Cefic Chemical Convention 2026 – 5. Panel Özeti
23 Ekim 2026 | Lizbon, Portekiz
Keynote session: The Global Race for Industrial Capacity: What Is Europe's Response?
Kilit oturum: Endüstriyel kapasite için küresel yarış: Avrupa'nın yanıtı nedir?



Ram Charan

Business adviser and author



Stephen Sackur

Times Radio Presenter, Former host of BBC HARDtalk

Moderator

Ana konu: Çin'in küresel üretim kapasitesi ve tedarik zincirleri üzerindeki artan etkisi, Avrupa kimya sanayisinin karşı karşıya olduğu rekabet tehditleri ve Avrupa'nın geliştirmesi gereken stratejik politikalar.

Panelin Genel Çerçevesi

Cefic Chemical Convention 2026 kapsamında gerçekleştirilen son oturumda, uluslararası iş stratejisi danışmanı Ram Charan, Çin'in küresel ekonomide giderek artan etkisini ve bu gelişmenin Avrupa kimya sanayisi açısından yarattığı riskleri değerlendirmiştir.

Charan, China's 90% Model adlı kitabında ele aldığı görüşlerden hareketle, Çin'in küresel ekonomik stratejisinin yalnızca düşük maliyetli üretim ve ihracata dayanmadığını, belirli stratejik sektörlerde küresel üretim kapasitesini kontrol etmeye yönelik uzun vadeli bir yaklaşım içerdiğini savunmuştur.

Charan'a göre Çin, özellikle 2012 yılından itibaren belirli sektörlerde dünya talebinin çok büyük bölümünü karşılayabilecek üretim kapasitesi oluşturmayı, ürünleri düşük fiyatlarla uluslararası pazarlara sunmayı ve rakip ülkelerdeki üreticilerin ekonomik sürdürülebilirliğini zayıflatmayı hedefleyen bir model geliştirmiştir.

Bu stratejinin yalnızca ticari rekabet olarak değerlendirilmemesi gerektiğini belirten Charan, Çin'in üretim kapasitesi ve tedarik zincirleri üzerindeki hâkimiyetini jeopolitik bir güç unsuru olarak kullanabildiğini ifade etmiştir.

Oturumun temel tartışma konusu, Avrupa'nın Çin kaynaklı rekabet karşısında mevcut sanayi kapasitesini nasıl koruyabileceği ve uzun vadeli teknolojik ve ekonomik bağımsızlığını nasıl sürdürebileceği olmuştur.

Moderatör Stephen Sackur ve katılımcılar ise Charan'ın değerlendirmelerini farklı açılardan sorgulayarak Avrupa'nın rekabetçilik sorunlarının yalnızca Çin'in sanayi politikalarından kaynaklanmadığını, Avrupa'nın kendi yatırım eksiklikleri, yüksek üretim maliyetleri ve inovasyon kapasitesinin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Ram Charan – Çin'in Küresel Ekonomik Stratejisi

Çin'in stratejik sektörlerde üretim kapasitesi oluşturma yaklaşımı

Ram Charan, Çin'in ekonomik stratejisinin temelinde, belirli sektörlerde küresel talebin çok büyük bölümünü karşılayabilecek üretim kapasitesi oluşturulmasının bulunduğunu ifade etmiştir.

Charan'a göre bu yaklaşımın temel unsurları şunlardır:

- Stratejik öneme sahip sektörlerin merkezi olarak belirlenmesi.
- Bu sektörlerde dünya talebinin %90'ına ulaşabilecek üretim kapasitesi oluşturulmasının hedeflenmesi.
- Büyük ölçekli üretim tesisleri aracılığıyla birim maliyetlerin düşürülmesi.
- Ürünlerin düşük kâr marjlarıyla, hatta bazı durumlarda zararına satılması.
- Kısa vadeli şirket kârlılığından ziyade küresel pazar payının artırılmasına öncelik verilmesi.
- Rakip ülkelerdeki üretim kapasitesinin zaman içerisinde ekonomik açıdan sürdürülemez hâle getirilmesi.

Charan, Çin'deki şirketlerin geleneksel piyasa ekonomilerindeki şirketlerden farklı bir ekonomik çerçevede faaliyet gösterdiğini savunmuştur. Batılı şirketlerin yatırım kararlarını genellikle kârlılık ve sermaye getirisi üzerinden değerlendirdiğini, Çin'in ise belirli sektörlerde kısa vadeli zararları kabul ederek uzun vadeli stratejik üstünlük sağlamayı hedeflediğini belirtmiştir. Bu nedenle Avrupa'daki şirketlerin yalnızca Çinli üreticilerle değil, Çin devletinin yönlendirdiği bütünleşik bir sanayi stratejisiyle rekabet ettiğini ileri sürmüştür. Charan, bu yaklaşımın özellikle Xi Jinping yönetiminde güçlendiğini ve belirli ürün gruplarında devlet politikaları ile şirket stratejilerinin birbirini tamamladığını ifade etmiştir.

Temel mesaj: Çin'in belirli sektörlerdeki rekabet avantajı yalnızca düşük üretim maliyetlerinden değil, büyük ölçekli kapasite yatırımlarını ve uzun vadeli pazar hâkimiyetini önceleyen merkezi sanayi politikalarından kaynaklanmaktadır.

Çin'in ekonomik gücünün jeopolitik amaçlarla kullanılması

Charan, Çin'in küresel üretim ve tedarik zincirlerindeki konumunu yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda jeopolitik bir güç unsuru olarak değerlendirmiştir. Bu kapsamda özellikle nadir toprak elementleri ve mıknatıs tedarikine ilişkin gelişmeleri örnek göstermiştir. Çin'in belirli mıknatıs türlerinin ihracatını kısıtlamasının, çok sayıda sanayi sektöründe üretim süreçlerini etkileyebilecek sonuçlar doğurabileceğini belirtmiştir. Charan'a göre bu durum, stratejik öneme sahip tek bir ürünün veya girdinin tedarikinin kontrol edilmesinin, çok sayıda endüstri üzerinde baskı oluşturmak için yeterli olabileceğini göstermektedir. Konuşmasında mıknatısların en az 30 farklı sektörde kullanıldığını ve Çin'in bu tür kritik ürünlerdeki hâkimiyetinin diğer ülkeler açısından ciddi ekonomik güvenlik riskleri oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu gelişmelerin kimya sanayisi açısından da önemli olduğunu, çünkü kimya sektörünün birçok endüstrinin temel hammadde ve ara malı tedarikçisi konumunda bulunduğunu vurgulamıştır.

Temel mesaj: Kritik hammaddeler, ara ürünler ve üretim teknolojilerindeki dışa bağımlılık, ekonomik rekabetin ötesinde stratejik güvenlik riski yaratmaktadır.

Avrupa'nın Çin ile ticaret dengesi ve sanayi kapasitesindeki gerileme

Charan, Avrupa'nın Çin ile ticaretindeki dengesizliğin giderek büyüdüğünü ve bunun Avrupa sanayisinin geleceği açısından önemli bir risk oluşturduğunu savunmuştur Konuşmasında Avrupa'nın Çin ile ticaret açığının yaklaşık 400 milyar dolar düzeyinde olduğunu ileri sürmüş ve mevcut eğilimlerin devam etmesi durumunda bu dengesizliğin daha da büyüyebileceğini belirtmiştir. Ayrıca Çin'in küresel ticaret fazlasının çok yüksek seviyelere ulaştığını ve bu kaynakların yeni yatırımlar, şirket satın almaları, finansman faaliyetleri ve stratejik sektörlerin desteklenmesi amacıyla kullanılabileceğini ifade etmiştir. Charan'a göre Avrupa'nın Çin ile ticaretindeki temel sorun yalnızca ithalatın artması değildir. Daha önemli risk, Avrupa'daki üretim tesislerinin kapanması ve zaman içerisinde belirli ürünlerin üretimine ilişkin teknik bilgi, insan kaynağı ve endüstriyel altyapının kaybedilmesidir. Bir üretim tesisinin kapanmasının yalnızca mevcut üretim kapasitesinin kaybı anlamına gelmediğini, aynı zamanda gelecekte benzer bir kapasitenin yeniden kurulmasını da zorlaştırdığını belirtmiştir. Bu nedenle Avrupa'nın kısa vadeli düşük maliyetli ithalat avantajı ile uzun vadeli sanayi kapasitesini koruma ihtiyacı arasında stratejik bir tercih yapmak zorunda olduğunu savunmuştur.

Temel mesaj: Avrupa'nın asıl riski yalnızca ticaret açığının büyümesi değil, üretim kapasitesini ve stratejik sektörlerdeki teknolojik yetkinliklerini kalıcı olarak kaybetmesidir.

Ram Charan'ın Avrupa İçin Önerdiği Stratejik Yaklaşım

Stratejik üretim kapasitesinin korunması

Charan, Avrupa'nın Çin ile rekabet edebilmesi için öncelikle hangi sektörlerde ve ürün gruplarında kendi üretim kapasitesini koruması gerektiğini belirlemesini önermiştir. Bu yaklaşımın bütün sektörlerin aynı ölçüde desteklenmesi anlamına gelmediğini, aksine kritik ürün ve teknolojilerin önceliklendirilmesini gerektirdiğini belirtmiştir. Özellikle belirli ürünlerin üretim maliyetleri Çin'e kıyasla daha yüksek olsa bile, stratejik öneme sahip üretim kapasitesinin korunmasının uzun vadede zorunlu olabileceğini savunmuştur. Charan, Avrupa'nın tek başına hareket etmesinin yeterli olmayabileceğini; ABD, Birleşik Krallık, Japonya ve diğer stratejik ortaklarla iş birliği yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu iş birliklerinin kritik hammaddeler, üretim teknolojileri ve stratejik ara ürünler üzerinde yoğunlaşabileceğini belirtmiştir.

Damping ve aşırı kapasite sorunlarına karşı önlemler

Charan, Çin kaynaklı rekabetin yalnızca gümrük tarifeleriyle çözülemeyeceğini ifade etmiştir. Özellikle ABD'nin geniş kapsamlı tarifeler uygulayan yaklaşımının yeterince hedef odaklı olmadığını savunmuştur. Bunun yerine, Çin'in belirli sektörlerde oluşturduğu aşırı üretim kapasitesinin ve düşük fiyatlı ihracatın ürün bazında incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Avrupa'nın kendi üretim kapasitesini desteklemesinin yanı sıra, devlet destekli aşırı kapasite ve damping uygulamalarının Avrupa pazarındaki etkilerini sınırlandıracak mekanizmalar geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Charan, bu tür önlemlerin geleneksel anlamda korumacılık olarak değerlendirilmesinin yeterli olmadığını, stratejik üretim kapasitesinin korunması açısından ele alınması gerektiğini savunmuştur.

Genel ticaret politikaları yerine ürün bazlı stratejiler

Charan'ın en fazla vurguladığı konulardan biri, Çin'e karşı geliştirilecek politikaların genel sektör tanımları üzerinden değil, belirli ürün grupları üzerinden oluşturulması gerektiğidir. Çin'in ekonomik stratejisinin ürün bazında yürütüldüğünü belirten Charan, Avrupa'nın da benzer ayrıntı düzeyinde analiz yapması gerektiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda şirketlerin ve kamu otoritelerinin aşağıdaki sorulara yanıt araması gerektiğini belirtmiştir:

- Hangi kimyasal ürünlerde Çin kaynaklı aşırı kapasite bulunmaktadır?
- Hangi ürünlerde Avrupa'nın üretim kapasitesi kapanma riskiyle karşı karşıyadır?
- Hangi kritik girdilerde Çin'e bağımlılık bulunmaktadır?
- Çin'in hangi ürünlerde Avrupa veya diğer ülkelere bağımlılığı devam etmektedir?
- Hangi ürünlerde ortak yatırım veya alternatif tedarik zinciri oluşturulması mümkündür?

Charan, bu analizlerin yalnızca kamu otoriteleri tarafından değil, doğrudan ilgili sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin katkısıyla gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Temel mesaj: Avrupa'nın Çin'e karşı geliştireceği stratejiler genel ticaret politikalarından ziyade, kritik ürünlerin ve üretim kapasitelerinin ayrıntılı analizine dayanmalıdır.

Moderatör Stephen Sackur, Charan'ın değerlendirmelerini farklı açılardan sorgulayarak tartışmanın daha geniş bir ekonomik ve jeopolitik çerçevede ele alınmasını sağlamıştır.

Çin'in ekonomik hâkimiyeti geri döndürülebilir mi?

Sackur, Çin'in bazı sektörlerde elde ettiği üretim üstünlüğünün kalıcı olup olmadığını ve Avrupa'nın bu eğilimi tersine çevirme kapasitesine sahip bulunup bulunmadığını sormuştur.

Charan, mevcut durumun geri döndürülemez olmadığını, ancak bunun uzun vadeli ve kararlı bir sanayi politikası gerektirdiğini belirtmiştir.

Çin bir rakip mi, yoksa stratejik tehdit mi?

Sackur, Çin'in ekonomik faaliyetlerinin yalnızca ticari rekabet kapsamında mı değerlendirilmesi gerektiğini, yoksa Avrupa'nın Çin'i jeopolitik bir tehdit olarak mı görmesi gerektiğini sorgulamıştır.

Charan, özellikle stratejik sektörlerde Çin devletinin yönlendirdiği politikaların dikkate alınması gerektiğini savunmuştur.

Avrupa, ABD yerine Çin ile daha yakın iş birliği geliştirebilir mi?

Sackur, ABD'nin ticaret politikalarındaki değişimlerin Avrupa'nın geleneksel ekonomik ortaklıklarını zorlaştırdığını ve bazı Avrupa ülkelerinin Çin ile ilişkilerini güçlendirmeye yöneldiğini hatırlatmıştır.

Bu kapsamda Avrupa'nın Çin ile daha yakın ekonomik iş birliği geliştirmesinin bir alternatif olup olamayacağını sormuştur.

Charan, Çin ile iş birliğinin tamamen dışlanmaması gerektiğini, ancak Avrupa'nın öncelikle kendi stratejik üretim kapasitesini koruması gerektiğini belirtmiştir.

Çin'in kendi ekonomik sorunları yeterince dikkate alınıyor mu?

Sackur, Çin'in demografik sorunları, emlak sektöründeki kriz, iç tüketimdeki zayıflık ve ekonomik büyüme üzerindeki baskıların da değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Charan ise bu sorunların varlığını tamamen reddetmemekle birlikte, Çin'in dış ticaret stratejisinin Avrupa üzerindeki etkilerinin daha acil bir konu olduğunu savunmuştur.

Bu tartışma, Çin'in ekonomik gücünün ve uzun vadeli sürdürülebilirliğinin nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusunda iki farklı yaklaşımı ortaya koymuştur.

Katılımcıların Değerlendirmeleri ve Farklı Görüşler

Oturumun soru-cevap bölümünde, özellikle Avrupa kimya sanayisinden gelen katılımcılar Charan'ın değerlendirmelerine önemli katkılar sunmuştur.

Avrupa'nın rekabetçilik sorunu yalnızca Çin'den kaynaklanmıyor

Kimya sanayisinden bir katılımcı, Avrupa'nın rekabetçilik sorunlarının yalnızca Çin'in sanayi politikalarıyla açıklanamayacağını belirtmiştir. Avrupa kimya sanayisinin uzun yıllardır yeterli yatırım gerçekleştirememesinin ve yeni üretim tesislerinin kurulmasındaki yetersizliğin de önemli bir sorun olduğunu ifade etmiştir. Çin'de son yıllarda kurulan modern kimya tesislerinin, Avrupa'daki eski tesislere kıyasla daha yüksek verimlilik sağlayabildiğini belirtmiştir. Bu nedenle Avrupa'nın yalnızca damping önlemlerine ve gümrük tarifelerine odaklanmasının yeterli olmayacağını, kendi üretim maliyetlerini ve yatırım ortamını iyileştirmesi gerektiğini savunmuştur. Ayrıca Çin'in kimya sektöründe yalnızca düşük maliyetli üretimde değil, inovasyon ve yüksek katma değerli ürünlerde de ilerleme kaydettiğini vurgulamıştır. Katılımcı, küresel kimya patentlerinin önemli bir bölümünün Çin'den geldiğini ve Çin'in sanayi politikalarında özel kimyasallara daha fazla öncelik vermeye başladığını belirtmiştir. Bu değerlendirme, Avrupa'nın rekabet sorunlarının hem dış ticaret politikaları hem de kendi sanayi yapısındaki eksiklikler üzerinden ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur.

ABD kaynaklı rekabetin de dikkate alınması gerekiyor

Aynı tartışmada Avrupa'nın yalnızca Çin ile değil, ABD ile ticaretinde de rekabet baskısıyla karşı karşıya olduğu ifade edilmiştir. Özellikle polimerler alanında ABD'den Avrupa'ya gerçekleştirilen ithalatın önemine dikkat çekilmiştir. Katılımcı, Avrupa'nın ABD ile ticaretindeki koşulların da her zaman dengeli olmadığını belirterek, Avrupa kimya sanayisinin rekabetçilik sorunlarının daha geniş bir uluslararası ticaret perspektifinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu görüş, Charan'ın ağırlıklı olarak Çin'e odaklanan yaklaşımından ayrılmıştır.

Çin'in iç ekonomik sorunları ve demografik riskler

Çin'de uzun yıllar BASF bünyesinde görev yaptığını belirten bir katılımcı, Charan'ın Çin ekonomisine ilişkin değerlendirmelerinin fazla tek yönlü olduğunu ifade etmiştir. Çin'in büyük bir üretim kapasitesine sahip olmakla birlikte, iç tüketim yetersizliği, emlak sektöründeki sorunlar ve demografik değişimler nedeniyle önemli ekonomik güçlüklerle karşı karşıya bulunduğunu belirtmiştir. Bu nedenle Çin'in mevcut ekonomik modelinin uzun vadede aynı şekilde sürdürülebileceğinin varsayılmaması gerektiğini savunmuştur. Charan ise Çin'in iç ekonomik sorunlarının Avrupa üzerindeki ticari baskıyı kısa vadede ortadan kaldırmayacağını belirterek, Avrupa'nın kendi sanayi kapasitesini korumaya öncelik vermesi gerektiğini yinelemiştir.

Çinli şirketlerin üçüncü ülkeler üzerinden faaliyet göstermesi

Bir katılımcı, Çinli şirketlerin Vietnam, Endonezya, Meksika ve diğer ülkelerde üretim yatırımları gerçekleştirdiğini hatırlatarak, yalnızca Çin menşeli ürünlere yönelik ticaret önlemlerinin yeterli olup olmayacağını sormuştur. Charan, Çin'in küresel üretim ağını genişlettiğini ve üçüncü ülkelerdeki yatırımların da stratejik olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle Çin kaynaklı rekabetin analizinde yalnızca doğrudan Çin'den gerçekleştirilen ithalatın değil, Çinli şirketlerin diğer ülkelerdeki üretim faaliyetlerinin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Çin ile iş birliği tamamen dışlanmalı mı?

Bazı katılımcılar, Çin'in teknolojik gelişmelerinden ve inovasyon kapasitesinden yararlanılmasının Avrupa açısından önemli fırsatlar sunabileceğini belirtmiştir. Özellikle Çin'de geliştirilen teknolojilerin Avrupa'ya transfer edilmesi ve ortak yatırımların gerçekleştirilmesi gibi seçeneklerin değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Charan, bu yaklaşımın tamamen yanlış olmadığını, ancak Avrupa'nın Çin ile iş birliği yaparken kendi üretim kapasitesini ve stratejik bağımsızlığını kaybetmemesi gerektiğini savunmuştur.

Hindistan ve alternatif üretim merkezleri

Panelde Hindistan'ın Çin'e alternatif bir üretim merkezi olup olamayacağı da tartışılmıştır. Charan, şirketlerin bazı üretim faaliyetlerini Hindistan veya diğer ülkelere kaydırmasının değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Ancak Hindistan'ın da Çin ile ticaretinde ve ekonomik ilişkilerinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle alternatif üretim merkezlerinin geliştirilmesinin tek başına yeterli olmayacağını, şirketlerin kendi stratejik yetkinliklerini korumalarının esas olduğunu vurgulamıştır.

Ram Charan'ın Kapanış Mesajları

Charan, oturumun sonunda Avrupa kimya sanayisine yönelik önerilerini üç temel başlık altında toplamıştır.

Birincisi, Çin'in sanayi politikalarının yakından ve sürekli takip edilmesi gerektiğidir. Şirketlerin Çin'deki gelişmeleri yalnızca genel ekonomik göstergeler üzerinden değil, kendi faaliyet alanlarını doğrudan etkileyen ürünler ve teknolojiler üzerinden izlemesi gerektiğini belirtmiştir.

İkincisi, şirketlerin kendi stratejik konumlarını gerçekçi biçimde değerlendirmeleridir. Çin kaynaklı rekabet nedeniyle sürdürülebilirliğini kaybetme riski bulunan üretim faaliyetlerinin erken aşamada belirlenmesi ve gerektiğinde alternatif ürünlere veya yeni faaliyet alanlarına yönelinmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Üçüncüsü, Avrupa'nın kritik üretim kapasitesini korumak için kamu ve özel sektör arasında koordineli bir yaklaşım geliştirmesidir. Charan, stratejik üretim kapasitesinin korunmasının yalnızca şirketlerin bireysel çabalarıyla mümkün olmayacağını, kamu otoritelerinin de yatırım ve ticaret politikaları yoluyla sürece katkı sağlaması gerektiğini savunmuştur.

Charan, bu dönüşümün kısa vadede tamamlanamayacağını, on yılı aşabilecek uzun vadeli bir mücadele gerektirdiğini belirtmiştir.

Genel Değerlendirme

Panel, Avrupa kimya sanayisinin Çin kaynaklı rekabet karşısında yalnızca kısa vadeli maliyet sorunlarıyla değil, uzun vadeli sanayi kapasitesini ve teknolojik yetkinliklerini koruma sorunuyla da karşı karşıya olduğunu ortaya koymuştur.

Ram Charan, Çin'in belirli stratejik sektörlerde büyük ölçekli üretim kapasitesi oluşturarak küresel pazarlarda hâkimiyet sağlamayı hedeflediğini ve bunun Avrupa'nın ekonomik bağımsızlığı açısından ciddi riskler yarattığını savunmuştur.

Buna karşılık panel katılımcıları, Avrupa'nın rekabetçilik sorunlarının yalnızca Çin'in sanayi politikalarıyla açıklanamayacağını; yüksek üretim maliyetleri, yetersiz yatırımlar, eski üretim tesisleri ve inovasyon kapasitesindeki eksikliklerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu çerçevede oturumda iki farklı yaklaşım öne çıkmıştır:

Birinci yaklaşım, Çin'in devlet destekli aşırı üretim kapasitesine karşı stratejik sektörlerin korunmasını, ticaret savunma araçlarının güçlendirilmesini ve kamu destekli sanayi politikalarının geliştirilmesini önermektedir.

İkinci yaklaşım ise Avrupa'nın kendi yapısal sorunlarını çözmesini, üretim maliyetlerini azaltmasını, yeni teknolojilere yatırım yapmasını ve Çin ile ekonomik iş birliği imkânlarını tamamen dışlamamasını savunmaktadır.

Her iki yaklaşımın ortak noktası, Avrupa kimya sanayisinin mevcut rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmesi için üretim kapasitesini, teknolojik yetkinliklerini ve yatırım ortamını güçlendirmesi gerektiğidir.