



Belirsizlik Yönetiminde Yatırımcı İlişkilerinin Yeni Rolü: Güveni İnşa Etmek

**Gülsen AYAZ – TÜPRAŞ – Yatırımcı İlişkileri Ve Kurumsal Risk Grup Direktörü
ve TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi**

Küresel ekonomi uzun süredir klasik ekonomik döngülerden ziyade jeopolitik kırılmaların şekillendirdiği yeni bir dönemin içinde bulunuyor. Enerji arz güvenliği, ticaret koridorları, yaptırım rejimleri, seçim süreçleri, merkez bankalarının politika değişimleri ve bölgesel çatışmalar artık yalnızca makroekonomik göstergeleri değil; şirket değerlemelerini, sermaye maliyetlerini ve yatırımcı davranışlarını da doğrudan etkiliyor.

Ancak bu dönüşüm, krizlerin sayısının artmasından ibaret değil. Liberal küreselleşmenin yerini daha parçalı, daha bölgesel ve siyasi tercihlerin ekonomik kararlar üzerinde daha belirleyici olduğu yeni bir uluslararası düzen alıyor. Enerji güvenliği maliyet optimizasyonunun önüne geçiyor; tedarik zincirleri verimlilik kadar dayanıklılık üzerinden yeniden tasarlanıyor; sermaye ise finansal getiriyle beraber jeopolitik öngörülebilirliği de fiyatlıyor.

Bu yeni düzende şirketlerin karşı karşıya olduğu riskler yalnızca faaliyet gösterdikleri pazarlardan değil, içinde bulundukları uluslararası sistemin değişen dinamiklerinden de besleniyor. Risklerin sayısı kadar birbirleriyle olan ilişkileri de arttı. Bunun doğal sonucu olarak yatırımcı ilişkileri fonksiyonu da önemli bir dönüşümden geçiyor. Artık yatırımcı ilişkileri finansal performansı aktaran veya beklenti yöneten bir iletişim kanalının ötesinde, şirketin belirsizlik karşısındaki stratejik dayanıklılığını görünür kılan bir yönetim fonksiyonu ve bir güven inşa mekanizmasıdır.

Verinin önemi büyük olsa da bu dönüşüm sadece daha fazla veri üretmekle ve daha fazla paylaşım ile sınırlı tutulamaz.

Sermaye piyasalarında güven kavramının temelinde bilginin miktarından çok şeffaflığı, kalitesi ve zamanlı oluşu ile kazandığı anlam ve önem yatar. Yatırımcı şirketi doğrudan deneyimlemez; onu yönetimin faaliyetler, alınan stratejik kararlar, risk ve fırsat yönetimi ve yapılan yatırımlar üzerine kurduğu anlatı ile tanır. Aynı jeopolitik gelişme, hazırlıksız bir şirket için önlenemez bir tehdit olarak okunurken; güçlü senaryo planlaması, çevik risk yönetimi mekanizmaları, çeşitlendirilmiş tedarik yapısı ve disiplinli bilanço yönetimiyle desteklenen bir anlatı çerçevesinde yönetilebilir bir risk olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle yatırımcı ilişkilerinin kullandığı dil yalnızca iletişim kurmaz; proaktif yönetimin, dayanıklılığın ve etkinliğin yatırımcı zihnindeki karşılığını da üretir.

Özellikle enerji gibi jeopolitik gelişmelere son derece duyarlı sektörlerde bu yaklaşım çok daha kritik hale geliyor. Son yıllarda Rusya-Ukrayna savaşı, Kızıldeniz'deki güvenlik sorunları, Hürmüz Boğazı'na ilişkin belirsizlikler, OPEC+ politikaları, yaptırım kararları ve küresel ticaret rotalarındaki değişimler emtia fiyatlarında önemli dalgalanmaya sebep olurken, lojistik maliyetlerini, tedarik zincirlerini, işletme sermayesi ihtiyaçlarını ve yatırım kararlarını da yeniden şekillendirdi. Buna ek olarak enerji güvenliği, iklim krizi, yeni enerji alternatifleri, sürekli değişen teknolojiler, kritik mineraller ve sınırlı kaynaklar üzerinden yeni baştan kurgulanan rekabet ve bölgesel bloklaşma eğilimleri, şirketlerin faaliyet ortamını her zamankinden daha kompleks ve bağımlı hale getirdi.

Yatırımcılar bugün, şirketin ne karar aldığını yanı sıra bu kararı neden aldığını ve şirket yönetiminin dünyayı nasıl okuduğunu anlamaya çalışıyor.

Yatırımcı ilişkileri ekiplerinin değeri de tam bu noktada ortaya çıkıyor. Günümüz yatırımcı ilişkileri, finansal performansı aktarmanın ötesine geçerek, şirketin faaliyet gösterdiği ekosistemi uçtan uca analiz ederek koşul-aksiyon-sonuç üçgeninde yatırımcıya bağlam (*context*) sunuyor. Jeopolitik, makroekonomik veya sektörel bir gelişmenin şirket açısından neden kritik olduğu, hangi risklerin mühim operasyonel ve finansal sonuç doğurabileceği, bunların yönetilmesi için kurulu mekanizmalar veya alınması gereken yeni önlemler ve en önemlisi şirketin bu yeni düzende kendisini nasıl konumlandığı bu analizlerle açıklık kazanıyor.

Sermaye piyasaları büyük ölçüde bir beklentiler sistemidir. Dolayısıyla değerlendirme modelleri, teknik analizler, fizibiliter kadar kullanılan dil ve üslup geleceğe ilişkin varsayımları belirler. Öyle ki, günümüzde devlet yöneticilerinin, merkez bankası başkanlarının, CEO'ların ve alanlarında etkin kişilerin yaptığı sosyal medya paylaşımları veya verdikleri canlı röportajlarda kullanılan sözcükleri ve hatta tonu analiz ederek karar üreten işlem (*trading*) algoritmaları artık çok yaygın. Özellikle belirsizliğin arttığı dönemlerde bilgi eksikliği kadar anlatı eksikliği de dalgalanma (*volatility*) yaratır. Piyasalar yalnızca gerçekleşen olaylara değil, o olayların nasıl anlamlandırıldığına tepki verir. Bu tür durumlarda kritik olan, odağı belirsizliğin varlığından ziyade onun etkin biçimde yönetildiğine ve risklerden doğan fırsatların isabetli şekilde değerlendirildiğine yöneltmektir. Zira bu yaklaşım, güven inşa edilmesini sağlayarak volatilitenin şirket değeri üzerindeki etkisini sınırlamada ve yatırımcı ilişkilerinin etkinliğini artırmada önemli rol oynar.

Burada önemli olan, geleceği tahmin etmeye çalışmak değildir. Nitekim günümüzün çok kutuplu ve hızla değişen ortamında kesin öngörüler yapmak giderek zorlaşmaktadır. Esas fark yaratan unsur, şirketin farklı senaryolar altında nasıl hareket edeceğini gösterebilmesidir. Esnek tedarik yapıları, güçlü likidite pozisyonu, disiplinli bilanço yönetimi, çeşitlendirilmiş finansman kaynakları ve dinamik risk yönetimi mekanizmaları yatırımcı açısından yalnızca operasyonel avantaj değil, kurumsal güvenilirliğin de göstergeleridir.

Yatırımcı ilişkileri profesyonelleri, şirkete ilişkin mevcut tabloyu sunarken kurumun belirsizlik karşısındaki karar alma kapasitesini de görünür kılar. Çünkü yatırımcıların tek değerlendirme ölçütü, bugünkü performans değil, yarın ortaya çıkabilecek farklı koşullara ne kadar hazırlıklı olduğudur. Aslında yatırımcıların anlamaya çalıştığı şey, şirketin faaliyet gösterdiği ekonomik, politik ve jeopolitik düzeni okuyabilme ve değişen koşullara kendini adapte etme kapasitesidir.

Yatırımcı ilişkileri, şirket ile sermaye piyasaları arasında çift yönlü bir köprü görevi görür. Bir yandan şirketin stratejisini, performansını ve değer yaratma hikâyesini yatırımcılara aktarırken, diğer yandan piyasaların beklenti, endişe ve önceliklerini şirkete taşır. Analist soruları, yatırımcı davranışlarındaki değişimler, sermaye akımlarının yönü ve risk algısındaki dönüşümler yatırımcı ilişkileri fonksiyonunun yakından izlediği sinyallerdir. Bu yönüyle yatırımcı ilişkileri, yalnızca bir iletişim fonksiyonu değil, aynı zamanda üst yönetime stratejik perspektif sunan ve değişen dinamikleri erken aşamada tespit etmeyi sağlayan önemli bir kurumsal istihbarat ve erken uyarı mekanizmasıdır.