



Liputan Media

30 Jul 2006

Local Source: Utusan Malaysia

PERTAHANKAN ASET STRATEGIK

Mukadimah

PELANTIKAN Datuk Azman Mokhtar sebagai Pengarah Urusan Khazanah Nasional Berhad, syarikat pemegang pelaburan strategik kerajaan dua tahun lalu mendapat reaksi yang positif daripada pelbagai pihak. Beliau dilihat sebagai seorang profesional yang cukup layak dan paling berpengalaman untuk menerajui institusi penting negara itu.

Azman, 45, diakui antara penganalisis pelaburan terbaik di negara ini oleh pelbagai organisasi berkaitan kewangan dunia. Sesuai dengan keupayaannya itu, beliau diberi tanggungjawab untuk mengemudi syarikat pelaburan kerajaan itu serta membangunkan wawasan strategik negara.

“Saya perlu memastikan Khazanah tidak hanya untung dari segi kewangan tetapi juga menjaga kepentingan strategik, iaitu membangunkan sosioekonomi negara. Itulah amanah yang diberikan dan itulah asas mandat kami,” katanya dalam satu wawancara di pejabatnya, di Menara Berkembar Petronas di Kuala Lumpur, kelmarin.

Dalam wawancara itu, Azman diajak berbual mengenai kedudukan dan perancangan Khazanah, program transformasinya yang berjalan sejak setahun yang lalu serta beberapa isu semasa berkenaan syarikat-syarikat milik kerajaan (GLC).

Beliau mengulas isu-isu spesifik seperti penjualan kepentingan Proton dalam MV Agusta yang mencetuskan kontroversi, penyusunan semula laluan penerbangan domestik antara MAS dengan AirAsia serta pemilikan kepentingan oleh syarikat asing dalam beberapa syarikat strategik tempatan.

Dalam wawancara lebih kurang dua jam itu, Azman turut menjelaskan kekeliruan umum mengenai kedudukan dan peranan yang dimainkan oleh Khazanah dalam melaksanakan agenda Melayu – tentang dakwaan persaingannya dengan syarikat-syarikat kecil bumiputera.

MINGGUAN: Sejauh manakah Khazanah berubah sejak ditubuhkan 12 tahun lalu? Khazanah ditubuhkan pada tahun 1994 sebagai pemegang saham, pengurus dan penggerak aset-aset negara dalam industri-industri strategik dari kaca mata pembangunan ekonomi dan sosioekonomi negara. Industri atau syarikat yang menjadi tumpuan bukan sahaja yang penting buat masa ini tetapi mungkin lebih penting lagi perancangan yang mengambil kira perspektif masa hadapan demi untuk mempertahankan dan meningkatkan lagi daya saing negara.

AZMAN: Tugas dan amanah ini tidak berubah. Yang berubah dan perlu diubahsuaikan dari masa ke se masa adalah kaedah pengurusan dan pergerakan yang harus mengikut atau, lebih baik lagi, mendahului keperluan semasa. Ada dua objektif pelaburan Khazanah pada setiap masa, dua kunci, bukan satu – pertama, pulangan kewangan dan kedua, objektif strategik termasuklah usaha pembangunan negara dan pembangunan agenda Melayu.

AZMAN: Dalam tempoh 12 tahun ini, ada tiga peringkat perkembangan Khazanah. Pertama, peringkat penubuhan antara tahun 1994-1997 apabila aset-aset negara yang diswastakan atau disenarai-kan seperti Tenaga Nasional Bhd., (TNB) dan Telekom Malaysia Bhd., (TM) dikumpulkan di bawah pengurusan Khazanah. Kedua, peringkat sewaktu krisis kewangan tahun 1997 yang membawa kepada usaha-usaha pemulihan dan kemas kini yang berterusan. Pada ketika itu, aset-aset penting negara telah dipindahkan kepada Khazanah termasuk UEM yang dahulunya dikenali sebagai Renong, Malaysian Airline Systems Bhd., (MAS), Celcom (M) Bhd., Bank Bumiputra-Commerce Bhd., dan Proton.

Peringkat ketiga ialah ketika mana mandat dan kaedah pengurusan Khazanah dikemas kini pada tahun 2004 oleh Lembaga Pengarah Khazanah yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri. Ia mengambil kira keperluan negara untuk meningkatkan daya saing syarikat-syarikat berkaitan kerajaan (GLC) dan secara berperingkat juga untuk menerokai sektor-sektor dan kawasan-kawasan baru yang berupaya untuk menjadi penggerak pembangunan sosioekonomi negara di masa depan.

MINGGUAN: Bagaimanakah program transformasi GLC yang sudah berjalan dalam tempoh setahun ini?

AZMAN: Alhamdulillah, setakat ini ada beberapa kejayaan awal yang memberangsangkan, walaupun sememangnya banyak lagi kemajuan yang boleh dan harus diusahakan dan ditunaikan. Nilai bersih pelaburan Khazanah telah meningkat kepada RM6.7 bilion atau 17.5 peratus dalam dua tahun lepas. Dalam jangka masa yang sama, 12 pelaburan baru utama telah dilakukan dan nilai keseluruhannya juga meningkat RM318 juta.

Program transformasi GLC dengan pelbagai usaha dan kaedah terus diuruskan melalui kaedah program pengurusan yang menekankan kepada prinsip-prinsip pembangunan berterusan. Penerokaan industri dan kawasan strategik secara berperingkat telah juga bermula dengan teratur. Agenda sosioekonomi negara termasuk agenda Melayu dan bumiputera juga terus ditekankan.

MINGGUAN: Ada penganalisis ekonomi berpendapat program transformasi itu berjalan terlalu perlahan?

AZMAN: Harapan rakyat memang tinggi, dan seharusnya tinggi tetapi yang penting juga adalah harapan itu perlu realistik. Program transformasi ini dilakukan dengan kaedah project management yang konsisten dan istiqamah dan setakat ini usaha-usaha itu berjalan baik dan mengikut jadual.

Tiga inisiatif program telah dilancarkan dan tujuh lagi akan menyusul sebelum hujung tahun. Beberapa kejayaan awal telah dicapai di antaranya penjimatan dan pembaikan kewangan sebanyak RM962 juta di TNB tahun lepas, penjimatan perolehan lebih RM130 juta di TM, peningkatan sebanyak RM500 juta di MAS dalam enam bulan yang lalu dan seterusnya.

MINGGUAN: Jadi apakah peranan Khazanah sekarang?

AZMAN: Amanat utamanya tidak berubah. Khazanah sekarang ada empat tugas utama. Pertama, mengemas kini aset-aset yang diwarisi yang memerlukan kaedah restructuring atau rombakan korporat, kewangan dan operasi. Kedua, transformasi syarikat GLC. Ini perkataan besar tetapi maksudnya mudah sahaja. Termaktub dalam tugas ini adalah GLC besar seperti TNB dan TM yang tidak perlu distruktur semula tetapi perlu meningkatkan kemampuan dan daya saingnya. Ketiga, tentang sektor dan kawasan strategik baru. Tiga tugas utama ini adalah berkenaan pelaburan.



- AZMAN: Tugas keempat adalah berkaitan pembangunan insan, khususnya dalam bidang profesional dan pengurusan korporat. Ini termasuklah soal membina kapasiti modal insan, modal ilmu dan sebagainya. Tugas ini merangkumi secara luas agenda pembangunan insan negara, termasuk misalnya masalah graduan menganggur yang mana pada tahun ini seramai 1,132 graduan menganggur ditempatkan atau dilatih di sembilan GLC milik Khazanah. Walaupun jumlah itu adalah peningkatan tiga kali ganda berbanding tahun lepas, sememangnya saya berhasrat program ini boleh dan akan ditingkatkan lagi dari segi kuantiti dan kualitinya
- MINGGUAN: Kenapa Khazanah aktif melabur ke luar negara sedangkan banyak lagi peluang di dalam negara?
- AZMAN: Apa yang penting adalah pelaburan seimbang yang mengambil kira keperluan semasa dan akan datang. Pelaburan Khazanah di luar negara sebenarnya hanya empat peratus sahaja (daripada nilai pegangan keseluruhan). Tidak banyak. Dari segi pelaburan baru pun, majoritinya masih di dalam negara, termasuk dalam sektor-sektor seperti elektronik, pertanian baru, hartanah di Johor Selatan dan sebagainya.
- MINGGUAN: Perlukah kita melabur ke luar negara?
- AZMAN: Kita perlu mengambil kira keperluan negara untuk bertapak secara berperingkat di beberapa tempat, lebih-lebih lagi dalam era globalisasi ini. Tumpuan dilakukan secara terperinci kepada rantau-rantau yang membangun pesat dan mempunyai kaitan yang penting, termasuklah Cina, India, Arab Saudi dan rantau ASEAN. Buat masa ini 96 peratus pelaburan Khazanah memang ada di dalam negara. Alhamdulillah, seperti dinyatakan pelaburan-pelaburan baru ini adalah berkeuntungan setakat ini, walaupun hasil strategik secara amnya masih awal dan belum terserlah lagi.
- MINGGUAN: Sekiranya ada cubaan luar untuk menguasai aset strategik negara apakah langkah yang diambil? Apa pertahanan kita?
- AZMAN: Seperti saya nyatakan tadi kunci Khazanah ada dua – pulangan kewangan dan kepentingan strategik negara; kedua-duanya penting. Bagi kami sebagai pemegang saham, yang penting ialah meningkatkan lagi daya ketahanan syarikat termasuklah dalam aspek kewangan dan pengurusan. Kedua-dua faktor ini amat penting bagi syarikat-syarikat strategik kerana kalau syarikat-syarikat ini lemah memang mereka mudah untuk diambil alih.
- Alhamdulillah, jika kita lihat syarikat-syarikat strategik yang telah dipindahkan kepada Khazanah semasa kegawatan ekonomi, kita dapat pertahankan dan lebih daripada itu, secara keseluruhannya dapat berkembang pula. Yang keduanya, yang di dalam bidang kuasa kerajaan adalah dari segi undang-undang, dasar dan peraturan di dalam sektor strategik seperti elektrik dan telekomunikasi dan juga di dalam dasar seperti Perjanjian Perdagangan Bebas (FTA), di mana pada hemat saya harus dilaksanakan dengan berhati-hati dan berperingkat.
- MINGGUAN: Maknanya tidak boleh dibuka sepenuhnya?
- AZMAN: Pada pendapat saya, tidak boleh sepenuhnya, berperingkat dan berhati-hati mengambil kira bukan sahaja faedahnya tetapi keadaan semasa dari segi starting position. Sebenarnya negara barat pun mengamalkan perkara yang sama. Lihatlah kes Dubai Port. Ia tidak boleh beli (pelabuhan di Amerika Syarikat). Mana-mana negara memang harus pertahankan kepentingan mereka.



- MINGGUAN: Bagaimana pula dengan kepentingan strategik lain, seperti kes Westport yang sebanyak 30 peratus kepentingannya diambil alih oleh PSA?
- AZMAN: Ini antara aset yang diwarisi, di mana Khazanah memiliki pegangan kecil kepentingan minoriti sebanyak 8.5 peratus. Kami telah menolak tawaran yang agak lumayan kerana kepentingan aset strategik ini dari kaca mata negara. Secara prinsipnya, Khazanah tidak akan menjual saham aset strategik yang kita miliki selagi aset itu strategik kepada negara.
- MINGGUAN: Adakah Khazanah sekarang ini sudah ada pelan pertahanan?
- AZMAN: Khazanah memang memegang kebanyakan aset-aset strategik negara dan oleh itu kita memantau dan membangunkan secara serius aset-aset tersebut. Sekiranya ada ancaman ke atas aset-aset ini kita perlu tangkis, sebab itu syarikat-syarikat ini perlu ada kekuatan. Kalau nak masuk bersilat kena betul-betul bersedia dululah.
- MINGGUAN: Tentang kemasukan syarikat asing dalam syarikat strategik. Apakah keadaannya sangat mencemaskan?
- AZMAN: Saya rasa kita perlu sentiasa berwaspada kepada liberalisasi tetapi juga tekun mencari peluang di dalam arus ini. Sekarang ini, dalam perancangan FTA termasuk dengan Amerika Syarikat sebagai contoh, kita harus mencari kebaikan di dalamnya tetapi juga berhati-hati atas kemungkinan ancaman yang hebat terhadap syarikat-syarikat kita dan daya upaya kita untuk merangka dasar termasuk dasar perolehan kerajaan dan perolehan GLC, misalnya.
- MINGGUAN: Bagaimana pula dengan semangat nasionalisme, iaitu mempertahankan aset-aset strategik ini sebagai maruah dan kedaulatan?
- AZMAN: Ini memang perkara pokok, seperti dihuraikan. Kita mesti menjadi tuan kepada masa depan kita sendiri. Secara umumnya, keadaan sudah semakin sukar bagi negara-negara membangun dengan dunia yang unipolar. Ini sememangnya penting untuk memperjuangkan agenda sosial negara.
- MINGGUAN: Bagi Datuk, antara profesionalisme dan nasionalisme, manakah yang lebih utama?
- AZMAN: Ini sama seperti membuka pintu dengan dua kunci; pintu tidak boleh dibuka kalau hanya ada satu kunci. Kita mesti ada dua-dua – kedua-duanya tidak bercanggah di antara satu sama lain. Profesionalisme itu penting, nasionalisme itu juga penting.
- Maksud saya, kalau ada syarikat asing yang menawarkan mahu membeli sebuah syarikat strategik negara dengan harga yang cukup lumayan melebihi harga pasaran, apakah kita mahu menjualnya dan melupakan kepentingan negara?
- MINGGUAN: Kita pergi kepada isu-isu spesifik. Adakah Datuk kecewa pelan pemulihan MAS tidak diberikan peluang untuk dilaksanakan dulu sebaliknya perkhidmatan domestik diberikan kepada AirAsia?
- AZMAN: Alhamdulillah, walaupun ini suatu industri yang mencabar telah ada peningkatan yang ketara di dalam prestasi MAS tahun ini. Ini pada saya adalah hasil usaha bersama pengurusan, lembaga pengarah dan pemegang saham utama MAS dan juga dengan berdialog dengan pihak kerajaan dan juga AirAsia. Kami terima, akur dan melaksanakan keputusan perkhidmatan domestik secara

menyeluruh. Industri penerbangan ini memanglah selalunya ada package deal!

Yang pentingnya sekarang ada landasan untuk ke hadapan, masing-masing ada daya saing yang bagus dalam segmen masing-masing dan pengguna tidak diabaikan. Mereka boleh bersaing dan berwibawa dalam bidang masing-masing dan persaingan itu pula bukan membebankan orang ramai.

MINGGUAN: Bagaimana pula syarikat-syarikat lain yang bermasalah? termasuk Proton, yang memang dikenal pasti sebagai bermasalah?

AZMAN: Pada tinjauan kami sebagai pemegang saham utama ada dua tiga perkara asas yang perlu dilakukan oleh Proton terutamanya dalam menjalin kerjasama strategik, dan meningkatkan daya saing produk dan kualiti. Soal berkaitan vendor, pembekal dan pengedar juga tidak kurang penting kerana perikatan dan kualiti semua pihak dalam supply chain ini adalah amat penting. Bagi jangka masa terkini, suatu penyelesaian industri juga perlu dilakukan melibatkan Proton, syarikat-syarikat automotif yang lain dan kerajaan untuk membanteras isu semasa seperti kurang jualan kereta terpakai dan sebagainya.

MINGGUAN: Penjualan MV Agusta terus dipertikaikan?

AZMAN: Dari aspek kewangan mahupun strategik, mengikut tinjauan kami sebagai pemegang saham utama Proton jelas bahawa keputusan penjualan itu wajar. Walaupun saham Agusta dijual satu euro, sebenarnya jumlah itu jauh melebihi satu euro oleh kerana bebanan hutang Agusta yang berjuta-juta. Kita mungkin masih ingat suatu masa dahulu cadangan penjualan Keretapi Tanah Melayu (KTM) sebanyak seringggit tiada sambutan kerana seperti Agusta, KTM juga ada beban hutang beratus juta. Selama enam tahun berturut-turut Agusta mengalami kerugian, jadi mengikut tinjauan Proton, peluang memulihkan juga adalah amat tipis.

Dari segi strategik pula, sama ada motosikal dan enjin motosikalnya ada kaitan dengan Proton, yang kami difahamkan ialah paling baik pun, tidak jelas akan kepentingannya kepada Proton. Apa yang jelas adalah banyak lagi perkara strategik yang lebih penting yang memerlukan tumpuan pengurusan.

MINGGUAN: Isu tender penjualan MV Agusta ini macam mana? Kenapa tender tidak dikeluarkan kepada rakyat Malaysia sahaja?

AZMAN: Mengikut laporan Proton kepada Khazanah, proses yang dilakukan memang teratur, dari segi proses dalaman Proton dan juga mengikut proses luar termasuk undang-undang pasaran saham dan sebagainya. Yang kami difahamkan dan perlu dijelaskan juga, oleh kerana Agusta memikul beban hutang dengan pihak bank dan peminjam di Itali, banyak hak yang di luar bidang kuasa Proton, yang mana peminjam ada hak tertentu untuk menentukan pembeli.

MINGGUAN: Kontrak Datuk mengikut rekod akan tamat pada akhir 31 Mei tahun depan. Jika diberi peluang memilih, adakah Datuk akan meneruskan tugas di Khazanah?

AZMAN: Ini terpulang kepada kerajaan. Saya telah diberikan amanah, dan saya mahu menyelesaikan amanah itu setakat mana yang termampu, insya-Allah. Sekiranya khidmat saya masih diperlukan, saya sedia untuk meneruskannya malah saya telah memperuntukkan masa tujuh lapan tahun yang akan datang dari segi perancangan apa yang perlu ditunaikan untuk mencapai mandat yang

diberi. Ini semua bergantung kepada kerajaan, dan tentunya juga kepada diri saya sendiri sejauh mana saya rasa mampu memikul tanggungjawab ini.

Saya selalu ingat pesan salah seorang ibu saudara saya. Katanya: Kuasa itu perlu dipegang di tangan dan kita harus sedia untuk melepaskannya atau ia boleh terlepas pada bila-bila masa, kerana sememangnya ini bukan milik mana-mana individu tetapi adalah milik rakyat. Tetapi amanah itu harus dipegang dalam hati. Saya bukan hendak jadi pujangga, tetapi itulah yang selalu juga saya ingatkan kepada pegawai-pegawai saya.

Meritokrasi di kalangan orang Melayu

MINGGUAN: Bagaimana dengan dakwaan bahawa GLC tidak prihatin, tidak terlibat dan tidak sensitif kepada agenda Melayu?

AZMAN: Memang ada persepsi ini, dan biar saya jawab dengan menunjukkan data yang ada, kerana data tidak menipu.

Pada umumnya, syarikat-syarikat GLC terutamanya syarikat-syarikat besar di bawah Khazanah adalah syarikat penyumbang terbesar kepada ekonomi Melayu dan bumiputera.

Ini terutamanya melalui saluran kontrak dan perolehan dan juga melalui pembangunan daya upaya seperti program vendor dan juga pembangunan modal insan. Sumbangan ini bukan sahaja yang terbanyak di negara, bahkan terus meningkat dari segi jumlahnya.

Kita juga telah memulakan usaha untuk memperbaiki kualiti dan sistem, misalnya sistem perolehan GLC yang lebih kemas yang baru dilancarkan di bawah Buku Merah baru-baru ini.

MINGGUAN: Orang merungut mungkin soal kontrak-kontrak yang dikeluarkan?

AZMAN: Dari segi kontrak, TNB yang berbelanja beberapa bilion ringgit setiap tahun dianggarkan 67 peratus daripadanya diberikan kepada bumiputera. Jumlah kontrak UEM yang diberikan kepada bumiputera meningkat dari 88 peratus kepada 93 peratus antara tahun 2001-2004. Proton dan TM juga amat aktif dalam bidang ini.

Jadi penekanan (kepada DEB) itu memang ada, dan kalau dibandingkan dengan syarikat-syarikat swasta yang lain, syarikat-syarikat GLC yang paling banyak sebenarnya memberikan kontrak kepada bumiputera.

Tetapi kontrak sahaja tidak memadai, apa yang juga penting ialah pembangunan modal insan.

MINGGUAN: Peluang-peluang kerja, bagaimana?

AZMAN: Kalau kita lihat syarikat GLC majoriti pekerjaanya terdiri daripada bumiputera. Kepada saya, pembaziran paling besar dalam GLC ialah modal insan yang tidak dimanfaatkan dengan sewajarnya.

Kita mempunyai tenaga manusia yang sangat berpotensi, yang cerdik tetapi apabila masuk ke GLC tidak diberikan peluang yang cukup ada kekurangan dalam sistem pengurusan sumber manusianya... sayangnya. Ada banyak pembaziran tenaga, walhal mereka inilah yang kerajaan berikan biasiswa dan belanjakan wang yang banyak untuk pendidikan.

Tetapi dalam pada itu pun, kita haruslah memberikan tumpuan kepada mereka yang betul-betul berwibawa dan kompetitif.

MINGGUAN: Apakah maksudnya meritokrasi di kalangan orang Melayu sendiri?

AZMAN: Kepada saya, konsep meritokrasi di kalangan orang Melayu harus diterima demi survival dan kemajuan orang Melayu.

Kita harus memilih orang Melayu yang terbaik dan yang paling layak, dan sebelum itu, kita harus juga memberi peluang untuk mereka menjadi yang terbaik dan layak.

Apa yang penting ialah kita perlu bermuafakat dan tidak payah berebut-rebut dan berlaga-laga. Agenda GLC sebahagian besarnya adalah agenda bumiputera juga.

MINGGUAN: Ada dakwaan bahawa GLC bersaing dengan syarikat-syarikat bumiputera yang kecil-kecil?

AZMAN: Pada amnya bagi Khazanah, isu tidak harus timbul kerana syarikat-syarikat di bawah Khazanah adalah pada keseluruhannya syarikat-syarikat yang besar.

Kami tidak bersaing dengan syarikat kecil, sebaliknya GLC lebih memberikan perniagaan kepada mereka.

MINGGUAN: Apa tujuan utama UDA Holdings Bhd., dimiliknegerakan semula oleh Khazanah?

AZMAN: Kita akan memberikan penekanan yang lebih kepada aspek pembangunan sosioekonomi. Sebelum ini, apabila disenaraikan mungkin ada kekeliruan, UDA ini mahu mengejar yang mana satu antara keuntungan dengan agenda sosioekonomi walaupun pada hemat saya kedua-duanya itu tidak semestinya bercanggah.

Ia mesti diseimbangkan.

Kalau kita berat kepada sosial pun tidak boleh juga kerana ia akan jadi kebajikan, dan bukan lagi sosioekonomi. Untuk ke hadapan, kerajaan telah memutuskan UDA adalah satu institusi penting dalam pelaksanaan DEB dan perlu kembali kepada matlamat asalnya.