

ÖZEL SERMAYE / MEDITERRA CAPITAL

# Akdenizliler

Sadece İstanbul ve tüketici hikayesi... Özel sermaye camiasının makbullerini tercih etmeden de bir başarı yolu olabilir mi?

**M**editerra Capital'in eş kurucusu Murat Erkut, FORBES'un "2012 En Güçlü 50 Özel Sermaye Fonu" listesine göz gezdiriyor. Ardından ortağı Aydın Doğan'ın damadı Ahmet Faralyalı'ya uzatıyor ve dönüp "Bu listeye bakın... 10 ila 30 milyon euro yatırım yapan, Anadolu'daki bir şirket sahibi ile oturup el sıkışacak şekilde yerel davranan ama aynı zamanda uluslararası özel sermaye tecrübesi olan başka bir ekip yok" diyor, "Bu nedenle 'kapışırız' diyeceğimiz bir rakip de yok."

Mediterra Capital, bu yılın en dikkat çekici 'yeni' oyuncusu. Geçen yılki FORBES listesinde sonlardaydı. Çünkü fonları henüz kapanmamıştı ve özel sermaye fonuna göre küçük sayılan 10 milyon euro seviyesinde tek yatırımları vardı. Son bir yıla ise 52 milyon euro'luk üç yatırım (Logo Yazılım, Mobiliz-FiloTürk ve Uğurlu Balık) sığdırdılar; 164 milyon euro'luk ilk fonları da geçen ocak ayında kapandı.

Ahmet Faralyalı ve Murat Erkut, Mediterra Capital'i 2010'da kurdu. Erkut, Lehman Brothers'ın New York ve Londra ofislerinde 15 yıllık yurt dışı macerasını, 2009'da tüm Ege'yi 1907 yapımı "Dafne" isimli ahşap yelkenlisiyle geçip Bodrum'a ayak bastığında kapatmıştı. Lehman Brothers 2008 Eylül'ünde batmıştı gerçi ama 5 milyar dolar yöneten ve Türkiye'de Doors operasyonunu gerçekleştiren

Avrupa fonu hala ayaktaydı. Faralyalı ile de Lehman Brothers'ın bu fonunu kurarken 2000 yılında birlikte çalışmışlardı. Ancak Faralyalı daha sonra KKR'ye geçerek Türkiye'nin ilk büyük çaplı özel sermaye işlemi sayılan U.N Ro-Ro operasyonunda yer almıştı. "Türkiye'de orta ölçekte ciddi fırsat olduğunu düşünüyorduk" 44 yaşındaki Erkut, "Sürekli konuşuyorduk ve bir noktada kendi dükkanımızı açma fikri ağır bastı" diyor.

Dükkanı açmak özel sermaye işinde hiçbir şey ifade etmez. Ekibi kurmak, fona kaynak sağlayacak yatırımcıları ikna etmek, yatırım yapılacak şirketleri bulmak... Bu operasyon tam iki yıllarını aldı. İş Girişim'de Frik İlaç, Beyaz Filo Kiralama, Step Halı gibi işlemlerde yer alan Cenk Coşkun-türk ile Bedminister Capital'den Orhan Ayanlar'ı transfer ederek 10 kişilik bir ekip oluşturdular. Erkut, ekibinin kalitesini sürekli vurgulamayı seviyor: "Toplam tecrübe olarak işlem adedimiz 25, hacmimiz ise 2,1 milyar dolar. Türkiye'de ise 12, toplam değerinde 800 milyon dolar" diyor ve ekliyor: "Daha iyisi yok."

Fonu tam olarak kapatmaları ise ancak Ocak 2013'de mümkün olabildi (Yine de Ocak 2012'de ilk yatırımlarını yaptılar). Ancak katılımcılar listesi göz kamaştırıcı. Alman Yatırım ve Kalkınma Bankası (DEG), Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankası (EBRD), EIF, Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ve FMO... "İyi bir başlangıç oldu. Stratejimizi uygulayabileceğimiz kadar

büyük bir rakam. Üstelik bu beş kurumun birarada olduğu Türkiye'deki tek örnek muhtemelen" diyor 39 yaşındaki Ahmet Faralyalı, "Fonun yüzde 20'lik dilimi ise Türkiye'deki belli başlı ailelerin parası..." diye de ekliyor.

Mediterra Capital, bu fonun şimdiki kadar yüzde 38'ini harcadı -62 milyon euro. İlk yatırımlarını Ocak 2012'de yeni nesil ödeme sistemi sağlayıcısı Mikro Ödeme'nin çoğunluk hissesine (yüzde 60 üzeri) yaptılar. Onu yılın ikinci yarısında tamamladıkları Mobiliz-Filotürk ile Logo Yazılım takip etti. İki şirkette de eş ortaklar (Logo'nun yüzde 30'u halka açtığı için hisseleri yüzde 35). Son yatırımları ise geçen ay kapattıkları ve yüzde 100'ünü aldıkları Uğurlu Balık oldu. Planları önümüzdeki temmuz ayına kadar dört yatırımı daha sonlandırmak. "Artık biraz daha hızlandık" diyor Murat Erkut, bugüne kadar 370 şirketi incelediklerini ve 90'ıyla görüştiklerini anlatırken...

İncelenecek 370 şirket bulmak hele de 90'ıyla görüşmek bugünlerde özel sermaye şirketlerinin pek başına gelen birşey değil. Mediterra Capital'in bu deneyimi biraz havuzu geniş tutmalarından kaynaklanıyor. Ve stratejilerinin de temelini oluşturuyor. 1,8 milyar dolarlık Turkven ile 1,1 milyar dolarlık Actera ya da Abraaj gibi fonlar daha çok tek seferde 50 milyon dolar ve üzeri para yatırabilecekleri büyük şirketlerin peşinde koşuyor. Ve burası tanımlanmış bir evren. "Biz de buraya oynasaydık muhtemelen



Mediterra'nın  
eşkurucuları Murat  
Erkurt (solda) ve  
Ahmet Faralyalı,  
önümüzdeki bir yıl  
içinde dört yatırım  
daha planlıyor.



şirket bulmakta zorlanırdık” diyor Ahmet Faralyalı, “Ama 100 çalışanı olup EBITDA’sı 10 milyon lira ve üzeri bakınca 3 ila 4 bin şirketlik bir havuz ortaya çıkıyor.” Bu bölge kısmen İş Girişim ile paylaştıkları bir alan ancak onlar da daha çok azınlıkta kalmayı seçiyor. Mediterra ise eşit veya çoğunluk yatırımı yapıyor. “Burası güzel bir yer” diyor Murat Erkurt, “Çünkü büyütme fırsatı, şirket sayısı, katma değer, kurumsallaşma ve sermaye ihtiyacı, sonrasında satma potansiyeli en optimal olan yer.”

Bu optimal bölgede aradıkları ise B2B servis ve katma değerli üretim. Özel sermaye fonları bugüne kadar Türkiye’de hep tüketici hikayesine yatırım yaptı. Dolayısıyla sağlık, perakende, eğitim şirketleri hep gözdeydi ve odak da İstanbul’du. “Evet, tüketici hikayesi gerçekten kuvvetli ve hali hazırda büyüyor” diyor Ahmet Faralyalı, “Ama aynı zamanda şirket değerlemelerinin de çok yüksek olduğu bir alan. Fiyatlarda zorlanmalar başladı. Yurtdışı tecrübemize dayanarak katma değerli üretim yapan,

ihracata odaklı şirketlerin cazip olduğunu biliyorduk ve bunun arayışına girdik.” Mediterra’nın portföyündeki Logo Yazılım, 50 bin KOBİ’ye hizmet veriyor. Ankara merkezli Mobiliz - Filotürk’ün sistemini sekiz bin şirket araç takibi için kullanıyor. Keza Mikro Ödeme de binin üzerinde oyun ve e-ticaret sitesinin ödeme altyapısını sağlıyor. Murat Erkurt, “Bir özel serma-

## Mediterra ekibi üç yıl içinde 90 şirketi incelemek için 11 kent gezdi.

ye fonu olarak direkt KOBİ’ye yatırım yapmak zor çünkü 20 ila 30 kişilik küçük operasyonlardan söz ediyorsunuz. Ama onlara servis sunarlara oynarsanız hızlı büyüme yakalamanız çok mümkün” diyor.

Kastettikleri “hızlı büyüme”nin tanımını ise şirketin kurumsallaşma, organizasyon ve karlılıkta seviye atla-

ması. Erkurt, “Bizim risk algımızda 10 ila 30 milyon euro yatırım yapıp milyar dolarlık şirket yaratmak beklentisi yok, hayal yatırımlarınla peşinde değiliz çünkü o bambaşka bir risk” diyor. Beklentileri şirketin iki - üç katı büyümesi ve karlılığını üç - dört kat artırması. Bunun da dört ila altı yıl içinde gerçekleşmesini öngörüyorlar. “Sadece sektörünün lideri ya da bilinirliği yüksek şirketlere de bakmıyoruz” diyor Faralyalı, “Bir şirketi olabirliği yüksek bir planla üç kat büyütebilirsek bu ideal bizim için...”

Mediterra’nın ilk fonun yatırımları muhtemelen 2015’de bitmiş olacak. Sonrasında ise 300 ila 400 milyon dolar olmasını planladıkları ikinci fon devreye girecek. Ama stratejiyi hiç değiştirmeye düşünmüyorlar. “Bizim yapımızda beş uluslararası yatırım kuruluşu ile biri Avrupa’nın diğeri ABD’nin fonlar fonu var” diyor Erkurt ve ekliyor: “Dolayısıyla daha fazla yatırım yapabiliriz ama rekabet ve şirket azlığı gibi nedenlerle o bölgeden hep uzak duracağız.”

### SON BALIK

Özel sermaye fonları genellikle şirketlerin tamamını satın almaz. Mediterra Capital’in son yatırımı olan Didim merkezli su ürünleri şirketi Uğurlu Balık bu açıdan bir istisna. “Bir buçuk senedir ilgileniyorduk” diyor Murat Erkurt, “Aile çıkmak isteyince de vazgeçmedik.”

Su ürünleri, Erkurt’un deneyimli olduğu bir alan. Lehman Brothers’da dünyanın ikinci büyük ton balığı şirketini Heinz’dan satın alma operasyonunu yönetmişti. Ayrıca 2008’de sonuç alamadığı Yunanlı üç büyük su ürünleri şirketinden ikisini birleştirme işini yürütmüştü. Erkurt, “Türkiye’ye geldiğimizde bu işe bakmak istedik çünkü dünyadaki sürdürülebilir gıda geliştirmesi projesi açısından çok önemli bir rolü var” diyor.

Gerçekten de su ürünleri son dönemin yükselen iş alanlarından biri. İhracat son 10 yıl içinde 10 kat artarak 500 milyon dolara çıktı ve senelik büyüme hızı küresel olarak yüzde 15 ila 20. Üstelik Akdeniz balığı alanında şimdiye kadar pazarın yüzde 70’ini kontrol eden Yunan firmalar kriz nedeniyle sıkıntılı bir dönemden geçiyor.

Kılıç Deniz ile Agromey ise Türkiye’deki pazarın hakim oyuncular. Fakat çoğunluğu 2 ila 5 ton üretimi olan çok sayıda küçük aile işletmesi oluşturuyor. Ahmet Faralyalı, “Türkiye’de bu alandaki ilk özel sermaye yatırımı Kuveytli NBK tarafından 2010’da Kılıç Deniz’in azınlık hissesine yapılmıştı” diyor, “şimdi ilk kez kurumsal



bir yapı yüzde 100 ile bu alana giriyor” diye de ekliyor. Uğurlu Balık, yüzde 80 işlenmiş balık ihraç eden 200 çalışanı olan bir şirket. Mediterra Capital satın alma sonrası önce yeni bir yönetim ekibi kurmuş. Ardından birkaç ek satın almayla entegre bir yapı oluşturmuş. Erkurt, “Uğurlu artık üretimi için kendi balığını, bu balıklar için kendi yemini üretiyor” diyor.