

---

# 2030 ve Sonrası Türkiye Kimya Sanayisi

Haziran 2022



# 2030 ve Sonrası: Son dönemlerdeki olumlu gelişmelere rağmen, sürdürülebilir büyümeyi başarmak Türkiye kimya sektörü için hâlâ bir zorluk olarak önümüze çıkıyor

Türkiye kimya sanayisi; Türkiye'nin maliyet avantajı, başlıca tüketim pazarlarına coğrafi yakınlığı, küresel tedarik zincirlerindeki aksaklıklar, inovasyon ve değişen yasal düzenlemeler sayesinde kayda değer bir büyüme yakaladı.

Önümüzdeki dönemlerde Türk kimya şirketlerinin, büyümeyi destekleyen gelecek trendlerinden yararlanmak için kendine özgü bir pazar konumlandırması (oyun tarzı) belirlemesi ve yetkinliklerine yatırım yapması gerektiğini düşünüyoruz.

Strategy& olarak Türk kimya endüstrisi için sekiz gelecek trendi öngörüyoruz: ESG ve sürdürülebilirlik, küresel ekonomideki değişimler, ekosistemlerin yükselişi, küresel tedarik zincirinin yeniden düzenlenmesi, yeni iş modelleri, dönüşen teknolojiler, birleşmeler ve satın almaların gücü ile yetenek savaşları.

Toplam ihracatımızın %14'ünü oluşturan ve en büyük ikinci sanayi olan Türk kimya sanayisi, Türkiye'deki ana büyüme sanayilerden birisi. Kur dalgalanmalarından artan girdi maliyetlerine kadar çok sayıda zorluktan etkilense de, Türk kimya sanayisinin ihracat ve üretim rakamları, Asya ile AB ve ABD gibi büyük tüketim pazarları arasındaki küresel tedarik zincirlerinde yaşanan değişimler ve artan lojistik maliyetleri etkileriyle geçtiğimiz yıl 2016 yılından bu yana en yüksek seviyesine ulaştı.



## Büyüyen ithalat ve ihracat rakamları

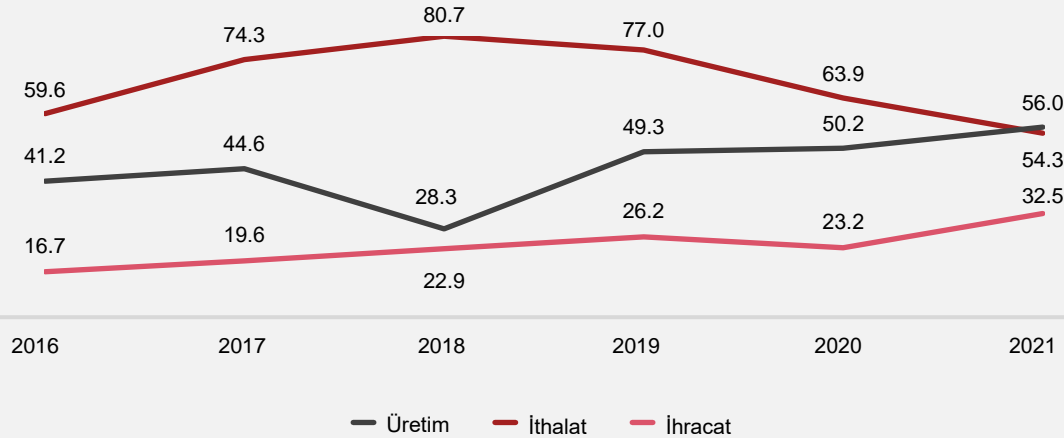
COVID-19'un etkisiyle ihracat ve ithalat hacmi sırasıyla 23,3 milyar ve 63,9 milyar Amerikan dolarına (USD) düştü. Aynı dönemde ülkedeki kimyasal ürün üretimi ise az oranda artış gösterdi: 2019 yılında 49,3 milyar USD olan üretim, 2020 yılında 50,2 milyar USD'ye çıktı.

Kimyasal ürün üretiminin ithalatı geçmesiyle, 2021 yılında ithalattaki düşüş trendi ile üretim ve ihracattaki yükseliş trendi devam etti. İç pazar tüketimi ise 2016 seviyesinin altına düşerek 77 milyar USD oldu.

2022'nin ilk çeyreğinde, Türk kimya sektörü ihracatı 7,5 milyar dolar ile bir önceki yılın aynı dönemine göre %40 büyüme gerçekleştirdi.

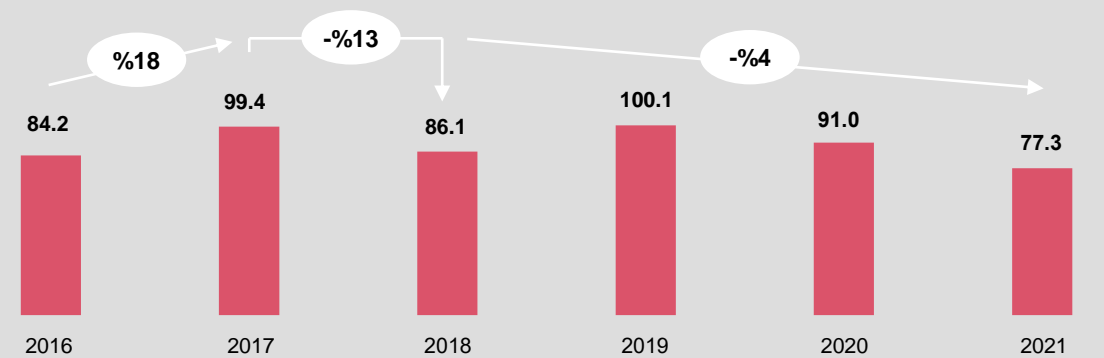
### Türkiye kimya sanayisinin üretim, ithalat ve ihracat hacimleri <sup>1</sup>

#### Türkiye kimyasal ürün üretimi, ithalatı ve ihracatı <sup>2</sup> (2016-2021, milyar ABD Doları)



Kaynak: TÜİK, CEFIC, Strategy& analizi

#### Yurt içi kimyasal ürün tüketimi (2016-2021, milyar ABD Doları)



<sup>1</sup> USD – TL döviz kuru her yıl için sıralanan şekilde alınmıştır: 2016: 3.0253, 2017: 3.6462, 2018: 4.8456, 2019: 5.6828, 2020: 7.0194

<sup>2</sup> İKMİB verilerine göre Türkiye kimyasal ürün ihracatı değeri 2020 yılında 18,3 milyar ABD Dolarından 2021 yılında 25,3 milyar ABD Dolarına çıktı

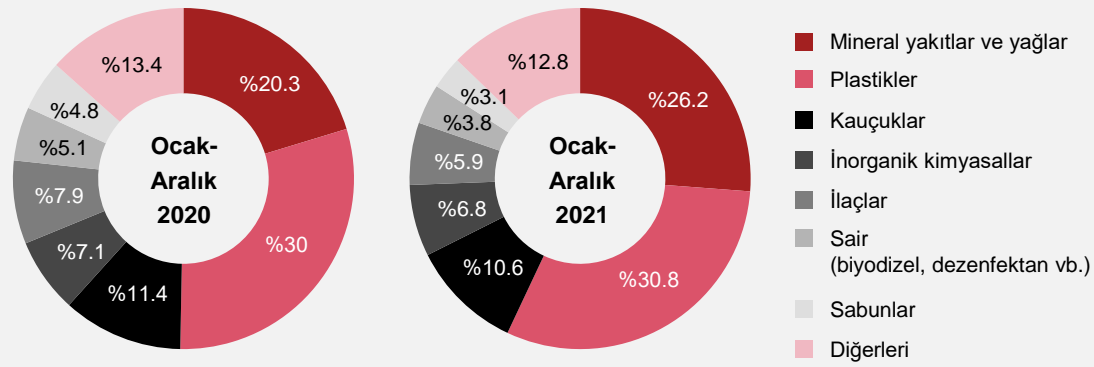
## Büyüyen ithalat ve ihracat rakamları (devam)

Kimya sanayisinin 2020 yılında %74,3 olan kapasite kullanımı, 2021 yılında %78,5'e çıkarak 4,2 baz puan arttı. Bu artışın yaklaşık %80'ini artan üretim hacmi sağladı. 2022 yılının Ocak ayında ise bu rakam %79,5'e ulaşarak son on yılın en yüksek seviyesini gördü.

Ayrıca, kimyasal ürünlerin yurt içi fiyat endeksi, artan ham madde, enerji ve iş gücü maliyetleri nedeniyle, kimyasal ürün alt pazarına göre bağlı olarak, TL bazında %50-150 arttı (gübre ve yapay elyaflar yaklaşık %150, sabunlar yaklaşık %50). Olumlu yönde ise, Türk Lirasının ABD Doları karşısında %80 değer kaybetmesi, Türkiye kimya pazarındaki oyunculara AB ve ABD pazarlarında maliyet avantajı sağladı. Özellikle Hollanda, Almanya, İtalya ve Belçika dahil AB pazarları ile ABD'li üreticiler, değişen küresel ticaret akışları ve makroekonomik politikalar nedeniyle ana tedarikçileri olarak Türkiye'yi tercih etmeye başladılar. Bununla birlikte, Lübnan gibi bölge ülkeleriyle Yunanistan ve Irak gibi komşu ülkelere Türkiye'den yapılan kimyasal ürün ihracatı da artış gösterdi.

Kimyasal ürün alt segmentlerinden mineral yakıt ihracatı, yıllık bazda %81 büyüyerek en çok büyüyen segment oldu ve Türkiye'nin toplam kimyasal ürün ihracatında 2020 yılında %20 olan payını 2021 yılında yaklaşık %26'ya çıkardı. Plastik, kauçuk ve inorganikler segmenti, 2021 yılında yıllık bazda sırasıyla %44, %30 ve %33 büyümeye kaydetti. Mineral yakıtların ve plastiklerin ihracat değerini arttıran başlıca unsurlar, Türkiye'nin ithal ham maddeler kullanması ve bunların ABD Doları bazında artan fiyatları oldu. 2021 yılında ham petrol fiyatları yaklaşık %60 artarken, polietilen (PE) ve polipropilen (PP) fiyatları dünya genelinde %80 ve %100'den fazla arttı. Ayrıca SOCAR Star Refinery tarafından yapılan yerel üretim, 10 milyon işleme kapasitesi ile mineral yağ ve yakıt ihracatındaki büyümeye ivme kazandırdı.

### Segmentlere göre ihracat payı



Kaynak: TÜİK, Masaüstü araştırması, Strategy& analizi

### Segment

### İhracat değeri

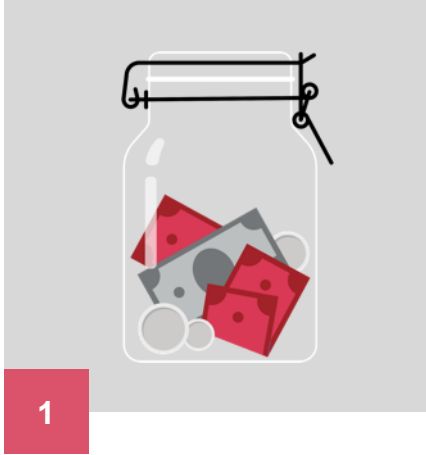
(milyon ABD Doları, Ocak-Aralık 20) (milyon ABD Doları, Ocak-Aralık 21)

### Yıllık Bazda Büyüme

Segment	2020	2021	Yıllık Bazda Büyüme
Mineral yakıtlar ve yağlar	4,715	8,511	%81 ↑
Plastikler	6,971	10,017	%44 ↑
Kauçuklar	2,656	3,455	%30 ↑
İnorganik kimyasallar	1,648	2,195	%33 ↑
İlaçlar	1,826	1,905	%4 →
Sair	1,157	1,222	%6 →
Sabunlar	1,125	1,016	-%10 ↓

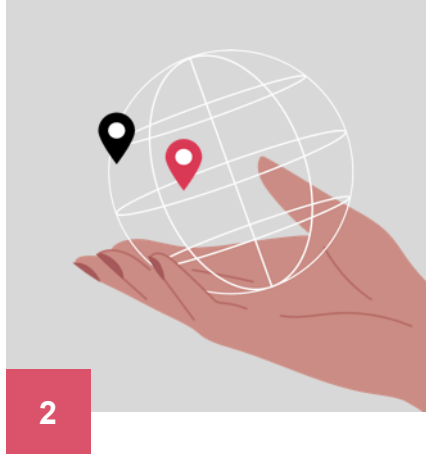
## Büyüme faktörlerinin, rekabetin ve yasal düzenlemelerin etkisi

Son yıllarda Türkiye kimya sanayisinin son büyümesini **beş büyüme faktörü** sağladı:



1

Kur dalgalanmaları  
kaynaklı maliyet liderliği



2

ABD ve Avrupa gibi ana  
pazarlara coğrafi yakınlık



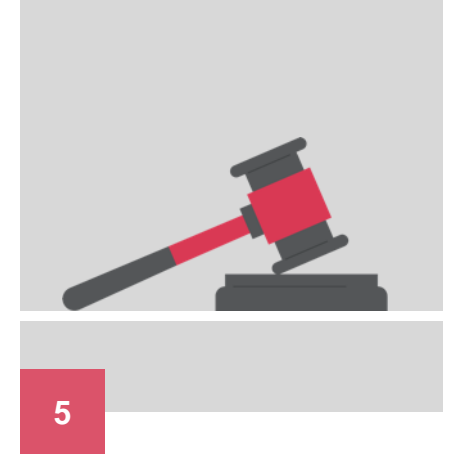
3

Asya Pasifik'te küresel  
tedarik zincirinde yaşanan  
aksamalar



4

Türkiye'nin önde gelen  
kimya oyuncularının  
yaptığı büyük yatırımlar  
ve inovasyonlar



5

Destekleyici yasal  
düzenlemeler

## Beş temel büyüme faktörü

Türk kimya sanayisi hâlâ dövizle yapılan ham madde ithalatına bağımlı, ancak bu büyüme faktörleri, Türkiye'nin aynı zamanda rekabetçi iş gücü maliyetlerine ve coğrafi yakınlığa sahip ve elverişli bir tedarikçi ülke olmasını sağlıyor.

### Türkiye kimya pazarının beş temel büyüme faktörü



#### İhracatta maliyet avantajı

**Türk Lirasının değer kaybetmesiyle** Türkiye, nispeten düşük maliyetlerle (örn. iş gücü, enerji) **üretimdeki ve ihracattaki** konumunu güçlendirdi.



#### Lojistikte coğrafi yakınlık

**Konteyner** ve **iş gücü** açığı nedeniyle ortalama nakliye maliyetleri artınca Türkiye, hem Avrupa hem de Asya'ya coğrafi yakınlığını kullanarak ihracat ve ithalat için bir **lojistik merkezi** hâline geldi.



#### Küresel tedarik zincirindeki aksamalar

Türkiye kimya sanayisi **ABD, Avrupa ve Asya Pasifik** arasındaki **küresel ticaret akışında yaşanan aksamalardan** faydalandı.



#### Yatırım ve inovasyon

Pazardaki birçok Türk oyuncu **inovasyon, kapasite artırımı, satın alma ve halka arz** yolunda adımlar atarken, **küresel şirketler** Türkiye'deki yatırımlarına devam etti.



#### Destekleyici yasal düzenlemeler

Kimya Teknoloji Merkezi ve Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi gibi **yasal düzenlemeler ve teşvikler**, Türkiye kimya sanayisini destekliyor ve sektöre ivme kazandırıyor.

**Kaynak:** Masaüstü araştırması, uzman görüşmeleri, Strategy& analizi

## Rekabet ortamı

Türkiye kimya pazarında **beş binden fazla aktif oyuncu bulunuyor**. En büyük on oyuncu arasında petrokimyasallar (örn. Petkim), madencilik, tüketici kimyasalları (örn. Hayat Kimya) ve özel kimyasallar (örn. Betek Paints) oyuncuları yer alıyor ve bu oyuncular Türkiye'deki toplam kimyasal ürün satışının %30'unu oluşturuyor.

2021 yılında Türkiye kimya sanayisi, inovasyon, kapasite artırımı, satın almalar ve konsolidasyonlar ile halka arz alanlarında kayda değer adımlara sahne olurken, küresel şirketler Türkiye pazarına yatırım yapmaya devam etti.

**Ar-Ge ve Yatırımlar:** Örneğin Petkim, bir Ar-Ge iştiraki kurdu ve Circular Twain (döngüsel ekonominin dijital ikizi) projesini geliştirdi. SOCAR (Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi), 2008 yılında Petkim'i satın aldı ve Türkiye'nin en büyük petrokimyasal tesisi Petkim'e yatırım yapmaya devam ediyor. Star Rafineri'ye yaptıkları 6,3 milyar ABD Doları değerindeki yatırım, yurt içi talebin yaklaşık %18'ini karşılayan 10 milyon ton işleme kapasite ile Türkiye kimya sanayisinin büyümesine öncülük eden faktörlerden biri oldu. OYAK'ın kimya sektörü iştiraki olan Akdeniz Chemson, yurt dışında yatırım yapmaya karar verdi ve 2021 yılının Kasım ayında Çin'deki yeni bir üretim kapasitesine 27 milyon ABD Doları değerinde yatırım yaptığını duyurdu.

**Satın almalar ve halka arzlar:** Kimyasal pazarının önemli oyuncuları, canlı rekabet ortamında satın almalar ve halka arzlarla büyüme stratejilerini gerçekleştirmeye devam etti. Örneğin; Vinmar, Alfa Kimya'yı satın aldı; Ravago ise Türkiye'nin önde gelen kimyasal ürün distribütörü Turkuvaz Kimya'nın %51'ini satın aldı. Mercan Kimya, Borsa İstanbul'da halka arz işlemiyle 162,5 milyon TL elde ederken Kimpur, Aralık ayında hisselerinin %28'inin halka arzı için onay aldı. Ham maddelere erişim zorluğunun ve üretim maliyetlerinin artmasıyla kimya sektörü, önümüzdeki dönemlerde muhtemelen daha fazla sayıda birleşme ve satın alma görmeye devam edecek.

### Rekabet ortamındaki başlıca değişimler (2021)



#### Inovasyon

- Farklı uygulama pazarları için (örn. teknoloji) yeni kimyasallar
- Enerji verimliliği için yeni teknolojiler



#### Kapasite artırımı

- Mevcut tesisler için kapasite yatırımları
- Yeni üretim hatları için yeni tesisler



#### Satın almalar

- Ürün portföyü çeşitliliği için satın almalar
- Satış ve dağıtım şirketlerinin satın alınması (aşağı yönlü entegrasyon)



#### Halka arz

- Türk kimya şirketlerinden biri 2021 yılında hisselerini halka arz etti
- Bir poliüretan üreticisi halka arz için onay aldı



Ar-Ge iştiraki kurdu ve enerji verimliliği için Circular Twain projesini geliştirdi



5G ve yapıştırıcı teknolojisi için termal arayüzlere odaklandı



315 milyon TL yatırım yaparak yapıştırıcı üretimi için Gebkim Kampüsü'nü kurdu



27,5 milyon ABD Doları yatırım yaparak iplik üretimi için yeni kapasite oluşturdu



150.000 ton ilave hacimle kapasitesini %30 artırdı



63 milyon ABD Doları karşılığında önde gelen CMC üreticisi USK Kimya'yı satın aldı



Tekstil ve inşaat kimyasalları distribütörü Alfa Kimya'yı satın aldı



Önde gelen kimyasal distribütörü Turkuvaz Kimya'nın %51 hisselerini satın aldı



AkzoNobel Boya Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirketinin kalan hisselerini satın aldı



Hisselerinin yaklaşık %28'inin halka arzı Aralık ayında onaylandı



Borsa İstanbul'da halka arzdan 162,5 milyon TL elde etti

Kaynak: Masaüstü araştırması, Strategy& analizi

## Destekleyici yasal düzenlemeler

Yasal düzenlemeler tarafında ise Ticaret Bakanlığı, Türkiye Yeşil Mutabakat Eylem Planı hazırlayarak Türk sanayisinin AB Yeşil Mutabakat girişimine uyumunu sağlama yolunda önemli adımlar attı. Ayrıca Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında 281 kimyasal ürünü teşvik ederek kimya sanayisinin büyümesini destekledi. Sektör paydaşları, Doğu Trakya'da kurulacak Kimya Limanı'nın (Chemport) katkıları hakkında tartışırken, Türk Devleti Rotterdam Limanı ile Rönesans Holding ortaklığında Adana'da yönetilecek büyük bir petrokimyasal sanayi bölgesi kurmayı planlıyor.

### Kamu girişimleri ve teşvikleri

Yasal düzenleme ve teşvikler	Yasal Düzenleme Organı	Yürürlük Tarihi	Önemli Yorumlar
 <b>11. Kalkınma Planı</b>	Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı - Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Temmuz 2019	<ul style="list-style-type: none"><li><b>11. Kalkınma planı, istikrarlı ve güçlü bir ekonomi</b> kurmayı ve gelecekte Türk ekonomisinin <b>yapısal dönüşümünü</b> hızlandırmayı hedefliyor.</li><li><b>Yüksek katma değerli üretim</b>, azalan ithalat bağımlılığı, <b>üstün test etme ve analiz altyapısı, rekabetçi ve çevre dostu ürünler</b>, yetenekli iş gücü ve alternatif girdi kaynaklarına yönelme, Türk kimyasal sektörünün temel zorunlulukları arasında.</li></ul>
 <b>Yeşil Mutabakat Eylem Planı</b>	Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı	Ağustos 2021	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Yeşil Mutabakat Eylem Planı</b>, Türkiye'nin <b>AB Yeşil Mutabakatına</b> uyması için bir yol haritası olarak geliştirildi.</li><li>Özellikle <b>sınırdaki karbon yasal düzenlemeleri</b>; yeşil ve dögüsel ekonomi; <b>yeşil finansman</b>; temiz, uygun fiyatlı ve güvenli enerji tedariki; <b>sürdürülebilir tarım</b> ve iklim değişikliğiyle mücadele, Türk kimyasal şirketleri üzerinde yeni etkilere sahip olabilir.</li></ul>
 <b>Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi</b>	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Eylül 2019	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi, 900'ü aşkın öncelikli ürünün geliştirilmesi ve üretimi</b> için ileri teknoloji gerektiren ve ticaret dengesinde önemli bir rol oynayan önemli teşvikler sağlıyor.</li><li>2021 yılında <b>281 kimyasal</b> ürün öncelikli teşvik listesine dahil edildi.</li></ul>
 <b>Kimya Teknoloji Merkezi</b>	İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (IKMIB)	Devam ediyor	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Kimya Teknoloji Merkezi</b>, Ar-Ge becerilerini geliştirmek ve test etme ve analiz süreçlerini iyileştirerek dışa bağımlılığı azaltmak için IKMIB tarafından kuruldu.</li></ul>
 <b>İhracatı Geliştirme Fonu</b>	Türkiye İhracatçıları Meclisi	Ocak 2022 (Beklenen)	<ul style="list-style-type: none"><li><b>İhracatı geliştirme fonu</b>, ihracat yapan şirketlerin Eximbank aracılığıyla Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) kaynaklarını kullanmasını sağlayacak.</li></ul>
 <b>Eximbank'ın Yeniden Yapılandırılması</b>	Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı	2022-2024	<ul style="list-style-type: none"><li>Dış ticaretteki konumu iyileştirmek amacıyla, ihracat yapan kimya şirketlerinin ihracat finansman ihtiyaçlarını karşılamak için <b>Eximbank'ın finansman fırsatları</b> tekrar yürürlüğe konulacak.</li></ul>
 <b>Kimya Limanı Kurulması</b>	Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği	-	<ul style="list-style-type: none"><li>Sektör paydaşları, entegrasyon ve sinerji sağlamak amacıyla farklı becerilere sahip çok sayıda kimya pazarı aktörünü tek bir yerde bir araya getirmek için <b>Trakya'daki olası proje Chemport Projesi</b> hakkında görüşmeler yapıyor.</li></ul>

Kaynak: Masaüstü araştırması, Strategy& analizi



## Sürdürülebilir bir büyüme stratejisi yaratmak

İleriye dönük olarak, Türk kimya şirketleri pazar konumlarının özgünlüğü ile mevcut ve gelecekteki becerileri etrafında büyüme stratejilerini değerlendirmelidir. Strategy& olarak her kimya şirketinin, rekabet gücünü ve pazardaki kazanma hakkını korumak için pazar trendleri doğrultusunda üç veya dört farklılaştırıcı beceriyi geliştirmeli ve müşterisine sunduğu değer tekliflerine özgü bir pazar konumlandırması elde etmesi gerektiğini düşünüyoruz.



### Şirketiniz için eşsiz bir pazar pozisyonu belirleyin



#### Satıcı / işlem tedarikçisi

Emtia alım/satım emri veren, büyük ölçekli standart petro/temel kimyasal ile polimer satıcısı



#### Güvenilir, düşük maliyetli tedarikçi

Tedarik işleyişi ile standart petro/temel kimyasallar ve polimerler için teknik destek garantisi veren düşük maliyetli sağlayıcı



#### Kişiselleştirilmiş ürün / hizmet tedarikçisi

Kişiyeye özel ürünler ile derin müşteri görüşleri, pazar istihbaratı ve seçkin itibar kullanan teknik hizmetler sağlayıcısı



#### Çözüm yenilikçisi

Birbirinden farklı (müşteri) teknolojileri bir araya getiren, yeni ve yaratıcı materyaller ile hizmet çözümleri sunucusu



#### Ekosistem bütünleştiricisi

Müşteri değer zincirinde ihtiyaç duyulan her şeye sahip, çözüm görevi gören ve temel ihtiyaçlara hizmet eden, farklılaştırıcı kimyasal elementlerin ve müşteri ekosistemlerinin bütünleştiricisi

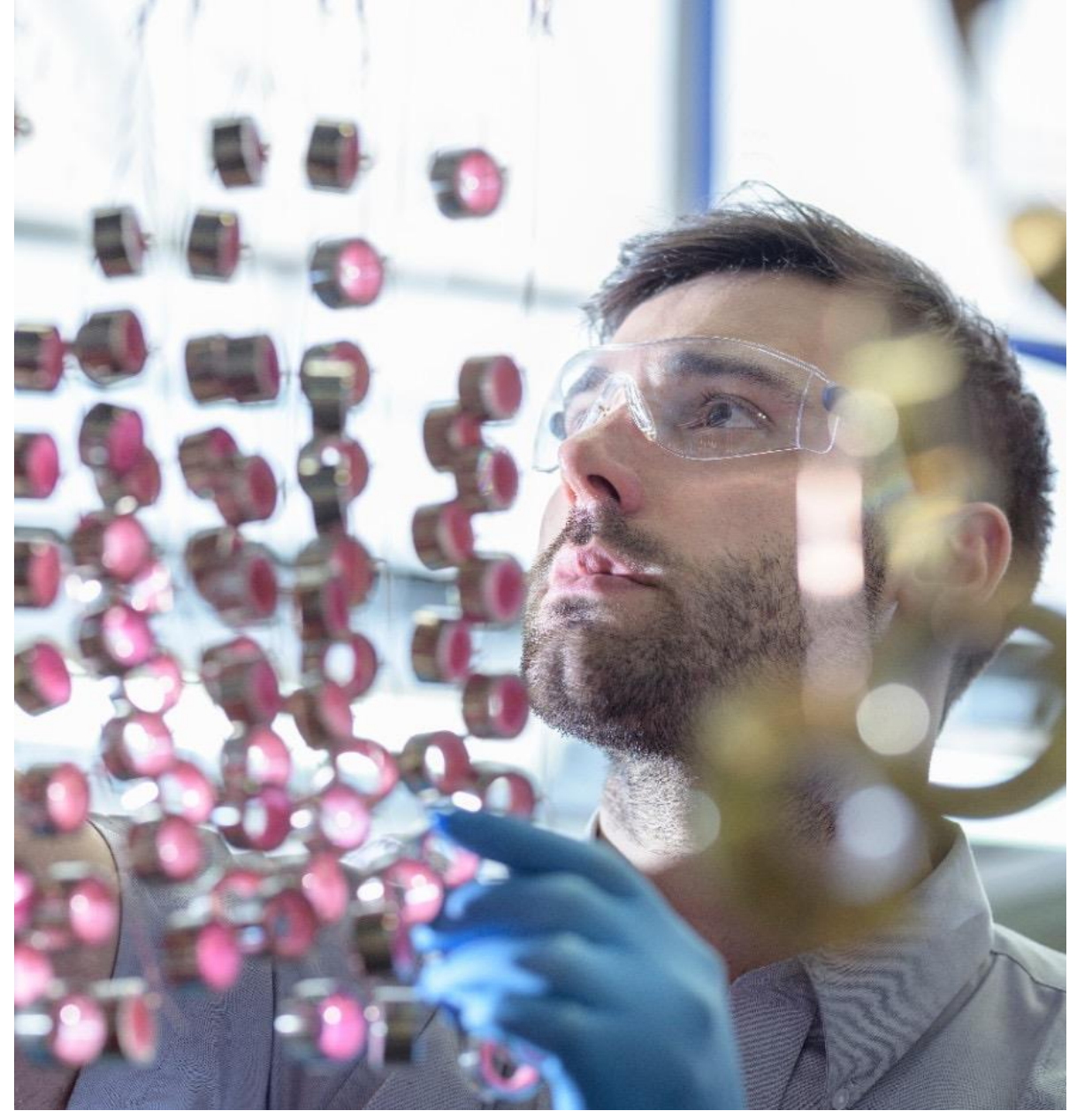
Kaynak: Strategy& analizi

## Peki, kimya şirketlerinin yetkinliklerini geliştirmeleri gereken gelecek trendleri nelerdir? Şimdi onlara kısaca bakalım...

PwC Strategy& olarak, küresel kimya sanayisinin geleceğini şekillendirecek sekiz gelecek trendi öngörüyoruz:

- 1 ESG ve sürdürülebilirlik dönüşümleri
- 2 Değişen küresel ekonomi
- 3 Artan ekosistem etkileşimi
- 4 Tedarik zinciri ayak izinin yeniden düzenlenmesi
- 5 Yeni iş modelleri
- 6 Yıkıcı teknolojiler ve inovasyonlar
- 7 Güçlü birleşmeler ve satın almalar
- 8 Yetenek savaşları

Başarılı bir kimya şirketi kendine özgü ve farklılaştırıcı bir yetkinlik seti geliştirmelidir. Her yetkinlik; süreçlerin, teknolojinin, organizasyonun ve (organizasyonel) yeteneklerin bir kombinasyonudur. Bir şirket, yatırımlarını ve çabalarını gelecek trendleri doğrultusunda odaklandığında, gelecekteki ticari başarı ihtimalini artırır.



## Mevcut ve gelecekteki yetkinlikleri etkileyen sekiz gelecek trendi

Yıkıcı trendlerin kimya sektöründe yarattığı değişimlerle birlikte, rekabet ortamı da daha parçalı hâle geldi. Örneğin, bir satıcının/tedarikçinin iş modeli büyük ölçekli ürünlerin alım-satımını üzerine kuruludur. Bir ekosistem bütünleştiricisi ise farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yetkinlikler geliştirerek tüm değer zincirine hitap etmeyi hedefler. Diğer taraftan, müşteriye yakınlık, çevik bakış açısı, çok taraflı iş birliği, açık inovasyon ve hızlı entegrasyon, başarılı bir ekosistem bütünleştiricisi olmak açısından hayati beceriler.

Bu yüzden Türk kimya şirketleri, “müşterilerimiz için yarattığımız değer nedir?” sorusuna dikkatli cevap vererek pazardaki potansiyel oyun tarzlarını değerlendirmeye çalışıyor. Her oyun tarzı, doğru değer teklifini sunmak için farklı bir grup yetkinlik gerektirdiğinden dolayı bu değerlendirme, farklılaştırıcı yetkinlik setlerini tanımlamak için kritik öneme sahip.

### Kimya sektörü gelecek trendleri



#### 1. ESG ve sürdürülebilirlik dönüşümleri

- ESG odaklı dönüşüm ve net sıfır taahhütleri
- Döngüsel ekonomi dâhil hızlı değişen iş modelleri
- “Uyum” ve “faaliyet lisansı”nın ötesinde değer yaratma



#### 2. Değişen küresel ekonomi

- Ekonomik gücün gelişmekte olan pazar oyuncularına geçmesi
- Yerleşik firmalar arasında artan ticari anlaşmazlıklar
- Artan yerelleşme ve ulus odaklılık



#### 3. Artan ekosistem etkileşimi

- Ekosistem iş birliğinin artan önemi
- Tek noktadan hizmet için ücretsiz iimkânlar sunma
- Yükselen yeni aktörlerle değer zincirinin tamamını yeniden düzenleme



#### 4. Tedarik zinciri ayak izinin yeniden düzenlenmesi

- Tedarik zincirinin dirençli olmasını sağlama
- Kritik öneme sahip materyallere erişimi güvenceye alma
- Çevresel, sosyal ve fikri mülkiyet etkisini dengeleme



#### 5. Yeni iş modelleri

- İş çevikliği elde etmek için sekiz temel teknolojiyi entegre etme
- Müşteri ihtiyaçlarına ve müşteri odaklı olmaya önem verme
- Şirketin özgün kimliğiyle ve değer teklifiyle tutarlı olma



#### 6. Dönüşen teknolojiler ve inovasyonlar

- Yeni ürün geliştirmek için teknolojik gelişmeler
- Sürdürülebilir ve teknoloji odaklı olmak için yatırımlar
- Yeni faaliyet ve yönetim şekillerini hayata geçirme



#### 7. Güçlü birleşmeler ve satın almalar

- Sürdürülebilirlik odaklı portföy konsolidasyonu ve çeşitliliği
- Sinerji yaratarak hızlı yetenek geliştirme ve kaynak güvenliği
- Gelişmekte olan pazar aktörlerinin iki veya daha fazla milletle olan faaliyetleri



#### 8. Yetenek savaşları

- Yüksek aciliyete sahip beceri geliştirme gereklilikleri
- Yeni normalde yeni çalışma şeklinin benimsenmesi
- Sürdürülebilir geliştirme ve çeşitlilik gündemi

Kaynak: Strategy&

## ESG ve Sürdürülebilirlik Dönüşümleri

Sürdürülebilirlik bir zorunluluk (sektör standardı) hâline geliyor, bu da kimya sektöründe bir değişim gerektiriyor. Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Sözleşmesi'ne göre, sorumlu tüketim ve sürdürülebilir üretim, iklime ilişkin tehlikelere dayanıklı bir yapı geliştirmek, daha sürdürülebilir ve dirençli bir altyapı inşa etmek kimya sektörünün kilit sürdürülebilirlik hedefleri.

Önde gelen birçok küresel kimya şirketi, Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için 2030'a kadar karbon emisyonu seviyesini, enerji ve su kullanımını azaltma ve 2050 yılına kadar net sifıra ulaşma yolunda şimdiden iddialı taahhütlerde bulundu. Örneğin BASF, Covestro, Bayer gibi Avrupa oyuncularını ve SABIC gibi Orta doğudan oyuncularını 2030 ve 2050 yılına kadar karbon sıfır stratejisini belirledi. Avrupalı ve ABD'li iş ortaklarıyla çalışan Türk kimya şirketleri, sürdürülebilirlik taahhütlerini açıklamalı ve bu bölgelerin yasal düzenlemelerine uyuma odaklanmalı.



## Yeni iş modelleri

Üstün kesinlik, doğruluk, verimlilik ve şeffaflık için dijitalleşmeyle birlikte yeni iş modelleri geliyor. Şirketler dijital iş çevikliği, hızlı uygulama ve karar verme, üstün farkındalık ve içgörü, gerçek zamanlı müdahale ve daha geniş çaplı iş birliği elde etmek için temel teknolojileri (yapay zeka, nesnelerin interneti, 3 boyutlu baskı, robotik, blok zincir, drone, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik) iş süreçlerine entegre ediyor.

Örneğin, Clariant, hızlı ve esnek teklif sunmak için self-servis distribütörlerden oluşan bir internet mağazası açtı. Ardından yeni moleküller sentezlemek ve yeni formülasyonlar test etmek için veri analitiği ile yüksek verimli deney (HTE) kullanarak inovasyona ivme kazandı. Nihai tüketici odaklı bir diğer şirket, yüz tarayıcı (Skin360TM) ve 3 boyutlu mikro baskılı kişiselleştirilmiş yüz maskesi (MaskiDTM) piyasaya süren Neutrogena oldu. Türkiye’de ise Petkim, geniş bir Ar-Ge ve inovasyon kanalı geliştirmek için 2019 yılında yeni bir şirket kurdu ve değer zincirindeki tüm paydaşları için gelişim yenilikçiliğine, sürdürülebilir ve ticari ürünlere, kolaylaştırıcı ve dijital teknolojilere odaklandı. Türk kimya şirketleri, kritik öneme sahip dijital teknolojiler ile kullanım alanlarının ticari ve operasyonel başarıları üzerindeki faydalarını detaylı belirlemeli.



## Güçlü birleşmeler ve satın almalar

Artan rekabetle birlikte şirketler, inorganik büyüme fırsatlarını da dikkate alıyor. İnorganik büyümenin temel itici güçleri, 2010-2019 yılları arasında küresel kimya sektöründeki birleşmelerin ve satın almaların yaklaşık %77'sini oluşturan coğrafi yayılma, portföy düzeltmeleri ve segment konsolidasyonu olmuştur. Sektör konsolidasyonu ve portföy ayrıştırma, uzun vadeli inorganik büyüme hareketlerinin kaynağı olmaya devam ederken, kısa vadeli fırsatlar beklenmedik olaylardan (örn. pandemi, iflas) doğmuştur.

MergerMarket verilerine göre, 2017 yılından bu yana Türkiye kimya sektöründe yaklaşık 25 birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşti. Bu işlemlerden 10'unun toplam işlem değeri 3 milyar ABD Doları oldu. En çok birleşme ve satın alma işlemi ise 2019 yılında 8 olarak gerçekleşti. 2021 yılında en göze çarpan işlemler Alfa Kimya'nın Global Chemplast (Vinmar) tarafından satın alınması, USK Kimya'nın Ak-Kim tarafından satın alınması ve Türkiye'nin önde gelen kimyasal ürün distribütörü Turkuvaz Kimya'nın %51 hisselerinin, Türk pazarında 2013 yılından bu yana dört büyük satın alma gerçekleştiren Ravago tarafından satın alınması olmuştur.

## Cesur bir hamleden önce cevaplanması gereken önemli sorular

Özetle, önde gelen Türk kimya şirketleri, kendi oyun tarzlarına uygun olarak, küresel kimya sektörünü şekillendiren sekiz gelecek trendi ile hizalanarak çabalarına ve yatırımlarına odaklanmalıdır.

Büyüme stratejilerini belirlemek için aşağıdaki önemli sorulara cevap vermelidir:

- 1 Kimyasal ürün pazarındaki oyun tarzımız (pazar pozisyonumuz) nedir?
- 2 Küresel rekabette güçlenmek için hangi becerilere ihtiyacımız var?
- 3 Ürün ve hizmet portföyümüzü nasıl uyumlu hale getirebiliriz?
- 4 Küresel kimya trendlerini ticari başarımız için nasıl kullanabiliriz?
- 5 Orta ila uzun vadede sürdürülebilir büyüme için stratejik seçenekler nelerdir?
- 6 Bir ekosistem için hangi iş birlikleri gereklidir?
- 7 Hangi seçenekleri kovalamalıyız? Bu seçenekleri nasıl gerçekleştirebiliriz?

Türk kimya şirketleri, bu önemli sorulara cevap verdikten sonra, yeni yetkinlikler geliştirerek ve mevcut becerilerini bu sekiz küresel trend doğrultusunda iyileştirerek büyümelerini sürdürecektir. Böylelikle, Türkiye kimya sektöründe 2030 hedeflerinin gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

Strategy& Türkiye olarak, kimyasal ürün pazarındaki çok sayıda aktöre bu stratejik sorulara cevap verme ve büyüme stratejisi tasarımı konularında yardımcı olduk. Söz konusu çalışmaların birinde, %30'dan fazla gelir büyümesi hedefleyen ve 20'yi aşkın inisiyatiften oluşan beş yıllık bir uygulama planı ve geleceğe hazırlıklı bir strateji tasarladık.

# Strategy& Türkiye ve Avrupa



**Kağan Karamanoğlu,**

Strategy& Türkiye  
Şirket Ortağı

kagan.karamanoglu@strategyand.tr.pwc.com



**Cem Çamlı**

Strategy& Türkiye  
Kimya Sektörü Direktörü

cem.camli@strategyand.tr.pwc.com



**Ruirui Zong-Rühe**

Strategy& Almanya  
Kimya Sektörü Direktörü

ruirui.zong-ruehe@strategyand.tr.pwc.com



**Dr. Sebastian Hock**

Strategy& Almanya  
Kimya Sektörü Kıdemli Müdürü

sebastian.hock@strategyand.tr.pwc.com

# Teşekkürler

---

[strategyand.pwc.com/tr/tr](https://strategyand.pwc.com/tr/tr)

© 2022 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) adresini ziyaret edebilirsiniz.

Bu içerik sadece genel bilgi verme amacı taşır ve profesyonel danışmanlardan alınacak hizmetin yerine geçmez.