

# Seramik sektörünün duayenlerinden: Bülent Zıhnalı

One of the gurus of the ceramic  
sector, Bülent Zıhnalı

**Bülent Zıhnalı**

Ege Seramik, Seramik Grup Başkanı

Head, Ege Seramik Ceramic Group

Raporaj / Interview : Germiyan Saatçioğlu



24 Eylül 2004 tarihinde Bülent Zıhnalı'yı İzmir'de ziyaret ederek Seramik Sektörünün geçirmiş olduğu aşamaları ve sorunlarını konuştuk.

**Germiyan Saatçioğlu:** Uzun yıllardır seramik sektöründe faaliyet gösteren Ege Seramik'te çeşitli kademelerde görev aldınız. İşe başlama tarihinden bugüne kadar geçen süreçten bahsedermisiniz?

**Bülent Zıhnalı:** Ege Seramik 9 Eylül 1972 yılında 42 kurucu ortak tarafından kurulmuş bir şirket. Bu girişimciler ağırlıklı olarak İstanbul'dan büyük yatırımcılar, İzmir'den de küçük yatırımcılar şeklinde oluşmuş. Bu oluşumun içinde İbrahim Polat Bey başlangıçta %25 gibi bir hisseye sahipti. O zaman İtalya'nın geçerli teknolojisi olan cottoforte dediğimiz yani su emme özelliğine göre sınıflandırdığımızda %11- %12 gibi su emme özelliğine sahip olan bir ürün yapmak üzere yola çıkmış. Fabrika yerinin seçilmesindeki amaç Turgutlu yöresinde bulunan, tuğlacıların da kullanmakta olduğu kırmızı kili kullanmak idi. Kil yatakları fabrikaya 19-20 km mesafede, fabrika İzmir Limanı'na 26 km mesafede, lokasyon olarak da son derece uygun bir yer seçilmişti. Burada bölgenin ilk sanayi kuruluşu olarak Ege Seramik Haziran 1975'te üretime başladı. 1 Nisan 1975 tarihinde fabrika üretime başlamadan önce yurt dışındaki sözleşmeli devlet personeli görevimden ayrıldım ve Ege Seramik'te göreve başladım.

On September 24, 2004, we visited Bülent Zıhnalı in Izmir and talked about the stages the ceramic industry has gone through and the problems of the sector.

**Germiyan Saatçioğlu:** You've been serving at Ege Seramik operating in the ceramic industry at various levels over the years. Could you tell us about the period from your starting date until today?

**Bülent Zıhnalı:** Ege Seramik is a company founded by 42 founding shareholders on September 9, 1972. The entrepreneur structure was such that there were large investors from Istanbul and smaller investors from Izmir. In this structure, Mr. İbrahim Polat had a shareholding of 25 % at the beginning. It was aimed at creating a product with a water absorption ratio of 11-12 % when classified according to water absorption we called cottoforte, which was the current technology of Italy then. The reason for selection of the factory site was to use the red clay also used by brick makers located in the Turgutlu area. Clay deposits were at a distance of 19-20 km from the factory, which was 26 km from the Izmir Harbor, so it was an extremely good location. Ege Seramik started production in June 1975 as the first industrial concern of the area. On April 1, 1975, before the factory started production, I resigned from my post as a government employee on contract abroad and I started working at Ege Seramik.

**G.S.:** Neredeydiniz yurt dışında ?

**B.Z.:** Paris'te Çalışma Müşavirliğinde Sosyal Hizmet Uzmanı olarak çalışıyordum. Ben, Ege Seramik'te personel şefi olarak göreve başladım. 1975 Türkiye'sine baktığımızda seramik sektöründe 1960'lardan beri Türkiye'de üretim yapmakta olan Çanakkale Seramik firması var. Aynı tarihlerde, aşağı yukarı eş zamanlıdır. Kalebodur kurulmuştu, yine aynı tarihlerde belki gün farkı vardır Sögüt Seramik firması da faaliyete başlamıştı. 1975-1980 arası Türkiye'de henüz tanınmayan karo seramiği Türk pazarlarına tanıtmak ile işe başladık. Bu tabii çok kolay değildi. Bir fayans olayı vardı. Bu fayansın dışında bir konsept olduğu için pazarlara girmesi çok da kolay olmadı. Zaman ve emek istedi. Başlangıçta Ege Seramik günde 250 metrekare kapasite ile üretim yapıyordu. Ancak kuruluştaki 12 milyon TL sermayesi olan Ege Seramik üretime başladıktan kısa bir süre sonra mali darboğaza girdi. Mali darboğaza girildiğinde 1 Nisan 1976 yılında yapılan bir Genel Kurul ile Ege Seramik firmasının sermayesi 30 milyon TL'ye yükseltildi ve İbrahim Polat da ilk defa Yönetim Kurulu Başkanı seçildi. 1980 yılının başlarında bu defa kapasite artırma süreci ile günde 1000 metrekareye ulaşan bir yatırım planlaması yapıldı ve gerçekleştirildi. Pazar, karo seramik ile giderek gelişmeye başladı. 1980 yılındaki yatırımdan sonra bu defa çok ortaklı şirketin bünyesinde Türkiye'de genelde alışılmış sancılar anlaşmazlıklar başladı. Bir grup ortak ellerindeki mevcut hisseleri Elginkan Grubu'na devretti. Bir grup ortak da İbrahim Polat Bey'e ellerindeki hisseleri devretti. İbrahim Polat Bey ve Ailesinin %50'nin üstünde hissesi vardı, ikinci büyük ortak da Elginkan Grubu'ydü. Bu bir süreçti, aşağı yukarı bir yıl sürdü. Bir yıllık sürecin sonunda İbrahim Polat Bey şirketin aşağı yukarı %98 hissesine hakim olarak şirketin kontrolünü tamamen eline aldı.

**G.S.:** Bu dönemde Ege Seramik firmasında neler yapıldı?

**B.Z.:** Ege Seramik, şirket olarak ve üretim olarak baştan aşağı yenilendi ve bir revizyona tabi tutuldu içeriye çok önemli miktarda nakit sermaye enjekte edildi. Bir sanayi kuruluşunun 1980'li yıllarda olması gerektiği gibi yapılanmaya başladı. Bu arada personel şefliği görevimden sonra 1976 yılında Ticaret Müdürü oldum. Kelimenin en geniş anlamıyla satış, satın alma, ithalat ve ihracat görevlerini de kapsayan bir konuma geldim. Onun hemen akabinde 1980'li yılların başlangıcında da Genel Müdür Yardımcısı olarak görevlendirildim. Genel Müdür Yardımcılığı görevim, 1 Ocak 1990 tarihine kadar sürdü. Bu tarihten sonrada Ege Seramik firmasına Genel Müdür olarak tayin edildim. Bu arada 1980' deki 12 Eylül hareketi ile birlikte nedeni de çok iyi anlaşılabilen bir şekilde bizim Turgutlu'dan hammadde alışı yasaklandı. Sadece bizim değil buradan hammaddeyi almakta olan tüm tuğla üreticilerinin de alımları yasaklandı.

**G.S.:** Turgutlu Askeri mıntıka mıydı?

**B.Z.:** Askeri mıntıka değildi ama korunması gereken tarım arazisi adı altında yasaklandı. Oysa ki, şu anda da orada bir tarım yok. Yasaklanınca o zamana kadar tek hammadde ile üretim yapmaktayken zorunluluk olarak teknolojiyi değiştirmek zorunda kaldık.Yani o tarihlerde kili alıp öğütüp şekillendiriyorduk artık onu yapma olanağımız kalmadı. Bu sefer çamur yapıp çamuru toz haline getirip ondan sonra şekillendirme yapmaya başladık. Bunun için tabii önemli bir yatırım yapılması gerekiyordu. Hammadde hazırlama ünitesinin baştan aşağı yenilenmesi gerekiyordu. O yenilenmeler yapıldı ve 1989 yılında Ege Seramik firmasının yılda 1 milyon metrekare kapasitesi vardı. Bu arada da pazara yeni giren firmalar yavaş yavaş kendilerini göstermeye başladılar. 1980'li yılların başında Toprak Seramik firması büyük bir kapasite ile pazara girdi.

**G.S.:** Where were you abroad?

**B.Z.:** I was working as social services specialist at Labor Representation Office in Paris. I started as Head of Personnel Supervisor at Ege Seramik and of course, looking at Turkey of 1975, there was Çanakkale Seramik engaged in production in Turkey since 1960s, on the same dates, it is more or less simultaneous, Kalebodur was founded, on the same dates, maybe there is a difference of a couple of days, Sögüt Seramik started its operations. We started by introducing ceramic tile which was not yet known in Turkey to Turkish markets between 1970-80. This, of course, wasn't very easy. There was a faience phenomenon. It wasn't easy to penetrate the market because it was a concept outside faience. It required time and effort. At the time, Ege Seramik was producing at a capacity of 250 square meters per day but a short time after Ege Seramik, which had a founding capital of TL 12,000,000 started production, a financial bottleneck occurred. When this happened, the share capital of Ege Seramik was raised to TL 30,000,000 by a general meeting held on April 1, 1976 and İbrahim Polat was elected as the Chairman of the Board of Directors for the first time. In early 1980, an investment plan reaching 1,000 square meters per day was made and achieved by capacity increase process. The market, too, started expanding with ceramic tile. After the investment in 1980;this time, the disputes that are traditional in Turkey started in the company with many shareholders. A group of shareholders transferred their shares to Elginkan Group. Another group of shareholders transferred their shares to Mr. İbrahim Polat. Mr. İbrahim Polat and his family had holdings of over 50 %, the second major shareholder was the Elginkan Group. This was a process which lasted approximately a year. At the end of the one year process, Mr. İbrahim Polat took full control of the company by acquiring approximately 98 % shares of the company.

**G.S.:** What was done at Ege Seramik in this period?

**B.Z.:** Ege Seramik was renewed from top to bottom as a company and in terms of production and went through a revision. Very significant cash capital was injected into it. It started to be structured as an industrial undertaking should be, in 1980. In the meantime, I became the Manager of Commercial Affairs in 1976 after my position as Personnel Supervisor. I had come to a position covering sales, purchasing, imports and exports in the widest sense of the word. Right after that, in early 1980s, I was appointed Vice-President. This lasted until January 1, 1990. Then I became the General Manager of Ege Seramik. In the meantime, for reasons that couldn't be explained, our purchasing raw material from Turgutlu was banned with the September 12 coup in 1980, not only us but all brick producers who received raw material from there.

**G.S.:** Was Turgutlu a military zone?

**B.Z.:** It wasn't a military zone but it was banned under the title of agricultural land that should be protected. In fact, there is no agriculture there even now. When banned, we were forced to change the technology as a requirement while we were producing with a single raw material until then. I mean, in those days, we were taking, pulverizing and shaping clay then but we couldn't do that any more. This time, we started to produce paste, pulverize it and then shape it. This, of course, required a significant amount of investment. The raw material preparation unit had to be renewed from top to bottom. Those renovations were made and in 1989, Ege Seramik had a capacity of 1 million square meters per year. In the meantime, firms entering the market started to present

1990'ların sonrasında bir çok üretici bir çok müteşebbis bu sektörde çalışmaya başladı. 1989 yılında bizim yapmış olduğumuz beş yıllık plana göre kapasitemizi yılda 22 milyon metrekareye çıkarmak üzere yola çıktık. Bunu aynen planladığımız tarihlerde planladığımız rakamlar ile gerçekleştirdik. 1995 yılına geldiğimizde Ege Seramik firması yılda 22 milyon metrekare üreten dünya çapında önemli bir yere sahip olan bir firma haline geldi.

**G.S.:** Bu arada Ege Seramik firmasının Genel Müdürlüğü nerede? İstanbul'daki Polat Han'da bulunan Polat Holding mi?

**B.Z.:** Ege Seramik firmasının Genel Müdürlüğü İzmir'de, İzmir Fabrikamızdır. Bizim mensubu olduğumuz İbrahim Polat Holding İstanbul'da kurulu biliyorsunuz ama Seramik Grubu şirketlerinin Genel Müdürlüğü İzmir Kemal Paşa Kampüsünde yer alıyor.

**G.S.:** Ege Seramik Firması olarak üretici ile satıcıyı ayırdınız mı? Bunun yarar ve zararlarını değerlendirir misiniz?

**B.Z.:** 1980'li yılların başında Ege Pazarlama şirketini kurduk. Şirketimizin yaptığı ürünleri yurt içi satış ve pazarlama aktivitelerini Genel Müdürlüğün bünyesinden çıkarıp İstanbul'da yeni kurulan şirketin Genel Müdürlüğüne devretmiş olduk. Üretici ile satıcı 1980 yılının başlarında ayrıldı. Daha efektif pazarlama daha efektif satış yapma anlamında ciddi yararlarını gördük. Zararını da gördük. Benim kişisel kanaatim esnek olmak gerektiği, bugün de aynı şeyi düşünüyorum bu model 1980-1990 arası çok iyi çalıştı.

**G.S.:** Sonra bu strateji tersine döndü firmalar satıcı ile üreticiyi birleştirdiler. Ege Seramik firması olarak siz de üretici ile satıcıyı birleştirdiniz mi?



**G.S.:** Seramik sektörünün genelde geleceğini nasıl görüyorsunuz?

**B.Z.:** Seramik Sektörü Türkiye'deki en önemli sektörlerden bir tanesidir. Bizim kendi üretimimize baktığımızda ekonomiye katma değerimiz %95 civarındadır. Bir elektronik sektöre baktığımızda durum tam tersidir. Seramik sektörüne baktığımızda yılda 300 milyon dolar, 500 milyon dolar gibi bir hacim bugün içerisinde çok önemli gözükmez ancak katma değer açısından son derece önemlidir.

themselves gradually. In early 1980s, Toprak Seramik entered the market with a large capacity and many manufacturers, many entrepreneurs started to operate in this industry after 1990. Under the 5-year plan we made in 1989, we targeted increasing our capacity to 22 million square meters per year. We achieved this fully with the figures targeted. By 1995, Ege Seramik became a firm producing 22 million square meters per year with a significant position worldwide.

**G.S.:** By the way, where is the headquarters of Ege Seramik? Is it Polat Holding at Polat Han in Istanbul?

**B.Z.:** Headquarters of Ege Seramik is in Izmir, it's our Izmir Factory. As you know, Ibrahim Polat Holding we are a member of, is established in Istanbul but the headquarters of the ceramic group of companies is at Izmir Kemal Paşa campus.

**G.S.:** Did you separate production and sales as Ege Seramik? Can you evaluate the pros and cons of this?

**B.Z.:** In early 1980s, we founded Ege Pazarlama. So we transferred the domestic sales and marketing operations for the products manufactured by our company to the headquarters of the newly founded company in Istanbul, taking them out of the domain of headquarters. Production and sales were separated in early 1980. This hurt us somewhat; we also benefited significantly due to more effective marketing and more effective sales. We were also affected adversely. My personal view is one has to be flexible. I still think the same thing. This model worked very well between 1980-1990.

**G.S.:** Then this strategy was reversed. Firms joined sales and production. Did you, as Ege Seramik, joined production and sales as well?

**B.Z.:** We should have done it. We didn't do it due to known reasons. But if you ask for today, we should have done it. Because this is extremely important economically both in terms of savings and also control. When you separate production and sales, sales get positioned separately from production and vice-versa unavoidably. They require the same things, they should be together. In simplest form, you are doing something you will do with one financial affairs

**Ekonomiye katma  
değerimiz %95  
the economy is about 95 %.**

**G.S.:** How do you see the future of the overall ceramic sector

**B.Z.:** The ceramic sector is one of the most significant sectors in Turkey. Looking at our own production, our value added to the economy is about 95 %. Looking at the electronic sector, this is quite the opposite. When you look at the ceramic industry, a volume like 300 million Dollars, 500 million Dollars per year may not look very significant today but is extremely important in terms of value added.

**B.Z.:** Olmalıydı, bunu bilinen nedenler ile yapmadık. Ancak bugün için sorarsanız yapmalıydık. Çünkü bu ekonomik olarak hem tasarruf açısından hem de kontrol açısından son derece önemli. Üretim ile satışı ayırdığımız zaman ister istemez satıcı üretimden ayrı, üretim de satıcıdan ayrı konumlanıyor. Aynı şartları ileri sürüyorlar bunların bir arada olması lazım. Çok basite indirgeyerek söyleyelim, bir mali işler müdürü ile yapacağınız işi iki mali işler müdürü ile yapıyorsunuz. Bunlar son derece dikkatle üstünde durulması gereken faktörler. Ama biz hala iki bünyeyi götürmekte devam ediyoruz. Aslında bütün seramik üreticilerinde de aşağı yukarı böyle, üretici ayrı satıcı ayrı.

**G.S.:** Ege Seramik olarak önemli gelişmeler kaydettiğiniz yurtdışı pazarlar hakkında bilgi verir misiniz?

**B.Z.:** Ege Seramik aslında baktığımızda özellikle yurt dışı satışlarda hep ilkleri yapan firmadır. Biz 1990 lı yılların başında ilk Almanya'da başlamak üzere kendi şirketimizi kurduk. Oradaki ana sloganımız "Bir ülkenin insanına, o ülkenin insanı ile malı satmaktır." Alman'a Alman ile, Fransız'a Fransız ile ürünü satmaktır. Bu model Almanya'da ve Fransa'da son derece başarılı oldu. Amerika'da kurduğumuz şirketin başarıya ulaşma noktası ise pazarın ürünü daha tam olarak benimsememesi nedeniyle uzun zaman aldı. Ama orada da da fevkalade başarılı olduk, bu girişimi Türkiye'de ilk defa Ege Seramik firması yaptı, sonra sayın rakiplerimiz de bizi değişik boyutlarda izlediler. Bence bu model de bitti. Artık bu modelin de revize edilmesi gerekiyor. Çünkü ürün olarak, marka olarak bahsettiğiniz pazarlara entegre olmuş durumdasınız. Ege Seramik firmasına baktığımızda bugün Avrupa'da bir markadır. Hatta Türkiye'den daha iyi tanınan bir markadır. Amerika'da da bir markadır. Dolayısıyla bu süreç bittikten sonra olayı tekrardan alıp revize edip başka şekilde modellendirmek lazım. Bu anlamda bir takım girişimlerimiz var, burada önemli olan pazara çok efektif hizmet vermek, pazarın çok içinde yakınında olmak

**G.S.:** Dünya'da "Türk Seramiği" olarak markalaşma konusunda sektörün bir bütün olarak yol alabilmesi için sizce ne tür adımlar atılmalı?

**B.Z.:** Baktığımızda dünya üzerinde olan 400'ün üzerinde üreticinin ürünleri teknik spesifikasyon olarak birbirinden çok farklı değildir. Bunu böyle ortaya koymak lazım. Hepimiz üç aşağı beş yukarı aynı teknolojileri üç aşağı beş yukarı aynı ekipmanları, aynı makineleri, çok benzer hammaddeleri kullanıyoruz. Arada çok küçük formülasyon farkları olabilir ki, o da işin özünü çok etkilemez. Mesela, bir desen vardır o desen ile farklılaşsınız, bir renk vardır o renk ile farklılaşsınız. Tasarım farkınız, markanız bir de hizmetiniz vardır. Marka ve tasarım bir noktada bütünleşiyor, o tasarım olduğu zaman marka oluyorsunuz. Tasarım olmadığı zaman marka olma süreci biraz daha uzun. Tabii bizim Türk üreticilerin bir markası daha var "Made in Turkey". "Made in Turkey" ile "Made in Italy" ya da "Made in Spain" arasında para farkı var. Benim verdiğim bir örnek var; standart 33x33 beyaz yer karosu, herkes bu ürünü yapar, yapmayan da yoktur. Türkiye'de tek tek spesifikasyon olarak da çok yakındır birbirine. Masanın üzerine koyarsınız gördüğümüzde görsel olarak hiçbir farklılık yoktur. Laboratuvar olarak da hiçbir fark yoktur. Arkasını döndürür bakarsınız "Made in Italy" ile "Made in Turkey" arasında bir Dolar fark vardır. Bu kadar basit en basite indirgeyerek anlattığımızda. Sizin de gayet iyi bildiğiniz gibi Türkiye dünyada gerek seramik üretimi olarak gerekse ihracat olarak en önde gelen ülkelerden bir tanesidir. Aradaki fiyat farkı buna rağmen devam etmektedir. Dolayısıyla, Türk üreticiler olarak, o anlamda sorunlarımız oluyor, rekabet anlamında da sorunlarımız oluyor.

manager with two financial affairs managers. These are factors that must be considered extremely carefully. But we still continue to maintain two organizations. In fact, more or less, this is the same with all ceramic producers, production and sales are separate.

**G.S.:** Can you give us some information on the overseas markets where you achieved significant advances as Ege Seramik?

**B.Z.:** Indeed, in fact, Ege Seramik is the firm which always achieves the firsts especially in overseas sales. In early 1980s, we founded our own company with the first one in Germany. There, our main slogan was "To sell the products to the people of country by people of that country". It was to sell the product to a German by a German, and to the French, by a Frenchman. This model performed extremely well in Germany and France. Yet, it took a long time for the company we established in the United States to achieve success as the market didn't fully adopt the product. However, we were extremely successful there as well. Now, this initiative was done for the first time in Turkey by Ege Seramik. Then, our competitors followed us in various scales. As far as I'm concerned, this model is now over and has to be revised because you have become integrated to these markets as product and brand. Looking at Ege Seramik, it is a brand in Europe today. In fact, it is a brand better known compared to Turkey. It is a brand in the US too. Therefore, after this process is over, you have to re-handle the phenomenon, revise it and model it otherwise. We have certain initiatives in this respect. What's important here is to provide highly effective services to the market and to become inside, close to the market.

**G.S.:** What steps do you think should be taken for the industry to go ahead as a whole in terms of brandization as "Turkish Ceramic" in the world?

**B.Z.:** As far as technical specifications, the products of over 400 manufacturers in the world are not very much different from each other. This must be recognized; if we all use more or less the same technologies, more or less the same equipment, the same machines and very similar raw material. There may be very small formulation differences in between and this does not affect the essence of the job. For example, there is a design, you are distinguished by that design, there is a color, you are distinguished by that color. You are different in design, you are different as brand. There is also your service. Brand and design merge at a certain point. You become a brand with that design. When there is no design, the process of becoming a brand takes longer. Of course our Turkish manufacturers have another brand; "Made in Turkey". There is a monetary difference between "Made in Turkey" and "Made in Italy" or "Made in Spain". There is an example I cite; the standard 33x33 wide floor tile, everybody makes this product and there is no one who doesn't. In Turkey they are all very close to each other in terms of specification individually. You put them on the table, there is no difference visually when you look at them. There is no difference laboratory-wise either. You pick them up and look at the backs, there is a difference of one Dollar between "Made in Italy" and "Made in Turkey". When you tell it by simplifying, it is so simple. As you too very well know, Turkey is one of the leading countries in the world in terms of ceramic production and exports. The price difference still continues to exist. Therefore, of course, we, as Turkish producers, have problems in this regard. We have problems in terms of competition as well.

**G.S.:** What are the milestones of the 33-year adventure of Ege Seramik founded in 1972?

**G.S.:** 1972 yılında kurulan Ege Seramik firmasının 33 yıllık serüveninin kilometre taşları nelerdir?

**B.Z.:** Sektörde ilk olarak Ege Seramik 1992 Şubat ayında halka açılan şirket oldu. Bu önemli bir kilometre taşı idi. Neden önemli kilometre taşıydı? Şirketin yönetimi ve şirketin mali yapısı olması gerektiği gibi transparan hale geldi. Bu, o dönemdeki, yatırım sürecine beklendiği gibi son derece büyük ivme kazandırdı. Ege Seramik firmasının bugünkü başarısı altında çok başarılı geçen birincil halka arzın da önemli bir katkısı vardır. 1995 yılına geldiğimizde Ege Seramik bu kampüste büyümesini dondurdu ve daha değişik yatırım fonlarına girmek için bir takım girişimlerde bulundu. İbrahim Polat Holding bünyesinde Markem Yapı Kimyasalları Şirketini kurduk. Başlangıcı 1990 yılının başıdır ve 1994’ de Ege Vitrifiye Sağlık Gereçlerini tamamladık. Ege Vitrifiye Sağlık Gereçleri’nde bugün de dünya çapında en modern fabrikalardan birisidir.

**G.S.:** Kimyasalları üretiyor musunuz hala?

**B.Z.:** Kimyasalları 1998 yılında, o günün koşulları içerisinde, sektörde dünyanın en büyüğü şirketlerinden birisine sattık. Neden sattık çünkü; yapı kimyasallarında rekabet çok zor. Merdiven altı üretim, maliyetsiz üretim, kaçak üretim, çok yoğun boyutta. Bu işi yaptığınızda maliyetlerinizle o sektörde başarılı olmanız mümkün değil. Yapı kimyasalları bizim uzmanlık alanımız değildi, iyi işler yaptık, iyi karlar elde ettik ama o sektörden çıkmaya karar verdik. Bu arada eş zamanlı olarak 1994 yılında başlayan Ege Vitrifiye Sağlık Gereçleri projesini Mart 1997 tarihinde fabrikanın açılışı ile tamamladık. Fakat bu sektör de bizim bildiğimiz sektör değildi. Her ne kadar karo sağlık gereçleri ve vitrifiye sağlık gereçleri birbirini çağırıştırıyor ise de karo seramiğin iki boyutlu olması,

**B.Z.:** Ege Seramik was the first company that went public in February 1992 for the first time in the industry. This was an important milestone. Why was it an important milestone? The management of the company and the financial structure of the company became transparent as they should be. This greatly accelerated the investment process in that period. The initial public offering, which was very successful, has had a great contribution to Ege Seramik’s success today. In 1995, Ege Seramik froze its growth in this campus and made attempts to join different investment funds. We established Markem Yapı Kimyasalları Company under İbrahim Polat Holding. That started in early 1990 and in 1994, we completed Ege Vitrifiye Sağlık Gereçleri. We started to build a very humble factory but Ege Vitrifiye is one of the most modern factories in the world in Sanitary ware.

**G.S.:** Do you still produce chemicals?

**B.Z.:** We sold all of the chemicals under the conditions of those days in 1998 to one of the largest companies in the world. Why did we sell them, because competition in building chemicals is too tough. “Under the staircase” production, costless production, contraband production is very widespread and has an industrial dimension. It is not possible for you to succeed in that industry with your costs if you engage in this business. Building chemicals was not our field of expertise. We did good things over there. We made good money but we decided to leave the sector. In the meantime, we completed the project of Ege Vitrifiye Sağlık Gereçleri which started simultaneously in 1994, in March 1997, with the opening of the factory. But this industry was not one we knew about either. Although tile sanitary ware and vitrified sanitary ware bring each other to mind, the fact that tile is two-dimensional and yet, vitrified sanitary ware are three-dimensional and that the technology we chose “the high pressure casting technology” was a very advanced technology, I must say, caused extreme hardship for us for about three years. But of course, this was solved too, precautions were taken and when we look today, we have increased the vitrified sanitary ware from a capacity of 600,000 units to approximately 1.4 million units with the investment we completed in 2004.

**G.S.:** Can you evaluate the pros and cons of your having invested in the sanitaryware sector rather late?

**B.Z.:** If you want the truth, I think, we were hurt by it because the market in Turkey was established clearly. It wasn’t easy to find a place beside the firms that were dominant there to find a place beside those brands. This cost us quite a lot of time and was expensive. There are many under-the-stairs producers in vitrified sanitary ware in contrast to ceramic tile. They have a major influence in the structuring of the market too. That’s why to become feasible in a business you enter with very high investment costs, you have to sell your product in a certain structure and certain price configurations. You must compete with the under-the-staircase producers. That segment is not known very well. It is not very easy to answer the question “What is the place of the under-the-staircase in the total capacity?” But there is a serious share there. Problems we faced in these first years are now over vitrified sanitary ware. Right now, we achieved an extremely production performance. In the same context, an extremely successful sales performance is achieved too. I mean, for us that matter is a solved matter.

**G.S.:** Can you describe your product range as Ege Seramik in ceramic tiles and ceramic sanitary ware? How is Ege Seramik able to render its production, inventory and freight productive? What are the pros and cons of competing with a wide product portfolio?



vitriyeye sağlık gereçlerinin üç boyutlu olması, bizim seçtiğimiz "yüksek basınç döküm teknolojisinin" çok ileri bir teknoloji olması, üç yıl kadar bizi çok yordu. Ancak onun da önüne geçildi, önlemler alındı. Bugün baktığımızda 2004 yılı içerisinde tamamladığımız yatırım ile vitriyeye sağlık gereçlerini yılda 600 bin adet kapasiteden yaklaşık olarak 1 milyon 400 bin adet kapasiteye çıkarmış bulunmaktayız.

**G.S.:** Sağlık gereci sektörüne geç yatırım yapmış olmanızın avantaj ve dezavantajlarını değerlendirir misiniz?

**B.Z.:** Doğrusunu isterseniz bana göre zararını gördük çünkü; Türkiye'deki pazar çok belli bir şekilde oturmuştu. Orada hakim olan firmaların yanında pazarda yer edinebilmek kolay olmadı. Bize oldukça çok zaman kaybettirdi ve pahalıya mal oldu. Karo seramikte çokça görmediğimiz ancak vitriyeye sağlık gereçlerinde çokça görülen merdiven altı üretici var. Pazarın yapılanmasında onlarında çok büyük etkileri oluyor. Dolayısıyla sizin çok yüksek yatırım maliyetleri ile girdiğiniz bir işte fizible olabilmeniz için belirli yapılarda, belirli fiyat oluşumlarında malınızı satmanız gerekiyor. Merdiven altı üreticiler ile rekabet etmeniz gerekiyor. O kesim de çok iyi bilinmiyor, nedir o merdiven altının bütün kapasite içindeki yeri sorusuna çok kolay cevap vermek mümkün değil. Ama ciddi bir pay var orada. Şimdi vitriyeye sağlık gereçlerinde bizim bu ilk yıllarda karşılaştığımız sorunlar bitmiştir. Şu anda son derece başarılı bir üretim performansı yakaladık, aynı anlamda son derecede başarılı bir satış performansı da yakalanmıştır yani bizim için o konu çözülmüş bir konu olarak devam etmektedir.

**G.S.:** Ege Seramik olarak seramik kaplama malzemelerinde ve seramik sağlık gereçlerinde ürün gamınız olarak bir açıklama yapabilir misiniz? Ege Seramik üretimini, stoklarını ve nakliyesini nasıl verimli kılabiliyor? Geniş ürün portföyü ile rekabet etmenin avantajları ve dezavantajları nelerdir?

**B.Z.:** Öncelikle karo seramiği alacak olarsak, Ege Seramik firmasının bünyesinde olabilecek en geniş yelpazede ürün yapan bir fabrikayı yani duvar karo, yer karo ve granit diye adlandırdığımız porselen karolar, bunların değişik ebatları ve tüm aksesuarlarını kapsayan oldukça geniş bir ürün portföyü var. Sadece aksesuarlar hariç Ege Seramik kaplama da aşağı yukarı 1000 ürün taşımakta. Ürün segmentasyonu olarak baktığınızda da alt grup, orta grup, orta-üst grup ve üst grup olmak üzere aşağı yukarı bütün serilerde varız. Bu gelişim içerisinde yıllara bağlı olarak üretim ve portföy yönetim politikaları da pazarın taleplerine göre gelişmiş ve şekillenmiştir. Ege Seramik fabrikaları başlangıçta mass production için dizayn edilmiş fabrikalardı. Ancak pazarın gelişmesi sonucu artık mass production değil butik production şeklinde talep olduğu için o tarafa doğru yönelip o tarafa doğru esniyoruz. Şu anda yapmakta olduğumuz büyük yatırım hamlesi de bittikten sonra 1995'ten bu tarafa ne yaptımıza baktığımızda bir taraftan krizler ile boğuşuyoruz. Bir taraftan da ufak tefek iyileştirici yatırımlarla makine, ekipman ilaveleri ile daha esnek bir üretime daha butik üretime doğru geçmeğe çalışıyoruz. Onda da başarılı olduk. Bu kadar geniş bir ürün portföyü ile pazarda olduğunuz zaman planlama ve lojistik anlamda bir takım sıkıntıları oluyor. 1990 yılların başında sektörün yapısına baktığımızda iyi yönetilen şirketler, vergi sonrası ortalama %25 kar elde ederlerdi. Ama bunun böyle gitmesi mümkün değildi. Dünya'nın hiçbir yerinde bu böyle gitmemiş zaten. 1992 yılında yapmakta olduğumuz diğer yatırımların yanında, o zamanki maliyeti 10 milyon doların üzerinde olan, bir bilgi işlem yatırımı yaptık. O zamanki argümanımız şuydu "bu karlar şimdi var ve sonra olmayacak" dolayısıyla maliyetlerinizi iyi yönetemiyorsanız, lojistiğinizi iyi yapamıyorsanız bu ligden düşersiniz.

**B.Z.:** Now, if we look at ceramic tile first, we are a plant that produces at the widest range possible in Ege Seramik. I mean, there is quite a comprehensive product portfolio, the porcelain tiles we call wall tiles, floor tiles and granite, various sizes of these and all accessories. Excluding accessories, Ege Seramik carries almost 1,000 products in tiles. When we look at it in terms of product segmentation, we are present almost in all lines as the lower group, middle group, middle-top group and top group. Now, of course, depending on the year, our production and portfolio, management policies have developed and were shaped depending on the demands of the market within this development process. Ege Seramik factories were those designed for mass production at the beginning. However, as the market developed, since now the demand is not for mass production, but for boutique production, we too move in that direction and flex in that direction. When we look at what we have done after 1995, when the major investment move we are undertaking at the present is completed, on the one hand, we are fighting with crises. On the other hand, with small improvement investments, by adding machinery and equipment, we try to move towards more of a boutique type of production, to a more flexible production and we succeeded. Now, when you are at the market with such a wide product portfolio, there are certain problems planning-wise and logistic-wise. Looking at the structure of the sector in early-1990s, well-managed companies used to have average profits of 25 % after taxes but it wasn't possible for this to go on. It hasn't gone on like that anywhere in the world. We made a data processing investment with a cost of 10 million Dollars then beside the other investment we were making in 1992. Our argument then was "These profits are here now and soon they won't be here". Therefore, if you cannot manage your costs well, you cannot do your logistics well, you will be relegated from this league. That's why we made a very serious investment to manage data well in extremely concentrated fashion. Actually, the easiest thing is to make a ceramic tile investment. If you allocate an empty lot and if you have 3 million, 5 million, 10 million Dollars at hand, you will make your investment, you will find the best factory in the world. The problem is to run this and to sell it. Let me tell you an anecdote that happened to me. The owner of a newly-founded factory called me in late-1990 said "It is a very nice factory, it produces very nice products. I said: "I know". He said, so can you tell me how we're going to sell these products. This is in my records. This is indicative of a typical investor. If this is how you found your factory without knowing to whom, how, through what channel you will sell your products without planning, you will face such major problems afterwards. This was how it was done then. In 1970s, really it was build-and-sell but in the 2000s, obviously, this cannot go on like this. The situation Turkish ceramic tile sector is in is revealed. There is no problem is competing with companies that actually produce at an industrial scale and managed as they should be but I must state this clearly that now there is ceramic tile production like 3 million square meters, 5 million square meters. A cost difference appears information-wise between large producers, I mean organized corporate producers and non-corporate producers in selling to the consumer of the products made by non-professional firms who imitate the products of domestic and international manufacturers without any marketing study.

**G.S.:** What kind of duties accrue to whom for carrying the bar of success of the ceramic sector which has become one of the popular industries in Turkey in recent years with its curve of success further above in domestic and international markets?

**B.Z.:** Looking at abroad, I must underscore what happens when we go abroad, any one of the producers, this could be Ege Seramik

Bilgiyi son derece konsantre bir şekilde iyi yönetmek için çok ciddi bir yatırım yaptık. Esasında en kolay şey karo seramik yatırımı yapmaktır. Verirseniz boş bir tarlayı, elinizde de 3 milyon, 5 milyon, 10 milyon dolar varsa yaparsınız yatırımınızı dünyanın en iyi fabrikasını kurarsınız. Problem, bunu işletmekte ve satmakta. Ben size başımdan geçen bir anekdotu aktarayım; 1990 yılının sonunda yeni kurulan bir fabrikanın sahibi beni aradı, çok güzel bir fabrika oldu, çok güzel de ürünler çıkıyor dedi. Biliyorum dedim. Peki bana söyler misiniz biz bu malı nasıl satacağız dedi. Bu benim kayıtlarıma geçti. Bu tipik bir yatırımcıyı gösteriyor. Eğer siz fabrikanızı böyle kuruyorsanız, malı kime, nasıl, hangi kanal ile satacağınızı bilmeden, planlamadan sonrasında da böyle büyük problemler yaşarsınız. Eskiden böyle yapılıyordu, 1970'li yıllarda gerçekten yap-sattı, ama 2000'li yıllarda bunun bu şekilde devam etmeyeceği kesin. Türk karo seramik sektörünün içindeki durum ortaya çıkıyor. Gerçekten sınıai boyutta üretim yapan, olması gerektiği gibi yönetilen şirketlerle rekabet etmekte hiç sorun yok, ama bunu açıkça ifade etmek istiyorum, şimdi karo seramik üretimi var 3 milyon metrekare, 5 milyon metrekare gibi. Yurt içinde, yurt dışındaki üreticilerin ürünlerini taklit eden profesyonel olamayan firmalar ile yapılan ürünün, hiçbir pazarlama çalışması yapılmadan, tüketiciye satılması işleminde kurumsal üreticilerle, kurumsal olmayan üreticiler arasında bilgi boyutunda maliyet farkı ortaya çıkıyor.

**G.S.:** Başarı grafiğiyle son yıllarda Türkiye'nin gözde sektörlerinde biri haline gelen seramik sektörünün başarı çitasını iç ve dış pazarlarda daha da yukarı taşımak için kimlere ne gibi görevler düşüyor?

**B.Z.:** Biz yurt dışına gittiğimizde ne oluyor? Bunun altını özellikle çizmek istiyorum; üreticilerden herhangi biri bu Ege Seramik olur bu başka bir firma olur, her hangi bir ülkede, her hangi bir kanala veya direk bir söyleyiş ile bir müşteri gidiyor. O müşteriye bir fiyat yapısı ile gidiyor, malını sunuyor, o müşteriyi ilk defa bir Türk firmasıyla çalışmaya ikna ediyor. Son derece ciddi emek zaman ve para harcıyor ve bu iş sonunda oluyor. Diyelim ki Amerika'daki müşteriye yada Almanya'daki müşteri bir deneme siparişi veriyor. Mal kabul ediliyor, ikinci sipariş verildiği anda bizim başka bir Türk firması o firmaya gidiyor sizin vermiş olduğunuz fiyattan minimum elli Cent, ama bir Dolar'dan aşağıda olmayan fiyat indirimleriyle gidiyor. Şuraya gelmek istiyorum, günümüzün ekonomik doktrini liberal ekonomide olan bir insanım. Bunun aksini asla düşünmemiz mümkün değil ancak Türkiye'nin en önemli ihracat kalemlerinden bir tanesi, Türkiye'nin çok önemli katma değeri olan sektörlerden bir tanesi karo seramik sektörüdür. Türkiye'nin dünyada eşsiz olan hammaddelerini işleyerek, katma değer katarak ihraç ediyoruz, malınıza aldığınız her eksik 1 dolar Türkiye'ye eksik giren dövizdir. Doktrin olarak baktığımızda söyleyecek hiçbir şey yok ama ülke olarak baktığımızda, makro düzeyde baktığımızda bu ülkeye çok daha fazla döviz getirme kabiliyetine sahip olabilecek bir sektörde, kendi kendimize rekabet ederek yanlış yapıyoruz. Türkiye'nin son derece önemli feldspat kaynakları var. Biz bunu mamulün içersinde tonu 40-42 Dolara ihraç ediyoruz, şu anda baktığınızda 10 dolara ihraç ediyoruz, 1980 öncesi gibi fiyat tescili gelsin, Ankara onaylasın, Ticaret Odası baksın demiyorum, ama federasyonlar vasıtasıyla, üretici birlikler vasıtası ile bunun organize edilmesi lazım. Madencimiz ondan para kazanıyordur çünkü onun maliyeti yok ama orada bir başka ülkenin mali eğer 20 dolar ise sizin daha kalifiye, daha kaliteli malınız 10 dolarsa burada sizde bir yanlışlık var demektir. Bunun bir takım önlemlerle kanunla, kararnameyle değil, bir anlayış birliği içersinde çözülmesi lazım. Yıllarca önce Amerika'da sayın meslektaşlarımdan bir tanesi İtalyanlar orada, İspanyollar orada, biz Türkler de bir araya gelelim organize olalım dedi. Ben çok katılmıyorum o fikre dedim, neden diye sordu.

or another firm, goes to a customer in any country, to any channel or by a direct message. It goes and offers its product to that customer with a price structure. It persuades that customer to work with a Turkish firm for the first time. It spends extremely serious effort, time and money and eventually the deal is done. Let's say the customer in the US or the customer in Germany places a trial order. The product is accepted. When the second order is placed, another Turkish firm of ours goes to the same firm and goes with price discounts not less than minimum fifty cents but not less than below one Dollar from the price you have quoted. This is what I want to say. I am an individual who is in the liberal economy, which is the economic doctrine of our day. We cannot think otherwise but Turkey's one of the most significant export items, one of Turkey's industries with very significant added value is the ceramic tile sector. We export raw materials of Turkey that are unique in the world by processing with added value; each less Dollar you receive for your product is foreign currency that is lost to Turkey. Doctrine-wise, there is nothing you can say but when we look as a country, when we look at the macro level, we're doing wrong by competing with ourselves in an industry which can have the capacity to bring lot more foreign currency into the country. Turkey has very significant feldspar resources. We export this for 40-42 Dollars per ton as part of the product. At the moment, we are exporting it for 10 Dollars. Of course, I am not saying that price registration should come, Ankara should approve and the Chamber of Commerce should look as it was prior to 1980 but this has to be organized through federations, through manufacturers associations. Our mining companies are making money on it because they have no cost but if the product of another country is 20 Dollars and your better qualified, better quality product is 10 Dollars, this means there is wrong with you. This must be sold not by certain measures, by law, by decree but by mutual understanding. Many years ago, in the US, one of my esteemed colleagues said the Italians are there, the Spanish are there, we Turks should come together and organize. I said I do not concur. He asked why. I said look at Ege Seramik's stand. Next to it, are the stands of a couple of our competitors. Ege Seramik has an established customer portfolio and those customers come and visit the stand, they meet our officers and work on deals. When the customer leaves our stand, the salesman of our competitor right across comes and tests the man by force, holding his arm. Now, this is unacceptable. When you look at the Italians, the Spanish, maybe this happens but not at this scale because they pull the customers by his arm saying I have the same goods, I sell for less. Then why should we gather Turks under the same cover. I built that customer potential in ten years. Now if you say to me the customer is everybody's, I have nothing to say. But leave my customer alone, find other customers. I cannot accept this. That's why this is a matter that manufacturers like us has to pay great attention to, for the benefit of manufacturers and for the benefit of the country. The same thing holds for vitrified sanitary ware too. I didn't go to the place my competitor sells to as Ege Seramik. Let them come, let's quote the same prices, whoever has more quality, whose ever product is liked more, let that product be sold. There is a document with me. In early 90s, one of our esteemed competitors has offered a product we were selling to our customer for one Mark less. What my German customer has asked me was this: "What is different about you that I am paying to you 1 Mark more?". We said "Sorry, we cannot supply for that price, get it from our competitor". The German firm called 4 months later, said "We are sorry, we realize the difference of 1 Mark. The difference is service. We want to give the order again to you" and we started to work together again. Here, I interpret the matter a little removed from stability. We must eliminate Turks competing with Turk in all sectors. There is no benefit there.

Ege Seramiğin standına bak, yanında bir iki rakibimizin de standı var dedim. Ege Seramiğin mevcut müşteri portföyü var ve o müşteriler gelip standı geziyorlar, bizim arkadaşlarımız ile görüşmeler ve çalışmalar yapıyorlar dedim. Bizim standdan müşteri çıktığında karşı standdaki rakibimizin satış elemanı geliyor bizim müşterinin koluna girip zorla adamı test yapıyor dedim. Şimdi bu olmaz, İtalyanları, İspanyolları izlediğinizde belki oluyordur ama bu boyutta değildir. Çünkü aynı mal bende de var, ben daha ucuza satıyorum diye müşteriyi kolundan çekiyorlar. O zaman Türkleri aynı kapsamda neden toplayalım. O müşteri potansiyelini ben on yılda yarattım, bana dersiniz ki müşteri herkesindir, söyleyecek hiçbir şeyim yok. Ama benim müşterimi bırakıp başka müşteri bulun, ben bunu kabul edemiyorum. Gerek üretici firmaların menfaatine, gerek ülkenin menfaatine, bizim gibi üretici firmaların çok dikkat etmesi gereken bir konu. Aynı şey vitrifiye sağlık gereçleri için de geçerli. Ege Seramik firması olarak rakibin mal sattığı yere gitmedim. Onlar gelsinler aynı fiyatları verelim, kim daha kaliteli ise, kimin malı daha çok beğeniliyorsa, o mal satılsın. Bende bir döküman var 90'lı yılların başında sayın rakiplerimizden bir tanesi bizim sattığımız malı bir Mark aşağısından fiyat ile bizim müşterimize teklifte bulunmuş. Alman müşterimin bana yazdığı yazı şu; "sizin ne farkınız var ki ben size bir Mark fazla ödüyorum". Biz de kusura bakmayın, o fiyata veremiyoruz, rakibimizden alın dedik. Alman firma 4 ay sonra aradı, özür dileriz biz bir Markın farkını anladık, fark hizmetmiş, onu yeniden size vermek istiyorum dedi ve tekrar çalışmaya başladık. Burada konuyu esasında dengesellikten biraz uzakta yorumluyorum. Bütün sektörlerde Türk'ün Türk'e rakip olmasını ortadan kaldırmamız lazım, menfaat orada değil.

**G.S.:** Uzun yıllardır sektörde çalışan bir üst düzey yönetici olarak Türkiye'de sektörün geleceğini nasıl değerlendiriyorsunuz? Ülkemizde kişi başına seramik tüketimi 1.5 metrekare düzeyinde, yıllık 110 milyon metrekare civarında bir tüketim mevcut. Ülkemizde seramik tüketimini artırabilmek için firmalara özellikle Ege Seramik gibi büyük ölçekli firmalara ne gibi görevler düşmektedir?

**B.Z.:** Türkiye'de biliyorsunuz yenileme olgusu çok yakın zamanda başlayan bir olgudur. 70'li yıllarda sektöre yeni girdiğimizde, o zaman sayıca çok fazla olmayan sayılı rakiplerimize ben bizzat şunu teklif etmişim. Karo seramiğin tanıtımını birlikte yapalım, firma adı olması şart değil, yurt dışında bunun çok yaygın örneklerini görüyorduk. O tarihlerde benim aldığım cevap asla düşünülemez olmuştu. O tarihlerde doğru olan şey buydu çünkü hemen hemen iç tüketim yoktu. 1,5 metrekare kişi başına yıllık tüketim Türkiye coğrafyasında olan bir ülkede çok daha yüksekte olması gereken bir rakam, bunun 2,5-3 metrekare civarında olması lazım. Türk üreticiler Pazar hacimlerini yaparken hep 2,5-3 metrekareleri dikkate alırsınız. 2004 yılı Eylül ayında kişi başına düşen seramik tüketiminin 1,5 metrekarenin üstünde bir rakamda olması lazımdı. Türkiye'de 1983'deki ekonomik önlemler ve önlemlerin ömrü on yıl sürdü. O, on yılda Türkiye ciddi bir büyüme kaydetti. Dış ticarete ve ekonomide liberalleşti. Türk yatırımcısı orada bir hamle yaptı ama 1994 yılına geldiğimizde bittik. 1994 yılında bir ekonomik kriz yaşadık, o ekonomik kriz hepimizin şeklini şemalini bozdu. 1,5 metrekareye baktığımızda altında çok büyük geçmiş ekonomik krizler var. Yani 1983'te başlayan trend kırılmadan, büzülmeden devam etseydi zaten bunun 1,5 metrekarenin çok üzerinde olması beklenirdi. 1994 krizi arkasından 1999 krizi, ekonomik ve siyasi krizler bütün bunlar birleştiği zaman Türkiye'de genel anlamda baktığımızda bir iki sektör hariç tüketimin hakikaten durgun olduğu, hatta aşağı doğru gittiği izlenir. Bizim ana sektörümüz inşaat sektörü, inşaat sektöründe 1998 yılının sonlarında başlamak üzere hiçbir şey yapılmadı. Geçtiğimiz 5 sene sektör için kayıptır.

**G.S.:** As a senior level executive working in the industry for many years, how do you assess the future of the industry in Turkey? In our country, per capita ceramic consumption is at 1.5 square meter level. There is a consumption of about 110 million square meters annually. What are the duties that accrue to firms, especially to large scale companies like Ege Seramik, to increase ceramic consumption in our country?

**B.Z.:** As you know, the concept of renovation is one which started just recently in Turkey. When we entered the industry first in 70s, I personally proposed the following to our competitors which were not too many. Let's do promotion of ceramic tile together, there doesn't have to be a firm name. We were seeing quite widespread examples of this abroad. The answer I got then was "Never". That was right then because there was almost no domestic consumption. The annual per capita consumption of 1.5 square meters is a figure which should be much higher in a country in this geography like Turkey. This has to be at about 2.5-3 square meters. Turkish manufacturers always consider 2.5-3 square meters when calculation market volumes. The ceramic consumption per capita in September 2004 should be over 1.5 square meters. In Turkey, the life span of the economic measures and precautions in 1983 lasted ten years. Turkey recorded a serious growth in that decade. It liberalized in foreign trade and its economy. The Turkish investor made a move there but we were finished by 1994. We went through an economic crisis in 1994. That economic crisis distorted everyone's shape and formation. When we look at the 1.5 square meters, underlying it are major past economic crisis. I mean, if the trend which started in 1983 had continued without breaking, shrinking; it would be expected to be well above 1.5 square meters. After the 1994 crisis, the 1999 crisis, economic and political crises. When all these come together, when we look at Turkey overall, it is observed that consumption is truly stagnant and in fact, is going downwards except for a couple of sectors. Our main industry is the construction sector. Nothing was done starting from late 1998



Sektör ancak mevcutlarını tüketti. Bu arada bizler ne yaptık? Bizler ihracat ile yaşadık. İç pazarda ismi olan, kalitesi olan, malı düzgün olan firmalar mallarını sattılar. Biz Ege Seramik olarak hiçbir koşulda hiçbir şekilde iç piyasada satış ile ilgili en ufak bir darboğaz hiçbir zaman yaşamadık. Ancak yaşayanlar vardı, yaşanlar da yaşamak mecburiyetindeydiler. Pazar, seramik pazarı oldukça dejenere, kontrolden uzak. Yani ticari anlamda kontrolden bahsetmiyorum. Biz pazarı bozduk. Bu kadar bozuk bir pazarda tüketici çekimser kaldı.

**G.S.:** Seramik sektörünün genelde geleceğini nasıl görüyorsunuz?

**B.Z.:** Seramik Sektörü Türkiye'deki en önemli sektörlerden bir tanesidir. Üretimimize baktığımızda ekonomiye katma değerimiz %95 civarındadır. Bir elektronik sektörüne baktığımızda durum tam tersidir. Seramik sektörü yılda 300 milyon dolar, 500 milyon dolar gibi bir hacim bugün içerisinde çok önemli gözükmebilir ancak katma değer açısından son derece önemlidir. Burada kendi iş gücümüzü, kendi hammaddemizi işlenmiş olarak satıyoruz. Dışardan bir makine getirip de montaj yapıp satmıyoruz. Bu sektör Türkiye'de büyüyecek, bu sektörün büyümesinde daha Türkiye'de yer var. Rekabet artacaktır, şirketler daha profesyonelce yönetilecektir. Çünkü kendi deneyimimden yola çıkarak 4 milyon metrekare olan bir fabrika kapasitesini, işin sahibi eli cebinde her gün fabrikasına gelip yöneten, iş sahibi fabrika kapasitesi 8 milyon metrekareye çıktığı zaman başka şeyler yapmalıdır. Daha profesyonelleşmesi lazım ve sisteme yatırım yapması lazım. Sonrası artık sistemin işidir profesyonelliğin işidir. Profesyonelce yönetilmesi lazım yani 20 milyon metrekare üretim yapmak o kadar kolay ki, satmak zor, planlamak zor, onun lojistiğini yapmak zor. Bütün sektörlerde olduğu gibi bu sektörde gelişecektir. Türkiye'nin seramik üretim kapasitesinde 300 milyon metrekareden bahsediliyor. Yatırımcı açısından net söylemek gerekirse cazip bir sektör olmaktan çıkmıştır. Küçük kar marjlarıyla, büyük cirolar ile ancak belirli marjlar yaratılabilecek bir sektör haline geldi. Bazılarının da göstermek istediği gibi kağıt üzerinde çok karlı bir sektörde değildir. Çok karlı olduğunu söyleyenlerin de çok iyi hesap yaptığını inanmıyorum. Bu ürünün maliyeti İtalya'da İspanya'da Çin'de aynıdır. Sınai maliyetinden bahsediyorum, minimal farklar vardır. Türkiye'de işçilik ucuzdur, hayır Türkiye'de işçilik ucuz değildir. İtalya'da işçilik pahalıdır, hayır İtalya'da işçilik pahalı değildir yani verimlilik esasına baktığımızda bir takım şeyleri doğru irdelediğimizde bizim maliyetlerimiz üç aşağı beş yukarı aynıdır. Ama sonrası sizin ticari maliyetleriniz, siz pazara hiçbir yatırım yapmazsanız, hiçbir tanıtım faaliyetinde bulunmazsanız, onun ekonomisini yaptığınızı zannederseniz ama o başka türlü size döner. Bu sektör büyüyecektir Türkiye'de, net olarak söylüyorum, Türkiye'ye katma değer vermeye devam edecektir. Ekonomi bu trendde gitmeye devam ettiği sürece çok kısa bir sürede 2,5 metrekareye çıkacaktır. Ona da hiçbir endişem yok, ama bundan sonra sektöre yeni girenlere hayat çok kolay olmayacaktır.

**G.S.:** Ege Seramik firmasının geniş ürün portföyü içinde özel tasarımları içeren koleksiyon tarzı ürünleri var, "Heritage" serisi gibi. Sanırım bu seri için yabancı bir tasarım firması ile çalıştınız. Yeni tasarımlar konusunda firmanız bünyesinde ne düşünüyorsunuz? Bu konuda İtalyan ve İspanyol üreticilere göre Türk firmalarının konumu nerede?

**B.Z.:** Heritage çok özel bir proje, şu anlamda özel; yurtdışında "Gates of Civilization" Türkiye'de de "Anadolu Medeniyetleri" diye lanse ediyoruz. Heritage serisinde bizim 3 ana başlığımız var; Urartu, Lidya, Frigya ve bunların altları da var. Bu ürün bizim ile ortaklaşa çalışan Türkiye'nin çok tanınmış arkeologları tarafından,

in the construction sector. The last 5 years is a loss for the industry. The sector only depleted the existing inventory. What did we do in the meantime? We lived on exports. Firms, which had a name in the domestic market, which had quality with proper goods, sold their products. We, as Ege Seramik, never went through the slightest bottleneck in respect of sales in the domestic market under any circumstances in no way but there were those who did. And those had to live. The ceramic market is quite degenerate, is far from supervision. Actually, I don't mean supervision in the commercial sense. Natural behavior took over and we distorted the market. The consumer was hesitant in such a distorted market.

**G.S.:** How do you see the future of the overall ceramic sector

**B.Z.:** The ceramic sector is one of the most significant sectors in Turkey. Looking at our own production, our value added to the economy is about 95%. Looking at the electronic sector, this is quite the opposite. When you look at the ceramic industry, a volume like 300 million Dollars, 500 million Dollars per year may not look very significant today but is extremely important in terms of value added. Here, we sell our own work force, our own raw material in processed form. We do not bring a machine, assemble it and sell it. This industry will grow in Turkey. There is still room in Turkey for the growth of this industry. Competition will increase. Companies will be managed more professionally because based on my own experience, the owner of the business will come to his factory and manage it for a factory capacity of 4 million square meters. When the capacity of the factory goes up to 8 million square meters, the owner must do other things. He has to become more professional and must invest in the system. After that, it is the job of the system. It is the job of professionalism. It must be managed professionally. I mean, to produce 20 million square meters is so easy. Selling it is hard, planning is hard. To figure out the logistics of it is hard. This industry will develop just like all sectors. They mention 300 million square meters for the ceramic production capacity of Turkey. To set it forth clearly, for the investor, it is not an attractive industry any more. It became a sector where only certain margins may be created with small profit margins, with large turnovers. It is not a very profitable sector either on paper as some want to show it to be. I don't believe that those who say it is very profitable make calculations correctly. The cost of this product is the same in Italy, Spain and China. I am talking about the industrial cost. There are minimal variations. In Turkey, labor is cheap, no labor is not cheap in Turkey. In Italy, labor is expensive, no, labor is not expensive in Italy. I mean, when you look at it based on productivity, when we discuss certain things correctly, our costs are more or less the same but after that, it is your commercial costs. If you don't make any investment in the market, if you don't carry out any promotional activity, you think you are saving but it comes back at you in some other way. This industry will grow in Turkey. I am saying this clearly. It will continue to contribute value added to Turkey. As long as the economy goes on this trend, in a short time, it will go up to 2.5 square meters. I have no worries there but life will not be very easy for those who enter the industry after now.

**G.S.:** Ege Seramik has collection style products containing special designs in its comprehensive product portfolio like the "Heritage" line. I think you worked with a foreign design firm for this line. What do you think about new designs within the body of your firm? How are the Turkish firms positioned in respect of Italian and Spanish producers in this area?

**B.Z.:** Heritage is a very special project. It is special in this sense. We promote it as "Gates of Civilization" abroad and as "Anadolu Medeniyetleri" in Turkey. We have three main headings in the

bizim dizaynlarımız tarafından, yörelerinde araştırmalar yapılmak suretiyle oradaki desenlerin bire bir karo seramiğe adapte edilmesi süreci ile geliştirilmiş bir üründür. Tamamen Anadolu topraklarından çıkan bizim dizaynlarımız tarafından geliştirilen konsept, bizim için de çok değerlidir. Dünya çapında son derece büyük bir kabul gördü. Çok da fazla modernize etmeden o Urartu medeniyetlerinde kalıntılarda gördüğümüz figürleri seramiğin üzerine uyguladık, çok başarılı oldu. Peki bütün portföye baktığımızda başlangıçta özellikle bütün sanayicilerin yaptığı gibi yani 70-80'li yıllardan bahsediyorum kopya yapıyorduk. Bir başkasının ürünü taklit ediyorduk açıkçası. Orada uzaklaşıyor firmalar, Ege Seramik bugün taklit edilen konumundadır, taklit eden konumda değildir. Bunlar bizim kendi arkadaşlarımız ve bizim çok değerli elemanlarımız var ve yurt dışında bunların irtibatında olduğu tasarımcılar ile bir ortak çalışma ürünü olarak yeni bir ürün yelpazesini oluşturacağız. Donanım yazılım konusunda da çok ciddi anlamda yatırımlarımız var.

**G.S.:** Peki, plastik malzemeler ile ilgileniyor musunuz yani akrilik gibi?

**B.Z.:** Hayır. İlk ünitemiz içerisinde vardı ama onu şu anda üretmiyoruz yakın planda da üretme eğilimi içinde değiliz ancak satış kanallarımızın ihtiyacı olan ürünleri biz kendi markamız altında, kendi garantimiz altında kendi öngördüğümüz formlarda yaptırıp, satıyoruz. Yani bir nevi fason yaptırıp, satıyoruz. Bizim kontrolümüzde satışı yapıyor.

**G.S.:** Sayın Bülent Zihnalı Seramik Federasyonu olarak bize zaman ayırdığınız ve sorularımızı yanıtladığınız için çok teşekkür ederiz.

Heritage line. Urartu, Lidya, Frigya and these have sub-sections. This product is one developed by adaptation of the designs by making research in those regions by many renowned archaeologists in Turkey who work together with us, by our designers to ceramic tile one-on-one. The concept which emerges fully out of Anatolian soil, developed by our designers, is very valuable for us too. It got major recognition worldwide. We applied the figures we see in the remnants of those Urartu civilizations, to the ceramic without much modernization. It was very successful. Now, looking at the whole portfolio, in the beginning, like all industrialists did, I mean, the 70s, 80s, we were copying. Actually, we were just imitating somebody else's product. Now the firms are getting away from this. Ege Seramik today is imitated, not the imitator. These are how our own employees and we have very valuable staff and we will form a new product range as a product of joint work with designers these are in contact with abroad. We have very serious investments on hardware, software too.

**G.S.:** Well, are you interested in plastic materials like acrylic?

**B.Z.:** No, first it was in our unit but we are not producing it right now and we will not be producing in the near future but the products needed by our marketing channels, we have those made in forms that we stipulate under our own brand, under our own guarantee. I mean, we have them sort of toll manufactured and sell them. They are sold under our supervision.

**G.S.:** Mr. Bülent Zihnalı, we thank you very much for your time and for answering our questions.

# EGESERAMİK

