

# Müfit Ülke:

“Duravit, dünyanın banyo modası yaratan tek firmasıdır”

Röportaj / Interview

Şerife Deniz **Ulueren**

serife@serfed.com

Fotoğraflar / Photos

Tamer **Budak**

Müfit Ülke:  
“Duravit is the only firm in the world creating bathroom fashion”

1953 İstanbul doğumlu. Avusturya Lisesi (1964-68), Robert Kolej (1968-72) ve Amerika'da Tufts University'de (1972-76) makine mühendisliği okudu. Yurda dönünce ailenin tekstil işinde kumaş üretiminin yanı sıra Empirme Baskı Atölye'sini faaliyete geçirdi. Askerlik sonrası, 1979'da Vitra'da profesyonel hayata başladı. Ege Seramik'de (1996-98) iki yıl çalıştıktan sonra, Prima Seramik'e % 50 ortak oldu. (Prima 1995'te İstanbul'da kuruldu). Altı ay sonra şirketin tamamını aldı. 2000 yılında Duravit'le başladığı görüşmeler onu şirketin Türkiye Genel Müdürlüğüne taşıdı. Müfit Ülke evli, iyi derecede İngilizce ve Almanca bilmektedir. Duravit'in Türkiye'de kuruluş aşaması, tasarımcıları ve Starck ile oluşturulan stratejiyle birlikte, Ülke ile kendi aktüel yaşamı ve hedeflerine her şeyi konuştuk.

Was born in İstanbul in 1953. He attended Austrian High School (1964-68), Robert College (1968-72) and studied mechanical engineering in Tufts University in USA. Upon returning to his country; beside working in fabric production in the textile business of the family, he launched the Imprinted Cloth Workshop. After military service, he started his professional career in Vitra in 1979. After working for Ege Seramik (for two years), he became 50 % shareholder of Prima Seramik (Prima was founded in İstanbul in 1995). After six months, he took over the whole company. The negotiations he started with Duravit in 2000 took him to being the General Manager of the company for Turkey. Müfit Ülke is married and is proficient in English and German. We talked with Ülke on his life, his aims and Duravit's foundation phase in Turkey, its designers and the strategy created with Starck.





“Duravit,  
Almanya’da  
işçilik  
maliyetleriyle  
para  
kazanmayı  
başaran tek  
fabrika.”

“Duravit is the only  
factory in Germany  
managing to make  
money with those  
labor costs. ”

**Şerife Deniz:** Kriz eşliğinde birleştiğiniz Duravit, nasıl bir oluşumla Türkiye’ye adım attı?

**Müfit ÜLKE:** Prima Seramik’in tamamını aldıktan altı ay sonra Duravit Türkiye’de yatırıma başladı ve yazışmaya başladık. 2000 yılının Ağustos’unda ilk görüşmeyi İstanbul’da gerçekleştirdik. Doğru hedeflerimiz varmış ki her iki taraf da birbirini buldu. Ben güçlü bir iyi marka işbirliği arıyordum, krizde erteleyeceklerini bekledim ama hiçbir şey değişmedi. 2001 Ocak ayında fabrika binasında çalışmaya başladık. 19 Şubat’ta kriz çıktı. Kısmet buraya kadarmış dedim. Şirketi yabancı sermaye işlemlerini hızlandırma açısından benim üzerime kurmuştuk, Mart ayında devir yapacaktık. Devri geciktirecekler mi derken gördüm ki hayır. Yabancı sermaye bir ülkeye girme kararını aldığı zaman uzun vadeli plan yapmış, iyi incelemiş, o ülkenin potansiyeline inanmış ve kriz kararını etkilemiyor ve vazgeçmiyor.

**Şerife Deniz:** In what manner did Duravit you merged with on the threshold of the crisis took the step into Turkey?

**Müfit ÜLKE:** Six months after taking over all of Prima, Duravit started its investment in Turkey and we started correspondence. We held the first meeting in August 2000 in Istanbul. I guess we had the right objectives, that the two parties found each other. I was looking for a powerful good brand cooperation, I expected them to postpone during the crisis but nothing changed. In January 2001, we started work in the factory building. The crisis took place on February 19. I guess it was not meant to be. We had founded the company on me to accelerate foreign investment procedures. We were to hand over in March. I was waiting to see if they would delay the handover, but, no. If foreign capital decides to go into a country, it makes a long term plan, analyzes well, and believes the potential of that country and the crisis does not affect its decision, it does not give up.



**Ş.D:** Türk sanayisinin dışarı açılmasıyla ne tür eksikler hissedildi?

**M.Ü:** 1980'den sonra, Özal ve ekonominin liberalleşmesiyle sanayici dışarı açıldı. İhracatın gerektirdiği kalite anlayışını ürün ihtiyacını öğrenmeye başladı. İlk dalga on yıl sürdü, fiyat bazında en düşük fiyatlı ürün benim ürünümdür diye sattık. 90'larda fiyat bazlı satmak iyi ama yeterli para kazanamıyorduk. Ürünlerimizin daha yüksek değerli ürünler haline dönüşmesi gerektiğini öğrendik.

**Ş.D:** Türk yatırımcı ile yabancı yatırımcı arasında burada ne gibi fark belirdi?

**M.Ü:** Türk yatırımcı, finans sektörü kısa vadeli düşünüyor. Bankacılık, iş dünyasında sermaye çok zayıf, küçük önlemlere alışmışız. O günlerde hiçbir Türk bankası ne yapacağını bilmiyordu. Mart 2001'de Almanya'dan, Türkiye'deki bir yatırım için on yıl vadeli üç yıl ödemesiz yatırım kredisi temin ettik.

**Ş.D:** Nasıl başardınız bunu?

**M.Ü:** Alman ortağının desteği ve bankacısının, Türkiye'nin geleceğine inanmasıydı. Hiç krizden etkilenmedik. Hiçbir yatırım kararımız değişmedi. Türkiye şartlarına göre inanılmaz faiz oranıyla, Nisan ayında üretime geçebilecek kadar çalışmalarımız hızlandı. Kriz ortalarında kurduğumuz için ilk planlarımız değişti.

**Ş.D:** Neydi değişen planlar?

**M.Ü:** Almanlar için hedef Türkiye pazarı ve Duravit, Türkiye üzerinden hareketle Avrasya dediğimiz Türkiye Cumhuriyetler pazarına yöneldik. Bu hedeflere ancak şimdi ulaşıyoruz. İç Pazar çok daralmıştı. İlk etapta üretimin % 50'sini içeriye, % 50'sini de Avrasya pazarlarına planlarken, fiili durum % 20'si içeriye, %80'i Avrupa pazarlarına yöneldi.

**Ş.D:** what types of shortcomings were detected upon Turkish industry's opening to outside?

**M.Ü:** After 1980, with Özal and the liberalization of the economy, the industrialists opened to the outside. They started to learn the quality concept and product requirement made necessary by exports. The first wave lasted ten years. We sold on price, saying my product is the least expensive. In the 90s, price based selling was good but we could not make enough money. We learned that our products should turn into products of higher value.

**Ş.D:** What kind of a difference appeared between the Turkish investor and the foreign investor here?

**M.Ü:** The Turkish investor, the finance sector thinks short term. Capital is very weak in banking and business, we've got used to small measures. Those days no Turkish bank knew what to do. In March 2001, we secured an investment credit with a term of ten years and three year grace period for a project in Turkey from Germany.

**Ş.D:** How did you accomplish this?

**M.Ü:** It was the support of the German partner and the belief in Turkey's future of its banker. We were never effected by the crisis. No investment decision of ours changed. At incredible interest rates for Turkey, our operations speeded up so that we could start production in April. Our initial plans changed in mid-crisis.

**Ş.D:** What were the changing plans?

**M.Ü:** For the Germans, the target was the Turkish market and Duravit's going into the market of Turkic Republic we call Auraisa over Turkey. We are only now attaining these targets. The domestic market had shrunk too much. We had planned that in the first stage, 50 % of the production would be for domestic and 50 % for Auraisan markets but in the de facto situation, 20 % went domestically and 80 % to European markets.

## “Seramik, Türkiye’de 1994-1995 yıllarında patladı. Talep yüksekti ve sektör iyi kazandı.”

“Ceramic exploded in Turkey in 1994-1995. The demand was high and the industry earned well.”



**Ş.D:** Almanların düşüncesi neydi?

**M.Ü:** Türkiye pazarında yer almak ve Türkiye’yi köprü görüp Avrasya ülkelerine açılabilmek. Duravit’in uzanmadığı pazarlardı. Türkiye’deki şirketin bir görevi de buydu ve yeni yeni oturuyor. Üretimimizin % 50’sini iç pazara satmakta zorlandığımızı görünce yine yabancı olmanın verdiği rahatlıkla, geri kalanını biz alırsınız dediler.

**Ş.D:** Duravit için tasarımın önemi nedir?

**M.Ü:** Duravit Almanya’da iki noktada üretim yapıyor. Almanya’da işçilik maliyetleriyle para kazanmayı başaran diyebilirim ki tek fabrika. Tasarım ağırlıklı kulvarda ve yüksek fiyat seviyesine oturmuş. 94’ten bugüne Philip Starck ile çalışmak o stratejiyle çok uyumlu. Almanya’daki pahalı işçilik maliyetiyle vitrifiye üretiyorsanız, karı olması için en üst kalite tasarım olması ve moda yaratıcısı olmanız lazım. Duravit dünyanın banyo modası yaratan tek markası.

**Ş.D:** Starck ile gelişen tasarım anlayışı nasıl gelişti?

**M.Ü:** 80’lerin sonunda, Avrupa’nın gelişmesini görünce, gelirinin yarısını yurtdışı satışlardan elde edecek yapılmaya geçiyor. Duravit, dünya pazarlarında rahat satabileceği ürün tasarımına ağırlık verip, Doğu Almanya’daki fabrikasını modern tesise dönüştürüyor. Yurtdışı satış rahatlıyor. Almanya’da iki tesis, Fransa’da bir tesis haline dönüşüyor. Dünyada AB sosyo-ekonomik grubuna hitap edebilecek katma değeri yüksek ürünler sonrasında Philip Starckla çalışmaya başlıyor. 1994’de Starck1 ürünleri ortaya çıkıyor. Bilinen leğen, ibrik tasarımıyla çanak lavabo, köy evinde kullanılan kova tuvaletlerden klozet tasarladı.

**Ş.D:** Marka değil, tasarımcı ön planda.

**M.Ü:** Markasıyla tasarımcının adını beraber kullanan tek üretici. Ürünün değil, tasarımcının ismini veriyoruz. Tasarımcıyla marka birbirini güçlendiriyor. 98’de Starck’ın 2.serisi, 2002’de 3.serisi çıktı. Ardından dört olarak değil, Starck X olarak çıktı. 2004 yılında Starck’la işbirliği daha gelişti. 1987’de fabrikanın yanında ormanların içinde modern idari ve showroom binası yapıldı. Binanın tasarım çizgisi yine Starck’a ait.

**Ş.D:** What were the Germans’ plans?

**M.Ü:** To find a place in the Turkish market and to go into European countries with Turkey as a bridge. These were markets Duravit could not reach. One function of the company in Turkey was this and it is just getting settled. When they saw that we had a hard time in selling 50 % of our production domestically, with the comfort of being foreigners, they said we’ll take the rest.

**Ş.D:** What is the significance of design for Duravit?

**M.Ü:** Duravit has production at two sites in Germany. I can say that it is the only factory who manages to make money at German labor costs. It is seated in the design predominant lane in the high price segment. Working with Philip Starck since 94 is in accord with that strategy. If you’re producing vitreousware with the high labor cost in Germany, to make a profit, it has to have top design and you must be creating fashions. Duravit is the only brand in the world creating bathroom fashions.

**Ş.D:** How did the design concept develop with Starck?

**M.Ü:** In late 80s, seeing the developments of Europe, it started to structure to allow it to get half of its revenue from international sales. Duravit emphasizes the design of products it can sell easily in world markets and transforms its factor in East Germany into a modern facility. International sales grow. The two facilities in Germany are turned into a single factory in France. It starts working with Philip Starck for products with high added value that can address EU socio-economic group in the world. In 1994, Starck 1 products appear. It designed bowl lavatories with the known laundry bowl or ewer form and toilet bowls from the bucket toilets used in villages.

**Ş.D:** Not the brand but the designer is in the forefront.

**M.Ü:** It is the only producer that uses the name of its brand and the designer together. We give the name not of the product but of the designer. The designer and the brand boost each other. Starck’s second line was launched in 98 and his third line in 2002. Then it was launched not as four but as Starck X. In 2004, cooperation with Starck grew further. In 1987, a modern administrative and showroom building was built beside the factory in the forests. The design line of the building is again Starck’s.

**Ş.D:** Duravit'in satışı yüksek, tasarımları uygun fiyatlı diyorsunuz, nasıl oluyor?

**M.Ü:** Starck aslında ilginç bir tasarımcı. Ürünlerinin çok eve girmesini, çok kişi tarafından kullanılmasını, tasarım ürünlerinin sadece zenginler tarafından alınan birkaç evde bulunan çok lüks ve pahalı ürünlerle özdeşleşmesini istemiyor. Çizgisi sektöre yeni bir trend getiren ürünler. Yeni adım düz hatlı, sade, ruhu dinlendiren tasarımlar.

**Ş.D:** Tercih edilen renklerin dışına çıktığını görüyoruz.

**M.Ü:** Starck yeni ürününde çok kullanılmayan renkleri tercih etti. Sarı ve platin. Dışı beyaz içi sarı veya platin renginde, ürünü farklı boyuta yansıtan ürünler.

**Ş.D:** Duravit'in piyasa hedefini değerlendirir misiniz?

**M.Ü:** Vitra'nın piyasa liderliğini sarsmayacaktır. Üretim kapasitelerimiz birbirinden farklı. Duravit piyasadaki profesyonel kitlenin, mimar ve iyi inşaatçının, evine en iyi banyoyu isteyenlerin, ilk tercihine dönüşüyor. En büyük hedefimiz de bu.

**Ş.D:** Savaş ortamı nasıl etkiliyor yabancı yatırımcı olarak?

**M.Ü:** Hedefimiz Avrasya ve Türkiye'nin komşu ülkeleri. Irak, İran, Suriye gibi. Potansiyel var ve savaştan dolayı unutuluyor, Azerbaycan, Türkmenistan gibi ülkelere kayıyoruz. Savaş ortamında, yabancı yatırımcının çekinceleri var. Irak savaşının yansımalarının ne olacağını bilemediğimiz için piyasa durgunlaştı. Politik gerginlik, artçı sarsıntılara yol açıyor. Amerika'dan gelen tepkiler, Ortadoğu'nun yeniden yapılanması, AB sürecindeki etkenler, piyasadaki satın alma kararını etkiliyor. İnşaat kararını geciktiriyor.

**Ş.D:** Türkiye'nin bu durumda geleceğini nasıl görüyorsunuz?

**M.Ü:** Şahsen iyimserlerdenim. Türkiye'nin geleceğinin parlak olacağını düşüncesindeyim. Önceki gibi kriz beklemiyorum. İşçilik artık rekabet edebilir sınırları aşmaya başladı. Doğu Avrupa ülkesi Türkiye'den daha ucuz işçilik maliyetli yürütüyor.

**Ş.D:** You're saying that Duravit has high sales with affordable designs. How come?

**M.Ü:** Actually Starck is an interesting designer. He wants his products to go into many homes, to be used by many people and does not want his designed products to be identified with luxury and expensive products bought only by the rich, found only in a few homes. His line has brought a new trend to the industry. New step straight lined, plain, soul comforting designs.

**Ş.D:** We see that popular colors are not used much.

**M.Ü:** Starck chose colors that are not popular in his new product. Yellow and platinum. Exterior is white, interior is either yellow or platinum; these carry the product to a different dimension.

**Ş.D:** Can you assess Duravit's market objective?

**M.Ü:** It will not shake Vitra's market leadership. Our production capacities are different from each other. Duravit is becoming the first choice of the professionals, architects and good builders in the market, those who want the best bathroom for their homes. This is our biggest target.

**Ş.D:** How does the war atmosphere affect as a foreign investor?

**M.Ü:** Our target is Aurasia and Turkey's neighboring countries like Iraq, Iran, Syria. There is potential and we forget because of the war; we shift to countries like Azerbaijan and Turkmenistan. The foreign investor has hesitations in the war atmosphere. The market is stagnant as we don't know the implications of the Iraqi war. Political tension leads to after shocks. Reactions coming from the US, restructuring of the Middle East, the factors in the EU process affect the purchasing decision in the market. They delay the construction decision.

**Ş.D:** How do you see Turkey's future in these circumstances?

**M.Ü:** I am one of the optimists. I think Turkey has a bright future. I don't expect a crisis like before. Workmanship already started to exceed competitive limits. Eastern European countries have cheaper labor costs than Turkey.

**“Duravit, tasarım ağırlıklı kulvarı seçti ve yüksek fiyat seviyesine oturdu. Philip Starck ile çalışmak o stratejiyle çok uyumlu.”**

“Duravit opted for the design predominant lane sat at the high price market. Working with Philip Starck is in accordance with that strategy.”



**Ş.D:** Peki Uzakdoğu sizi endişelendiriyor mu?

**M.Ü:** Çin apayrı bir tehlike dalgası, vitrifiyede Çin'den korkmuyorum. Mal gelmesi söz konusu değil, Türkiye'nin iç dağıtım kanallarında dışardan ithal ürünün yaygınlaşması kolay değil. Türk seramikçisi işini biliyor, teknolojiye hakim. Ürünlerimizin katma değerini arttıracak tasarım, tanıtım ve marka yaratma konusunda hızlı olmalıyız.

**Ş.D:** Tuzla'da gelişmiş sanayi bölgesi ve doğal gaz henüz yok.

**M.Ü:** Enerji maliyetleri ürkütücü boyutta. İstanbul'un göbeğinde Organize Sanayi Bölgesi'nde yaz ve 2005 İstanbul'unda doğal gaz daha yeni geliyor. Yabancı sermaye neden gelmiyor dersiniz? Elektrik kesintisine uğruyoruz. Devletin yabancı sermayeciyi çekmesi için, altyapının iyi çalışması şart.

**Ş.D:** Aktüel yönden kendinizi ne tür etkinliklerle geliştiriyorsunuz?

**M.Ü:** Golf oynamayı çok istiyorum. Bir de hayat hedefim diye nitelendirdiğim İstanbul Maratonu'nu koşmak.

**Ş.D:** Neden maraton?

**M.Ü:** Maratonu şuna benzetiyorum. İş hayatında projeler uzun soluklu, sosyal yaşamda da aynı. Heyecanlandırıcı bir hedef. Bu kararımın dolayı tatmin olduğumu hissediyorum. Her gün 3 km. koşarak tempolu bir şekilde hazırlıklarımı sürdürüyorum.

**Ş.D:** Sanatsal yönden peki?

**M.Ü:** Eşimle sinemaya gitmeyi çok seviyoruz. Hafta sonları şehir dışındaki evimizde doğayla baş başa kalmayı kendimizi dinlemeyi tercih ediyoruz. İleride hedefimiz resim yapmak.

**“Ürün satış fiyatları, sektörün genel ortalamasının yaklaşık 3 katı fazla.”**

**“Product sale prices are approximately three times the sector average.”**

**Ş.D:** What about the Far East? Does it worry you?

**M.Ü:** China is a totally different wave of danges. I am not scared of China in vitreousware. It is out of question that goods will come from there. It is not easy for imported products to become widespread in Turkey's internal distribution channels. Turkish ceramic businessman knows his business; he is master of the technology. We must be quick in design, promotion and brand creation to increase the added value of our products.

**Ş.D:** There is no natural gas in Tuzla's advanced industrial zone.

**M.Ü:** Energy costs are scary. We are in the middle of Istanbul in Organized Industrial Zone and natural gas is just arriving in the Istanbul of 2005. Why do you think foreign capital is not coming? We are having power failures. For the state to draw foreign capital, the infrastructure must operate well.

**Ş.D:** How do you develop yourself in terms of hobbies?

**M.Ü:** I want very much to play golf and what I call my life objective is running the Istanbul Marathon.

**Ş.D:** Why marathon?

**M.Ü:** For me marathon looks like this. In business life, project are long winded, it is the same in social life. It is an exciting target. I feel that I am satisfied because of this decision. I'm making my preparations at a good pace by running 3 km everyday.

**Ş.D:** What about art?

**M.Ü:** We love to go to the movies with my wife very much. On the weekends, we prefer to be alone with nature and to listen to ourselves at our home outside the city. Our future objective is to paint.

