

TURKVEN

KAPIMY İKİ

KERE ÇALAR

Türkiye'nin ilk girişim sermayesi şirketi. Dinamik, geleceği parlak şirketler arıyor, böyle şirketlere yatırım yapmakta tereddüt etmiyor. Türkiye'de bu yıl 250 milyon dolarlık yatırım yapacak.

RÖPORTAJ SELÇUK OKTAY FOTOĞRAF GÖNHAN GEZİK

AMAZON.COM gibi dünyaca ünlü pek çok şirketin temelini haricinde private equity, yani özel yatırım fonları var. Dünyada uzun süredir yaygın olarak kullanılan bu fonlara Türkiye'den ilk örnek 2002 yılında kurulan Turkven oldu. Büyüyen sektörlerde başarılı şirketlere ortak oluyorlar. Birkaç yıl boyunca şirketin büyümesini destekliyorlar. Uygun gördüklerinde satarak çıkıyorlar. Geride, kurumsallaşmış, büyümüş ve büyümeye devam eden şirket kalıyor. Turkven Genel Müdürü Seymur Tari, nasıl çalıştıklarını, neler yaşadıklarını, şirketlere ortak olurken nelere dikkat ettiklerini anlattı.

TURKISHTIME: İçinde bulunduğumuz günler çeşitli vesilelerle bilançoların çıkarıldığı günler. 2006 Turkven için nasıl geçti?

SEYMUR TARI: Bizim önceliğimiz iyi yönetilen şirketler bulmak. Düzgün yöneticileri olan, güvenebileceğimiz sahipleri olan şirketler bulmak. Çünkü hakikaten ortaklık yapıyoruz, borç vermiyoruz. O yüzden ortak seçiyoruz. Tabii ortaklarımız da bizi seçiyor. 2002 yılında başladık. Birkaç yıl sonra Türkiye'de şirketler artık bizim ciddi bir ortak olduğumuzu anladılar. Geçen sene bizim için çok ilginç ve iyi bir seneydi. Altı yatırımımızın üçünü geçen sene yaptık. Son 18 ayda dört yatırım yaptık. Roma Plastik en son yatırımımız. Mobilya parçaları yapıyor. Çok düzgün bir şirket, ciddi ihracatı var. Ondan önce Pronet alarm sistemleri var. Ondan önce ise Trend-

tech var. Cep telefonu üzerinden, logo, melodi, mesajlaşma tarzı işler yapıyor. Yatırım yaptığımız diğer şirketin sahibi isminin açıklanmasını istemedi... Evet, 2006 bizim için çok güzel bir seneydi.

Ne kadarlık yatırımlardı bunlar?

Altı yatırımımızla Türkiye'ye giren para miktarı - bunun içinde yabancı sermaye de var, uzun vadeli borç da. Uzun vadeli borcun çoğu Inter-city'nin filosunu büyütme için aldığı krediydi - toplam 550 milyon dolar oldu. Aşağı yukarı bunun yarısından çoğu yabancı sermaye, bir kısmı da borç. Bizim şirketimizin ortakları, IFC Dünya Bankası, Alman Kalkınma Bankası, Hollanda Kalkınma Bankası, Finansbank'ı alan Yunan NBG Bankası, Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı. Hepsi kurumsal ortaklar. Biz

ortaklığımıza dönüp diyoruz ki, "Bakın biz bir şirketle ortak oluyoruz. Bizce iyi. Borç da verebilirsiniz. Desleklerle bu şirketler çok hızlı büyüyecek". Intercity'de öyle oldu.

Türkiye'deki ilk girişim sermayesi şirketi olan Turkven'in ana stratejisi ne?

Türkiye'de şirketler daha ziyade şahısların, ailelerin sahipliğinde yürüyor. Borsa bir kurumsallaşma unsuru. Fakat ben bunun da tam olarak görevini yaptığını inanmıyorum. Bir şirket borsaya açıldığı zaman daha kurumsal yönetiliyor mu tartışılır. Türkiye'nin bir de sermaye açığı var. Türkiye'de başarılı firmalar bile sermaye bulmakta güçlük çekiyorlar. 2002 yılında ilk defa bir Türk ekip çıkıp, yabancıları bir fon kurmaya ikna etti. Ortaklar bize paralarını tes-

lim ettiler. Yatırım kararlarını biz veriyoruz, yönetim kurulu vermiyor. Bu sene iki tane daha bu türden şirket kuruldu. Piyasa gelişecek diye düşünüyoruz. Mesela İş Bankası'nın kendi içinde bir yapı olan İş Girişim var. Bizim stratejimiz şu: Biz düzgün ortak arıyoruz. Çünkü Türkiye güzel büyüdü. Biz bu ortamda, işine bağlı düzgün şirketler seçelim, büyüyen endüstrilere girelim, hakkını vererek ortak olalım, hakkımızı alarak da ortaklıktan çıkalım, büyüme kadar para kazanalım dedik. Yüzde 30 büyüse, yüzde 30 para kazanırız. Bu kadar basit esasında bu iş.

Turkven'i yapılandırırken herhangi başka bir şirketten örnek aldınız mı?

Amerikalı bir private equity yatırımcısıyla - ki dünyanın en eskilerinden biridir - Advent International ile çok ciddi bir ortaklığımız var. Onları kendimize örnek aldık. Türkiye'de beraberce 5 tane yatırım yaptık. Uno'da ortaklık, ağustos ayında sat-

gittiğimiz tek grup biziz. Bunu da lehimize kullanıp bu sene daha büyük bir fon oluşturmak istiyoruz. Bu konuda da çok iyi işaretler alıyoruz. Rahatlıkla yeni bir fon kurabileceğimiz gibi gözüküyor.

2007'de Türkiye'ye önemli ölçüde private equity fonun girmesi bekleniyor. Bu durumu nasıl değerlendiriyoruz?

Bu çok iyi bir şey. Bunlar işlerini iyi yapan yatırımcılar. Mesela Carlyle, Türkiye'ye gelip bizim gibi 100 milyon dolardan küçük işlere girmeyecek, büyük işler yapmak isteyecek. O yüzden bizle rekabet halinde değiller. Olsa olsa onların yaptığı yatırıma ortak oluruz. O yüzden bize de iş yapma imkanı olacaktır. Onun dışında insan yetiştirecekler, denetim firmalarına ve avukatlara iş öğrete-

ŞU ANDA TÜRKİYE'DE YATIRIM YAPMIŞ, YATIRIMLARI İYİ GİTMİŞ TEK GRUP BİZİZ. BUNU DA LEHİMİZE KULLANIP BU SENE DAHA BÜYÜK BİR FON OLUŞTURMAK İSTİYORUZ.

cekler. İnşallah başkaları da gelir. Yaşam 40'a yaklaşıyor. Bu iş ne kadar sektör haline gelirse ben de o kadar değerli olurum diye bakıyorum.

Bu altı ortaktan para toplarken, güvenlerini nasıl kazandınız?

İki sene boyunca bizi tam anlamıyla Sırat Köprüsü'nden geçirdiler. Çok araştırdılar. Aslında her şey zamanla oldu. Aylar boyunca anlattık. Onlar

tık. Intercity ve Roma Plastik'te halen ortağız. Advent'in özellikleri şunlardır: Kimse bankacı değildir; herkes iş hayatından ya da danışman türü işlerden gelmedir. İş anlamaya çalışırlar. Bazı endüstrilere odaklanırlar. Mesela, çok iyi bildiği ve sevdiği business services tabir edilen sektördür. Yani Intercity, Pronet türü şirketler... Jenerik ilaç, perakende, telekom çok iyi bildikleri sektörler. Biz de onlar gibi girdiğimiz işleri öğrenmeye çalışıyoruz. "Al parayı, ver hisseyi, birkaç sene sonra görüşürüz" demiyoruz. Ortak olduğumuz şirketlerle çok ciddi mesai harcıyoruz.

2007'de nasıl bir yol haritası izleyeceksiniz?

2007 bizim için çok önemli bir yıl. 2007'nin sonuna kadar yeni bir fon kuracağız. İlk fonumuzdaki şirketlerin hepsi çok iyi gitti. Şu anda Türkiye'de yatırım yapmış, yatırımları iyi

gittik. İnşallah başkaları da gelir. Yaşam 40'a yaklaşıyor. Bu iş ne kadar sektör haline gelirse ben de o kadar değerli olurum diye bakıyorum.

Private equity'yi bir şirket sınıfı olarak değil de, bir sahiplik tarzı olarak görmek lazım. Bir şirketin kurumsal olması için ya private equity ortağı olması ya da halka açık olması lazım. Kurumsal derken şeffaf, dışarıya hesap veren konumda olmaktan bahsediyoruz. Private equity'nin kaynakları şeffaftır. Bu paraların yüzde 50'sinden fazlası emekli sandıklarından geliyor. Bizim çok kurumsal bir hayatımız var. Yönetim kurulumuzda altı ortağımızın temsilcisi var. Üç ayda bir oturup detaylı hesap veriyoruz. Girdiğimiz şirketlere de bunları öğretmeye çalışıyoruz. Yönetim kurulu olması lazım, şeffaf raporlama olması lazım... O yüzden Türkiye için bir şansır girişim sermayesi miktarı-

nın artması. Bir de kalıcı bir para bu. Geliyor dört beş sene kalıyor.

Private equity geçen sene dünyadaki bütün satın almaların yüzde 25'ini yaptı. Yüz milyarlarca dolarlık bir büyüklük bu. Türkiye'nin yapısal problemi cari açık. Bunun tek çaresi sermaye girişi. Birinin dışarıdan Türkiye'ye yatırım yapması lazım. Bu sene bu giriş oldu. Bunun devam etmesi lazım. Devam edecek diye düşünüyorum. Mesela mortgage ile Türkiye'ye girecek yabancı sermaye miktarı 100 milyar dolar olabilecek.

2007'de hangi sektörleri girmeyi düşünüyorsunuz, yeni fon ne kadar olacak?

O an kim varsa ona göre bakıyoruz. Perspektifimiz hep 4-5 senelik. Mesela bu sene Deva ilacı almak için anlaşma imzaladık, fakat bu mayıs ayındaki dalgalanmaya rast geldik. Bitmeden kaldı. İnşaat sektörünün etrafında inşaat malzemeleri gibi şeyler olabilir. İzocam satılıyordu, biz de baktık. Yabancı bir grup daha yüksek bir teklif verdi aldı. Türkiye'de şirket sahipleri artık şu tabloyu görmeye başladı. Türkiye o kadar hızlı değişiyor ki, ben bu işi kurdum yaparım ömür boyu yapacağım demenin de çok manası yok. Koç Grubu bile onlarla çok özdeşleşmiş bazı işlerini satıyorlar. Yeni fonun eskisinden kat kat büyük olacağı kesin. Eski fonumuz 44 milyon dolardı. 2007'de hedefimiz üç yatırım yapmak. Bu üç yatırımla Türkiye'ye gelecek olan toplam sermaye ve borç 250 milyon doları bulur.

Peki hiç aracı olmadan birebir ilişki kurduğunuz şirketler var mı?

Evet var. Roma Plastik. Arada hiç kimse yoktu. Yani incelemek için denetim şirketi kullandık, ama zaten teknik bir detay o. Ne onların danışmanı vardı ne de bizim. Biz zaten danışman kullanmıyoruz.

Roma Plastik nasıl alındı?

Roma Plastik 10 yıl önce sıfırdan kurulmuş bir şirket. İki ortak Seyran-tepe'de bir atölyede başlamış. Tam bir KOBİ öyküsü. 2000 yılında şirkete

varlıklı birkaç hissedar geliyor. O sermayeyle şirket fabrikasını Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde yapıyor. Çok ciddi bir altyapı oluşturdu. SAP diye bir bilgisayar programı vardır, onu kurdular. Kullanması çok zordur, ama oturtursanız da şirketinizde olan her şeyi bilirsiniz. Bu sistem sayesinde şirket fiire oranlarını dünya standartlarına getirdi. Biz bundan çok etkilendik. Şimdi 40 milyon avro ciro yapıyor. Ama hangi mal nerede, ne kadar stokumuz var, ne nereye gidiyor bunu biliyorlar. Cironun yarısı ihracat. Bu büyük bir başan öyküsü. 2000 yılında yatırım yapan işadamları bizim gibi düşünmüşler. Biz destek verelim, siz de bize uygun zamanda hisselerimizi satmak için izin verin. Biz gelince onlar gitti. İşin başındakiler ortak olarak kaldılar. İki genç insanın hayali gerçekleşmiş oldu. Ama hayal derken, bizim üniversiteden mezun olmuş gençlere girişim sermayesi vermemizi bekleyenler var. Önce hakikatten Seyran-tepe'de o atölyede pişmek lazım. Çünkü Türkiye'de az para var. 90'larda para çarçur olunca ne oluyor gördük. Artık ülke olarak öyle bir lüksümüz yok.

Türkiye'de girişim sermayesinin rahat çalışmasına engel olan makro sorunlar var mı? Örneğin kayıtdışılık sizin için büyük bir problem mi?

Türkiye'nin özel bir dezavantajı yok. Bugün Orta Avrupa ülkelerine bakarsanız - mesela Polonya, Türkiye'nin 4-5 misli girişim sermayesi çekiyor - bizden daha iyi değiller. Kayıtdışılık evet bir dert. Ama bençe temizleniyor. Kapalı ekonomi geliştikçe bu sorunlar ortadan kalkacak. Vergi mi vermezsem biraz da açıktan satış yaparsam para kazanırım zihniyeti geride kaldı. Şimdi para büyümede. Büyüme nasıl oluyor, finansmanla. Finansman nasıl oluyor, şeffaf ve kurumsal olacaksınız ki bankalar sana kredi versin, girişim sermayesi gelsin. Halka açıl. Artık Türkiye cambazlıkla iş yapılan bir yer değil. **TT**