

Sermaye Yetersizliğine Bir Çözüm

Risk Sermayesi Ortaklığı

Özet

Tesisat sektöründe çalışan ve üretim, satış, servis, projelendirme, taahhüt ve danışmanlık gibi faaliyetlerde bulunan birçok firma KOBİ statüsündedir.

KOBİ'lerin ortak sorunlarının başında sermaye yetersizliği gelmektedir.

Risk sermayesi ile yapılabilecek ortaklıklar KOBİ'lerin sermaye yetersizliği sorunu için iyi bir alternatiftir. KOBİ'lerin yerli ve yabancı risk sermayesinden daha fazla yararlanabilmeleri için güncel durumlarını ve gelecek planlarını uluslararası standartlara uygun olarak, güvenli bir şekilde raporlayabiliyor olmaları gerekmektedir.

Risk sermayesi ile birlikte şirkete yeni bir ortak gelmektedir. Bu ortağın şirket yönetimine olumlu katkı yapabilecek, vizyon sahibi kişi veya kişiler olmasına özen gösterilmelidir.

Anahtar kelimeler: KOBİ, risk sermayesi, sermaye yetersizliği, yönetim zaafiyeti, kurumsallaşamamak

Dergimizin geçen ayki sayısında “Rekabet Gücümüz Ne Kadar” başlığı altında KOBİ'lerin, Türkiye'nin ülke olarak rekabet gücünün düşük olduğu bugünkü ortamında dahi, yerli veya yabancı kökenli risk sermayesi bulmalarının zor, ancak mümkün olduğunu söylemiştik.

İşte; KOBİ'lerin genelde var olan ortak problemlerini analiz edeceğimiz bu yazımızda, sermaye yetersizliği problemine çözüm olabilecek alternatifleri sunuyoruz.

Konuya girmeden önce, izin verirseniz, bazı kavramların tariflerini yaparak hem hafızalarımızı tazeleyelim, hem de terminoloji birliği sağlamış olalım.

KOBİ Nedir, Kime Denir?

“Küçük ve Orta Boy İşletme” anlamına gelen KOBİ'lerin tanımı Avrupa Birliği içinde ve Türkiye'de farklı yapılmaktadır. Hatta Türkiye içinde dahi değişik kurumların KOBİ tanımları birbirlerinden farklı olabilmektedir.

Bunun nedeni, tanımlamada kullanılan kriterlere uygulanan rakamsal sınırların farklı oluşudur. Tanımlamada genel olarak 3 ana kriter dikkate alınmaktadır;

- Firmanın çalıştırdığı personel sayısı
- Firmanın bilanço değerleri ve
- Firmanın bağımsızlık derecesi

Biz burada değişik KOBİ tanımlarından hangisinin en doğru olduğunu irdelemek yerine, teşvik uygulamalarında da banka ve kamu kuruluşlarının kabul ettiği, devletin resmi yönetimlikle tesbit ettiği KOBİ tarifini baz alacağız.

Bakanlar kurulunca 19.10.2005 tarihinde, 2005/9617 sayılı ile kararlaştırılan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması” hakkındaki yönetmeliğe göre KOBİ'ler kabaca;

- Çalıştırdığı insan sayısı 250 kişiyi geçmeyen
- Yıllık net satış hasılatı 25 milyon YTL'yi aşmayan

- Hisselerinin en fazla % 25'i büyük bir sermaye grubuna ait olan işletmeler olarak tariflenmektedir.

Bu yönetmeliğe göre bir işletmenin KOBİ olarak kabul görebilmesi için yukarıdaki 3 şartın da var olması gerekmektedir.

Aynı yönetmelikte KOBİ'ler kendi içinde;

- Mikro işletmeler (çalışan sayısı 10 kişiden az ve yıllık net satışı 1 milyon YTL'den küçük)
 - Küçük işletmeler (çalışan sayısı 50 kişiden az ve yıllık net satışı 5 milyon YTL'den küçük)
 - Orta boy işletmeler (çalışan sayısı 250 kişiden az ve yıllık net satışı 25 milyon YTL'den küçük)
- olarak ayrıca sınıflandırılmaktadır.

Risk Sermayesi Nedir?

Risk sermayesi, diğer ismiyle "Girişim Sermayesi", İngilizcesiyle "Venture Capital" ya da "Private Equity" kısaca parası olan yatırımcıların, gelişme potansiyeli olan işletmelere bir şekilde ortak olmak için verdikleri sermayedir.

Kendilerine sermaye arayan firma veya yeni fikirleri olan girişimcilerle, kendilerine sermaye yatırımı yapabilecekleri firma veya yeni fikirleri olan girişimciler arayan "risk almaya hazır" sermayedarlar bu yöntemle birbirleriyle buluşmaktadır.

Risk sermayesi kullanımı özellikle işletme sermayesi sıkıntısı çeken KOBİ'lerle, yaratıcı fikir ve buluşlarını yatırıma dönüştürmek için sermaye arayan küçük girişimciler için ideal bir finansman kaynağıdır.

Risk sermayesi yönteminin temel özellikleri arasında;

- Bankalar tarafından desteklenmeyen

- girişimcilerin desteklenmesi,
- Yüksek faizlerle kredi kullanmak istemeyen girişimcilerin desteklenmesi,
- Yatırımların hisse senedi karşılığında ortaklık olarak yapılması,
- Uzun vadeli olması,
- Gerektiğinde işletme ve yönetim desteğini de içermesi ve
- Şirketin belli bir gelişme düzeyine gelmesinden sonra hisselerin satılması sayılabilir.

Risk sermayesi yöntemiyle klasik müteşebbis (girişimci) tanımı değişikliğe uğramış, yerini girişimci ve yatırımcı olarak iki farklı kavrama bırakmıştır. Girişimci; teşebbüs eden, işi yapan anlamına alırken, yatırımcı; elindeki kaynağı değerlendirmek ve kazanç elde etmek isteyen olarak tanımlanmıştır. Bu yöntemde riskin büyük bölümü risk sermayedarının üzerindedir.

Risk sermayesi şirketlere değişik aşamalarda sağlanmaktadır;

- Proje aşamasında: İşletme henüz kurulmamıştır. Girişimcinin fikri henüz hayata geçmemiştir.
- Başlangıç aşamasında: İşletme kuruluş süresi içindedir veya yeni kurulmuştur ve ürününü ticari bir marka olarak pazara çıkarmamıştır. Risk sermayesi en çok bu aşamada kullanılmaktadır.
- Üretim ve pazara giriş aşamasında: İşletmenin pazara çıkan bir ürünü vardır, ancak daha iyi bir konuma ulaşabilmek için ek sermaye gerekmektedir.
- Halka açılma aşamasında: İşletme pazarda tutunmuş ve belli bir pazar payına ulaşmıştır. Bir süre sonra hisselerini halka açarak sermaye temin etmek istemektedir. Köprü finansmanı, halka açılma süreci içinde işletmenin gereksinim duyduğu fonu sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

ABD ve AB gibi sermaye hareketleri gelişmiş olan ülkelerde risk sermayesi özellikle bu amaç için kurulmuş olan "Risk Sermayesi Şirketleri" tarafından verilmektedir. Bu şirketler fonlarını bireysel tasarruflardan, emekli sandıklarından, sigorta şirketlerinden, bankalardan veya kamu ve özel sektör kaynaklarından sağlamaktadırlar.

1996 yılında kurulan ve 2000 yılında borsaya kote olan "Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş." Türkiye'de kurulan gerçek anlamdaki ilk risk sermayesi şirkettir.

2004 yılında, TOBB, Halk Bankası, TESK, KOSGEB ve 16 değişik sanayi ve ticaret odasının ortaklığıyla kurulmuş olan "KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş."nin amacı KOBİ'lerin finansman gereksinimlerini karşılamaktır.

Ancak Türkiye'de risk sermayesi şirketleri yoluyla yapılan risk sermayesi yatırımları henüz çok düşük bir seviyededir ve istisnalar dışında yaygın bir uygulama bulamamıştır.

Bu nedenle sermaye gereksinimi olan, firmalar ve girişimciler, Türkiye'de daha çok sayıda risk sermayesi şirketinin kurulmasını ve bu uygulamanın yaygınlaşmasını beklemeden, kendileri harekete geçmeli ve sermayesi olan bireysel veya tüzel kaynaklara giderek, onların kendilerine risk sermayesi vererek ortak olmalarını sağlamalıdır.

Dünyada risk sermayesi şeklinde yapılan yatırım miktarı 2006 yılında 250 milyar dolar, 2007 yılında da yaklaşık 300 milyar dolar olmak üzere iki yılda 550 milyar dolar kadar olmuşken, bu yıllarda Türkiye'ye gelen risk sermayesi toplamı 3 milyar dolar kadar gerçekleşebilmiştir. Bu da KOBİ'lerden ziyade daha büyük ölçekli firmalara yapılan ortaklık yatırımları şeklinde uygulama bulmuştur.

Yani, son iki yılda dünyada gerçekleşen risk sermayesi yatırım hareketlerinin sadece yüzde yarımlik bölümü Türkiye'ye gelmiştir ve gelenlerde KOBİ'lere yardımcı olmamıştır.

Ancak 2006 ve 2007 yıllarında dünya genelinde girişim sermayesi, hedge ve gayrimenkul yatırımları yapan 15-20 kadar büyük fon Türkiye'de ofis açarak kâr potansiyelini incelemeye başlamıştır. Dolayısıyla 2008 ve sonrasında bu fonların Türkiye'de gerçekleştirecekleri risk sermayesi ortaklık yatırımlarının artacağını tahmin edebiliriz.

KOBİ'lerin Sorunları

Yukarıdaki tarife göre Türkiye'deki firmaların sayısal olarak yüzde doksandokuzdan fazlası KOBİ konumundadır.

Tesisat sektöründe ürün ve hizmet üreten firmalarımızın büyük bir bölümü KOBİ'dir.

KOBİ'lerin önemli bir bölümü akraba, kardeş veya arkadaş ortaklıkları şeklinde kurulmuş, gelişmiş ve yürümektedir. Yönetim bilfiil ortaklar tarafından gerçekleştirilmektedir. Profesyonel yöneticilik henüz yerleşmemiştir.

KOBİ'lerin önemli bir bölümünde birinci nesil kurucular/ortaklar halen yönetimdedir. İkinci nesil sayılabilecek bunların çocukları, gelinleri, damatları ve yeğenleri gibi yakın akrabaları firma içinde çalışarak işi öğrenmeye ve hatta yönetime ortak olmaya başlamıştır.

Tesisat sektöründe çalışan KOBİ'ler;

- Üretim yapmak
- Temsilcilik yapmak
- Bayilik yapmak
- Proje yapmak
- Taahhüt yapmak

gibi değişik iş fonksiyonlarının genelinde birden fazlasını aynı bünyede gerçekleştirilmeye çalışmaktadırlar.

Örneğin soğutma ve havalandırma ekipmanları üreten bir üretici KOBİ, aynı zamanda bazı yabancı marka ürünlerin Türkiye temsilciliğini yapmakta, Türkiye'deki ve dışarıdaki projelerde mekanik taahhüt firması olarak çalışmakta ve böylece üretici kimliğinin yanı sıra taahhütçü ve satıcı kimliğine de sahip olmaktadır.

KOBİ'lerin sorunları yani;

- Onların gelişmelerini yavaşlatan
 - Ortakları ve çalışanları ümitsizliğe ve bıkkınlığa düşüren
 - Verimsiz ve güvensiz bir çalışma ortamı yaratan ve
 - Küçülme veya hatta iflas etmelerine sebep olabilen
- nedenler bir çok KOBİ'de, birbirine benzeyen bir şekilde mevcuttur. Bu sorunlardan bir çoğunu aşağıdaki gibi belli başlıklar altında sınıflandırarak incelemek mümkündür;
- Kurumsallaşamamak
 - Markalaşamamak
 - İç pazarda yeterince satış yapamamak
 - Dış pazarlara açılmamak
 - Yenilik ve buluş yapamamak
 - Yeterince verimli çalışamamak
 - Düşük kar marjlarıyla çalışmak zorunda kalmak
 - Değerli bir firma imajı oluşturamamak

KOBİ'lerin tarihsel gelişimleri içinde oluşan ve maalesef bir çok KOBİ'nin ortak özelliği haline dönüşen bu sorunların nedenlerini de aşağıdaki gibi belli başlıklar altında sınıflandırarak incelemek mümkündür;

- Sermaye yetersizliği
- Ortakların/yöneticilerin bilgi ve beceri seviyeleri
- Ülkede uygulanan vergi, ekonomi ve hukuk sistemi
- Ülkenin genel şartları ve sosyokültürel yapısı

Sorunları yaratan bu nedenlerden en önemlisi "firmanın ortaklarının/yöneticilerinin bilgi ve beceri seviyeleri" başlığı altında anlatılmak istenen nedendir.

Çünkü ortam ne kadar problemli olursa olsun, bulduğu farklılık yaratan çözümlerle, firmasını 10-15 yıl gibi bir süre içinde sağlıklı bir şekilde büyüterek kurumsallaştırmış, yüzlerce başarılı örnek firma bugün Türkiye'de mevcuttur. Bu firmaların hemen hemen tamamı artık KOBİ ölçeğinden çıkmış ve "Büyük İşletme" tanımı içine girmiştir.

Burada; kuruluşundan bu yana 15 yıl ve daha uzun süre geçmiş ve hala KOBİ grubunda yer alabilen ve yukarıda anlatılan sorunları olan firmalarımızın kurucu/ortak ve yöneticilerine tavsiyemiz kendilerini ciddi bir özelleştirmeye tabi tutarak durumlarını bağımsız ve objektif bir şekilde değerlendirmek üzere profesyonel bir yardım almalarıdır.

Sermaye Yetersizliği

KOBİ'lerin sorunlarına neden olarak gösterilen en önemli şikayet konularından belki de ilki "sürekli yaşanan sermaye yetersizliği" problemidir.

Sermaye yetersizliği bir taraftan yeni yatırımların yapılmasını yavaşlatmakta, hatta tamamen engellemekte, diğer taraftan da çalışma verimliliğini düşürmekte ve maliyetleri yükseltmektedir. Banka ve benzer kurumlardan yüksek faizli krediler kullanmak veya firmanın başka kurum ve kuruluşlara olan borçlarını erteleyerek operasyona devam etmek, sermaye yetersizliği problemi yaşayan yönetimlerin en sık başvurdukları, en kolay ancak kötü bir yöntemdir.

Bu problemin zaman içinde oluşmasının nedenlerinin başında, maalesef yi-

ne zamanında gerekli tedbirleri alan ve yanlış uygulamalar yapan yönetim gelmektedir.

Sermaye yetersizliğine iki ana yöntemle çözüm bulunabilir;

- Şirketin çalışma verimliliğini, kâr marjını ve yapılan kârın miktarını artırmak ve böylece şirketin zaman içinde kendi kendine sermaye birikimi yapmasını sağlamak veya
- Şirkete dışarıdan yeni sermaye girişi yapmak

Yeni sermaye girişi yapılan yöntem de ise;

- Mevcut ortaklar şahsi özvarlıklarını kullanarak şirkete ek sermaye sağlayabilirler, ya da
- Dışarıdan yeni bir ortak bularak, yani şirketin bir bölümünü satarak, ek sermaye girişi sağlayabilirler.

Burada esas soru şudur: Şirkete ne kadarlık bir yeni sermaye girişi yapılmalıdır ve bu yapıldığında şirketin problemleri gerçekten kalıcı olarak çözülebilecek midir? Gerekse duyulan sadece ek sermaye midir, yoksa yeni bir vizyon ve yeni bir yönetim performansı mıdır aynı zamanda?

KOBİ'lerin gereksinimleri çoğunlukla hem ek sermaye, hem de yeni bir vizyon ve daha iyi bir yönetim performansdır. Bu nedenle, bu özelliklere sahip, dışarıdan kişi veya kuruluşları ortak alarak ve yönetimi paylaşarak, sağlanacak ek sermaye girişi daha faydalı olmaktadır.

İşte bu tür ortaklıklara genel olarak "risk sermayesi ortaklıkları" denilebilir. KOBİ'ler bu tür ortakları;

- İlgili şahıslar arasında
- Ortaklığın sinerji yaratacağı düşünülen başka firmalar arasında veya

- Risk sermayesi veren şirketler arasından seçerek bulabilirler.

Risk sermayesini veren ve yönetime de katkıda bulunan ortak şirkette süreli (örneğin şirketin performansı belli bir seviyeye yükseldiğinde, hisselerini eski ortaklara geri verebilir veya başkasına satabilir) veya süresiz kalıcı olabilir.

Risk Sermayesi Bulmak için Yapılması Gereken Çalışmalar

Risk sermayesi arayan KOBİ'lerin ana problemi; kendilerini, durumlarını, vizyonlarını güvenilir bir şekilde karşı tarafa ifade edememektir, raporlayamamaktır.

Dolayısıyla yerli ve yabancı kökenli risk sermayesinin kullanılabilir hale gelmesi için KOBİ'lerimizde yapılması gereken iş, güvenilir bir denetim firmasıyla veya bir danışman kişiyle birlikte kendilerini şeffaf hale getirmektir.

Şirketin güncel ve son iki yıldaki her türlü rakamsal bilgisi uluslararası standartlara uygun bir şekilde hazırlanmalıdır.

Şirket, çalıştığı sektörü, rakipleri ve ilgili her türlü bilgiyi mevcut durum ve gelecek beş yıllık değişim öngörülerıyla birlikte, mümkün olduğunca detaylı bir şekilde raporlamalıdır.

Şirket, geçmiş yıllarda yapılan işleri mümkün olduğunca objektif ve özleştirerek yaparak raporlamalı, bu raporda geçmişte yapılan doğru ve hatalı uygulamaları açıkça analiz etmelidir.

Şirket ortakları, yeni ortaklarından neler beklediklerini, kendileriyle nasıl ve hangi şartlarda birlikte çalışabileceklerini, gelecek olan ek sermayeyi hangi plan dahilinde ve nasıl kullanacaklarını açıkça raporlamalıdır.

Mevcut ortakların, bunların şirkette çalışan veya çalışması olası olan akrabalarının ve şirketin yönetim kadrosunda görev yapan diğer kişilerin özgeçmişleri, her türlü karakter özellikleri ve yaşam biçimleri, görev tarifleriyle birlikte detaylı ve açıkça raporlanmalıdır.

Bütün bu hazırlıklar Türkçe ve İngilizce olarak yapılmalı ve mümkün olan her türlü belgeyle desteklenmelidir.

KOBİ'ler kendilerine risk sermayesi verecek ortak ararken sözüne, bilgisine değer verilen, güvenilir bir danışmanla çalışmalı ve alternatif ortak arayışlarını bu danışmanları vasıtasıyla yapmalıdır.

KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.

Bu risk sermayesi şirketi, yerli ve yabancı kaynaklı risk sermayesi pazarından ortak bulmakta zorlanan KOBİ'lerin finansman gereksinimlerini karşılamak amacıyla, 2004 yılında TOBB, Halk Bankası, TESK, KOSGEB ve 16 değişik sanayi ve ticaret odası ortaklığıyla, 25 milyon YTL'lik fon kapasitesi ile kurulmuştur.

KOBİ Girişim Sermayesi A.Ş.'nin amacı vizyon sahibi girişimcilerin, Türkiye ekonomisine katkı sağlayacak rekabet avantajına sahip ürün veya hizmet projelerini, sermaye ve yönetim desteği vererek gerçekleştirmektir.

Kobi Girişim Sermayesi A.Ş. Hangi Şirketlere Ortak Oluyor?

- KOBİ ölçeğinde olan (250 kişiden az personeli olan ve yıllık net satışı hasılatı veya mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan) firmalar
- Şu anda kısmi borcu olsa bile, gelecek dönem nakit akışında iyi bir gelir beklentisi olan firmalar
- 500 bin dolar ile 5 milyon dolar

arasında finansman ihtiyacı olan firmalar

- Teknolojik farklılık yaratarak pazarda rekabet avantajı sağlayan veya gelişme potansiyeli olan ürün-hizmet portföyü sunabilen firmalar
- Teknik ayrıntılara hakim, pazar ve müşteriler hakkında bilgi sahibi, dürüst girişimcilerin sahip olduğu firmalar
- Ortaklıktan 5-6 yıl sonra, KOBİ Girişim Sermayesi A.Ş.'nin hisse payını satarak yatırımdan çıkabilecekleri firmalar.

KOBİ Girişim, Kredi Desteği Veriyor mu?

Hayır vermiyor. KOBİ Girişim, sermaye desteği sağlayarak firmalara ortak olmaktadır.

KOBİ Girişim Şirketi Olmayan Girişimcilere veya Sıfırdan Yapılacak Yatırımlarla İlgileniyor mu?

Henüz şirketi olmayan veya hiçbir yatırım yapmamış girişimcilerle ilgilenilmemektedir. Yatırım yapılacak girişimcinin ve şirketinin, başvurduğu alanda en az 1-2 yıllık geçmişinin olması beklenmektedir.

KOBİ Girişim Ortak Olacağı Şirketlerde Çoğunluk Hisselerini Alıyor mu?

KOBİ Girişim, ortak olduğu şirketlerde çoğunlukla hissedarı olmak yerine, imtiyaz hakkına sahip azınlık hissedarı olmayı tercih etmektedir.

Bütün Firmaların Başvuruları Kabul Ediliyor mu?

Sektöründe yoğun rekabetin yaşandığı ve diğerlerinden ayırt edici farklılıkları olmayan firmaların başvuruları kabul edilmemektedir.

Büyük Miktarda Borcu Olan Firmaların Başvuruları Kabul Ediliyor mu?

Bu tür firmaların başvuruları kabul edilmekte ancak, gelecek dönem nakit akışı öngörülerine göre karşılanamayacak büyüklükte borcu var ise değerlendirilmeye alınmamaktadır.

Şirket Fizibilitesi Kim Tarafından ve Nasıl Hazırlanmaktadır?

Fizibilite çalışmaları ve şirket mali-hukuki denetimi, KOBİ Girişim ve anlaşmalı profesyonel yatırım danışmanlık firmaları ile beraber yapılmaktadır. Fizibilite çalışmalarının maliyetinin çoğu KOBİ Girişim tarafından karşılanmaktadır, başvuran girişimcilerden belirli oranlarda bu maliyeti bölüşmeleri istenmektedir. Fizibilite çalışmalarında şirketin mevcut durumu ile birlikte gelecek döneme ilişkin nakit akım öngörülerini de değerlendirilmektedir. Girişimciye fizibilite raporları ve mali-hukuki denetim raporları verilmemekte ancak, rapor sonuçları özet olarak bildirilmektedir.

KOBİ Girişim, Şirket Yönetimine Karışıyor mu?

KOBİ Girişim, şirketin günlük-operasyonel işleyişine karışmaz ancak, stratejik ve önemli kararların alınmasında aktif rol üstlenir.

KOBİ Girişim, Şirketlerin Yönetiminde Görev Alıyor mu?

KOBİ Girişim, ortak olduğu şirketlerde hissesi oranında yönetim kurulu üyeliği almakta ve şirketin finansman yöneticisini atamaktadır.

KOBİ Girişim, Yatırımdan Çıkarırken, Nasıl Bir Yol Takip Etmektedir?

Yatırımdan, çıkış mevcut KOBİ Giri-

şim hisselerinin girişimciye veya üçüncü şahıslara satışı veya halka arz edilmesi ile gerçekleştirilmektedir. KOBİ Girişim'in yatırımdan çıkış tutarı, şirketin mevcut durumu ile birlikte gelecek döneme ilişkin nakit akım öngörülerini dikkate alınarak tespit edilmektedir.

KOBİ'lere Yardımcı Olan Kuruluşlar

KOBİ'lerin problemlerine ve özellikle sermaye yetersizliği sorununa yardımcı olabilmek için bir çok kamu kuruluşu görev yapmaktadır. Gerçi bu kuruluşlara sağlanan fonlar KOBİ'lerin gereksinimleri ile kıyaslandığında henüz çok yetersiz kalmakla birlikte, bazı KOBİ'ler bu fonlardan yararlanabilmektedir.

Kredi almak, kredi garantisi almak, teşvik almak, katılım payı almak gibi destekleri içeren bu hizmetlerden yararlanmak için KOBİ'lerimiz aşağıdaki kuruluşlara başvurabilirler;

KOSGEB : www.kosgeb.gov.tr

TÜBİTAK-TEYDEB: www.tubitak.gov.tr

TTGV: www.ttg.gov.tr

KGF: www.kgf.com.tr

KOBİAS: www.kobias.com.tr

TOSYÖV: www.tosyov.org.tr

HALK BANKASI: www.halkbank.com.tr

MEKSA: www.meksa.org.tr ■

Bülent Vural

Berlin Teknik Üniversitesi Makina Mühendisliği ve Üretim Teknolojileri Bölümü mezunudur.

İTÜ ve YTÜ'de öğretim görevlisi olarak çalışmıştır.

Bosch Rexroth, Wilo ve GC gibi uluslararası grupların Türkiye firmalarını kurmuş ve yöneticiliğini yapmıştır.