



MURAT ÖZGEN

İŞİMİZ İŞİNİZE DEĞER KATMAK

ROPORTAJ - INTERVIEW Umut Kaan Özdemir / FOTOĞRAFLAR - PHOTOS Hakan Aydoğan / CEVİRİ - TRANSLATION İş Girişim Sermayesi

İŞ GİRİŞİM SERMAYESİ, EKONOMİK KALKINMANIN KİLİT TAŞI OLAN ÖZEL ŞİRKETLERİN DAHA İYİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BİRER İŞLETME HALİNE GELMESİNE YARDIMCI OLMAK AMACIYLA YATIRIM YAPIYOR. GENEL MÜDÜR MURAT ÖZGEN'LE KURUMUNUN BAŞARILARINI, GİRİŞİMCİLİĞİN DETAYLARINI VE EKONOMİK ÖNGÖRÜLERİNİ KONUŞTUK.

İş sürecinizi nasıl tanımlarsınız?

Bizim yatırım stratejimizin ilk adımı, yüksek büyüme potansiyeline sahip sektörlerde faaliyet gösteren ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip Türk şirketlerine büyüme hedeflerini gerçekleştirmeleri için sermaye ve yönetim bilgisi sağlamak olarak açıklanabilir. Ardından gelen adım ise, hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda yatırım yapılan şirketteki payların satılmasıdır. Bunun yanında “uzun vadeli yatırımcı” felsefesiyle yatırım yapılan şirketleri daha iyi ve sürdürülebilir birer işletme ve iktisadi aktör haline getirmeyi hedefliyoruz.

Bu tanımı örnekler üzerinden ele almanızı istesek?

Ülkemizin başarılı girişim sermayesi

yatırımlarından biri olan ‘Aras Kargo’ üzerinden anlatalım. Aras Kargo’da İş Girişim Sermayesi ortaklığında ‘kurumsal yönetim’ ve ‘finansal şeffaflık’ yönünde önemli adımlar atıldı. Ayrıca, ‘operasyonel verimlilik’ tesisi, doğru fiyatlama ve maliyetlerin kontrol edilmesi konularında elde edilen sonuçlarla kârlılığın 2 yılda 3 kat artırılması sağlandı. Hızla büyüyen e-ticaret sektörünün lojistik ve ödeme sistemi ihtiyacı göz önünde bulundurularak, ‘Tahsilatlı Kargo’ hizmeti pazara sunuldu. Böylece Aras Kargo’nun pazardaki hâkimiyeti daha da güçlendirildi.

Başka başarılı örnekler de var mı?

Cinemars yatırımımız ile bugün Türkiye’de sinema işletmeciliği sektörünü yeniden

MURAT ÖZGEN KİMDİR?

Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlayan Murat Özgen, MBA derecesini ABD Atlanta'daki Mercer Üniversitesi'nden aldı. Ardından Atlanta'da bulunan Facility Group Inc.'nin finans ve muhasebe bölümünde çalışmaya başlayan Özgen'in sonraki durağı New York'taki Commerzbank AG şirketi oldu. Türkiye'ye döndükten sonra çalışma hayatına Koçbank Proje ve Yatırım Finansmanı Grubu'nda devam etti. 2002 yılında İş Girişim Sermayesi'nde göreve başlayan Özgen, 2006 yılından bu yana İş Girişim Sermayesi Genel Müdürlüğü'nü yürütüyor.

tanımlayarak Türk insanını modern ve konforlu sinema salonları ile tanıştırdık ve içerik konusunda gelen izleyici talebini de doğru okuyarak yerli film endüstrisinin gelişimine ve büyümesine katkı sağladık. TÜYAP yatırımımız ile fuarcılık alanında bölgesel bir oyuncu yaratmayı başardık. Step Halı'da modern Türk halısının dünyaya açılmasının yolunu açtık; global bir marka olmasına öncülük yaptık. Ode Yalıtım'da 55 milyon TL'lik camyünü tesisinin kurulmasına katkı sağlayarak şirketin katma değeri yüksek ürünlere odaklanmasını mümkün kıldık. Mevcut yatırımlarımızdan yiyecek-içecek sektörünün önemli oyuncusu NumNum markasının konumlanmasına büyük önem atfediyoruz. Bu kapsamda önceden belirlenen hedefler çerçevesinde 3 yeni projeye imza attık: İlki 'Trattoria Enzo' adlı bir İtalyan lokantası, ikincisi sağlıklı yemekleri hızlı bir şekilde sunan 'Terra Kitchen' ve üçüncüsü de yüksek kalitedeki ürünleriyle dikkat çeken ve kahvede üçüncü dalga yaklaşımının Türkiye'deki önemli temsilcilerinden olan 'Kronotrop'. Yine Spor Ürünleri Perakendeciliği sektöründe gerçekleştirdiğimiz Sportive yatırımımızda ise Türkiye'de çok markalı spor perakendeciliği anlayışını yeniden tanımlıyoruz. Nisan 2015 itibarıyla yeni mağazacılık konseptimiz altında yatırımımız sonrası 27 ay gibi kısa bir sürede yaklaşık 2 kat büyüyerek toplam 35 mağaza ve yaklaşık 30.000 m² net satış alanına ulaşarak Türkiye'nin en büyük yerli spor perakende şirketi olmayı başardık. En son yatırımımız olan 'Radore' ile İstanbul iş dünyasının kalbi olan Levent'te bin m²'lik bir veri merkezi yatırımı gerçekleştirdik.

Girişimcilere öneriler...

Sizce Türkiye'de girişimcilerin yaptığı en önemli hatalar neler?

Girişimcilik heyecanlı bir iş olduğu kadar sürekli titizlik gerektiren, risklerin hiç ihmal edilemeyeceği bir faaliyet. Bu süreçte sıklıkla; rekabet ve risklerin fazla

iyimserce analiz edilmiş olması, gerçekçi hazırlanmamış iş planları, dışarıdan danışman kullanmama, kurulan iş modelinin esnek olmaması, pazardaki olası değişimler karşısında kolaylıkla kırılabilirlik gösterilebilmesi, ortaklar arasındaki kuralların önceden doğru bir şekilde belirlenmemesi, finansman yapısının iyi yönetilememesi, pazardaki gelişmelerin iyi takip edilmemesi, nakit yönetiminin doğru yapılamaması gibi hatalar görülmektedir.

Girişimcilerin, karşılaştıkları zorluklara karşı nasıl bir strateji izlemelerini önerirsiniz?

Doğru insan kaynağı -ki bence en önemlisi bu- doğru analiz ve planlama, son olarak doğru finansman, bu süreçte karşılaşılan en önemli zorluklar olarak göze çarpıyor. Yeni bir iş kurarken girişimci adaylara öncelikli olarak rekabet üstünlüğü ve esnek olan bir iş modeli oluşturmalarını öneririm. Bunun dışında girişimcinin yaptığı işe tam anlamıyla hâkim olması ve işinin tüm detaylarını bilmesi de oldukça değerli özellikler. Girişimcilerin odaklanması

gereken bir diğer husus ise, daha önce aynı alanda yapılmış olan girişimleri iyi analiz etmek. Başkalarının hatalarından dersler çıkarmak ve doğru yapılmış hamlelerden de feyz almak bir yatırımcının olmazsa olmazlarından.

Türkiye'de yakın dönemde yükselen sektörler hakkında ne düşünüyorsunuz?

Genel itibarıyla önümüzdeki dönemde, Türk Lirası'ndaki değer kaybı göz önüne alındığında, ihracatçı sektörlerin önceki dönemlere kıyasla daha fazla öne çıkacağını düşünüyorum. Ayrıca, seçimler sonrası sanayinin teşviki noktasında gerçekleştirilmesi planlanan reformların üretim alanında farklı yatırım fırsatlarını doğurabilmesi de mümkün. Bunun yanı sıra genel olarak harcanabilir gelir seviyesindeki artışı ve Türkiye'nin genç nüfusu ile değişen tüketim alışkanlıklarını göz önüne alarak, tüketici alanında yurtiçinde hizmet veren şirketlerden rekabetçi olanlarını dikkatle takip ediyoruz.

Kendinizi nasıl bir yönetici olarak görüyorsunuz?

Kendimi yaptığım işten büyük heyecan duyan ve bunu ekip arkadaşlarıyla paylaşan bir yönetici olarak görüyorum. Genel olarak çalışma arkadaşlarım benim adil ve demokratik bir yönetici olduğumu söyler. İşin doğası gereği çok yetkin bir ekiple çalışıyorum, kendilerine önemli ölçüde esneklik tanıyorum ve sürekli iletişime içinde ama yerinden yönetim ilkesi

"Kuruluşundan bu yana 16 şirkette 120,2 milyon ABD Doları yatırım gerçekleştiren İş Girişim Sermayesi, başarıyla tamamladığı 11 çıkışla, 166,9 milyon ABD Doları getiri elde etmiş; söz konusu çıkışların ABD Doları bazında ortalama bileşik getiri oranı % 26,46 olmuştur."



gerçeğinde işleri yürütmeye özen gösteriyorum. Bu nedenle kapım da telefonum da her zaman açıktır.

Yoğun temponuz içinde kendinize, ailenize ya da hobilere vakit ayırabiliyor musunuz?

İş dışında zamanımın önemli bölümünü ailemle geçirmeye çalışırım. Bunun dışında sinema ve müzikle özellikle ilgiliyim. Hatırı sayılır bir arşivim var ve bu alanlarda yeni gelişmeleri mutlaka takip etmeye çalışıyorum. Kitap okumayı, seyahat etmeyi, yeni yerler görmeyi ve yeni kültürleri tanımayı çok seviyorum. Ayrıca, doğada yürüyüş yapmaya çalışıyorum; ancak ne yazık ki çoğu zaman yoğun iş tempomdan dolayı zaman ayırmakta zorlanabiliyorum.

Seyahatlerinizde Atlasglobal ile uçtunuz mu? Deneyiminizi nasıl değerlendirirsiniz?

Gerek iş gerekse tatil seyahatlerimde Atlasglobal ile uçtum. Hepsi de zamanında gerçekleşen, konforlu, rahat ve hizmet kalitesinin yüksek olduğu uçuşlardı. Atlasglobal'in hizmet kalitesinden, yolcularına ne kadar değer verdiği anlaşılıyor.

MURAT ÖZGEN: OUR JOB IS TO ADD VALUE TO YOUR BUSINESS

İŞ PRIVATE EQUITY AIMS TO SUPPORT PRIVATE COMPANIES THAT ARE THE KEystone OF ECONOMIC DEVELOPMENT, TO BECOME BETTER AND MORE SUSTAINABLE BUSINESSES. WE SPOKE WITH THE CEO MURAT ÖZGEN ABOUT THE COMPANY'S SUCCESS, THE CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURSHIP AND HIS VIEWS ON THE ECONOMY.

How would you define your business process?

The first step of our investment strategy is to provide capital and management know-how to Turkish companies with sustainable advantages in high growth sectors in order to achieve their growth objectives. The next step is to manage the divestment of shares in the company, following the realization of targets. Besides this, we aim to make businesses better and more sustainable economic actors with our "long term investor" philosophy.

Could we ask you to explain this with examples?

Let me explain it by using the example of 'Aras Kargo', one of the most successful examples of private equity investments

in Turkey. With the İs Private Equity partnership, important steps were taken in Aras Kargo with regard to 'corporate governance' and 'financial transparency'. Furthermore, the positive results from the implementation of 'operational productivity', right pricing strategies and cost cutting initiatives, brought a threefold increase in profit in just two years. Taking into consideration of the need for logistics and payment systems of the fast growing e-commerce sector, the 'Payment on Door' service was launched, which helped to further strengthen Aras Kargo's leading position in the sector.

What are some other successes?

With our Cinemars investment we pioneered modern and comfortable movie theatre concept in Turkey by redefining the cinema management industry, and we also contributed to the development and growth of the local film industry by rightfully interpreting the demand of movie audience in terms of content. With our TÜYAP investment we managed to create a regional player in the fair and exhibition sector. With Step Hali we paved the way for modern Turkish carpets to enter the world market, and helped the company to become a global brand. At Ode Insulation we contributed to the establishment of a 55 million TL glass-fibre facility, enabling the company to focus on high value-added products. Among our existing investments, we are putting great importance into positioning of the NumNum brand, which is an important player in the food and beverage sector. We have established three new restaurant concepts after our investment, in line with our previously determined objectives: The first of these is an Italian restaurant named 'Trattoria Enzo', the second is 'Terra Kitchen', which serves fast but healthy dishes, and the third is 'Kronotrop', known for its high quality products and an important representative of the third wave of coffee shops in Turkey. With our Sportive investment in the Sporting



Goods Retail sector, we are redefining the understanding of multi-brand sports retailing in Turkey. As of April 2015, as part of our new retail concept roll-out strategy, we roughly doubled the size of the company in just 27 months, reaching a total of 35 stores and a sales area of approximately 30,000m² to become Turkey's largest domestic multi-brand sports retailer. With our most recent investment, 'Radore', we invested in a 1000-square-metre data centre in Levent, the heart of Istanbul's business world.

Key tips for entrepreneurs...

What do you think are the biggest mistakes made by Turkish entrepreneurs?

Entrepreneurship is an exciting field but it also requires continuous rigour, careful planning and taking educated risks. Commonly observed mistakes would be overly optimistic evaluation of competition and risks, unrealistic business plans, lack of external consultancy, inflexible business models, vulnerability against possible shifts in the market, lack of clearly determined rules among partners, poor financial management, lack of monitoring developments in the market, and insufficient cash management.

What kind of strategy would you advise entrepreneurs to follow against the difficulties they encounter?

The main problems faced during this process are, first and foremost, finding the right talent, followed by good strategic planning, and operating under an optimal financing structure. When establishing a new business, I recommend potential entrepreneurs to adopt a flexible business model with a competitive advantage. Other than this it is very important for the entrepreneur to be in full command of the job in question and know all the details of the business. Another aspect that entrepreneurs should focus on is carrying out a thorough analysis of other initiatives already carried out in the same field. Learning from others' mistakes and drawing inspiration from their successful moves are other musts for any investor.

Since its foundation, İş Private Equity has invested into 16 companies with a total investment amount of 120.2 million US and realized 11 exits with a total proceed of 166.9 million USD, generating an IRR of 26.46% on a USD basis.



What do you think about the rising sectors in Turkey in the near future?

In general, considering the depreciation of the Turkish Lira, export-driven sectors will play a more critical role in the overall economy in the upcoming periods. Furthermore, after the elections the planned reforms regarding the industrial incentives may well create new investment opportunities in the manufacturing sector. Moreover, as İş Private Equity, we will continue to look for the investment opportunities in the consumer related sectors which are driven by growth in expendable income, favorable demographics and changing consumption habits of Turkey's young population.

How would you describe your managerial style?

I see myself as a manager who is very enthusiastic about his work and who likes to share this enthusiasm with his teammates. In general, my colleagues say that I am a

fair and democratic manager. As part of the nature of our business, I work with a very competent team; I offer them a great amount of flexibility and I make sure to maintain constant consultation based on the principle of decentralisation. For this reason my door is always open and I can always be reached by phone.

Are you able to set aside time for yourself, your family or for hobbies amid such a busy working schedule?

Outside of work I try to spend a significant amount of my time with my family. Other than this I am particularly interested in cinema and music. I have a substantial movie/music archive and I always try to follow new developments in these areas. I enjoy reading, travelling, seeing new places and discovering new cultures. I also try to go out for walks in nature, but unfortunately because of my busy working schedule it is usually difficult to make enough time for this.

Have you ever flown with Atlasglobal? How would you describe your experience?

I have flown with Atlasglobal both for holidays and business trips. All those flights were on time, comfortable and offered a high service quality. It is clear from their service quality, how much Atlasglobal values its passengers.

WHO IS MURAT ÖZGEN?

Murat Özgen completed his undergraduate education at the Istanbul University Faculty of Business Administration and received his MBA from Mercer University in Atlanta, US. Özgen then began his professional career in the finance and accounting department of the Atlanta-based Facility Group Inc., before moving to Commerzbank AG in New York. After returning to Turkey he continued his professional career in the 'Koçbank Project and Investment Financing Group'. In 2002 Özgen joined İş Private Equity, where he is serving as CEO since 2006.