

# “FIRSATLARI İZLİYORUM”

MV Holding'in yönetim kurulu başkanı **MURAT VARGI** Türkiye'nin gelmiş geçmiş en önemli girişimcilerinden biri... Turkcell'in fikir babası ve kurucusu olarak biliniyor. Turkcell'le aynı dönemde teknoloji devi KVK'yı yarattı. Son yılların MV Holding için yoğun yatırım ve önemli gelişmelerle dolu geçtiğini anlatan Vargı, KVK'nın tüm hisselerini ortağı Muzaffer Akpınar'la birlikte aldıklarını söylüyor. Son 2 yılda ciddi bir değişimden geçtiklerini anlatan Vargı, “Teknoloji ve enerji sektöründeki fırsatları değerlendirebiliriz” diyor. Turkcell'in piyasa değerinin şu anda oldukça düşük olduğuna da dikkat çeken iş adamı, “Olası gerilemelerde hisse oranımız yüzde 1'lerin de üstüne çıkabilir. Turkcell'e güveniyoruz” diye konuşuyor.

**ÖZLEM AYDIN AYVACI** • oaydin@capital.com.tr

**M**V Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Vargı, Türkiye'den çıkan en büyük başarı hikayesi olan Turkcell'in fikir babası ve kurucusu. Bu özelliği onu girişimciler liginde zirveye taşıdı. Turkcell'le aynı dönemde KVK adlı bir teknoloji devi yarattı. Başarılarından olduğu kadar başarısızlıklarından da beslendiğini belirten Vargı, “Başarısızlıktan yılmamak lazım. Başarılı insanların pek çoğunun zor şartlardan ve mücadelelerden geçmiş olduğunu görüyoruz. O açıdan benimki de aslında sıradan bir başarı hikayesi” diyor.

Bir girişimci olarak fırsatları koklayıp bulmasıyla da öne çıkan Vargı, “Konjonktürü ve ihtiyaçları iyi anlamak lazım. Bazen deneme yanılma yoluyla da doğru fırsatları belirliyorsunuz” diye anlatıyor.

Son 2 yıl MV Holding için yatırımlarla dolu bir ajandayla geçti. Grubun konsolide cirosu 2015 yılında 2,93 milyar TL'ye ulaştı. Ortağı Muzaffer Akpınar'la kurucusu ve yöneticisi oldukları KVK'nın yüzde 60 hisselerini devralarak tüm hisselerin sahibi olduklarını söyleyen Vargı, KVK'nın da ciddi bir değişimden geçtiğini söylüyor.

Enerji sektöründe Dost Enerji'yle yatırımlarına en verimli şirket olarak devam ettiklerinin altını çizen Vargı, teknoloji start up'larına hızlandırma ve fonlama desteği vermek üzere kurdukları StartersHub'tan başarılı teknoloji şirketleri çıkarmayı planladıklarını belirtiyor.







Önüne sürekli olarak gayrimenkul sektöründen fırsatlar çıktığını ifade eden Vargı, bu alana daha fazla yatırım yapmayı düşünmediğini söylüyor. Zaman zaman gelen rüzgar enerjisi alanındaki teklifleri değerlendirebileceğini belirtiyor. Turkcell'de yüzde 1 olan hissesinin geleceğine ilişkinse "Turkcell'in piyasa değeri şu anda oldukça düşük. Göreceli olarak hisse fiyatı fazla düştüğü zaman hissemizi artırıyoruz. Olası gerilemelerde hisse oranımız yüzde 1'lerin de üstüne çıkabilir. Turkcell'e güveniyoruz" diyor.

MV Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Vargı'nın sorularımıza verdiği yanıtlar şöyle:

● Türkiye'de sıfırdan dolar milyarderi olmuş nadir isimlerden biri olarak anılıyorsunuz. Bu yönünüzle genç girişimcilere örnek oluyorsunuz. Girişimcilere en önemli tavsiyeniz ne olur?

■ En önemli tavsiyem başarısızlıktan korkmamak olur. Örneğin 1980'li yılların başında rahmetli Cumhurbaşkanımız Turgut Özal'ın çıkarttığı 24 Ocak Kararları'ndan sonra Türkiye ekonomik politika olarak ihracat ağırlıklı ve dış satma öncelik tanıyan bir strateji izlemeye başladı.

Ben o zaman Penta Dış Ticaret'in ortak yöneticilerindim. Almanya'dan köpekbalığı talebi geldi. Bu konuda uzman olduğunu söyleyen, balık ihracatıyla uğraşan bir şirketi kendimize tedarikçi seçtik. Sonuçta iş zararlı kapandı. Buna bağlı olarak teşebbüsümüz devam etmedi. Ancak Türkiye'de ilk köpekbalığı ihracatını yapan şirket olmuş olduk.

## MURAT VARGI'NIN YENİ OYUN PLANI

**1** Son iki yıldaki ataklarla konsolide ciromuz 2015'te 2,93 milyar TL oldu.

**2** Teknoloji, enerji, gayrimenkul ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteriyoruz.

**3** En önemli ataklarımızdan biri KVK'nın yüzde 60 hissesini satın almak oldu.

**4** Teknoloji start up'larını desteklediğimiz StartersHub bir başka işimiz. Burada yüzde 45,5 hissemiz var.

**5** KVK, amiral gemimiz. Ancak enerjiye, uzun vadede kârlılık getirecek sektör olarak bakıyoruz.

**6** Dost Enerji'de yatırımlar devam ediyor, dördüncü rüzgar santralini 2017'de açacağız.

**7** 2016 başında ödeme sisteminde tedarikçi olan Cardtek'e yüzde 19 hissedar olduk.

**8** Swisotel Büyük Efes ve İstanbul Mercure otellerimizin de kâr merkezi olmasını bekliyoruz.

**9** Güneşli ve Ayazağa'da iki film stüdyomuz vardı. Bu işten çıktık, gayrimenkul olarak geliştireceğiz.

**10** Başarı hikayemizi büyüme fonlama aşamasında gireceğimiz şirketlerle sürdüreceğiz.

● Sizce iş insanlarının hayatında başarısızlıkların ne gibi artışı ve eksisi oluyor?

■ Başarısızlıktan yılmamak lazım. Başarılı insanların pek çoğunun zor şartlardan ve mücadelelerden geçmiş olduğunu görüyoruz. O açıdan benimki de aslında sıradan bir başarı hikayesi.

● Fırsatları nasıl kokluyorsunuz ve buluyorsunuz?

■ Konjonktürü ve ihtiyaçları iyi anlamak lazım. Bir de bazen deneme yanılma yoluyla doğru fırsatları belirliyorsunuz.

● Dünyadan ve Türkiye’den örnek aldığımız girişimciler var mı? Kimlerin iş yapış şeklini, zekasını beğeniyorsunuz?

■ Dünyadan örnek aldığım kimse olmadı. Türkiye’de başarılı bulduğum girişimciler arasında Nuro Holding, Anadolu Grubu, Mustafa Süzer ve Bekir Okan var. Herkesin üzerin-

de hemfikir olduğu Google, Facebook, Uber, Airbnb gibi girişimcilik başarı hikayelerini çok ilginç buluyorum. Düşünün ki Airbnb’nin hiçbir gayrimenkulü yok ama dünyada en fazla konaklama odasını o satıyor. Uber’in envanterinde araba yok ama en fazla yolcu o taşıyor. Bu iş modellerini kuran girişimcilere hayran olmamak mümkün değil.

● Turkcell’in kurucususunuz. Bir daha böyle bir girişime imza atacağınızı düşünüyor musunuz? Girişimcilik anlamında en büyük hayaliniz nedir? Ya da en büyük hayalimi gerçekleştirdim mi diyorsunuz?

■ Pek çok hayalimi gerçekleştirdim diyebilirim. Ben şahsen şirketin aktif yönetiminden çekildim ve işi profesyonellere devrettim. Yönetim kurulu başkanı olarak da önemli meseleleri takip etmeye devam ediyorum. Şirket olarak girişim sermayesi yatırımlarımızla Turkcell gibi büyük başarı hikayesi yaratma vizyonu olan girişimcilere destek vererek değer yaratmaya devam edeceğiz.

● Teknoloji, konaklama ve enerji sektörlerinde faaliyet gösteriyorsunuz. Grup olarak 2015 nasıl geçti? Ciroda nereye ulaştınız? 2016 nasıl geliyor?

■ Son 2 yıl MV Holding için yoğun yatırımlarla ve önemli gelişmelerle doluydu. Holding konsolide cirosu 2015 yılında 2,93 milyar TL oldu. Öncelikle KVK’nın yüzde 60 hissesini devraldık. Böylece MV Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Muzaffer Akpınar ile beraber zaten kurucusu ve yöneticisi olduğumuz KVK’nın yüzde 100 sahibi haline geldik. KVK son 2 yılda ciddi bir değişimden geçti. Turkcell’in distribütör yapılanmasını yeniden gözden geçirmesiyle birlikte KVK 2 distribütörden biri olarak Turkcell kanalına hizmet veriyor.

## VARGI’NIN YATIRIM PLANI

**TEKNOLOJİ ŞİRKETLERİ RADARDA** Yeni yatırımlarımızda, teknoloji sahibi, kendini pazarında kanıtlamış ve global potansiyeli yüksek şirketlere odaklanmayı planlıyoruz. Yurt dışından da bu tarz yatırım fırsatları geliyor. Bunları da seçici olarak değerlendireceğiz.

**AZINLIK AMA ETKİN** Bu tarz teknoloji yatırımlarımızda genelde anlamlı azınlık hissedar olacağız. Ancak her halükarda kendimizi yönetim kurulunda etkin, kurucu ekiple ortak konumunda ve proaktif destek sağlayan bir rolde görüyoruz.

**GAYRİMENKUL DÜŞÜNÜYORUM** Önüme son dönemde özellikle otelcilik ve gayrimenkul alanlarında pek çok yatırım fırsatı geliyor. Bu alanlarda zaten ciddi miktarda bir yatırımımız var ve şu aşamada bunu artırmayı düşünmüyoruz.

**RÜZGARA EVET** Zaman zaman rüzgar enerjisi alanındaki teklifleri değerlendirebiliriz, ancak diğer enerji sektörlerine girme planımız yok.

## “TURİZM İŞLERİMİZ OLUMSUZ ETKİLENDİ”

**DÜŞÜŞ DEVAM EDEBİLİR** Otellerimiz maalesef ard arda yaşanan terör olaylarından olumsuz etkilendi. Bu yıl İzmir Swisshotel Büyük Efes’teki gelirlerimiz yılın ilk 6 ayında yüzde 22 oranında daraldı. Son hadiselerden sonra düşüşün devam edebileceğini öngörüyoruz.

**PROJE İPTAL** Diğer otelimiz Mercure Taksim Otel ise İstanbul’da olması nedeniyle bu konjonktürden daha fazla etkilendi. Bu otelimiz maalesef Türkiye genelinde sektörün en çok darbe aldığı bölgelerden birinde. Beyoğlu Asmalımescit’te bir sanat oteli açmayı planlamıştık, ancak o projemizi beklemeye aldık.

**YURTTA DOLULUK YÜZDE 95** Residorm şirketimizin Balıkesir, Muğla ve Kırıkkale’de üniversite kampüslerinde öğrencilere hizmet veren yurtlarına veliler çocuklarını gönül rahatlığıyla yolluyor. Sektöründe en üst standartlarla konfor, güvenlik ve sosyal aktiviteler sağlayan yurtlarımızda toplam kapasite 4.000 yatağa yaklaşmış durumda. 2015-16 öğretim yılında yüzde 95 dolulukta yaz.

**LIFECO’YLA DÜNYA MARKASI PLANI** Geçtiğimiz yıl The LifeCo şirketine ortak olduk. Wellness çok büyük bir global trend ve LifeCo’yu bir dünya markası haline getirme konusunda çok heyecanlıyız. Ortak olduktan sonra Ankara ve Phuket adasında yeni tesisler açan The LifeCo, Bodrum ve Antalya’da da faaliyetlerini sürdürüyor. Turizmdeki düşüşten onlar da bir miktar etkilendi.



Ayrıca operatör kanalı dışında cep telefonu ve aksesuar perakendeciliği yapan noktalara, satış ve satış sonrası hizmetleri sağlıyor.

Bir başka yeni yatırımımız teknoloji start uplarına hızlandırma ve fonlama desteği vermek üzere Haziran 2015'te kurduğumuz StartersHub. Bu yapıyla İstanbul'un bölgenin girişimcilik üssü olmasına anlamlı bir destek veriyoruz. Son bir yılda 23 erken aşama teknoloji girişimine StartersHub üzerinden yatırım yaptık. Kendilerini her konuda desteklemeye devam ediyoruz.

Yeni yatırımlarla bu sayı her geçen gün artıyor. Diğer taraftan Türkiye'de faaliyet gösteren iki ayrı teknoloji girişim sermayesi fonunun ve orta ölçek şirketlere büyüme fonlaması ve destek sağlayacak yeni bir private equity fonunun da yatırımcısı olduk.

● Grubun gelirlerinin dağılımı sektörel olarak nasıl? Burada bir değişim öngörüyor musunuz?

■ Ciro olarak baktığımızda tabii ki KVK amiral gemimiz, ancak kârlılık olarak değerlendirecek olursak enerji işimiz bizim için sağlıklı, uzun vadeli kârlılık yaratacak bir alan. Otellerimizin de turizm sektöründeki krizden sonra düzenli bir kâr merkezi olmasını bekliyoruz. Tek-

noloji tarafındaki yatırımlarımızdaysa düzenli gelirden ziyade şirket değerlerinin artırılmasına odaklanmış durumdayız.

● Gayrimenkul ve enerjide işler nasıl gidiyor?

■ Gayrimenkul geliştirme projemiz Beysu Konakları büyük ses getirdi. Ankara'da bugüne kadar yapılmış en lüks rezidans projelerinden biri olduğunu söyleyebilirim. 2016 Eylül ayında burada yaşam başlamış olacak.

Diğer taraftan bu yıl film stüdyoları işletmesi sektöründen çıkma kararı aldık. Bu kapsamda Güneşli ve Ayazağa'daki stüdyolarımızı tasfiye ettik. Güneşli'deki 40 dönümlük arazimiz yakında gayrimenkul geliştirme projesine dönüşecek.

Muzaffer Akpınar ve Ruhi Doğusoy ile ortak olarak kurduğumuz Dost Enerji şirketimiz başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürüyor. 2015 yılında ilk iki santralimizin kapasite artırım projeleri tamamlandı. Dördüncü rüzgar santralimiz olan 70 MW kurulu güce sahip olacak Bergres'in inşaatına bu yıl başladık. 2017 Haziran ayında faaliyete geçirmeyi hedefliyoruz.

2016 başında gerçekleştirdiğimiz önemli bir yatırımımız Türkiye'nin ödeme sistemleri alanında lider teknoloji tedarikçisi olan Cardtek'e oldu. Şu an için yüzde 19 hissedarız.

● Cardtek'e yatırımınızı artırmayı düşünüyor musunuz?

■ Önümüzdeki dönemde bu oranı artırabiliriz. Cardtek, halihazırda Avrupa, Amerika, Ortadoğu ve Hindistan'da önemli projelere imza attı. Cardtek'in alanında global bir başarı hikayesi olmasına destek olmak bizi çok heyecanlandırıyor.

## "TÜRKİYE'NİN EN VERİMLİ PORTFÖYÜNE SAHİBİZ"

**RÜZGARA ERKEN GİRDİK** Yenilenebilir enerji sektörü bir dönem devletin de yönlendirmesiyle birçok yatırımcının ilgisini çekti ve çok sayıda proje lisanslandı. Biz bu sektöre erken aşamada girdik ve rüzgar enerjisi alanında başarılı projelere imza attık. Bugün de rüzgar enerjisi konusunda yatırımlarımıza devam ediyoruz.

**HEDEF KÂRLILIK** Bu sektörde hedefimiz ölçekten ziyade verimlilik ve kârlılık. Nazar değmesin, Türkiye'nin en verimli rüzgar enerji santralleri portföyüne sahibiz. Santrallerimizin son 5 yıldaki kapasite faktörleri ortalamaları yüzde 40'ın üzerinde. Yeni yatırımlar için de çok seçici davranıyoruz. 2015 yılı itibarıyla ilk iki santralimizin kapasite artırım projelerini tamamladık.

**ÜÇ YILDA 250 MW'A ULAŞIRIZ** Bu yıl 70 MW kurulu gücündeki 4'üncü santralimizin inşaatına başladık. 2017 yılı içinde faaliyette olan toplam kurulu gücümüz 185 MW'a ulaşacak. Ondandan sonra da 3'üncü ve 4'üncü santrallerimizin kapasite artırım fırsatlarını değerlendirmek niyetindeyiz.

**İKİ YENİ PROJE YOLDA** Ayrıca lisans başvuru yaptığımız bir projemiz ve ilave olarak geliştirmekte olduğumuz iki projemiz daha var. Kapasite artırımları ve yeni alacağımız lisanslarla 3 yıl içinde 250 MW'a ulaşmayı ve bunu yaparken de portföyün kârlılığını aynı seviyede sürdürmeyi hedefliyoruz.







## “ÇÖPÜNE SAHİP ÇIK VAKFI İLE YAPACAK ÇOK İŞİMİZ VAR”

**ÇOK SAYIDA STK'YA DESTEK** Uzun yıllardır pek çok sivil toplum kurumuna destek verdik ve vermeye devam ediyoruz. Geçtiğimiz nisan ayında benim için büyük önem arz eden çevre temizliği konusunda bir vakıf kurduk.

**AMAÇ ÇÖP ÜRETİMİNİ AZALTMAK** Çöpüne Sahip Çık Vakfı'nın amacı çöpün doğru yere atılması ve çöp üretiminin en aza indirgenmesi yönünde toplumda bir davranış dönüşümü sağlamak. Geniş ve farklı kitlelere yayılan bir sorunun çözülmesine katkıda bulunuyoruz. Bu alandaki çabalarımız da toplumun birçok kesimini etkileyecek yönde ilerliyor.

**GÜZEL BİR YOL KAT ETTİK** Hazırladığımız dört kamu spotu ulusal ve yerel kanallarda 12 milyon izleyiciye ulaştı. İstanbul'daki Çöpünü Çöpe At billboard çalışmalarımız ile 380 noktada yaklaşık 7 milyon kişiye ulaştık. Daha yapacak çok işimiz var ama ilk bir yılda güzel yol kat ettiğimizi düşünüyorum.

● Turkcell'de yüzde 1 oranında ortak konumdasınız. Turkcell'deki payınızı artırma planınız var mı?

■ Turkcell'in piyasa değeri şu anda oldukça düşük. Göreceli olarak hisse fiyatı fazla düştüğü zaman biz hissemizi artırıyoruz. Olası gerilemelerde hisse oranımız yüzde 1'lerin de üstüne çıkabilir. Turkcell'e güveniyoruz.

● KVK'da ciroda nereye ulaştınız? Telekom ve cep telefonu/aksesuar sektöründe ne gibi trendler gelişmeler var?

■ KVK'nın distribütörlük tarafında bu yıl 2,5 milyar TL ciroya ulaşmasını bekliyoruz. Türkiye'de toplam 1.250 satış noktası, müşterilerine KVK güvencesi ile dünya ve Türk markası cep telefonu, tablet ve modemlerin satışını yapıyor. KVK Teknik Servis ise bu yıl 100 milyon TL ciro hedefliyor, 800 bin civarında cihaz girişi bekleniyor.

Akıllı telefonlarda internet erişiminin kolaylaşması ve hızlanması, video, sosyal medya gibi görsellikle ilişkili platformların artmasıyla beraber ekran boyları büyüdü. Trend bu yöne doğru gidiyor. Tabii ki bu belirli bir ergonomi seviyesinde duracaktır. Giyilebilir teknolojinin de artık dünyamıza girmeye başladığını görüyoruz.

● Swissotel Büyük Efes gibi turizmde de önemli yatırımlarınız var. Burada oyun planınız ne olacak?

■ Swissotel Büyük Efes, İzmir'in sembollerinden biri haline gelmiş, konumu ve geçmişiyle eşsiz bir otel. 402 odası, 36 bin metrekarelik kongre merkezi ve SPA'sı, meşhur palmye

ağaçlı 25 bin metrekarelik açık alanıyla pek çok davetliye yıllardır hizmet veriyor. İstanbul'daki Mercure Taksim otelimiz 132 odasıyla bir şehir oteli olarak iki yıldır hizmet veriyor. Her iki otelimizin de güncel sanat alanında günden güne genişleyen koleksiyonları var. Hem ulusal hem uluslararası sanatçıların eserleri sergileniyor. Ayrıca İzmir Büyük Efes Sanat Günleri olarak düzenlenen sergi ve sanat panellerine ev sahipliği yapmaya ve sanatı desteklemeye devam ediyoruz. Beyoğlu'nda bize ait olan bir binayı sanat oteline dönüştürme projesi hazırlamıştık, ancak son terör olaylarından sonra bölge çok etkilendi ve biz de bu projeyi durdurduk. Yeni bir otel yatırımı yapmak gündemimizde yok.

● Gelecek 5-10 yılda MV Holding'i nereye taşımak istiyorsunuz?

■ MV Holding, Turkcell ve KVK gibi sektörlerine damga vurmuş dev şirketlerin kurucu ortağı olarak başarı hikayeleri yaratmış bir kurum. Biz bu başarı hikayelerini büyüme fonlaması aşamasında gireceğimiz şirketlerle artırmayı arzu ediyoruz. Varlığının temelini girişimcilikle atan bir kurum olarak girişimcilere erken aşamalarda destek veren StartersHub'ın da global bir referans haline gelmesini ümit ediyoruz.

● Hayalinizdeki işleri anlatabilir misiniz? En çok hangi sektörde iş yapmak size keyif veriyor?

■ Hayalimdeki projeler artık iş dünyasından öte sosyal konularda. Türk Eğitim Derneği (TED), PODEM, Okan Üniversitesi gibi kurumlara destek olmak bana büyük keyif veriyor. **C**