



## **Duygu İnceöz**

Türk Havayolları A.Ş.  
Yatırımcı İlişkileri Müdürü

### **Yatırımcı İlişkilerinde “Sinerji” Dönemi**

1950’lerde ABD’de General Electric şirketinde ilk yatırımcı ilişkileri benzeri departmanın kurulmasından bugüne Yatırımcı İlişkileri biriminin hem şirket içindeki hem de global ekonomik düzen içindeki yeri ve fonksiyonu evrim geçirdi diyebiliriz.

Yatırımcı ilişkilerinin ilk dönemi olan ve İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki 15-20 yıllık dönemi kapsayan “İletişim Dönemi”, Amerika’da sayıları hızla artan bireysel yatırımcıların sermaye piyasalarını domine ettiği, sokaktaki herkesin ağzında hisse tüyolarının dolaştığı bir ortamda her gün hisse değiştiren küçük yatırımcılarla direkt ilgilenmek istemeyen şirket patronlarının hissedarlarla iletişimin yürütülmesini sağlamak amacıyla bir birim kurmalarıyla başlamıştır. Bu dönemde yatırımcı ilişkileri hedef kitlesine de uygun olarak faaliyetlerini tam bir halkla ilişkiler anlayışı içinde, tüm aktivitelerini reklam ve pazarlama ağırlıklı gerçekleştirmekteydi. Örneğin hissedarların jet uçaklarla taşındıkları, beş yıldızlı otellerde ağırlandıkları, parti havasında gerçekleşen genel kurul toplantılarına sıkça rastlanabilirdi.

1970’lerde yaşanan ekonomik ve toplumsal değişim, beraberinde sermaye piyasalarında bireysel katılımcıların azaldığı, stratejik ve finansal bilgi talep eden kurumsal yatırımcıların arttığı bir dönemi getirdi. Önceki dönemde yatırımcı ilişkileri birimlerini gayri ciddi bulan ve sorularına cevap alamayan finansal analistler zaten yatırımlarına yön verirken şirketin finans, hazine ya da muhasebe birimleriyle konuşmaya, fon yöneticileri CFO ile irtibata geçmeye başlamışlardı. Çok geçmeden yeni kurulan yatırımcı ilişkileri birimleri CFO’ ya bağlı, analistlerin yönettiği, finansçılardan oluşan birimler haline geldi ve ikinci dönem olan “Finansal Dönem” başlamış oldu. Bu dönemde yatırımcı ilişkileri şirket yönetiminin savunulduğu, hikâyelerin yazılıp güzel paketler halinde sunulduğu, piyasaya yön verebilen çok güçlü büyük fonların ikna edilmesine odaklı, şirketin piyasa değerinin her ne şekilde olursa olsun maksimize edilmesinin hedeflendiği birimler olarak çalıştı. Tabii bu iyi haberlerin dağıtıldığı, kötü haberlerin saklandığı, gerçek finansal durumların çarpıtıldığı, manipülasyonun yaygınlaştığı düzen sonunda aşırı değerlenen şirketlerin 2000’li yılların başında dünya çapında skandallarla bir patlamasıyla son buldu.

Tüm dünyada yeniden dizayn edilen piyasalar, yatırımcının korunmasına yönelik getirilen yeni regülasyonlar ve bunun yanı sıra her geçen gün artan globalleşme etkileri, yüksek likidite ortamında uluslararası dolaşıma açılan dev fonlar, gelişen teknoloji ile hızlanan bilgi akışı ile yatırımcı ilişkilerinde de yeni bir dönem başladı: “Sinerji Dönemi”. Her şeyden önce yatırımcı ilişkilerinin yeniden tanımlanması gerekti ve ilk kez bir yönetim sorumluluğu olarak belirlendi. Şirketin değerinin yükseltilmesine değil “gerçek/adil değer”ine ulaşması amaç edinildi. Yatırımcıya sadece bilgi vermek değil yatırımcının şirketi, iş modelini ve stratejisini gerçekten anlamasını sağlamak hedeflendi. Hisseyi satmak değil doğru yatırımcıları bulmak, karşılıklı güven inşa etmek, uzun vadeli yatırım paternleri yaratmak önceliklendi.

Çok önemli bir fonksiyon daha eklendi yatırımcı ilişkilerine; yatırımcı ile yönetim arasında “Çift yönlü bir iletişim” in sağlanması. Yatırımcı ilişkileri yatırımcıları dinleyip, anlayıp, yönetime geri bildirim yapan, şirkete değer katan metriklerin belirlenmesinde ve bu metriklerin dikkate alındığı bir yönetim anlayışının oluşmasında rol oynayan, yönetimin karar alma ve stratejik planlama süreçlerinin bir parçası olan stratejik bir birim haline

geldi. Bugün dünya çapında birçok kurumsal firma üst düzey yöneticilerini atarken Yatırımcı İlişkileri departmanında birkaç ay geçirmesini önkoşul olarak belirlemiş durumda.

Tüm bu değişikliklerle birlikte gelinen noktada bugünün yatırımcı ilişkileri profesyonelleri hem çok iyi finans bilmek hem de çok iyi iletişim becerilerine sahip olmak durumunda. Bununla da kalmayıp tüm dünyadaki sosyal ve ekonomik gelişmeleri takip edebilmek, değişen trendleri ve mevzuatı okuyabilmek, sonsuz bir bilgi akışı içinde kaybolmadan bu akışı yönlendirebilmek, her daim dinamik, her daim uyanık olmak zorunda.

Özellikle de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde tüm bu becerilerin önemi bir kat daha fazladır. Ülkenin kendi siyasi, sosyal, ekonomik dinamiklerinin yanı sıra, diğer gelişmekte olan ya da komşu ülkelerdeki türlü türlü siyasi, askeri ve ekonomik problemler ve gelişmiş ülkelerdeki tüm ekonomik dalgalanmalar, piyasalara ve hisse fiyatlarına çarpan etkisiyle yansımaktadır. Tüm bu koşullarda yatırım ortamında yeniden sağduyu hissini yaymak, global yatırımcının nabzını yavaşlatmak, temel doğruların manipüle edilmeden öne çıkarılmasını sağlamak da yine yatırımcı ilişkilerine düşmektedir.

Yeri geldiğinde yönetime ışık tutarak şirketin geleceğinde rol alan bir aktör, yeri geldiğinde kriz dönemlerinde ülkesi adına açıklama yapan bir elçi olan Yatırımcı İlişkileri, hızla değişen dünyada yeni konseptler, yeni uygulamalar ve yeni rollerle değişmeye ve gelişmeye devam edecektir.