



ANLATACAK İYİ BİR HİKAYEN OLMADIĞINDA Zor Zamanlarda İletişim

Çiçek Uşaklıgil Özgüneş - Anadolu Efes Yatırımcı İlişkileri ve Hazine Direktörü

Ülke olarak zor bir dönemden geçmekte olduğumuz aşikar. Kontrolümüzde olan veya olmayan bir çok zorlukla mücadele ediyoruz. Daha önce uzak olarak tanımladığımız pek çok riskin gerçekleştiğini gördük ve belki daha da fazlasını göreceğiz. Usta kaptan fırtınalı denizde belli olur derler. Bugünlerde şirketlerimizin gemilerini dalgalı denizlerde götürecek usta kaptanlar kadar ihtiyacı olan bir başka şey de paydaşlarla etkin ve aralıksız iletişim sürdürebilmek.

Uçağa bindiğinizde bazı pilotlar uçuşla ilgili bilgi verirken, zaman zaman şehir/ülke ismi de vererek belli noktalarda hava durumuna bağlı şiddetli turbülans yaşanabileceğini söylerler. Bazıları ise sadece seyahat süresini ve varış saatini duyurur. Uçak sallanmaya başladığında bahsedilen ilk uçaktaki yolcular her zaman daha sakin kalırlar, çünkü risk önceden saptanmıştır, buna karşı uyarılmıştır ve bilirler ki kaptan turbülans için hazırlıktır. Bu çok basit bir örnek olmakla birlikte açık iletişimin her alanda ne kadar önemli olduğunu net bir şekilde gösterir.

Bir şirket yönetiminin de yatırımcı ile ilişkilerde yapabileceği en büyük hata, anlatacak güzel bir hikaye olmayınca ya da zorlu süreçlerden geçilirken iletişimi azaltmak ya da durdurmak olur. Yatırımcılar, ister kısa ister uzun vadeli, ister hisse ister tahvile yatırım yapsınlar, zor zamanlarda şirketlerle daha çok temasta bulunmak isterler. Burası kesindir. Önemli olan böyle durumlarda

şirketlerin nasıl bir iletişim politikası izleyeceğidir. Bu aşamada beş temel prensip öne çıkmaktadır.

1. Durumun net ve dürüst tespitinin yapılması

Teşhisi koymadan tedavi etmek mümkün olmadığına göre öncelikle mevcut durumun en doğru şekilde analiz edilerek şirketin önündeki risklerin saptanması esastır. Bunun iletişimi mümkün olduğunca açık ve dürüstçe yapılmalıdır. Riskleri küçümsemek, durumu olduğundan daha iyi göstermek ancak kısa vadede kurtarıcı olabilir. Uzun vadede ise hep dürüst, açık ve sürekli iletişim prim yapacaktır. Yatırımcılardan veya diğer finansal piyasa oyuncularından şirketlerle ilgili en sık duyduğum şikayetlerden birisi yöneticilerin çoğu zaman olduğundan daha pembe bir resim çizmeye çalıştıklarıdır. Oysa bazen o resme ulaşmanın imkansızlığı o kadar nettir ki planlarınızı anlatırken karşınızdaki insan nezdinde bütün kredibilitenizi yitirebilirsiniz. Aksine karşılaştığınız zorlukların farkında olduğunuzu, bu zorlukların üstesinden gelebilmek için hazırladığınız aksiyon planlarınızı ve bunları nasıl hayata geçireceğinizi anlatmak uzun vadede her zaman kazandırır. Yatırımcılar her zaman önceden yazılmış metinlere dayanan konuşmalardan ziyade samimi ve açık sohbetleri tercih edeceklerdir. Esas olan turbülansın gelmekte olduğunu bildiğinizi karşı tarafa net bir biçimde ifade etmenizdir.

2. Zorlukların üstesinden gelmek için atılacak adımların tespit edilmesi ve net bir şekilde ortaya konulması

Tabii ki iş hayatında bazı şeylerin gizli kalması gerekir ve tüm şirket stratejileri bütün açıklığı ile dışarıyla paylaşılmaz. Ancak asimetrik bir iletişimde bulunmamak kaydı ile paydaşlarla aksiyon planlarının paylaşılması, en azından somut adımların atıldığı konusunda güven tahsis etmesi ve katedilen ilerlemenin görülmesi açısından önemlidir. Aksiyon planları her zaman finansal bir sonuç almaya yönelik olmak zorunda değildir. Bir şirketin operasyonel etkinliğini geliştirecek aksiyon planları ortaya koyması, bunlarla ilgili ilerleme raporları vermesi yatırımcının gözünde yönetimin kredibilitasını artıracaktır. Bu da finansal hedeflere ulaşmadaki inanca olumlu etki edecektir. Burada kritik olan nokta aksiyon planlarının da sağlam temeller üzerine oturtulmuş olması ve gerçekleşmeme durumunda kredibilite kaybına sebep olmayacak olmasıdır.

3. Sık sık ve gerektiği her sefer iletişimde bulunulması

Yatırımcı ilişkileri temsilcisinin ulaşılabilir olması çok önemlidir. Telefonlarına çıkmayan, e-postalarına geri dönmeyen bir yatırımcı ilişkileri birimi kimseye bir fayda sağlayamaz. Bazı dönemler tabii ki diğerlerinden daha yoğun olabilir, bazen sorunun cevabını bulmak uzun zaman alabilir ama yatırımcı ilişkileri birimlerinin taleplere geri dönmek konusunda bir politikası olması disiplin kazanılması açısından büyük fayda sağlayacaktır. Örneğin yazılı ve sözlü taleplere 48 saat içerisinde geri dönmek zorunluluğu gibi bir kural konulabilir. Eğer bu süre içerisinde istenilen bilgi elde edilemiyorsa da

yatırımcıya dönüş sağlanıp bu konu üzerinde çalışıldığı ve tahmini olarak ne zaman dönüş sağlanacağı belirtilebilir.

Yine zor dönemlerde özellikle maliyetler önemli bir endişe konusu olduğu için yatırımcı konferanslarına katılım için bütçe ayrılması zorlaşabilir. Ancak unutulmamalıdır ki iletişimde esas fark yaratan dönemler bunlardır ve toplantılar için harcanan miktarın geri dönüşü veya harcama yapmamanın vereceği zarar çok daha büyük olabilir.

4. Yatırımcının iyi dinlenerek çift yönlü bilgi akışı sağlanması

Yatırımcıların tecrübelerinden faydalanabilme imkanı halka açık şirketler için büyük bir şanstır. Dünyada pek çok farklı sektör ve şirkette yatırımları olan, dolayısıyla çok farklı durumlarla karşılaşmış, başarıları, başarısızlıkları görmüş yatırımcılar bazen şirketlere çok faydalı tavsiyelerde bulunabilmekte, bir nevi bedelsiz danışmanlık sağlamaktadırlar. Sadece soruya cevap vermeye veya şirketin durumunu anlatmaya çalışan değil, kendine verilen tavsiyeleri ayarlayan, bunu yönetim kurulu ile paylaşan yatırımcı ilişkileri şirkete çok büyük katkılar sağlayabilir. Aynı zamanda yatırımcıların önemli gördüğü noktaları yönetim kurulunun dikkatine sunan bir yatırımcı ilişkileri yöneticisi, dış dünyanın öncelikleri ile şirketin önceliklerinin ne derecede örtüştüğüne dair de bir fikir sağlamış olur.

5. Her paydaşa aynı mesajın iletilmesi

Bazı durumlarda farklı paydaşlara farklı mesajlar verilmesi cazip gibi görünse de doğru olan şey her paydaşa aynı mesajın verilmesidir. Hisse senedi yatırımcısına temettü dağıtımına yönelik agresif bir resim çizirken, tahvil yatırımcısına temettü politikasını daha

tutucu göstermek, yatırımcıya karlılık endişesi çerçevesinde daha ihtiyatlı bir maaş politikasından bahsederken sendika ile farklı gerekçelerle masaya oturmak, kredi derecelendirme şirketlerine sadece organik büyümeye odaklandığını söyleyip yatırım bankalarına inorganik fırsatlar konusunda agresif olduğu mesajını vermek etik olmadığı gibi bir noktada sürdürülebilir olmaktan çıkar ve mesajlar birbirine karışabilir. Bu da bütün kredibilitenin kaybolmasına sebep olur.

Özetlemek gerekirse zor zamanlarda paydaşlarla açık iletişim hiç olmadığı kadar önem kazanır. Önünüzü net göremediğiniz dönemlerde odak daha kısa vadeye kaysa da şirketin uzun dönemli sağlığı için neler yapıldığının da açıkça ortaya konulması çok faydalı olacaktır. Bu süreçte ulaşılabilir olmak, açık olmak, takipçi olmak paydaşların gözünde finansal beklentilerin tutup tutmaması kadar hatta belki daha fazla prim yapacaktır. Finansal ilişkiler de her ilişki gibi para değil, güven üzerinden yürür.