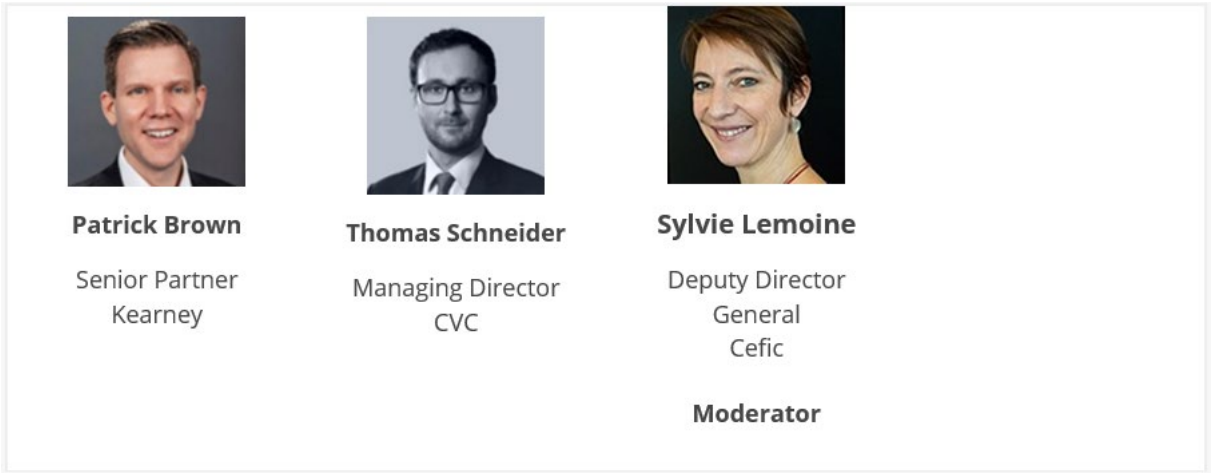
Cefic Chemical Convention 2026
22 Ekim 2026 | Lizbon, Portekiz
Panel: Navigating Europe's Chemical Market Challenges: How Private Equity Enhances Competitiveness Through Value Creation
Konu: Avrupa Kimya Piyasasındaki Zorlukları Aşmak: Özel Sermaye, Değer Yaratma Yoluyla Rekabet Gücünü Nasıl Artırıyor?



Bu panelde, Avrupa kimya sanayisinin karşı karşıya bulunduğu rekabet gücü kaybının yalnızca enerji maliyetleri, Çin kaynaklı rekabet ve düzenleyici yükümlülüklerden kaynaklanmadığı; şirketlerin yönetim yapıları, yatırım kararları, operasyonel verimlilikleri ve sermaye tahsis mekanizmalarının da önemli rol oynadığı değerlendirilmiştir.

Önceki panelde Avrupa kimya sanayisinin ekonomik durumu ve yapısal sorunları ortaya konulurken, bu oturumda daha çok şirketlerin kendi kontrolleri altında bulunan alanlarda neler yapabilecekleri ve özel sermaye yatırımcılarının (private equity) sektörel dönüşüme nasıl katkı sağlayabilecekleri tartışılmıştır.

Panelin iki ana konuşmacısı:

- **Patrick Brown – Kearney:** Avrupa Enerji, Kimya ve Proses Endüstrileri uygulamalarından sorumlu kıdemli ortak. Şirket stratejileri, operasyonel verimlilik, maliyet optimizasyonu ve organizasyonel dönüşüm konularını değerlendirmiştir.
- **Dr. Thomas Schneider** – CVC: Kimya yatırımlarından sorumlu yönetici direktör. Özel sermaye yatırımları, şirket satın almaları, yeniden yapılandırma, yönetim modelleri ve yatırımcı perspektifini aktarmıştır.

Panelin temel yaklaşımı, Avrupa kimya sanayisinin karşılaştığı sorunların önemli bir bölümünün şirketlerin doğrudan kontrol edebileceği alanlarda bulunduğu ve doğru yönetim modeliyle mevcut üretim varlıklarının rekabet gücünün artırılabileceği yönündedir.

Patrick Brown – Kearney

Avrupa kimya sanayisinin rekabet gücü ve şirketlerin kontrol edebileceği dönüşüm alanları

Avrupa kimya sanayisinin yapısal dezavantajları

Patrick Brown, Avrupa kimya sanayisinin ABD ve Çin karşısındaki maliyet dezavantajlarının önemli ölçüde yapısal nitelik taşıdığını belirtmiştir.

Avrupa'nın yüksek enerji maliyetleri, zayıf iç talep, yaşlanan üretim tesisleri, küresel kapasite fazlası ve karmaşık düzenleyici yükümlülüklerle karşı karşıya bulunduğunu ifade etmiştir. Sunumda Avrupa'daki üretim maliyetlerinin belirli kimyasal ürünlerde Çin'e kıyasla yaklaşık %45 daha yüksek olabildiği örnek bir maliyet modeli paylaşılmıştır. Bununla birlikte, söz konusu farkın tamamının enerji veya hammadde maliyetlerinden kaynaklanmadığına dikkat çekilmiştir. Özellikle Avrupa'daki tesis kapanışlarının önemli bir bölümünde yüksek enerji maliyetlerinin gerekçe gösterildiği, ancak şirketlerin kendi operasyonel yapılarında da önemli iyileştirme alanları bulunduğu vurgulanmıştır.

Rekabet gücü kaybının ne kadarı şirketlerin kontrolünde?

Sunumun en dikkat çekici iddialarından biri, Avrupa kimya sanayisinin rekabet gücü kaybının yaklaşık üçte ikisinin, hatta bazı değerlendirmelerde dörtte üçüne yaklaşan bölümünün, şirketlerin kendi karar ve uygulamalarıyla iyileştirilebilecek alanlarla ilişkili olduğudur.

Brown, enerji fiyatları ve ticaret politikaları gibi dışsal koşulların şirketler tarafından değiştirilemeyeceğini kabul etmekle birlikte, aşağıdaki alanlarda önemli iyileştirmeler yapılabileceğini belirtmiştir:

- Üretim süreçlerinin ve hammadde kullanım verimliliğinin geliştirilmesi.
- İş gücü verimliliğinin artırılması ve organizasyonel yapıların sadeleştirilmesi.
- Satın alma, bakım ve genel yönetim giderlerinin daha etkin yönetilmesi.
- Yatırım kararlarının hızlandırılması ve sermayenin doğru alanlara yönlendirilmesi.
- Ar-Ge faaliyetlerinin müşteri ihtiyaçları ve ticari sonuçlarla daha güçlü ilişkilendirilmesi.

Bu çerçevede, Avrupa kimya sanayisinin rekabet gücünü artırabilmesi için yalnızca kamu otoritelerinden destek beklemek yerine, şirketlerin kendi yönetim ve operasyon modellerini de sorgulamaları gerektiği ifade edilmiştir.

Büyük kimya şirketlerinin organizasyonel sorunları

Brown, büyük ölçekli kimya şirketlerinde karar alma süreçlerinin zaman içerisinde karmaşıklaştığını ve bunun şirketlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlama kabiliyetini zayıflattığını belirtmiştir. Özellikle yatırım kararlarında çok sayıda yönetim kademesinin onayının gerekmesi, sorumlulukların farklı birimlere dağılması ve yöneticilerin bireysel performansları ile şirketin ekonomik sonuçları arasındaki ilişkinin zayıflaması üzerinde durmuştur.

Sunumda, bazı büyük şirketlerde önemli yatırım kararlarının ortalama beş ayrı onay aşamasından geçtiği ifade edilmiştir. Bu durumun, kararların gecikmesine ve yöneticilerin risk almaktan kaçınmasına neden olabildiği değerlendirilmiştir.

Sermaye tahsisi ve stratejik olmayan iş birimleri

Brown, büyük kimya gruplarında yatırım kaynaklarının çoğunlukla yüksek büyüme potansiyeline sahip veya şirketin temel stratejisiyle uyumlu görülen iş birimlerine yönlendirildiğini belirtmiştir. Bu yaklaşımın, ekonomik açıdan potansiyel taşıyan ancak şirketin öncelikleri arasında bulunmayan bazı iş birimlerinin yeterli yatırım alamamasına yol açabildiğini ifade etmiştir. Bu tür işletmelerin farklı bir sahiplik ve yönetim yapısı altında daha başarılı olabileceği değerlendirilmiştir.

Operasyonel maliyetlerin azaltılması

Brown, maliyet optimizasyonunun yalnızca personel azaltımı veya tesis kapatılması şeklinde değerlendirilmemesi gerektiğini özellikle vurgulamıştır. Mevcut tesislerde bakım uygulamalarının standartlaştırılması, enerji ve hammadde verimliliğinin artırılması, satın alma kararlarının daha etkin yönetilmesi ve ürün spesifikasyonlarının gözden geçirilmesi yoluyla önemli tasarruflar elde edilebileceğini belirtmiştir. Örneğin, satın alma harcamalarında belirli eşiklerin üzerinde doğrudan kâr-zarar sorumluluğuna sahip yöneticilerin onayının aranmasının bile maliyet disiplinini önemli ölçüde artırabildiği ifade edilmiştir. Brown'ın temel mesajı, Avrupa kimya sanayisindeki mevcut üretim tesislerinin rekabet gücünün artırılması için henüz kullanılmamış önemli bir operasyonel iyileştirme potansiyeli bulunduğu yönündedir.

Dr. Thomas Schneider – CVC

Özel sermaye yatırımları, şirketlerin yeniden yapılandırılması ve Avrupa kimya sanayisinde değer yaratma fırsatları

Private equity modelinin kimya sanayisindeki rolü

Thomas Schneider, özel sermaye yatırımcılarının kimya sanayisindeki rolünü, yalnızca şirket satın alan ve satan finansal kuruluşlar olarak değil, işletmelerin performansını ve rekabet gücünü geliştiren aktif yatırımcılar olarak değerlendirmiştir. CVC'nin kimya sektöründe uzun yıllardır yatırım yaptığını ve özellikle büyük kimya gruplarının stratejik öncelikleri dışında kalan iş birimlerini satın alarak bağımsız şirketlere dönüştürme konusunda deneyim sahibi olduğunu belirtmiştir.

CVC'nin yatırım yaklaşımında şirketlerin genellikle beş ila yedi yıl boyunca elde tutulduğu, bu süre içerisinde operasyonel ve ticari performanslarının geliştirilerek yeni yatırımcılara devredildiği ifade edilmiştir. Schneider, private equity modelinin temel avantajlarını hızlı karar alma, güçlü yönetim teşvikleri, sermayenin belirli stratejik önceliklere yönlendirilmesi ve yönetim ekiplerine daha fazla sorumluluk verilmesi olarak sıralamıştır.

Şirket satın almaları ve yeniden yapılandırma

Schneider, büyük kimya şirketlerinin portföylerinde stratejik öncelik taşımayan ancak ekonomik açıdan önemli potansiyele sahip işletmeler bulunduğunu belirtmiştir. Bu işletmelerin ana şirket bünyesinde yeterli yatırım ve yönetim ilgisi görmeyebildiğini, bağımsız bir şirket hâline getirildiklerinde ise daha etkin yönetilebildiklerini ifade etmiştir. CVC'nin geçmişte gerçekleştirdiği kimya yatırımlarından örnekler paylaşarak, özellikle şirket bölümlerinin ayrıştırılması (carve-out), benzer işletmelerin birleştirilmesi ve yönetim yapılarının yeniden düzenlenmesi yoluyla önemli değer yaratılabildiğini aktarmıştır. Bu kapsamda, DSM'den satın alınan bir işletmenin başka bir şirketle birleştirilmesi sonucunda küresel ölçekte güçlü bir oyuncuya dönüştürüldüğü AOC örneği üzerinde durulmuştur. Söz konusu işletmenin başlangıçta yaklaşık 20–30 milyon düzeyindeki faaliyet kârlılığının, daha sonraki süreçte yaklaşık 325 milyon düzeyine ulaştığı ifade edilmiştir. Bu dönüşümde satın almalar, fiyatlandırma stratejileri, sermaye tahsisi ve operasyonel verimlilik uygulamalarının etkili olduğu belirtilmiştir.

Private equity şirketlerinin karar alma avantajı

Schneider, büyük kimya şirketleri ile özel sermaye yatırımcıları arasındaki temel farklılıklardan birinin karar alma hızı olduğunu belirtmiştir. Özel sermaye sahipliğindeki işletmelerde yatırımcılar ve yönetim ekipleri arasındaki doğrudan iletişim sayesinde önemli yatırım kararlarının çok daha kısa sürede alınabildiğini ifade etmiştir. Örnek olarak, bazı durumlarda 50 milyon avroluk yatırım kararlarının dahi yönetim ekibiyle gerçekleştirilen

doğrudan görüşmeler sonucunda hızla sonuçlandırılabildiğini aktarmıştır. Bununla birlikte, özel sermaye modelinin her yatırımda başarılı olmadığını, yanlış yatırım kararları nedeniyle sermaye kayıpları yaşanabildiğini de kabul etmiştir.

Yönetim ekiplerinin şirketin ortağı hâline getirilmesi

Schneider'in özellikle üzerinde durduğu konulardan biri, yöneticilerin performansının şirketin finansal sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendirilmesidir. CVC'nin satın aldığı işletmelerde yönetim ekiplerine şirket hissesi verilerek yöneticilerin aynı zamanda yatırımcı konumuna getirildiği belirtilmiştir. Bu yaklaşımın yöneticilerin karar alma biçimini değiştirdiği, maliyetler, yatırımlar, müşteri ilişkileri ve büyüme fırsatları konusunda daha girişimci davranmalarını sağladığı ifade edilmiştir.

Schneider, yalnızca prim sistemlerinin değiştirilmesinin değil, yöneticilerin gerçek anlamda şirketin ekonomik başarısına ortak edilmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Yüz günlük dönüşüm planı

CVC'nin satın aldığı işletmelerde genellikle ilk 100 günü kapsayan ayrıntılı bir dönüşüm planı hazırlandığı belirtilmiştir. Bu plan kapsamında işletmenin maliyet yapısı, organizasyon modeli, ticari stratejisi, yatırım ihtiyaçları ve büyüme fırsatları değerlendirilmekte; öncelikli alanlar belirlenerek uygulamaya geçilmektedir. Schneider, dönüşüm sürecinde ilk altı ila sekiz ayın özellikle maliyetlerin kontrol altına alınması bakımından kritik olduğunu ifade etmiştir. Elde edilen finansal kaynakların daha sonra Ar-Ge, ticari faaliyetler ve yeni şirket satın almaları için kullanılabildiği belirtilmiştir.

Ar-Ge yaklaşımının değiştirilmesi

Schneider, kimya sanayisinde Ar-Ge faaliyetlerinin yalnızca yeni moleküllerin keşfedilmesine odaklanmasının her zaman ticari açıdan doğru sonuçlar vermediğini ifade etmiştir. Bazı şirketlerde Ar-Ge kaynaklarının yaklaşık %80'inin yeni molekül araştırmalarına, yalnızca %20'sinin uygulama geliştirme faaliyetlerine ayrıldığını; CVC'nin bu yaklaşımı tersine çevirmeyi hedeflediğini belirtmiştir. Önerilen modelde kaynakların yaklaşık %80'inin müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün geliştirme, formülasyon ve uygulama çalışmalarına, %20'sinin ise seçilmiş yeni molekül araştırmalarına yönlendirilmesi öngörülmektedir. Bunun, temel araştırmanın tamamen terk edilmesi anlamına gelmediğini; ancak daha az sayıda, ticari potansiyeli yüksek projeye odaklanılması gerektiğini vurgulamıştır.

Private equity yatırımları için uygun kimya alanları

Schneider, kimya sektörünün bütün alt segmentlerinin özel sermaye yatırımcıları açısından aynı ölçüde cazip olmadığını belirtmiştir. Özellikle çok yüksek yatırım gerektiren, enerji yoğun ve büyük ölçekli temel kimyasal üretim tesislerinin private equity modeli açısından daha zor alanlar olduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık, düşük ve orta düzeyde sermaye yoğunluğuna sahip, müşteriye yakın, formülasyon ve uygulama geliştirme odaklı işletmelerin daha uygun yatırım fırsatları sunduğunu belirtmiştir. Kimyasal dağıtım, gıda bileşenleri, hayvan besleme ürünleri, özel kimyasallar ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik formülasyon faaliyetleri bu kapsamda değerlendirilmiştir. Schneider'in temel mesajı, Avrupa kimya sanayisinde önemli yatırım fırsatlarının hâlen mevcut olduğu, ancak bu fırsatların tüm sektöre eşit biçimde dağılmadığı ve yatırımcıların seçici davranması gerektiği yönündedir.

Panel Tartışması – Öne Çıkan Konular

Avrupa'da hangi kimyasal değer zincirleri korunmalı?

Panelin soru-cevap bölümünde, Avrupa'nın bütün kimyasal üretim kapasitesini korumasının gerekli veya mümkün olup olmadığı tartışılmıştır. Konuşmacılar, yalnızca yüksek katma değerli özel kimyasalların korunmasına odaklanılmasının yeterli olmayabileceğini belirtmiştir. Temel kimyasalların Avrupa'dan tamamen kaybolmasının, bu ürünleri kullanan diğer sanayi kolları üzerinde öngörülmesi güç etkiler yaratabileceği ifade edilmiştir. Özellikle entegre kimya kümelerinde bir üretim tesisinin kapanmasının, diğer işletmelerin hammadde teminini, yan ürün kullanımını ve ekonomik sürdürülebilirliğini etkileyebileceği vurgulanmıştır. Bu nedenle, stratejik kimyasalların belirlenmesinde yalnızca ilgili ürünün kârlılığına değil, bütün değer zincirindeki rolüne bakılması gerektiği değerlendirilmiştir.

Çin ile rekabette farklı ekonomik hedefler

Katılımcılardan biri, Avrupa ve Çin'deki kimya şirketlerinin yalnızca maliyet yapıları açısından değil, ekonomik hedefleri bakımından da farklılaştığını belirtmiştir. Avrupalı şirketlerin sermaye getirisi ve kârlılık hedeflerine odaklandığı, bazı Çinli üreticilerin ise pazar payı, üretim hacmi ve istihdam gibi hedeflere daha fazla önem verebildiği ifade edilmiştir. Bu nedenle, Avrupalı bir üreticinin Çinli rakibiyle aynı maliyet seviyesine ulaşmasının bile rekabet sorununu tamamen ortadan kaldırmayabileceği dile getirilmiştir. Schneider, Çin'deki şirketlerin de giderek daha fazla kârlılığa odaklanmaya başladığını, ancak yatırım ve performans beklentilerinde farklılıkların devam ettiğini belirtmiştir.

Private equity modeli uzun vadeli sanayi dönüşümünü finanse edebilir mi?

Panelde özel sermaye yatırımcılarının beş ila yedi yıllık yatırım ufuklarının, kimya sanayisindeki uzun vadeli dönüşüm ihtiyaçlarıyla ne ölçüde uyumlu olduğu da sorgulanmıştır. Özellikle karbonsuzlaşma, yeni üretim teknolojileri ve büyük ölçekli tesis

yatırımlarının çok yüksek sermaye gerektirdiği vurgulanmıştır. Bir katılımcı, Avrupa kimya sanayisinin önümüzdeki on yıldaki temel sorunlarından birinin mevcut işletmelerin el değiştirmesinden ziyade, tesislerin modernizasyonu ve yeni teknolojilere yapılacak yatırımların finansmanı olacağını belirtmiştir. Schneider, private equity modelinin her kimya alt sektörüne uygun olmadığını kabul etmiş; çok yüksek sermaye gerektiren projeler yerine daha sınırlı yatırımlarla önemli değer yaratılabilecek işletmelere odaklandıklarını ifade etmiştir.

Tesis kapanışları son seçenek olmalı

Patrick Brown, Avrupa'daki üretim tesislerinin kapatılmasının mümkün olduğunca son seçenek olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Tesis kapanışlarının yüksek maliyetli, uzun süreli ve çoğu zaman geri dönüşü zor kararlar olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca entegre kimya kümelerinde bir tesisin kapanmasının diğer üreticiler üzerinde zincirleme etkiler yaratabileceğine dikkat çekmiştir. Bu nedenle, tesis kapatma kararlarından önce operasyonel verimlilik, satın alma optimizasyonu, organizasyonel dönüşüm ve ticari stratejilerin gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Maliyet azaltımı müşteri hizmetlerini olumsuz etkilememeli

Tartışmalarda, maliyet azaltma programlarının ürün kalitesi, müşteri hizmetleri, teslimat güvenilirliği ve inovasyon kapasitesi üzerindeki olası etkileri de gündeme gelmiştir. Konuşmacılar, maliyet optimizasyonunun müşteriye sunulan değeri azaltmaması gerektiğini belirtmiştir. Özellikle ticari ekiplerin güçlendirilmesi, müşteri ihtiyaçlarına yönelik Ar-Ge çalışmalarının artırılması ve hizmet kalitesinin korunmasının uzun vadeli rekabet gücü açısından kritik olduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda maliyet azaltımının, yalnızca giderlerin düşürülmesi değil, kaynakların daha yüksek değer yaratan faaliyetlere yönlendirilmesi olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Avrupa sanayi politikaları ve stratejik bağımlılıklar

Panelin son bölümünde, Avrupa'daki politika yapıcıların kimyasal değer zincirlerindeki stratejik bağımlılıkları daha iyi analiz etmeleri gerektiği belirtilmiştir. Schneider, vitamin E üretimini örnek göstererek, belirli kimyasalların üretim kapasitesinin çok az sayıda ülkede yoğunlaşmasının küresel tedarik güvenliği açısından önemli riskler yaratabileceğini ifade etmiştir. Bazı entegre üretim tesislerinin yeniden kurulmasının milyarlarca avroluk yatırım gerektirdiği, bu nedenle kapanan kapasitenin ileride yeniden oluşturulmasının son derece güç olabileceği vurgulanmıştır. Konuşmacılar, Avrupa'nın hangi kimyasallarda üretim kapasitesini koruması gerektiğini belirlemesi ve bu doğrultuda daha hızlı politika kararları alması gerektiğini ifade etmiştir. Panelde Avrupa politika yapıcılarına verilen en önemli mesajlardan biri, stratejik kararların daha fazla geciktirilmemesi gerektiği olmuştur.

Genel Değerlendirme

Bu panel, Avrupa kimya sanayisinin rekabet gücü sorununa önceki oturumdan farklı bir perspektif getirmiştir. İlk panelde enerji maliyetleri, küresel kapasite fazlası ve Çin kaynaklı rekabet baskısı öne çıkarken, bu oturumda şirketlerin kendi yönetim ve operasyon modellerinde gerçekleştirebilecekleri dönüşümlerin önemi vurgulanmıştır.

Konuşmacıların ortak yaklaşımı, Avrupa kimya sanayisinin mevcut dezavantajlarına rağmen önemli bir üretim altyapısına, teknik bilgi birikimine, entegre sanayi kümelerine ve inovasyon kapasitesine sahip olduğu yönündedir. Bu avantajların korunabilmesi için şirketlerin sermaye tahsisi, organizasyonel yapılanma, operasyonel verimlilik ve Ar-Ge stratejilerini yeniden değerlendirmeleri gerektiği ifade edilmiştir. Panelde private equity modelinin özellikle büyük kimya şirketlerinin stratejik öncelikleri dışında kalan işletmelerin yeniden yapılandırılmasında önemli bir rol oynayabileceği değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, yüksek sermaye gerektiren temel kimyasal üretimi ve uzun vadeli karbonsuzlaşma yatırımlarında bu modelin sınırlılıkları bulunduğu da ortaya konulmuştur.