

Article Info	RESEARC ARTICLE ARAŞTIRMA MAKALESİ	
Title of Article	Volkswagen Emisyon Krizi Ve Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü Ve Etik Değerler	
Corresponding Author	Taha Oğuzhan ÖZCÜRE İstanbul Aydın University, Institute Of Social Sciences, Public Relations and Promotion, tahaoguzhanozcure@gmail.com	
Submission Date Admission Date	31/08/2018 / 10/09/2018	
How to Cite	ÖZCÜRE, T.O., (2018). Volkswagen Emission Crisis and The Role of Public Relations and Ethical Values During Crisis Management , Kent Akademisi, Volume, 11 (33), Issue 3, Pages, 374-389	ORCID NO:0000-0003-2663-9083

Volkswagen Emission Crisis And The Role Of Public Relations And Ethical Values During Crisis Management

Taha Oğuzhan ÖZCÜRE¹

ÖZ

Bu makalede, Volkswagen'in küresel düzeyde yaşadığı emisyon krizi ve bu krizden kurumsal itibarını koruyarak çıkmak için yaptığı halkla ilişkiler uygulamaları incelenmektedir. Etik olmayan davranışların, kurumsal kültür ve imajın yeniden önem kazandığı günümüzde bu konu bilimsel açıdan incelenmeye değer önemli bir vaka analizi örneği oluşturmaktadır. Ayrıca, kriz iletişiminin nasıl sağlandığı araştırmanın gerçekleştirildiği 23.09.2015 ile 03.09.2018 tarihleri arasında, Türkiye'de en fazla tiraja sahip ana akım medyayı temsil eden gazetelerden Hürriyet, Sabah ve Dünya Gazeteleri'nde krizin kaç kez habere konu edildiği ve bu haberlerin içeriklerinin halkla ilişkiler ve kriz iletişimi uygulamaları Benoit'in imaj restorasyon teorisi yardımıyla analiz edilmiştir. Bu haberlerin çift yönlülük, şeffaflık, özür dileme, açıklama yapma, krize sahip çıkma ve tek seslilik gibi halkla ilişkiler uygulamalarına örnek oluşturdukları ve görülmektedir. İnceleme kapsamında, gayet başarılı olduğu görülen kriz yönetiminde halkla ilişkiler uygulamalarının ve etik değerlere önem vermenin Volkswagen'in merkezinin ve Türkiye distribütörü Doğu Otomotiv'in yaklaşımları da analiz edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler ve Etik Değerler, Kriz Yönetimi, Volkswagen Emisyon Krizi.

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi,
tahaoguzhanozcure@gmail.com
(İstanbul Aydın University, Institute of Social Sciences, Department of Public Relations and Promotion, Master Student,
tahaoguzhanozcure@gmail.com)

Volkswagen Emission Crisis And The Role Of Public Relations And Ethical Values During Crisis Management

ABSTRACT

In this article we analyzed the Volkswagen emission crisis which occurred global level and the public relations practices applied by Volkswagen to protect institutional reputation in crisis management. This issue is an important and scientific case study that has become a major issue today when unethical behaviors, corporate culture and image is gained importance again. Also, how the public relation and crisis communication are applied examined by the help of Benoit's image restoration theory between the research period of 23.09.2015 and 23.10.2017 by crisis news how many times had published by Hürriyet, Sabah and Dünya newspapers which are representing the mainstream media with the most circulation in Turkey through the contents of these news were discussed. These news are seen as examples of Public Relations practices such as bi-directional, transparency, apology, explanation, crisis-taking and Single-voice analyzed with the help of Benoit's image restoration theory. Within the scope of the review, the approach of Volkswagen's central management and Turkish Distributor Doğu Otomotiv to Public Relations practices in crisis management is also analyzed.

Keywords: Public Relations and ethical values, Crisis Management, Volkswagen Emission Crisis.

**Bu makale 2018 yılında tamamladığımız “Şirketlerin Kriz Yönetiminde Uyguladıkları Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Etik Değerler” başlıklı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır./This article is extracted from my master thesis dissertation entitled “Public Relations Applications And Ethical Values Applied By The Companies During Crisis Management” (Master Thesis, İstanbul Aydın University, Institute of Social Sciences, İstanbul, Turkey, 2018.*

“VOLKSWAGEN EMİSYON KRİZİ ve KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE ETİK DEĞERLER”

1. GİRİŞ

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Çevre Koruma Ajansı (EPA) yetkilileri, 2015 Yılı Eylül ayı sonlarında Volkswagen Grup tarafından üretilen dizel motorlu otomobillerin emisyon değerlerinin Avrupa Birliği (AB) ülkelerindeki emisyon değerlerine göre daha düşük çıktığını belirlemiştir. Buna göre ABD'deki emisyon sınır değerleri AB standartlarına göre neredeyse iki katı daha düşüktür. ABD Çevre Koruma Ajansı (EPA) araçlarda daha önce uygulanmayan yol üzerinde bazı testler yapmıştır. Bu testler sonucunda, araçların test ölçümlerinin yol üzerinde yaklaşık 35 kat daha yüksek NOx (Azot oksit) emisyon değerleri tespit edilmiştir. İş etiği, kurumsal kültür, mühendislik eğitimi ve firmalar için etik olmayan davranışların yeniden sorgulandığı günümüzde, Volkswagen krizi, bu açıdan incelenmeye değer bir vaka analizi örneği oluşturmaktadır. Volkswagen vakası, halk sağlığına, çevreye, ekonomiye, kurumsal itibara olumsuz etkileri ve krizin nasıl yönetildiği açısından önem kazandığı gibi, halkla ilişkiler,

ve iletişim açısından da önemli hale gelmiştir (Ndedi ve Feussi, 2015: 1). Yine, böyle bir durumla karşılaşan diğer firmaların, krize acil olarak tepki vererek yaptığı halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri ile tüketicilerin güvenini ve basının desteğini kazanan bir planla krizin üstesinden gelmeyi başarmış oldukları bilinmektedir. Amerikan iş tarihinde bugüne kadar hiçbir firmanın Volkswagen düzeyinde bir başarı kazanmadığı bilinmekte ve Volkswagen Group'un bu konuda gösterdiği başarıların düzeyi hem iş dünyasında hem de akademik düzeyde merak edilmekte ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmaların sonuçlarına göre, ABD'de 2009 ile 2015 yılları arasında 482 bin, Avrupa'da da 8,5 milyon Volkswagen TDI temiz dizel motorlu otomobilde söz konusu hileli ölçüm yapan parçaların kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu işlemler dolayısıyla firmanın sadece ABD'de 20 milyar dolar zararının ortaya çıktığı belirtilmektedir (Oldenkamp, Zelm ve Huijbregts, 2016: 121).

1. KRİZ YÖNETİMİ

Bir işletmenin stratejik hedeflerini, itibarını ve varlığını tehdit eden olağanüstü, karmaşık bir durum olarak nitelenebilen “kriz”, faaliyet alanı, büyüklüğü ve başarılarına bakılmaksızın işletmelerin geniş çaplı, etkili, yönetilmesi zor ve karmaşık sorunlarla karşılaşmasına yol

açabilmektedir. Bu açıdan krizlere hazırlıklı olmayan, onları yönetmekte ve yeniden ayağa kalkmakta başarılı olamayan işletmeler için krizin etkileri çok daha büyük olmaktadır (Karaağaç, 2013: 117-119). Ekonomi ile halkla ilişkiler arasında bir ilişki olduğu gibi kriz dönemlerinde kriz yönetimi ile kriz iletişimi arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Krizler kurumların işleyiş süreçlerini bozan, sekteye uğratan, çözümü için sınırlı süresi bulunan kaos ortamları olarak değerlendirilmektedir. Krizlerin, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması krizin çözüm mekanizmalarını yetersiz kılarken, kriz dönemlerinde oluşan endişe ve panik hedef kitlelerle olan iletişimi ise aksatmaktadır. Krizlerin üstesinden gelinmesi, kriz yönetim süreçlerinin başarısına ve güçlü iletişim ve halkla ilişkiler stratejilerine bağlı görülmektedir. Ana akım medyanın ve sosyal medyanın haber kaynağı olarak günlük yaşamdaki gücünün artması, bu ortamların kriz iletişim stratejileri içindeki önemini daha da güçlendirmekte ve sosyal medyada kriz dönemlerinde asılsız dedikoduların kolayca dolaştığı iletişim ortamları olmakla birlikte, doğru yararlanıldığı takdirde medyanın krizlerin etkilerinin azaltılması için çeşitli potansiyellere sahip olduğu değerlendirilmektedir. Kriz döneminde toplumun habere duyduğu gereksinimi gidermek ve asılsız dedikoduların etkilerini azaltmak, kurumsal tek sesliliği yansıtan halkla ilişkiler stratejileri içinde medya yönetimini gerekli kılmaktadır (Akbaşır ve Kuşay, 2015: 1177).

1.1. Kriz Kavramı ve Halkla İlişkiler

Tiptan işletme yönetimine kadar kullanımı yaygın bir kavram olmakla birlikte politika, toplum ve ekonominin her alanında değişik kullanım alanları bulunduğundan “kriz” kavramı ve “kriz yönetimi” kavramları üzerinde belirli ve ortak bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte, “ayırt etme ve karar” anlamında kullanıldığı Yunanca, “krisis” sözcüğünden gelmekte ve tarihsel olarak savaş ve tıpta kullanımı yaygınlaşmış bir kavram olduğu bilinmektedir. Hippokrates ve Thukydides krizi, “yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası” olarak adlandırmışlardır. Bu anlamda, işler ya daha iyiye ya da daha kötüye verilecek stratejik karar sonrası giderek, dönüm noktası anını simgelemektedir (Akıncı, 2010: 39). Genel olarak kriz; beklenmeyen, önceden tahmin edilemeyen ancak, hemen karşılık verilmesi gereken, işletmelerin varlığını devam ettirme, uyum ve savunma mekanizmalarını yetersizleştirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve imajını tehdit eden bir gerginlik olarak tanımlanabilir. Böylece, işletme yönetim ve organizasyonu bozularak yönetimin fonksiyonlarını icra edememesi söz konusu olmaktadır (Yavuz, 2013: 17). Koçel’e göre kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durum olup, işletme yönetiminde acil cevap verilmesi gereken ve çabuk

harekete geçilmesini gerektiren bir durumdur. Aksi halde, bozulan bilançolar, devamlı aksayan nakit akışı, artan ve cevapsız kalan müşteri şikayetleri, iadeler, sipariş iptalleri, düşen satışlar, azalan pazar payı ve öne geçmeye çalışan rakiplerin faaliyetlerinin artması gibi sorunlarla karşılaşılacaktır (Koçel, 1993: 1-3).

İletişim ve halkla ilişkiler çerçevesinde değerlendirildiğinde ise kriz; “medyanın dikkatini çeken durumların değişken çerçevesi” olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir tanım yapmamız gerekirse, kriz, “bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur” (Pira ve Sohodol, 2015: 24-25).

Aşağıdaki Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere krizler beklenmeyen, olağandışı olaylar olduklarından çeşitli belirsizlikler üretmekle birlikte kurumlar açısından çeşitli fırsatlar da yaratırlar. Bu açıdan birçok olumsuz yönleri bulunmasına rağmen olumlu olarak değerlendirilebilecek öğrenme, stratejik değişiklikler yapma, büyüme ya da yeni rekabetçi avantajlar geliştirme olanakları da yaratmaktadır. Kriz yönetimini, bir krizin geniş ölçekli etkilerini yönetebilmek için liderlik, karar alma, iletişim ve yönetim işlevlerinden oluşan bir yönetim süreci olarak tanımlayabiliriz.

Planlama ve belirsizlik içeren durumlara karşı dinamik karar alma yetkinliklerinin bir bileşkesi olan bu süreçte; karmaşadan düzen yaratmak, tepki ve kurtarma çalışmalarını eşgüdümleme (koordine etme), iletişim düzeni kurma, tüm paydaşlara güven telkin etme ve krizi en az hasarla atlatma gibi hedefler bulunmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Kriz Tanımlarının Önemli Bileşenleri

Beklenmeyen	Olay şaşırtıcı, sürprizdir. Kurum tarafından planlanmamış ya da öngörülmemiştir. En agresif kriz yönetim planlarına bile sığmayan şartlardan da kaynaklanabilir.
Olağandışı	Tüm organizasyonlarda her gün problemler meydana gelir. Bu problemlere karşı kurumlar rutin prosedürlere başvururlar. Krizler rutin prosedürler ile yönetilemeyen olaylardır. Bunun yerine krizler eşsiz ve çoğunlukla ekstrem önlemler gerektirir.
Belirsizlik üretir	Krizler beklenmedik ve kurumların rutin hareketlerinin ötesinde durumlar olduklarından muazzam belirsizlik doğururlar. Kurumlar çeşitli derecelerde araştırma ve inceleme yapmadan krizlerin etkileri ve nedenlerinin farkına varılamaz.

	Belirsizliği azaltma çabaları bir krizden sonra aylar hatta yıllarca sürebilir.
Fırsatlar yaratır	Krizler normal iş süreçleri sırasında elde edilemeyecek fırsatlar yaratır. Krizler öğrenme, stratejik değişiklikler yapma, büyüme ya da yeni rekabetçi avantajlar geliştirme olanakları yaratır.
Amaca, itibara ya da önceliği yüksek amaçlara karşı tehdit	Krizler kurumlara ve bağlı şirketlere karşı yoğun tehdit üretebilir. Bu tehdit çoğunlukla bir kurumun itibarı ya da imajının zarar görmesidir. Ancak bazen bu tehditler kuruma kalıcı, telafi edilemez zararlar da verebilir.

Kaynak: Çakır, 2014: 69.

Burada, “İş Sürekliliği Yönetimi (İSY)” uygulamalarına yer vermek, herhangi bir beklenmedik olay için gerekli olan önlemleri önceden alma becerisi geliştirerek, işletmelerin itibarını, markasını ve değer yaratan faaliyetlerini korumak amacıyla bütünsel bir yönetim stratejisi izlemeyi mümkün kılacaktır (Karaağaç, 2013: 120).

Toplumsal yaşamda bireyler ve kurumlar sürekli belirsizlikler ve çeşitli risklerle karşılaşmaktadırlar. Bu durumlar çalışanlar, toplumlar ve ülkeler için büyük olumsuzlukların başlangıcı olabilmektedir. Bu nedenle, ister büyük ister küçük ölçekli olsun, tüm işletmeler kuruluşlarından itibaren faaliyet süreleri boyunca karşılaşmaları olası her türlü riski analiz etmek ve bunlara yönelik önlemler almak zorundadırlar. Her alanda hızlı bir değişimin görüldüğü, risk ve belirsizliklerin gittikçe arttığı dünyamızda, özellikle, Türkiye gibi gelişen ekonomilerde ekonomik, politik ve yasal risk ve belirsizlikler de daha yoğun ve etkili bir şekilde yaşanmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005: 2). Örgütsel kriz türleri; bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılacak olursa Grup I, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Bu tür krizler örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır. Grup II, örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkarak örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Grup III, örgütsel davranış bozukluklarını gösterirken, Grup IV’de örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklar yer almaktadır. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarının da artması ile ortaya çıkmaktadır (Haşit, 2000: 17).

Krizlerin, sosyolojik - teknolojik faktörlerin örgüt - çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmakta olduğunu, bu boyutlar dikkate alınarak krizleri dört şekilde sınıflandırmanın mümkün olduğunu görmekteyiz:

Grup I: Ürün ve servis hataları, fabrika hataları, endüstriyel kazalar, bilgisayar arızaları, eksik-gizli bilgi akışı ve iflas buna örnek verilmektedir. Bu tür krizler örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır.

Grup II: Örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkarak örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Yaygın çevresel zararlar, endüstriyel kazalar, rekabetin hızlanması, hükümet krizleri, uluslararası krizler buna örnektir.

Grup III: Örgütsel davranış bozukluklarını gösterirken, değişikliklere uyum sağlayamama, örgütsel bozukluk, iletişimsizlik, sabotaj, üretimin engellenmesi, taklitçilik, kötü niyetli söylenti ve iftiharlar, kanun dışı faaliyetler, cinsel taciz ve mesleki hastalıklar buna örnektir.

Grup IV: Örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklar yer almaktadır. Sabotaj, terörizm, yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması, üretimin engellenmesi, taklitçilik, kötü niyetli söylenti ve iftiharlar, çalışanların greve gitmesi ve boykotlar örnek gösterilmektedir. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarının da artması ile ortaya çıkmaktadır. Bir işletmeyi kriz durumu ile karşı karşıya getiren faktörler iç ve dış çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Çevresel etmenler olarak ta adlandırılan bu iç ve dış çevre faktörlerini: işletmenin işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, sahip olduğu örgüt kültürü gibi iç dinamikler yanında doğal faktörler, ekonomik sistem, teknolojik faktörler, hukuksal ve siyasal faktörler ve uluslararası faktörler gibi dış çevre faktörleri şeklinde sıralayabiliriz. Kriz dönemleri işletme yönetimine tüm zorluklara rağmen önemli beceriler kazandıran deneyimler olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda şirketlerin gerek kendi kontrolleri dışında gelişen bazı olumsuz koşullardan, gerekse kendi yönetim başarısızlıklarından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında da önemli artışlar ortaya çıkmakta; bu yoğunluk da krizleri şirketlerin faaliyetlerini şekillendiren önemli bir unsur kılmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005: 2-5).

İşletmelerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok faktör, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynaklarının özellikleri, kültürel şebekesi gibi iç dinamikleriyle ilgili ise iç çevre faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörler kendi başlarına krizlere kaynaklık edebilecekleri gibi, aynı zamanda birlikte ya da başka faktörler nedeniyle oluşan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumlara yol açabilmektedir (Göztaş, 2012: 161-165).

İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan her değişiklik kriz tehdidi oluşturur. Bu değişiklikleri kriz olarak algılamada bazı özelliklerin varlığı aranmaktadır. Şöyle ki;

- a-) Ciddi bir hastalık gibi acil müdahale gerektirmesi,
- b-) Standart karar alma ve önleme yöntemlerinin yetersiz kalması,
- c-) Beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ani bir durum olması,
- d-) Her stresli durumun bir kriz olmaması,

e-)Kritik ve örgütü tehdit edici olması, baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırması,
f-)Bazıların ansızın ortaya çıkmasına karşılık, bazılarının ortaya çıkıncaya kadar uzun sürenin geçmesi,
g-)İşletmeyle ilgili üçüncü kişileri de yakından etkilemesi (yönetici, iş gören, hissedar, devlet..vb.),
h-)Kesin çözüm ve formülünün bulunmaması,
ı-)Tekrarlanabilir olması,
i-)İşletme sahip ve yöneticilerini gerilim içinde bırakarak, korku ve paniğin egemen olması,
j-)Mutlak bir felakete dönüşmemesi ve bazı fırsatlar barındırması söz konusudur (Akıncı, 2010: 47).

Kriz anında işletmeler nasıl davranacaklarını doğru şekilde bilmelidirler. Kriz anında alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Çünkü, kriz anını doğru yöneten işletmeler başarılı olmaktadır. Krizin yönetime etkileri olumlu ya da olumsuz yönde olabilir. Yöneticiler düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu etkileri şu şekilde belirlenmiştir: Yeni pazar arayışları yaratır. Yarım kalan projelerin devam etmesini sağlar. Kara geçme düşüncesi ağırlık kazanır. Dış pazarlara açılma gereği doğar. Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar. Dış çevreyle iletişim artar. Kriz deneyimi kazanılır. Ekip çalışması güçlenir. Yöneticilerle çalışanlar arasında yakınlaşma sağlanır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ön plana çıkar. Kalitenin önemi anlaşılır. Çalışanlar işlerinin önemini anlar. Krizin yönetime olan olumsuz etkileri ise şunlardır: Geleneksel örgüt yapısına sahip kurumlar hızlı karar alıp krize çabuk cevap veremezler. Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz. Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür. Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar. Kararların etkinliği bozulur. Yan sanayinin ilave yükleri artar. Finansal problemler oluşur. Kredi faizleri işletmeyi zorlar. İşten çıkarılma korkusuyla çalışanların motivasyonu kalmaz. Dakika maliyeti ve sabit giderler artar. Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar. Üretim tekniklerindeki iyileştirme durur. Yönetimsel programlar aksar. Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar. Yatırımlar yarım kalır. Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer. Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur (Vergil-Tüz, 2014: 84-85).

Kriz yönetiminde kullanılan teknikleri genellikle stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralamak mümkündür:

a-) Stratejik Tahmin: Stratejik tahmin her şeyden önce geleceğe dönük tahminler yapmayı gerektirmektedir. Bu tahminler örgütün yeni durumlara uyum sağlayacağı varsayımına dayanmaktadır. Bugün yöneticiler için kesin bir şekilde tahmin yapmaya imkan tanıyan fakat sürpriz olayları gözden kaçıran pek çok tahmin teknikleri bulunmaktadır. Bu teknikler niteliksel tahmin yöntemleri, ekstrapolasyon, simülasyon ve neden-sonuç metodlarından oluşmaktadır. Bu tahmin tekniklerinin özünü büyük veya

geniş değişikliklerin etkisini doğru bir şekilde tahmin etme ve değerlendirme oluşturmaktadır.

b-) Olasılık Planlaması: Olasılık planları olayların beklenen şekilde gerçekleşmemesi durumunda yerine konulabilecek alternatif planlardır. Tahmin önceden hakkında bazı şeyler söylenen durumlara ve makul belirli olaylara dayandırılmakla beraber, bir örgütün hazırladığı olasılık planları daha belirli durumlar içindir. Şirketin stratejik kararlarının büyük bölümü olasılık planları tarafından oluşturulan çerçeveye dayandırılmaktadır. Firma piyasaya hakim konumda ise stok geri alım programını başlatabilir. Görüldüğü gibi, olasılık planları bir dereceye kadar tahmin edilebilir çevresel değişikliklere dayandırılmaktadır. Açıkçası, hazır olasılık planlarına sahip olma bir şirketin yalnızca krize karşı korunmasına değil, aynı zamanda ortaya çıktıkça kriz durumlarını çözmesine yardımcı olmaktadır.

c-) Sorun Analizi: Bu yaklaşım olasılık planlaması ile daha çok benzerlik göstermektedir. Burada amaç, işletmenin dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek şirkette karar verenleri tetikte tutmaktır. Diğer taraftan, işletmenin gerçekleştireceği çabalar, sorunu avantaja döndürmeye yönelik olmaktadır. Örneğin, çevreyi koruma eğilimi bazı şirketlerin eninde sonunda üretim metodlarını, kullandığı enerji kaynaklarını ve ürettiği ürünleri değiştirmek zorunda kalacağını kanıtlamıştır.

d-) Kriz Yönetimi Takımı Oluşturmak: Kriz döneminde açık bir emir komuta zincirine sahip kriz yönetimi takımı oluşturmak önemlidir. Takım her altı ayda ve daha fazla sürede potansiyel krizleri ve onlara nasıl cevap verileceğini tartışmak için toplanmalıdır. Bu takımlar işletmenin tüm bölümlerinden girdi elde etmek, şirketin karşılaşmayı hayal edebileceği her muhtemel felaketi tespit etmek, potansiyel krizleri belirlemek ve bunlardan işletmenin nasıl korunacağını belirlemek için çapraz fonksiyonlu olmalıdır. Şirket için en yüksek gerçekleşme riskine sahip krizler için tam kriz planı hazırlanmalıdır. Daha az gerçekleşme riskine sahip krizler için daha küçük bir olasılık planı yeterlidir (Murat, 2005: 9).

Kriz anında öncelikli yapılacak faaliyetler, kriz planı uygulamaya konulduktan sonra etkin bir kriz yönetimi için şu sorulara yanıt aranmalıdır: Gerçek sorun veya sorunlar nelerdir? Düşünce anlamında en kötü senaryo planı nasıl olmalıdır? Bilgi akışı nasıl sağlanacaktır?

Bu aşamadan sonra etkili bir kriz iletişim stratejisi hazırlanmalıdır. İletişim stratejisi ile de şu temel sorunların yanıtları aranmalıdır: Faaliyet gösterilen çevre neresi? Hangi Pazar araştırması yapılmalı? Hedefler nelerdir? Hedef kişiler kimlerdir? Hedef kişilerin istekleri nelerdir? Neler söylenecek? Mesaj inanılır mı? Mesaj nasıl dağıtılacak? Mesaj hangi kanallarla dağıtılacak? Hangi görevler ne zaman yapılacak? Burada hazırlanan iletişim stratejisinin yazılı ve hızlı hazırlanması yanında şu başlıkları da içermesi gereklidir: Sorun, Geçmiş,

Amaç, Hedef Gruplar, Diğer Bağlantılı Gruplar, Belirlenen Strateji, Verilecek Temel Mesaj, Temel Mesajın/Konunun Durumu, Medya İçin Anahtar Taktikler, Paydaşlar ve Diğer Gruplar, Bütçe ve Birincil İletişim (Vergiliel-Tüz, 2014: 87-88).

Kriz yönetimi planlamasında kriz dönemindeki iletişimin planlanması da çok önemlidir. Kapsamlı bir iletişim planı iki bölümden oluşur:

1. Bilgi toplama işlemleri,
2. Bilgi yayma işlemleri.

Bu açıdan kriz iletişimi sisteminin oluşturulmasında göz önünde bulundurulacak önemli noktalar şunlardır: Örgüt içinde etkin ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması, kriz yönetim planında öngörülen her krize hitap edebilecek bir iletişim planı geliştirilmesi, durumun asla hafife alınmaması, planlarda oynama olabileceğinin ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi, kriz iletişim planının sürekli güncel tutulması, kriz anında irtibata geçilecek kişilerin güncel listesinin hazır bulundurulması, personel için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması ve dağıtılması, basın merkezinin kurulması ve basın toplantıları için bir odanın ayarlanması, örgütün tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde ivedilikle açıklama yapılması, şirket sözcüsünün eğitimi, işletmenin tüm birimleri ve hedef kitleleri ile ilgili tüm bilgilerin el altında tutulması, kriz anında kullanılacak medya ve tekniklerin belirlenmesi, gerekli hazırlıkların yapılması, tüm iletişimi yönetecek halkla ilişkiler yöneticisine mutlaka kriz yönetim ekibinde yer verilmesi, santral görevlilerinin eğitimi ve acil telefon hatlarının belirlenip duyurulması, hikayenin açıkça, dürüstçe anlatılması, açıklanamayacak şeylerin sebebinin ve ne zaman bilgi verilebileceğinin bildirilmesi ve açıklanan her şeyin kanıtlanabilecek durumda olması, kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi, ancak yoksa suçsuzluğun kanıtlanması için her yola başvurulması, durumu açıklarken krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması, alınan kararların öncelikle personele iletilerek içte huzursuzluk çıkmasına mutlaka engel olunması, grup ruhu yaratılması, durumun abartılmaması, kriz planına uyulması, şirket misyonunun ve ana hedeflerinin unutulmaması, mesajların açık, dürüst, samimi, tarafsız, şefkatli, yapıcı ve kolay anlaşılabilir olması, şirket içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, problemlerin görmezden gelinmemesi, kriz yönetim ekibinin basın merkezine güvenmesi ve krizi kontrol altına almak için atılan her adımdan haberdar etmesi, basın merkezinin 24 saat hizmet vermesi ve gerekli personelin eğitilip hazır bulundurulması, tüm iletişim sürecinde dürüst, sempatik, açık, kolay ulaşılabilir, tarafsız, yapıcı ve doğru zamanlı olunması, kayıtsız ve saldırgan bir tutum takılmaması, durumdan duyulan üzüntünün belirtilerek kişilerin her zaman maddi varlıkların önünde tutulması gerekir (Pira ve Sohodol, 2015: 236-237). Yine, krizin çıkmasına yol

açan olay da sorumluluğu bulunan personelin iş akdinin feshedilerek işten çıkartılması gerekmektedir (Demirkaya ve Özcüre, 2013: 60 ; Demirkaya, 2006: 3-10).

Kriz yönetiminin yolu etkili iletişimden geçmektedir. Büyük çaplı krizler her zaman toplumun ve medyanın yoğun ilgisini çekmekte hatta siyasete konu olmaktadır. Bu nedenle başarılı bir kriz yönetiminin yolu her zaman etkin iletişimden geçmekte ve bilginin etkin yönetimi söz konusu iletişimde başrolü oynamaktadır. Bu açıdan bilgi yönetimi önemli hale gelmektedir. Açıklık ve güvenilirlik başarılı bir kriz iletişiminin temel göstergeleridir. Kriz sırasında bilginin değişmeden hızla tüm ilgililere ulaşması anahtar öneme sahiptir. Yürütülecek iletişimde verilecek mesaj ve aktarım şekli, algı ve hassasiyetler iyi hesaplanmalıdır (Karaağaç, 2013: 121-126; Muslu, 2016:370).

Kriz kaynaklık eden iç çevre faktörlerini incelerken üzerinde durulması gereken ilk nokta işletmenin çevresel gelişmeleri izlerken takındığı genel tutumdur. İşletmenin krize karşı izlediği reaktif ve proaktif tutuma göre değişiklikleri izleme, olayları yorumlama, değişikliklere yönelik plan ve programlar geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle, reaktif tutuma sahip işletmelerde, krize ilişkin öngörme mekanizmalarına yeterince önem verilmemesi, kriz durumuna ilişkin alınan sinyallerin ciddiye alınmaması hatta yönetim tarafından yok sayılması, gelişmelerin sağlıklı olarak izlenmemesi gibi sorunlarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Dolayısıyla krizle karşılaşmamak isteyen işletmelerin, proaktif bir tutum geliştirmeleri yani, gelişim ve değişimleri yakından izlemeleri, örgüt yapısını bunlara uygun biçimde değiştirip geliştirebilecek plan ve programlar üretmeleri, krize ilişkin uyarı ve sinyalleri görmezden gelme ya da inkar etme yerine bunları dikkate alacak şekilde hareket etmeleri gerekmektedir (Göztaş, 2012: 162).

Proaktif yaklaşıma göre hareket özgürlüğünün daha kısıtlı olması nedeniyle halkla ilişkiler uygulayıcıları “yangın” söndürmeye hazır durumda olmalı, gerçekleşen olayın zaman, yer, aktörler, nedenler, sonuçlar gibi koşullarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Reaktif yaklaşımlara her zaman proaktif yaklaşımlar tercih edilmelidir. Ancak, bu her zaman mümkün olmayabilir. Dolayısıyla, farklı zorlukları ve zorunlulukları bulunan reaktif yaklaşımın ağırlıklı olmamasına dikkat edilmeli ve nedenleri incelenmelidir. Proaktif yaklaşımla yönetilen kriz reaktif yaklaşıma göre daha kısa sürede, az maliyetle, daha az çabayla atlatılır (Arklan, 2014: 230).

Kriz yönetiminde proaktif yaklaşım daha da önemli hale gelmiştir. Proaktif yaklaşım sayesinde işletmelerin krize yakalanmasının önüne geçilebileceği gibi, işletmenin kontrol edemediği dış çevresinden kaynaklanacak krizleri atlatmada da önemli avantajlar sağlayacaktır (Tağraf ve Aslan, 2003:150).

Kriz döneminde hazırlanacak kriz iletişim planı ile örgütün krize tepkisi planlanmış olur. Dolayısıyla planlı, proaktif ve reaktif bir süreç söz konusudur. Böylece,

tutarlı, uyumlu bir iletişimle, akılcı bir planlamayla örgütler kriz yönetiminde başarıya ulaşabilir, örgütlerini krizden kurtarabilir (Pira ve Sohodol, 2014: 238). Aksi halde kurumsal ve geniş organizasyon yapılarına sahip ve güçlü sermaye yatırımları olan şirketler dahi örgüt içi iletişim sorunları olması nedeniyle kriz dönemlerinde piyasa kaybı, zarar ve iflas durumu ile karşılaşabilecektir (Muslu, 2016: 374-375).

1.2. Krizde Alternatif Çözümler; Kriz İletişimi

Kriz durumlarında işletmelerin neler yaptığı veya yapacağı önem kazanmaktadır. 30 yıldır bu konu üzerinde kriz yönetimine dönük çeşitli iletişim teorileri geliştirilmiştir.

Tablo 2: Kriz İletişim Teorileri

Teoriler	Özellikleri
Kurumsal Savunma	Kuruma karşı bir saldırının yarattığı tehdidi yönetmenin önemini belirtir. Kurumun gerçekleştirdiği iddia edilen ahlaken ya da yasal olarak yanlış davranışın (kabahat) savunulmasına odaklanır. Savunmaya yönelik iletişim stratejileri yürütür.
İmaj Restorasyon Teorisi	Suçlananın imajına yönelik tehdidi ortadan kaldırmaya çalışır. Krize neden olan kurumsal davranışın hesabının verilmesi için yapılacak açıklamaya odaklanır. Açıklamaları yönetecek iletişim stratejileri yürütür.
Durumsal Kriz İletişim Stratejileri	Krize ilişkin sorumluluk yüklemelerini azaltmaya çalışır. İletişimi kurumun itibarı varlıkları ve kriz tipine dayanarak belirlemeye odaklanır. Sorumluluk yüklemelerini ya da paydaşların algılarını etkilemeye yönelik kriz tepki stratejileri için karar verme akış şeması bulunmaktadır.
Kurumsal Yenilenme Teorisi	Krizdeki büyüme ve öğrenme fırsatlarını vurgular. Liderlik ve kurumsal iletişim prensiplerine büyük önem verir. Krizlerin üstesinden gelmek için güçlü pozitif değerlere iyimser bir ileriye bakış perspektifine ve öğrenmeye önem verir.

Kaynak: Çakır, 2014: 72.

Bu teorilerin önerdiği stratejiler “uyumlandırma” ve “savunma” stratejileri olarak iki ana sınıfa ayrılarak incelenebilir. Yukarıdaki Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere krizlerden çıkışta kullanılmak üzere geliştirilen çeşitli kriz iletişimi teorilerinden yararlanılmaktadır. Özellikle, Kurumsal savunma, İmaj Restorasyon Teorisi, Durumsal Kriz İletişim Stratejileri ve Kurumsal Yenilenme Teorisi bu teorilerin en önde gelenleri arasında yer almaktadır. Özellikle, Kurumsal Savunma, İmaj Restorasyon Teorisi, Durumsal Kriz İletişim Stratejileri ve Kurumsal Yenilenme Teorisi bu teorilerin en önde gelenleri arasında yer almaktadır. Uyumlandırma stratejileri sorumlulukları kabul eden, iyileştirici eylemler

öneren ya da her ikisini yapan strateji olduğu görülmektedir. Savunma stratejileri ise sorun olmadığını iddia eden, kriz sorumluluklarını reddetmeye çalışan bir stratejidir (Çakır, 2014: 113).

2. VOLSWAGEN EMİSYON KRİZİ VE TÜRKİYE’DE ANA AKIM MEDYADAKİ HABERLERİN İÇERİK ANALİZİ BULGULARI VE BENOIT’İN İMAJ RESTORASYON TEORİSİ YARDIMIYLA ANALİZİ

Akbayır ve Kuşay, Benoit tarafından geliştirilen imaj restorasyon teorisini kullanarak,

Volkswagen krizinin başladığı 20 Eylül 2015-22 Ekim 2015 dönemi için medyada yer alan haberleri araştırmış ve sonuçlarını bir akademik makale olarak paylaşmışlardır. Çalışmamızın bu bölümünde, biz de krizin çıktığı 2015 yılı Eylül ayından başlayarak, krizinin çözülmesi için ABD ile firmanın anlaşmaya vardığı 20 Nisan 2016 tarihi ile 28 Nisan tarihlerini de içerecek şekilde, bu araştırmamızı sonuçlandırdığımız 2018 yılı Eylül ayı başlarına kadar geçen süreci, ülkemizin önde gelen 3 günlük gazetesinin yayımladığı haberleri içerik analizi yoluyla inceleyerek, halkla ilişkiler uygulamalarını kriz iletişimi ve etik değerler açısından değerlendireceğiz. Bu üç günlük gazetede yer alan haberlerde yer verilen halkla ilişkiler uygulamalarını kriz iletişimi ve etik değerleri de içerecek şekilde aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırarak incelemek mümkündür. Bunlar;

1. Şeffaflık: Kurumların krize yönelik olumlu ve olumsuz detaylı ve açıklayıcı bilgi paylaşımında bulunup bulunmadığı,
2. Özür dileme: Kurumların krizin olumsuz etkileri nedeniyle özür dileyip dilemediği,
3. Açıklama yapma: Krizin nedenleri, sonuçları ve telafisine ilişkin genel bir açıklama yapıp yapılmadığı,
4. Krize sahip çıkma: Kurumun krizi sahiplenerek, zararın temini için gereken tüm sorumluluğu üstleneceği mesajı,
5. Tek seslilik: Aynı mesajın kurumun sosyal medya kanallarında yer alıp almadığıdır (Akbayır ve Kuşay, 2016: 1181).

2.1. Türkiye’de Ana Akım Medyada Volkswagen Emisyon Krizi Haberleri

Araştırmanın kapsamını oluşturan 23 Eylül 2015 – 03 Eylül 2018 tarihleri arasında en yüksek tirajlı üç ulusal gazetede Volkswagen krizinin anlaşmayla sonlanması ve diğer konular birçok kez haberlere konu edilmiştir.

Tablo 3: Volkswagen Emisyon Skandalı İle İlgili Haberler 23 Eylül 2015-2 Eylül 2018 (Hürriyet Gazetesi)

23.09.2015	Skandalı hükümet biliyor muydu?	21.04.2017	Alman otomobil devi Volkswagen'in (VW) ABD'deki emisyon davasında, şirkete 2,8 milyar dolar ceza verildi.
26.09.2015	Volkswagen'in yeni patronu belli oldu.	28.04.2016	Elektrikli araç üzerine şirket kuracaklarını söyledi.
27.09.2015	Volkswagen'de iflas korkusu başladı.	22.04.2017	2020'ye kadar en az 20 yeni <u>model</u> elektrikli araç üreteceklerini de ifade etti.
29.09.2015	Volkswagen 11 milyon aracını geri çağırarak.	28.04.2017	Kanada'da emisyon skandalından etkilenen araçları satın alan ve lease yoluyla kiralayan 105 bin kişiye 5 bin 8 bin dolar arası ödeme yapmasına karar kıldı.
30.09.2015	Alman Bakan çok sert konuştu. Alman Bakan'dan VW açıklaması: Artan açgözlülüğün bir sonucu.	22.07.2017	Volkswagene bir kötü haber daha. Alman otomobil üreticisi Volkswagen'in emisyon skandalı nedeniyle başı ağrımaya devam ediyor. ABD Federal Mahkemesi 88 bin 3.0 litre dizel araç sahibi adına açılan davada 125 milyon dolar ödenmesine hükmetti.
05.10.2015	Volkswagen skandalı sonrası zamlar kapıda, dizel günleri sona mı eriyor?	26.07.2017	Almanya Genelinde güncelleme zorunlu oluyor! Trafikten men cezası geliyor.
27.01.2016	Volkswagen emisyon skandalının ardından teknik arıza sıkıntısı yüzünden 67 bin aracı geri çağırıldı.	03.08.2017	5 milyon aracı geri çağırıyorlar. Almanya'da emisyon skandalının ardından sorunun çözülmesi için dizel zirvesi gerçekleştirildi.
10.02.2016	Alman otomobil üreticisi Volkswagen, ABD'de hava yastıklarından kaynaklanan problem dolayısıyla 600 binin üzerinde aracını geri çağıracağını açıkladı.	06.09.2017	Volkswagen, yakıt pompalarındaki bir hata nedeniyle Çin'deki 1.8 milyon adet aracını geri çağırarak.
08.03.2016	Almanya'da Volkswagen'in emisyon skandalını araştıran savcı yönetim kurulu üyelerinden hiçbirini şüpheli olarak görmedi.	10.09.2017	Türkiye'de son 4 yıldır "en çok satılan otomobil ve hafif ticari araç markası" olan Volkswagen, 2017'nin ocak-ağustos döneminde birinciliği Renault'ya kaptırdı.
15.03.2016	Almanya'da 278 bireysel yatırımcı Volkswagen'e karşı 3.7 milyar dolarlık tazminat davası açtı.	12.09.2017	Alman devinden kritik açıklama. Volkswagen'in CEO'su Matthias Müller, Tesla bir tehdit değil; dizel motorlarla devam etmeyi planlıyoruz, açıklamasında bulundu.
15.03.2016	Emisyon skandalının patlak verdiği geçen senenin Eylül ayından itibaren otomotiv devi Volkswagen'in (VW) ABD'de delilleri yok ettiği öne sürüldü.	29.09.2017	Dizel motorlar için 2,5 milyar euro daha ödeyecek. Alman otomobil üreticisi Volkswagen, şu ana kadar kendisine yaklaşık 20 milyar euro maliyet yaratan dizel motorların zehirli gaz emisyonları nedeniyle 2.5 milyar euro daha karşılık ayırdığını açıkladı.
17.03.2016	Volkswagen'in 278 kurumsal hissedarı 255 milyar Euro tazminat davası açtı.	23.10.2017	Suskunluk sona eriyor. Türkiye'de Doğu Otomotiv'in bünyesindeki Volkswagen, dünyada yaşanan dizel skandalı sonrası suskunluğunu yeni modellerle bozuyor. Ekim ayında yeni Polo'yu ve Tiguan Allspace'yi satışa sunan Volkswagen, 2018 ve 2019'da yeni SUV modellerini, 2020'den itibaren ise 23 modelden oluşacak elektrikli otomobillerini devreye sokacak.
23.03.2016	Volkswagen elektronik aksamı dolayısıyla 117 bin aracı geri çağıracağını duyurdu.	05.06.2018	Dev şirketten büyük skand! İlk açıklama geldi. Tüm dünyada büyük tepki çeken bu testler esnasında 10 maymun kullanılmış ve 4
24.03.2016	Şu ana kadar 11 milyon aracı emisyon skandalı yüzünden geri çağırılan Volkswagen 800 bin aracı daha çağıracağını duyurdu.		
30.03.2016	Amerikan federal ticaret komisyonu Volkswagen emisyon skandalı kaynaklı yanıltıcı reklam yaptığını iddia ederek Volkswagen'e dava açtı.		
15.04.2016	Volkswagen üst düzey yöneticilerinin ikramesini düşürme kararı aldı. .		
28.04.2016	Elektrikli araç üzerine şirket kuracaklarını söyledi. 2020'ye kadar en az 20 yeni <u>model</u> elektrikli araç üreteceklerini de ifade etti.		
07.11.2016	Alman savcılığı soruşturmayı derinleştirerek şirketin yönetim kurulu başkanı Hans Dieter Poetsch'i de soruşturmaya dahil etti.		
10.03.2017	Alman otomobil üreticisi tüm suçlamaları kabul etti.		
20.04.2016	Volkswagen Amerika'da ki Volkswagen marka dizel araçlar için müşterilerine 5 bin dolar ödeyecek		

	saat boyunca dizel motor dumanını solumak zorunda bırakılan maymunların televizyon izleyerek meşgul olacakları düşünülmüştü. Volkswagen ocak ayında bu konu hakkında özür dileyerek, “Şirket kendisini her türlü hayvan suistimalinden uzak tutuyor” açıklamasını yapmıştı.	23.03.2016	Volkswagen 177 bin aracını geri çağırdı.
14.06.2018	Volkswagen’e 1 milyar Euro para cezası. Alman otomotiv devi Volkswagen (VW), karbon emisyonu skandalı nedeniyle 1 milyar euro para cezasına çarptırıldı.	21.04.2016	Emisyon skandalı nedeniyle <u>ABD</u> ’de büyük zararlara uğrayan Volkswagen, egzoz gazı yüzünden mağdur olan müşterilerine 5’er bin dolar tazminat ödeyecek
02.09.2018	VW’deki emisyon skandalının benzinli motorlara da sıçradığı iddiası. Alman otomobil üreticisi Volkswagen’in (VW) dizel araçlardan sonra bazı benzinli motorlardaki egzoz gazı testlerini de manipüle ettiği iddia edildi.	16.01.2017	ABD Çevre Koruma Ajansının <u>İtalya</u> -Amerika ortaklı otomobil üreticisi <u>Fiat Chrysler (FCA)</u> şirketine emisyon hilesi soruşturması başlatması, <u>İtalya</u> ile <u>Almanya</u> arasında gerginliğe neden oldu.
		05.02.2017	Deutsch See Volkswagen’e aldığı araçların tanıtıldığı gibi çıkmadığı gerekçesiyle 11,9 milyon Euro dava açtı
		27.02.2017	Volkswagen’e mükemmellik ödülü olan mercury ödülü verildi.
		14.03.2017	Alman polisler Volkswagen skandalından ötürü Audi en büyük 2 fabrikası ve diğer merkezler baskın yapılarak inceleme başlatıldı.
		29.03.2017	Volkswagen ABD’nin 10 büyük eyaletiyle anlaşmasını duyurdu. Buna göre Volkswagen 157 milyon dolar tazminat ödemeyi kabul etti.
		28.04.2017	Volkswagen Kanada’da emisyon skandalından etkilenen araçları satın alan veya lease yoluyla kiralayan 105 bin kişiye beş bin yüz yada sekiz bin dolar ceza ödemesini karar kıldı.
		08.08.2018	Volkswagen bir ülkede daha dizelden çıkıyor Audi, Porsche ve Skoda gibi diğer markaları la birlikte ekim ayı itibarıyla Avustralya’da binek araç modellerindeki tüm dizel seçeneklerinin kaldırılacağı açıklandı. Şirket, Passat ve Jetta modellerinin dizel motorlu opsiyonlarını geçtiğimiz sene, Polo’yu da 4 yıl önce iptal etmişti. Ekim ayında sadece benzinli olarak gelecek MY19 Golf ile VW’nin Avustralya binek araç piyasasındaki dizel varlığı son bulacak.
		23.10.2017	AB Yetkilileri Alman otomobil devlerinin genel merkezlerine baskın düzenledi.
		29.03.2018	Volkswagen ABD’de 7 milyar dolara 350 bin araç aldı. Volkswagen, dizel araçlardaki emisyon sıkıntısı nedeniyle ABD’de 350 bin civarında aracı Şubat ayı ortasına kadar toplam 7,4 milyar dolar ödeyerek geri aldı.
		04.05.2018	Volkswagen’in eski CEO’suna ABD’de dava açıldı. Alman otomotiv devi Volkswagen’in (VW) eski Üst Yöneticisi (CEO) <u>Martin Winterkorn</u> ’a, şirketin emisyon skandalı kapsamında <u>ABD</u> ’de dava açıldı.
		18.05.2018	AB Komisyonundan <u>Almanya</u> ’ya dava. AB Komisyonu, onlarca şehirdeki hava kirliliğinden dolayı Avrupa Adalet Divanı’nda <u>Almanya</u> ’dan davacı oldu.
		08.06.2018	Volkswagen Küçülüyor. Emisyon skandalı

Kaynak: www.hurriyet.com.tr

Tablo 4: Volkswagen Emisyon Skandalı Haberleri 23 Eylül 2015-3 Eylül 2018 (Sabah Gazetesi)

23.09.2015	Güney Kore 2014-2015 model bütün Volkswagen araçlarının inceleneceğini duyurdu.
02.10.2015	Volkswagen krizinin faturası 50 milyar doların üzerinde.
04.10.2015	Mühendisler skandal programı 2008 beri kullandıklarını kabul ettiler.
06.10.2015	Volkswagen ocak ayından itibaren skandal programın kullanıldığı tüm araçları geri çağıracağını duyurdu.
16.10.2015	Türkiye ile Volkswagen anlaşma sağladı. Türkiye’de ki EA 189 dizel 323 bin 977 araç geri çağırılarak gönüllü olarak düzeltileceği açıklandı.
04.11.2015	800 bin aracın daha skandaldan etkilenebileceği açıklandı.
11.11.2015	Volkswagen satışlarının düştüğünü açıkladı.
27.11.2015	Kaliforniya Çevre Koruma Ajansı Volkswagen’e bölgedeki araçların geri çağırılmasıyla ilgili planların 45 gün içinde kendisine sunulmasını istedi.
27.11.2015	Volkswagen 15 yıl sonra ilk defa çeyrek dönemde zarar ettiğini açıkladı.
03.01.2016	ABD Adalet bakanlığı 382 Volkswagen’e dava açtı.
21.01.2016	1.4 ve 1.6 motorlu dizel araçların tarih olacağını açıkladı. 2017 1.5’LİK Dizel motorların piyasaya sürüleceği açıklandı.
26.01.2016	Volkswagen 67 bin Caddy model aracını geri çağırıyor.
08.03.2016	Volkswagen’in emisyon skandalı soruşturması genişletildi.

	sonrasında zor günler yaşayan Alman otomotiv devi Volkswagen yeniden yapılıyor. Bu çerçevede grubun bazı markaları satabileceği konuşuluyor.
18.08.2018	Volkswagen'e park yeri dayanmaz oldu. Almanya'da emisyon skandalı nedeniyle zor günler geçiren Volkswagen, bazı otomobil modellerinin trafiğe çıkmasına izin verilmemesi nedeniyle binlerce park yeri kiralamaya başladı.
03.09.2018	Volkswagen'e yeni şok! Benzinli araçlarda da...Volkswagen Grubu'nun birkaç yıl önce ortaya çıkan emisyon skandalı sonrası şimdi de benzinli motorlardaki egzoz gazı testlerini manipüle ettiği iddia ediliyor.

Kaynak:www.sabah.com.tr

Tablo 5: Volkswagen Emisyon Skandalı Haberleri 22 Eylül 2015-13 Haziran 2018 (Dünya Gazetesi)

22.09.2015	Volkswagen krizi büyüyor. AB ve Güney Kore Volkswagen için çıkan iddiaları inceleyeceklerini duyurdu.
25.09.2015	Alman ulaştırma bakanlığı Volkswagen 2,8 milyon aracın testlerinde manipülasyon yaptığını duyurdu.
29.09.2015	Volkswagen emisyon testlerinde hile yapan yazılım içeren 11 milyon aracı geri çağırdığını duyurdu.
04.10.2015	Volkswagen'in Türkiye distribütörü Doğu Grubu Türkiye'de ki hiçbir araçta sorun olmadığını duyurdu.
15.10.2015	Volkswagen 2 milyon 400 bin aracını kusurlarını düzeltmek için geri çağırdığını duyurdu.
20.10.2015	Bilim sanayi ve Teknoloji bakanı Işık Türkiye'de ki Jetta ve Caddy araçlarının 1.6 dizel motorlularının gönüllü olarak satışlarının durdurulduğunu açıkladı.
02.11.2015	EPA 2014 itibaren üretilen Porsche ve Audi SUV emisyon sistemlerinin test yapılmayan zamanlarda kapatılmasını sağlayan cihaz yerleştirdiğini açıkladı.
20.11.2015	'VW krizi Alman ekonomisini olumsuz etkiler' Alman Ekonomi Araştırma Enstitüsü uzmanı Michelsen 'Volkswagen'deki kriz devam ederse Alman ekonomisi olumsuz etkilenir' dedi. Volkswagen 2016 yatırım bütçesini açıklanan rakamı 13 milyar Euro'dan 12 milyar Euro ya düşürdüğünü açıkladı.

26.11.2015	Kaliforniya Çevre koruma Ajansı, Volkswagen araçlarının geri çağırılmasıyla ilgili planı 45 gün içinde sunmasını istedi.
02.12.2015	Volkswagen Hindistan'da ki 323 bin 700 aracı geri çağırdığını duyurdu.
02.03.2016	Cenevre otomobil fuarında Volkswagen emisyon skandalından ötürü protesto edildi
21.04.2016	Volkswagen marka dizel araçları alanlara araçlar düzeltilip gönderildikten sonra 5 bin dolar tazminat ödeneceği duyuruldu.
13.06.2016	Kriz Volkswagen'den sonra Opel'e de sıçradı. Alman otomobil üreticisi Opel'in bazı modellerinde egzoz testlerini hatalı gösteren bir yazılım kullandığı öne sürüldü.
29.06.2016	Volkswagen yol açtığı zararlardan ötürü 15 milyar dolar tazminat ödemeyi kabul etti.
23.08.2016	Volkswagen'de üretim krizi sona erdi. VW ile tedarikçiler arasındaki, üretime de yansıyan sorun 20 saat süren görüşmenin ardından giderildi.
21.09.2016	Volkswagen bin 400 dava açıldı talep edilen toplam tutarın 8,2 milyar dolar olduğu açıklandı
07.11.2016	Volkswagen başkanına soruşturma.Volkswagen şirketinin yönetim kurulu başkanı soruşturmaya dahil edildi.
08.12.2016	AB komisyonu 7 ülkeye soruşturma(Almanya, İngiltere, Lüksemburg, Litvanya, Çekya , İspanya, Yunanistan) açtı
08.01.2017	Volkswagen Çin'de ki 49 bin aracı geri çağırdı
11.01.2017	Volkswagen ABD 4,3 milyar dolar tazminat karşısında anlaştı
27.01.2017	Emisyon skandalında şüpheli sayısı 21'den 37 çıkarıldı
05.02.2017	Deutsche See satın aldığı araç filosunun anlatıldığı gibi çıkmadığı için 11,9 milyon Euro dava açtı.
28.02.2017	AP Volkswagen'in emisyon testlerinin daha fazla yapılması gerektiğini duyurdu.
10.03.2017	Volkswagen bütün emisyon skandalıyla ilgili suçlamaları kabul etti
30.03.2017	Volkswagen 10 ABD eyaletiyle 157 milyon dolar tazminat için anlaştı.
10.09.2017	Türkiye'nin en çok satan otomobil markası değişti. Türkiye'de son 4 yıldır "en çok satılan otomobil ve hafif ticari araç markası" olan

	Volkswagen, 2017'nin ocak-ağustos döneminde birinciliği Renault'a kapırdı.
31.01.2018	Volkswagen'da egzoz skandalı sonrası ilk kurban. Volkswagen, insanlar ve maymunlar üzerinde deney yaptırdığının ortaya çıkmasından sonra holdingin Dış İlişkiler Departmanı Başkanı Thomas Steg'i görevden aldı. Avrupa Birliği de, büyük tartışma yaratan olay nedeniyle "şoke olduğunu" açıkladı.
13.06.2018	Volkswagen şirketine 1 milyar euro para cezası. Almanya'da Braunschweig Savcılığı, dizel kriziyle ilgili Volkswagen'e 1 milyar euro para cezası kesti.

Kaynak: www.dunya.com.tr

2.2. Volkswagen Emisyon Krizi Haberlerinin Benoit'in Kriz Restorasyon Teorisi ve İçerik Analizi Yardımıyla Analizi

23.09.2015 tarihinden başlayarak 03.09.2018 tarihine kadar olan süreç içerisinde Hürriyet Gazetesi, Sabah Gazetesi, Dünya Gazetesi'nde Volkswagen Emisyon Krizi ile ilgili haberlere ne kadar yer verdikleri kriz restorasyon teorisi yardımıyla incelenmiştir.



Figür 1: Volkswagen'in Emisyon Skandalı Vaka incelemesi: Durum Tanımlama: Volkswagen Emisyon Skandalı Ağustos - Aralık. 2015, Hürriyet Gazetesi.

Nitrojen oksitler (NO, NO₂) karbondioksitler (CO₂) ve monoksitler (CO) ile ilgili otomobil standartları yanında, aynı zamanda hidrokarbon (HC) ve diğer parçacıklara karşı önlemlerden oluşan, otomobil emisyon normları 90'lı yılların başından itibaren ABD ve Avrupa'da sıkılaştırılmıştır (Zhang *et al*, 2015:179).

Tablo 7: Volkswagen Emisyon Skandalı Tarihsel Gelişimi

Tarih	Olaylar
2007	Volkswagen ABD emisyon standartlarını karşılamak için onaylanmış yazılım ve sistem başvurusu yapmıştır.
2008	Volkswagen, ABD'nin emisyon standartlarını karşılayan temiz dizel otomobiller üzerine reklam yayınlamıştır.
2011	O senenin en çevre dostu otomobili olarak VW Golf TDI ve VW Jetta TDI seçildi.
2009-2015	ABD pazarında, temiz enerji ile güçlü dizel satış etkili özelliğiyle etkili olmuş motor türleri öncelikle EA189 (1.2L, 1.6L, 2.0L TDI sürümleri)
21.08.2015	VW grup temsilcisi, VW'nin bazı TDI modellerine hile yazılımı yüklediği ABD yasalarına göre sözlü olarak itiraf etmiştir.
03.09.2015	VW grubu, resmi olmayan bir hile yazılımının varlığını kabul etmiştir. Çünkü, düzenleyici kuruluşlar 2016 modellerinden sertifikaları geri çekme tehdidinde bulunmuşlardır.
18.09.2015	Kaliforniya Hava Kirliliği Kurulu, VW'ne bir mektup göndermiştir. ABD'de EPA, 2.0L TDI motorlu 2009-2015 yılı VW otomobil modelleri için konuyu kamuoyuna açıklayarak, Volkswagen skandalıyla ilgili genel tartışmalar başlamıştır; Volkswagen Group of America Inc., bayi envanterinde bulunan yeni 4 silindirli TDI araçlarında derhal satışları durdurduğunu duyurmuştur.
20.09.2015	Volkswagen grubunun CEO'su Martin Winterkorn, emisyon testleri sırasında hileli yazılımlar için özür dilemiştir.
21.09.2015	Volkswagen Kanada grubunun değeri, dizel emisyon hilesini kabul ettikten ve satışları durdurduktan sonra % 23 düşmüştür.
23.09.2015	Volkswagen CEO'su Winterkorn istifa etmiş ve skandalın sorumluluğunu üzerine almıştır.

25.09.2015	Volkswagen USA, olumsuz etkilenen araçların belirlenmesi için tüketicilerin başvurabileceği bir web sayfası oluşturarak, https://www.wwdieselinfo.com/ adresini kullanmış ve ABD'de EPA, hileli yazılımları tespit etmek için tüm hafif dizel motorlu araçları yeni bir test prosedürüyle test etmeye başlamıştır.
29.09.2015	VW grubunun yeni CEO'su Matthias Müller, emisyon donanımlı araçlar için bir yenileme planı açıkladı. (Yeni VW CEO'su, 2015 yılına kadar satılan otomobillerin skandaldan olumsuz etkilendiğini açıkladı).
07.10.2015	Volkswagen, Ocak 2016'da başlatılacak geri çağırma stratejilerini açıklayarak, 2016 yılının sonuna kadar skandaldan olumsuz etkilenen araçların geri çağırılarak, doğru ölçüm yapan ölçüm cihazlarıyla değişimini taahhüt etti.
08.10.2015	Volkswagen ABD CEO'su, enerji ve ticaret alt komisyonu önünde ifadesini sundu.(Twitter, 2015).
22.10.2015	Yeni motor emisyon skandalının ortaya çıkması, CO2 emisyonları bazı VW otomobillerinde ilan edilenden daha yüksek çıktı. Bu soruşturmaya neden oldu.
02.11.2015	Volkswagen'in bir çok bayisinde 2014-2016 modeller için 3.0 L TDI motor üzerinde benzer hile sistemi bulundu.
09.11.2015	VW, ABD'de etkilenen araç sahipleri için 1.000 dolarlık iyi niyetli bir paket duyurdu.
19.11.2015	VW, US EPA'ya, 3.0 L TDI motorları için aldatma cihazının 2009'dan beri kullanıldığını itiraf ediyor.
25.11.2015	Audi, Porsche, VW, emisyon yazılımını onarmak için CARB tarafından geri çağırılmasını emretti.
10.12.2015	VW, skandalın kurum kültürünün ve bazı alt düzey yöneticilerin sorumluluğunu üstlendiğini açıkladı. 1.2L ile donatılmış araçların geri çağırılması için bir zamanlama açıklandı. 2016 yılı için 1.6L ve 2.0L dizel motorlar açıklandı.

Kaynak: Zhang *et al*, 2016:179-180.

Haberler incelenirken araştırmaya katkı sağlaması için İçerik analizinden faydalanılacaktır. Karasar'dan aktaran Yengin'e göre içerik analizi, herhangi bir yazılı dokümanın belirli niteliklerini sayısal veriye dökerek yapılan okumalardır. Yine Berelson'dan aktaran Yengin'e göre içerik analizi, tarafsız, doğru, dizgeli ve rakamsal olarak açıklanmasına olanak sağlayan araştırma tekniğidir (Yengin, 2017: 164).

Tablo 8: İmaj Restorasyon Stratejileri ve Temel Özellikleri

STRATEJİ	TEMEL ÖZELLİK
1. İnkâr	
1.1. Basit İnkâr	Herhangi bir hatanın olmadığını ileri sürme
1.2. Suçu Başkasına Atma	Hatanın başkası tarafından yapıldığını ileri sürme
2. Sorumluluktan Kaçma	
2.1. Provokasyon	Faaliyetin başka bir eylem sonucunda yapılmak zorunda kaldığını ileri sürerek hatanın anlaşılabilir karşılanmasını sağlamaya çalışma
2.2. Eksiklik	Hatanın bilgi veya yetenek eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürme
2.3. Kaza	Hatanın bir talihsizlik sonucunda meydana geldiğini ileri sürme
2.4. İyi Niyet	Hata olmasına rağmen iyi niyet olduğunu ileri sürme
2. Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma	
1.1. Destekleme	Hata olmasına rağmen faaliyetin iyi niteliklerine ya da geçmişteki olumlu yönlerine vurgu yapma
1.2. Minimize Etme	Hatadan kaynaklanan zararın çok ufak olduğunu ileri sürme
1.3. Ayırt Etme	Hatanın geçmişte başka firmaların yaptıkları benzer hatalardan daha az zarara neden olduğunu ileri sürme
1.4. Üstünlük	Faaliyet sonucunda elde edilen faydanın, hatanın neden olduğu zararlarından daha önemli olduğunu ileri sürme
1.5. İtham Edenlere Saldırma	Hatayı itham edenlerin toplumdaki güvenilirliğini azaltmaya çalışma
1.6. Tazminat	Mağdurlara tazminat ödeme, zararlarını karşılama
4. Düzeltici İşlem	Problemi çözmek ve problemin tekrerrütmemesi için çalışmalar yapma

5.Kabullenme	Hata için özür dileme
Kaynak: Benoit W L (1997) Image Repair Discourse And Crisis Communication, Public Relations Review, 23(2), 178-182.	

Tablo 6: Ulusal Medya’da Volkswagen Vaka Analizi

Gazete Adı	Haber Sayısı
www.hurriyet.com.tr	35
www.sabah.com.tr	29
www.dunya.com.tr	26
Toplam	90

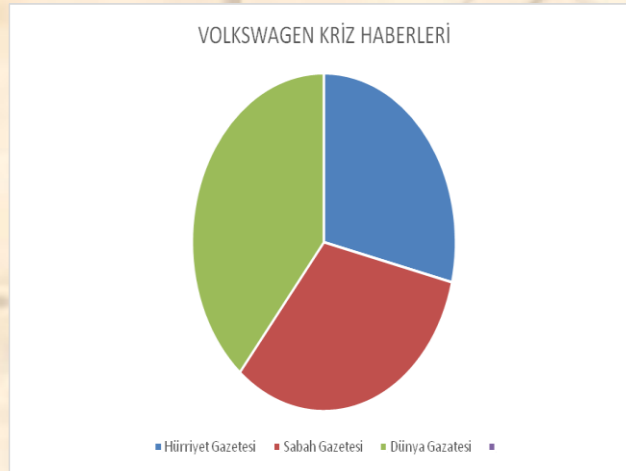


Figure 2: Volkswagen Kriz Haberleri'nin Hürriyet, Sabah ve Dünya Gazetelerinde dağılımı.

Bu tarihler arasında Hürriyet Gazetesinde 35 adet haber, Sabah Gazetesinde 29 adet haber, Dünya Gazetesinde ise 28 adet olmak üzere toplam 90 habere yer verildiği görülmüştür.

Hürriyet, Sabah ve Dünya Gazeteleri'nde 23 Eylül 2015 - 3 Eylül 2018 Tarihleri arasında Volkswagen'in ABD'de ki kurumlar ile anlaşması, krizin Avrupa ve Çin'e sıçraması, yine 2018 yılı başından emisyon krizi haberleri azalmakla birlikte, yeni bir kriz olarak ortaya çıkan; etik olmayan şekilde maymunların şirket deneylerinde kullanılması ile ilgili günümüze kadar yayınlanan haberlerin içerik analizi yapıldığında ve belirlenen kriz iletişimi kriterleri ve "etik değerler" açısından bakıldığında görüleceği üzere;

Çift yönlülük: Volkswagen şirket yönetimi, kullanıcılarla sosyal medya ortamlarında karşılıklı diyalog şeklinde iletişim kurmamış, yerine web sayfaları üzerinden tek yönlü açıklamalarla yetinmişlerdir. Fakat,

kullanıcılar da sosyal medyada şirketi açıklamaya zorlayacak nitelikte soru ve yorumda bulunmamışlardır.

Şeffaflık: Volkswagen şirketi yapmış oldukları basın açıklamalarını şirket CEO'su tarafından gerçekleştirmiş, dizel motorlarda tespit edilen aksaklıkların şirket prensiplerine uymadığı, sorunun şeffaf bir şekilde ele alınacağı dile getirilmiştir. Türkiye'de ise Doğu Otomotiv tarafından araçların emisyon salınım oranları ve konu ile ilgili yapılan çalışmalara açıklık getirilmemiştir. Basına yapılan birkaç açıklama ise çözüme yönelik ayrıntı içermemektedir. Araçların sürüş ve yol güvenliğine uygunluğuna çoğunlukla vurgu yapılmıştır. **Şeffaflık:** Kurum, ulusal medya üzerinden Türkiye'de tüketicileri kriz iletişimine yönelik yeterli şekilde açıklamada bulunarak aydınlatmış ve yeterli bilgi paylaşımında bulunmuştur. Haber ajansları, Volkswagen merkezinin Almanya'da yapılmış olduğu basın açıklamalarını "beklenmedik anlaşma", "skandal için müşterilere 5 bin dolar ödeyecek" gibi çarpıcı başlıklarla duyurmuş ve krizin sonlandırılmasının sonuçlarına ilişkin Türkiye'de Volkswagen tüketicilerine yönelik bilgi paylaşımında bulunarak, kurum sözcüsü tarafından yapılan açıklamaları duyurmuşlardır. Açıklamalarda sorunun çözülmesine yönelik Volkswagen'in o zaman ki CEO'su Matthias Müller: "Yakın dönemde elektrikli araç üretmeye başlayacaklarını, dizel motorlu araçlar ve skandala yönelik bir kez daha özür dileyerek yeni bir şirket kuracaklarını, 2020'ye kadar en az 20 yeni model elektrikli araç üreteceklerini de" açıklamıştır. Bu da gösteriyor ki firma krizden tamamen imajını düzeltmeye yönelik yeni bir teknolojiye geçerek, yeni elektrikli araçların çevreyi kirletmeyen özelliklerinden yararlanacakları yeni bir stratejiyle çıkmayı amaçlamıştır. Volkswagen'in Türkiye'deki distribütörü olan Doğu Otomotiv ise, emisyon skandalı ile ilgili kamuoyunu aydınlatacak bazı açıklamalarda bulunmuş, Doğu Otomotiv İcra Kurulu Başkanı Ali Bilaloğlu imzasıyla yapılan basın açıklamasında Türkiye'de etkilenen araçların detayının Volkswagen'in araştırması sonucunda ortaya çıkacağı belirtilmiştir. Açıklamada şu ifadeler kullanılmıştır. "Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Ajansı (EPA)'nın yayınladığı bir rapora dayanarak Volkswagen'in 2008-2014 model bazı dizel araçlarının ABD çevre standartlarına uymadığını tespit etmesini takiben başlayan süreçle ilgili Doğu Otomotiv olarak gelişmeleri yakından takip etmekte, konuyla ilgili Volkswagen Grubu ile sürekli temas halinde bulunmaktayız. Türkiye distribütörlüğünü üstlendiğimiz Volkswagen Grubu, konuyla ilgili şu anda hızlı, şeffaf ve kararlı çok kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmektedir. Tüm dünyada ve Türkiye'de etkilenen araçların detayı, Volkswagen AG'nin yürütmekte olduğu araştırma sonucunda belirlenecektir. Bununla birlikte, VW AG' den yapılan açıklama uyarınca; söz konusu durumdan

etkilenen araçlar da dahil olmak üzere tüm araçlarımızın sürüş ve yol güvenliğine uygun olduğunu da belirtiriz.” Küresel düzeyde egzoz testlerinin sonuçlarını çarpıttığına yönelik incelemeyle başlayan ve 2 CEO’sunun da istifası ile sonuçlanan krizin Türkiye’ye sıçraması üzerine şirketin hisseleri son 3 günde yüzde 11 gerilerken, sadece bir gün içinde yüzde 5,2’lik kayıp yaşanmıştır. Daha sonra şirketin Türkiye distribütörü şirket merkezinin yaptığı halkla ilişkiler çalışmaları dışında başka bir halkla ilişkiler çalışması yürütmemiştir.

Özür dileme: Volkswagen Şirket Yönetimi basın açıklamasında tüm müşterilerinden, otoritelerden, kamuoyundan özür dilemiş, müşterilerinin ve çalışanlarının zararını telafi edecekleri şeklinde açıklama yapmışlardır. Fakat Türkiye’de Doğu Otomotiv tarafından yasal mevzuatlar çerçevesinde konunun sorun teşkil etmediği dile getirilmiş, bu açıklamalar sonucunda tüm dünyada yaşanan bu krizin Türkiye için kriz olarak değerlendirilmediği algısının oluşmasını sağlamıştır. Hatta kurum kriz için “yaşanılan olumsuz durum” ifadesini kullanmıştır.

Açıklama Yapma: Basın açıklamalarında konunun şeffaflıkla araştırıldığı, bu durumdan etkilenen tüm araçların teknik anlamda güvenli ve yola dayanıklı olduğu, sorunun kirlilikle ilgili olduğu, ilgili devlet kuruluşları ile işbirliği yaptıkları vurgusu yapılmıştır. Ancak açıklamalarda ayrıntıya yer verilmemiştir. Volkswagen Şirketinin yaptığı basın açıklamaları web sayfalarında yer almış, her kurum facebook ve twitter hesabında bu açıklamayı paylaşmamıştır.

Krize sahip çıkma: Volkswagen Şirketi krize sahip çıkmış, yapılan incelemeler sonucu sadece dokuz modelde önemsiz derecede sapmalar tespit edildiğini açıklamış, Avrupa’daki müşterileri için teknik çözümler planlamış bu planlarda otoriteler tarafından olumlu karşılanmıştır. Doğu Grubu ise krize sahip çıkmış fakat, emisyon salınımının önemini vurgulamak yerine, araçtan kaynaklı olan sorunun telafisinin giderileceği konusunda müşterilerini bilgilendirmiştir.

Tek seslilik: Kriz iletişimde basın açıklamaları incelendiğinde tek seslilik ilkesi grubun tüm markaları tarafından kabul görmüştür. Türkiye’de ise Doğu Otomotiv’in basın açıklamalarında, “sürüş ve yol güvenliğine uygunluk” mesajı vermiş, bu da bize krizde tek sesliliğin sağlandığını göstermektedir.

Bu içerikler incelendiğinde imaj restorasyon stratejisinin düzeltici işlem, destekleme, azaltma stratejilerinden tazminat, özür dileme, inkar stratejilerinden basit inkar, eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejilerinden minimize etme stratejilerini kullandığı görülmektedir.

Tablo 7: İmaj Restorasyon Teorisi ve Türk Medyasında Hürriyet, sabah ve Dünya Gazeteleri İçerik Analizi Sonuçları

STRATEJİ	UYGULAMA SAYISI	YÜZDE (%)
Düzeltilici İşlem	50	%55
Destekleme	16	%17,5
Tazminat	11	%12,5
Özür Dileme	6	%7,5
Basit İnkâr	4	%5
Minimize Etme	3	%2,5
TOPLAM	90	%100

SONUÇ

Volkswagen krizi, halk sağlığına, Alman ekonomisi ve otomobil endüstrisine, firma itibarına olumsuz etkileri ile medyada geniş şekilde yer almıştır. Firmanın ürettiği ve ABD’de satışa sunulan, Volkswagen, Audi, Skoda ve Seat marka 800.000 otomobilin ABD’de 11 milyona yakın aracı da tüm dünyada ilgilendirdiği ve bazı ülkelerde dizel araçların trafiğe çıkmasının yasaklanması ile sonuçlanmıştır. Yasal sınırları aşan oranda nitrojen oksit kirlenmesine yol açan ve bundan ABD otomobil piyasasında kazanç sağladığı, halk sağlığına olumsuz etkileri olduğu, yaşam kayıplarına, 2007 ile 2015 yılı arasında 45 bine ulaşan tedavi edilmiş sağlık kaybına da yol açtığı açıklanmıştır. Bu durum kamuoyunda büyük bir dolandırıcılık (fraud) olarak algılanmış ve firmanın büyük itibar kaybına yol açmıştır. Geçtiğimiz günlerde Volkswagen ile ABD kurumları arasında uzlaşmaya varılmış ve krizin atlatılması yolunda ki çabalar olumlu sonuç vermiş ve zararı firma tarafından tazmin edilmeye başlanmıştır. Firma kriz boyunca iletişim stratejisini iyi bir şekilde uygulamış ve itibarını yeniden kazanacak elektrikli yeni modeller geliştirmek suretiyle yeni bir strateji geliştirmiştir. Ancak, bu krizin Volkswagen’e maliyeti hesaplanacak olursa 30 milyar dolar gibi büyük bir zararın da ortada olduğu görülmektedir.

Volkswagen Group’un, 2015 yılında 2007 yılından 2014 yılına kadar son 8 yıldan beri ürettiği dizel motorların Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) emisyon testlerinde son 6 yıldan 2015 yılına kadar (2009-2015) kamuoyunu yanlış bilgilendirerek değerleri düşük gösterdiği anlaşılmıştır. Volkswagen krizinin çıkmasına yol açan gelişmenin 11 milyon aracı ilgilendirdiği, firmanın ürettiği dizel motorlu otomobillerde, araçların egzoz emisyonlarını bilinçli bir şekilde düşük gösteren bir düzenek ilave etmiş olduğu ABD Çevre Koruma Ajansı (EPA) tarafından tespit edilmiştir. Bu tespitleri Volkswagen yetkilileri de kabul etmiş, cihazın

ve yazılımın emisyon testi sırasında aracın direksiyon pozisyon bilgisi, hız bilgisi, motor çalışma süresinden ve hava emiş değerlerinden aracın test edildiğini anlayarak gerçek emisyon değerlerini manipüle ederek uygun emisyon değerlerini verdiği belirlenmiştir. Bu gelişmeler üzerine Volkswagen grup CEO'su iki üst yönetici ve grup markaları AR-GE yöneticileri ve ABD yöneticisi istifa etmişler, bazı çalışanlar da görevden alınmıştır. Krizler kurumların işleyiş süreçlerini bozan, sekteye uğratan, çözümü için sınırlı süresi bulunan kaos ortamlarıdır. Beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması krizin çözüm mekanizmalarını yetersiz kılarken, kriz dönemlerinde oluşan endişe ve panik hedef kitlelerle olan iletişimi aksatmaktadır. Bu nedenle krizlerin üstesinden gelinmesi, kriz yönetim süreçlerinin başarısına ve güçlü iletişim ve halkla ilişkiler stratejilerine bağlıdır. Kriz 2018 yılında Avrupa ve Çin'e sıçramış, Alman mahkemeleri 2007 yılından 2015 yılına kadar karbon emisyon değerlerini düşük gösteren 11 milyona yakın aracın satıldığına hükmetmiştir. ABD'de krizin faturası 30 milyar dolara ulaşmıştır. Bu maliyetin içinde para cezaları, tazminatlar ve araçların tamir giderleri bulunmaktadır. ABD'de operasyonların başında bulunan Michael Horn, dürüst olmadıklarını itiraf ederek, "işini batırdık. Özür dileriz" demiştir. Bu arada şirket 2018 yılı ortalarında yeni bir krizle daha karşılaşmıştır. Bu yeni kriz, emisyon testleri sırasında 10 maymunu 4 saat başında televizyon karşısında çizgi film izleterek deney yapan ve egzoz gazı solutan şirketin yeni CEO'su Herbert Diess dünyanın önde gelen hayvan hakları savunucusu topluluklarından PETA'nın Almanya temsilciliğine gönderdiği mektupta "Araştırma projeleri ve bilimsel çalışmalar her zaman etik değerleri gözetmelidir. Volkswagen, hayvan istismarı söz konusu olan çalışmalarla arasına mesafe koyacaktır. Bundan böyle de (yasalara aykırı olmadığı halde) hayvanlar üzerinde yapılan bütün deneylere verilen maddi destekler sonlandırılacaktır" açıklamasını yapmıştır. Bu açıklama halkla ilişkiler kapsamında ve etik değerler bağlamında konunun ne kadar önemli hale geldiğini açıkça göstermektedir. Kısaca, şirket krizin sorumluluğunu üstlenmekte, kamuoyundan özür dilemekte, zararı tazminat ödeyerek gidermekte ve araçların tamir giderlerini üstlenmektedir. Yani ekonomik faaliyetlerini halkla ilişkiler çalışmalarıyla desteklemekte ve etik değerlere bağlı kalacağını taahhüt etmektedir. Tüm bunların sonucunda dönem dönem ünvanını bazı ülkelerde kaybederek ikinci sıraya düşse de Volkswagen, "dünyanın en çok satan otomobil şirketi" olmaya devam etmektedir. Dolayısıyla, günümüzün rekabet koşullarında liderliğini devam ettiren Volkswagen gibi küresel ölçekli şirketin, en gelişmiş halkla ilişkiler uygulamalarına ve kriz iletişim yöntemlerine yer veren bir strateji izlemesi ve etik değerlere saygı konusunda ki taahhütlerine bağlı kalması gerektiği görülmektedir. Aksi halde aykırı davranışların maliyeti çok yüksek olmaktadır.

KAYNAKLAR VE EKLER

- Akbayır, Z., Kuşay, Y. (2015). Sosyal Medyadan Krize Bakış: Otomotiv Sektöründe Kriz Dönemlerinde Sosyal Medyanın Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1 (3), 1177-1193, Online, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijsser/>, 1 (3), 2015.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E.
- Arklan, Ü. (2014). Kriz, İtibar ve Yönetimi: Spesifik Süreçte Yaşamsal Etkileşim. *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*. Ed. Akdağ, M. Ve Arklan Ü. içinde (205-264). Konya: Literatürk Yayınları.
- Balkır, Z.G. (2005). İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*. 18-19 Kasım 2015. Sakarya: Sakarya Üniversitesi. İİBF. Esentepe Kampüsü. 197-210.
- Barokas, S. (2016). *Etik. Halkla İlişkiler Uygulaması*. İstanbul: Beta.105-125.
- Benoit W L (1997) Image Repair Discourse And Crisis Communication, *Public Relations Review*, 23(2), 178-182.
- Çakır, V. (2014). *Kriz İletişimi Teorileri. Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*. Ed. Akdağ, M. Ve Arklan Ü. içinde (67-118). Konya: Literatürk Yayınları.
- Demirkaya, H., Özcüre, G. (2013). Ekonomik Kriz koşullarında İşletme Stratejisi; Esneklik ve İş Akdinin Feshi Politikaları. *Turan Stratejik Araştırmalar Merkezi*. 5 (18), 54-63.
- Demirkaya, H. (2006). The Role of Strategic Human Resources Planning in Crisis Management. *The Proceedings of II. ISMC*. 3-10.
- Ertem, T. (2016). Kriz Yönetimi. *Halkla İlişkiler Uygulaması*. İstanbul: Beta.348-364.
- Göztaş, A. (2012). *Halkla İlişkiler*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:2713, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1676.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Alan Araştırması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- İktisadi Kalkınma Vakfı. (2013). *Kriz Sözlüğü 10 Kelimede Avrupa'nın Ekonomik Krizi*. Yayın No:263. İstanbul: İKV Yayınları.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. No:49. 117-132.
- Kavi, E. Koçak, O. (2013). *Kavramsal Açından Ahlak ve Etik. Çalışma Yaşamında Etik*. Bursa: Ekin Yayınları.

- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kolçak, M. (2013). *Meslek Etiği*. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. Bursa: Ekin.
- Kutanis, R. Ö., Bayraktaroğlu, S. Özdemir, Y. (2005). Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Siyaset ve Yönetimde Etik Sempozyumu*. Sakarya Üniversitesi, 18-19 Kasım 2005, Esentepe Kampüsü, Sakarya, 211-217.
- Mengü, S.Ç. (2014). *Kurumsal İletişim ve Profesyonel Markalar*. Genişletilmiş ve Düzenlenmiş Üçüncü Basım. İstanbul: Derin Yayınları.
- Mengü, S.Ç. Görpe, S.(2007). Halkla İlişkilerde Aydınlanma: Kamusal İletişim Stratejilerinin Gerçekleşmesinde Halkla İlişkiler Roller ve Etik. *Halkla İlişkiler ve Reklam Üzerine Etik Değerlendirmeler*. İstanbul: Beta.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Çaycuma Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 1-19.
- Muslu, A. (2016). Günümüz Lojistik İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Artan Önemi. *Avrasya İşletme ve İktisat Dergisi*, Yıl:2016 Sayı:VOL:S1, 365-375.
- Münchau, W. (2015). The Meaning of VW, *The International Economy*, Fall 2015, Washington, USA.
- Ndedi, A. and Feussi, P. (2015). How to Restore Your Tainted Reputation: The Case of Volkswagen, November 7, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstracts> =2687438, Erişim Tarihi: 29.03.2016.
- Ndedi, A. Yota, K. Mua, K.K. and Kouwos, M. B. (2015), What Can Companies Learn from Volkswagen Business Unethical Behaviour? Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstracts=2678887>, Erişim Tarihi: 29.03.2016.
- Okay, A. Ve Okay A. (2012). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. Genişletilmiş Beşinci Basım. İstanbul: Der Yayınları.
- Oldenkamp, R. Zelm, R. Huijbregts, M.A.J. (2016), Valuing the human health damage caused by the fraud of Volkswagen, *Environmental Pollution* 2012 (2016) 121-127, Elsevier.
- Önder, B. (2016). Halkla İlişkilerin Tarihi ve Büyümesi. *Halkla İlişkiler Uygulaması*. İstanbul: Beta. 24-47.
- Özden, K. (2011). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Özenen, C. (2015), “İlk Önlemin Maliyeti’de Büyük Oldu:VW Emisyonu Nasıl Düşük Gösterdi?”, 3 *Şerit*, 23.09.2015, (Çevrimiçi), <http://www.3serit.com/2015/09/23/ilk-%C3%B6nlemin-maliyeti-de-a%C4%9F%C4%B1r-oldu-vw-emisyonu-as%C4%B1d%C3%BCk-%C5%9F%C3%BCk-g%C3%B6sterdi/>, erişim:19.03.2016.
- Özgener, Ş. (2016). *İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım*. 4. Baskı. Ankara: Nobel.
- Peltekoğlu, F.B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?*. 7. Baskı. Beta: İstanbul.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sayimer, İ., Yayınoglu, P.E. (2007). *Halkla İlişkiler ve Reklam Üzerine Etik Değerlendirmeler*, İstanbul: Beta.
- Seitel, F. P. (2016). *Halkla İlişkiler Uygulaması*, Ankara: Nobel.
- Sökmen A. Tarakçıoğlu, S. (2013). *Mesleki Etik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tağraf, H., ve Arslan, N. Talat. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadive İdari Bilimler Dergisi*, 4(1): 149-160.
- Tosun, N.B. ve Çerci, M. (2016). Halkla İlişkiler Disiplinini Tanımak. *Halkla İlişkiler Uygulaması*. İstanbul: Beta.1-23.
- Vergiliel-Tüz M. (2014). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yavuz, C. (2013). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yengin, D. (2017). *İletişim Çalışmalarında Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Yengin, H. (2007). “Sunuş”, *Halkla İlişkiler ve Reklam Üzerine Etik Değerlendirmeler*, Editörler: İdil Sayimer-Pınar Eraslan Yayınoglu, İstanbul:Beta 1. Baskı, v-vi.
- Zhang, B. Veijalainen, J. And Kotkov, D. (2016). Volkswagen Emission Crisis – Managing stakeholder Relations on the Web. *Sciences and Technology Publications*. SCITERPRESS. 176-187.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.hurriyet.com.tr
<http://www.sabah.com.tr>
www.sozcu.com.tr
www.volkswagenag.com
www.dogusotomotiv.com.tr