

Solvay hoopt op bijkomende synergie uit overname Chemlogics

CEO Jean-Pierre Clamadiou: Amerikaans schaliegas zorgt voor omwenteling

Victor Dubois
Journalist VFB

‘De integratie van het in oktober vorig jaar overgenomen Chemlogics loopt vlot. Ik hoop dat we zelfs wat meer synergiën zullen kunnen realiseren, dan waar wij in het begin op gerekend hadden’, stelt Jean-Pierre Clamadiou, gedelegeerd bestuurder van Solvay in een gesprek met Beste Belegger.

Clamadiou is bij Solvay bezig aan een grondige transformatie, gericht op een hogere groei, meer waarde en een lagere conjunctuurgevoeligheid. ‘Wij willen onze klanten innovatieve oplossingen aanbieden met een hoge toegevoegde waarde, die hen in staat stellen zelf technologieën te ontwikkelen, waarbij steeds meer rekening gehouden wordt met het milieu.’

‘De overname van Chemlogics, dat een waaier aan polymeren en chemische oplossingen op maat biedt voor de olie- en gaswinning, maakt daar deel van uit. Binnen ons segment Advanced Formulations leverden we al producten die gebruikt worden voor het vergemakkelijken van de olie- en gaswinning. Met name leveren wij het duurzame guar, een natuurlijke polymeer, die wordt gebruikt in fracturatievloeistoffen.’

“De ontwikkeling van schaliegas heeft in de VS geleid tot minder CO2-uitstoot en minder invoer van energie.”

VFB *U werkt bij Solvay aan een grondige hervorming van het bedrijf. Waarom was die nodig en wat houdt die in?*

Jean-Pierre Clamadiou De transformatie bij Solvay is het gevolg van de evolutie in de economische omgeving en in het bijzonder in de chemische sector. Die wordt vandaag geconfronteerd met een diepgaande

omwenteling. Er is het verschil in groeiritme tussen de diverse regio's in de wereld. Maar vooral heeft zich de jongste vijf jaar een aanzienlijke verandering voorgedaan in het energielandschap, in de olie- en gasindustrie, door het Amerikaanse schaliegas. Dat zijn de essentiële elementen waarop onze strategie is gebouwd.

Wij willen een wereldleider zijn in de chemische sector en minder afhankelijk zijn van de energiekosten. Daarom verstevigen wij onze posities in die vakgebieden waar wij denken dat wij er op lange termijn groei kunnen realiseren, dankzij onze innovaties en de kwaliteit van onze producten. Wij denken dan vooral aan activiteiten die minder cyclisch

zijn en waar de kapitaalbehoeften minder belangrijk zijn dan in het verleden.

VFB *En hoe vult u dat concreet in?*

Clamadiou De uitwerking daarvan is vrij eenvoudig. Die brengt ons ertoe ons terug te trekken uit de pvc-sector. In Latijns-Amerika hebben we dat onmiddellijk gedaan. In Europa doen wij dat geleidelijk met ons joint-venture project met Ineos.

De toepassing van de principes hogere groei, een hoger rendement en lagere conjunctuurgevoeligheid, zorgt er ook voor dat wij ons gaan verstevigen in onze groeimotoren: onze gespecialiseerde vakgebieden in het segment Advanced Materials, het domein van de materialen, zoals de speciale polymeren, die in smart devices zitten.

En ook in het segment Advanced Formulations met uiteenlopende markten en toepassingen, van cosmetica tot voeding en olie en gas. Het komt altijd neer op dat idee van formulering. Hoe meng je producten en hoe maak je nieuwe formuleringen, om tegemoet te komen aan de noden van de klanten, die zeer specifiek kunnen zijn?

Onze transformatie vertaalt zich ook in de manier waarop de groep bestuurd wordt. Sinds zowat anderhalf jaar passen wij op een doorgedreven manier een aantal principes toe op het vlak van werking en organisatie. Daarbij gaat het bv. over decentralisatie. Steeds meer beslissingen en verantwoordelijkheden liggen bij de operationele entiteiten of de vijftien 'global business units' die dicht bij de praktijk staan. Daarrond bestaat een geheel aan functies dat de bedrijfsleiding helpt bij het bepalen van het beleid en dat de global business units bijstaat in het behalen van de gestelde doelstellingen.

Dan is er nog een derde belangrijk luik, dat te maken heeft met het streven naar operationele uitmuntendheid. Wij stellen voortdurend de werkwijze van de groep in vraag en herbedenken en verbeteren waar nodig onze methodes. Daarbij gaat het bv. om zo optimaal mogelijk te produceren, flexibeler te zijn in de organisatie van onze productie en het doeltreffend beheer van de supply chain. Of het gaat om het commercieel beleid: hoe kunnen we onze producten nog beter in de markt zetten bij onze klanten? Hoe kunnen wij nog efficiënter innoveren?



“Als de energiekosten drie tot vier keer hoger blijven in Europa dan in de VS, zal dat, denk ik, belangrijke gevolgen hebben voor een deel van de chemische sector.”

deze sector actief wil blijven en de activiteiten succesvol verder wil uitbouwen.

Maar eerst, gedurende drie of vier jaar zullen wij als mede-aandeelhouder de uitbouw van de joint-venture begeleiden. Voor ons gaat het dus om een geleidelijke uitstap, die alle belanghebbenden ten goede komt.

VFB U heeft ongetwijfeld ook de brief gelezen die Jim Ratcliffe, de voorzitter en CEO van Ineos, geschreven heeft aan de voorzitter van de Europese Commissie, José Manuel Barroso, en waarin hij zijn ongerustheid uit over toekomst van de Europese chemische industrie. Hoe ziet u dat?

Clamadiou Ik heb die brief met veel belangstelling gelezen. En ik denk dat hij gelijk heeft. Bedenk wel dat de term ‘chemie’ een

VFB U trekt zich terug uit de pvc. In Europa doet u dat door middel van een joint-venture met Ineos. Waarom heeft u de Europese pvc-activiteiten niet eenvoudigweg verkocht?

Clamadiou Daar zijn meerdere redenen voor. De eerste is dat wij een verantwoorde onderneming zijn. Vergeet niet dat onze activiteiten in pvc in Europa een belangrijk geheel vormen van fabrieken en mensen, waar

van wij toch de toekomst verzekerd wilden zien op lange termijn. Wij meenden dat andere spelers dat beter zouden kunnen dan wij.

Een tweede element was dat wij geen kandidaat-koper vonden die bereid was een aanvaardbare prijs te betalen. Bovendien stelt het project met Ineos ons in staat een belangrijke speler te vormen in de Europese pvc-markt. Op termijn wordt Ineos de eigenaar die in

brede lading dekt. Ratcliffe heeft het over de chemie upstream, waar de eerste verwerking gebeurt van olie en gas. Die sector heeft de volle lading gekregen van de schaliegasontwikkeling in de VS met zijn zeer competitieve energie- en grondstofprijzen.

Maar Ratcliffe is heel duidelijk in een aantal zaken die ik zelf, zij het met andere woorden, ook probeer uit te leggen aan de



“Europa blijft belangrijk op het vlak van innovatie. Wij zouden nog een gerichte overname kunnen doen in Europa om op dat aspect in te spelen.”

politieke overheden, zowel op Europees als op nationaal vlak. Ik denk dat de Europese chemiesector te maken heeft met uitermate belangrijke uitdagingen. En ik vrees dat onze politieke verantwoordelijken zich daar nog niet voldoende bewust van zijn.

Zelfs als je het hebt over een platform als dat van Antwerpen, dat vandaag nog altijd erg concurrentieel is, moet je je ervan bewust zijn dat de toekomst morgen in vraag gesteld kan worden. Daarmee wil ik niet zeggen dat de chemische activiteit er zal stoppen en dat alles naar elders verplaatst zal worden. Maar binnen de Europese context zal zelfs een platform als dat van Antwerpen een aantal uitdagingen moeten aangaan om zijn concurrentievermogen op lange termijn te kunnen verzekeren.

Als de energiekosten drie tot vier keer hoger blijven in Europa dan in de VS, zal dat, denk ik, belangrijke gevolgen hebben voor een deel van de chemische sector. Maar men begint zich dat te realiseren. Toen ik dit twee jaar geleden zei, had ik de indruk dat weinig mensen bereid waren daar naar te luisteren. Nu is het toch zo dat zowel de Europese politieke verantwoordelijken, als de Belgische – en dat zowel op federaal als op regionaal vlak – de Franse en Duitse autoriteiten, de boodschap begrepen hebben of minstens al gehoord hebben.

Alleen vind ik dat men nog altijd erg traag reageert bv. met het ontwikkelen van een Europees energiebeleid of het uitwerken van een rationeel beleid rond duurzame energie, dat niet noodzakelijk ten koste gaat van die sectoren die veel energie verbruiken.

VFB *U heeft het dan voor een deel over de ontwikkeling van schaliegas in de VS. Hoe ziet u dat in Europa evolueren?*

Clamadiou Spijtig genoeg wordt dit onderwerp in Europa niet pragmatisch benaderd en is er weinig bereidheid om rekening te houden met wetenschappelijke gegevens, om te bepalen wat men al dan niet

zou kunnen doen. In sommige landen, zoals in Frankrijk, zijn mogelijk belangrijke schaliegasvoorraden aanwezig. Niet alleen de ontwikkeling daarvan, maar zelfs de eerste etappe, die van de beoordeling van de reserves, is er volledig stilgelegd. Er zal een belangrijke inspanning moeten gebeuren vanwege de industriëlen, de politici en de wetenschappers om dit onderwerp op een pragmatische manier te benaderen en zich niet te laten intimideren door imagokwesties.

Het is frappant dat in de VS in grote delen van het land de ontwikkeling van schaliegas gezien wordt als een collectieve inspanning die tot groei en innovatie heeft geleid en een succes is voor de maatschappij. Er is minder CO₂-uitstoot, minder invoer van energie, de bedrijven zijn concurrentiëler en de lokale

tewerkstelling is gestegen. In Europa krijg je het gevoel dat het gaat om een ecologische ramp die is vermeden. In het VK lijkt de benadering erg op die van de VS, maar voor de rest verwacht ik in Europa in de komende jaren weinig evolutie in dit dossier.

VFB *U heeft ook beslist Eco Services te verkopen. Hoeveel staat u daarmee?*

Clamadiou Binnen onze portefeuille leverde Eco Services jaarlijks een goede kasstroom op. Maar in lijn met onze strategie, onder meer om de kapitaalintensiteit terug te dringen, denken wij dat het een goed moment is om deze activiteit in de VS te verkopen. Het is een activiteit die vooral op de interesse kan rekenen van de financiële investeerders. De sector van de private equity in de VS is vandaag erg dynamisch en op zoek naar mooie investeringsmogelijkheden.

VFB *Kijkt u nog naar mogelijke overnamekandidaten?*

Clamadiou Wij waren vorig jaar erg tevreden met de overname van Chemlogics. En onze balans biedt ons mogelijkheden. Voor 2014 voorzien wij geen grote overname. Mochten wij passende overnamekandidaten vinden, dan zouden wij daarop in kunnen gaan. Wij werken trouwens aan een aantal kleine en middelgrote projecten van enkele honderden miljoenen euro. Externe groei blijft een van onze ambities. Op het vlak van de materialen, bv., zou je kunnen denken aan bedrijven met een technologie complementair aan die van ons. In speciale polymeren hebben wij het grootste gamma aan producten ter wereld. Maar er zijn nog altijd zaken die we niet aanbieden en die we zouden kunnen aankopen.

Wij zouden ook bedrijven kunnen overnemen, die ons toegang verschaffen tot specifieke markten of regio's en die mogelijkheid tot groei bieden. Belangrijk is dus het potentieel van een overname voor de groep. We moeten nu eerst zien dat we alle projecten die we in 2013 opgestart zijn in het kader van onze transformatie, tot een goed einde brengen.

VFB *Grosso modo haalt u vandaag een derde van uw omzet uit Europa, Amerika en Azië. Hoe ziet u dat verder evolueren de komende jaren?*

Clamadiou Er zijn twee regio's die ons interesseren: Azië, voor de groei, en de VS, vanwege de sterke schaliegasontwikkelingen.

Solvay heeft een belangrijke positie in Azië, waar wij vooral sterk zijn in China, Korea en verder ook in Zuidoost-Azië en Thailand. Het blijft een dynamische regio, ook al lijkt de groei in China wat af te zwakken, maar groeicijfers van 8 tot 10 procent blijven voor onze sector interessant. De VS interesseren ons voor de groeiende olie- en gasindustrie, de toegang tot de grondstoffen en de goedkope energie. Dat heeft in de chemische sector gezorgd voor een nieuwe dynamiek.

“Het is frappant dat onze groei vandaag zo sterk samenloopt met de vraag naar meer duurzame ontwikkeling.”

Wat betreft Europa wil ik erop wijzen dat wij hier heel wat onderzoeksactiviteiten hebben. De regio blijft belangrijk op het vlak van innovatie. Neem de Europese automobieliindustrie. Die heeft te lijden onder de zwakke economie. Maar toch blijft Europa de regio in de wereld waar de automobieliindustrie het meest innoveert. En veel van die vernieuwingen worden eerst in Europa uitgetest, voor zij elders in de wereld op de markt komen. Wij zouden dus op een bepaald moment nog een gerichte overname kunnen doen in Europa om op dat aspect in te spelen.

Europa zal in absolute cijfers waarschijnlijk rond het huidige peil blijven draaien, wat betekent dat zijn aandeel in de totale omzet van de groep achteruit zal gaan, vergeleken met Azië en Amerika, die sneller groeien. Ik verwacht niet dat we in Europa nog nieuwe productiecapaciteit zullen opstarten, maar evenmin dat wij hier productiecapaciteit zullen afbouwen.

VFB *Solvay is sterk aanwezig op de Aziatische markt. Vreest u de concurrentie uit die regio niet?*

Clamadieu China is nog altijd een belangrijke invoerder van chemische producten. Tegelijk ontwikkelt het land een eigen productiebasis. Maar die heeft meer te maken met basisproducten, dan met gespecialiseerde producten, waar wij een voorsprong hebben. En zonder de kwaliteit van de Aziatische chemische groepen te willen onderschatten,

denk ik dat wij toch nog een tijdlang zullen kunnen blijven profiteren van onze sterke positie.

VFB *Voor Solvay is het element duurzaamheid vandaag een kernwaarde geworden. Hoe vult u dat in?*

Clamadieu Voor de chemische sector is duurzame ontwikkeling een essentieel element. Het kan vandaag niet meer dat je actief bent in de chemie, zonder daar oog voor te hebben. Veel van onze belanghebbenden of stakeholders zijn zich daar ook van bewust, zijn gebaat bij duurzaamheid en duwen ons ook in die richting. Of het nu gaat over onze klanten, de gemeenschappen waar wij werken of over sommige NGO's.

Duurzame ontwikkeling bij Solvay heeft verschillende aspecten. Enerzijds gaat het om onze manier van functioneren. Wij moeten onszelf in vraag durven stellen en ervoor zorgen dat wij kunnen werken en produceren met een zo klein mogelijk negatief effect op het milieu.

Wij hebben dit jaar een referentiekader opgesteld, dat wij 'Solvay Way' noemen en waarmee al onze vestigingen hun prestaties kunnen meten op het vlak van duurzame ontwikkeling tegenover elk van de vijf belanghebbenden: klanten, medewerkers, investeerders, leveranciers en de lokale gemeenschap. Omdat elke vestiging verschillend is, bepaalt ze zelf welke domeinen voor haar prioritair zijn om te verbeteren binnen dat referentiekader.

Anderzijds is er onze strategie en onze groei. Wij stellen vandaag vast dat een heel groot deel van onze innovatieprojecten te maken heeft met duurzaamheid. Dan denk ik aan de vermindering van het energieverbruik en het verbruik van grondstoffen bij onze fabricatieprocessen. Of de ontwikkeling van hoogwaardige producten, die auto's en vliegtuigen lichter maken, zodat ze minder brandstof verbruiken en minder CO₂ uitstoten.



“Steeds meer beslissingen en verantwoordelijkheden liggen bij de operationele entiteiten of de vijftien 'global business units' die dicht bij de praktijk staan.”

Het is frappant dat onze groei vandaag zo sterk samenloopt met de vraag naar meer duurzame ontwikkeling. Hierdoor nemen we onze manier van werken, van vooruitgang en besturen onder de loep. Tegelijkertijd biedt dit belangrijke kansen voor onze strategische ontwikkeling. Wij kijken daar met veel optimisme naar en met de overtuiging dat wij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan duurzame ontwikkeling.



INTERVIEW 18 MAART 2014

WWW.SOLVAY.COM