



Bahar Deniz Egemen
Garanti Yatırım Araştırma Direktörü

“Kriz Yönetimi - Şirketler yatırımcı ve analistlerden gelecek hangi sorulara hazırlıklı olmalı?”

Krizler beklenilmeyen, ya da az bir uyarı ile gerçekleşen olaylardır. Zamanlaması kadar ne kadar süreceği de belirsiz olabilir.

Şirketler için krizler, üretim faaliyetinde meydana gelen bir aksama, üst düzey bir yöneticinin beklenmedik şekilde görevi bırakması gibi sadece şirketi etkileyen olaylar olabileceği gibi, ülke ekonomisini ya da küresel piyasaları etkileyen krizler, yasal düzenlemelerdeki değişikliklerin sektör dinamiklerini tamamıyla etkilemesi gibi daha geniş anlamli olabilir.

Krizin şirkete etkisini finansal piyasalara Yatırımcı İlişkileri Departmanı anlatır. Kriz sonrasındaki iletişimin etkin olması hem firma itibarının hem de yatırımcıların korunması için oldukça önemlidir. Bir şirket finansal anlamda ne kadar başarılı olursa olsun, itibarını kaybetmesi durumunda piyasa değeri finansal başarısını yansıtmayacağı gibi, iş ilişkileri de ilerleyen dönemlerde sıkıntıya düşebilir. İtibar kaybı, şirketleri iflasa bile götürebilir. Halen hafızalarda taze olan, 2001 yılında yaşanan ENRON skandalı sadece ENRON'nun değil, bu krizde itibarını kaybeden muhasebe firması Arthur Andersen'in da sonu olmuştur.

Bu anlamda kriz döneminde aşağıdaki kriterler, yatırımcıların beklentilerini karşılamak adına oldukça önemlidir.

- 1) İletişim:** Kriz durumunda iletişim kanallarının açık olması yatırımcılar için çok önemlidir. Kriz sonrasında yapılacak ilk resmi açıklama medya ve bazı yatırımcılar için yeterli olabilese de, değerlendirme yapan analistler modellerini güncellemek ve tavsiyelerini gözden geçirmek adına daha detaylı bilgi sahibi olmak isteyebilirler. Yapılacak resmi bir açıklama sonrasında yatırımcılar ile yapılacak bir toplantı ya da telekonferans olası yanlış yorumları önlemek adına oldukça faydalı olacaktır. Bu toplantıda şirketin üst düzey yöneticilerin ve de krizin doğrudan etkilediği departmanlarının yöneticilerinin katılması, teknik ve olabildiğince rakamsal verilerin de paylaşılması, analistlerin tahminlerini doğru bir şekilde güncellemesi adına faydalı olacaktır.
- 2) Hızlı olmak:** Beklenmedik bir kriz sonrasında yapılacak açıklamanın hızlı yapılması, bilgi kirliliğinin önlenmesi ve ilk etkinin yatırımcılar tarafından doğru değerlendirilmesi için önemlidir. Doğal afet veya devam eden yangın gibi durumlarda zararın ilk aşamada tespiti mümkün olmayabilir ancak elde olan bilgiler dahilinde periyodik olarak açıklamalar yapmak bilgi kirliliğinin önüne geçecektir. Benzer şekilde üzerinde çalışılan bir ihale, satın alma-birleşme gibi kurumsal bir olayın olumsuz sonuçlanması halinde, şirket yönetimi tarafından yapılacak hızlı bir açıklama, haberin söylentiler şeklinde yayılmasını önleyecektir. Kriz esnasında yetkili kaynaklardan hızlı bir şekilde bilgi sağlanması şirketin hisse fiyatında yaşanabilecek olası sert hareketleri de dengeleyebilir.
- 3) Açık, net ve dürüst olmak:** Kriz durumu hakkında mevcut tüm bilgilerin açık ve net bir şekilde paylaşılması hem yatırımcıların doğru analiz yapmasını sağlayacak hem de daha sonra gelebilecek

soruları azaltacaktır. Krizin şirket operasyonları üzerindeki etkisi, eğer bir çevre problemi yaratıyorsa çevreye ve o çevrede yaşayan halka olan etkisi, sektöre olan etkisi, bilançosunda yaratacağı etki mümkün olduğu kadar net bir şekilde paylaşılmalıdır. Bu etki, belli bir ürün ya da faaliyet gösterilen belli bir bölgeyi etkiliyorsa, o ürünün ya da bölgenin, şirketin toplam satışlarındaki ve faaliyet kârlılığındaki payı gibi rakamsal detayların paylaşılması da yatırımcılar açısından faydalı olacaktır. Benzer şekilde giderleri artıracak bir etki mevcutsa toplam giderlerin ne ölçüde artmasının beklenildiği de paylaşılabilir. Olayın hukuki boyutu ve izlenecek yasal prosedür de açıklamalarda paylaşılmalıdır. Şirketin hatalı olduğu bir durum varsa dürüst olması ve sorumluluk alması, yine şirketin itibarını koruması adına önemlidir. Yanıltıcı bir bilgi verilmesi daha sonraki dönemlerde hesap verilebilirlik anlamında şirketi sıkıntıya sokabilir.

- 4) **Hazırlıklı olmak:** Kriz ilk anlamda herkes için beklenmedik bir olay olarak görülse de, hazırlıklı olmak olumsuz etkilerin en aza indirilmesinde faydalı olacaktır. Genel Müdür ya da üst düzey bir yöneticinin kriz anında Kurumsal İletişim, Hukuk, Yatırımcı İlişkileri gibi tüm ilgili departmanları bir araya getirmek için seçilmiş olması krizin iyi yönetilmesi için gereklidir. Şirketin periyodik olarak olası kriz senaryolarını tartışarak, bu senaryoları nasıl yöneteceğini planlaması ve bir prosedür dokümanı hazırlaması, gerçek bir kriz anında daha etkin olmasını sağlayacaktır. Kriz prosedürü dokümanında, kriz anında hangi departmanların konuyu nasıl koordine edeceğinden, mesajların nasıl oluşturulup kimler tarafından ne şekilde şirket dışına verileceğinden, gizli kalması gereken bilgilerin gizliliğinin nasıl sağlanacağından bahsedilmesi ve doküman konusunda tüm çalışanların bilgilendirilmesi faydalı olacaktır.

Eğer şirket içerisinde kriz yönetimi ile ilgili donanımlı bir personel yoksa kriz iletişimi için danışmanlık alınabilecek bir firma havuzu da hazır olmalıdır. Seçilmiş yöneticilerinin kriz yönetimi ve iletişim konusunda profesyonel eğitim alması da hazırlıklı olmak adına önemlidir.

Bazı krizler özelinde hazırlıklı olmak şirketin itibarının korunması açısından önemli olduğu gibi hukuksal bir zorunluluk da olabilir. Örneğin daha önce verilen finansal bir öngörüye ulaşamaması halinde, bu öngörüye neden ulaşamadığının paylaşılması birçok finansal sistemde hukuki bir zorunluluktur. Şirketin öngörülerine neden ulaşamadığını net bir şekilde belirtip, bunun bir defaya mahsus ya da sürekli bir nedenden olup olmadığını paylaşması, hem yatırımcıların değerlendirmelerini daha sağlıklı yapmalarına olanak verecek hem de şirketin daha sonraki dönemlerde paylaşacağı öngörülerin yatırımcılar için değerli kalmasını sağlayacaktır.

- 5) **İhtiyatlı olmak:** Krizin etkilerini hesap etmek şirketler için ilk aşamada mümkün olmayabilir. Ancak olayların iyiye gideceğini umarak iyimser tahminler paylaşmak yerine, ihtiyatlı tahminler paylaşmak ve gerekiyorsa mali tablolarda bu doğrultuda karşılık ayırmak daha akılcı olacaktır. Mümkünse baz senaryo, iyimser ve kötümser senaryolar da paylaşılabilir.
- 6) **Tutarlı olmak:** Kriz anında yapılacak açıklamaların tutarlı olması yatırımcı güveninin muhafaza edilmesi için önemlidir. Yapılan ilk resmi açıklama ve sonrasında gelen açıklamaların birbiriyle tutarlı olması kadar, şirket yöneticilerinin medya ve çeşitli haber kaynaklarına verdiği demeçler de yapılan resmi açıklamalar ile uyumlu olmalıdır. Kriz hakkında şirketin kendi çalışanlarını da konu hakkında bilgilendirmesi de bu anlamda önemlidir. Bu amaçla şirket içinde bu tür durumlar için bir temsilci seçilmesi, olay gerçekleştiğinde yaşanacak paniğin önüne geçecek ve mesajların birbiriyle paralel biçimde verilmesini sağlayarak farklı mesajlar verilmesinin önüne geçecektir.