

Auf Wiedersehen, Das Auto

Erhan Erkut, Eylül 2015

Geçtiğimiz hafta içinde patlak veren Volkswagen skandalı gözlemleyebildiğim kadarıyla ülkemizde pek ses getirmedir. Kanımca bu olay son yılların en büyük kurumsal depremlerinden birisidir ve genelde tüm toplum ve özelde de işletme fakültesi mensupları için önemli bir ders niteliğindedir. Üç ayrı üniversitede işletme fakültesi dekanlığı yapmış birisi olarak bu konunun ülkemizde daha fazla yazılıp çizilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Özetleyecek olursak, geçtiğimiz hafta içinde dizel yakıt ile çalışan Volkswagen araçlarına Amerika'daki Çevre Koruma Ajansı'nın (Environmental Protection Agency, EPA) emisyon testlerini yanıltmaya yönelik bir yazılım yüklendiği ortaya çıktı. Volkswagen hisseleri 3 gün içinde %30'un üzerinde değer yitirdi ve CEO Martin Winterkorn istifa etti(rildi).

Volkswagen satışları 2010 yılında 127 Milyar Euro iken 2014 yılında 203 Milyar Euro'ya çıkmış ve şirket sattığı yıllık 10 Milyonun üzerinde otomobil ile Toyota'nın hemen arkasında dünyanın 2 numaralı otomobil üreticisi konumuna gelmişti. Nisan 2015'te 75 Milyar Euro olan şirket değeri, patlak veren skandalın ardından Eylül 2015'te 32 Milyar Euro'ya geriledi.

Hitler tarafından halka ucuz otomobil temini amacıyla kurulmuş olan Volkswagen (Almanca'da "halkın arabası" demektir) hisselerinin %50.7'si Porsche ve Piech ailelerinin. İkinci büyük ortak %20 ile Aşağı Saksonya eyaleti, üçüncü büyük ortak ise %17 ile Katar Holding. Diğer hissedarların toplam payı sadece %12.3. Yani şirket sözde halka açık bir şirket ama aslında bir aile şirketi. Tabii bu şirketin yönetimini ciddi biçimde etkiliyor.

Şu anda toplam kaç araçta bu emisyon saklama yazılımının kullanıldığı bilinmiyor. Fakat toplamın 11 Milyon olması ihtimali var ve bu araçlar atmosfere yılda 1 Milyon ton civarında nitrojenoksit saçıyor olabilirler. Çevreye çok ciddi zarar verme potansiyeli olan bu bilinçli sahtekarlığı ortaya çıkaran ise EPA değil, West Virginia Üniversitesi ile küçük bir STK olan International Council on Clean Transportation. Üniversitede yapılan testlerde dizel VW Jetta'nın nitrojen-oksit çıktısının EPA'nın kabul edilebilir seviyesinin 15 ila 35 defa üzerinde olduğu tespit edilmiş.

Dikkat edin, yukarıda %15-%35 üzerinde demedim: 15 ile 35 katı dedim! Yani çok ciddi bir çevre kirletme vakası ile karşı karşıyayız. Bu konuda attığım tweet'lere gelen cevapların bazıları ülkemizdeki aymazlığı güzel özetliyordu. Mesela bir takipçim, bu vesile ile daha fazla aracın Türkiye'ye gönderileceğini ve daha az sıra beklemek zorunda olacağımızı yazdı. Tam da tüm dünyadaki tüketicilerin "alın bu pis arabalarınızı başınıza çalın, hem beceriksizsiniz hem de yalancı!" demesi gereken bir ortamda. Maalesef ülkemizde ne çevre bilinci ne de iş ahlakı bilinci olması gereken yerde. Öğretmen olarak bizim işimiz de bunu değiştirmeye çalışmak.

Volkswagen'in bu kasıtlı saklama ve yanıltma operasyonu, işletme programlarında finans, pazarlama, sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve liderlik üzerine anlatmaya çalıştığımız şeyler ile taban tabana zıt. Maalesef işletme programlarında şirketlerin tek hedefinin hisse değerini olabildiği kadar yükseltmek olduğu öğretilmiş sanılıyor. Bu doğru değil. Şirket yöneticilerinin 3 alana birden dikkat etmesi gerekiyor: insanlar, dünya ve karlılık. Uzun vadede şirketin değerini yükseltebilmek için şirketin verdiği kararların bireyler (hem çalışanlar hem de tüketiciler) ve çevre üzerindeki etkilerini göz önüne almak gerekli. Kısa vadeli kar için insan ve çevre unsurlarını göz ardı eden şirketler bu hatalarının cezasını uzun vadede öyle ya da böyle öderler. Tüm yöneticilerin kısa dönem odağının çekiciliğine kapılmayıp uzun dönem için yönetmesi, tüm yönetim kurullarının da yöneticilerinden bunu talep etmesi gerek. Odak bir sonraki çeyrekteki karlılık değil şirketin yüzyıl sonra nerede olacağı olmalı.

Kanımca şirketlerde çalışanların büyük bir kısmı iyi niyetli ve ahlaklı kişiler. Aralarında kısa yoldan köşe dönmeye çalışan fırsatçılar da var tabii. Volkswagen'in bu sistemik sahtekarlığının yıllardır sürüyor olması kurum kültüründe ciddi bir sorun olduğunun da bir göstergesi. Sorun sadece kendini kanunun üzerinde gören birkaç çokbilmiş mühendiste değil. Bu mühendislerin kurgusunun ortaya çıkmasını engelleyen kurum kültüründe. Dünya devi bir şirketin CEO'sunun çıkıp da bunlardan haberinin olmadığını söylemesi çok çarpıcı. Bence Winterkorn'un aldığı maaşı geri vermesi gerekiyor. Hiç mi aklına gelmedi acaba fabrikadan çıkan birkaç araca rassal olarak emisyon testi yaptırmak? Bir şirkette kalite ve güvenin baş sorumlusu tabii ki CEO'dur.

En azından, öğretmenlik yaptığım işletme fakültelerinde üzerinde en çok durduğumuz konunun karlılık değil sürdürülebilirlik olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Sürdürülebilir kurumlar ekonomideki periyodik dalgalanmaların ve şokların üstesinden gelebilirler. Bağımsızlıklarının temel nedeni çalışanları, müşterileri, buldukları yerleşim merkezleri ve çevre ile kurdukları ilişkilidir. Bir kurumu sürdürülebilir kılmak için kısa vadeli çıkarlar ile uzun vadeli çıkarlar çeliştiğinde, kısa vadeli çıkarın çekiciliğine kapılmayıp uzun vadeli bakış açısını sürdürebilmek gerekir. Devletin bir kurumunu (ve dolayısıyla toplumu) aldatmanın kısa vadede karlı olsa bile uzun vadede sürdürülebilir olmadığı çok açıktır. Kısa vadeye odak ekonomik açıdan da çok yanlış olmakla birlikte, maalesef kötü yönetilen kurumlarda sıkça görülen bir sorundur.

Peki bu kurumsal skandalın ne türlü sonuçları olacak? Burada bireysel tahminlerimi veriyorum. Yatırım önerisi olarak değerlendirilmemesini rica edeceğim.

1) Volkswagen hiç şüphesiz işletme fakültelerinde birçok derste "şirket nasıl yönetilmez" örneği olarak yıllarca kullanılacaktır. Bu kara leke şirketin üzerinden kolay kolay kalkmaz. Bu tür ahmaklıkların tekrarını önlemenin en iyi yollarından birisi unutulmamalarını sağlamaktır. Bu konuda işletme fakültelerinin üzerine düşeni fazlasıyla yapacağına eminim. Bunun yanında profesyonel yetiştiren tüm fakültelerde (mühendislik, mimarlık, tıp, hukuk vs.) de iş ahlakı dersleri verilmesi, bu ve benzeri vakaların bu derslerde kullanılması gerektiğini düşünüyorum.

2) Volkswagen hisselerinin bu kadar hızlı ve çok düşmesinin iki nedeni var: I. EPA'nın vermesi beklenen ceza (18 Milyar dolar olabilir), II. Şirketin prestij kaybı. Kanımca hisse düşüşü verilecek cezayı şu anda fiyatlandırdı ama prestij kaybının doğru değerlendirildiğine emin değilim. Şirket

kendi kazdığı bu kuyudan çıkmak için çok uğraşacak ve ciddi kaynaklar kullanacak. Yani değer kaybının sürebileceğini düşünüyorum. Ayrıca, Volkswagen iki türlü ceza alacaktır: a) çevre kirletme cezası, b) sahtekarlık cezası. Şu anda odakta ABD olmakla birlikte, satış yapılan tüm ülkelerde (Türkiye dahil) davalar açılabilir. Toplam ceza miktarını öngörmek kolay değildir. Bu boyutta bir skandal dünyanın en büyük şirketini bile gömebilir.

3) Bu sahtekarlığın bu kadar uzun süre ortaya çıkmamış olması Volkswagen'de çok ciddi bir yönetim sorunu olduğunu gösteriyor. Şirket eğer temizlenme konusunda ciddi ise, tüm organizasyonel yapısını gözden geçirmeli ve gereken kontrol mekanizmalarını devreye almalı. Sadece CEO'nun istifası kesinlikle yetersiz. CEO istifa ederken olanlardan haberdar olmadığını söyledi. Peki haberdar olanlar kimler? Hepsinin tazminatsız işten çıkarılmaları ve savcılık tarafından hepsine dava açılması gerekir.

4) Kanımca sorun şirketin dışı kapalı yapısı ile yakından ilişkili. İlk attıkları adım, sahiplerin konuyu yeterince ciddiye almadıklarını gösteriyor sanki. Winterkorn gitti, yerine Porsche'nin başındaki Mueller geldi. Halbuki şirketi gerçekten değiştirmek isteseler idi dışarıdan (mesela Toyota'dan) bir CEO getirirler ve yönetişimi dönüştürebilecek birisini seçerlerdi. Mümkün olur mu bilmiyorum ama bence yapılması gereken, Porsche ve Piech ailelerinin hisselerinin bir kısmının satışa zorlanması ve şirket üzerindeki mutlak tahakkümlerinin kırılması. İkinci büyük ortak, bir eyalet olduğundan (dolayısıyla halkı temsil ettiğinden) bu ortağın şirkette ciddi bir yeniden yapılanmayı zorlamasını ihtimal dahilinde görüyorum.

5) Skandalın derinliğini bilmiyoruz. Derinleşirse Volkswagen'in parçalanma ihtimali bile olabilir. Tahminim, Volkswagen daha az merkezi bir yönetime geçecek ve hem alt markalarına hem de ulusal dağıtım firmalarına daha fazla yetki ve sorumluluk verecektir. Ayrıca bu skandalın sonra tüm dünyanın gözü araç emisyonlarında olacaktır ve başka firmaların da benzeri uygulamaları ortaya çıkabilir. Eğer bu olursa, fosil yakıtları ile çalışan araçlara farklı gözle bakılmaya başlanabilir ve tüm dünyada alternatif yakıt ile çalışan araçlara yönelik AR-GE faaliyetlerine hız verilebilir. Kanımca bu skandalın dünya için en iyi sonucu da bu olur.

6) Bu skandalda ciddi yara alan bir kurum da EPA olmuştur. Burnunun dibindeki rezaleti 6 yıl boyunca gözden kaçıran bu regülatörün işini doğru yapmadığı çok nettir. Volkswagen ile birlikte EPA'da da yeniden yapılandırılması gerekir. EPA'nın yanlışlarını herkes biliyor. Örneğin şehir içi ve şehir dışı testleri yaptıktan sonra, aracın kullanımının yarısının şehir dışında olacağını varsayıyorlar (bunu İstanbul'da anlatsınlar da gülelim). Yakıt testi yaparken sürücülerin saatte 80 km hızla gideceğini varsayıyorlar ama ortalama sürücü saatte 120 km ile gidiyor. Ayrıca, yakıt tüketimi testlerini laboratuvarda yapıyorlar ve gerçek hayat koşullarında EPA'nın önerdiği yakıt etkinliğine ulaşmak mümkün değil. Örneğin 2013'te EPA yeni çıkan Ford Fusion hibrid aracın bir litre benzin ile 20 km gidebileceğini iddia ettikten sonra, dünyanın önde gelen tüketici avukatı dergisi Consumer Reports'un testlerinde araç ancak 16,5 km gidebildi; Car and Driver dergisinin testinde ise 14,9 km gidebildi. Özetle, kanun yapıcı çevreyi korumak için kanun yapıyor ama regülatör ölçmesini beceremiyor. Dolayısıyla toplum taşıtların sebep olduğu çevre kirliliği konusunda aldatılıyor. (Burada, hava kirliliğinin aşağı yukarı yarısının ulaşımdan kaynaklandığını da belirtmek gerekir.) EPA'nın araç testlerinin değiştirilmesi gerektiği açıktır.

7) Gözden kaçan bir konu, bu skandalı bir üniversite ile bir STK'nin ortaya çıkarmış olduğudur. Kanımca üniversite ve STK'lere şirketlerin her konuda denetlenmesi için daha fazla fırsat verilmelidir. Devletin regülatörünü çeşitli baskılarla ikna etmek mümkün olabilir ama onlarca üniversite ve STK'yi ikna etmek daha zordur.

8) Volkswagen'in bu rezaletin etkisini azaltmak için neler yapacağı merak konusudur. Eğer dışarıdan (devlet tarafından) bir zorlama olmaz ise ciddi bir reorganizasyon olmayabilir ama en azından çok kapsamlı bir geri çağırma politikası uygulamak zorunda kalacaklar ve belki de milyonlarca araçta bazı değişiklikler yapacaklardır. Bu aslında hızlı inovasyon için bir fırsat olabilir. Şirket kendini kurtarmak için tüm kaynakları harekete geçirecek ve emisyon azaltıcı araştırmaya öncelik verecektir. Bunun yanında, şirket ciddi bir iletişim kampanyası da kurgulayacaktır. Benim beklentim suçu kabullenen ve özür dileyen çarpıcı bir kampanyadır. Kanımca Volkswagen skandalı işletme ve mühendislik fakültelerine olduğu kadar iletişim fakültelerine de malzeme üretecektir. 2014 "Sürdürülebilir Değer Artırımı" raporunda şunları yazan Volkswagen kurumsal iletişim biriminin inandırıcı olmak için çok uğraşması gerekecektir: "Biz işimizi sorumlulukla ve tüm değer zincirimizde uzun vadeli bir perspektif ile yapıyoruz. Bundan herkes -müşterilerimiz, çalışanlarımız, çevre ve toplum- yararlanacaktır."

9) Bu olaydan çıkarılması gereken bir ders de, topluma karşı işlenen suçların er veya geç gün ışığına çıkacağı gerçeğidir. Tüm hırsızlar ve ahlaksızlar günün birinde hesap vereceklerdir. Herkesi her zaman aldatmak mümkün değildir. Günün birinde Volkswagen yöneticilerinin düştüğü duruma düşmek istemeyenlerin yapması gereken bellidir: çalmayacaksın, yalan söylemeyeceksin, aldatmayacaksın.

10) Kişisel bir söylem ile bitireyim: Eğer ciddi bir suçu kabullenme, yaratılan çevre tahribatını karşılamaya yönelik hatırı sayılır adımlar, ve benzer suçların tekrarlanmamasını garanti edecek bir yeniden yapılanma olmaz ise bundan sonra benim hiçbir Volkswagen ürünü satın almam mümkün değildir. Bugünkü şartlar altında benim için bu şirket bitmiştir. Umarım başka tüketiciler de benim gibi davranır da ahlaksızlık hak ettiği cezayı bulur. Auf nie mehr Wiedersehen, Volkswagen.