

Çarpan Etkisi

Özel sermaye fonuyla 550 milyon dolarlık yatırım yapan ve ortak olduğu şirketlerin her yıl yüzde 25-30 büyümesini hedefleyen Turkven yıl sonuna kadar yeni bir fon kuruyor. Hedefi 18 ayda en az dört şirkete daha yatırım yapmak. | Adil Uçar

TÜRKİYE'DE CİRONUZU ÜÇE KATLAMAK İSTER misiniz?" sorusuna verilecek ilk cevap "Büyüme için sermayemiz yeterli değil" olur. Peki bunu yapacak sermayeniz olsaydı? Birisi size bu sermayeyi sağlasaydı? İşte örnekler; UNO cirosunu dört sene

içinde 15 milyon dolardan 45 milyon dolara çıkardı. Intercity 6 bin araçlık filosunu 2,5 yılda 16 bine yükseltti ve pazarın yüzde 20'sine hakim oldu. Pronet bir yıl içinde 20 bin abone sayısına ulaştı ve pazar lideri konumuna geldi. 40 milyon euro cirosu olan Roma Plastik her yıl yüzde 25 büyümeyi hedefliyor... Bütün bu büyüme rakamlarının altında yatan sebep ise Turkven Private Equity. Turkven, Dünya Bankası, Alman Kalkınma Bankası, Hollanda Kalkınma Bankası, Avrupa Yatırım Bankası, National Bank of Greece ve Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı gibi kurumsal yatırımcılardan oluşan Turkish Private Equity Fund'ın yöneticisi. Sağladığı özel sermaye fonuyla şirketleri bir anlamda 'uçuruyor.'

Bu yılın başında Amerika Dallas merkezli enerji firması TXU Corp. dünyanın önde gelen özel sermaye (private equity) fonlarını yöneten şirketler olan Kohlberg Kravis Roberts&Co., Texas Pacific Group ve Goldman Sachs'ın bulunduğu konsorsiyuma 45 milyar dolara satıldı. Özel sermayede yılın ikinci büyük anlaşması

39 milyar dolarla Blackstone Group'un ABD'de bir emlak ofisi olan Equity Office Properties Trust'ı satın almasıyla gerçekleşti. Örnekleri çoğaltmak mümkün. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın en verimli şirketlerinden biri olan Turkcell'in bugünkü piyasa değerinin 12 milyar dolar olduğu göz önüne alınırsa özel sermaye fonlarının yaptığı işlerin değeri daha da iyi anlaşılacak. Geçen yıl özel sermaye fonları tarafından 550 milyar dolar kullanıldı. Bu sene bu rekor kırılmak üzere yatırımlar son hız devam ediyor. Türkiye ise diğer ülkelerle kıyaslandığında bu konuda hala bakir sayılır. Turkven Private Equity Türkiye'de kurulan ilk şirketlerden biri. Şirket her ne kadar 1999 yılında kurulsada krizler nedeniyle 2002 yılında özel sermaye fonu kurup yatırımlara başlayabilmiş. Bugüne kadar yaptıkları yatırım 550 milyon doların üzerinde. Kurucu

ortaklardan biri ve şirketin genel müdürlük görevini yürüten Seymur Tarı, bu yıl içinde yaklaşık 300 milyon dolarlık daha yatırım yapacaklarını söylüyor. Şirket şu anda beş ayrı şirkete yatırım yapmış durumda. Bu şirketlerdeki ortaklıkları genelde çoğunluk hisse sahibi olma ya da yüzde 50-50 prensibine dayanıyor. Turkven gerek iş planı gerekse yaklaşımlarıyla Türk pazarında bir örnek teşkil ediyor.

Turkven'in hikayesi Pa-



Turkven, bu yıl yaklaşık 300 milyon dolarlık ikinci fonunu kuracak.

ris Fontainebleau'daki INSAEAD Business School MBA programında başlıyor. Makine, elektrik ve endüstri mühendisi olan Turkven'in ortakları Seymur Tarı, Evren Ünver ve Eren Nil, 1997'de işletme MBA'i için gittikleri INSEAD'de tanışmış. MBA programına katılanlar arasında özel sermaye şirketlerinde çalışanlar da varmış. Özel sermaye şirketlerinin nasıl işlediğini bu arkadaşları sayesinde öğrenmişler. MBA bitip de Türkiye'ye döndükten sonra iki ortak JP Morgan'da, Seymur Tarı da McKenzie'de çalışmaya başlamış. Bu dönemde büyük holdinglerin çalışma prensiplerini yakından inceleme fırsatı bulmuşlar. Holdinglerin finansman kaynaklarını yakından inceledikten sonra benzer işler yapabilecekleri düşüncesiyle 1999 yılında işe koyulmuşlar. 2000'de üç ortak da işinden ayrılarak Turkven'i kurmuş. Ancak hesap edemedikleri kriz patlayınca büyük bir şok yaşamışlar. 2002 yılına kadar çok zor dönemler geçirdiklerini söylüyor Tarı ve ekliyor; "O dönemde tam anlamıyla sürdürdük. Ama iyi oldu, paranın değerini öğrendik böylece."

Kriz döneminde şirketlere danışmanlık yaparak geçimlerini sağlamaya çalışmışlar. Ve tabii Turkven'in partnerleriyle görüşmeler sürdürülmüş. 2002 yılında kurdukları 44 milyon dolarlık bir fonla işe başlamışlar. Bu arada özel sermaye sektöründe dünya çapında iş yapan bir ortakla da anlaşmışlar: Advent International. 10 milyar dolar sermayeli Advent bugüne kadar 500'ün üzerinde şirkete ortak olmuş ya da satın almış bir dünya devi. O dönemde Advent'in Türkiye pazarına girmek için bankalarla görüştüğünü söyleyen Tarı, "Bankalar Advent'e hikaye anlattılar. Biz gerçeği söyledik. IFC ile görüşmüştük. 'IFC para koyabiliyor, bu işi bize öğretebilerseniz yaparız' dedik. Bu yaklaşımı beğendiler. Onlar bize öğretti biz de yatırımları yaptık" diyor. Böylece Türkiye'de yatırım kararını kendisi alan ilk özel sermaye fonu kurulmuş. İlk yatırım ise Hasip Genç'er'in Uno'su olmuş. Yüzde 50-50 ortak olmuşlar şirkete. Bu tarz ortaklığın evlilik gibi olduğunu söyleyen Tarı, Genç'er'in çok iyi bir yönetici olduğunu belirtmeden geçemiyor. Dört yıllık yatırım süreci sonunda Uno'nun cirosu 15 milyon dolardan 50 milyon dolara çıkmış. Genç'er, Turkven'deki yüzde 50 hisseyi geri almış.

Aslında Uno'nun hikayesi tam anlamıyla bir özel sermaye fonunun ne yaptığını gösteriyor. Bu fonlar belirli marjlarda ciroları olan ve büyüme potansiyeli yüksek şirketlere ortak oluyor. Dört-beş yıl içinde şirketin karını, cirosunu birkaç kat artırarak hisselerini satıyorlar.

Turkven olarak ortak olacakları şirketlere her zaman belirli bir iş planıyla gittiklerini söylüyor Tarı. Önce şirket inceleniyor arkasından şirketin nasıl atağa kalkacağı, ne'er yapacağı planlanıyor. Daha sonra Turkish Private Equity Fund I'in kurumsal yatırımcılarıyla ortak toplantılar yapılıyor ve yatırım kararları değerlendiriliyor. Yatırım kararı verildikten sonra ortak olunacak şirketle anlaşma sağlanıyor, ortaklık kuruluyor ve fon desteğiyle şirket atılma başlıyor. Ta ki hedeflenen değere ulaşılan kadar.

Sarı Türkiye'de borç kültürünün olduğunu ancak ortaklık birikiminin hala yerleşmediğine dikkat çekiyor. Büyük şirketlerden birçoğunun hala ortaklık anlaşması yok. İşe ilk koyulduklarında daha önce Türkiye'deki yanlış uygulamaların yarattığı imaj, şirketi zorlamış. 1990'lı yılların ikinci yarısında borsaya açılacak şirketlere kısa vadeli plasmanın denenmesi ve başarısız olması özel sermaye sektörünün geleceğini de etkilemiş. Tarı bu yanlış anlamının artık ortadan kalktığını da belirtiyor ve ekliyor: "Biz 1 lira yatırıp altı ay sonra 1,2 lira kazanmaya bakmıyoruz. Ufkumuz dört-beş sene."

Özel sermaye yatırımında en önemli unsurlardan biri elbette doğru sektörü seçmek. Turkven'in yatırım yaptığı Intercity, bu konuda örnek. Turkven 2004 yılında kurumsal yatırımcıların Intercity'ye yatırım yapmasını sağladığında, şirketin 6 bin araçlık filosu bulunuyordu. Yapılan analizler kiralık araç sektöründe büyük ilerlemeler olacağını gösteriyordu. Bugün Intercity 16 bini aşkın araç filosu, yüzde 20'lik pazar payıyla lider konumunda. Keza geçen sene yapılan Pronet yatırımı da pazar seçimine bir örnek olarak gösterilebilir. 2006'da Pronet'in hisselerinin yüzde 50'sini satın alan Turkven, elektronik güvenlik hizmeti sağlayan şirketin pazarın lideri olmasını sağladı. Bugün Pronet 20 bini aşan abone sayısı ile lider durumda. İlk görüşmelerde Pronet'in sahiplerinin hedefinin 10 bin müşteriye ulaşmak olduğunu söy-

NASIL YATIRIM YAPIYOR?

- Turkven'in yatırım stratejisi "İş seçme ortak seç" felsefesine dayanıyor. Doğru ortak seçimi yapıldıktan sonra "Büyüyerek kazan" felsefesiyle ilerliyorlar.
- Şirket hızlı büyümeye müsait, sektörlerinde lider konumda bulunan ve profesyonelce yönetilen şirketlere 5-200 milyon dolar arasında bir sermaye yatırımı ile hisse alımı veya sermaye artışı şeklinde ortak oluyor.
- Büyüme odaklı yatırım yapıyorlar. Şirket hissedarlarına mümkün olan en yüksek değeri verip daha sonra yüksek büyüme sağlayarak kar ediyorlar. Turkven'in ortak olduğu şirketler yılda yüzde 25-75 büyüyor.
- Yatırım yaptıkları şirketlerde 3-5 yıllık hızlı bir büyümenin ardından portföy şirketlerine, dünya çapında liderliğe talip yeni bir ortak bulup hisselerini yeni ortağa devrediyorlar. Bu arada yatırım yaptıkları şirketlerin ortakları da (UNO'da olduğu gibi) elbette hisse bedelini ödeyip şirketi geri alabiliyorlar.
- Yatırım yapılan şirketlerde genelde çoğunluk hissesine sahip olmaya çalışıyorlar. Ancak yüzde 50-50 ortaklık veya azınlık hissesine sahip olunan ortaklıklarda da tecrübeleri bulunuyor.
- Turkven, hizmet, perakende, jenerik ilaç, lojistik, yapı malzemeleri, ambalaj, gıda ve otomotiv yan sanayi sektörleriyle ilgileniyor.

leyen Tarı bu rakamı az bulduklarını, daha çok yatırımla daha fazla büyüme hedeflediklerini belirtiyor.

Turkven'in yaptığı son yatırım ise 2006 ekim ayı sonunda tamamlanan Roma Plastik şirketlerinin çoğunluk hisselerinin satın alınması oldu. Şu anda 40 milyon euro cirosu olan şirketin dünya çapında etkin olması için çalışıyorlar. Şirketi incelerken sahiplerinin ne kadar titiz çalıştığını gördüklerine değinen Tarı, aynı çalışmayı yurtdışında da sergileyebilirlerse dünya şirketi olmalarının önünde hiçbir engel olmadığını belirtiyor. Mobilya yan sanayi dalında çalışan şirket, sunta masaların kenar bantlarını üretiyor. Dünyada bu işin öncüsü iki Alman şirketinin haricinde rakibin olmadığını gören Turkven, ortaklarını bu iş için ikna etmiş. Roma Plastik şu anda Batı Avrupa'da ve Hindistan'da şirket almayı planlıyor.

550 milyar dolarlık bu sektörden Türkiye'nin payına her yıl 2-3 milyar dolar düşmesi bekleniyor. Sermaye gelirken borç imkanları da arttığı için rakamın 5-6 milyar dolara kadar çıkması olası. Nitekim Turkven bu yıl içinde önceki fonlarının yaklaşık yedi-sekiz katı büyüklüğünde yeni bir özel sermaye fonu kuruyor. Çalışmalar tamamlanmak üzere. Yıl sonuna kadar da yaklaşık dört şirkete daha yatırım yapacaklar. Turkven'in ortak olduğu şirketler geçen sene yüzde 32 büyüdü. Tarı, "Her sene yüzde 1-2 büyürüz diyerek özel sermaye yatırımı olmaz. Agresif büyüme gerekiyor" diyor. Sonuçta özel sermaye şirketleri, yatırım yaptıkları anda para kazanmıyor. Yatırım bittikten sonra hisseler satıldığı zaman belirli bir marjın üzerinde getiri sağlanırsa para kazanılıyor. İşte bu durum da agresif büyüme stratejilerinin temelini oluşturuyor.

Turkven'in amacı, ortak oldukları şirketlerde ciro rakamlarını üç katına çıkartmak.

Turkven'in hedef kitlesi 250-300 milyon dolar ciro yapan şirketler. Tarı, "Şirketler belirli bir yere kadar getiriyor ancak sermaye sıkıntısı bir noktada işleri kilitliyor. Burada biz devreye giriyoruz. Yatırımımız tamamlandıktan sonra daha büyük bir özel sermaye fonu gelip şirketi satın alabilir" diyor. Büyük ligde oynayan özel sermaye fonları, değeri 300-400 milyon doların altındaki şirketleri incelemiyor bile.

Özel sermaye fonlarının işi çok riskli. Agresif büyüme stratejisi ve yüksek rakamsal hedefler ince hesaplarla tutturuluyor. Bu durumda da para batırma ihtimali yüksek oluyor. Turkven bugüne kadar yaptığı altı yatırımda para batırmamış. Tarı samimiyetle ekliyor: "Şu ana kadar işlerimiz iyi gitti. Çok verimli ortaklıklar yaptık. Ancak biraz şanslıydık çünkü 2002'den bu yana Türkiye çok iyi durumda." Yatırım yaptıkları şirketlerin geniş tabanlı müşteri kitesine hizmet vermesi yüzünden kriz olması halinde portföylerinin sağlam duracağını düşünüyorlar. Riskini yaymış ve oturmuş şirketlere yatırım yapmayı tercih ettiklerini belirtiyor Tarı.

Turkven'in ortak olduğu şirketlerde bu yıl büyüme hedefi, ortalama yüzde 25. Halihazırdaki işlerin yanında Turkven boş durmuyor. Şu sırada imalat sanayiinde ve servis sektöründe iki şirketle yatırımın son aşamalarına gelmiş durumda. Turkven'in sekiz kişi olan personel sayısı seneye 15'e çıkacak. Özel sermayenin ön plana çıkmasıyla rekabetin artacağını hatırlattığımızda Tarı bizi şöyle yanıtlıyor; "Yıllardır rekabet var. Her zengin tekstilci, sanayici parasıyla ya gayrimenkul alır ya da şirket. Zaten rekabetin içindeyiz. Temiz, şeffaf sermayeyi herkes ister. Biz de bunu getiriyoruz."

F

TURKVEN YATIRIMLARI

Beş yılda altı yatırım yaptılar

- UNO (Markalı, paketli gıda): Turkven'in ilk yatırımı UNO markası ile ambalajlı ekmek ve unlu mamüller sektöründe çalışan Unmaş'ın, Doğu Holding'den (şirketin eksi ortakları ile) satın alınması oldu. Turkish Private Equity Fund'in ortakları Ağustos 2006'da UNO'daki hisselerini satarak yatırım sürecini tamamladı. UNO'nun cirosu yatırım süresince 15 milyon dolardan 45 milyon dolara çıkarak üçe katlandı. Böylece fonun ortakları olan kurumsal yatırımcılar da, aynı oranda getiri sağladı.
- Intercity (Operasyonel leasing hizmetleri): Turkven'in ikinci ortaklığı filo kiralama kuruluşu olan Intercity ile gerçekleşti. 2004 yılında yatırımcıları IFC, DEG ve FMO'nun Intercity'ye sermaye yatırımı yapması dışında kredi tahsis edilmesine de önayak oldu. Intercity şu anda 16 bin aracı aşkın filosu ve yüzde 20'lik pazar payı ile lider konumunda.
- Trendtech (Katmadeğerli telekom hizmetleri): 2005 yılında üçüncü yatırımını tamamlayan Turkven Trendtech'e ortak oldu. Tüm mobil operatörleri ile çalışan ve mobil ürünler-

de (logo, melodi ve chat) en büyük çözüm ortaklarından biri olan Trendtech, yıllık 200 milyonu aşkın kısa mesaj hacmi ile sektör lideri konumuna geldi.

- Turkven'in dördüncü yatırımı büyük bir aile şirketinde azınlık payı alınması şeklinde gerçekleşti. Kurucuların isteği doğrultusunda ismi açıklanmıyor.
- Pronet (Elektronik güvenlik hizmetleri): 2006 yılında yapılan beşinci yatırım Pronet oldu. Turkven Pronet hisselerinin yüzde 50'sini satın aldı. Ortaklıktan önce şirketin üç bin aboneli varken şu anda 20 bini aşkın abone sayısı bulunuyor. Ayrıca Pronet Topkapı Sarayı, ceza evleri, havaalanları gibi pek çok önemli tesisin güvenliği sağlıyor.
- Roma Plastik (Mobilya yan sanayi üretimi): Turkven'in son yatırımı 2006 Ekim'de tamamlandı. Şirket Roma Plastik'in çoğunluk hisselerini satın aldı. 20 milyon euro ihracat, 40 milyon euro ciro yapan şirket dünya liderleri arasına girmeyi hedefliyor. Hedef cironun her yıl yüzde 25 büyümesi olarak belirlenmiş.