
MARKALARIN YAŞADIĞI KRİZLERDE ONLINE ORTAMIN ETKİSİ VE OTOMOTİV SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

Aslı ŞORAY², Filiz BOZKURT BEKOĞLU³

Öz

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, marka itibarının koruması işletmelerin gündemindeki en önemli konulardan biridir. Özellikle kriz dönemlerinde marka itibarına daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerin kriz dönemlerinde geleneksel medyanın yanı sıra onlinemedya da etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir, çünkü internette paylaşılan bilgiler hızlı bir şekilde geniş kitlelere ulaşabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, markaların yaşadığı krizlerin online medyada nasıl yayıldığı, markaların bu krizleri nasıl yönettiği ve bu durumun markaları nasıl etkilediğinin irdelenmesidir. Volkswagen emisyon vakasının Türkiye'deki yansımalarının analiz edildiği çalışmada, krizle ilgili paylaşımların önemli bir kısmının sosyal medyada yer aldığı, kurumun sadece Facebook sayfasında krizle ilgili iki paylaşım yaptığı, ancak diğer sayfalarda krize değinmediği ve sosyal medyada krize yönelik en fazla paylaşımın Twitter'da yer aldığı görülmüştür. Kriz yönetim süreci değerlendirildiğinde, kurumun krize hızlı bir şekilde tepki vererek hatasını kabul ettiği, krizi denetim altına almak ve sosyal paydaşların güvenini yeniden kazanmak için yönetimi değiştirme, araçları geri çağırma ve düzeltici önlemler alma gibi önemli adımlar attığı görülmüştür. Yaşanan kriz Türkiye'de binek otomobil pazarındaki satışların ve pazar payının düşmesine neden olmuştur. ABD ve Avrupa'da da araç satışları düşüş göstermiştir. Çalışmada krizin marka üzerindeki farklı etkilerine de değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Online Medya, Sosyal Medya, Kriz Yönetimi, Marka Yönetimi, Vaka Analizi.

JEL Sınıflandırması: M31

THE EFFECT OF ONLINE MEDIA ON BRANDS IN CRISIS AND A RESEARCH ON AUTOMOTIVE INDUSTRY

Abstract

In today's highly competitive environment, protecting the brand reputation is one of the most important issues for companies. Brand reputation becomes more important in times of crisis. Companies need to use online media as well as traditional media during a crisis because any information shared on the internet can reach large groups of people in a very short time. The aim of this research is to define how brand crisis spread over the internet, how these crises are managed and how they affect brands. Within the research, online reflections of Volkswagen emission crisis in Turkey are analyzed and it is found that most of the reflections took place in social media, the brand shared only two explanations on its Facebook page but did not mention the crisis on its other social media accounts and most of the news on VW crisis were shared on Twitter. Regarding the crisis management process, it is observed that the company immediately accepted its fault and made a significant effort to control the crisis and regain trust among its shareholders by changing the management, recalling the cars affected by the crisis and taking corrective actions. The crisis caused a decline in sales and market share figures of VW passenger cars in Turkey. Sales declined in the USA and Europe as well. Other effects of the crisis were also mentioned in the study.

Keywords: Online Media, Social Media, Crisis Management, Brand Management, Case Analysis.

Jel Classification: M31

¹ Bu çalışma, 2017 yılında Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Dna360 İletişim ve Danışmanlık, asli.soray@dna360.com.tr

³ Yrd.Doç.Dr., Beykoz Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İngilizce İşletme Prog., filizbozkurt@hotmail.com

1. Giriş

2000'li yıllarda online mecraların (web siteleri, portaller, bloglar, forumlar, sosyal medya vb.) artması ile her kesimden insanın her türlü bilgiye kolayca erişebilmesi için uygun bir zemin oluşmuştur. Online medya, olumlu olaylar kadar olumsuz olayların da hızla yayılabildiği bir ortam olduğundan kriz dönemlerinde daha fazla önem kazanmaktadır. Hedef kitleler kriz dönemlerinde filtelenmemiş, güncel, başka kaynaklardan ulaşılamayacak bilgiler sunduğu için de online medyayı daha fazla tercih edebilmektedir (Austin vd., 2012).

Beklenmedik bir anda ortaya çıkan kriz durumları, kurumlardaki işleyişi kesintiye uğratmakta ve markanın ciddi ölçüde zarar görmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle krizlerin hem geleneksel hem de online medyada doğru yönetilmesi önemlidir. İyi yönetilmeyen bir kriz, markanın güvenilirliğinin ve itibarının sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, özellikle markalaşmaya yatırım yapan işletmelerin kriz dönemlerini en az hasarla atlatabilmek için gerekli önlemleri almaları, doğabilecek krizlerin yönetimi konusunda önceden plan yapmaları ve kriz dönemlerinde bu planları uygulamaya koymaları gerekmektedir.

Otomotiv sektörü, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için 'anahtar' sektör konumundadır. Otomotiv sektörünün 2 Trilyon Euro civarındaki ciro büyüklüğü, dünyanın altıncı büyük ekonomisine karşılık gelmektedir. Aynı durum Türkiye otomotiv sektörü için de söz konusudur. Otomotiv sektörünün bu denli önem arz etmesi diğer sektörlerle olan yakın ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Dinamik bir yapıya sahip olan otomotiv sektöründeki gelişme ve değişimler diğer sektörleri de etkilediğinden, bu sektördeki gelişmelerin incelenmesi ve takip edilmesi büyük önem arz etmektedir (Otomotiv Sektörü Raporu, 2014).

Çalışmada kriz yönetimi, markaların online medya kullanımları, krizlerin online medyaya yansımaları ve online medyada kriz yönetimi gibi konular ele alındıktan sonra egzoz testlerini manipüle etmek amacıyla yasalara aykırı bir yazılım kullanan Volkswagen markasının yaşadığı emisyon krizi ile ilgili vaka analiz edilmiştir. Bu çalışma, global bir markanın yaşadığı krizin farklı boyutlarıyla irdelenmesi açısından önem taşımaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Kriz ve Kriz Yönetimi Kavramları

Kriz beklenmedik bir anda ortaya çıkan, kurum tarafından hızlı bir şekilde yanıtlanması gereken, kurumun uyum mekanizmalarının işlevsiz hale gelmesini sağlayarak, şirketin değer ve amaçlarını tehdit eden bir durumdur. Kriz dönemlerinde stres, endişe, panik gibi duygular yaşanmaktadır. (Tağraf ve Arslan, 2003). Kriz döneminde yöneticilerin olaylara soğukkanlı ve mantıklı tepkiler verememesi krizi daha da karmaşık hale getirmektedir. Gereğinden fazla uzayan kriz dönemi ise verimliliği azaltmakta, örgütiçindeki işleyişi aksatmaktadır (Ekinci ve İzci, 2006).

Tüz (2004), krizleri uyarı zamanlarına göre ikiye ayırmıştır. Bunlardan ilki beklenmedik bir anda ortaya çıkan ani krizlerdir. İkincisi ise içten içe yayılan krizlerdir. Bu tür krizler, medyanın eylemlerinden, yasal sorunlardan, düşünülmemiş finansal harcamalardan, müşteri iddialarından, resmi araştırmalardan ve çalışan şikâyetlerinden kaynaklanabilmektedir. Peltekoğlu'nun (2007) gruplandırmasında ise krizler ortaya çıkış nedenlerine göre beşe ayrılmıştır. Bunlar; ürün kaynaklı krizler, çevresel krizler, doğal felaketlerden kaynaklanan krizler, şiddet kaynaklı krizler ve ünlüler nedeniyle meydana gelen krizlerdir. Neredeyse bütün krizler, kendi içinde başarısızlık kadar başarıyı da barındırmaktadır. Bu var olan başarıyı tespit etmek, geliştirmek ve sonuçlandırmak kriz yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Sezgin, 2003). Kadıbeşligil de (2011) krizin korkulacak bir durum değil bir fırsat olduğunu dile getirmiştir.

Kriz yönetim süreci farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Pira ve Sohodol (2004) kriz yönetim sürecini üç aşamada değerlendirmiştir; krizin ortaya çıkmadığı ancak belirtilerin alındığı kriz öncesi dönem, örgütsel belirsizliğin en üst düzeyde olduğu kriz dönemi ve adaptasyon, değişim ve yeniden yapılanmanın gündeme geldiği kriz sonrası dönem. Şimşek

(2010;33) ise kriz yönetim sürecini; kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve krizden korunma, krizin denetim altına alınması, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirme olmak üzere beş aşamada ele almıştır. Kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında yaşanan aksaklıkları en iyi şekilde yönetebilmek için psikolog, sosyolog, antropolog ve iletişim uzmanından oluşan kriz yönetim ekibinin bulunması ve iletişim stratejileri geliştirmesi önemlidir. Elde edilen tüm veriler doğrultusunda 'Kriz İletişim Yönetim Planı' hazırlanmalıdır. Bu plan, krizin gerçekleşmesinden önceki aşamadan, kriz bittikten sonraki aşamaya kadar tüm yapılacakların detaylı olarak belirlendiği dokümandır (Demir, 2015). Kriz dönemlerinde tasarruf etmek adına işletmeler bazı harcamalarından ödün vermektedir. Reklam harcamaları ve marka iletişim harcamaları en başta tasarruf edilen harcamalardır (Uğur, 2009).

Çamdereli (2000), krizi başarı ile atlatabilmek için bilgi üretiminin ve bunun yöneticilerle ya da ilgili kişilerle paylaşımının çok önemli olduğuna değinmiştir. Göztaş (1997) ise; krizlerde hedef kitlelere gerekli açıklamaları yapmamanın ve bilgi saklamanın durumu daha da zorlaştıracağına dikkat çekmiştir. Lau ve Lee'ye (1999) göre profesyonel bir marka, tüketicinin her türlü problemini çözebilme ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yetisine sahip olabilmelidir. Bir marka kriz zamanlarında kendi becerilerini kullanarak krizi kontrol altına alabiliyorsa, tüketicinin güvenini ve sadakatini kazanabilir.

2.2. Online Medya

Günümüzde internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte geleneksel medya giderek artan bir şekilde yerini online medyaya bırakmaktadır. Yeni medya olarak da adlandırılan online medya, sadece internet araçlarını bünyesinde barındıran bir medya türü olarak bilinmektedir (Sezer ve Sert, 2013). Online medya, bloglar, sosyal ağ siteleri, içerik paylaşım siteleri, profesyonel ağlar, bookmark siteleri, podcastler, vikiler, forumlar, sözlükler, arama motorları, haber siteleri ve bunun gibi araçları kapsamaktadır. Web 2.0'nin, web 1.0'den ayrılan en önemli özelliği, kullanıcılara 'içerik oluşturma, değiştirme ve paylaşma' olanağı sunmasıdır (Morgan, 2015).

Online medya araçları işletmeler tarafından da sadakati güçlendirme, marka bilinirliğini artırma, ürün geliştirme konusunda müşteriye danışma ve yetenekli çalışanları işe alma gibi farklı konularda kullanılmaktadır (Scott ve Jacka, 2011). Online medya araçları bazı durumlarda işletmeler için dezavantaj yaratabilmekte ve online medyada marka hakkında olumsuz görüşlerin yer alması, tüketicilerde markaya yönelik negatif bir algı oluşmasına neden olabilmektedir (Cross, 2014).

Tüketicilerin satın alma yaklaşımları online medya ile değişmeye başlamıştır. Önceden sadece alışveriş yapan ve satın almayı gerçekleştiren tüketiciler, artık satın almak istedikleri ürünle ilgili araştırma yapmaktadırlar. Araştırmayı yaparken de arama motorları, forumlar, bloglar, sosyal medya araçları gibi her türlü online mecradan faydalanmaktadırlar. O ürünü araştırıp satın aldıktan sonrada, ürün ve hizmet ile ilgili düşünce ve yorumlarını yine online ortamda diğer tüketiciler ile paylaşmaktadırlar (Agresta vd., 2010). Online ortamda diğer kullanıcılar tarafından paylaşılan her türlü yorum, düşünce, öneri ve bilgi satın alma kararını etkilemektedir. Bir başka deyişle tüketicilerin hepsi birer viral pazarlamacı haline dönüşmektedir (Austin vd., 2012).

2.3. Online Medyada Kriz Yönetimi

Beklenmedik bir anda ortaya çıkan krizler, markaların yaptıkları işleri ve varlıklarını ciddi bir şekilde tehdit etmektedir. Son zamanlarda online medyanın tüketiciler tarafından daha yaygın bir şekilde kullanılması, markaların krizlerden daha fazla etkilenmesine neden olmaktadır. Online medya ile birlikte krizler daha çabuk ortaya çıkarken, terside olabilmekte, yani kriz daha kolay yönetilebilmekte ve çözüme yönelik adımlar daha hızlı atılabilmektedir. Bu nedenle markalar sadece kriz ortamıyla değil, aynı zamanda değişen medya ortamının getirdiği tehditler ve fırsatlarla da mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar (Aslan, 2016).

Pelteköğlü (2007), online medya krizlerinde, iyi bir gözlem yeteneği ile sorunları önceden sezerek önlem alabilme ve sorunlar büyümeden çözüme ulaştırabilme yeteneğinin önemine

değirmiştir. Online ortama yansıyan krizlerde, hızlı hareket edilmesi ve doğru adımların atılması önemlidir. Mitroff (2000: aktaran Bat ve Yurtseven, 2014) online kriz durumlarında, hızlı bir şekilde reaksiyon verilmesi, kibar bir üslup kullanılması, mesleki terimlerden kaçınılması, habercilerle yakın ilişki içinde olunması, müttefik müşteriler kazanılması, sorunun kabul edilmesi ve çözülmeye çalışılması, yorum, öneri, şikâyetve isteklerin dikkatle değerlendirilmesi ve haber gruplarıyla iletişim içinde olunması gibi yöntemler önermiştir.

3.Araştırma Metodolojisi

Markaların yaşadığı krizlerin online ortamda nasıl yayıldığına ele alındığı bu çalışmada, VW markasının yaşadığı emisyon krizi ile ilgili vaka analiz edilmiş nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizinden ve kantitatif analizlerden faydalanılmıştır. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içinde araştırmayı ve anlamayı öngören bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000). İçerik analizi ise bir metindeki bağımsız değişkenleri sistematik, objektif ve kalitatif olarak ölçmek için kullanılan bir araştırma yöntemidir. (Adelaar, 2006). Araştırmanın temel problemi, markaların yaşadığı krizlerin online medyada hızlı yayılmasının markalara verdiği zarardır. Araştırma kapsamında bu probleme ilişkin üç soruya cevap aranmıştır; 1. Markaların yaşadığı krizlerin online ortamda nasıl yayıldığı 2. Yaşanan krizin nasıl yönetildiği 3. Krizin marka üzerindeki ne gibi etkilerinin olduğu. Bu sorulardan hareketle online medyada yer alan (sosyal medya ve internet siteleri) krizle ilgili paylaşımlar analiz edilmiştir. Yapılan analiz, krizin etkilerinin en yoğun olduğu 18 Eylül-18 Ekim 2015 tarihleri arasındayapılan Türkçe paylaşımları kapsamaktadır. Çalışmanın sosyal medya analizi kapsamında Twitter, Facebook, Youtube, Instagram ve Google Plus gibi öne çıkan sosyal medya araçlarındaki kurum sayfaları ve kullanıcıların genel paylaşımları incelenmiş, veriler elde edilirken Alexa, Fanpage, Socialbakers, Trendweek ve Boomsocial gibi istatistik dağılımı veren sitelerden faydalanılmıştır. İnternet sitelerine yönelik analizde ise, haber siteleri, forumlar, bloglar, sözlükler gibi pek çok internet sitesinden veriler elde edilmiş, bu veriler elde edilirken Google, Yandex ve Yahoo arama motorlarından faydalanılmıştır. Ayrıca sosyal medya ve internette çıkan tüm yansımaları izleyen ve çıktıkları anda e-posta yollayarak haber veren online medya takip araçları kullanılmıştır (Eticaret, 2015; Kızılırmak, 2015). Online medyadan elde edilen tüm paylaşımlar daha sonra tarih, saat, yayın, içerik ve niteliklerine göre listelenmiş ve içerik analizi yardımıyla araştırma sorularına cevap aranmıştır. Krizin bütün online mecralarda ne kadar ses getirdiği ve halkı yönlendirme gücü olan yazarların, medya mensuplarının, ünlülerin, siyasetçilerin konuya nasıl tepki verdikleri irdelenmiştir. Paylaşım sayıları ve paylaşımların niteliği gibi verilerin değerlendirilmesinde ise kantitatif analizler kullanılmıştır.

Araştırmanın kısıtlarından biri, krizin yansımalarını analiz ederken sadece bir aylık sürenin baz alınmasıdır. Bunun nedeni söz konusu tarihlerin krizle ilgili paylaşımların en yoğun olduğu dönem olmasıdır. Sosyal medyada takipçi, abone, beğeni ve paylaşım sayıları sürekli değişmekte, online medyada yer alan haberler, paylaşımlar ve içeriklerin bazıları sonradan yayınlandıkları mecralardan kaldırılabilen, ya da hesaplar/siteler kapatılabilir. Dolayısıyla, aynı çalışmanın farklı bir tarih aralığında yapılması durumunda, farklı bulguların elde edilmesi mümkün olabilir. Araştırmanın diğer kısıtları, çalışmaya sadece Türkçe sayfalardaki paylaşımların dahil edilmesi, sosyal medya analizi kısmında sadece beş sosyal medya sitesinin (Twitter, Facebook, Google Plus, Youtube, Instagram) incelenmesi ve krize yönelik değerlendirmelerin ulaşılabilen haberler üzerinden yapılmış olmasıdır.

4. Araştırma Bulguları

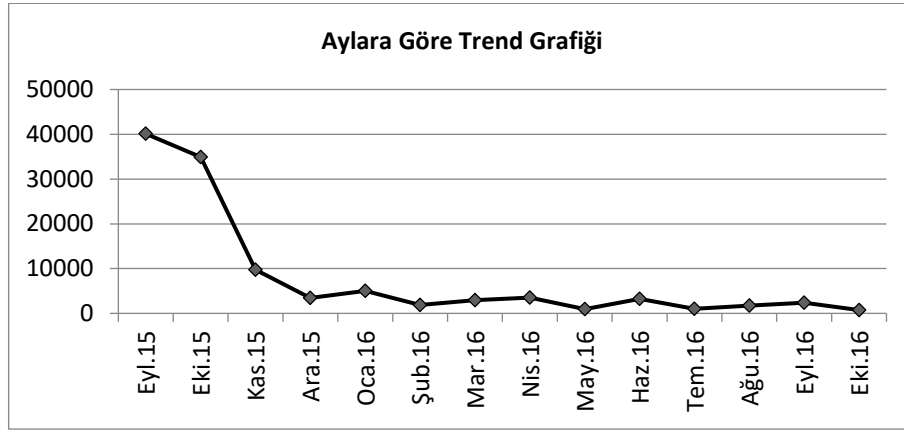
Bu çalışmada, otomotiv sektörünün Türkiye ve Dünya'daki önemi göz önünde bulundurularak VW Emisyon Krizi ele alınmıştır. 18 Eylül 2015 tarihinde ortaya çıkan ve online medyada yayılmaya başlayan bu kriz, Amerika'da başlayıp Avrupa'ya hatta Asya'ya kadar uzanmıştır. Araştırmada birçok ülkede büyük ses getiren ve yoğun tartışmalara neden olan krizin Türkiye'deki yansımaları irdelenmiştir.

4.1. VW Emisyon Krizi

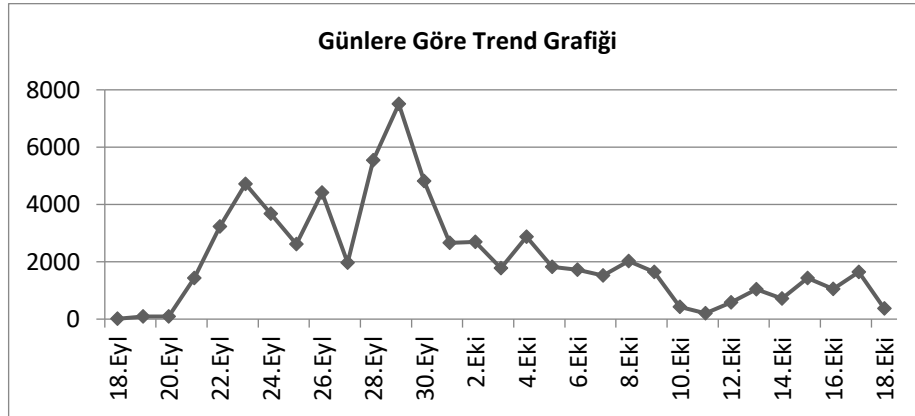
18 Eylül Cuma günü EPA (ABD Çevre Koruma Ajansı) VW'yi 'Temiz Hava Yasası'nı ihlal etmekle suçlayarak, 500 bin aracı geri çağırmasını istemiş, 'tatmin edici bir açıklama getirene kadar' hiçbir dizel aracına sertifika verilmeyeceğini belirtmiştir. Bu haberin üzerine VW, ABD'de 2009-2015 yılları arasında Jetta, Beetle, Golf ve Audi 3 marka araçlarda egzoz emisyon testlerinde hile yapan bir yazılım kullandığını açıklamıştır. Volkswagen Grubu'na ait diğer markaları, BMW ve egzoz gazı tedarikçisi bir başka Alman şirketi Bosch'u bile etkileyen bu kriz otomotiv sektörünün yaşadığı en büyük kriz olarak tarihe geçmiştir(BBC, 2015a; Acar, 2015).

Şekil 1'de görüldüğü gibi online medyada krizle ilgili yansımaların en yoğun olduğu dönem 18 Eylül-18 Ekim dönemidir. Şekil 2'de ise, ilk bir aylık zaman diliminde en yoğun paylaşımın 28-29 Eylül 2015 tarihleri arasında yapıldığı görülmektedir.

Şekil 1: Volkswagen ile İlgili Online Medyadaki Kriz Yansımalarının Aylara Göre Dağılımı



Şekil 2: 18 Eylül-18 Ekim 2015 Tarihleri Arasındaki Kriz Yansımalarının Günlere Göre Dağılımı



Bu iki günde yaşanan yoğunluğun nedeni, Doğu Otomotiv İcra Kurulu Başkanı Ali Bilaloğlu'nun aşağıda yer alan yazılı açıklamaları ve Melih Gökçek'in Twitter hesabından yaptığı 'Merkel alırsan mazlumların ahını, Allah öyle bir ceza verir ki dünyanın şaşar' şeklindeki paylaşımıdır. 2013 yılında Sosyal medyayı en iyi kullanan belediye başkanı seçilen Melih Gökçek'in (Sevim, 2013) paylaşımıyla yarattığı etki, takipçi sayısı yüksek kişilerin, tanınmış gazeteciler ve yayın organları kadar etkili olabileceğine dikkat çekmektedir.

"Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Ajansı (EPA)'nın yayınladığı bir rapora dayanarak Volkswagen'in 2008-2014 model bazlı dizel araçlarının ABD çevre standartlarına uymadığını tespit

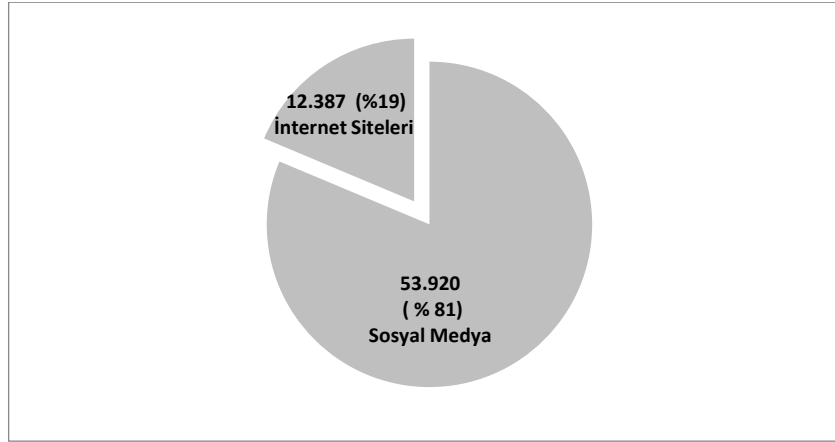
etmesini takiben başlayan süreçle ilgili Doğu Otomotiv olarak gelişmeleri yakından takip etmekte, konuyla ilgili Volkswagen Grubu ile sürekli temas halinde bulunmaktayız. Türkiye distribütörlüğünü üstlendiğimiz Volkswagen Grubu, konuyla ilgili şu anda hızlı, şeffaf ve kararlı çok kapsamlı bir araştırma 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” (Hürriyet, 2015a).

4.2. VW Emisyon Krizinin Online Medyaya Yansıması

Veriler analiz edilirken online medya yansımaları ‘sosyal medyadaki paylaşımlar’ ve ‘internet sitelerindeki paylaşımlar’ olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Araştırmanın sosyal medya analizi kısmında beş mecra (Twitter, Facebook, Google Plus, Youtube, Instagram) incelenmiştir. Bunlardan Facebook, Google Plus, Youtube ve Instagram’ın tercih edilme sebebi VW’nin bu mecralarda kurumsal hesaplarının olmasıdır. VW’nin Twitter hesabı bulunmamasına rağmen Twitter’ın da araştırmaya dâhil edilmesinin nedeni, bu mecranın Türkiye’de en yaygın kullanılan sosyal medya araçlarından biri olmasıdır (Trthaber, 2016). İnternet siteleri kısmında ise haber siteleri, forumlar, bloglar ve sözlükler incelenmiştir. İnternet siteleri çok sayıda farklı mecrayı kapsamaktadır.

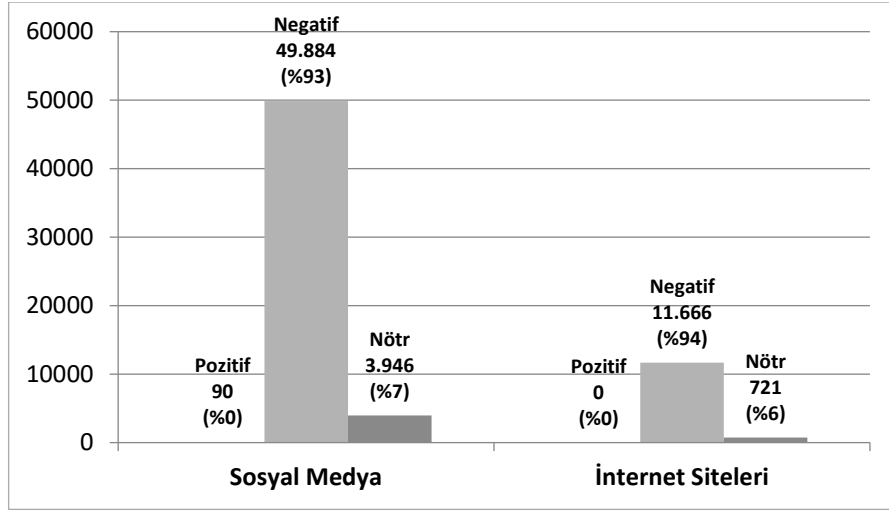
Belirtilen dönem içinde online medyada yer alan krizle ilgili toplam 66.307 paylaşımın %81’ini sosyal medya yansımaları, %19’unu internet sitelerindeki paylaşımlar oluşturmaktadır (Şekil 3). Sosyal medyadaki paylaşımların internet sitelerindeki haberlerden daha fazla olması, sosyal medyada bir haberin ne kadar hızlı bir şekilde yayıldığının altını çizmektedir.

Şekil 3: Volkswagen ile İlgili Online Medyadaki Kriz Yansımalarının Mecra Türüne Göre Dağılımı



Şekil 4’te online medyada yer alan krizle ilgili 66.307 (61.550 negatif, 4.667 nötr ve 90 pozitif) yansımanın medya türü bazında nitelik dağılımı görülmektedir. Bu analize göre, sosyal medyada 49.884 negatif, 3.946 nötr ve 90 pozitif yansıma; internet sitelerinde ise 11.666 negatif ve 721 nötr yansıma yer almıştır. Online medyada olumsuz içerikli paylaşımların yüksek oranda olması, büyük ses getiren ve hızla yayılan bir krizin markaya ne kadar zarar verdiğini göstermektedir. Nötr ve pozitif yansımaların olması ise, krize rağmen marka ile ilgili farklı içeriklerin medyada yer bulabileceğine dikkat çekmektedir.

Şekil 4: Online Medyadaki Kriz Yansımalarının Nitelik ve Medya Türüne Göre Dağılımı



4.2.1. VW Türkiye Sosyal Medya Hesaplarının Analizi

VW emisyon krizi ile ilgili sosyal medya analizi kapsamında, kurumun Facebook, Google Plus, Instagram ve Youtube sayfaları analiz edilmiştir. VW Türkiye'nin Twitter hesabı yoktur.

Facebook: Ekim 2010'dan itibaren aktif olan VW Türkiye kurumsal Facebook sayfası 28.484.719 beğeni sayısı ve 28.409.799 takipçi sayısına sahiptir. Sayfada fotoğraflar, reklamlar ve haberler yayınlanmaktadır. Ayrıca, VW sosyal medya hesabı yöneticileri, Facebook sayfasına yazılan öneri, şikâyet ve sorulara cevap vererek müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmaktadır. VW Facebook sayfasından takipçilerine çeşitli uygulamalar, etkinlikler, ödüller ve yarışmalar sunarak onlarla kurduğu iletişimi güçlendirmeye ve bu iletişimin devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. VW Facebook Türkiye hesabında, konu ile ilgili 29 Eylül 2015 ve 05 Ekim 2015 tarihlerinde Doğuş Otomotiv tarafından iki açıklama paylaşılmıştır. Bu açıklamalar, 'VW Emisyon Krizi' başlığı altında verilmiştir. Diğer sosyal medya hesaplarında krize yönelik bir açıklama ya da paylaşımına yer verilmemiştir (Facebook, 2015).

Google Plus: 275.220 takipçisi bulunan VW'nin hayran sayısındaki artışın en yoğun olduğu tarih 29 Eylül 2015 olmuştur. Boomsocial'dan alınan bilgilere göre sayfada %80 fotoğraf, %20 video paylaşılmıştır. Ancak bu paylaşımlar krizle ilgili değildir. Sosyal medyada yaşanan yoğunluk VW hesaplarındaki beğeni/takipçi/hayran sayılarının artmasına neden olmuştur. Ancak bu sayılar her zaman kullanıcıların sayfayı ya da markayı beğendikleri ya da sevdikleri anlamına gelmemektedir. Kullanıcılar marka ile ilgili olumlu ya da olumsuz her türlü bilgiden haberdar olmak adına da sayfaları takip etmektedirler (Plus.google, 2015).

Instagram: 263.420 takipçiye sahip olan ve günde ortalama 1.33 gönderi yapılan VW Instagram hesabının incelenen dönemdeki ortalama günlük takipçi artışı 138, haftalık takipçi artışı ise 854 olmuştur. Artışın en yoğun yaşandığı zaman ise yine 29 Eylül tarihidir. Boomsocial'dan alınan bilgilere göre, sayfada %25 Video, %75 fotoğraf paylaşılmıştır. Ancak bu paylaşımların krizle ilgili yoktur. (Instagram, 2015)

Youtube: 16.403 abone ve 33.560.828 izlenme sayısına sahip VW Youtube sayfasında, abone sayısının en çok düşüş gösterdiği tarih, krizin başladığı 18 Eylül 2015'dir. En fazla artış gösterdiği tarih ise yine 29 Eylül tarihidir (Youtube, 2015).

Sonuç olarak krizin başladığı tarih (18 Eylül 2015) ve sosyal medyada gündemin en yoğun olduğu tarih (28-29 Eylül 2015) VW'nin kurumsal sosyal medya hesaplarındaki abone/beğeni/takipçi

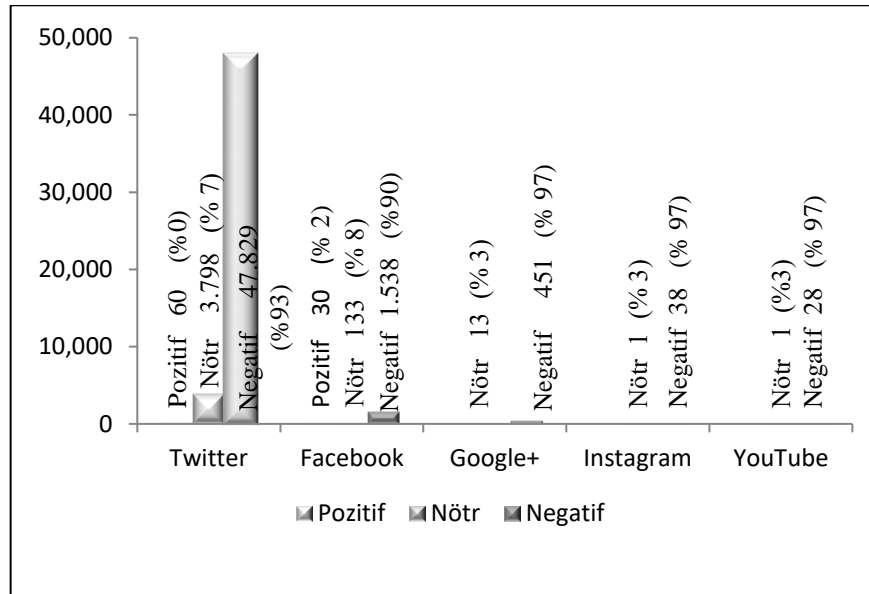
sayılarını etkilemiş, aynı zamanda krizin gidişatını belirlemiş ve markanın tüketiciler ile etkileşime geçmesini sağlamıştır. Dolayısıyla bu iki tarih krizin gelişimi açısından önem taşımaktadır.

4.2.2.VW Emisyon Krizinin Sosyal Medyadaki Yansımaları

Markalar kendi sosyal medya hesapları üzerinde kontrol sağlayabiliyorken, başkalarının sosyal medya hesapları üzerinde böyle bir güçleri yoktur. Bir marka online medyada olumsuz bir konu ile gündeme gelmişse, ancak paylaşımı yapanlarla irtibata geçip yansımaları kaldırtmak ya da olumlu yorumlar yaptırmak gibi yöntemlere başvurabilmektedir. Fakat yansıma sayılarının çok fazla olduğu krizlerde tek tek bütün kullanıcılara ulaşamayacağı için bu yöntem çok işe yaramamakta, VW örneğinde görüldüğü gibi krizin kısa sürede yayılmasına engel olunamamaktadır. Ancak bir köşe yazarı ya da önemli bir kişi online medyada marka ile ilgili bir yazı/içerik paylaşmışsa ve firma bunu, konu daha online medyaya yansımadan fark etmişse, o zaman ilgili kişi ile iletişime geçerek krizi daha başlamadan kontrol altına alabilmektedir.

Daha önce de vurgulandığı gibi, araştırmada krizin sosyal medyaya ne şekilde yansıdığı (mecra, paylaşım sayısı ve paylaşımların niteliği) incelenirken Twitter, Facebook, Instagram, Google Plus ve Youtube olmak üzere beş sosyal medya mecrasından faydalanılmıştır. VW ile ilgili sosyal medyada yer alan paylaşımların çoğunluğunu Twitter yansımaları oluşturmaktadır. Bu bulgu online marka iletişimde Twitter'ın önemine dikkat çekmektedir. Şekil 5'te beş mecrada yer alan paylaşımların niteliklerine göre dağılımı görülmektedir.

Şekil 5: SosyalMedya Mecralarında Paylaşılan Kriz Yansımalarının Niteliklerine Göre Dağılımı



Kriz her ne kadar Amerika'da başlayıp Avrupa'ya yayılsa da gerek yaptığı reklamlarla gerek sosyal sorumluluk projeleriyle her fırsatta çevreci olduğunu vurgulamaya çalışan bir markanın adının böyle bir olaya karışması Türkiye'de çok ses getirmiştir. Gazeteci, siyasetçi, yazar ve oyuncular da konuya tepkisiz kalmamış, sürekli göz önünde bulunan ve kamuoyunu yönlendirmede büyük etkisi olan bu kişiler, Twitter'da paylaştıkları görüşler, yorumlar, haberler ve paylaşımlar ile kitleleri etkilemişlerdir. Konuyla ilgili analizde, en fazla paylaşım yapan kişiler filtreleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu kişiler arasında 3.970.391 takipçi sayısı ile Cüneyt Özdemir, 3.243.810 takipçi sayısı ile Fatih Portakal, 2.829.259 takipçi sayısı ile Melih Gökçek, 1.571.931 takipçi sayısı ile Ece Temelkuran, 952.933 takipçi sayısı ile Enver Aysever ilk sıralarda yer almaktadır.

Türkiye'de en fazla ziyaret edilen 2. site olan Youtube'da VW emisyon krizi ile ilgili çok fazla paylaşım yapılmamıştır. Bunun nedeni Twitter ve Facebook gibi mecralarda paylaşılan içeriklerin daha fazla kişiye daha hızlı bir şekilde ulaşmasıdır. Dolayısıyla, kullanıcılar geniş kitlelere

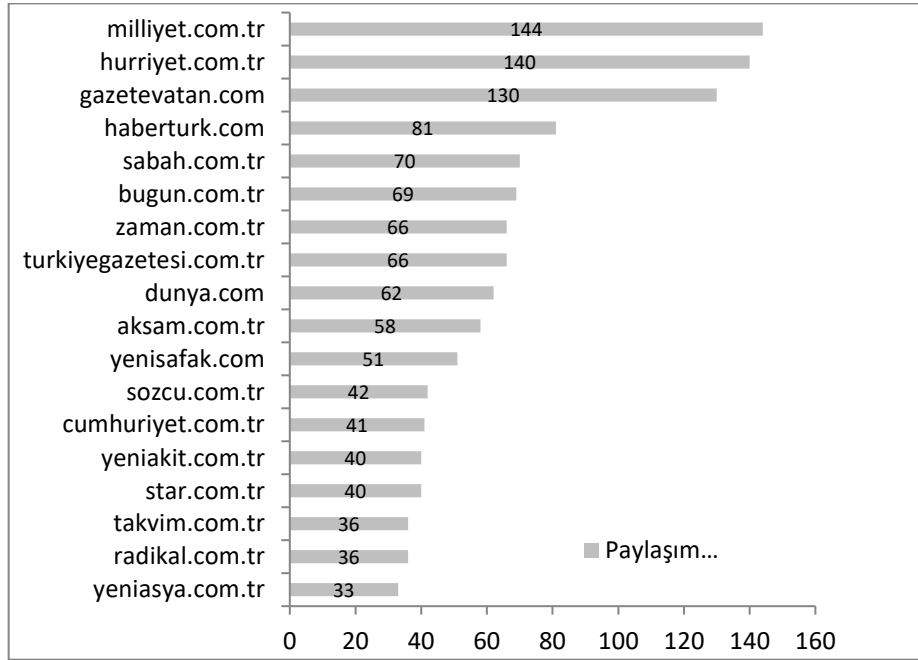
seslerini duyurabilmek için Facebook ve Twitter'ı tercih etmektedir. Bu yüzden de Youtube videosu paylaşmak isteyen kullanıcı genellikle videoyu kendi Youtube sayfasında paylaşmak yerine Twitter ve Facebook sayfalarında paylaşmaktadır.

Sosyal medyada en fazla paylaşım yapan kullanıcı değil en fazla takipçiye sahip kullanıcı daha çok kişiye ulaşmaktadır. Dolayısıyla 1 paylaşım yapan ama 100 bin takipçisi olan bir kişi, 50 paylaşım yapan ama 500 takipçisi olan bir kişiden daha değerlidir. Bu durum sıklıkla karıştırılmaktadır. Bu nedenle kriz dönemlerinde takipçi sayıları yüksek olan kullanıcılara özellikle dikkat edilmelidir çünkü marka hakkında paylaşılan olumsuz içerikler ne kadar çok kişiye ulaşırsa markanın kaybettiği güven ve itibarı geri kazanması da o kadar zor olacaktır.

4.2.3. VW Emisyon Krizi İnternet Siteleri Analizi

İnternet siteleri; tüm haber, forum, blog sitelerini, sözlükleri ve vikileri kapsamaktadır. İncelenen bir aylık süreçte, internet sitelerinde VW Emisyon Krizi ile 12.387 yansıma yer almıştır. Bu yansımalarından 11.666'sı negatif, 721 tanesi ise nötr niteliğe sahiptir. Ulusal yayın organları geleneksel medyada olduğu gibi online medyada da (sosyal medya ve internet siteleri) büyük öneme sahiptir ve markaların bu siteleri dikkatli bir şekilde takip etmeleri, ziyaretçi sayılarını ve haber paylaşımı konusundaki yaklaşımlarını bilmeleri gerekmektedir. Çünkü bu sitelerin hem sosyal medyada takipçi sayıları hem de web sayfalarında günlük ziyaret edilme oranları çok yüksektir. Bu yayın organlarından biri ya da birkaçında olumsuz bir haber paylaşılması haberin çok kısa sürede yayılmasına neden olacaktır. Şekil 6'da Türkiye'deki ulusal gazetelerin kendi web sitelerinde VW krizi ile ilgili paylaşımları görülmektedir.

Şekil 6: Ulusal Haber Sitelerinin Krizle İlgili Paylaşımları



Tablo 1'de ise, hangi başlıklardaki haberlerin en çok paylaşıldığı yer almaktadır. Bu tablodaki paylaşım sayıları hesaplanırken, internet sitelerinde yer alan paylaşımlar metodoloji kısmında değinilen araçlarla belirlendikten sonra başlıklarına göre filtrelenmiş ve benzer başlıklarla yayınlanan paylaşımların sayıları toplanmıştır. En fazla paylaşılan haber, Doğu Otomotiv İcra Kurulu Başkanı Ali Bilaloğlu tarafından yapılan açıklama ile ilgilidir. Bu haberi VW CEO'su Winterkorn'un istifası, 11 milyon aracın geri çağırılacağı bilgisi ve manipülasyon haberi takip etmektedir. Sonraki haberlerde paylaşım sayısı daha düşüktür.

Tablo 1:İçeriğeGöre Paylaşım Sayısı

İçerik	Paylaşılma Sayısı
Doğuş Otomotiv'den Volkswagen Açıklaması	250
Volkswagen'in CEO'su Martin Winterkorn İstifa Etti	202
Volkswagen 11 Milyon Aracı Geri Çağırarak	125
VW'nin ABD'deki Egzoz Emisyon Testi Manipülasyonu	113
Borsa Günü Düşüşle Tamamladı	55
Volkswagen Skandalı Büyüyor	53

4.3. VW Emisyon Krizinin Yönetilme Süreci

Çalışmanın literatür taraması kısmında kriz yönetim sürecinin aşamalarına değinilmişti. Bazı araştırmacıların bu konudaki görüşlerine yer verilerek, kriz yönetim sürecinin evreleri açıklanmıştı. Bu bölümde VW'nin Emisyon Krizi'ni nasıl yönettiği, beş aşamalı kriz yönetimi sürecine uyarlanarak yorumlanmıştır. (Şimşek 2002:338)

1. Kriz Sinyallerinin Alınması: Bu aşamada, yaklaşan kriz ile ilgili sinyallerin önceden farkına varılıp, değerlendirilmesi gerekmektedir. Online medyada, VW'nin egzoz ölçümünde kullandığı yazılımın yasalara aykırı olduğu konusunda yıllar önce uyarıldığına yönelik haberler çıkmış ve VW'nin bu uyarıları dikkate almadığı söylenmiştir. Söz konusu yazılımı satan Bosch şirketinin 2007 yılında gönderdiği yazıda, bu yazılımın test amaçlı olduğu, araçların normal kullanım için öngörülmediği ifade edilerek, yazılımın kullanılmasının yasalara aykırı olduğu ifade edilmiştir. 'FrankfurterAllgemeineSonntagszeitung' gazetesinde yer alan habere göre de şirketin bir çalışanının, 2011 yılında yönetimi söz konusu yazılımın kullanılmasının yasalara aykırı olduğu yönünde uyardığı ifade edilmiştir (Başay, 2015). Batı Virginia Üniversitesi mühendisi Daniel Carder ise 2014 yılında VW'nin dizel araçlarında belirtilenden 40 kat fazla salınım yapıldığını gösteren test sonuçlarını kamuya açık bir platformda paylaştıklarına dikkat çekmiştir. (Acar, 2015).Bu haberler kriz sinyallerinin önceden alındığına dikkat çekmektedir.

2. Krize Hazırlık ve Krizden Korunma: Bu aşamada, erken uyarı sistemleri yardımıyla elde edilen sinyallerden hareketle krize karşı hazırlık yapılmalı ve krizden korunmak için gerekli önlemler alınmalıdır. Bu dönem kurum içi süreçlerle ilgili olduğundan ve online medyaya yansıyan haberlerde bu konuyla ilgili verilere ulaşılamadığından, VW'nin krize nasıl hazırlandığı ve krizden korunmak için ne yaptığı tam olarak bilinmemektedir. Ancak krize hızlı bir şekilde tepki verilmesi, suçlamaların kabul edilmesi, özür dilenmesi ve sorunun telafisi için gerekli adımların hızla atılacağına açıklanması, markanın krize hazırlıklı olduğuna işaret etmektedir. VW'nin üretim ve yönetim hataları ile çevreye verilen zararları kapsayan bir sigorta yaptırmış olması ve emisyon krizinden kaynaklı tazminat ve para cezalarının bir bölümünün sigorta şirketleri tarafından karşılanacak olması, markanın genel olarak kriz durumlarında göreceği maddi zararı azaltmak için önlem aldığını ve bu yönde bir hazırlığın olduğunu göstermektedir (Radikal, 2015).

3. Krizin Denetim Altına Alınması: Bu aşamada atılacak adımlarla krizin neden olacağı hasarlar asgari düzeyde tutulmaya çalışılmalıdır.VW yaptığı manipülasyonun kamuoyuna yansımalarının ardından yıllardır hile yaptığını kabul etmiş ve kurum sözcüsü ABD'de yürütülen soruşturma kapsamında söz konusu hileli dizel otomobillerin ABD'de satışının durdurulduğunu söylemiştir (Dünya, 2015). VW yaptığı açıklamada, dünyageneralinde 11 milyon dizel aracın emisyon testi manipülasyonundan etkilendiğini ve zararı karşılamak için 6,5 milyar avro bütçe ayırdığını bildirmiştir(Durdak, 2015).

VW skandalla ilgili davalar için, ABD tarihinin en kötü çevre kirliliğine yol açan 2010 DeepwaterHorizon petrol felaketine dair soruşturma da BP'nin savunmasını üstlenen avukatlar ile anlaşmıştır (Habertürk, 2015). VW CEO'su Martin Winterkorn emisyon hilesinden duyduğu büyük üzüntüyü ifade ederek kamuoyundan özür dilemiş (Türkiye Gazetesi, 2015), hakkında istifa ettiğine dair çıkan haberler ile ilgili de bir video mesajı yayınlayarak istifa etmek gibi bir niyetinin olmadığını dile getirmiş, (Beyazgündem, 2015), ancak bu haberden kısa bir süre sonra baskılara dayanamayarak istifa etmek durumunda kalmıştır (Başay, 2015b). Martin Winterkorn'un istifasının ardından VW'nin başına gelen Porsche'nin eski patronu MatthiasMüller, yeni görevinde yapacağı ilk işin olaydan etkilenen herkesin güvenini geri kazanmak olacağını açıklayarak, bundan böyle şeffaflık politikasını benimseyeceklerine dair söz vermiştir (Milliyet,2015a).

VW'nin Türkiye distribütörlüğünü üstlenen Doğu Otomotiv'den gelen ilk açıklamada ise konu ile ilgili kapsamlı bir araştırma yapıldığı ancak söz konusu durumdan etkilenen araçlar da dâhil olmak üzere tüm araçlarınTürkiye'deki resmi mevzuatlara, sürüş ve yol güvenliğine uygun olduğuidade edilmiştir. (Akşam Gazetesi, 5 Ekim 2015, s.8)

4. Normal Duruma Geçiş: Bu aşamada, kriz denetim altına alındıktan sonra işletmenin normal duruma dönmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. VW normal duruma geçiş sürecinde, krizi çözmek için egzoz emisyon testlerinden etkilenen dizel araçlara yönelik eylem planını uygulamaya koymuştur. Bu plana göre, teknik çözümler ve alınabilecek önlemler konusunda tüm resmi makamların, tüketicilerin ve bu durumdan etkilenen markaların bilgi alabileceği internet sitelerinin devreye sokulacağı bildirilmiştir (Ticaret Gazetesi, 2015).

VW markasının gelecek için kendisini yeniden konumlandıracağını kaydeden marka şefi HerbertDiess, model politikalarını yeniden düzenleneceğini ve gelecekte ağırlığın elektrikli motorlara verileceğini, ayrıca Avrupa ve Kuzey Amerika'daki dizel araçlarda çevreye en az zarar veren yeni teknolojilerin kullanılacağını açıklamıştır. Böylece VW yeni bir sayfa açarak yoluna devam edeceği mesajını vermiştir (Hürriyet, 2015b).

Bu sırada Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Fikri Işık ise, Türkiye'deki Volkswagen markalı EA 189 dizel motora sahip 323 bin 977 araç için firma ile mutabakat sağladıklarını bildirerek, 'Bu araçlar gönüllü olarak geri çağırılacak ve teknik güncellemeleri yapılacak' demiştir. (Milli Gazete, 18 Ekim 2015, s.4) Ayrıca Türkiye'de VW'nin iki markası olan Jetta ve Caddy'nin de 1.6 dizel motorlu araçlarının satışı da gönüllü olarak durdurulmuştur. VW ise, Avrupa Birliği'nde egzoz emisyon testi manipülasyonu yaptığı belirlenen toplam 8,5 milyon acı geri çağıracağını açıklamıştır. VW, krizin etkilerini azaltabilmek için hileli araç sahiplerine hediye kart ve kupon vermek gibi yöntemlere de başvurmuştur. İlk olarak Amerika'da dağıtılan 500 ve 750 Dolar arasındaki hediye çekleri 3 yıl boyunca sadece Volkswagen'de kullanılabilir şekilde düzenlenmiştir (Shiftdelete, 2015a). Emisyon standartlarına uymayan dizel araçlar nedeniyle müşterilerine verdiği sıkıntıları telafi etmek için harekete geçen VW, araç sahiplerine bu hediye kartlarının dışında 500 dolar tutarında araç onarım ücreti vermiştir (Sabah, 2015). Ayrıca yaptığı bir açıklamada, VW aleyhine dava açılmaması kaydıyla söz konusu araçları satın alan müşterilerine tamirat imkânı sunduğunu ve araç sahiplerine 5 bin dolar tazminat ödeyeceğini ifade etmiştir (CNNTürk, 2015).

VW ayrıca imaj yenileme konusunda da birtakım değişikliklere gitmiştir. 8 yıllık sloganını değiştirme kararı alan VW, araba anlamına gelen 'Das Auto' sloganının artık reklamlarda kullanılmayacağını ifade etmiştir (Milliyet, 2015b). VW'den gelen açıklamalarda, eski sloganın çok gösterişli olduğu, bu nedenle artık yeni sloganın sadece 'Wolkswagen' olarak anılacağı belirtilmiştir (Shiftdelete, 2015b).

Üst yöneticilerine ödediği ikramiyeleri de azaltma yoluna giden VW (FortuneTurkey, 2015), yakın zamanda yol paylaşımı ve otomobil paylaşımı gibi faaliyetlerin organize edileceği mobil servisler sağlayacak bağımsız bir şirket kuracaklarına, 2020'ye kadar en az 20 yeni model elektrikli araç üreteceklerine dair açıklama yapmıştır (Milliyet, 2015c).

5. Öğrenme ve Değerlendirme: Bu dönemde sürecin tüm aşamalarında yapılan hatalardan dersler çıkartılması söz konusudur. Almanya Maliye Bakanı Wolfgang Schaeuble verdiği bir röportajda, skandalın Almanya ekonomisi için bir tehdit yaratmadığını vurgulayarak, 'Krizden daha güçlü bir şekilde çıkıyoruz. Krizlerden öğreniyoruz (BBC, 2015b) demiş ve krizden ders çıkartmaya hazır olduklarına vurgu yapmıştır.

Emisyon krizinin ardından tüm planlı yatırımlarını gözden geçirme kararı alan Volkswagen'in yeni CEO'su Müller ise; yaşananların istihdama etkisini azaltma, büyük mali kısıntılara gitme, bazı araçlarla sadece yazılım güncellemesi ile sorunu çözme, tüm planlı yatırımları gözden geçirme ve gerekli olanlar dışındaki yatırımları ertelemeye yönelik çalışmalar yapılacağını belirtmiştir (Habertürk, 2015b)

4.4. VW Emisyon Krizinin Marka Üzerindeki Etkileri

VW Emisyon Krizi'nin marka üzerinde önemli etkileri olmuştur. Amerikan kuruluşu olan Çevre Koruma Ajansı (EPA) tarafından suçlu bulunan Volkswagen Grubu, ABD'de Volkswagen ve Audi marka 500.000 dizel aracını geri çağırmak zorunda kalmış ve bu araçların üretimini durdurduğunu açıklamıştır (Shiftdelete, 2015c). Volkswagen'in 18 milyar dolarlık cezaya çarptırılabilceğinin gündeme gelmesi ise, markanın borsada %20'lere varan hisse değeri kaybı yaşamasına neden olmuştur (Gülen, 2015). Skandalın ortaya çıktığı andan itibaren sert düşüşler yaşayan ve değer kaybeden hisseler, şirketin CEO'su Martin Winterkorn'un istifası sonrasında tekrar yükselmeye başlamıştır (Borsamatik, 2015).

ABD'nin ardından Güney Kore de VW hakkında bir soruşturma başlatmış ve bu soruşturmanın 4.000 ila 5.000 aracı kapsayacağı belirtilmiştir (Haberler, 2015). ABD ve Güney Kore'nin ardından Kanada da ülkedeki tüm VW'leri inceleyeceğini açıklamıştır (Gülen, 2015). Güney Kore, VW yetkililerini açıklama yapma üzere davet ederken Fransa, Avrupa genelinde bir soruşturma çağrısında bulunmuş ardından ABD Adalet Bakanlığı tarafından adli inceleme başlatılmıştır (Bloomberght, 2015).

Krizin ortaya çıkması ile, firmanın enjeksiyon ve egzoz gazı arıtma sistemleri tedarikçisi olan diğer bir Alman firması Bosch da sıkıntılı bir sürece girmiştir. Konu ile ilgili Bosch tarafından yapılan yazılı açıklamada, 'Biz ilgili enjeksiyon aksamalarını Volkswagen'in talebi ve belirlediği özellikler doğrultusunda üretiyoruz. Bunların uygulanması ve entegre edilmesinde sorumluluk tamamen Volkswagen'e aittir' denmiştir (Euronews, 2015).

Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Ajansı tarafından çevreye fazla atık gaz yaydığı söylenen ve geri çağrılan araçların; 2009 ve sonrası model dizel VW Jetta, 2010 ve sonrası model dizel VW Golf, 2010 ve sonrası model dizel Audi A3s, 2012 ve sonrası model dizel VW Beetle Convertibles ve 2012 ve sonrası model VW dizel Passat modelleri olduğu açıklanmış (Memurahval, 2015). İsveç'te de Volkswagen dışında emisyon testlerinde hile yapılmış Audi, Skoda, Seat marka 61.000 aracın olduğu ortaya çıkmıştır (Milliyet, 2015d). İsviçre'de ise 180.000 adet arızalı araç tespit edilmiş ve bu araçların satışı yasaklanmıştır (Cumhuriyet, 2015). Japonya, İngiltere ve Hollanda da VW'ye yönelik inceleme başlatan ülkeler arasında yer almış, Hollanda 4.100 dizel aracın satışını durdurmuştur (Hürriyet, 2015b).

Japon otomobil üreticisi Suzuki ise elindeki %1,5'lük Volkswagen Group hisselerini Porsche'ye satmıştır (Haberler, 2015b). Türkiye'de de bazı tüketiciler, araçların hileli olduğu bilindiği halde kendilerine satıldığını iddia ederek VW'ye dava açmışlardır (Nacar, 2015). Avrupa'nın en büyük otomobil üreticisi VW'nin Avrupa'daki pazar payı, 2016 yılının ilk üç ayında son beş yılın en düşük seviyesine gerilemiştir. Alman şirketin tüm markalarının satışları, 2015 yılının ilk üç ayında %24,4 iken 2016 yılının ilk üç ayında %23,4'e düşmüştür. Satışlar Avrupa dışında ABD ve Brezilya'da da gerilemiştir (Sondakika, 2015). Türkiye'de 2015-2016 yılları karşılaştırıldığında, 2015 yılında otomobil pazarında lider konumda olan VW markasının pazar payının %14,4'ten, %13,7'ye gerilediği ve markanın 2016 yılında pazar liderliğini kaybettiği görülmüştür. VW markasının binek otomobil pazarında satış ve pazar payı düşmüş (%5,2) ancak hafif ticari araçlarda yükselmiştir

(%3,6)(ODD, 2016). Bu durum, binek otomobil ve hafif ticari araç pazarındaki alıcıların satın alma kararını etkileyen unsurların farklılığına işaret etmektedir. Kriz döneminde, Türkiye’de tüketicilerin araç alırken, aracın çevreyi ne kadar kirlettiğine bakarak değil, fiyatına bakarak karar verdiklerine yönelik açıklamalar da yapılmıştır (Arabaport, 2015). VW markasının Türkiye distribütörü olan Doğu Otomotiv, sadece iki açıklama yapmış, araştırma kapsamında kurumun farklı bir açıklama ve girişimine rastlanmamıştır. Ancak Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanı, işletme ile hatalı araçların geri çağırılmasına yönelik mutabakat sağlandığı konusunda bilgi vermiştir. Yaşanan krize rağmen, 2015 yılında Türkiye’nin en sevilen otomobil markası olan Volkswagen’in (Mediacat, 2015), 2016 yılında da bu konumunu koruduğu görülmüştür (Digitalage, 2016).

Olay sivil toplum kuruluşlarını da harekete geçirmiş, Greenpeace, VW’yi yalan söylediği zaman burnu uzayan masal kahramanı ‘Pinokyo’lu pankartlarla protesto etmiştir (İHA, 2015). Ayrıca Alman futbol kulüplerine de sponsor olan ve futbola yılda 100 milyon Euro’ya yakın kaynak aktaran VW’nin bu kriz yüzünden maddi anlamda sıkıntıya düşebileceği ve sponsorluk harcamalarını durdurabileceği iddia edilmiştir. (Hürriyet Gazetesi, 03 Ekim 2015, s. 9). Amerika’daki ‘Green Car Journal’ adlı dergi VW ve Audi marka araçlara verilen ‘Yılın Çevreci Otomobilleri’ ödülleri iptal etmiştir. Fransa, İspanya ve İsveç ise VW Grubu markalarına tanınan vergi indirimlerini tahsil etmeyi gündeme getirmiştir (Milliyet Gazetesi, 02 Ekim 2015, s.7). Ayrıca bütün dünyayı etkisi altına alan ve tarihe damgasını vuran bu kriz diğer pek çok sektörün olduğu gibi sinema sektörünün de ilgisini çekmiş ve skandalın beyaz perdeye yansıtılması konusu gündeme gelmiştir (Cumhuriyet Gazetesi, 14 Ekim 2015, s. 22).

5. Tartışma ve Sonuç

Günümüzde markaların yaşadığı krizler online medya üzerinden kısa sürede geniş kitlelere ulaşabilmekte ve krizin etkileri daha da derinleşebilmektedir. Bu nedenle markaların hem yaşanan krizleri etkin bir şekilde yönetmeleri, hem de online medyayı doğru şekilde kullanmaları önem taşımaktadır. VW emisyon krizinin ele alındığı bu araştırma, online medya üzerinden geniş kitlelere ulaşan büyük ölçekli bir krizin nasıl yönetilebileceği ve markayı nasıl etkileyebileceğine dair önemli ipuçları vermektedir.

VW’nin yaşadığı kriz, ürün temelli ve içten içe yayılan bir kriz niteliğindedir. VW, bütün zorluklara ve aksiliklere rağmen bir anda tüm dünyanın gündemine oturan emisyon krizini kontrollü bir şekilde yöneterek markasının bu krizden en az hasarla çıkabilmesi için yoğun çaba göstermiştir. Marka, kriz yönetimi literatüründe önerilen yaklaşımlara uygun olarak krize kısa zamanda müdahale etmiş ve online medyada bilgi kirliliği yaratmadan, doğru iletişim stratejileriyle hedef kitlenin güvenini yeniden kazanmayı amaçlamıştır. **VW’nin krizi yönetirken olayı saklamaya çalışmayıp, doğrudan itiraf etmesi krizin doğru yönetilmesindeki en önemli adımlardan biri olmuştur.** Volkswagen CEO’su Martin Winterkorn’un sorumluluğu kabul ederek istifa etmesi ve şirkete gelecek yeni ismin tertemiz bir sayfa açacağı vurgusu da bu önemli adımı desteklemiştir. CEO’nun istifası borsada kaybedilen hisse değerlerinin tekrar yükselmesini sağlamıştır. Kriz yönetimindeki aşamalar incelendiğinde, markanın kriz sinyallerini dikkate almadığı ancak krizi soğukkanlılıkla yönettiği ve kurum içinde yaşandığı varsayılan endişe ve paniği dışarıya yansıtmadığı görülmüştür. Normal duruma geçiş döneminde de krizin etkilerini telafi edici adımlar atılmış ve kurum attığı adımlar ve yaptığı açıklamalarla konuya yönelik duyarlılığını göstermiştir. Marka önemli olanlar dışındaki yatırımları kısacağı ve üst düzey yöneticilere verdiği ikramiyelerde kesintiye gideceği açıklamalarıyla da tasarruf mesajı vermiştir. VW ayrıca emisyon ile ilgili yeni projelerini- gelecekte ağırlığın elektrikli motorlara verileceği, Avrupa’da ve Kuzey Amerika’daki dizel araçlarda çevreye en az zarar veren teknolojilerin kullanılacağı, yol paylaşımı ve araç paylaşımı gibi faaliyetlerin organize edileceği-tanıtılarak krizi fırsata çevirmeye çalışmıştır. VW markasının, bu projelerin yanı sıra çevrenin korunmasına yönelik toplumsal farkındalığın ve bilincin artırılmasına yönelik çalışmalar yürütmesinin,zedelenen marka itibarının onarılmasına ve güçlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

VW krizin başında özür dileme ve açıklama yapma stratejilerini kullanmış ve sonrasında gerekmedikçe açıklama yapmamıştır. VW inkâr stratejilerinden suçu başkasına atma; sorumluluktan kaçma stratejilerinden provokasyon, eksiklik, kaza, iyi niyet; eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejilerinden ayırt etme, üstünlük ve itham edenlere saldırma stratejilerine başvurmamıştır. Sonuç olarak tüketiciler online medyada çıkan bütün olumsuz haberlere rağmen yine de marka tercihlerinden vazgeçmemişlerdir (Çetin ve Toprak, 2016). VW'nin en başından beri dürüst ve samimi olması da buna katkıda bulunmuştur. **Krizin etkisiyle Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri, Brezilya gibi ülkelerde satışlar gerilemiş, ABD, Güney Kore, Kanada, Fransa, İsveç, İngiltere ve Hollanda'da markaya yönelik inceleme ve soruşturma başlatılmış, İsviçre ve Hollanda'da satışlar durdurulmuştur.** Türkiye'de ise satışlar gerilemiş ve marka pazardaki lider konumunu kaybetmiştir. Bununla birlikte, 2015 yılında olduğu gibi, 2016 yılında da otomotiv sektörün en sevilen markası seçilmiştir. Bu durumun, VW markasının gücüyle, tüketicilerin markayla kurduğu bağla ve krizin doğru yönetilmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Türkiye'deki emisyonun vergi alınmadığı için, değerlerin yanlış ölçümü ile ilgili kısım geri planda kalmış, konunun çevreyle ilgili boyutu daha fazla tartışma konusu olmuştur. Bakanlık Türkiye'deki 323 bin 977 Volkswagen'in geri çağırılması konusunda mutabakat sağlandığından cezai müeyyide uygulanmayacağını vurgulamıştır (Ensonhaber, 2015). Yapılan paylaşımlar, krize yönelik haberlerin önemli bir kısmının yurtdışı kaynaklı olduğunu, VW Türkiye Distribütörü Doğu Otomotiv'in daha pasif bir iletişim sergilediğini göstermektedir. Ancak tüketicinin krize ilişkin gelişme ve açıklamaları kaynağından bağımsız bir bütün olarak algıladığı düşünülmektedir.

Tüketiciler online medyayı aktif bir şekilde kullanmakta, fikirlerini, önerilerini ve taleplerini ifade etmekte ve bu mecrada yer alan tüm bilgilerden etkilenmektedirler. Dolayısıyla markalar online medya ortamlarında aktif olarak yer almalı, tüketicilerle bire bir iletişim kurmalı, bu iletişimi özellikle kriz dönemlerinde arttırarak kendileriyle ilgili her türlü yorumdan haberdar olmalı ve gelebilecek soru ya da eleştirilere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Markaların online medyada pasif iletişim sergilemeleri tüketicilerin markaya olan güveninin sarsılmasına neden olabilir ve markaya yönelik bojkota varan protestolar yaşanabilir.

Markalar kriz durumlarını da kapsayan bir online medya stratejisi yaratmalı ve bu stratejiyi geliştirip uzun vadede kendilerine yol gösterecek bir rehber haline getirmelidir. Böylece markalar farklı durumlara hazırlıklı olacağından gelecekte bir krizle karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini bileceklerdir. Markalar aynı zamanda sosyal medyada da aktif olarak yer almalı, tüketicilerin şikâyetlerini, memnuniyetlerini ve önerileri bu hesaplardan takip etmeli, özellikle kriz dönemlerinde bu hesaplara yazılan her türlü yorumla tek tek ilgilenmeli ve tüketicilerin düşüncelerinin kendileri için ne kadar önemli olduğunu göstermelidirler. Markalar bir krizle karşılaştıklarında online ortamlarda yapacakları çeşitli kampanyalar, promosyonlar, etkinlikler ile müşterilerin zihinlerinde oluşan negatif algıyı gidermek ya da hafifletmek için çaba göstermelidirler. Bu faaliyetler sırasında yoğun takipçi sayısına sahip olan mecra ve kullanıcıların etkisi göz önünde bulundurulmalı ve gerekirse bunlarla daha yakın ilişki içinde olunmalıdır. VW markasının kriz yönetim sürecinde tüm bu araçlardan faydalandığı görülmüştür.

Markalar iletişim faaliyetlerini yürütürken tüketicilere sundukları vaatlere bağlı kalmalı, söyledikleri ile yaptıklarının uyum içinde olmasına dikkat etmelidirler. Volkswagen'in yaşadığı emisyon krizi, yıllardır 'çevreci' özelliğini vurguladığı reklamlar, yaptığı kampanyalar ve aldığı 'çevreci otomobil' ödülleriyle çelişen bir algı ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Krizlerde olaya zamanında ve uygun bir dille müdahale edilmesi de bir diğer önemli konudur. VW bu ikisini de başarı ile gerçekleştirmiştir. Ancak VW CEO'sunun, bazı kişilerin tazminat almak için bu durumu kullanabileceğine yönelik açıklamasının tüketici tepkisine yol açabilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Kriz dönemlerinde yapılacak açıklamaların tüm taraflar üzerindeki etkileri dikkatle analiz edilmeli, krizi yönetecek kadro profesyonel ve soğukkanlı olmalıdır. Ayrıca kriz kontrol altına alındıktan sonra da konu uzun bir süre takip edilmelidir. Çünkü bir olay yaşandıktan yıllar sonra bile bir kıvılcımla tekrar gündeme gelebilmektedir. Sonuç olarak, online medya

ortamında yayılan krizlerin ve bunların yönetiminin marka için büyük öneme sahip olduğu, yapılacak hataların uzun vadede marka itibarını zedeleyeceği ve markaya önemli kayıplar yaşatabileceği unutulmamalıdır.

Markaların yaşadığı krizlerin ne şekilde yönetilmesi gerektiğine ilişkin sayısız kaynak olsa da farklı krizlerden edinilecek deneyimlerin önemli olduğu ve otomotiv sektörü tarihindeki en büyük kriz olarak tanımlanan bu vaka ile ilgili analizin, konuyla ilgili gelecek araştırmalar için kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adelaar, T. (2006). Click and Mortar Strategies Viewed From the Web: A Content Analysis of Features Illustrating Integration Between Retailers Online and Offline Presence. *Electronic Markets*, 15, (3), 1-30.
- Agresta, S., Bough, B. ve Miletsky, J. (2010). *Perspectives On Social Media Marketing*, Boston: Course Technology.
- Aslan, E. Ş. (2016). Markaların Kriz Dönemlerinde Sosyal Medya Kullanım Stratejileri: Gezi Parkı Olayları Sürecinde Twitter Üzerine Bir İnceleme. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(2), 505-533.
- Austin, L., Fisher, B. and Jin, Y. (2012). How Audiences Seek Out Crisis Information Exploring The Social-Mediated Crisis Communication Model. *Journal of Applied Communication*, 40(2), 188-207.
- Bat, M. ve Yurtseven, Ç. T. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. *Gumushane University e-Journal Of Faculty Of Communication*, 2(3), 197-223.
- Cross, M. (2014). *Social Media Security Leveraging Social Networking While Mitigating Risk*. Newnes
- Çamdereli, M. (2000). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Çetin, M. ve Toprak, Y. E. (2016). Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen'in Facebook Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 9(3), 54-68.
- Demir, F. (2015). Stratejik İletişim ve Algı Yönetimi Bağlamında Kriz İletişim Yönetimi. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 343-362.
- Ekinci, H. ve İzci, F. (2006). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 39-54.
- Göztaş, A. (1997). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Yayıncılık.
- Kadıbeşegil, S. (2001). *Kriz Geliyorum Der, Kriz İletişimi ve Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Lau, G.T. ve Lee, H.S. (1999). Consumer Trust in a Brand and The Link to Brand Loyalty. *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 341-370.
- Mitroff, I., I. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive & Manager Needs to Know about Crisis Management*. USA: Amacom.
- Morgan, H. (2015). *Creating a Class Blog: A Strategy that Can Promote Collaboration, Motivation, and Improvement in Literacy, Reading Improvement, Project Innovation*.
- Peltekoğlu, F.B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Basın A.Ş.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.

- Scott, P. and Jacka, J. M. (2011). *Auditing Social Media: A Governance and Risk Guide*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Sezer, N. ve Sert, N. Y. (2013). Online Medya Okuryazarlığının Yetişkinler İçin Önemi: Online Haber Sitelerindeki Bannerlara Yönelik Bir İnceleme. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 4(13), 63-78.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Şimşek, H., Yıldırım, A. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ş., (2010), *Yönetim ve Organizasyon*(12.Baskı). İstanbul: Eğitim Akademi Yayınları
- T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Otomotiv Sektörü Raporu. (2014/1). Sanayi Genel Müdürlüğü. Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi.
- Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi, İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Uğur, E. (2009). Krizde Reklam Yapan Kazanıyor. Ar-Ge Bülten. İzmir Ticaret Odası Yayınları. Şubat Sayısı.

Gazete haberleri

- Milliyet Gazetesi. (2015, 02 Ekim). Ödüller Geri Alındı Vergi İadeleri Yolda,7.
- Hürriyet Gazetesi. (2015, 03 Ekim). Alman Futboluna VW Şoku.9.
- Akşam Gazetesi. (2015, 05 Ekim). Doğuş Otomotiv Gelecek Teknik Sonucu Bekliyor. 8.
- Cumhuriyet Gazetesi. (2015, 14 Ekim). VW Skandalı Filmi DiCaprio'dan. 22.
- MilliGazete. (2015, 18 Ekim). VW'nin 323 Bin 977 Aracı Geri Çağrılacak. 4.

İnternet kaynakları

- Acar, A. (2015). Bir krizin anatomisi: Volkswagen kendi egzoz gazından zehirlendi! Diken.<http://www.diken.com.tr/bri-krizin-anatomisi-volkswagen-kendi-egzoz-gazindan-zehirlendi/>, 18 Aralık 2016.
- Arabaport. (2015). Emisyon skandalında Türkiye durum? <http://www.arabaport.com/haber/emisyon-skandalin-da-turkiye-durum-h5385.html>.01 Şubat 2017.
- Başay, E. (2015). Volkswagen Bosch'un sözünü dinlememiş. Anadolu Ajansı, <http://aa.com.tr/tr/ekonomi/volkswagen-boschun-sozunu-dinlememis/323436>. 28 Ocak 2017.
- Başay, E. (2015b). VW CEO'su istifa etti. Anadolu Ajansı. <http://aa.com.tr/tr/dunya/vw-ceosu-istifa-etti/301713>. 28 Ocak 2017.
- BBC. (2015a). VW'den itiraf: Avrupa'da da hile yaptık. http://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2015/09/150924_volkswagen_avrupa. 18 Aralık 2016.
- BBC. (2015b). Almanya: Volkswagen artık eskisi gibi olamaz. http://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2015/09/150929_volkswagen_almanya_maliye_bakani. 05 Şubat 2017.
- Beyazgündem. (2015). Volkswagen Başkanı istifa spekülasyonlarına video mesajı ile son verdi.<http://www.beyazgundem.com/ekonomi/volkswagen-baskani-istifa-spekulasyonlara-video-mesaji-ile-son-verdi-h147135.html>. 28 Ocak 2017.

- Bloomberght. (2015). Volkswagen'e darbe üstüne darbe. <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1826690-volkswagene-darbe-ustune-darbe>, 01 Şubat 2017.
- Borsamatik. (2015). Yeni CEO iddiası hisseleri yükseltti. <http://www.borsamatik.com.tr/haber-detay/yeni-ceo-iddiasi-hisseleri-yukseltti/%2054835/>. 01 Şubat 2017.
- CNNTürk. (2015). Volkswagen müşterilerine 5 bin dolar ödeyecek. <http://www.cnnturk.com/ekonomi/sirketler/volkswagen-musterilerine-5-bin-dolar-odeyecek>. 01 Şubat 2017.
- Cumhuriyet. (2015). Volkswagen'e büyük şok: Satışı yasaklandı. http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/otomobil/376253/Volkswagen_e_buyuk_sok_Satisi_yasaklandi.html. 01 Şubat 2017.
- Digitalage. (2016). Türkiye'nin en sevilen markaları ödülleri kavuştu. <http://digitalage.com.tr/turkiyenin-en-sevilen-markalari-odullerine-kavustu/>. 10 Kasım 2016.
- Durdak, A. (2015). Volkswagen emisyon testi manipülasyonundan doğan zarar için 6,5 milyar avro bütçe ayırdı. Anadolu Ajansı. <http://aa.com.tr/tr/ekonomi/volkswagen-emisyon-testi-manipulasyonundan-dogan-zarar-icin-6-5-milyar-avro-butce-ayirdi/294881>. 28 Ocak 2017.
- Dünya. (2015). Volkswagen dizel araç satışını durdurdu. <http://www.dunya.com/sirketler/volkswagen-dizel-arac-satisini-durdurdu-haberi-292680>. 28 Ocak 2017.
- Ensonhaber. (2015). Türkiye'deki 323 bin 977 Volkswagen geri çağrılacak. <http://www.ensonhaber.com/turkiyedeki-323-bin-977-volkswagen-geri-cagrilacak-2015-10-17.html>. 17.10.2015.
- Eticaret. (2015). E-ticaret siteniz için 10 ücretsiz sosyal medya yönetim aracı. <http://www.eticaret.com/blog/e-ticaret-siteniz-icin-10-uccretsiz-sosyal-medya-yonetim-araci/>. 17 Şubat 2017.
- Euronews. (2015). Volkswagen skandalında gözler Bosch'da. <http://tr.euronews.com/2015/09/22/volkswagen-skandalinda-gozler-bosch-da>. 01 Şubat 2017.
- Facebook. (2015). <http://www.facebook.com/vwturkiye>. 19 Şubat 2017.
- FortuneTurkey. (2016). Volkswagen yöneticilerine ikramiye kesintisi. <http://www.fortuneturkey.com/volkswagen-yoneticilerine-ikramiye-kesintisi-31674>. 01 Şubat 2017.
- Gülen. (2015). VW borsada 30 Milyar Euro değer kaybetti. <http://www.sozcu.com.tr/2015/ekonomi/vw-borsada-30-milyar-euro-deger-kaybetti-942352/>. Sözcü. 05 Şubat 2017.
- Haberler. (2015). Dünya Volkswagen'e soruşturma açıyor. <https://www.haberler.com/dunya-volkswagen-e-sorusturma-aciyor-7713685-haberi/>, 01 Şubat 2017
- Haberler. (2015b). Suzuki, Volkswagen Hisselerini Porsche'a Sattı. <http://www.haberler.com/suzuki-volkswagen-hisselerini-porsche-a-satti-7727988-haberi/>. 01 Şubat 2017.
- Habertürk. (2015). Volkswagen, emisyon skandal davaları için BP'nin avukatı ile anlaştı. <http://www.haberturk.com/ekonomi/otomobil/haber/1131952-volkswagen-emisyon-skandal-icin-bpnin-avukati-ile-anlasti>. 28 Ocak 2017.
- Habertürk. (2015b). Volkswagen CEO'sundan önemli açıklamalar. <http://www.haberturk.com/ekonomi/otomobil/haber/1136725-volkswagen-ceosundan-onemli-aciklamalar>. 01 Şubat 2017
- Hürriyet. (2015a). Doğu Otomotiv'den Volkswagen açıklaması. <http://www.hurriyet.com.tr/dogus-otomotivden-volkswagen-aciklamasi-30178766>. 01 Şubat 2017.

- Hürriyet. (2015b). İsviçre'den sonra Hollanda da Volkswagen'in dizel araçlarının satışını geçici olarak durdurdu. <http://www.hurriyet.com.tr/isvicreden-sonra-hollanda-da-volkswagenin-dizel-araclarinin-satisini-gecici-olarak-durdurdu-30184631>. 01 Şubat 2017.
- Hürriyet. (2015b). VW'den yatırımları kısma kararı.<http://www.hurriyet.com.tr/vwden-yatirimlari-kisma-karari-30302707>. 01 Şubat 2017.
- Instagram. (2015).<https://www.instagram.com/vwturkiye/>. 19 Şubat 2017.
- İHA. (2015).Greenpeace'den Volkswagen'e Pinokyo'lu gönderme.<http://www.ihacom.tr/haber-greenpeaceden-volkswagene-pinokyolu-gonderme-498675>/.01 Şubat 2017.
- Kızılırmak, D. (2015). En iyi sosyal medya takip araçları. Dijitalajanslar. <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-takip-araclari/>, 17 Şubat 2017.
- Mediacat. (2015). Türkiye'nin en sevilen markaları ödülleri aldı.<http://www.mediacaonline.com/turkiyenin-en-sevilen-markalari-odullerini-aldi/>. 19 Kasım 2015.
- Memurahval. (2015). Wolkswagen Türkiye'de ki Araçlarını da Çağırarak mı?'. <http://www.memurahval.com/gundem/wolkswagen-turkiyede-ki-araclarini-da-cagiracak-mi-h3192.html>, 01 Şubat 2017.
- Milliyet. (2015a). Yeni patrandan şeffaflık vaadi. <http://www.milliyet.com.tr/yeni-patrandan-seffaflik-vaadi/ekonomi/detay/2123083/default.htm>. 28 Ocak, 2017.
- Milliyet. (2015b). VW imaj ve sloganını değiştiriyor. <http://www.milliyet.com.tr/vw-imaj-ve-sloganinidegistiriyor/ekonomi/detay/2168518/default.htm>. 01 Şubat 2017.
- Milliyet. (2015c). Volkswagen yeni bir şirket kuruyor. <http://www.milliyet.com.tr/volkswagen-yeni-bir-sirket-kuruyor/ekonomi/detay/2235712/default.htm>. 01 Şubat 2017.
- Milliyet. (2015d). Emisyon testi skandalının üç markada daha yaşandığı ortaya çıktı. http://www.milliyet.com.tr/emisyon-testi-skandalinin_uc/ekonomi/detay/2122096/default.htm. 01 Şubat 2017.
- Nacar. P.Ç. (2015). Volkswagen'e bir darbe de tüketici davalarından. Sabah. <http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2015/10/01/vwe-bir-darbe-de-tuketici-davalarindan>.01 Şubat 2017.
- ODD. (2016). Otomotiv Distribütörleri Derneği. Perakende Satışlar. http://www.odd.org.tr/web_2837_1/neuralnetwork.aspx?type=36. 19 Şubat 2017
- Plus.google. (2015).<https://plus.google.com/+VolkswagenT%C3%BCrkiye>. 19 Şubat 2017.
- Radikal. (2015). Sigortacılar da Volkswagen paniği. <http://www.radikal.com.tr/turkiye/sigortacilar-da-volkswagen-panigi-1449814/>. 01 Şubat 2017.
- Sabah. (2015). Volkswagen'den araç sahiplerine 1000 dolar. <http://www.sabah.com.tr/otomobil/2015/11/19/volkswagenden-arac-sahiplerine-1000-dolar>. 01 Şubat, 2017.
- Sevim. M. (2013). Melih Gökçek'e sosyal medya ödülü. Onedio.<https://onedio.com/haber/melih-gokcek-e-sosyal-medya-odulu-180049>. 17 Şubat 2017.
- Shiftdelete. (2015a). Volkswagen hediye çeki dağıtıyor.<http://shiftdelete.net/volkswagen-hediye-ceki-dagitiyor-65560>. 01 Şubat 2017.
- Shiftdelete. (2015b). Meşhur Volkswagen sloganı değişiyor. <http://shiftdelete.net/meshur-volkswagen-slogani-degisiyor-67041>.18 Şubat 2017.
- Shiftdelete. (2015c). VW, 500.000 aracını topluyor.<http://shiftdelete.net/vw-500-000-aracini-topluyor-64118>. 01 Şubat 2017.

- Sondakika. (2015). Volkswagen'in Avrupa Satışları Son 5 Yılın En Düşüğünde, <https://www.sondakika.com/haber/haber-volkswagen-in-avrupa-satislari-son-5-yilin-en-8361468/.01> Şubat 2017.
- Ticaretgazetesi. (2015). Volkswagen'in dizel motorlar için eylem planı şekillendi.<http://ticaretgazetesi.com.tr/volkswagenin-dizel-motorlar-icin-eylem-plani-sekillendi>. 28 Ocak 2017.
- Trthaber. (2016). Türkiye'de en çok hangi sosyal ağ kullanılıyor? <http://www.trthaber.com/haber/bilim-teknik/turkiyede-en-cok-hangi-sosyal-ag-kullaniliyor-253754.html>. 01.Haziran.2016
- Türkiye Gazetesi. (2015). Dünya otomobil devi o hata için özür diledi.<http://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/308009.aspx>. 28 Ocak 2017.
- Youtube. (2015).<https://www.youtube.com/volkswagenturkiye>.19 Şubat 2017.

