



Madencilik sektöründeki risk ve fırsatlar

Küresel Görünüm 2021

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr



Önemli bir dönem

"Araştırmamız, 2021'in getirdiği yeni zorluklarla güvenle başa çıkabilen iyimser bir sektör ortaya koyuyor. Dünya COVID-19'un etkilerinden kurtuldukça ve karbon seviyelerini sıfırlamaya doğru hızla yol aldıkça paydaşların beklentileri her zamankinden daha yükseğe çıkıyor ve dolayısıyla fırsatlar da artıyor!"



Burak Yıldırım

KPMG Türkiye Metal ve Madencilik Sektör Lideri
burakyildirim@kpmg.com

Dünyanın dört bir yanındaki madencilik sektörü yöneticileri, 2020 yılının Küresel Görünüm Anketini yanıtlarken, henüz hiç kimse COVID-19'u duymamıştı. O zamanlar küresel bir salgın akıllardan uzak varsayımsal bir felaket senaryosuydu.

Peki, bir buçuk yıla yaklaşan eşi benzeri görülmemiş yıkım ve belirsizlik hali bu görünümü acaba nasıl değiştirdi? Aslında bu yılki anketimizden çıkarılacak dikkate değer temel görüş, sektörü etkileyen sorunların koronavirüs öncesi dönemle hemen hemen aynı kalması oldu.

Madencilik sektörü, tıpkı diğer sektörlerde olduğu gibi bu dönemde çalışanlarının, faaliyet gösterilen bölgelerdeki halkın ve tedarik zincirlerinin güvenliğini sağlamak amacıyla zorlu pandemi koşullarıyla mücadele etmek zorunda kaldı. Ancak, bir yandan pandeminin bir müddet daha devam edeceği düşünülürken, diğer yandan madencilik sektörünün bu yeni düzene hızla adapte olduğu görünüyor. Anketimizin sonuçları da madencilik şirketlerinin yeni fırsatlardan yararlanabilecekleri güçlü bir konumda olduğunu net şekilde gösteriyor.

Pandemi, siyasi istikrarsızlık ve ekonomik gerileme riskini artırmış olabilir; ancak bu dönemde gelişmiş ülkelerin çoğunun önemli miktarda ekonomik teşvik paketi sağlaması ile endüstriyel üretimin devamlılığı sağlanmış ve emtiyaya olan talep de beraberinde artırılmıştır.

Öte yandan, küresel piyasalardaki dalgalanma ve yatırımcıların güvenli limanlara akın etmesi sonucu altın gibi değerli metal fiyatlarında da artış meydana geldi.

Öyle görünüyor ki COVID-19, iklim değişikliği ile mücadeleye odaklanma ve karbon salınımını azaltma çabalarını da hızlandırdı. Madencilik sektörü yöneticileri, özellikle iklim değişikliği ve artan toplum beklentilerinin karşılanması söz konusu olduğunda Çevresel, Sosyal ve Yönetimsel (ESG) sorunların getirdiği risklere giderek daha fazla odaklanıyor. Geçmiş hataların ne derece olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşünüldüğünde, ESG faktörlerinin ikinci plandaki "hafif" riskler olarak değerlendirildiği günlerin artık geride kaldığı anlaşılıyor. Anketin sonuçları yeni yasal düzenlemeler ve sürdürülebilirlik dahil olmak üzere çevresel risklere gittikçe daha fazla vurgu yapan sektör oyuncularının ESG bileşenlerine ne kadar dikkat ettiğini yansıtıyor.

Olası konjonktürel dalgalanmalara dayanabilmek adına bilançolarını güçlü tutmaya odaklanan madencilik sektörü şirketleri, pandemi sonrası küresel toparlanma fırsatını kullanabilecek avantajlı bir konumda görünüyor.

COVID-19'un madencilik sektörü üzerindeki etkisi

Küresel pandemi ekonomileri hem mikro hem de makro düzeyde etkiledi. Madencilik sektörünün doğası gereği, her türlü faaliyetin odak noktasında daima maden işçilerinin ve toplum güvenliğinin sağlanması yer almaktadır. COVID-19, özellikle enfeksiyonun önemli sonuçlar doğurabileceği uzak bölgelerde, işgücü sağlığı ve refahına ilişkin önemin altını bir kez daha çizdi. Genel olarak tükenmişlik, ruh sağlığı ve izolasyon gibi sağlık konularına odaklanılan 2020 yılı aynı zamanda maden sektörü genelinde güvenlik istatistiklerinde iyileşmelerin görüldüğü bir yıl oldu.

Tedarik zincirlerindeki küresel aksama nedeniyle şirketlerin tedarik konusunda daha fazla alternatif geliştirdiği ve lojistik alanında daha fazla dijitalleşmeye yöneldiği görüldü. COVID-19, tedarik zinciri konusunda sektörün maruz kaldığı dar boğaz riskini de net şekilde ortaya koydu.

Pandemi, farklı ülkelerde değişen derecelerde etkisini göstermeye devam etse de erken toparlanma belirtileri de yok değil. Hükümetler ekonomik büyümeyi canlandırmaya çalışırken, kayda değer ölçüde bir sermaye akışı söz konusu. Özellikle yeşil enerjiye geçişe odaklanmasıyla birlikte inşaat sektörü hammadde talebini destekleyecektir.

Sektör tarafından belirlenen riskler

	2021		2020
-	Emtia fiyat riski	01	Emtia fiyat riski
Yeni	Küresel pandemi	02	İzin süreci riski
↑	Ekonomik gerileme/belirsizlik	03	Likidite dahil sermayeye erişim
-	Toplum ilişkileri ve işletme için sosyal onay	04	Toplum ilişkileri ve işletme için sosyal onay
↑	Çevresel riskler, yeni düzenlemeler	05	Siyasi istikrarsızlık
↓	İzin süreci riski	06	Ekonomik gerileme/belirsizlik
↓	Siyasi istikrarsızlık/millileştirme	07	Mevzuat uyum değişiklikleri, çevresel riskler, yeni düzenlemeler
↓	Likidite dahil sermayeye erişim	08	Küresel ticaret savaşı
-	Kilit yeteneklere erişim / yetenek yönetimi	09	Kilit yeteneklere erişim / yetenek yönetimi
Yeni	Regülasyon ve mevzuat değişikliği	10	Maden atığı yönetimi

Temel bulgular

Anket, karmaşık ve çeşitli risklerin olduğu bir ortamda sektörün, aksiyon alabilen dirençli bir görünüm ortaya koyduğunu gösteriyor.

Emtia Fiyat Riski, sektörün karşı karşıya olduğu en büyük risk olmaya devam ederken, "Küresel Pandemi Riski"nin ikinci sırada yerini almış olması hiç şaşırtıcı gelmiyor. "Ekonomik Gerileme ve Belirsizlik", sektörün pandemi döneminde göğüs germek durumunda kaldığı önemli dalgalanmaları da yansıtarak üçüncü sırayı alıyor. İlginç şekilde, şirketlerin "Kilit Yeteneklere Erişim"i, organizasyonlarının karşılaştığı dokuz numaralı risk olarak sıralaması, dünya çapındaki seyahat kısıtlamalarının etkilerini yansıtıyor olabilir.

ESG kaynaklı riskler, bu yıl da sıralamadaki dördüncülüğünü koruyan "Toplum İlişkileri ve İşletme İçin Sosyal Onay" ile öne çıkmaya devam ediyor. Geçen yıl yedinci sırada yer alan "Çevresel Riskler ve Yeni Düzenlemeler" ise bu yıl beşinci sıraya yükseliyor. Ankete katılan şirketler ezici bir çoğunlukla artık net ve ölçülebilir bir ESG stratejisine sahip olmaları gerektiği konusunda hemfikirler. Yine de, katılımcıların yaklaşık üçte biri, yatırımcı beklentilerinin pazar genelinde hala tam anlaşılmadığını belirtiyor.

Sermayeye erişim, siyasi istikrarsızlık ve izin süreci riskleri konusundaki endişeler, her biri bir önceki yıla göre önemli oranda azalmış olsa da, böylesi riskli bir ortamda yine ön plana çıkıyor.



Kesin olan tek şey değişimin kendisidir

Bu yılın anketi, emtia fiyatlarının madencilik sektörü liderlerinin hem sektör genelinde (%49) hem de kendi şirketleri özelinde (%58) karşılaştığı en büyük risk olduğunu bir kez daha ortaya koydu.

Diğer yandan dev sermayeli şirketlerin ise ekonomik gerileme ve belirsizlik (%44) ile çevresel riskler ve yeni düzenlemeleri (%39), emtia fiyatlarından (%34) daha büyük bir risk olarak görmesi oldukça dikkate değer.

Küresel dalgalanmaya rağmen, madencilik sektörü yöneticileri arasında iyimserlik oldukça yüksek ve yöneticilerin üçte ikisi anketin küresel pandeminin ortasında yapılmasına rağmen şirketlerinin önümüzdeki dönemde büyüyeceğinden oldukça emin.

Önümüzdeki 12 ay içinde, sektöre kıyasla kendi genel görünüşleri ve büyümeleri konusunda iyimser olan şirketlerin oranı ise daha yüksek. Birleşme ve Satın Alma işlemleri ile beraber teknolojik dönüşüm büyüme için kilit stratejilerden biri olarak tanımlanmakta. Bu da madencilik şirketlerinin çoğunluğunun sektörün konsolide olması ve yeni iş modellerini benimseme ihtiyacı konusunda hemfikir olduğunu yansıtıyor.

Emtia fiyatları 2020 yılını yükseliş eğiliminde tamamlarken sektör şirketleri bilançolarını güçlendirerek fiyat oynaklıkları ve ekonomik dalgalanmaya karşı koyma kapasitelerini artırmaya çalıştı. Dünya çapındaki hükümet teşvikleri ve enerji üretimindeki yapısal değişimlerin talebe yönelik güçlü beklentiler oluşturması makroekonomik beklentileri olumlu etkilemektedir.

Jeopolitik ve ticari gerilimler devam ederken, küresel ticaret savaşları riski bu yıl sektörün karşı karşıya olduğu ilk 10 risk arasında yer almıyor. Siyasi belirsizlik ve ekonomik istikrarsızlığın kısa ve orta vadede azalması pek olası görünmüyor. Ankete katılan şirketlerin çoğunluğu (%54) yeni iş yapma yöntemlerini benimseme ihtiyacı konusunda hemfikirken, üçte ikisi (%64) sektörün daha fazla konsolidasyona ihtiyacı olduğunu düşünüyor. Kuruluşlar kendilerini riskten izole etmeye ve küresel değişim sırasında şirket değerlerini artırma yolları ararken, birleşme ve satın alma işlemleri artmaya devam edecek gibi duruyor.



İş stratejisini şekillendiren toplumsal ve sosyal beklentiler

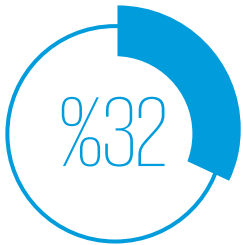
ESG konuları artık madencilik şirketleri yönetim kurulu toplantılarının gündeminde büyük yer tutuyor. Özellikle toplum beklentilerini karşılamaya yönelik bu kayda değer kültürel değişim anketimizde de net şekilde vurgulanmakta. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%91) günümüzün madencilik şirketlerinin net ve ölçülebilir bir ESG stratejisine sahip olması gerektiğini kabul ederken, %83'ü başarının artık ESG hedeflerine göre ölçüldüğünü söylüyor.

Başarı konusundaki bu bütüncül yaklaşım, asgari olarak düzenleyici önlemlerin karşılanması gerektiği anlamına geliyor. Sosyal onay olarak toplum beklentilerini karşılamak, ankette dört numaralı risk olarak derecelendiriliyor. Gerçekten de, 2020 yılında yaşanan ve ESG'nin önemini vurgulayan bazı deneyimler, bu riski yanlış hesaplamının olası sonuçları hakkında öngörü sağlamakta.

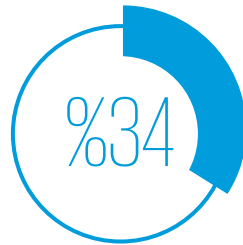
Sıralanan ESG riskleri

Toplumun beklentileri artık iş stratejilerini şekillendiriyor olsa da bu beklentiler açıkça anlaşılabilir olabilir. Katılımcıların sadece üçte biri (%34) yatırımcı tarafından ESG beklentileri ve tedbirlerinin açıkça anlaşıldığını düşünürken, %41'i buna katılmıyor. Bu da hem toplum hem de yatırımcılarla iletişim kurmanın iki taraf açısından da yararlı olduğunu gösteriyor. Şirketlerin öncelikle yatırımcıların isteklerini anlayabilmeleri ve bu doğrultuda hareket ettiklerini göstermeleri gerekiyor.

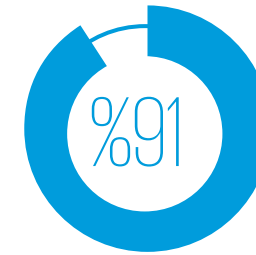
Paydaşlarla iletişim kurabilme ve sektör genelinde ESG zorluklarına yönelik hedef ve çözümler geliştirebilme, sektörün hissedarlar ve toplum için sürdürülebilir değer sağlamasında bir önceliktir. İklim değişikliği ise öncelikli konular arasında yer almaya devam ediyor. Ancak, iklim değişikliği artık sadece duyarlı hareket etmekten ibaret değil. Karbon nötr hedeflerin benimsenmesiyle birlikte, gelecekte iş modellerinin değişmesi ve portföylerin yeniden ayarlanması bekleniyor. Öte yandan, değişen iklimin gelecekteki faaliyetler üzerindeki gerçek etkisi, henüz tam olarak bilinmiyor.



Ankete katılanların **%32**'si toplum ilişkileri ve işletme ruhsatını, **%29**'u çevreyi, **%15**'i maden atıklarını, **%12**'si doğal afetler dahil olmak üzere iklim değişikliğini en önemli ESG riski olarak konumlandırıyor



Yatırımcının ESG beklentileri ve tedbirlerinin açıkça anlaşıldığını düşünüyor



Günümüzün madencilik şirketlerinin net ve ölçülebilir bir ESG stratejisine sahip olmaları gerektiği konusunda hemfikir



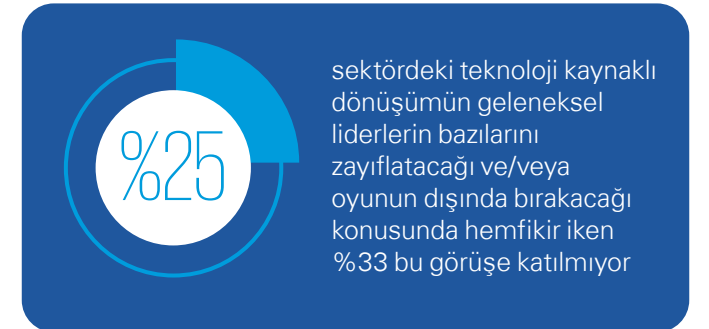
Teknolojik değişim kesinlikle bir fırsat olarak görülüyor

Teknolojinin riskten ziyade bir fırsat olduğu inancı, artık madencilik sektöründe neredeyse küresel olarak kabul görüyor. Ankete katılanların ezici bir çoğunluğu (%82), teknolojik dönüşümü tehditten çok bir fırsat olarak tanımlıyor.

Bununla birlikte bu dönüşümün sektördeki oyuncuları nasıl etkileyeceği üzerine hala çalışmalar devam ediyor. Katılımcılar, bu yıkımın geleneksel liderleri zayıflatıp zayıflatmayacağı ya da oyunun dışında bırakıp bırakmayacağı konusunda ikiye bölünmüş ve %25'i bunun olacağını kabul ederken, %33'ü buna katılmıyor. Teknolojik gelişmelerin ne anlama geldiğine dair katılımcı görüşleri de bölünmüş durumda ve katılımcıların %46'sı kendi organizasyonlarının sektörü aktif olarak yıkıma uğrattığına inanıyor.

Söz konusu yeniliklerle işlerin kökten değişmesinden ziyade dönüşümlerin yaşanacağına dair artan bir görüş var. Katılımcıların yarısından fazlası (%57), yeni teknolojilerin benimsenmesi ve teknolojik yıkımı geniş kapsamlı değil durumsal olarak görüyor. Teknolojinin benimsenmesi açısından karşımıza sosyal onay unsuru çıkıyor. Yerel işleri ve sağlanan faydayı sürdürmeye yönelik bir zorunluluk söz konusu oluyor.

Sektör, arka ofis otomasyonu veya geliştirilmiş güvenlik önlemleri gibi küçük projeleri benimsemeye devam edecek olsa da, büyük ölçekli devasa dönüşümler için muhtemelen uzun yıllara ihtiyaç var.



Dirençli bir sektörün olumlu görünümü:

Katılımcılara, bir önceki yıla kıyasla şirketlerinin büyüme beklentilerine ve sektörün genel görünümüne dair sorular soruldu.

2020 yılında görülen yıkıma rağmen, katılımcıların yaklaşık yarısı (%49) bir önceki yıl görülen %38'lik orana kıyasla şirketlerinin genel görünümü hakkında daha iyimser yanıtlar verdi.

Ayrıca, sektörün genel görünümüne ilişkin artan bir iyimserlik de vardı; bir yıl önce %33 olan orana kıyasla %37'lik kesim büyüme konusunda daha iyimser tahminlerde bulundu.

Büyümeye yönelik en iyi stratejiler



Organik büyüme



Yenilik ve teknolojik dönüşüm



Birleşme ve satın almalar



Mevcut faaliyetlerden elde edilen verimlilik kazanımları

Şirketlerin büyük çoğunluğunun organik büyüme, yenilik ve verimliliği büyümeye yönelik en etkili stratejiler olarak görmesi sonucu, şirketler öncelikle kendi içlerine odaklanmaya devam ediyorlar. Küresel olarak şirketler, hükümet teşvikleri ile temiz enerjiye geçiş projelerine yönlendiriliyor. Bu inşaat patlaması, bakır ve nikel gibi hammaddelere olan talebi artırmaya devam edecek gibi görünüyor. Kömür gibi bazı sektörlerin ise artan dalgalanmalarla karşı karşıya kalması bekleniyor. Konsolidasyon trendinin bir parçası olarak birleşme ve satın almalar yönünde bir eğilim görülüyor.

Sermayeye erişim konusundaki karamsarlık, bu yıl da görülmeye devam ediyor. Katılımcıların neredeyse yarısı (%45), sektörün geleneksel sermaye kaynaklarına erişim imkanının son üç yılda kötüleştiğini kabul ederken %39'u sermayeye erişimde kayda değer bir kısıtlama olduğunu ve vites değiştirmeleri gerektiğini söylüyor.

Sermaye artırımı ve erişimine yönelik yeni yollar ortaya çıkıyor. Telif şirketleri (royalty and streaming companies) tarafından yapılan yatırımlar, giderek daha yaygın hale gelirken arama ve geliştirme maliyetleri nakit para ile finanse ediliyor.



Sonuç

Madencilik şirketlerine dair olumlu görünüm, sektörün karşılaştığı dalgalanmalara büyük ölçüde uyum sağladığını gösteriyor. Yeni iş modelleri ve stratejileri, ESG girişimlerinin benimsenip iletişiminin doğru yapılması ve bilançoların güçlendirilmesi daha dirençli bir sektör oluşmasını sağlıyor.

2020'nin beraberinde getirdiği küresel değişim, madencilik şirketlerini sınamakla kalmıyor; bu ortam aynı zamanda, geleceğe yönelik kayda değer zorlukların yanı sıra birçok fırsatı da beraberinde getiriyor.

Bu anket ve günümüzün küresel madencilik sektörüne yönelik risk yönetimi hakkında daha fazla bilgi için bizimle iletişime geçebilirsiniz.

İletişim:



Burak Yıldırım

KPMG Türkiye
Metal ve Madencilik Sektörü Lideri
burakyildirim@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk niversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 ukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Folkart Towers Adalet Mah. Manas Bulvarı
No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı 35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa

İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi No: 435 K:5
D:19-20 Nilüfer Bursa
T : +90 232 464 2045

kpmg.com.tr

kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2021 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.