zamanının kısalmasında, uçuş fazlalığında, uçak sayılarında, uçulan havaalanı sayısında artış sağlanması ile sektörün öncü şirketlerinden biri olunması amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra iş ortakları ile güç birliği sağlayarak uzun vadeli başarılar elde etmeyi amaçlamaktadır. Tüm iş süreçlerinde etkinliği ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Toplumsal faydayı göz önüne alarak birçok projeyi desteklemektedir. Organizasyon içindeki tüm faaliyetlerde kalite kavramını odak noktasına alarak, gerçekleştirilecek tüm süreçleri devamlı analiz edip geliştirme olanakları oluşturulması gerektiği kalite politikasında beyan edilmiştir (THY, 2021).

4.1.4.3. Güvenlik Politikası

THY, operasyonel güvenliğin sağlanması amacıyla havaalanında veya uçuş anında meydana gelebilecek yasadışı girişimlerin engellenmesi için güvenlik politikası üzerinde süreçler geliştirmektedir. Süreçler uygulanırken bu politikalar düzenli olarak analiz edilmekte ve incelenmektedir. Politikalar belirli standartlara uyumludur. Gerçekleştirilecek bütün eylemlerde emniyetin devamlı sağlanması amacıyla kurumsal güvenlik yönetim sistemi uygulamaları aktif olarak kullanılmaktadır. Çalışanların

güvenlik ile ilgili sorumlulukları önceden belirlenmiştir. THY, organizasyon içine yapılacak tüm işlerde meydana gelebilecek güvenlik eksikliklerini tespit edebilmesi konusunda gereken desteği vermektedir. Bu eksikliklerin tespitinde adil bir iletişim sağlanabilmesi için çalışanlar ve yöneticiler arasında gereken güvenin sağlanacağını taahhüt etmektedir. THY organizasyon içinde kurumsal emniyet kültürünün sağlanmasına yönelik bütün çalışmaları gerçekleştirmekte ve kaynakları temin etmektedir (THY, 2021).

4.1.4.4. Çevre Politikası

THY organizasyonunu geliştirirken insanı ve çevreyi odak noktasına alarak yaşam döngüsünü de dikkate almaktadır. Yaşam döngüsü süresince sürdürülebilir ürün ve hizmetlere destek vererek çevre konusunda farkındalığı arttırmak amaçları arasındadır. Ürün/hizmet üretimi sırasında olumsuz çevresel etkileri minimum düzeye indirmek için tedbirler almaktadır. Çevre konusundaki sorumluluklarının bilincinde olan THY, destek verdiği çevreci projeler ile zorunlulukların ötesinde bir başarıya ulaşmayı amaçlamaktadır. Gerekli olan çevre politikası periyodik olarak gözden geçirilmekte ve ilgili taraflar ile paylaşılmaktadır (THY, 2021).

4.1.4.5. Müşteri Memnuniyeti Politikası

THY müşteri odaklı bir yaklaşım ile faaliyetlerinde müşteri beklentilerini, şikâyetlerini, öneri ve memnuniyetlerini iletebileceği iletişim imkânları sunmaktadır. Elde edilen şikâyet veya öneriler sonrasında yasal şartlar, mevzuat, sivil havacılık kuralları ve ortaklığın bilgilerini dikkate alınarak telafi yöntemleri uygulamaktadır. Müşteriye ait geri bildirimler değerlendirilip çözüme kavuşturulmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerde müşteri şikâyetlerini en doğru şekilde algılama, tanımlama, analiz etme, yönlendirme, çözümler üretme, müşteriye sonuçlarını iletmeye süreçlerini şeffaflık, erişilebilirlik, objektiflik prensipleri doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Süreç sonunda elde edilen bilgiler sürekli iyileştirme için kullanılmaktadır. Müşterilerin beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetleri geliştirmek için müşteriler, çalışanlar ve tüm paydaşlardan alınan geri bildirimler kullanılarak gereken tüm kaynakları sağlayarak süreçlerin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

(THY, 2021). THY 2020 sürdürülebilirlik raporuna göre performans göstergelerinin 2019-2020 yılları arasındaki karşılaştırılması Tablo 7’ de verilmiştir.

Tablo 7. 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 düşüşlere rağmen anket uygulanabilen müşteri sayısı artarken, aksaklık yaşayan müşteri oranlarında düşüş sağlanabilmektedir.

4.1.4.6. Eğitim Politikası

THY eğitimin kalite yönetimi, emniyet, güvenlik ve çevre standartlarının yaygınlaştırılmasındaki rolüne önem vermektedir. Bu doğrultuda kendi personelinin ve paydaşlarının mesleki yetkinlik gelişimlerine katkı sağlayacak eğitim programları oluşturmaktadır. Verilen eğitimler sayesinde hizmet kalitesi yükselterek müşteri tatminini arttırmak ve bununla beraber kurumsal itibar sürekli kılmak amaçlanmaktadır. Sürekli değişen havayolu sektöründe eğitim politikasını başarının temel gereği olarak görmektedir. Uluslararası geçerliliği olan eğitimler vererek çalışanlarını evrensel standartlara göre geliştirmektedir. THY sunduğu eğitim hizmeti sürecinin her safhasında müşterilerinin beklenti, öneri ve şikâyetlerini dinleyerek müşteri

memnuniyeti ölçmektedir. Bu süreci değerlendirerek gerekli düzenleme ve iyileştirmeleri yapmaktadır (THY,2022). Örneğin Türk Hava Yolları Avation Academy kuruluşu altında alanında uzman eğitmenler ile sivil havacılığın operasyonel konuları yanında insan ve yetenek yönetimi konularında eğitim hizmeti faaliyetini sürdürmektedir (Turkish Airlines Avation Academy, 2021). Bunun yanı sıra Türk Hava Yolları Flight Academy bünyesi altında da kendisinin ve diğer havayollarının ihtiyaç duyduğu havayolu pilotlarının yetiştirilmesi ve pilotaj eğitiminin (ATP (A)) verilmesi için de faaliyet göstermektedir (Turkish Airlines Flight Academy, 2021). Bu eğitimler THY'nin çalışanlarına verdiği değeri yansıtmaktadır. Eğitimler ile kurum içindeki kalite arttırılarak daha bilinçli ve eğitimli çalışanlar faaliyetlerini sürdürebileceklerdir.

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 performans göstergeleri aşağıda tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 8. THY Eğitim Performans Göstergeleri

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

Kaynak: THY, 2020

2020 faaliyet raporuna göre işçi sağlığı ve güvenliği eğitimi (ISG) ile hekimlik faaliyeti sayılarında 2019'a göre artış yaşanmıştır. Ancak acil durum tatbikat sayısı ile saha gözetim sayılarında düşüş yaşanmıştır. Yaşanan bu düşüşe nazaran kaza sıklık oranlarında bir artış yaşanmamıştır.

4.2. THY Politikalarının TKY İlkeleri Bağlamında İçerik Analizi

THY politikaları incelendiğinde tablo olarak gösterilmesinin daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür. TKY ilkeleri gruplandırılarak tabloda verilmiştir. Tablo analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 9. THY Politikalarının TKY İlkeleri Bağlamında İçerik 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 9'a göre THY A.O.'da emniyet ve güvenlik politikalarının uygulanmasında yöneticiler güvenlik ile alakalı değişkenleri 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 önemeye dönük yaklaşımı ilkelerinin uygulandığının göstergesidir.

THY kalite yönetimi kapsamında amaç ve hedeflerine ulaşmak için TK anlayışıyla kalite politikasını beyan etmektedir. Tüm çalışanların katılımıyla uygun

yöntem ve kaynakları kullanarak mevzuatı da dikkate alarak hareket etmektedir. 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 tüm ilkelerinin varlığının açık bir göstergesi olduğu düşünülmektedir.

THY'nin ticari, finansal ve operasyonel faaliyetlerinde kurum içerisinde aktif olan kalite sisteminin varlığı da önem arz etmektedir. THY kalite sisteminin amaçları aşağıdaki gibidir (THY, 2015).

- Müşterilerin de doğrudan bir parçası olduğu havacılık operasyonlarının, ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritelerinin en katı emniyet ve güvenlik kurallarına göre gerçekleştirilmesini güvence altına almak
- Müşterilerine vermeyi taahhüt ettiği hizmetin, taahhüt edilen seviyede gerçekleştirilmesini güvence altına almak
- Müşterilerine en iyi hizmeti en makul sürede ulaştırabilmeyi sağlayacak yönetsel olgunluğun sürdürülebilirliğini garanti altına almak
- Müşterilerin beklentilerini aşmayı hedefleyen hizmet kalitesini yakalamayı ve sürekli kontrol altında tutmak

THY, kendi personelinin ve paydaşlarının mesleki yetkinlik gelişimlerine katkı sağlayacak eğitim programları uygulamaktadır. Bu programların kurum içindeki varlığı çalışanlarının eğitime gereken önemi verdiğinin bir göstergesidir. Verilen eğitimlerle hizmet kalitesini yükselterek müşteri memnuniyetini sağlamak amaçlanmaktadır. TKY ilkelerinden biri olan çalışanların eğitimi, müşteri memnuniyeti ve herkesin katılımı ilkesinin THY organizasyonunda etkin rol aldığı düşünülmektedir. Çalışanların eğitimi yöneticilerin desteği ile gerçekleştiğinden yönetimin liderliği ilkesinin varlığı söz konusudur. Sürekli gelişim ve önlemeye yaklaşım ilkeleri çalışanların daha bilinçli hale getirilmesi ile gerçekleştirilebilecektir. Bu nedenle THY çalışanların eğitimi politikasında yer alan konuların TKY'nin tüm ilkelerinin varlığının bir göstergesi olduğu düşünülmektedir.

THY organizasyonunu geliştirirken insan ve çevreyi odak noktası olarak almaktadır. Ürün ve hizmet üretimi sırasında olumsuz çevresel etkileri en aza indirmek amacıyla önleyici tedbirler almaktadır. Alınan bu tedbirler TKY ilkelerinden olan önlemeye dönük yaklaşımının varlığının bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. THY sürdürülebilir ürün ve hizmetleri destekleyerek çevre konusundaki farkındalığı da arttırmayı hedeflerken TKY'nin sürekli gelişme ilkesine göre hareket ettiği düşünülmektedir.

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. Süreçlerde yer alan çalışanlar ve tüm paydaşlar geri bildirimler kullanılarak gerek tüm kaynakları sağlayarak sürekli iyileştirmesi sağlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti politikasında TKY ilkelerinden olan müşteri odaklılık, herkesin katılımı, takım çalışması ve sürekli gelişme (Kaizen) ilkelerine gereken önemin verildiği düşünülmektedir.

THY A.O.'nun bir bölümü olan kalite güvence başkanlığı, kurum tarafından uygulanan işlemlerin ve temin edilen hizmetlerin, gerekli olan mevzuata uyumlu olup olmadığını denetlemektedir. Yapılacak tüm faaliyetlerde ortaklık normları ve sözleşmelere göre hareket edilmesine özen gösterilmektedir (THY, 2015). THY hizmet sektöründe uluslararası faaliyet gösteren bir işletme olduğundan yasal zorunluluklara gereken önemi vermektedir. Hizmet üretimi, üretim sisteminin ekonomik olarak tasarımlanmasına bağlıdır. Hizmet kalitesi de üretim sürecinde yer alan fiziksel ve teknolojik niteliklerin toplamıdır. Yönetim, üretim sistemi aracılığı ile objektif olarak, hizmet kalitesini kontrol edebilmektedir (Uyguç, 1998: 53).

4.3. THY Rapor Türleri

THY'de organizasyon içinde bulunan genel müdürlüğe bağlı kurumsal emniyet başkanlığı tarafından gerçekleştirilen 10 adet rapor türü bulunmaktadır. Rapor türleri aşağıda açıklanmıştır (SHGM, 2017).

1. ASR (Air Safety-Uçuş Emniyeti): Uçuş işletme kokpit ekipleri tarafından, uçuş emniyetini etkileyen olayların bildirimi için kullanılan e-rapor türüdür.

2.CFR (Confidential/Gizli): Zorunlu bildirim veya tehdit bildirimi kapsamında olmayan olayların bildirimi için kullanılan e-rapor türüdür. Emniyet bildirim sistemi kullanıcısı bilgilerinin gizli kalacağı garantisi verilmektedir.

3. CSR (Cabin Safety-Kabin Emniyeti): Kabin ekiplerin tarafından, kabin emniyetini etkileyen olaylar bildirimi için kullanılan e-rapor türüdür.

4. DGR (Dangerous Goods-Tehlikeli Madde): İlgili kargo başkanlığı çalışanları tarafından kargo olaylarının bildirimi için kullanılan e-rapor türüdür.

5. DSR (Dispatct Safety-Dispeç Emniyeti): İlgili dispeç müdürlüğü çalışanları tarafından, dispeç olaylarının bildirimi için kullanılan e-rapor tipidir. Gerçekleştirilecek uçuşların emniyetle gerçekleştirilmesi için gerekli uçuş planlamalarını yapan ve takip eden çalışana ise dispeçer (uçuş harekât uzmanı) denilmektedir .

6. FGR (Fatigue-Bitkinlik): Periyodik olarak planlanmış görev sürelerinden kaynaklı birikmiş bitkinliğin giderilemediği veya görev çevrimini bitkinliğe sebep olacağı düşünüldüğünde gönderilen rapor bildirimidir.

7. FSR (Flight Safety Report): Kurumsal emniyet başkanlığının FDM (uçuş bilgisi izleme) üzerinden belirlediği veya dış kaynaktan gelen bildirimler için kullandığı rapor türüdür.

8. GSR (Ground Safety-Yer Emniyeti): Hem ortaklık hem yer işletme çalışanları hem de ortaklığa hizmet sağlayan firma çalışanları tarafından yer emniyetinin etkileyen olayların bildirimi için kullanılan e-rapor tipidir.

9. HAZ (Hazard/Tehlike): Herhangi bir ortaklık çalışanı tarafından herhangi bir tehlike, uygunsuzluk ve/veya zorunlu e-bildirim kapsamına girmeyip potansiyel olarak risk oluşturan olayların bildirimi için kullanılan e-rapor tipidir.

10. MNT (Maintenance Safety-Bakım Emniyeti): Teknik başkanlık ya da hat bakım başkanlığı çalışanları tarafından, bakım emniyetini etkileyen olayların bildirimi için kullanılan e-rapor tipidir.

4.4. THY Kalite Sertifikaları

THY, uluslararası geçerlilikleri olan toplam 10 alanda kalite sertifikalarına sahiptir. Kalite sertifikaları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10. 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.

Kalite sertifikaların tanımlamaları aşağıdaki gibidir (ISO, 2022).

FAA AC 00-56B: Uçak, motor bileşenleri ve uçak parçalarının bakım, onarım, revizyon, modifikasyon ve mühendislik hizmetleri sağlayıcısı, ilgili alet ve demirbaşların imalatı da dahil olmak üzere; üretim ve hizmet sunumuna bağlı olarak müşteri gümrükleme, dış ticaret, üretim, lojistik, yönetim ve idari organizasyon faaliyetleri ve bunlarla ilgili işlemlerin uygunluğu sertifikası.

ISO 17025: Bir laboratuvarın spesifik testleri gerçekleştirme konusunda yetkin olduğunun tanınması için karşılaması gereken genel gereklilikleri açıklayan uluslararası bir standarttır. Laboratuvar akreditasyonu gönüllülük esasına dayanır. Yetkinlik, tarafsızlık ve bağımsızlığa odaklıdır. ISO 17025 belgesi herhangi bir testin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılırsa yapılsın aynı sonucu vermesini sağlamaya yöneliktir.

ISO 10002: Müşteri şikâyeti ile karşılaşılan durumlarda kuruluşlara nasıl davranmaları gerektiğine dair yol gösterir. Kuruluşlara, müşteri ile yaşanan bir olay sonrasında “özür” dilememiz yeterli mi, yoksa telafi etmek için tazminat ödemek de dâhil olmak üzere daha büyük bir faaliyet mi planlamamız gerektiğine dair rehberlik eder. Müşteri ile yaşanan problemlerin en adil şekilde ele alınmasını sağlar. Şikâyetlerden ders çıkarılarak iyileştirmeye açık alanların tespit edilmesini sağlar.

ISO 14001: Çevre Yönetim Sistemi, her türlü imalat ve üretim sektöründe, ürünün ilk aşamasından tüketiciye sunulmasına kadar geçen her süreçte çevresel faktörlerin dikkate alınarak imalat ve üretimin gerçekleştirilmesini sağlayan sistematik bir yaklaşımdır. ISO 14001, bir firmanın çevresel faaliyetlerinin kontrol altına alınması ve geliştirilmesi süreçlerini tanımlayan uluslararası bir standarttır.

ISO 45001: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standardıdır. Standart, çalışanlara yönelik hastalık, yaralanma, kaza gibi işle ilgili riskleri belirlemeyi ve önleyici tedbirler yardımıyla bunlardan kaçınmayı amaçlamaktadır.

ISO 27001: Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi gereksinimlerini tanımlayan uluslararası denetlenebilir tek standarttır. Bir kuruluştaki yeterli ve uygulanabilir güvenlik denetimlerinin yürütüldüğünün ve ürünü sunan ana tedarikçinin Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ile yönetildiğini ispat etmek için kullanılır.

ISO 9001: Organizasyonlara yönelik olarak müşteri memnuniyetinin artırılması, kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve ISO tarafından yayınlanmış olan bir standartlar bütünüdür.

AS 9110: Özel, ticari ve askeri uçaklara bakım, onarım ve revizyon hizmeti veren kuruluşlar için oluşturulmuş kriterleri belirler. Bu standart FAA'dan Parça İmalat Onayı almak isteyip, uçak parçaları ve bileşenlerini üreten şirketler için de geçerlidir.

AS 9100: Havacılık, Savunma Sanayi ve Uzay sektörüne hizmet veren tüm orijinal ekipman üreticilerinin, tasarım/imalat yapan kuruluşların ve tedarikçilerinin, iş yapmanın bir koşulu olarak AS 9100 belgesine sahip olmaları beklenmektedir.

OHSAS 18001: İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sisteminin standart haline getirilmesi ile oluşmuş uluslararası standarttır.

4.5. Basın Haberleri

Araştırma kapsamında THY'nin yerel ve ulusal medyadaki konumunu belirleyebilmek için öne çıkan basın haberlerinin başlık ve konuları analiz edilmiştir. Toplam da 11 adet haber incelenmiştir. Yapılan araştırma doğrultusunda aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 11. THY Medya Haberleri

Haber NO	Haberin Başlığı	Haberin Konusu	Haberin Kaynağı
1	THY yükseliş trendini sürdürecektir mi?	THY'nin on yıl öncesine kadar yolcu açısından önemsiz havayolları arasında olmasına nazaran şimdi Avrupa'nın dördüncü büyük taşıyıcısı olmuştur. Ancak THY, Avrupa ve ABD'deki ekonomik karışıklıkların etkisine karşı bağımsızlık kazanamamıştır. Buna göre belirsiz olan havacılık sektöründe THY'nin gelecek için planlarını önceden belirlemesi gerekmektedir.	https://www.bbc.com/news/av/business-16460556
	Türk Hava Yolları ile Dr. Mehmet	THY yolcularına daha konforlu ve sağlıklı bir seyahat deneyimi sunmak için dünyaca ünlü Dr. Oz ile "Fly Good Feel Good" projesini hayata geçirmiştir. Dr. Oz dünyada en fazla ülkeye uçan havayolu olan THY'nin	https://tass.com/press-releases/957625

2	Öz'den 30.000 fitte Sağlıklı Uçuş Tarifi	yolcularına sağlıklı beslenme ve egzersiz konusunda tavsiyeler vermektedir. Yolcu memnuniyetini daha üst seviyelere taşımaya yönelik olan bu proje, THY'nin marka deneyimini bir üst seviyeye taşıyarak yolculara gösterilen ilginin bir örneğidir.	
3	IATA havayolu ulaşımında 'travel pass'ı uygulamaya sokuyor; 'dijital sağlık cüzdanı' ne işe yarıyor?	IATA Covid-19 test sonuçlarını ve aşı sertifikaları bilgilerini içeren Travel pass (dijital sağlık cüzdanı) uygulaması bazı havayolları aracılığıyla test etmiştir. THY'de travell pass uygulamasını test eden havayolları arasındadır.	https://tr.eurone ws.com/2021/06 /10/iata-havayolu-ulas-m-nda-travel-pass-uygulamaya-sokuyor-dijital-seyahat-kart-ne-ise-yar-yo
4	THY Teknik A.Ş. finansal sonuçlarını açıkladı	Küresel ölçekte uçak bakım onarım ve revizyon (MRO) sektörünün en önemli şirketleri arasında yer alan Türk Hava Yolları (THY) Teknik A.Ş. geçen yıl 1.34 milyar ABD doları gelir elde ederek pazar payını yüzde 1.6'ya çıkardı. Şirket 2021 yılında bir önceki yıla oranla yüzde 15.7 büyümeye sağlayarak 1.34 milyar ABD doları gelir elde etti ve pazar payını yüzde 1.6'ya çıkardı.	https://www.airn ewstimes.com/th y-teknik-a-s-finansal-sonuclarini-acikladi.html
5	THY "Stopover Konaklama Hizmeti"ni yeniden başlattı	THY Stopover Konakla hizmeti ile aktarmalı seyahat eden bağlantı süresi uzun yolculara, bilet alımı akabinde düzenlenen otel çekiyle anlaşmalı otellerde konaklama imkânı sunmaktadır. THY Genel Müdürü Bilal Ekşi, Stopover Konaklama Hizmeti'nden faydalanan yolculara Türk misafirperverliğini ve İstanbul'un eşsiz güzelliklerini göstermeyi istediklerini bildirdi. Bu vesileyle Türkiye turizmine katkı sağlamayı ve THY transfer yolcu sayısını artırmak hedeflenmektedir.	https://www.airn ewstimes.com/th y-stopover-konaklama-hizmetini-yeniden-baslatti.html
	THY'den çocuklu ailelere özel kontuar	Türk Hava Yolları (THY), çocuklu ailelerinin bilet işlemlerini daha keyifli hale getirmek amacıyla özel tasarlan kontuar sistemini faaliyete geçirmiştir. Yer Hizmetleri çalışanları tarafından karşılanan çocuklu	https://www.airn ewstimes.com/th yden-cocuklu-ailelere-ozel-

6	hizmeti	aileler, bilet ve bagaj işlemlerini hızla gerçekleştirilmektedir.	kontuar-hizmeti.html
7	THY'den üniversite öğrencilerine çalışma fırsatı	Türk Hava Yolları (THY), üniversite öğrencilerine eğitimleri devam ederken yarı zamanlı çalışmalarına olanak sağlayan 'Take-Off 101' yetenek programını başlattı. 3. ve 4. Sınıf üniversite öğrencileri yaklaşık bir yıl boyunca yarı zamanlı olarak çalışma fırsatı bulacaklardır.	https://www.airnewstimes.com/thyden-universite-ogrencilerine-calisma-firsati.html
8	THY, 3 yeni bakım anlaşmasına imza attı	Türk Hava Yolları (THY) Teknik A.Ş., Dubai'de düzenlenen ve havacılık sektöründen birçok firmanın katıldığı 'MRO Middle East 2022 Fuarı'nda üç yeni bakım anlaşmasına imza atmıştır. THY Teknik A.Ş. Genel Müdürü Mikail Akbulut, yeni bakım anlaşmalarıyla ilgili olarak, "Bakım emniyeti ve müşteri memnuniyetinden ödün vermeden sürdürdüğümüz bakım faaliyetlerimizin müşterilerimizin bizi tercih etmesindeki en önemli etken olduğunu düşünüyorum" ifadelerini kullandı.	https://www.airnewstimes.com/thy-3-yeni-bakim-anlasmasına-imza-atti.html
9	THY, Yabancı Hava Aracı Emniyet Denetimlerini başarıyla tamamladı	Türk Hava Yolları (THY), Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı'nın (EASA) uyguladığı Yabancı Hava Aracı Emniyet Denetimleri (SAFA) programında 2021 yılını başarıyla tamamlamıştır. Avrupa'daki 57 meydana 38 sivil havacılık otoritesi tarafından 74 denetim geçiren bayrak taşıyıcı havayolu, sıfıra yakın (0.054 bulgusuzluk) bir oranla Avrupa'nın en başarılı hava yolu şirketleri arasında yer almıştır. Bu oran uçuş emniyeti üzerinde sürekli geliştirmeler yapan THY'nin bugüne kadar ortaya koyduğu en başarılı performans olmuştur. Türkiye'nin de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü öncülüğünde tam üye statüsünde olduğu, Avrupa Birliği ülkelerinde yabancı hava yolu şirketlerinin denetlendiği program, uçuş emniyetinin sürdürülebilirliğini ve ölçülerek izlenebilmesini amaçlamaktadır.	https://www.airnewstimes.com/thy-yabanci-hava-araci-emniyet-denetimlerini-basariyla-tamamladi.html
10	THY biyoyakıt ile ilk uçuşunu yaptı	Türk Hava Yolları (THY) küresel sera gazı salınımının azaltılmasına katkı sunmak için uçuşlarında çevreci yakıt kullanmaya başlamıştır. Çevreci yakıt kullanımı, THY filosuna 2023'e kadar katılacak yeni nesil ve çevre dostu uçakların karbon emisyonu ve gürültü seviyesi azaltma hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlayacaktır.	https://www.airnewstimes.com/thy-biyoyakitla-ilk-ucusunu-yapti.html

11	Koltuk hafifleyecek, kargoya alan açılacak	THY, mevcut koltuklarını daha hafif ve daha konforlu koltuklarla değiştirerek uçak içinde daha fazla kargo taşımayı hedeflemektedir. Mevcut koltuklardan 4,5 kilo daha hafif olan koltuklar sayesinde 200 koltukta 800 dolar kar elde etmeyi planlamaktadır. THY sadece yolcu taşımacılığında değil kargo taşımacılığında da gelişme hedeflemektedir. Yapılacak yeni düzenleme ile 10 adet farklı tip uçak kargı taşımacılığı için kullanılmaya başlanması amaçlanmıştır.	https://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/3211915-abd-ile-gorusmeler-basladi-rus-turistleri-turk-ucaklari-tasiyacak
----	--	---	---

1 No’lu haberde THY’nin havayolu sektöründe rekabet alanını gittikçe genişleterek performansını yükselttiği bildirilmiştir. Bu bilgi doğrultusunda THY’nin geçmişe göre sektörel gücünün artarak Avrupa’nın dördüncü büyük havayolu şirketi olduğu haber verilerine göre saptanmıştır. Yıllar itibariyle gelişme gösteren THY’nin içinde bulunduğu rekabetçi ortamında sürekli iyileştirme metotlarıyla kendini geliştirdiği sonucuna varılabilmektedir. Ancak THY’nin olası olumsuz ekonomik durumlar karşısında daha planlı ve organize olması gerekmektedir.

2 No’lu haberde THY’nin müşterilerine verdiği önemi somut projelerle hayata geçirdiği anlaşılmaktadır. Yapılan proje THY’nin yolcularına gösterdiği ilginin ve değerinin göstergesidir. Yolculara verilen sağlıklı beslenme ve egzersiz tavsiyeleri dünyaca ünlü Dr. Oz tarafından verildiğinden yolculara tarafından ilgiyle karşılanmaktadır. THY bu sosyal sorumluluk projeleri ile sektördeki konumunu üst seviyelere çıkararak marka farkındalığı sağlamakla birlikte rekabet gücü elde edebilecektir.

3 No’lu haberde THY’nin uluslararası düzeyde meydana gelen yenilik ve gelişmelere açık olduğu anlaşılmaktadır. Hayata geçirilmek istenen “Travel Pass” uygulaması ile gerekli sağlık kontrollerinin daha hızlı ve kolay yapılması zaman kazandıracağından, yolcular için bu sürecin daha avantajlı olmasına imkân sağlamaktadır. Bu uygulama ile THY’nin tercih edilme oranının artabileceği düşünülmektedir.

4 No’lu haberde %15,7 büyüme sağlayan THY, bir yıl içinde 1.34 milyar ABD doları gelir elde ederek pazar payını 1,6’ya çıkarmıştır. 2020 yılında meydana gelen Covid-19 salgını sebebiyle birçok havayolu şirketinin olumsuz etkilenmesine rağmen

THY pazar payını genişletmeyi başaramıştır. Olumsuz koşullara rağmen arttırılan pazar payı oranları THY'nin rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağladığının bir göstergesidir.

5 No'lu haber THY'nin bağlantı süresi uzun süren aktarmalı yolcularına Türk misafirperverliğini ve İstanbul'un kültürel değerlerini göstermek için anlaşmalı otellerde ücretsiz 1-2 gece konaklama imkânı sunduğunu bildirmektedir. Bu uygulama ile birlikte turizme katkı sağlanarak ülkeye döviz girişi sağlanabilecektir. Bunun yanı sıra yolcuların deneyimledikleri bu hizmet ile müşteri memnuniyet oranları yükseltilebilecektir. Yükselen müşteri memnuniyeti beraberinde rekabet üstünlüğü avantajı sağlayacaktır.

6 No'lu haberde THY, çocuklu ailelere özel verdiği bir hizmet olan check-in kontuarını İstanbul Havalimanı'nda faaliyete geçirdiğini bildirmiştir. Bu sistemle birlikte çocuklu ailelerin işlemleri görevli çalışanlar tarafından hızla gerçekleştirilmektedir. Bu uygulama ile birlikte verilen hizmet kalitesi arttırılmak istenmiş olup müşteri beklentileri doğrultusunda hareket edilmiştir. İşlemlerin kolaylaştırılması ve sürecin hızlandırılması yolcunun memnuniyetini arttıracaktır. Hizmetin ne kadar kaliteli olup olmadığı müşterinin ne kadar tatmin olduğuna bağlıdır.

7 No'lu haberde THY'nin üniversite öğrencilerine yarı zamanlı çalışma imkânı veren yetenek programını başlattığı açıklanmıştır. THY bu eğitim ile üniversite öğrencilerinin becerilerini arttırarak nitelikli iş gücü oluşturabilecektir. Nitelikli iş gücünün varlığı organizasyonun performansını arttırmasına bir olanak sağlayacağı gibi kaliteli hizmet alan yolcuların müşteri memnuniyet oranlarında da artış sağlanabilecektir.

8 No'lu haberde THY, bakım, onarım ve yenileme faaliyetleri için uluslararası bir ticaret fuarında gerçekleşen üç yeni bakım anlaşmasına imza attığını belirtmiştir. Bakım emniyetine verilen önem ile müşteri memnuniyeti arttırılmak amaçlanmıştır. Müşteri memnuniyeti oranlarının yüksek olması rakipler arasında tercih edilme konusundaki önemli faktörlerdendir. Bakım hizmetlerine verilen önem havayolu işletmesi için kaliteye verilen önemi yansıtmaktadır. Olası bir teknik arıza durumuna karşı alınan önlemler, hizmet anında soruna daha hızlı cevap verebilmeyi sağlayacaktır.

9 No'lu haber THY'nin Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı tarafından gerçekleştirilen Yabancı Hava Aracı Emniyet Denetimlerini 0.54 bulgusuzluk oranıyla başarılı olarak tamamladığını bildirmiştir. Havayolu şirketlerinin denetlendiği bu programın ortalaması 0.44 olarak ölçülmüştür. Ortalama bulgusuzluk oranından çok daha yüksek bir sonuç elde eden THY uluslararası sektörde emniyet kalitesini kanıtlamaktadır. THY'nin amacı uçuş emniyetinin sürdürülebilirliği ve ölçülerek izlenebilmesidir. Bu amaç doğrultusunda yapılan faaliyetler organizasyonun etkinliği artırarak rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir.

10 No'lu haberde THY, 2022 yılında gerçekleştirdiği seferde sürdürülebilir kaynaklardan elde edilen yakıt kullanıldığını bildirmiştir. Bu yakıt ile küresel sera gazını azaltmaya katkı sağlamayı ve olumsuz çevresel koşulları en aza indirmeyi hedeflemektedir. THY artan pazar payı ile birlikte uçak filosunu da genişletmektedir. Filoya giren yeni uçakların çevreye verecekleri olumsuz koşulları (karbondioksit gazı, gürültü vb.) çevreci yakıt kullanımı ile minimum düzeye çekmek mümkün olabilecektir. Böylece yakıt giderlerindeki azalma ile organizasyon içinde kar elde edilirken çevreye de yarar sağlanmış olunacaktır.

11 No'lu haberde THY, mevcut koltuklarını daha hafif koltuklarla yenileyerek daha fazla kargo alanı sağlayacağını ve bununla birlikte ortalama bir uçaktan 800 dolar kar elde etmeyi planladığını açıklamıştır. Böylece, uçak içi iyileştirme çalışmaları ile ekstra bir yatırım yapılmadan kar elde edilmiş olunacaktır. Daha az girdi ile daha fazla çıktı sağlanarak hizmet kalitesinde artış sağlanabilecektir. Organizasyon içinde kalite iyileştirme çalışmalarının etkin bir şekilde sürdürüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

THY bulunduğu sektörde rekabetçi alanını gittikçe genişleterek uçak sayılarını arttırmış ve yurtiçi rakiplerine göre 2021 yılında 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 konula 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 üstünlüğü sağlanabilecektir.

4.6. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Havayolu İşletmelerinde Rekabet Gücünü Etkilemesine Yönelik Bulgular

Havayolu işletmesinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının, rekabet gücünü etkileyen faktörler ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik işletme yöneticilerine 10 soru yöneltilmiştir. Yapılan bu görüşme Covid-19 tedbirlerinden dolayı çevrim içi olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye katılan çalışanlar, yapılan görüşmelerin gizli tutulmasını istemeleri nedeniyle katılımcı isimleri “Katılımcı 1” ve “Katılımcı 2” olarak kodlanmıştır. 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.

4.6.1. Havayolu İşletmesinin Kaliteye Bakış Açısına Yönelik Bulgular

Kurum içinde kaliteye bakış açısına, kalite ile ilgili önceliklere ve temel yaklaşımlara yönelik 1 soru sorulmuştur. Yapılan görüşmede katılımcı 1, kurumun uluslararası havacılığın getirdiği kurallara uygun hareket ettiğini belirtmiştir. İşletme kalite yönetimi kapsamında ilgili standartlara yasal açıdan bağlı olduğundan kaliteye gereken önem verilmektedir. Organizasyonel yapılanma faaliyetlerinde kalite odaklı bir yaklaşım izlendiği belirtilmiştir. Sistem sürekli gözden geçirilerek iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir. Katılımcı 2 ise kaliteye bakış açısını şu şekilde ifade etmiştir.

Havacılıkta kalite yönetim sistemleri zorunlu bir sistemdir. Sadece TKY sistemi değil aynı zamanda bilgi güvenliği sisteminin de (270001) bulunması gerekmektedir. Haliyle kurumumuzda kaliteye yönelik bakış açısı istesek de istemesek de olmak zorundadır. Kurum içinde çeşitli pozisyonlarda bulunan çalışanlarımızın geçmişlerinde kalite yöneticiliği bulunmaktadır. Dolayısıyla kurumumuzda kaliteye son derece pozitif bir yaklaşım vardır. Geçmişimizden gelen önceliğimiz aslında kaliteyi doğru anlatmak

ve kurum içinde benimsetebilmektir. Çünkü kalite yönetimi sadece kalite departmanının işi değildir. Tüm çalışanlar kaliteye hizmet etmelidir.

Yapılan görüşmeler sonucunda THY A.O.'nun kurum içinde kaliteye bakış açısının pozitif olduğu vurgulanmaktadır. Kalitenin takım işi olarak görüldüğü ve bununla birlikte sürekli gelişme teşvik edilerek bir sistem haline getirildiği anlaşılmıştır. TKY felsefesinde bahsedilen temel ilkeler ile THY A.O. kurum içi işleyişinin uyum sağladığı görülmektedir.

4.6.2. Havayolu İşletmesinde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Yönelik Bulgular

Toplam kalite yönetimi felsefesinin kurum içinde varlığına dair 2 soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan Katılımcı 1'in görüşleri şu şekildedir.

Toplam kalite yönetimi çalışmaların odağını müşteriler, çalışanlar, proses yaklaşımı ve sürekli iyileştirme faaliyetleri oluşturmaktadır. Çalışanların yetkinliklerini arttırmak için THY Havacılık Akademisi vasıtasıyla sektör için zorunlu tutulan eğitimler kurum tarafından verilmektedir. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetimi Sistemine sahip olan işletme, müşteriler ile daha yakın ilişkiler kurulabilmektedir.

Katılımcı 2, TKY çalışmalarının havacılıkta zorunlu bir faaliyet olduğu için yapılması gereken uygulamaların temel olarak belirlendiğini ifade etmiştir. Kalite departmanının varlığı ile prosedür denetimleri, hizmet denetimleri gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda şirket içerisinde raporlama tekniği uygulanmaktadır. Çalışanların yazdıkları raporlar kalite yöneticisine iletilerek karşılaşılan sorunlara çözüm üretilmeye çalışılmaktadır.

Ulaşılan bulgular sonucunda TKY ilkelerinden olan müşteri memnuniyeti, çalışanların eğitimi, önlemeye yönelik yaklaşım ve sürekli gelişme faaliyetlerinin varlığı kurum içinde açıkça görülmektedir. TKY kurum içine kendini sürekli geliştiren bir sistem olarak şirket içerisinde varlığını korumaktadır. İşletmenin müşteri memnuniyetine özen gösterdiği görülmektedir. Çalışanların görüşlerine değer vererek gerekli önlemleri aldığı görülmektedir. Gerekli sertifika sistemleri sayesinde sık sık denetimlere tabii olduğundan kurum içerisinde TKY uygulamalarının varlığı devam ettiği açıkça görülmektedir. Bu durum işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağladığı ve

müşterilerin rekabeti etkileyen en önemli unsur olduğu çalışanlar tarafından kabul edilmektedir.

4.6.3. Havayolu İşletmesinde Çalışanlara ve Müşterilere Değer Verilmesine Yönelik Bulgular

Kurum içinde çalışanların konumu ve değerlerinin belirlenmesine yönelik 2 soru sorulmuştur. Katılımcı 1, işletme içinde yer alan öneri sistemi yoluyla çalışanların önerileri kayıt altına alındığını belirtmiştir. Bu kayıtlardaki öneriler içinden süreçlere katkısı olabileceği düşünülen kayıtlar projelendirme aşamasına geçmektedir. Projelendirme sonunda başarılı olan öneri sahibi çalışanlar ödüllendirilmektedir. Senelik hedefler koyularak ödüllendirmeler sonucunda şirket içi müşteriler olan çalışanlar, motivasyon sağlayarak daha başarılı kazanımlar sağlamaktadırlar. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi vasıtasıyla müşteri geri bildirimleri alınarak değerlendirildiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra müşteri ilişkileri müdürlüğüne gelen tüm geri bildirimler değerlendirilerek ilgili birimlere raporlanmaktadır. Müşterilerden gelen öneriler çağrı merkezi ve web sitesi aracılığıyla kayıt altına alınmaktadır. Elde edilen veriler kapsamında süreçlere katkısı olacağı düşünülen öneriler hayata geçirilmeye çalışılmaktadır.

Katılımcı 2 ise görüşlerini aşağıdaki gibi belirtmiştir.

Şirket içerisinde gerçekleştirilen raporlama ile çalışanlar fikir ve görüşlerini anonim olarak tüm birimlerle paylaşabilmektedir. Anonim olarak paylaşım yapılması çalışanların görüşlerini kimsenin etkisi altında kalmadan paylaşabilmeleri için önemlidir. Çalışanlar müşterilerimiz ile diyalog kurduklarından sorunların öbeğini yöneticilerden daha kolay şekilde görebilmektedir. Kurum olarak çalışanları bilgi kaynağı olarak görmekte ve desteklemekteyiz. Müşterilerden de verdiğimiz hizmet ile ilgili geri bildirimler alınmaktadır. Müşterilere anket yoluyla ulaşılarak görüşleri değerlendirilmektedir. Gerek kendimizi gerek müşterilerimizi değerlendirmek, beklentileri anlamak, gerekli tedbirleri almak için bu çalışmaları gerçekleştirmekteyiz. Burada esas önemli olan bir şikâyet bize ulaştığında müşteriye onu dikkate aldığımızı ve şikâyeti ile ilgilendiğimizi karşı tarafa hissettirebilmektir. Sürekli olarak müşterilerden gelen bildirimler cevaplanmaya çalışılmakta ve düzeltici işlemler yapılmaktadır.

Yapılan görüşme sonucunda elde edilen bulguların TKY felsefesinin sahip olduğu özellikler ile uyum sağladığı tespit edilmiştir. Kurum içinde bulunan öneri ve raporlama sistemlerinin varlığı çalışanların görüşlerine değer verildiğinin bir göstergesidir. Müşteri Memnuniyet Yönetim Sistemi ile müşteri görüşlerinin kayıt altına alınarak çözümler üretilmesi TKY felsefesi ile bağdaşmaktadır.

4.6.4. Havayolu İşletmesinde Takım Çalışmasına Yönelik Bulgular

Kurum içinde takım çalışmasının varlığını belirlemek ve süreçlerini tespit etmek için katılımcıya 1 soru sorulmuştur. Katılımcı 1, işletme içinde tüm süreçlerin ekip çalışması halinde yürütüldüğünü belirtmiştir. Bu süreçler esnasında ortaya çıkan risklerin yönetilmesi ve sorunların çözülmesinde takım çalışması oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra Aviation Quality Database (AQD) sistemi ile sahada çalışan ekibin karşılaştıkları tehlikeli durumlar rapor edilerek emniyetle ilgili risklerin yönetilmesi de sağlanabilmektedir.

Katılımcı 2 ise görüşlerini aşağıdaki gibi belirtmiştir.

Bir çalışan her konu hakkında bilgi sahibi olamaz. Çalışanlarımızı zincirin bir parçası olarak düşünebiliriz. Zincir, en zayıf halka kadar güçlüdür. Dolayısıyla herkes birbirinden destek almalı aynı zamanda da zayıf halkalarımızı asgari düzeyde güçlendirmemiz gerekmektedir. Kalite yönetim sistemi olarak da yapılan işlemlerden bir diğeri de görev tanımlarının belirlenmesidir. Görev tanımları hiçbir işte boşluk olmayacak biçimde aynı zamanda da bir işin iki sorumlusu olamayacak şekilde yapılmaktadır. Şirketlerde sistematigi bozanlar çalışanlar değil üst yönetimdir. Eğer üst yönetim kaliteyi desteklemezse bu iş olmaz. Çünkü kendisini bazı kurallarını üzerinde gören üst yönetim bu kurallara uymayabilir. O zaman işletme içinde sistem olmaz. Sistemin olmadığı yerlerde zaten toplam kalite yönetimi uygulanamaz.

Takım çalışmasına yönelik bulgular analiz edildiğinde, kurum içinde tüm bölümler arasında dinamik bir iletişim olduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının birbirleri ile ve üst yönetimle olan ilişkisinin TKY felsefesindeki takım çalışması ve tam katılım ilkesi ile bağdaştığı gözlemlenmiştir. Üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkinin anlaşılması üzere yöneltilen sorular bağlamında, üst yönetimin çalışanlarını güçlendirmek amacıyla verdiği değer ve desteğin önemi ortaya konulmuştur. TKY

felsefesini organizasyona benimsetmek ve uygulamaya geçirmenin üst yönetimin görevi olduğunun bilincinde olan THY A.O.'da, çalışanlar ile üst yönetim birlikte hareket etmektedir.

4.6.5. Havayolu İşletmesinde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bulgular

Toplam kalite yönetimi felsefesinin kurum içinde rekabet üstünlüğünü etkileyip etkilemediğinin belirlenmesine yönelik dair 5 soru sorulmuştur. Katılımcı 1, TKY felsefesinin ilkelerinden olan müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, sürekli geliştirmelerin ön planda olduğu bir yönetim modelinin varlığından söz etmiştir. Bu unsurlar havayolunda rekabet alanında önemli avantajlar getirmektedir. Şirket içinde emniyet parametrelerinin istenilen düzeyde tutulması ve yükselen müşteri memnuniyeti rakiplere karşı sağlanan avantajlar içinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra THY dünyanın en fazla noktasına uçan havayolu olarak literatüre geçmiştir. 400'e yakın uçaktan oluşan filosu ile rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır. Katılımcı 2'nin görüşleri aşağıdaki gibidir.

Samimi yapılan bir çalışma her zaman fark oluşturacaktır. Kalite yönetimi, kuralı karşılamak için yapılıyorsa ilave yük olmaktan başka bir işe yaramayacaktır. Ama eğer kalite prensiplerine inanılarak iş gerçekleştiriliyorsa kalite bağlamında bir fark oluşacaktır. Oluşan fark rakipler karşısında tercih edilme oranını artırarak kuruma pozitif getiri sağlayacaktır.

TKY'nin rekabet gücü üzerindeki etkilerine yönelik bulgulara göre, TKY ilkelerinden müşteri odaklılık ve sürekli geliştirme ilkeleri söz konusu kuruluştaki rekabet gücüne yönelik önemli etkenlerdir. Emniyet parametrelerinin beklenen düzeyde tutulması rekabette avantaj sağlayan konulardan biridir. 400'e yakın uçak filosuyla Türkiye'nin en fazla tercih edilen havayolu şirketi oluşu müşteri odaklı olma getirisinin bir örneğidir.

Görüşme yöntemi ile elde edilen temel bulgular Tablo 12'de aşağıda verilmiştir

Tablo 12. 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.

4.7. Havayolu İşletmelerinde Kalite Başkanlığı Varlığı

Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri kurumsal yönetim bakımından incelenmiştir. Organizasyon içinde ayrı bir bölüm olarak kalite başkanlığına sahip işletmeler işaretlenmiştir.

Tablo 13. Havayolu İşletmeleri Kalite Başkanlığı Varlığı

Havayolu İşletmeleri	Kalite Bölümü
THY A.O.	✓
Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	✓
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	-
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	-
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	-
Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık Ve Ticaret A.Ş.	-
Tailwind Havayolları A.Ş.	-
ACT Havayolları A.Ş.	-
MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş.	-
ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.	-

Kaynak: THY, 2022; Pegasus 2022; SunExpress,2022; Onur Air,2020;
Corendon Airlines, 2022; Freebird, 2022; Tailwind,2019; ACT, 2017; MNG, 2022;
US, 2022

Tablo 13'ten anlaşılabacağı üzere sadece iki havayolu işletmesi kurumsal web sitelerinde kalite başkanlığını beyan etmiştir. THY A.O. web sayfası incelendiğinde organizasyon şemasına dâhil edilen kalite güvence başkanlığı tespit edilmiştir. THY'nin kalite güvence başkanlığı adı altında kalite çalışmalarını gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Pegasus A.Ş. ise kalite uyumluluk ve izleme genel müdürlüğü adı altında kalite çalışmalarını yürütmektedir. İncelenen web sitelerinde kalite politikalarına, kalite standartlarına ve kalite ödüllerine yer verilmiştir. Diğer havayolu işletmeleri kurumsal politikaları adı altında kalite yönelik politikalarının varlığından, kalite standartları ve kalite ödüllerinden söz etmişlerdir.

THY'nin filo sayısındaki ve yıllık taşıdığı yolcu sayılarındaki artışın diğer havayolu işletmelerine karşı daha yüksek olduğu sonucuna araştırma dâhilinde ulaşılmıştır. Rakipler arasında elde edilen rekabet gücünün kalitenin yönetilmesi ile paralel olduğu düşünülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Son yıllarda artan küreselleşme ile birlikte işletmelerin dünya pazarında rekabet edebilme olgusunda değişiklikler yaşanmıştır. 1960'lı yıllarda üretim üstünlüğüne sahip işletmeler rekabet üstünlüğünü elde ederken 1970'li yıllarda teknolojinin ticaret hayatına girmesiyle arz talep dengesinde eşitsizlikler meydana gelmiş, küresel ticaretin ilk adımları atılmıştır. Müşterilerin bilinçlenmeleriyle istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler, işletme anlayışlarındaki değişiklikler, reklam/tanıtım sektöründeki gelişimler vb. pek çok değişim işletmelerin stratejilerini değiştirmelerine yol açmıştır. Bu durum pazarda kârlılıklarını ve varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmeler için hem avantaj hem dezavantaj haline gelmektedir. Dünya pazarında rekabet edilebilir ürün/hizmet sunmanın yolu müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun kalitede ve zamanda üretim yapabilmektir. Rekabetin bu kadar önemli olması kalitenin yönetilmesini gerektirmiştir. Bu süreç içerisinde değişime ayak uydurabilmek kalite, maliyet ve sürekli gelişim kavramlarını içinde bulunduran Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin organizasyon içinde uygulanabilmesi ile ilişkilidir. Değişim; ancak müşteri odaklılık, sürekli gelişim, eğitim faaliyetleri, takım çalışması vb. gibi kavramlarla mümkün olabilmektedir. Özetle toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme ile firmadaki tüm çalışanların katılımını destekleyen, olası hataları görerek tüm faaliyetlerdeki kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen, müşteri

istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ve tüm süreçleri st düzeyde sorumluluk bilincine sahip lider ile gerçekleşebilecek yönetim anlayışıdır.

Kalite kavramı tüm sektörlerde gelişim gösterdiği gibi bölgesel ve uluslararası havayolu işletmelerinde de kalite alanında değişimler meydana gelmektedir. Havayolu sektörü turizm ve ekonomi başta olmak üzere ülkeler için önem arz eden sektörler arasındadır. Hem küresel olarak tanınma hem de yüksek kr getirileri sayesinde havayolu sektörü ülkeler için stratejik bir güç haline dönüşmüştür. Havayolu sektörünün ulaşım hizmetleri dışında birçok sektöre istihdam sağlaması ile birlikte çeşitli alanlarda da faaliyet alanları bulunmaktadır. Bunlar; güvenlik hizmetleri, ikram hizmetleri, bakım hizmetleri, havaalanı hizmetleri, otel hizmetleri ve sigorta hizmetleri gibi faaliyet alanlarıdır. Ülkelerin kalkınması için ekonomik faaliyetlerin çeşitlilik göstermesi önemlidir. Havayolu sektörünün ekonomik istikrarı dolaylı yoldan ülke ekonomisini ilgilendiren konular arasındadır. Bu sebeple rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan havayolu işletmeleri hedeflenen kaliteye ulaşabilmek için kalite politikası belirlemektedir. Havayolu işletmeleri hizmet sunan işletmeler olduğundan kalite faaliyetlerine çalışanların katılımı önemlidir. Müşteriler ile birebir iletişime geçecek olan çalışanlar işletmenin kalite yaklaşımını karşı tarafa aktarmada büyük rol oynamaktadırlar. TKY felsefesinin temel ilkelerinden olan herkesin katılımı işletme performansı üzerine doğrudan ve pozitif bir etki sağlayacaktır.

Bu alışmada THY'nin rekabet alanındaki etkileri TKY ilkeleri kapsamında analiz edilmiştir. Araştırma bulguları nitel yaklaşımla değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında THY A.O. ile posta ve telefon aracılığıyla görüşmeler sağlanmıştır. Doküman çeşitlerinden olan raporlar, politika belgeleri, havayolu sektör raporları, anket verileri, kılavuzlar, reklamlar, basın haberleri, kitap ve dergiler bu araştırmanın verilerini oluşturmuştur. Toplanan veriler doküman analizine tabi tutulmuştur. Yapılan doküman analizlerinin sonuçları TKY ilkeleri kapsamında açıklanmıştır.

TKY'nin *st Yönetim Liderliği* ile ilgili THY'nin politika belgeleri değerlendirildiğinde elde edilen bulgulara göre; emniyet politikası kapsamında organizasyon içindeki yöneticilerin emniyet ile ilgili gelişmeleri sürekli gözlemlemek 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. Yöneticiler ve çalışanlar arasında yatay örgütlü iletişim sağlanmaktadır. TKY felsefesini organizasyona benimsetmek ve uygulamaya geçirmenin üst yönetimin görevi olduğunun bilincinde olan THY A.O.'da çalışanlar ile yönetim arasında işbirliği vardır. İşletme içinde yer alan öneri sistemi ile yöneticiler çalışanların önerilerini kayıt altına alarak değerlendirmektedir. Böylece çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görerek verimlerinin artırılması sağlanabilmektedir. Organizasyon içinde tüm bu faaliyetler yöneticilerin TKY felsefesine destek vermeleri ve bunu uygulamaları ile ilgilidir. Yöneticilerin desteklemediği organizasyonlarda TKY ilkelerinin uygulanabilmesi mümkün değildir.

Karanfil (2002), THY'de üst yönetimin çalışanlar ile birebir iletişim kurmadığını bu sebeple şirketin asıl kalitesini uygulayacak çalışanlara gereken önemi verilmediği konusunda görüş bildirmiştir. Ancak ulaşılan sonuçlar bu görüşün geçerli olmadığını göstermektedir. THY'de çalışanların görüşlerini değerlendirebildiği sistemlerin varlığı üst yönetimin bu konuda aktif rol aldığı bir göstergesidir.

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 müşterileri odak noktasına aldığı sonucuna ulaşılmıştır. 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 eksiğini tamamlamaya yönelik yetiştirme programı devam etmektedir. Tablo 8'deki 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. Geldiğimiz noktada bu görüşün geçerliliğinin büyük oranda yitirdiği THY'nin eğitim faaliyetlerine verdiği değerden anlaşılmaktadır.

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 140001 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. Toplam kalite yönetimi felsefesinin ana ilkesi sürekli gelişmedir. Sürekli gelişmeyi amaç edinen işletmeler yeniliklere açık işletmeler olduğundan değişen küresel pazara ayak uydurmada avantaj elde edeceklerdir.

5.2. Öneriler

Kalite kavramı organizasyonlar ve kuruluşlar için hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Kalite kavramının tam anlamıyla uygulanabilmesi için TKY felsefesinin rehber edinilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada TKY ilkeleri (üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, takım çalışması, herkesin katılımı, çalışanların eğitimi, önlemeye

dönük yaklaşım, sürekli gelişme) kapsamında rakiplere karşı pazarda rekabet üstünlüğü sağlanmasına ilişkin veriler havayolu işletmeleri açısından incelenmiş ve bazı önerilerde bulunulmuştur. Öneriler araştırmanın sonuçlarına göre sektörel ve akademik olarak iki başlık altında özetlenmiştir.

Sektörel Öneriler

- İşletme yöneticilerinin TKY ilkelerine gereken değeri vermeleri ve organizasyon içinde benimsemeleri gerekmektedir.
- Yöneticiler, kalite süreç planlamalarını detaylıca yapmalı ve tüm çalışanlara bunu duyurmalıdır. Bu bağlamda kaliteye katkı sunacak faaliyetlerin yapılması için ödüllendirilme yoluna başvurulabilir.
- İlk defa farklı bir marka ile seyahat eden yolculara kaliteli hizmet verildiğinde gelecek seyahatlerde tercih edilme avantajı artacaktır. İhtiyaç duyulan kalite TKY ilkeleri doğrultusunda sağlanabilir.
- Gerekli olan iş gücünü sağlayabilmek için gerekli eğitimler ücretsiz verilmeli, hizmet sektöründeki yatırımlar insan gücünün geliştirilmesi için yapılmalıdır. Gerekli planlama, sürekli iyileştirme ilkesi göz önüne alınarak yapılmalıdır.
- Havayolu işletmelerinin ülkelerin kalkınmasına büyük katkı sağladığı göz önüne alınarak devlet tarafından bazı pozitif ayrıcalıklar tanınmalıdır. Yapılacak yatırımlara eğitim ve teknoloji alanında önem verilmelidir.
- Havayolu işletmelerinde, kalite yönetim uygulamalarının ne düzeyde gerçekleştirildiğinin belirlenebilmesi için çeşitli ölçüm yöntemleri geliştirilmelidir.
- Kalite başkanlığı adı altında yönetilmeyen kalite çalışmaları zamanla göz ardı edilebilir. Bu sebeple havayolu işletmeleri kalite çalışmalarını organizasyon içinde ayrı bir bölüm olarak yönetmelidir.
- İşletmeler marka bilinirliklerini arttırmak için uluslararası düzeydeki faaliyetlere katılmalı ve öncü olmalılardır.
- Havayolu işletmelerinde emniyet ve güvenlik hususunda kalite geliştirme çalışmaları yürütülmeli ve bu çalışmalar kamuoyuna duyurulmalıdır. Sahip olunan emniyet raporlarına kolayca ulaşılabilmelidir.

Akademik Öneriler

- TKY uygulamalarının havayolu işletmeleri üzerindeki etkilerinin tespiti için diğer havayolları araştırmaya dâhil edilebilir, karşılaştırmalı olarak kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Havayolu işletmelerinin rekabet analizine yönelik nicel araştırma yöntemleri kullanılarak farklı işletmelerdeki yöneticilerin görüşleri tespit edilip konu daha iyi anlaşılabilir.
- TKY uygulamalarının etkileri farklı sektörlerde de analiz edilerek sektör karşılaştırmaları yapılabilir.
- Havayolu işletmelerinin rekabeti algılama düzeyleri ve belirledikleri rekabet stratejileri arasındaki ilişkiler ileride yapılacak araştırmalarda incelenebilir.

ALTINCI BÖLÜM

KAYNAKÇA

- Aguayo, R. (1994) *Dr. Deming. Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı-Japon Mucizesinin Mimarı* (Çev. Y.Kaan Tunçbilek). Form yayınları.
- Akdoğan, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.canaktan.org/yonetim/toplamkalite/toplamkalitefelsefesi/akdogan-toplam - kalite.htm> adresinden 05.01.2022 tarihinde alındı.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi
- Akgül, B. A. (2003). Kalite maliyetleri ve muhasebeleştirilmesi. *Öneri Dergisi*, 5(19), 31-42.
- Akşit, H. (2013). *Yönetim ve Yöneticilik*, 1.Basım, İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Aktan, C. C. Vural, İ. Y. (*Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. Rekabet Dizisi:3, 2004.
- Akyüz B. (2015). Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 21-36.
- Altun, A.(2005). Yerel Medya Çalışanlarının Eğitim İhtiyacı ve Yerel Medya Enstitüsü. *İletişim: Araştırmaları Dergisi*, 3(1-2),75-104.
- Altunışık, R. , Coşkun, R. , Yıldırım, E.(2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.

Ankara

Üniversitesi.

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/72102/mod_resource/content/2/Kalite%20Y%C3%B6netimi%205.pdf adresinden 21.01.2022 tarihinde alınmıştır.

Ardıç, K. ve Güler, A. (2000). “Reklamlarda Vurgulanan ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, Pazarlama Dünyası, Sayı 2000 – 04, İstanbul

Aslan, Ş. (Ed.). (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber*. Eğitim Yayınevi.

Atalay, O. ve Kılıç, Ö. (2015). Balık Kılçığı Yöntemi İle Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(1), 73-78.

Ataman, B. (2003). Kalite Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü. Öneri.C.5.S.19. ss.31-42.

Aytaç, E. (2011). *Kalite İyileştirme Sürecinde Bulanık Mantık Yaklaşımı İle Hata Türü Ve Etkileri Analizi Ve Uygulama Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Aytaçlı, B. (2012). Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-9.

Bakır M. ve Alptekin N. (2018). Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yeni Bir Yaklaşım: CODAS Yöntemi İle Havayolu İşletmeleri 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.

Balcı, A. (2002). *Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Muğla(“Implementation of Total Quality Management in Public Sector; An Empirical Analysis of a Turkish Case” başlıklı doktora tezinin bir özetidir).

- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bayar, F. (2008). Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinde Türkiye. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 32, 25-34.
- Bayrak, B.(2005). *Toplam Kalite Odaklı İnsan Gücü Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bayrak, S. (1997). Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 79.
- Bengisu, M. (2007). Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 739-749.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev. Prof. Dr. Asım Arı), Eğitim Yayınevi.
- Besler, S. (2002). Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir? *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. Cilt 18, Sayı 1 , 35-45.
- Bircan, H., ve Gedik, H. (2003). Tekstil sektöründe istatistiksel proses kontrol teknikleri uygulaması üzerine bir deneme. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 69-79.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Brandt, S. ve S. Brandt. (1998). *Data analysis*. Springer-Verlag.
- Bülbül, H. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). Örneklem yöntemleri.
- Cam, A. C. (2018). *Havayolu Taşımacılığı ve Rekabet Stratejileri*. Pegem Akademi.
- Cambridge Dictionary. (2022). <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/competition>. Adresinden 12.10.2021 tarihinde alınmıştır.

- CFI Education Inc. (2022). <https://corporatefinanceinstitute.com/> adresinden 06.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Çelebi, A. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelen, A. İ. (2014). Toplam Kalite Yönetimi'nin Çekirdeği: Ahilik . Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 4 (10) , 5-14.
- Çelik, Ahmet. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları*, 2.Basım, Ankara: ÖzBaran Ofset Matbaacılık.
- Çelik, H., Baykal, N. B., & Memur, H. N. K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 8(1), 379-406.
- Çetin, C. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi: İlke-süreç-uygulama*. 3.Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çevik, O. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Çoban, S. (2004): Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 22, s.85-98.
- Dahlgaard, Jens J. Kristensen, Kai. Kanji, Gopal K. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management*. Taylor&Francis.
- Demirci, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi* , 1.Basım, İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- DHİMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü). (2020). <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/FaaliyetRaporlari.aspx> adresinden 25.12.2021 tarihinde alındı.
- Dixit, Avinash K. Nalebuff, Barry J. (2002). *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*. (Çev. Nermin Arık). Sabancı Üniversitesi.
- Diyaçoğlu, B. N. (2011). *Kriz İletişiminde Medya Yönetimi ve 2009 Türk Hava Yolları Krizi ve 2001 Amerikan Havayolları Krizi Karşılaştırmalı İncelemesi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Doğan, A. (2010). Kalite Yönetimi. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/72102/mod_resource/content/2/Kalite%20Y%C3%B6netimi%205.pdf adresinden 23.12.2021 tarihinde alınmıştır.
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (1.Basım). Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ekici, N. (2012). *Deneyimsel Pazarlama ve Seyahat Deneyimi: Türk Hava Yolları Derneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Ekinci, H. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Üniversitesi, Kocaeli *Endüstrisi'nde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Aydın Üniversitesi,
- Erdoğan, U. (2014). *Havayolu Taşımacılığında Regülasyon ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ergün, E ve Eyisoy, M.E. (2018). Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *BMIJ*, 6(4),1455-145.
- Eroğlu, O. (2016). *Eğitimde Araştırma Yöntemleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erol, E. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Dergi Yayıncılığı Sektöründe Rekabet Gücüne Etkisi. Marmara Üniversitesi.
- Ersen, H. (2003). *Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite* (2.Basım). SOYAK.
- Ertuğrul, İ., ve Karakaşoğlu, N. (2006). Kalite kontrolde örneklem büyüklüğünün değişken olması durumunda P kontrol şemalarının oluşturulması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 5(10), 65-80.
- 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*, 2005.

- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:3, 168.
- 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 Ölçümlemesi-Conceptualization And Measurement Of Competetive Advantage Construct. *Öneri Dergisi*,9.34, 13-25.
- Gerede, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO'da Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Geyik, F. (1994). *Toplam kalite kontrolü ve ISO 9000 kalite güvence sistemi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gökırmak, H. (2014). Türk Hava Yolları'nın Havacılık Sektöründeki Konumu. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2/4, 1-29.
- Gökmen, S.(2019). *Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı: Düzce Üniversitesi ve Ovideo Üniversitesi Örnekleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Göktaş, B.K.(2004). *Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol.18 No.4 pp.36-44.
- Gurbetoğlu, A. (2018). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Erişim Adresi: <http://agurbetoglu.com/files/2-%20ARA%C5> adresinden 12.20.2021 tarihinde alınmıştır.
- Gül, R. B., Yerlikaya, N., & Adaca, A. Ü. (2020). PUKÖ Döngüsü ekseninde Köy Enstitüleri ve Veteriner Fakülteleri üzerine bir değerlendirme. *Veteriner Hekimler Derneği Dergisi*, 91(2), 147-158.

- Gümüş, Y. (2009). Lojistik faaliyetlerin rekabet stratejileri ve işletme kârı ile olan ilişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (41), 97-114.
- Gümüšoğlu, Ş. (2000). *İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları*, 2.Basım, İstanbul: Beta Basım.
- Güner, A.F ve Giritli, H. (2004). İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalar. *İTÜ Dergisi*, Cilt:3,Sayı:1,19-30.
- Haber7.(2022). <https://m.haber7.com/ekonomi/haber/3107293-thy-son-15-ayin-en-yuksek-gunluk-ucus-sayisina-ulasti> adresinden 02.20.2022 tarihinde alınmıştır.
- Hackman , J.Richard Wageman, Ruth (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly* Vol.40, No.2(Jun.,1995), pp.309-342.
- Hatipoğlu, S. Ve Işık, E. (2015). Havayolu Ulaşımında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: İç Hatlarda Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 12 (2) ,293-312.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A Conceptual Model of Service Quality. *International Journal of Operations & Production Management*.Vol.8 No.6, pp.19-29.
- Hopalı, E. (2016). *Competitive Position Analysis of The Airline Industry*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hoyle, D. (2007). *Quality Management Essentials*, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier.
- IATA (International Air Transport Association). (2022). <http://www.iata.org/economics> adresinden 01.24.2022 tarihinde alınmıştır.
- ICAO (International Civil Aviation Organization). (2021). https://www.icao.int/meetings/wrdss2011/documents/jointworkshop2005/atag_socialbenefitsairtransport.pdf adresinden 9.12.2021 tarihinde alınmıştır.
- Imai, Maasaki. (2003). *Kaizen: Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. KalDer Yayınları.

- ISO (International Organization for Standardization). (2022). <https://www.iso.org/popular-standards.html> adresinden 05.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company-a case study. *Production engineering archives*, 14.
- Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E., & Schiling, E.G. (1999). *Juran's Quality Handbook*. 5.Basım.
- Karahan, A.(2013) *Pazar Payı Tahmin Modelleri Ve Telekom Sektörü İçin Model Önerileri*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karakoç, E. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından Önemi. *Selçuk Üniversitesi Dergileri*, Cilt:3, Sayı:2,35.
- Karanfil, A. (2002). *Havayolu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayıncılık.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kastan, C. (2016). *İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamaya Yönelik İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Modelleri: İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Kalite: Kalite Güvencesi ve ISO 9000*,1.Basım, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. KalDer Yayınları.
- Kaya İ. Ve Ağa A.(2004). Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı Ve Motor-Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 447-468.
- Kaya, A. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Kayaalp, İ. D., ve Erdoğan, M. Ç. (2009). Konfeksiyon İşletmesinde Dikiş Hatalarının İstatistiksel Proses Kontrol Yöntemlerini Kullanarak Azaltılması. *Journal Of Textile & Apparel/Tekstil ve Konfeksiyon*, 19(2).
- Kayıkçı, K. ve Müfettişi, İ.(1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 20(20):577-595.
- Kazançoğlu, İ. (2011). Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatinin Yaratılmasında Kurum İmajının Ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi. *Akdeniz İİBF Dergisi*(21) 2011, 130-158.
- Kılıçoğlu, G., ve Gürel, G. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Kamuda Lider Algısı Alan Araştırması Örneği. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 1(1), 35-51.
- Kıngır, S. (2007). *Toplam Kalite Ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Gazi Kitabevi.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Kim G. (2020). The Effect of Quality Management and Big Data Management on Customer Satisfaction in Korea's Public Sector. *Sustainability*.2020; 12(13):5474.
- Koçyiğit, Y. (2018). *Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Korkut, D.S. ve Koç, K.H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Başarı ilkeleri. *İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt:52, Sayı:1.
- Kovancı, A. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* , 3.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kölük, N. Dilsiz, İ. ve Kartal, C.S.(2016). *Kalite Güvencesi ve Standartları*, Detay Yayıncılık.

- Kurt, A. (2016). *Rekabet stratejileri, toplam kalite yönetimi uygulamaları ve firma performansı ilişkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Küçük Çırpın B ve Kurt, D. (2016). Havayolu Taşımacılığında Hizmet Kalitesi Ölçümü. *Journal of Transportation and Logistics*, 1 (1) , 83-98 . DOI: 10.22532/jtl.237888
- Küçük, O. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık.
- Küçükkalay, A.M. (1997). Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçların Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. S.2(Güz) s.51-68.
- Küçükonal, H. Korul, V. (2002): Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 2, Cilt 4.
- Külcü, Ö. (2012). Kalite Yönetimi, Kalite Sistem Dokümantasyonu ve ISO Standartlarında Belge Yönetimi.
- Lakhe, RR ve Mohanty, RP(1994). Toplam Kalite Yönetimi: Gelişmekte Olan Ekonomilerde Kavramlar, Evrim ve Kabul Edilebilirlik. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Cilt.11 No:9, 9-33.
- March, J. G. Simon, H. A. (1975). *Örgütler* (Çev.: Ömer Bozkurt-Oğuz Onaran) Ankara: TODAİE Yayınları.
- Mazzeo, M. J. (2003). Competition and Service Quality in the U.S. Airline Industry. *Review of Industrial Organization* 22, 275-296.
- McCracken, G. (1998). *The Long Interview*. SAGE Publications, London.
- Mergen, E. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 25-33.
- Mucuk, İ. (2011). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitabevi.
- Mukhopadhyay, M. (2020). *Total Quality Management in Education*. SAGE Publication.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler 'de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerin Örgütsel Performans

- Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 21, s. 43-65.
- Neuman, W.L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, İstanbul: Yayın Odası.
- Okumuş, A. ve Asil, H. (2007): Hizmet Kalitesi Algılanmasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. Sayı:2 Cilt:36.
- Otamış, V.İ.(2013). *Türkiye’de Hava Ulaştırma Sektörünün Yapısal İncelemesi ve Rekabet Analizi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya Önerileri. Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Öner, E. (2007). Kalite Güvencesi. Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Tekstil Eğitim Bölümü Ders Notları, İstanbul.
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1,Sayı:2,48.
- Özen, Ş. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi*. Amme İdaresi Dergisi, 35(1), 105-142.
- Özer, M.A. (2013). Kalite Yönetimini Edwards Deming’le Yeniden Okumak. *Humanitas: International Journal of Social Sciences*. 1.2.
- Özkan, Ö. ve Kaya, Ş. Ş. (2015). Bilimsel makalede “sınırlılıklar” neden ve nasıl yazılır. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(6), 496-505.

- Özsalmanlı, Y. A. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7.13,142.
- Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Ekin Yayın.
- Öztürk, D. ve Gür, E.(2001). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(7), 192.
- Öztürk, M. (2018). Porter ’ın Rekabet Stratejileri: Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı:3, 167-183.
- Parlak, Sıdıka. (2004). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, 1.Basım, Bursa: Ekin Kitapevi.
- Pathak, V. & Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative Research. , *Perspectives in Clinical Research*, 4(3).
- Pels, E. (2008). Airline network Competition: Full-service Airlines, Low-Cost Airlines and Long-Haul Markets. *Research in Transportation Economics*, Volume 24, Issue1,68-74.
- Pınar, A.H. (1998). *Rekabet Yönetimi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M. (2000). *Rekabet Stratejileri*. (Çev. Gülen Ulubigen). Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. (2011). *Rekabet Üzerine*. (Çev. Kıvanç Tanrıyar). Optimist Yayınları.
- Porter, M. E. (2010). *Rekabet Üzerine*. (K. Tanrıyar, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (T.C. Resmi Gazete, 13 Aralık 1994, Cilt, 34, Sayı 22140).

- Sadioğlu, N. Ç. (2012). Türkiye’de Eğitim ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2,59.
- Saldıraner, N. (2016). *Türkiye’deki Havayolu Taşıyıcılarının Rekabet Stratejileri: Düşük Maliyetli Havayolu Taşıyıcıları İçin Model Önerisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İzmir.
- Saraç, B. (2010). *Edwards Deming’in TKY İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanmasına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Algıları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Sarıhan, İ.H. (1998). *Teknoloji Yönetimi*. Desnet, Gebze.
- Say, A. (2014). Sosyal Bilimlerde Bilim Yönetimi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Seggie, Fatma Nevra, ve Yasemin Bayyurt. (2015). *Nitel araştırma*. Anı yayıncılık.
- Serin, H. ve Aytekin, A. (2009). Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15), 71-81.
- Sertoğlu, A. ve Mutlu, S. (2018). Düşük Maliyetli ve Tam Hizmet Sunan Havayolları Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin Karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2018.
- Shah, M., Nair, S. ve Wilson, M. (2011). Quality assurance in Australian higher education: historical and future development. *Asia Pacific Educ. Rev.* **12**, 475–483
- SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü). (2015) *Faaliyet Raporu*. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2015.pdf>
- SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü). (2020) *Faaliyet Raporu*. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2020.pdf>
- SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü). (2022). <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/duyuru/2017/havayolu.pdf> adresinden 16.01.2022 tarihinde alınmıştır.

- Singh, A. S. (2013). Modelling Enablers Of TQM to Improve Airline Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.2013.
- Sözbilir, M. (2009). Nitel veri analizi. Retrived from <http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf> on, 17, 2014.
- Suarez, J. G. (1992). *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. TOTAL QUALITY LEADERSHIP OFFICE ARLINGTON VA.
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Sümter, E. (2003). *Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, Y. (2011). *Sıfır hatalı sistem tasarımı ve uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Şimşek, H. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi*, 3.Basım, Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*, 5.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şişman, M. (1997). Eğitimde Toplam Kalite ve Kültür. *Eğitim ve Bilim*, Cilt:21, Sayı:105,61.
- Tacq, JJ ve Tacq, J. (1997). Sosyal bilim araştırmalarında çok değişkenli analiz teknikleri: Problemden Analize. Adaçayı.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Taner, D ve Kaya, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları- Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1) , 353-362.
- Taş, Y,F. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2019). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 05.01. 2021 tarihinde alınmıştır.

- 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.*
- Tetik, H. (2020). https://www.youtube.com/watch?v=m_4AMfvKcPE. Adresinden 21.11.2021 tarihinde alınmıştır.
- The Word Bank (2022). https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2020&most_recent_value_desc=true&start=2010&view=chart adresinden 15.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- THY (Türk Hava Yolları) (2022) <https://www.turkishairlinesflightacademy.com/> adresinden 02.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- THY (Türk Hava Yolları). (2022) <https://careers.turkishairlines.com/CMSFiles/Image/Content/BaskanliklariGorevTanimlari.pdf> adresinden 12.12.2021 tarihinde alınmıştır.
- THY (Türk Hava Yolları). (2022) <https://turkishtechnic.com/TR/Hakkimizda/Sertifikalar> adresinden 20.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- THY (Türk Hava Yolları). (2022). <https://akademi.thy.com/anasayfa.aspx> adresinden 12.12.2021 tarihinde alınmıştır.
- Tikici, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama*, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Turgut, A.(1995). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Kalite Maliyetlerine Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2022). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2020-33785> adresinden 15.02.2022 tarihinde alındı.
- Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (2021). <https://www.turkishairlines.com/tr-int/basin-odasi/hakkimizda/hikayemiz/> adresinden 20.11.2021 tarihinde alınmıştır.

- Türkmen, Ç. (2006). *Kalite Yönetim Sisteminin Kuruluşlara Sağladığı Yararlar ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar – Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Kuruluşta Uygulanması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Tüzün, B. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Uray, M. (2014). *Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara 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.
- Ünlücan, D. (2004). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Stratejileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde İzleyebilecekleri Rekabet Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Varlıklı, H. (2002). *Havayollarında Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nda Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Öneriler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yalçınkaya, A. (2018). Havayolu Taşımacılığında Yeni Yönetim Yaklaşımları. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü.

- Yaşar, S.B. (2020). *Rekabet Hukuku ve Haksız Rekabet Hukuku İlişkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yatkin, Ahmet. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Yetgin, M.A. (2020). Beş Rekabet Kuvveti Modelinde Küresel Bir Otomotiv Şirketinin Analizi. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 3, Sayı 1, 1-45.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *EĞİTİM VE BİLİM*, [S.1.] v. 23,n 112, apr. 1999. ISSN 1300-1337.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2016). Türk Hava Yolları “İdare ”nin Neresinde? Örgüt ve Statü Üzerinden Bir Değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim (MSY)*, Cilt 11, Sayı 26, Temmuz 2016, s.47-82.
- Yılmaz, M.A (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve Koç 2000*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2022) <http://aliyilmazer.blogspot.com/2013/11/istatistiksel-kalite-kontrol-ikk.html> adresinden 12.14.2021 tarihinde alınmıştır.
- Yönt ve Buğdaycı. (2022). <https://www.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/11667.pdf> adresinden 11.12.2021 tarihinde alınmıştır.
- Yönt, M. ve Buğdaycı, M. (1997). Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Problemleri ve Türkiye Açısından Önemi. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi,1997.
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Qafqaz University*.2000, 3.1:43-56.

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Araştırmanın Konusu:

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğüne Etkileri: Bir Hava Yolu İşletmesi Örneği

Tarih: .../.../...

Saat Başlangıç:

Bitiş :

Merve ÇOBAN

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Sayın Yönetici,

Bu görüşme formu, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Üstünlüğüne Etkileri: Bir Hava Yolu İşletmesi Örneği* isimli yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı için hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, bir havayolu işletmesi olan Türk Hava Yolları A.O. 'nun toplam kalite yönetimi uygulamalarını şirketlerinde ne düzeyde uyguladıklarını incelemek olup bu sektörde rekabet koşullarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Görüşme formundaki sorulara vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaca yönelik olup bu doğrultuda işlenecektir.

Sağlayacağınız katkılardan ve ilginizden dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla

Merve ÇOBAN

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurumunuzun kaliteye bakış açısı nedir? Kalite ile ilgili öncelikleriniz ve prensipleriniz nelerdir? Temel yaklaşımınız nedir? Neler söylemek istersiniz?
2. Kurumunuzdaki toplam kalite yönetimi çalışmaları hakkında neler söylemek istersiniz? Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarınızın odağında hangi faktörler yer almaktadır?
3. Toplam kalite yönetimi uygulamalarını hayata geçirebilmek için temel yaklaşımınız nedir? Kalite konusundaki kararlarınızı uygulamaya nasıl aktarırsınız? TKY çalışmalarında üst yönetimin bakış açısı ve desteği hakkında ne söylemek istersiniz?
4. Kalite çalışmalarında çalışanlarınızın ve müşterilerinizin fikir ve önerilerini dikkate alır mısınız? Süreçlere dâhil eder misiniz? Bu konuda neler söylemek istersiniz?
5. Kurumunuzda takım çalışmasına bakış açınız nedir? Takım çalışmasının önemi hangi alanlarda karşınıza çıkmaktadır? Takım çalışmasının yararları hakkında neler söylemek istersiniz?
6. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal performansınızın üzerinizdeki etkileri nelerdir? Nasıl değerlendiriyorsunuz? (gelir, maliyet ve kazanç vb.)
7. Toplam kalite yönetimi çalışmalarınız sunduğunuz hizmetlerin farklı olarak algılanmasında etki sağlıyor mu? Etkisini nasıl yorumlarsınız?
8. Toplam kalite yönetimi çalışmalarınızın kurumunuzun rekabet gücü üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sonuçlarını nasıl gözlemliyorsunuz? Bu konudaki temel ölçüleriniz nelerdir?
9. Havayolu sektöründe kalite ve rekabet ilişkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Bir kalite rekabeti var mıdır? Ön plana çıkan hamleler var mıdır? Bu konudaki yaklaşımınız hakkında neler söylemek istersiniz?
10. Havayolu işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları işletme için rekabette bir üstünlük sağlar mı?

Ek 2. THY Organizasyon Şeması

