



Mevzuatın Öngördüğü Stratejik Rol: Yatırımcı İlişkilerinin Konumlandırılması

Hasan DİKER – Kayseri Şeker – Yatırımcı İlişkileri Müdürü

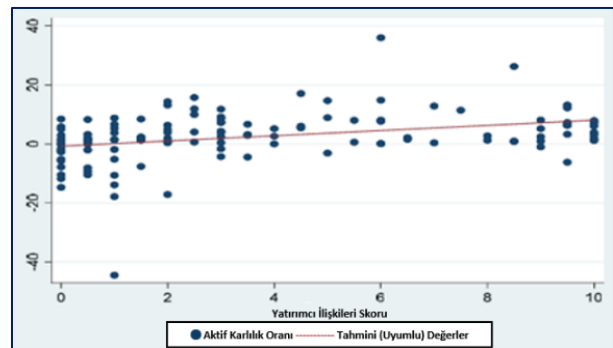
Halka açık şirketler açısından Yatırımcı İlişkileri Birimi, yalnızca yasal bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir kurum içi fonksiyondur. Türkiye’de bu alanın mevzuat tarafından şekillendirilmesi, kurum içi konumunun netleşmesi bakımından önemlidir. 3 Ocak 2014 tarihine kadar “Pay Sahipleri ile İlişkiler” başlığı altında düzenlenen birim yapısı, bu tarihte yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II 17.1) ile “Yatırımcı İlişkileri Bölümü” olarak revize edilmiştir. Tebliğ, bu bölümün ortaklık genel müdürü veya genel müdür yardımcısına ya da muadili idari sorumluluğu bulunan yöneticilerden birine doğrudan bağlı olması ve yürüttüğü faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunması zorunluluğunu getirmiştir.

Mevzuatın lafzı, birimlerin hiyerarşik olarak kime bağlı olacağını teknik bir çerçeveye tanımlarken, kanun koyucunun amacı—bir başka ifadeyle mevzuatın ruhu—Yatırımcı İlişkileri Biriminin yönetimle yakın temas içinde çalışmasını ve stratejik karar mekanizmalarına etkin erişim sağlamasını öngörmektedir. Mevzuatın hem biçimsel düzenlemeleri hem de bu düzenlemelerin arkasındaki amaç birlikte değerlendirildiğinde, Yatırımcı İlişkileri Biriminin “Kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus da dahil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmek ve izlemek” sorumluluğunun, şirket içinde yüksek öncelikli ve stratejik bir fonksiyon olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Yatırımcı İlişkileri Biriminin gözetim ve izleme faaliyetleri, özellikle menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması çerçevesinde yürütülmektedir.

Şirketin ana hissedarları, ortakları, pay sahipleri, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve kamu otoriteleri dâhil geniş bir menfaat sahipleri kitlesi bulunmaktadır. Yatırımcı İlişkileri Birimlerinin en öncelikli görevlerinden biri, bu geniş grubun çıkarlarını korumak ve gözetmektir. Ancak bu görev yalnızca mevzuattan kaynaklı yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle sınırlı olmayıp; aynı zamanda şirketin karşılaşılabileceği stratejik risklerin izlenmesi ve yönetim kuruluna veya icra organlarına aktarılması da Yatırımcı İlişkileri Biriminin konumu ve işlevi açısından kritik önem taşımaktadır.

Bu noktada, uluslararası çalışmalar incelendiğinde, yatırımcı ilişkileri fonksiyonunun şirketlerde hem kurumsal yönetim kalitesinin güçlendirilmesi hem de finansal performansın iyileştirilmesiyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Nitekim MDPI (*Multidisciplinary Digital Publishing Institute*) tarafından yayımlanan akademik bir araştırmada, Romanya Borsası’nda işlem gören şirketler üzerinde yapılan çalışma, yatırımcı ilişkileri uygulamalarındaki gelişimin şirketlerin aktif kârlılık oranlarında anlamlı bir artışla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur¹. Bu bulgu, Yatırımcı İlişkileri Biriminin yalnızca bir iletişim ara yüzü değil, aynı zamanda doğrudan şirket değerine katkı sağlayan stratejik bir fonksiyon olduğunu açık biçimde göstermektedir.



¹ <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/258672/1/jrfm-14-00569.pdf>

Yatırımcı ilişkileri Biriminin rolünü doğru anlamak için, sadece hangi yapıya ya da birime bağlı olduğuna değil, raporlarının karar alma süreçlerine ne ölçüde ulaşabildiğine dair somut bir değerlendirmeye odaklanmak gerekmektedir. Örneğin, TÜYİD’in 2024 yılı çalışan profili anketine göre, yatırımcı ilişkileri birimlerinin %56 oranla CFO/Mali İşler GMY’ye, %24 oranla CEO/Genel Müdür’e ve %12 oranla doğrudan yönetim kuruluna raporlama yaptığı görülmektedir². Bu tablo, şirketlerin organizasyon yapısının bu konudaki eğilimi değiştirebildiğini açıkça göstermektedir. Ancak vurgulanması gereken asıl kritik soru: “Yatırımcı ilişkileri Birimi raporunu CEO/Genel Müdür’e mi, CFO/Mali İşler GMY’ye mi, Yönetim Kurulu’na mı veriyor?” değil; “raporunu, şirketin stratejik karar mekanizmalarına ulaştırabiliyor mu?” olmalıdır. Çünkü bir şirkette ister günlük ister uzun vadeli olsun, stratejik veya önem düzeyi yüksek kararlar CEO/Genel Müdür ya da CFO/Mali İşler GMY tarafından alınırken, başka bir şirkette bu kararlar Yönetim Kurulu’na taşınabilmektedir. Dolayısıyla Yatırımcı ilişkileri Biriminin bağlantılı olduğu noktanın, karar alıcılarla doğrudan iletişimin kurulabildiği kademe olması önem kazanmaktadır.

Mevzuat da Yatırımcı ilişkileri Biriminin karar alma süreçleriyle olan bilgi akışının zayıflaması riskini göz ardı etmemiştir:

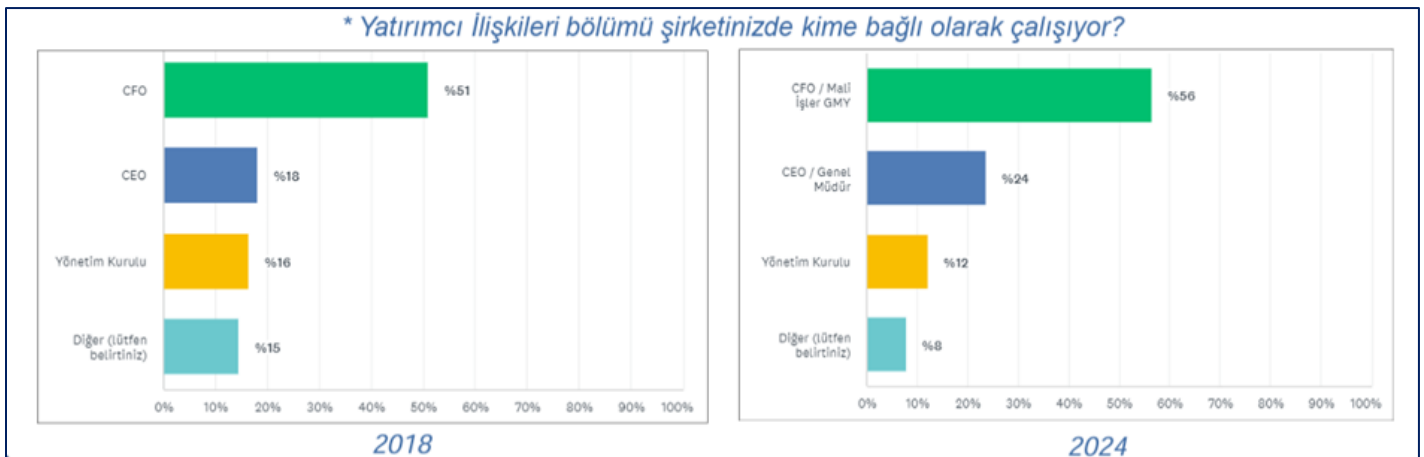
- Kurumsal Yönetim Tebliğinde Yatırımcı ilişkileri Birimi’nin yılda en az bir kez yönetim kuruluna rapor sunması zorunluluğu yer almaktadır.

Bu yalnızca yasal bir gereklilik değil; yatırımcı ilişkileri profesyonellerinin — *sermaye piyasaları ve kurumsal yönetim konusunda lisans ve yetkinlik sahibi bir kadro olarak* — tüm menfaat sahiplerinin haklarını gözetmeyi, şirketin piyasa değerini maksimize edecek uygulamaları sahiplenmeyi ve potansiyel risklere karşı alınması gereken önlemleri yönetime aktarmayı amaçlamaktadır.

- Tebliğ’in bir diğer dikkat çekici hükmü ise şudur: Yönetim Kurulu’nun altında yer alan komiteler arasında yer alan Kurumsal Yönetim Komitesi’ne, yatırımcı ilişkileri yöneticisinin doğal üye olarak katılması öngörülmüştür.

Yani yönetim kurulu üyesi olmayan ancak idari göreviyle komitenin doğal üyesi olan tek kişi yatırımcı ilişkileri yöneticisidir. Bu hüküm, Yatırımcı ilişkileri Biriminin yönetimle yakın iş birliği içerisinde olması gerektiğini bir kez daha pekiştirmektedir.

Sonuç olarak; şirketin ölçeği ya da organizasyonel yapılanması nasıl olursa olsun, Yatırımcı ilişkileri Biriminin etkinliğini belirleyen temel unsur, formel raporlama çizgilerinden çok, stratejik karar süreçleriyle kurduğu iletişimin derinliği ve sürekliliğidir. Çünkü Yatırımcı ilişkileri, sermaye piyasası uzmanlığı ve kurumsal yönetim perspektifi gerektiren, paydaş beklentilerinin dengeli biçimde yönetilmesini sağlayan stratejik bir fonksiyondur.



Bu nedenle birimin, kurum içinde yalnızca belirli görevleri yerine getiren teknik bir yapı olarak değil; şirket stratejilerinin oluşturulmasına katkı veren, bilgi akışının sağlıklı işlemesine destek olan ve karar mekanizmalarıyla uyum içinde çalışan bir fonksiyon olarak değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Şirket yönetimlerinin; değer yaratma süreçlerinin doğru yönetilmesi, düzenleyici yükümlülüklerin eksiksiz yerine getirilmesi, yatırımcı algısının uzun vadeli perspektifle yönlendirilmesi ve olası risklerin zamanında tespit edilmesi gibi kritik alanlarda Yatırımcı İlişkileri Birimiyle açık, doğrudan ve kesintisiz bir iletişim yapısı sağlanması, hem piyasa performansının istikrarı hem de kurumsal yönetim kalitesinin artırılması açısından gereklidir. Bu iletişim hattının çeşitli iç süreçler nedeniyle yavaşlaması, şirketin stratejik hedefleri ile piyasa beklentileri arasındaki uyumu zayıflatabilir.

Bu çerçevede Yatırımcı İlişkileri Biriminin, organizasyon şeması içinde belirli bir pozisyona bağlı bir yapıdan öte; şirketin stratejik perspektifine entegre, bilgi akışına yön veren ve kurumsal yönetim kültürünü güçlendiren bir fonksiyon olarak ele alınması; hem sürdürülebilir piyasa performansı hem de şirketin uzun vadeli kurumsal itibarı açısından vazgeçilmezdir.