25 yeni fon Türkiye'ye geliyor

Son dönemde ekonomi alanında yapılan haberlerin pek çoğunda Türk şirketlerin yabancı fonlarla yaptığı pazarlıklar yer alıyor. Yabancı fonların Türkiye'deki şirket avı tüm hızıyla devam ederken, bazı fonlar ayın bir haftası İstanbul'da üs kuruyor, bazıları ise ofis açarak varlıklarını güçlendiriyor.

HÜSNÜ DİNCSOY

ORKUN ALTUĞ

PHİLİPP REUTER

NAZIM HİKMET

BAŞAK VARDAR

YABANCI FONLARLA EL SIKIŞMAK İSTEYENLERE TAVSİYELER

1. Kısmen veya tamamen şirket satışı düşünen firmalar önce amaçlarını net olarak belirlemeli. Azınlık pay mı, çoğunluk pay mı satılacak? Satış amacı ve öncelikler nedir? Bazı fonlar çoğunluk pay olmadığı sürece yatırım yapmıyor. Bu açıdan şirketin amaçlarını yola çıkarken netleştirmiş olması önemli.
2. **Kararlar ve strateji net olarak belirlendikten sonra bir aracı şirket ile bağlantıya gecilmeli ve danısman ile birlikte olası hedef fonlar belirlenmeli. Bazı fonlar sektörel islem yaptıkları için, bağlantıya gecilecek fon dikkatle secilmeli.**
3. Grant Thornton Başkan Yardımcısı Nazım Hikmet "alıcı rekabeti" konusuna dikkat cekiyor: "Satıcı için fiyat avantajı doğuracağından, uygun alıcıların belirlenmesi ayrı bir önem taşıyor. Temaslar başladıktan sonra, bizim gibi uluslararası bir bağımsız denetim şirketinden alınacak olan bir denetim raporu olmazsa olmazdır. Bu rapor, alıcıya, hedef şirketi neden alması gerektiğini gösterir."
4. **Satış planlayan şirket yöneticileri için, güvenilirlik, şeffaflık, kararlılık, açık ve rahat iletişim sürdürebilmek önemli vasıflar olarak öne çıkıyor.**
5. Deloitte Türkiye Kurumsal Finansman Ortağı Başak Vardar, "Bu süreci profesyonel bir şekilde yönetmek ve doğru bir strateji ile ilerlemek için mutlaka bir danışman firma ile birlikte çalışmalarını öneririm" diyor. Bu sayede ilk etapta, hem şirketin finansal ve operasyonel olarak etkin bir şekilde satışa hazırlanması hem de doğru bir yatırımcı kitlesi ile temas kurularak şirketin yatırımcılara tanıtılması sağlanıyor. Ayrıca, şeffaf bir raporlama sistemi tesis edilmesi, mali tablo denetimi yaptırılması, hayata geçirilebilir bir iş planının oluşturulması, kurumsallaşmaya yönelik adımların atılması gibi hususlarda aksiyon alınması tavsiye ediliyor.
6. **PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı Hüsnü Dincsoy özel sermaye fonları ile bağlantıya geçme konusunda doğru zamanlamanın büyük önem taşıdığını vurguluyor. "Belli bir ölçeğe ulaşmış olan şirketler söz konusu fonları ile görüşme zamanının geldiğini veya büyümelerinin finansmanı için bu fonları kullanmayı düşünebilir. Ancak özel sermaye fonlarının yatırımlarında tek kriter ölçek değildir. Pazar payı, sürdürülebilir karlılık, organizasyonel yapı diğer önemli unsurların başında gelir. Olumsuz bir durum zaman kaybına yol açacağından ortaklık düşünen şirketler, yapılarının finansal ortak alabilecek olgunlukta olup olmadığını danışmanlar aracılığıyla tespit etmelidir."**
7. Satış sürecindeki bir diğer önemli konu ise sürecin uzun olması. Dincsoy, "Bütün koşullar olumlu olsa dahi, şirket satışı veya ortaklık zahmetli bir iş. 6 aydan fazla bir zamana yayılabilen bu sürecte satış yapmayı düşünen şirketlerin özel sermaye fonları ile masaya oturmadan uzun bir süreci kabullenmeleri önem taşıyor" diyor.

Türkiye'de aktif olan yabancı yatırım fonları

Abraaj Capital
Advent International
Actera Grup
Mid-Europe Partners
NBGI
Ashmore Portföy Yönetimi
Turkven Private Equity
NBK Capital
Carlyle
Global Investment House
Mediterra
Bridgepoint
TPG
KKR
Invest AD
Investcorp
QFIB

Özlem ERMİŞ BEYHAN
İSTANBUL

Hazır giyimden turizme, hizmetler sektöründen sağlığa ve eğitime Türkiye'de tüm alanlarda şirketler yabancı yatırım fonlarının radarında. Türkiye'de halen yaklaşık 50 yatırım fonunun faaliyette olduğu, ofisleri ile yatırım arayışında olan fonların yanı sıra bazı fonların haftanın belirli haftaları üst yönetimleri ile İstanbul'da kamp kurup şirket avına çıktığı belirtiliyor. Pek çok şirket yabancı fonlarla pazarlıkta, birçok yeni yatırım fonu da Türkiye'ye girmek için çalışma yapıyor. Yaklaşık 25 yeni fonun Türkiye'ye gelmek için hazırlandığı belirtiliyor. Son olarak Intel Capital Türkiye'de büyük bir potansiyel gördüğünü ve önümüzdeki 1 yıl içinde İstanbul'da yeni bir ofis açacağını açıkladı.

Krizde sermaye Türkiye'ye akıyor

Thomson Reuters tarafından derlenen verilere göre 2009'da 4 milyar dolar değerinde Türk şirketinin el değiştirdiği 167 satın alma işlemi gerçekleştirildi. Anlaşmaların toplam büyüklüğü geçen yıl 24.9 milyar dolara yükselirken, el değiştiren şirket sayısı 218'e yükseldi. Fakat satın alma fonları bu süreçte çok yoğun rol alamadı. Özel sermaye fonlarının gerçekleştirdiği satın alma işlemleri geçen yıl sadece 39.8 milyon dolar büyüklüğündeydi. 2008 yılında ise bu rakam 2.8 milyar dolardı.

PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Ortağı Hüsnü Dinçsoy, halen Türkiye piyasasında 50 civarı Private Equity'nin (özel sermaye fonu) aktif olarak faaliyet gösterdiğini belirtiyor. Dinçsoy yabancı fonların Türkiye yatırımlarında artış öngörüyor: "Dönemsel olarak pazara girenlerle birlikte bu sayının 100'e ulaştığı zamanlar olabiliyor. Özel sermaye fonlarının Türkiye'de yaklaşık olarak 150 şirkete, işe yatırım yaptığını söyleyebiliriz. Yabancı fonların Türkiye'de fiziksel olarak bulunmanın ve yerel ekiplerle çalışarak yatırım fırsatlarına önceden ulaşabilme avantajlarını anladıklarını gözlemliyoruz. Türkiye'de yerleşik ve ofisi olan fonların sayısı 20'nin üzerinde. Bununla birlikte Türkiye'ye henüz yatırım yapmamış ancak fırsat arayan birçok fon var. Türkiye ekonomisindeki gelişmeler yabancı fonların dikkatini çekmeye devam ederken Türkiye'de belli bir ölçeğe ulaşmış özel şirketler de büyük sermaye fonlarının takibine giriyor."

Grant Thornton Başkan Yardımcısı Nazım Hikmet de yabancı fonların ilgisinin çok yüksek seviyede olduğunu, bu ilgideki artışın önümüzdeki süreçte hızlanarak devam edeceğini söylüyor.

"Tüm global kriz durumuna rağmen, sermaye bir yere kaybolmuyor. Sadece gruplandığı yerler daha farklı. Örneğin Körfez ülkeleri, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar... Buralardaki yatırım da, doymuş, tüketim gücü kalmamış ve yaşlanmış pazarlardan ziyade Türkiye gibi büyüyen ve tüketen ve genç ülkelere yöneliyor ve daha da yönelecek" diyen Hikmet, son dönemde fonların Türkiye'de ofis açtığına dikkat çekiyor. Hikmet, "Çünkü artık fonlar Türkiye'deki fırsatları yakından takip etmek istiyorlar. Özellikle son yıllarda Türkiye'de sağlık, tüketici ürünleri, gıda, perakende, enerji ve altyapı sektörlerine yönelik geniş bir fon ilgisi gözlemliyoruz" diyor.

Var olanlar da yeni fon topluyor

Deloitte Türkiye Kurumsal Finansman Ortağı Başak Vardar da geçtiğimiz yıl Türkiye'de tarihi seviyede hareketlilik gösteren yatırım fonlarının bu yılın ilk iki ayında da aktif olduklarını, 2012 yılında 40 kadar işlemin tamamlanmasını beklediklerinin altını çiziyor.

Daruma Kurumsal Finansman Yönetici Ortağı Orkun Altuğ ise piyasadaki hareketliliği şu sözlerle ortaya koyuyor: "Birçok fonun Türkiye'ye girmek için hazırlık yaptığını veya en azından bu yönde olumlu görüşleri olduğunu biliyoruz. Bir yandan da halihazırda yatırım yapan fonların da yeni fon toplayarak Türkiye'de yatırımlarını artırmaya hazırlandığını gözlemlemekteyiz."

İstanbul'da ofis açıp yerleşiyorlar

Halen Türkiye'de Abraaj Capital, Advent International, Mid-Europe Partners, NBGI gibi özel sermaye fonları açtıkları ofislerle faaliyet gösteriyor. Birçok yabancı fonun da İstanbul'da ofis açmak için hazırlık yaptığı belirtiliyor.

Yabancı fonların her biri Türkiye için belirli bir yatırım miktarı belirliyor. Önce bu miktarı etkili bir şekilde yönlendirebilecekleri sektörler ve hedef şirket tipi belirliyorlar. Sektör, büyüklük, ciro, EBITDA, kurumsallık düzeyi, müşteri ve tedarikçi sayıları, şirketin kuvvetli ve zayıf tarafları, bu arayışta önemli kriterler öne çıkıyor. Yabancı fonlar belirlenen hedef şirketin yönetimine direkt ulaşabildikleri gibi, aracı kurumlar ve bağımsız denetim şirketleri üzerinden de şirketlerle bağlantıya geçebiliyor. Bunlara ek olarak, yatırım yapmak istedikleri firmalara ulaşabildikleri on-line hizmet veren web siteleri bulunuyor.

Rusya'nın bile önündeyiz, rakip Afrika

Globalturk Capital'in Yönetici Ortağı Barış Öney de masanın öbür tarafından yatırım fonlarının Türkiye ilgisinin BRIC arasında yer alan Rusya'nın da ötesinde olduğunu vurguluyor. Öney, asıl rakibimizin bu noktada Afrika kıtası olduğunu belirterek, "Fonlar Türkiye'ye 2012 için değil, önümüzdeki 5-10 yıllık büyümesini öngörerek bakıyor. Pek çok yatırım fırsatını değerlendiriyorlar. Şimdi fonlar Afrika ile ilgilenmeye başladılar. Bundan sonra yatırım çekme açısından rakibimiz büyük potansiyel barındıran Afrika kıtası olacak" yorumunu yapıyor.

Tıkanma 'fiyat'ta yaşanıyor

Yabancı yatırım fonları ile pek çok şirket pazarlıkta. Bu süreçte anlaşmalar yapıldığında basına yansıyor ancak pek çok anlaşmada da tıkanmalar yaşanıyor. Grant Thornton Başkan Yardımcısı Nazım Hikmet, olumlu sonuca doğru ilerlendiği halde başgösteren tıkanmaların en çok ücret aşamasında yaşandığını anlatıyor. "Çünkü yıllarını işletmesine aktarmış bir işyeri sahibi için şirketi paha biçilemezdir ve teklif edilen ücret çoğu zaman beklenenden uzaktır. Bu aşamada bir ücret sorunu başgösterebilir." Deloitte Türkiye Kurumsal Finansman Ortağı Başak Vardar ise "Görüşmeleri tıkayan en önemli konu değerleme konusunda alıcı ile satıcı arasındaki yaklaşım farkı" diyor. Bunun dışında, azınlık hakları, çıkış stratejisine yönelik hususlar, due diligence çalışması sonucundaki vergisel ve finansal bulgular, gerçekleşen sonuçlar ile tahmini sonuçlar arasındaki farklar, yönetimsel hakların dağılımı gibi temel konularda da anlaşmazlıklar yaşanabiliyor. Globalturk Capital Yönetici Ortağı Barış Öney de girişim fonlarının artık Türkiye'de 100 milyon dolar ve üzeri yatırımlar aradığını, bu yatırımların büyük şirketlere yöneldiğini ancak büyük şirket sahipleri ile şirket değeri üzerinde anlaşılamadığını vurguluyor. Öney, "Bu fonlar 3-4 yıl sonra şirketten çıkarken şirketin tamamını satışa çıkarma hakkını istiyor. Burada da tıkanma yaşanıyor. Asıl ihtiyaç 10 milyon dolar altındaki yatırımların akacağı KOBİ'lerde" diyor. Öney bu noktada kendileri gibi yabancı fonlarla arada köprü oluşturabilecek 'yerel girişim partneri' şirketlerin önemli bir katkısı olacağını düşünüyor.

Yeni TTK, fon girişleri açısından mihenk taşı olacak

PWC TÜRKİYE Danışmanlık Hizmetleri Ortağı Hüsnü Dincsoy, "Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) yabancı fonlar için çok önemli bir mihenk taşı" diyor. Gelişmiş piyasalarda var olan sistemin Türkiye'de uygulanmaya başlaması özel sermaye fonları açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendiriliyor. Dincsoy bunun nedenini şöyle anlatıyor: "Kurumsal yönetim ilkelerinin tüm şirketlerde uygulamaya başlanması ve profesyonel yönetim, finansal yatırımcılar açısından gelecek için güven artırıcı bir unsur. Bu yüzden özel sermaye fonları ile işlem yapmak isteyen kişi ve kurumların bir an önce yeni TTK uygulamaları çerçevesinde çalışmalar yapması ve geçiş aşamasını sağlıklı bir şekilde yönetmesi gerekir."

Bu yıl dışarıdan 15 milyar dolar gelir artık yabancıya sıcak bakılıyor

FROST & SULLİVAN Türkiye Direktörü Philipp Reuter, bu yıl, 2011 yılında 12 milyar dolarlık yabancı yatırımın Türkiye'ye girmesinin ardından, 2012 yılında bu miktarda bir sıçrama beklediğini söyledi. Reuter, "Finans sektörü başta olmak üzere, imalat sektörüne yönelik büyük ölçekli yatırımlarla bu yıl Türkiye'ye gelen yabancı yatırımın 15 milyar dolar seviyesinin üzerine çıkacağını düşünmekteyiz. Enerji ve otomotiv sektörlerinin büyük ölçekli yatırımların adresi olacağı kanısındayım" dedi. Reuter, "Bir önceki yıldan başlayan ve muhtemelen 2012'nin ilk çeyreğinde sonuçlanacak görüşmeler olduğunu duyuyoruz. Son dönemlerde giderek artan bir şekilde Türk şirketlerinin yabancı yatırımcılara karşı ilgisi giderek artan bir şekilde devam ediyor. Genel olarak şirket sahiplerindeki düşünce yapısı değişti ve artık yabancı yatırımcılara daha sıcak bakıyor" şeklinde konuştu.

Bu sermaye Türkiye'yi globalleştirir

GLOBALTURK Capital Yönetici Ortağı Barış Öney girişim fonlarının Türk şirketlerinin globalleşmesi açısından büyük bir fırsat yarattığı görüşünde. "Eskiden sermaye yok denirdi, artık var" diyen Öney şöyle devam ediyor: "Türk işadamı hâlâ global düşünmüyor. Bu yatırım fonları ile şirketleri dikeyde büyütmek mümkün. Yabancı fonlarla ortaklığın getirdiği sermaye gücüyle yurtdışında satınalmalar yaparak globalleşmek mümkün bugün. Bu sermaye Türkiye'yi globalleştirir. Avrupa'da birçok marka satılık, bu markalar alınıp doğru yönetilerek değerlendirilebilir. Birçok sektörde konsolidasyonlar olacak. Bu fonlar sayesinde şirket alımı yapılarak ciddi bir büyüme sağlanabilir."

DÜNYA

EKONOMİ / POLİTİKA

Kurucusu Nezih DEMİRKENT

25 yatırım fonu daha kapıda

Türkiye'de halen 50 civarında yatırım fonu faaliyette. Bunların arasında Abraaj Capital, Advent International, Mid-Europe Partners, NBGI gibi özel sermaye fonları açtıkları ofislerle faaliyet gösteriyor. Birçok yabancı fonun da İstanbul'da ofis açmak için hazırlık yaptığı belirtiliyor. Piyasayı yakından izleyen uzmanlar, "Yaklaşık 25 yeni fon gelme hazırlığında" diyor. Türkiye'de ofisi olmayan birçok fonun haftanın belirli günlerinde üst yönetimleri ile İstanbul'da kamp kurarak şirket avına çıktıkları belirtiliyor. ➤ 5'te

[UZMANLAR NE DİYOR?]

> **PwC Türkiye Ortağı Hüsnü Dinçsoy:** 50 civarında Private Equity (özel sermaye fonu) aktif. Dönemsel girenlerle 100'e ulaşabiliyor. Ofisi olanların sayısı 20'nin üzerinde. Fırsat arayan birçok fon var.

> **Grant Thornton Başk. Yard. Nazım Hikmet:** Fonların ilgisi artarak devam edecek. Türkiye gibi büyüyen ve tüketen ülkelere yöneliyorlar. Ofis açıyorlar.

> **Daruma Kurumsal Ortağı Orkun Altuğ:** Birçok fonun Türkiye'ye girmek için hazırlık yaptığını veya bu yönde olumlu görüşleri olduğunu biliyoruz.

> **Deloitte Türkiye Ortağı Başak Vardar:** Geçen yıl tarihi seviyede hareketlilik gösteren yatırım fonları bu yılın ilk iki ayında da aktif. 2012'de 40 kadar işlemin tamamlanmasını bekliyoruz.

> **Globalturk Capital Ortağı Barış Önev:** Rakibimiz Afrika kıtası. Fonlar Türkiye'ye 2012 için değil, önümüzdeki 5-10 yıllık büyümesini öngörerek bakıyor.

> **Frost& Sullivan Türkiye Direktörü Reuter:** Enerji ve otomotiv sektörleri büyük ölçekli yatırımların adresi olacak. 2012 ilk çeyrekte sonuçlanacak görüşmeler var.

AROLAT'TAN

Krizde verilen aradan sonra

2008 krizi öncesi Türkiye'de yerli ve yabancı yatırım fonlarının sayılarında ve yaptıkları işlemlerde önemli artış vardı. Krizle birlikte daralan yapıda şimdi yeni bir hareketlenme söz konusu. Türkiye'deki 17 yatırım fonuna bu yıl 25 yeni fonun eklenmesi ve işlemlerin de hızla artması bekleniyor. ➤ Sayfa 3'te