



## Kriz İletişiminde Yatırımcı İlişkilerinin Rolü

Eser Taşçı – TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi, Goodyear Lastikleri, Yatırımcı İlişkileri Müdürü

### Kriz İletişimi

Beklenmedik, ani birtakım olumsuz gelişmeler olarak tanımlayabileceğimiz kriz, işin olağan seyri kapsamında olmayan bir gelişmedir. Krizlerin şirketler açısından en önemli sonucu, itibar kaybıdır. Bu itibar etkisini minimize etmek için şirketler her daim, her türlü krize hazırlıklı olmalıdır. Nitekim artık bir krizle karşılaşıldığında sosyal medyanın da yaygınlaşmasıyla birlikte, kriz, saniyeler içinde medyaya düşmektedir. Saniyeler içinde olmasa bile dakikalar, en geç saatler içinde şirketler oluşabilecek bilgi açığını yapacakları açıklamalarla doldurmalıdır. Çünkü o bilgi açığını onlar doldurmazsa, birileri bu boşluğu en kısa zamanda onlar adına dolduracaktır.

İşte tam da bu nedenle, bir krizle karşılaşıldığında öncelikle kriz yönetimi yapılmalıdır, şirket içi prosedürlerde yer alan/alması gereken kriz planı uygulamaya konmalı, kriz ekibi oluşturulmalı ve ekip hemen çalışmaya başlamalıdır. Yatırımcı ilişkileri de kriz yönetimi için belirlenen ekibin vazgeçilmez bir parçasıdır.

### Yatırımcı İlişkilerinin kriz iletişimindeki rolü

Halka açık şirketler için krizlerin etkisi çok daha derin yaralara yol açabilmektedir. Pay sahipleri, özellikle kriz zamanlarında diğer paydaşlar arasından sıyrılıp çok daha aktivist bir tutum içine girebilmektedirler. Sonuçta tasarruflarını yatırdıkları şirketin piyasa değeri borsada saniyeler içinde erimektedir.

Halka açık şirketlerin yatırımcılar nezdindeki sözcüleri olan yatırımcı ilişkileri nedense iyi haberleri vermek için sabırsızlanırken, kötü durumlarda kendini biraz daha ağırdan almaktadır. Hele hele bir kriz söz konusu olduğundaysa, belirsizlik, tüm onay vericilerin, yapılacak olan açıklamalar üzerinde anlaşmalarını zorlaştırmaktadır.

Pay sahiplerinden gelen tüm bilgi talepleri yatırımcı ilişkilerine yönlendirilmeli, hazırlanan tüm

bildirimler, açıklamalar, beyanlar öncelikle medya ile değil, KAP aracılığıyla kamuyla paylaşılmalıdır. Hazırlanan kriz dokümanında, tüm olası durumlara ilişkin senaryolar bulunmalıdır. Her bir senaryoya ilişkin taslak duyurular hızlıca hazırlanmalı, Özel Durumlar Tebliği gereğince hazırlanan, kamuyu aydınlatma uygulamalarının etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli prosedür uyarınca onayları alınmalı ve süreç işletilmelidir. Hiçbir şekilde doğruluğundan emin olunmayan bir bilgi kamuya duyurulmamalıdır.

Burada unutulmaması gereken bir diğer konu da krizin duyurulmasıyla işin bitmemesidir. Nitekim, önceden yapılmış olan özel durum açıklamalarında meydana gelen gelişmeler ve değişiklikler sürekli olarak güncellenerek kamuya duyurulmalıdır.

Belirsizlik durumlarında duyuru metni hazırlamak çok güç olmaktadır. Özellikle çokuluslu şirketlerde duyurular için başka bir ülkeden onay almak gerektiğinde, hele ki arada saat farkı varsa, işler karmaşıklaşabilmektedir. Böyle durumlarda duyuru ilk önce yabancı dilde hazırlandığı için son anda Türkçe'ye çevrilmesi gerekmekte, bu da bazen anlam kaymalarına neden olabilmektedir. Önemli bir başka sorun da kimi zaman yerel sermaye piyasası mevzuatına hâkim olmayan veya yatırımcı ilişkilerinden farklı bir disiplinde çalışan kişilerin örneğin kurumsal iletişimcilerin, duyuru metinlerinde saf gerçek yerine, biraz daha oynanmış, bazen hafifletilmeye çalışılmış, törpülenmiş veya temenni içeren metinlere yönelme eğilimine sahip olabilmeleridir. Bu nedenle kamuya açıklanacak metin üzerinde titizlikle çalışılmalı, mevzuata uyum ve yatırımcıları şeffaf bir biçimde bilgilendirme esas olmalıdır.

Ancak KAP duyurusu sonrasında, medya veya diğer paydaşlara açıklamalar yapılmalıdır. Bu açıklamalarda da yine KAP'ta yapılan açıklama temel olarak alınmakla birlikte, karşılaşılan durumla ilgili

temenniler, özürler, hisler samimi bir şekilde aktarılmalıdır. Şirket sözcüleri kendilerine gelen bilgi taleplerini bu açıklamaları esas alarak ve gerçekçi bir biçimde yanıtlamalıdır, “yorum yok” şeklinde yönlendirmelerden kaçınmalıdırlar ki biz yatırımcı ilişkileri çalışanları olarak zaten hiçbir zaman “yorum yok”çu olmadık. Bilmiyorsak öğrenip geri döndük. Ya da bizden istenen paylaşamadığımız bir bilgiydi, niye paylaşamadığımızı paylaştık. Ama hiç cevapsız bırakmadık. Bu bilgi taleplerini bir kriz durumunda da cevapsız bırakmamalıyız. Cevabını bilmiyorsak da bilmiyoruz demeli, öğrenince paylaşmalı, ortalığı boş bırakmamalıyız. Bununla birlikte telefonla çok zamanımızı alan, mesnetsiz bir şekilde konuşan, küfür eden yatırımcıların moralimizi bozmasına da izin vermeden kibarca telefonu kapatmalı ve mevzuatın bize izin verdiği şekilde onları yazılı iletişime davet etmeliyiz.

Bununla birlikte, özellikle kriz dönemlerinde bir bilgi kirliliğinin önüne geçmek kimi zaman mümkün olmayabilir. Bu gibi haberlerin varlığını öğrendiğimiz anda, Özel Durumlar Tebliği ile düzenlenen haber ve söylentilerin doğrulanması için düzenleyici kuruluşun şirketi araması beklenmemeli, Özel Durumlar Rehberinde yer alan iki kriter esas alınarak içinde bulunulan durumla ilgili olarak bir duyuru yapıp yapmamak gerektiği değerlendirilmelidir. Ayrıca, şirket hisse fiyatında çok ciddi dalgalanmalara neden olabilecek boyuttaki bazı durumlarda, şirket işlem sırasının kapatılmasına olanak veren süreç başlatılmalıdır. Bu nedenle şimdiden Pay Piyasası İşleyişine İlişkin Uygulama Usulü ve Esasları düzenlemesi kapsamında işlem sırasının geçici olarak kapatılması talebinde bulunacak yetkililerin güncel olması sağlanmalıdır.

Normal bir zamanda elektronik imzalarla kolayca 7/24 yaptığımız bir borsa açıklamasını, KAP yüklü bir bilgisayara ve gerekli sertifikalara ulaşamadığımız bir durumda, nasıl yapabileceğimiz önceden planlanmalıdır. Örneğin yangın, deprem, patlama gibi bir durumda ofise ulaşamadığınızda yedek elektronik sertifika, yedek bilgisayar gibi konularda önceden hazırlıklı olunmalıdır. Böyle durumlarda, o panikle MKK KAP yönergesinde yer alan bilgilere ulaşmak akla gelmeyebilir. MKK'nın neden sürekli olağanüstü testler yaptığını unutmayın, hatta onun test yapmasını beklemeyin, siz kendi testinizi kendiniz yapın.

## Peki halka açık şirketler COVID-19 iletişimde sınıfta mı kaldı?

Peki, kriz dediğimiz beklenmedik durum bir salgın hastalık olursa? Hangi birimiz tahmin edebilirdi ki böyle bir durumu? Ama bu sefer diğer krizlerden farklı olarak, birdenbire değil de adım adım yaklaştı ülkemize, şirketlerimize, bize...

Önce halka açık şirketlerde yatırımcı ilişkilerinde yıllardır çalışan ve mevsimlik işçi gibi yılın hangi zamanında neyi yapacağı hep belli olan bizler, bir afalladık. Bu daha önce bildiğimiz, gördüğümüz, yaşadığımız hiçbir şeye benzemiyordu. Sonra bilgisayarlarımızı, telefonlarımızı, elektronik sertifikalarımızı alıp evlerimizin yolunu tuttuk. Sonrasında durum biraz daha kötüleşti. Fabrikalarımız birer birer duruşa geçmeye başladı. Birçok şirket Covid-19 sözcüğünü KAP'taki duyurularında ilk defa fabrika duruşlarını açıklarken kullandıkları Faaliyetlerin Kısmen veya Tamamen Durdurulması ya da İmkânsız Hale Gelmesi adını taşıyan ve yatırımcıları korkutan şablonda kullandı. Sonra adım adım tekrar açtık fabrikalarımızı, aldığımız önlemleri sıraladık. Bu arada kısmi çalışma ödeneğine başvurduk, başvurduğumuzu açıkladık, bazen erken sonlandırdık, bazen devam ettik, yine açıkladık.

Bazılarımız önceden duyurduğumuz genel kurulları ertelemek durumunda kaldı, bazılarımız da yönetim kurullarının kar dağıtım tekliflerini revize etti. Bütün ofis telefonları şirket cep telefonlarına yönlendirildi ya da bilgisayarlara. Toplantılar online'a döndü, konferanslar sanala... Kim ne kadar öngörebildi bilmiyorum ama toplantılarda yatırımcıların ilk sorusu şirketimizin, sektörümüzün Covid-19'dan ne kadar etkilendiği oldu. “Guidance”lar revize edildi veya askıya alındı. Bu noktada aşağıdaki konularda yatırımcılarına sürekli ve doğru bir bilgi ileten şirketler ise

- Şirketin karşı karşıya kaldığı riskleri yatırımcılarla doğrudan paylaşarak,
- Risk yönetim planlarını paylaşarak yatırımcıların güvenini tekrar kazanarak ve
- Uzun vadeli hedeflere dikkat çekip istikrarı ön plana çıkararak

yatırımcılarla aralarındaki güveni böyle bir zamanda bile tazelediler.

Gartner'da<sup>1</sup> yayımlanan bir makaleye göre; sadece 21. yüzyılda Ebola'dan Sars'a birçok salgınla karşı karşıya kalan şirketler bu salgınlar sırasında aşağıda sıralanan beş kritik aksiyon sayesinde fark yarattılar:

1. Kriz ekibini olabildiğince erken oluşturmak
2. Kamu açıklamasını olabildiğince erken yapmak
3. Şirket bünyesinde tutarlı bir iletişimi sürdürmek
4. Salgının operasyonlara ve tedarik zincirine etkilerini yakından takip etmek
5. Telekonferanslar, bilgilendirme notları veya birebir toplantılarla yatırımcılara periyodik bilgi vermek ve onları güncel tutmak.

Tüm bunlar bize şirketler için yatırımcı ilişkilerinin kritik rolünü bir kez daha gösteriyor. Henüz ortasında olduğumuz bu krizin etkilerini belli ki 2021 yılında da yaşamaya devam edeceğiz. Ve biz yatırımcı ilişkileri olarak belirsizlik ortamlarında, krizlerde, yatırımcılarımızla güvene dayanan bir ilişki kurarak krizlerden en az hasarla çıkmak için, evden veya ofisten, var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.

---

<sup>1</sup> How to Discuss the Impacts of COVID-19 With the Investment Community, Published 12 March 2020, ID G00722120