



Yatırımcı İlişkileri Yöneticisinin Evrimi

Eser TAŞCI - Danışman ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi - TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi

Oskar Yaşar'ın *The Global Investor Relations Revolution* adlı bu yılın Mayıs ayında yayımlanan yeni kitabını okuyorum. Kitap, yatırımcı ilişkileri alanındaki modern başlıkları analiz eden kapsamlı bir kaynak sunuyor. Oskar, küresel yatırımcı ilişkileri profesyonelleri ve pazar liderleriyle yürüttüğü kapsamlı çalışmalara dayanarak “evrim” kavramını bu mesleğin geleceğini şekillendiren bir güç olarak tanımlıyor. Bu tür güncel akademik çalışmalar, yatırımcı ilişkilerinin evrimine dair hem teorik hem pratik perspektifimizi zenginleştiriyor.

“Evrim” sözcüğü nedense yatırımcı ilişkilerine çok yakışıyor. Sosyal medyada gezen bir paylaşımda, çengelli iğnenin, tükenmez kalemin yıllar içinde hiç değişim görmediğine işaret ediliyor. Oysaki bizim mesleğimiz öyle mi? Geçtiğimiz çeyrek yüzyılda yatırımcı ilişkileri olarak çok büyük bir değişim yaşadık. Bundan neredeyse 25 yıl önce bu mesleğe ilk adım attığımda sorumluluklarımız bugünküne kıyasla çok daha sınırlıydı. Düzenleyici kuruluşlara finansalları kurye ile, özel durum açıklamalarını faks ile gönderir; analist ve kurumsal yatırımcılara ise çoğunlukla telefonla destek verirdik. Yatırımcı toplantıları yüz yüze gerçekleşirdi. Az sayıda olan bireysel yatırımcılarla ise genellikle genel kurulda karşılaşırdık. Genel kurulları muhasebe müdürü organize ederdi; kamuyu aydınlatma faaliyetleri ise yalnızca finansal tablolar ve özel durum açıklamalarından ibaretti. Ne kapsamlı faaliyet raporları ne de gelişmiş yatırımcı internet siteleri vardı. Yatırımcı ilişkileri bölümü henüz zorunlu hale gelmemişti; bu birime sahip olan şirketler, konunun önemini önceden öngörebilen ve yurt dışındaki örnekleri yakından takip eden öncü kurumlardı.

“Kurumsal Yönetim” ise, Türkiye’de 2003 yılında hayatımıza girdi. SPK (*Sermaye Piyasası Kurulu*) *Kurumsal Yönetim İlkelerini* ilk yayınladığında hepimiz için oldukça yeniydi. Ancak zamanla gelen düzenlemeler, kurumsal yönetim uyum raporlaması, kurumsal yönetim endeksi, yeni Türk Ticaret Kanunu vb, yatırımcı ilişkilerinin DNA’sına işledi. Bir anda kendimizi yönetim kurullarının önünde, kurumsal yönetim komitelerinin üyesi olarak bulduk.

Bu evrim yalnızca kurumsal yönetimle sınırlı kalmadı. Ardından “Sürdürülebilirlik” gündeme girdi. Önce Global Compact, sürdürülebilirlik raporlaması ve GRI standartları, sonrasında yatırımcı toplantılarında yöneltile sorular derken, 2020 itibarıyla halka açık şirketler için *Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi* yürürlüğe girdi. Yatırımcı ilişkileri profesyonelleri bu alanda da hızla uzmanlaştı. Bugün sürdürülebilirlik endeksleri, TSRS ve entegre raporlama hayatımızın ayrılmaz parçaları.

Zamanla yatırımcı ilişkilerinin çevresinde şekillenen konular da çoğaldı. Bugün bilgi sistemleri yönetiminden kriz iletişimine, risk yönetiminden yapay zekâya kadar pek çok başlık yatırımcı ilişkilerinin temas ettiği alanlar arasına girdi. Yapay zekâ, [yatırımcı ilişkilerindeki](#) bu evrimi hızlandıran en önemli dinamiklerden biri olarak öne çıkıyor. Şirketler, özellikle analist sunumlarını hazırlarken yapay zekâ destekli araçlar kullanmaya başladı. Bu sayede, hem analist sorularını önceden tahmin etmek hem de daha tutarlı yanıtlar hazırlamak mümkün hale geliyor. Yeni nesil yatırımcıya ulaşmak için de yeni nesil iletişim araçları kullanılıyor.

Türkiye’de sayıları, finansal okuryazarlıklarıyla doğru orantılı olarak artmayan “yeni nesil” bireysel yatırımcıların bilgi taleplerine ise telefonla cevap vermek artık mümkün olmadığı için yapay zeka araçlarından destek almak gerekiyor. Kamuyu aydınlatma tarafında siber güvenlik, sürdürülebilirlik raporlaması ve yapay zekâ kullanımıyla ilgili bilgi talepleri artıyor; bu da yatırımcı ilişkileri profesyonellerinin rolünü teknik ve stratejik açıdan daha da derinleştiriyor.

Yatırımcı ilişkilerinin stratejik öneminin geldiği noktayı ise küresel ölçekte yaşanan örnekler çok iyi anlatıyor. Henry Ford III’ün 2020 yılında Ford’un yatırımcı ilişkileri ekibine katılması ve ardından Mayıs 2021’de şirketin yönetim kuruluna seçilmesi; yatırımcı ilişkilerinin sadece finansal raporlama değil; aynı zamanda liderlik, stratejik vizyon ve kurumsal yönetim perspektifi kazandıran bir pozisyon olduğunu açıkça gösteriyor. Uluslararası basında bu atama, “geleceğin liderlerini yetiştirmek için en uygun yer” ifadesiyle yorumlandı. Çünkü yatırımcı ilişkilerinde görev yapan herkes, şikayetlerden, stratejik taleplere kadar şirketin tüm paydaş beklentileriyle yüz yüze kalıyor.

Kendi profesyonel yolculuğumda da bu evrimi yakından deneyimleme fırsatım oldu. Bir yatırımcı ilişkileri yöneticisi olarak sorumluluklarım hep arttı. Nitekim 2008 yılında Deloitte tarafından yayınlanan ilk kitabım *Yatırımcı İlişkileri El Kitabı*, sadece 48 sayfa. 2022 yılında TÜYİD tarafından yayınlanan son kitabım olan *Yatırımcı İlişkileri Mevzuat El Kitabı* ise 155 sayfa. Şimdi yazmaya kalksam, kim bilir kaç sayfa olur. Bu durumun bir göstergesi de yeni sorumluluklarla birlikte değişen unvanlar: Yatırımcı İlişkileri ve Sürdürülebilirlik, Yatırımcı İlişkileri ve Finansal İletişim, Yatırımcı İlişkileri ve Risk Yönetimi, Yatırımcı İlişkileri ve Strateji... Sanki bir gün tüm unvanlar yatırımcı ilişkileriyle başlayacak, CFO’luğa, CEO’luğa ve yönetim kurulu üyeliğine giden yol yatırımcı ilişkilerinden geçecek gibi...

Sonuç olarak, yatırımcı ilişkileri artık sadece bir zorunluluk değil, şirketin değerini artıran ve geleceğini şekillendiren stratejik bir ortak. Oskar Yaşar’ın kitabındaki şu cümle ise, bu gerçeği en güçlü şekilde özetliyor:

“Yatırımcı ilişkilerinin yalnızca bir ‘tik atma’ faaliyeti olarak görüldüğü günler geride kaldı. Yatırımcı ilişkileri yöneticilerinin CEO’nun ‘çantacısı’ olmaktan öteye gitmediği dönem sona erdi. Bugün artık kilit kararların alındığı masada, üst yönetimin (C-Suite) bir parçası olarak yer alıyoruz.”