

# CEM KOZLU

## BULUTLARIN ÜSTÜNE TIRMANIRKEN

THY, Bir Dönüşüm Öyküsü



Remzi Kitabevi



CEM KOZLU

**BULUTLARIN ÜSTÜNE  
TIRMANIRKEN**

*THY, Bir Dönüşüm Öyküsü*



Remzi Kitabevi

BULUTLARIN ÜSTÜNE TIRMANIRKEN / Cem Kozlu

© Remzi Kitabevi, 2006

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak  
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin  
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

*Yayına hazırlayan:* Filiz Özkan

*Kapak tasarımı:* DPN

ISBN 978-975-14-1198-3

BİRİNCİ BASIM: Mayıs 2007

ON YEDİNCİ BASIM: Temmuz 2024

---

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul  
Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 44903 / Tel (212) 629 0615

# İçindekiler

Giriş, 9

Sürpriz, 9; Niçin Yazıyorum?, 14

## BİRİNCİ BÖLÜM: ÖZAL'IN TALİMATI, 23

Karar, 25; Kararname, 32; Kırmızı Isuzu, 34

## İKİNCİ BÖLÜM: ANALİZ, 39

İlk Ziyaretçim ve Ziyaretim, 41; En Büyük Pazar, 46;  
İlk İsyân, 51; Teftiş, 59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KALİTE, 63

Tehirler, 65; Önce İnsan, 72; Plastikten Porselene, 75;  
Bilgiye Egemen Olmak, 80

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KAPASİTE, 87

Filo, 89; Özal Vizyonu, 95; 1990-99 Filo Planı, 102;  
Zor Seçim-Çetin Pazarlık, 109; Protokol, 118

## BEŞİNCİ BÖLÜM: KOKPİT, 121

Uçuş Güvenliği, 123; Kokpitte Uçuş, 128; Kapalı Kutu, 137

## ALTINCI BÖLÜM: SAVAŞ VE GREV, 143

Körfez Savaşı, 145; Grev, 155; Seçim ve Sonrası, 162

## YEDİNCİ BÖLÜM: YENİ DÖNEM, YENİ HEDEFLER, 167

Göreve Çağrı, 171  
Devraldığımız Değerler, 177; Yeni Hedefler, 183

## SEKİZİNCİ BÖLÜM: BİR MÜTTEFİK ARANIYOR, 189

Solo Uçuşa Son, 191; "Goldfinger", 201; Bölgesel Havayolu; 206

## DOKUZUNCU BÖLÜM: KRİZLER, 211

Tsunamiden Önce Gelen Dalgalar, 213; AA 11 VE UA 175, 218;  
Nasıl Havada Kaldık?, 223

ONUNCU BÖLÜM: SEMALARDAKI TUZAKLAR, 229  
“Sola Dön!... Sola Dön!... Sola Dön!”, 231;  
“Kaptanım Lütfen, Bir Şeyler Yapın!”, 237;  
IATA’nın “Check-List”i, 246

ON BİRİNCİ BÖLÜM: HAVALANMADAN ÖNCE, 251  
Havalimanı, 253; Her İle Bir Havaalanı, 258;  
Yerdeki Tuzaklar, 261, Hava Korsanları, 265

ON İKİNCİ BÖLÜM: GÖRÜNMEYEN ENGELLER, 269  
“Zam Yapın Görelim”, 271; “Kanser Hastasıyım”, 274;  
“Modern Türkiye”, 277

ON ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DEVİR TESLİM, 283  
Son Rapor, 285; Ve Devir Teslim, 289

ON DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: GÖKLERDEKİ İSTİKBAL, 295  
Konjonktür ve Krizler, 297; Teknoloji ve Fırsatlar, 302;  
Büyük Kavga, 306; Maliyetler, 310

Kaynakça, 315  
Dizin, 317

# TEŞEKKÜR

Eğer 1988 yazında Turgut Özal önemli bir risk alıp, sivil havacılığa ve devlete yabancı olan beni THY’de görevlendirmemiş olsaydı, sizinle paylaşacak bir hikâyem olmayacaktı. Kendisinden Türkiye, yönetim ve insanlık dersleri aldım. Anısını saygı ve sıcak bir sevgiyle yad ediyorum.

On yıl sonra Mesut Yılmaz tekrar bana görev vermemiş olsaydı hikâyemizin bir kanadı eksik veya kısa kalacaktı. Onun tanıdığı olanak sayesinde ben ve ekibim dönüşüm deneyimimizi kriz yönetimiyle tamamladık; yaklaşım ve stratejilerimizi sınavıp perçinleme imkânını bulduk. Buna olanak sağladığı ve gergin bir koalasyon ortamında desteğini sürdürdüğü için teşekkürlerimi ifade ediyorum.

Tüm görev süremizde siyasetçi ve bürokrat arkadaşlarımızın desteğinden güç aldık. Türk Hava Yolları’na göz bebekleri gibi baktılar. Hepsini sıralamaya olanak olmadığı için özellikle ilk bakanım Prof. Dr. Ekrem Pakdemirli, Güneş Taner, Adnan Kahveci ve son hükümetin bize en sıcak yaklaşan üyesi Dr. Kemal Derviş’in destek ve dostluklarını vurgulamak isterim.

Özelleştirme’nin ilk patronu Prof. Dr. Bülent Gültekin, daha sonraki başkanlardan, aynı zamanda THY Yönetim Kurulu Üyesi de olan Ökkeş Özüyğur, Uğur Bayar ve Turgut Bozkurt, Merkez Bankası Başkanı ve Hazine Müsteşarı Yavuz Canevi her zaman kurumun yanında oldular.

Türk medyası geleneksel olarak THY ile yakından ilgilenmiş ve destek olmuştur. Keza iş aleminin Vehbi Koç, Sakıp Sabancı,

Üzeyir Garih gibi duayenleri ve üyeleri de THY'nin milli kimliğinden heyecan duymuş, daima ona farklı yaklaşmışlardır. THY'nin yurt dışında da önemli dostları vardır. Yapıtta belirttiğim destekleri için Lufthansa'nın eski genel müdürü Dr. Heinz Ruhnau ve SAS'ın eski genel müdürü Jan Carlzon'a teşekkür borçluyum. Alitalia'nın eski genel müdürü Giovanni Bisignani kuruma olan dostluk ve desteğini, başarıyla yürütmeye devam ettiği IATA başkanlığı görevinde de sürdürüyor.

Başta, en içten teşekkürlerimi bu öyküyü yaratan, sonra da bu yapıta aktarmama yardımcı olan çalışma arkadaşlarıma borçluyum. Hepsini bu sayfalara sığdırabilmem mümkün değil. O nedenle öncelikle yapıtın oluşturulmasına belge, bilgi ve bellekleriyle katkıda bulunan Yusuf Bolayırılı, Sertaç Haybat, Aliye Alptekin, Günseli Tarhan, Gürol Yüksel, Berrak Aşçı ve Oktay Öztekin'e şükranlarımı ifade etmek isterim.

THY'deki görevim süresince Özel Büro Başkanı olarak zamanımın planlamasından çalışmalarımın koordinasyonuna iş yaşamımı en etkin biçimde düzenleyen Mahbube İğmen'in bana ve ekibimize olan çok önemli katkılarını vurgulamak isterim.

Metnin üzerinden birkaç kez geçerek önemli düzeltme ve öneriler yapan Bülent Kozlu, Turgut Bozkurt ve Mehmet Gök'ün değerli katkılarını şükranla kaydetmek istiyorum.

Yapıt yayıma hazır hale getirilirken önemli emekleri geçen Feriha Çınar ve Özlem Yavuz'a sabır ve destekleri için teşekkür ederim. Ayrıca Remzi Kitabevi'nden nazik önerileriyle beni yüreklendiren Ömer Erduran'a, Öner Ciravoğlu'na, düzelti ve teknik hazırlık aşamasındaki titizlikleri için Filiz Özkan'a ve Nesrin Palabıyık'a şükranlarımı sunuyorum.

Türk Hava Yolları'nı bulutların üstüne tırmandıran kaldırma gücünü, yani "lift"ini, yolcumuzun güveni ve bağlılığı sağlıyor. En büyük teşekkürü onlara borçluyuz. THY, yolcusuyla arasındaki, güvene bağlı duygusal ilişkiyi koruyabildiği sürece yükselmeye devam edecek.



GİRİŞ

## SÜRPRİZ

*“Türk Hava Yolları’nın bir değerlendirmesini yap.”*





Temmuz 1988'in ilk yarısında bir cuma akşamı Boğaziçi Üniversitesi Kurucu Rektörü Profesör Aptullah Kuran'ın evinde yemek yerken gelen beklenmedik telefondaki ses, "Sayın Başbakan sizi acilen Harbiye Orduevi'nde bekliyorlar," dedi.

Bu suretle, Özal ailesinin ileride çeşitli kereler izleyeceğim gece ritmine ilk defa tanık oldum. Üstüne lacivert bir eşofman giymiş Başbakan yanına sokulmuş partililerle alçak sesle bir görüşme yapıyor, diğer koltuklarda sırasını bekleyen birkaç bürokrate gözlüklerinin üstünden tebessüm ediyor, göz ucuyla televizyonu izliyor, sağ eliyle çayını yudumlarken sol eliyle de kucağında dinlenen bir kitabı yarı açık tutuyordu.

Kaftanımsı rahat bir elbise içindeki Semra Özal beni ilk önce yandaki bir odaya götürdü. Orada ağabeyi Mehmet Yeyinmen ile tanıştım. Bekleyenler arasında o dönem özelleştirmeden sorumlu olan Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanı Bülent Gültekin de vardı. Boğaziçi Üniversitesi'nden birçok dostu paylaştığımız Bülent bir süre önce beni Sümerbank Yönetim Kurulu'na atamıştı. Pennsylvania Üniversitesi'ndeki Wharton İşletme Okulu'nda çok başarılı bir maliye profesörü iken Özal onu önce Merkez Bankası'nda araştırma bölümünün başına getirmiş sonra da yeni kurulan Toplu Konut ve Kamu İdaresi'ne başkan yapmıştı. Bana gelen telefonu tetikleyen sanırım Gültekin ve bağlı olduğu bakan, Adnan Kahveci olmuştu.

Randevunun nedenini sorduğumda Gültekin ve Yeyinmen Başbakan'ın beni kamu hizmetine çağırabileceğini söylediler, ama hiç ayrıntı vermediler. Hemen aklıma ihracatla ilgili konular geldi. Çünkü Özal'la tanışmam ve daha sonra beraber olduğumuz toplantı ve seyahatler hep ihracat ekseninde olmuştu. 1970'li yıllarda Türkiye'de okutulan ilk uluslararası pazarla-

ma ve ihracat yönetimi derslerini Boğaziçi Üniversitesi'nde vermiştim. 1980'lerde yayımladığım *Uluslararası Pazarlama* ve *Sogo Şoşa: Dışa Açılmada Bir Japon Dersi* kitaplarından da Özal'ın bilgisi vardı. 24 Ocak 1980 kararlarıyla, adı karma, özü devletçi Türk ekonomisinin yönünü koruma yoluyla ithal ikamesinden ihracata dayalı büyüme stratejisine çevirmeye başladığı dönemde İzmir Zeytinyağı İhracatçı Birliği ve Uluslararası Zeytinyağı Konseyi'nde başkan yardımcılığı görevlerinde bulunmuştum. Özal'ın önderlik ettiği birçok dış seyahate de cirosunun büyük bölümünü ihracatla sağlayan Komili Pazarlama ve Ticaret Şirketi'nin genel müdürü olarak katılmıştım. Boğaziçi Üniversitesi'nde yeni tamamladığım doktora tezim de ihracat üzerineydi. Üstelik 1976 yılında Türkiye'ye dönüp Komili'ye girmeden önce Amerika ve İsviçre'de sırasıyla NCR ve Procter & Gamble şirketlerinde uluslararası pazarlama uzmanı olarak çalışmıştım. Başbakan'ın odasına girerken içim rahat ve özgüvenim yüksekti. Bana dış ticaretle ilgili bir görev teklif edilmesi benim için bir sürpriz olmayacaktı.

Belki de bu özgüven sakın sakın beni içine çektiği pusuyu fark etmemi engelledi.

“Cem, ihracat amaçlı çok seyahat ediyorsun değil mi?”

“Evet, Sayın Başbakanım.”

“Yaşadıklarından yola çıkarak Türk Hava Yolları'nın performansının bir değerlendirmesini yap bakayım.”

Bu sanki dolu bir barajın savaklarını açma emriydi, THY ile ilgili birçok olumsuz anı birden boşalıverdi.

Haftalarca süren bir ihale sonrası Libya'dan kısa bir süre önce dönerken Tariş Genel Müdürü Ahmet Çetinbudaklar, Halis Komili ve benim Cenevre'de güle oynaya bindiğimiz DC-10'da kabin amirinin bize yaptığı terbiyesizlikten, İzmir Çiğli'de çoluk çoluk yaşadığımız yedi saatlik rötara, Esenboğa'da pist başında yolcu indiren pilottan koltuk numarası verilmediği için her uçağa alınışta yaşanan itişip koşuşmaya kadar yaşadıklarımı bir so-lukta anlatıverdim.

“Evet” dedi, “Maalesef bir üçüncü dünya havayolu, Mısır, İran ve Pakistan'ınki gibi. Hatta bunlardan bazıları bizimkinden daha ciddi.”

Çayından bir yudum aldı, sonra eliyle dizime iki kere vurarak, “Cem, işte ben senin bunları düzeltmeni istiyorum. Seni Genel Müdür atayacağım. Aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı da olacaksın. Hızla kurumu modernleştirmeni, sivilleştirmeni ve özel bir şirket zihniyetini yerleştirip, özelleştirmeye hazırlamanı istiyorum,” dedi.

İlk tepkim, “Efendim, sektörü hiç tanımıyorum,” oldu.

“İhracatçı ve işadamı olarak yeterince tanıyorsun. THY Türkiye’ye yatırım yapacak ülkelere ve ihracatı hedeflediğimiz birçok ülkeye ulaşamıyor. Okyanusu geçmeye korkuyorlar. Uçak aldık, bir türlü Amerika ve Japonya seferlerini başlatamadık. Gittikleri yerlerde de servis çok kötü. Tehirleri devamlı basın gündeminde. Yabancılar ‘They Hate You Airlines’ diye alay ediyor.”

Eliyle tekrar, bu sefer okşarcasına dizime vurdu. “Senin yeterince işletme tecrüben var. Bu iş için uluslararası görgü de gerekli. Sende o da mevcut. Bir de cesaret lazım. Ben sadece kurumu kâra geçirmeni değil, kalitesini ve zihniyetini değiştirmeni istiyorum. Bu da cesaret ister. Kararın sende bunun yeterince olup olmadığını gösterecek. Pazartesi bana cevabını veriver.”

Beni salıvermeden Apple bilgisayarlarını Halis Komili’yle nasıl ilk defa Türkiye’ye getirdiğimizi anlattırdı. Gültekin, Yeyinmen ve benimle Apple Machintosh’un özelliklerini tartıştı. Merkez Bankası’na ilk defa Apple bilgisayarlarını nasıl sattığımı ve o zamana kadar kocaman kara defterlerde tutulan dış borçların PC’lere nasıl geçirildiğinin öyküsünü zevkle dinledi.

Böylece, aralıklarla on beş yılı kapsayan bir öykü beklenmedik bir telefon çağrısı üzerine yapılan bu geceyarısı ziyaretiyle başladı.

# NİÇİN YAZIYORUM?

## *Amaç*

Son olarak yaklaşık altı yıl boyunca sürdürdüğüm THY Yönetim Kurulu Başkanlığı görevim Adalet ve Kalkınma Partisi hükümetinin Nisan 2003'te kurulun tamamını değiştirmesiyle birlikte son buldu. Gerek o günlerde, gerekse kurumun yolcu hizmetlerinden şikâyetlerin seslendirilmeye başlandığı 2004 Yazı'ndan itibaren birçok kez medyanın sorularıyla ve söyleşi talepleriyle karşılaştım. Ülke olarak THY ile ilgili hiçbir tartışmanın içine girmedim, medyanın önüne çıkmadım.

Yeni yönetim kurulunun ve tamamına yakını değiştirilen yönetici kadrosunun uygulamalarını değerlendirmek için zamana ihtiyaç olduğuna düşünüyordum. Ayrıca, her yığidin farklı yogurt yiyişi olabileceğine ve üslup farklılıklarına saygı duymak gerektiğine inanıyorum. Bu nedenlerle, sadece sorumluluk taşıdığım dönem ve kararlarla ilgili sual veya eleştirileri cevaplandırdım; gerektiği zaman kendi strateji, karar ve uygulamalarımızın ayrıntılarını izah etmeye çalıştım. Yeni yönetimle ilgili her türlü yorumdan kaçındım.

Zaman içinde konuya duyulan ilgi ve sualler azalmadı. Kimileri deneyimimizi akademik açıdan bir yönetim "vakası" biçiminde özetlememi talep etti. Bazı başka dostlar bugünü yorumlayabilmek için geçmişi daha yakından bilmek istediklerini söyledi.

Genel müdür ve yönetim kurulu başkanı olarak görev yaptığım 1988-1991'de yaşadıklarımızın Turgut Özal dönemine de bir ölçüde ışık tuttuğunu savunan arkadaşlarımız oldu. 1997-2003 arasında hizmet ederken iktidardaki koalisyonun yapısından kay-

naklanan güçlüklerin de bilinmesinde yarar olduğunu söyleyenler oldu.

Sonuçta, yaşadıklarımızı ve yaptıklarımızı kaleme almaya karar verdim. Kuşkusuz bu kararın duygusal bir yanı da var. “Niye yazıyorum”u kendime sorduğumda şu cevaplarla karşılaştım:

1988 ile 2003 yılları arasında aralıklı olarak Türk Hava Yolları’nı birlikte yönettiğimiz ekibin isimsiz kalmaması, emeklerinin unutulmaması için.

Kamuoyunda daha çok bana mal edilen başarıları, bana ve ekibimize güvenerek destek olan THY çalışanlarına borçlu olduğum ve borcumu kısmen de olsa geri ödemek istediğim için.

Bir de, yaptığımız analizlerin, aldığımız karar ve izlediğimiz stratejilerin bir bütünlük içinde temel verilerle birlikte incelenmesinin yönetim bilimi açısından yararlı olacağına inandığım için.

İşletme fakültelerimizde birçok yabancı şirketin öyküsü ele alınıp vaka yöntemiyle incelenmekte. THY’nin gerçekleştirdiği dönüşüm ve atlattığı krizler sivil havacılık ve işletme bölümlerindeki akademisyen ve öğrencilere yol gösterebilecek gerçek ve ilginç olayları kapsadığı için yararlanabilecekleri bir laboratuvar malzemesini oluşturuyor. Paylaşmak istedim. Geçmişten alınacak derslerin Türk Hava Yolları’nın geleceğini şekillendirecek gençlere ışık tutabileceğine inanıyorum.

Ancak THY’nin öyküsünü sadece soğuk rakamlar ve yalın stratejilerle anlatmak mümkün değil. Çok renkli, birçok kahramanlı, fevkalade hareketli bir dönem söz konusu olan. Örneğin, döneme siyasi damgasını vuran Turgut Özal THY’nin dönüşümünde de çok önemli rol oynadı.

Öykümüzün daha birçok kahramanı var. Bilgi ve hafızasıyla bir kurumsal mit, çalışkanlığı ve dürüstlüğüyle bir fazilet simgesi olan Genel Müdür Yusuf Bolayırılı; hem kurum dışından hem de kadın olduğu için bürokrasinin önüne çıkardığı engelleri aşip iyimserlik ve dinamizmini ekibine aşılayabilen Günseli Tarhan; güler yüzünü hiçbir krizin silemediği Yer İşletme Başkanı Halit Ürkmezgil; 1998’de Trabzon’a kaçırılan TC-JCL “Seyhan” uçağına jandarma timinin belki de birçok ölüyle sonuçlanabilecek operasyonunun tetiğini çekmesine dakikalar kala hava korsanını

ikna edip indiren Anıl Işın Kaptan ve olay sırasında bize sürekli bilgi aktaran Kabin Amiri Nazan Kamlık; havada doğum yaptırdığı gibi, yeni bebek için yolculardan maddi yardımı da organize eden Kabin Amiri Neriman Tural; Diyarbakır Havalimanı'nın kıdemli "karakter"i Hacı; yıllar boyunca filo planlaması ve uçak seçimi çalışmalarına teknik güç katan Çetin Güvenir, Sertaç Haybat ve Cemil Kayahan gibi uzmanlar; yüzlerce sayfalık uluslararası alım kontratlarında uzmanlık kazanıp en ufak ayrıntıya bile egemen olabilen hukukçumuz Berrak Aşçı; ilk dönemde yapılan insan kaynakları yatırımlarının ürünü ve ikinci dönemdekilerin planlamacısı olan Aliye Alptekin; engin hukuk bilgisiyle üstün insanlık vasıflarını birleştiren, resmi törenlerin unutulmaz hatibi rahmetli Atayar Aygün; kurumun memur zihniyetini rekabetçi ticari yaklaşımlara dönüştüren Gürol Yüksel, Yavuz Sökmen, İbrahim Büyükyüksel, Nasuh Çetin, Güliz Öztürk, Bülent Demirci gibi uzmanlar; Vahdet Gündüz, Ömer Moğulkoç, Atilla Çelebi, Oktay Öztekin gibi üstün pilotluk yeteneklerini yönetici kimlikleriyle bağdaştıran kaptanlar, kriz ortamlarında daima sağduyusundan yararlandığımız Vural Akgün ve nice başkaları.

Bizleri engellemek, ürkütmek, yozlaştırmak, görevden kaçırarak isteyen, seneler sonra bile olumsuzluklarını hatırladığımız kişiler de var bu öykünün akışının içinde. Bunlarla karşılaştığımızda patlayan kavgalar da öykümüzün bir parçası.

## **Yapıt**

Yapıtın iki ana kanadı var:

- Birincisinde yönetim kurulu başkanı ve genel müdür olarak görev yaptığım 1988-1991 döneminde yaşanan dönüşümün;
- İkincisinde de yönetim kurulu başkanlığı yürüttüğüm 1997-2002 döneminde yaşadığımız krizler ve bunlardan çıkış yollarıyla sürdürülen çeşitli gelişmelerin öyküsü anlatılıyor. Filo seçimi ve uçuş güvenliği gibi çeşitli konular her iki dönemde de olayların merkezinde oldukları için bazı konular bir kezden fazla karşınıza çıkacak.



Yapıtın birinci kanadında bulunan Giriş ve ilk üç bölümde Özal'ın "Türk Hava Yolları'nı birinci dünya ülkesi havayoluna dönüştürün," talimatının belli bir sorgulama ve araştırma devresinden sonra nasıl uzun vadeli bir stratejiye oturtulduğu anlatılıyor. Bu stratejiyi başarıyla uygulayan yönetici kadrosunun nasıl oluşturulduğu da bu bölümlerde yer alıyor. Dolayısıyla öykünün kahramanlarının hiç olmazsa bir bölümüyle yapıtın ilk kanadında tanışacaksınız. İnsan kaynaklarının motivasyonu ve gerçekleştirilen zihniyet devrimi ana konularımızdan biri.

Çok nadir meydana gelen ama yaşandığında tüm toplumun ilgisini çeken uçak kazalarının önündeki tül perdeyi de V. Bölüm'de aralamaya başlayacak ve konuya X. Bölüm'de geri döneceğiz. Kazaların önemli bölümü altyapı eksikliklerinden kaynaklandığı için havaalanlarının durumuna da XI. Bölüm'de değineceğiz.

Ürettiği hizmet için sayıları günümüzde yüze ulaşmış trilyonlarca YTL değerinde uçak kullanan THY'nin filosunun boyut ve özelliklerine karar vermesi, uçak tipini seçip satın alma işlemini tamamlaması kurumun en zor ve teknik görevlerinin başında gelir. Kararların sonuçları şirketin performansını yıllar boyunca etkileyeceği için bu konuyu da IV. ve VII. Bölümlerde kapsamlı biçimde ele alacağız.

Sivil havacılık dünya ekonomisinin en inişli çıkışlı sektörü. Ekonomik konjonktürden bölgesel savaşlara, terörden salgın hastalıklara kadar birçok öğeden çok çabuk etkilenen bir doğası var. Dolayısıyla, havayolu işletmeciliği bir anlamda sürekli kriz yöneticiliği demek. Körfez Savaşları'ndan 11 Eylül Saldırısı'na, uzun bir grevden 2001 mali krizine kadar birçok olayın etkileri ve alınan önlemler ve sonuçlarını da VI. ve IX. Bölümlerde irdeleyeceğiz.

Rekabetin giderek yoğunlaştığı, birçok havayolunun havlu attığı bir ortamda yürüttüğümüz ittifak arayışlarını ve Swissair'in başı çektiği *Qualiflyer* ittifakının kuruluş ve dağılımını VIII., bu deneyimden alınan derslerden de yararlanılarak oluşturulan yeni tarife ve ticaret modelini de IX. Bölüm'de inceleyeceğiz.

Semalardaki tuzakları anlattığımız X. Bölüm'de sivil havacılığın yerde karşılaştığı altyapı sorunlarıyla, tuzak veya tehlikelere de göz atacağız.

XII. Bölüm’de ise birçok büyük kurumun karşılaştığı, özellikle de siyasi rüzgârlara açık Kamu İktisadi Teşebbüsleri’nin etkilendiği bürokratik kıskançlıklar, siyasi düşmanlıklar gibi görünmeyen engeller ve olaylara değineceğiz.

XIII. Bölüm’de devrettiğimiz değerlerle aldığımız derslerin bir bilançosunu çıkarmaya çalışacağız. XIV. ve son Bölüm’de sivil havacılığın geleceğine göz atarak ufuktaki fırsatlar ve sorunları irdelleyeceğiz.

Özetlersek, bu yapıt önce bir dönüşümün sonra da bir yaşam savaşının öyküsü.

Ayrıca, insana güvenen, gücün dağıtılmasına inanan, yeniliği arayan bir yönetim üslubunun anlatısı.

En temelinde, heyecan verici bir hedef etrafında birleşip birbirlerine güvenen bir ekibin ve onlara inanıp durmadan, dinlenmeden kanat çırparak kurumu bulutların üstüne tırmandıran, isimleri şu daracık sayfalara sığmayan binlerce THY’linin öyküsü.

Öykümüz boyunca yer yer uçak, uçuculuk ve sivil havacılık hakkında ilgi duyabileceğiniz değişik konuları da ayrı metinler halinde sunacağız.

## DÜNDEDEN BUGÜNE THY

*Yıl 1933...Türkiye Cumhuriyeti’nin ilanı üzerinden henüz on tam yıl bile geçmemiş. Ülke birbiri ardına uğradığı büyük savaş felaketlerinin yaralarını sarmak, “Misak-ı Milli” sınırları içinde, “kayıtsız şartsız millet hâkimiyeti”ne dayanan güçlü bir devlet oluşturma çabalarıyla meşgul.*

*Kıt imkânlarla rağmen milletin dışından, tırnağından artırdığı tasarruflarla yatırım faaliyetlerine girişilmekten de geri kalınmıyor.*

*Amaç geri kalmışlık çizgisinden kurtulabilmek, ülkenin altyapısını modernleştirmek ve değişen dünyaya ayak uydurabilmek.*

*İşte böyle bir ortamda, sivil havacılığımızın temelleri atı-*

*lıyor ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin 20 Mayıs 1933 tarihinde kabul ettiği 2186 sayılı yasayla, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi kuruluyor.*

*Türk Hava Yolları'nın nüvesini teşkil eden bu kuruluşun filosu günümüzün ölçüleriyle değerlendirildiğinde komik sayılabilecek bir görünümdeydi: Alman yapımı, 4'er koltuklu 2 adet Junkers-F-13 ve ABD yapımı, 5'er koltuklu 2 adet King-Bird uçağı. Bunlara, Cumhuriyet'in 10. yıldönümü dolayısıyla hediye edilen, Sovyet yapımı 10 koltuklu ATH-9'un eklenmesiyle uçak sayısı 5'e, koltuk kapasitesi de 28'e çıkmıştı.*

*Türk Hava Postaları adı altında faaliyete geçirilen filo o yıl sonuna kadar İstanbul, Ankara ve Eskişehir havaalanlarından 460 yolcu taşıdı ve 7.549 lira (1933 yılı değerleriyle 4.545 dolar) gelir sağlayabildi.*

*Bir müdür tarafından yönetilen kuruluşta 7 pilot, 1 telsizci, 8 makinist ve 8 memur olmak üzere toplam 24 personel görev yapıyordu.*

*İşletme 1935 yılında 2744 sayılı kanunla Bayındırlık Bakanlığı'na devredildi.*

*1938 yılında da Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü'ne dönüştürülerek Ulaştırma Bakanlığı'na bağlandı. Türkiye'de sivil havacılığın asıl gelişimi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başladı.*

*Savaşta kullanıldıktan sonra Amerika tarafından Türkiye'ye toptan 20 bin dolara 10 yıl vadeyle satılan 30 adet 22-28 yolcu kapasiteli DC-3 ve 3 C-47'yi filosuna katan Devlet Hava Yolları İşletmesi 1946 yılında Ortadoğu'nun en büyük havayolu konumuna geldi. Yurtiçinde Bursa ve İskenderun dahil 18 noktaya uçuyordu. DC-3'lerin gelişiyile ilk üç hostes de "Havacı Kadın Kamarot" ünvanıyla göreve başladı. 1947'de ilki Atina'ya olmak üzere yurtdışı seferler de başladı.*

*1954 yılında uluslararası havacılık kurallarına uyum sağlanması ve Türkiye'de sivil havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesi amacıyla Sivil Havacılık Daire Başkanlığı kurularak sivil havacılığın yönetiminden sorumlu kılındı.*

*Uzun yıllarını THY'ye vermiş, şirketin dünya standartlarına ulaşmasını sağlamış başarılı yönetici Cem Kozlu, Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından biri olan THY'nin bulutların üstüne tırmanışının öyküsünü anlatıyor...*

*THY'nin tarihçesi, havacılık bilgileri, dünya havayolları şirketlerinin yaşadığı krizler ve kazalar... Bunların yanı sıra, Türkiye özelinde yaşananlar; sivil anlayışa geçiş, bürokrasi çarkları, politik müdahaleler... Yakın geçmişe damgasını vurmuş olayların, 11 Eylül'ün, Asya Krizi'nin sektöre etkileri... Ayrıca başarılı bir işadammının ağızından şirket yönetimi hakkında ilginç öneriler ve taktikler...*

*(T)hey (H)ate (Y)ou Airlines'dan, Turkish Airlines ismiyle uluslararası başarı listelerine geçen bir dönüşüm öyküsü...*

[www.remzi.com.tr](http://www.remzi.com.tr)

ISBN 978-975-14-1198-3



9 789751 411983

KDV'den muafdir