



KHAZANAH  
NASIONAL

# Membina Kembali Ikon Negara

Pelan Pemulihan MAS

29 OGOS 2014



Buat penumpang yang masih hilang  
serta mangsa yang terkorban dalam  
pesawat **MH370** dan **MH17** yang  
sentiasa berada dalam ingatan.

Al-Fatihah dan ingatan kami buat  
mereka semua.



MAS bukan sekadar sebuah syarikat; ia merupakan **pendorong yang kritikal bagi pembangunan negara dan juga sebuah ikon negara.**

...

Namun, ia harus **berpaksikan kecemerlangan operasi, kemampuan kewangan dan penggunaan dana awam secara berhemah.**

...

Kami berasa bertanggungjawab untuk memberikan usaha kami yang terbaik kepada **penumpang dan kakitangan MAS, pemegang saham dan pemegang berkepentingan** serta **Rakyat** Malaysia.



- > 1 Perutusan Perdana Menteri
- > 2 Perutusan Pengerusi MAS, Wakil Menteri Kewangan (Diperbadankan), Pemegang Saham Khas Syarikat
- > 3 Perutusan Pengarah Urusan, Khazanah Nasional Berhad
- > 5 Mukadimah
- > 7 Ringkasan Eksekutif
- > 14 Konteks: Cabaran dan Kekuatan
- > 20 Matlamat: Pembaikpulihan Menyeluruh
- > 22 Pelan Pemulihan: 12 Perkara Utama
- > 31 Merapatkan Saf: Permuafakatan Peringkat Nasional
- > 36 Masa Depan: MAS@2020
- > 37 Glosari

## PERUTUSAN PERDANA MENTERI

Pada 8 Ogos lepas, saya telah menyeru semua pihak yang berkaitan untuk berkerjasama dan menyokong satu pelan penyusunan semula yang komprehensif dan holistik bagi MAS – langkah pertama yang perlu diambil untuk mengembalikan syarikat penerbangan nasional kita ke landasan keuntungan.

Saya yakin, pada hari ini, seperti ketika semasa saya membuat pengumuman sebelum ini, bahawa MAS adalah sebahagian daripada sejarah Malaysia. Ia adalah simbol kebanggaan negara, menyerlahkan cita-cita kita serta meletakkan Malaysia di peta dunia. Pendek kata, MAS bukan sekadar sebuah syarikat buat kita semua.

Lantas, ketika kita sibuk membuat persiapan untuk Hari Kemerdekaan ke-57 yang bakal disambut beberapa hari lagi, saya mengalu-alukan penerbitan dokumen yang menggariskan pelan pemulihan MAS ini, dalam usaha kita untuk “Membina Kembali Ikon Negara.”

Pengumuman yang dibuat pada hari ini merupakan langkah seterusnya bagi memastikan syarikat penerbangan negara kita ini terus menjadi sebahagian dari masa depan Malaysia. Hanya dengan melakukan perubahan yang menyeluruh akan kita kembalikan MAS ke landasan yang kukuh dan mampan.

Sekiranya kita sanggup menetapkan sasaran yang berbeza bagi setiap usaha penambahbaikan yang lepas, kita juga harus berani menggunakan pendekatan yang berbeza untuk usaha kita kali ini. Perubahan sedikit demi sedikit tidak akan membawa hasil yang kita harapkan.

Pembaikpulihan menyeluruh yang dirancang seperti yang terkandung di dalam pelan ini memerlukan pengorbanan semua pihak di MAS. Namun, kami menaruh harapan kepada semua yang bertugas di MAS khususnya, dan seluruh rakyat Malaysia secara amnya, untuk memainkan peranan masing-masing dalam memastikan kejayaan MAS pada masa depan.



**“MAS adalah sebahagian daripada sejarah Malaysia. Ia adalah simbol kebanggaan negara, menyerlahkan cita-cita kita serta meletakkan Malaysia di peta dunia. Pendek kata, MAS adalah bukan sekadar sebuah syarikat buat kita semua.”**

Bagi memastikan MAS terus kekal berdaya saing dan berkembang maju, kita memerlukan permuafakatan peringkat nasional yang baru bagi syarikat penerbangan nasional kita ini. Setiap daripada kita mempunyai peranan untuk dimainkan dan saya memberikan jaminan bahawa Kerajaan komited sepenuhnya untuk menyokong permuafakatan ini.

Sambil kita menumpukan perhatian kita kepada sambutan kemerdekaan, saya menyeru anda semua untuk memikirkan apakah sumbangan anda untuk menyokong usaha nasional ini. Seperti yang telah saya sebut, MAS bukan sekadar sebuah syarikat penerbangan tetapi merupakan ikon negara yang kita sayangi dan sentiasa berada dalam lipatan sejarah negara. Pelan yang terbentang di hadapan anda ini diharapkan dapat memastikan MAS terus ‘terbang tinggi’ pada masa depan.

**Dato’ Sri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak**  
**29 Ogos 2014**

## PERUTUSAN Pengerusi MAS, Wakil Menteri Kewangan (Diperbadankan), Pemegang Saham Khas Syarikat

Dalam peranan saya sebagai Pengerusi MAS, saya telah menghabiskan banyak masa sejak beberapa minggu lepas untuk ‘turun padang’ dan mengetuai perjumpaan dengan segenap lapisan kakitangan MAS. Secara keseluruhannya, kami telah berbincang dengan kira-kira 2,500 orang kakitangan MAS. Saya turut bertemu dengan pelbagai pihak lain yang berurusan dengan syarikat penerbangan negara ini — baik kesatuan sekerja dan ahli-ahli Parlimen, mahupun para vendor dan pembekal.

Daripada semua perbincangan yang telah diadakan, dua perkara pokok sentiasa dibangkitkan — ketidakpastian dan keazaman. Saya faham sepenuhnya mengapa ketidakpastian ini wujud. Selepas bertahun-tahun mengharungi kesukaran dan kerugian kewangan berterusan di MAS, ditambah pula dengan tragedi yang menimpa MH370 dan MH17, jelas kepada kita bahawa keadaan ini tidak boleh dibiarkan berlarutan. Semasa Mesyuarat Agung Tahunan MAS pada Jun lepas, saya telah membayangkan bahawa pelaksanaan perubahan radikal adalah satu-satunya cara yang dapat menjamin syarikat penerbangan ini boleh terus berdaya saing dan berkembang maju.

Jelas pada saya, MAS memiliki pelbagai kekuatan, yang membuatkan saya, selaku Pengerusinya, amat berbangga setiap hari — khususnya cara kami menyampaikan perkhidmatan dengan penuh kemesraan, kebanggaan dan merendah diri. Meskipun demikian, segala kekuatan ini, secara sendirinya, tidak mencukupi. Sudah tentunya, sebarang bentuk perubahan membawa bersamanya ketidakpastian. Namun, kita perlu terus berubah. Pendek kata, kita tiada pilihan. Anda sekalian pastinya akan dapat menyaksikan sendiri bahawa tema perubahan ini jelas di dalam setiap muka dokumen ini, sesuai dengan tajuknya “Membina Kembali Ikon Negara - Pelan Pemulihan MAS.”

Sudah tentu, akan ada perubahan pada setiap aspek syarikat penerbangan ini — struktur, kewangan, operasi, prosedur dan budaya — kerana kita harus meletakkan syarikat penerbangan ini di landasan kukuh yang mana kejayaan masa depan akan dibina. Walau bagaimanapun, perubahan organisasi semata-mata, walaupun kritikal untuk membantu dalam pencapaian pelan yang kita ada hari ini, tidak akan menjamin masa depan yang selamat dan makmur untuk MAS. Kejayaan sesuatu inisiatif perubahan sentiasa bermula dengan diri kita sendiri. Ketika anda sekalian meneliti pelan yang



**“...MAS memiliki pelbagai kekuatan, yang membuatkan saya, selaku Pengerusinya, amat berbangga setiap hari — khususnya cara kami menyampaikan perkhidmatan, dengan penuh kemesraan, kebanggaan dan merendah diri.”**

diterbitkan ini, saya meminta setiap individu yang bertugas dan berurusan dengan MAS untuk memikirkan bagaimana anda boleh memainkan peranan menyokong usaha penting ini. Sambil anda berbuat demikian, berpeganglah kepada keazaman tinggi yang telah saya saksikan sendiri melalui setiap perbincangan saya tentang MAS, anda pastinya dapat memainkan peranan dalam meletakkan syarikat penerbangan ini pada landasan kejayaan yang berterusan.

Perdana Menteri kita telah memperkatakan tentang permuafakatan peringkat nasional yang baru bagi syarikat penerbangan ini. Ia bermula dengan diri kita sendiri – dari segi pemikiran, sikap dan tingkah laku kita – dan kami akan memastikan semua yang terlibat memainkan peranan masing-masing dan membolehkan kita sama-sama membina semula ikon negara yang kita sayangi ini.

**Tan Sri Md. Nor bin Md.Yusof**  
**29 Ogos 2014**

## PERUTUSAN PENGARAH URUSAN, PENGARAH URUSAN KHAZANAH NASIONAL BERHAD

MAS bukan sekadar sebuah syarikat.

Sejarahnya yang menjangkau 77 tahun sarat dengan peristiwa yang membanggakan dan menyulami bukan sahaja sejarah negara kita, tetapi juga sejarah dan kisah peribadi rakyatnya. Demikian juga dengan saya. Saya telah menaiki pesawat MAS saya yang pertama ke Sarawak pada 1978 untuk kembali ke pangkuan ibu bapa saya yang bertugas di sana ketika itu. Saya berusia 17 tahun ketika itu. Tahun seterusnya, sebagai salah seorang pelajar yang berpeluang melanjutkan pelajaran ke United Kingdom, saya telah buat pertama kalinya ke luar negara. Sudah tentu pesawat yang saya naiki ketika itu adalah MAS.

Tahun demi tahun, seiring dengan usia kita yang meningkat, dan dalam pada kita menempuh perjalanan kehidupan dan maju dalam kerjaya masing-masing, MAS sentiasa bersama kita — baik ketika buat pertama kalinya kita membawa keluarga dan anak-anak pergi cuti, atau ketika kita bergegas untuk menghadiri kenduri perkahwinan, atau ketika kita menziarah kematian. MAS sentiasa bersedia memberikan khidmat kepada setiap penumpangnya selama 77 tahun ia beroperasi, menerusi ribuan penerbangannya. MAS telah membawa kita ke dunia luar dan pada masa yang sama, membawa dunia luar ke Malaysia. Kedua-dua tragedi udara yang telah menimpa MAS pada tahun ini hanya menguatkan lagi rasa sayang kita kepada syarikat penerbangan ini.

Seperti juga kebanyakan rakyat Malaysia, saya benar-benar percaya bahawa MAS perlu dipulihkan dan diletakkan di landasan pemulihan yang betul. Sungguhpun demikian, umum sedar bahawa usaha pemulihan MAS ini bukanlah tanpa sebarang batasan dari segi kos. Bagi membolehkan MAS terus mampan, ia harus berpaksikan kecemerlangan operasi, daya kompetitif kewangan dan, akhirnya, penggunaan dana awam secara berhemah dan bersesuaian.



**“...pelan ini merupakan usaha pemudah oleh Khazanah, sebagai pemegang saham utama MAS serta dana pelaburan strategik milik Kerajaan Malaysia. Ia menyediakan rangka kerja pemudah yang diperlukan untuk proses perubahan.”**

Kami telah merangka suatu Pelan Pemulihan MAS sejak enam bulan yang lepas dengan niat untuk menangani pelbagai kelemahan struktur serta kekurangan lain yang telah menjadi punca kepada kegagalan semua usaha penyusunan semula yang lalu. Ungkapan seperti “penambahbaikan menyeluruh”, “penetapan semula (*hard reset*)” dan “tegas tapi adil” telah diulangi dalam beberapa perbincangan dan hujah kami berkaitan MAS di peringkat nasional. Oleh itu, tidak menghairankan apabila semua prinsip ini terkandung dalam halaman seterusnya dalam dokumen ini. Sambil anda sekalian meneliti dokumen ini dengan lebih lanjut, anda mungkin bersetuju dengan saya bahawa terdapat banyak perbezaan ketara bagi aspek kritikal dalam usaha kami kali ini.

Harus diperjelaskan bahawa pelan ini merupakan usaha pemudah cara oleh Khazanah, sebagai pemegang saham utama MAS serta dana pelaburan strategik milik Kerajaan Malaysia. Ia menyediakan rangka kerja pemudah yang diperlukan bagi proses perubahan. Untuk melaksanakan pelan ini, MAS – atau lebih tepatnya MAS Baru – akan dipertanggungjawabkan untuk menyediakan dan seterusnya melaksanakan Pelan Penambahbaikan Perniagaan dan Operasinya sendiri dalam beberapa bulan akan datang dan tahun-tahun berikutnya.

Terima kasih diucapkan kepada semua individu dan organisasi yang telah menyumbang kepada usaha ini. Pasti terdapat pelbagai cabaran yang menanti kita. Meskipun demikian, kami yakin bahawa usaha pada kali ini mampu mencatatkan perubahan yang berpanjangan dan mampan. Kami juga percaya bahawa, sungguhpun kami telah menumpukan segala usaha kami untuk melahirkan pelan ini, ia akan terus diperkemaskan dalam pada kami melaksanakannya untuk tempoh lima tahun akan datang, sehingga 2020. Sehubungan itu, kami memohon kesabaran serta sumbangan anda sekalian untuk terus menyumbang ke arah memperbaiki pelan ini. Insya-Allah, sekiranya kita kuatkan tekad dan melaksanakannya bersama, kita pasti akan mengecapi kejayaan dalam usaha kita untuk memulihkan ikon negara kita ini.

**Tan Sri Dato' Azman Hj. Mokhtar**  
**29 Ogos 2014**

## Mukadimah

Kerajaan Malaysia ("Kerajaan"), menerusi Menteri Kewangan (Diperbadankan) telah mengambil alih 29.1% pegangan dalam Malaysian Airline System Berhad ("MAS") daripada Naluri Berhad pada 13 Februari 2001. Pemilikan MAS seterusnya telah dipindahkan kepada Khazanah Nasional Berhad ("Khazanah") pada Disember 2004 sebagai sebahagian daripada inisiatif di bawah Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan ("Program GLCT").

Secara kebetulan, pembelian MAS oleh Kerajaan yang berlaku selepas Krisis Kewangan Asia menandakan permulaan tempoh yang amat mencabar bagi industri penerbangan global. Tempoh ini menyaksikan pelbagai peristiwa yang memberi kesan ketara pada MAS seperti serangan 11 September, wabak SARS, kenaikan harga bahan api, peningkatan mendadak dalam kapasiti industri, kebangkitan syarikat penerbangan tambang murah baru ("LCC") dan syarikat penerbangan perkhidmatan penuh baru ("FSC") serta Krisis Kewangan Global 2008.

Kedudukan hutang MAS ketika diambil alih pada 2001 berdasarkan nisbah bersih hutang berbanding dana pemegang saham (*net gearing*) adalah kira-kira 700% dan ia jelas memberi tekanan pada kedudukan kewangan dan operasi syarikat. Pada hari ini, selepas beberapa suntikan modal dan penyusunan semula dilakukan, jumlahnya adalah 290%. Sungguhpun demikian, kedudukan ini semakin meningkat saban hari.

Berdasarkan kepentingannya sebagai syarikat penerbangan negara, maka Kerajaan dan seterusnya Khazanah, telah melaksanakan beberapa penyusunan semula utama dalam tempoh 13 tahun antara 2001 hingga hari ini. Sungguhpun berhadapan pelbagai cabaran, MAS tetap mencatatkan keuntungan bersih yang diaudit dalam tujuh daripada 13 tahun tersebut. Walau bagaimanapun, kuantiti dan kualiti keuntungan yang dicatatkan adalah sederhana berbanding kuantum kerugian pada tahun-tahun yang lain, termasuk kerugian RM750 juta dalam separuh pertama 2014, yang mengakibatkan kerugian kumulatif bersih yang dilaraskan berjumlah RM8.4 bilion dari 2001 hingga Jun 2014 (berdasarkan pelaporan syarikat dan piawaian perakaunan semasa).

Walaupun Program GLCT dan program rombakan Khazanah yang bermula pada 2004 telah berjaya mencapai pelbagai objektif kewangan dan strategik, masalah yang dihadapi oleh MAS masih gagal diselesaikan. Untuk tempoh 10 tahun sejak ia bermula, Program GLCT menyaksikan jumlah pulangan pemegang saham G20 berkembang pada kadar pertumbuhan tahunan berganda sebanyak 13.4% daripada permodalan pasaran sebanyak RM140 bilion pada Mei 2004 kepada RM425 bilion pada Mei 2014, mengekori rapat Indeks Komposit FTSE Bursa Malaysia Kuala Lumpur ("FBMKLIC"). Portfolio nilai bersih dilaraskan Khazanah ("NWA") meningkat lebih tiga kali ganda daripada RM33.3 bilion pada Disember 2004 kepada RM106.5 bilion pada Julai 2014, sungguhpun jumlah pulangan pemegang saham MAS menyusut sebanyak 18.9%, sekali gus menghasilkan sumbangan negatif sebanyak RM8.5 bilion kepada portfolio NWA Khazanah dalam tempoh yang sama.

Meskipun pelbagai usaha penyusunan semula dilaksanakan, setiap daripadanya mempunyai kekangan dari segi struktur atau penetapan-pasaran yang tersendiri, kerugian yang dicatatkan dalam tempoh dua tahun yang lepas amat membimbangkan. Selaras dengan usaha penyusunan semula MAS yang sememangnya sedang dilaksanakan, maka Kerajaan dan Khazanah telah memulakan usaha pembentukan pelan pemulihan ini yang bermula pada Februari 2014. Terma Pelan Pemulihan MAS, seperti yang dimandatkan oleh Jemaah Menteri pada Februari 2014 adalah untuk melaksanakan kajian yang komprehensif dan meneliti semua pilihan yang ada buat MAS untuk memahami dan mengatasi segala masalah yang berkaitan struktur MAS. Tragedi MH370 dan MH17 pada Mac dan Julai 2014 telah menyebabkan perubahan yang dirancang terus dipergiatkan dan dipercepatkan.

## Konteks, batasan dan kesesuaian pelan

Pelan Pemulihan MAS terbitnya daripada Khazanah sebagai pemegang saham utama MAS yang juga dana pelaburan strategik milik Kerajaan Malaysia, yang merupakan Pemegang Saham Khas MAS.

Pelan Pemulihan MAS adalah komprehensif dan holistik, serta menggunakan analisis terperinci dan, jika berkenaan, menggunakan analisis bebas dan penanda aras tertentu, namun ia bukannya, dan tidak bertujuan untuk dijadikan, pelan operasi perniagaan atau pelan penyusunan semula perniagaan. Pembentukan pelan operasi perniagaan atau pelan penyusunan semula perniagaan terletak di bawah tanggungjawab MAS sebagai syarikat operasi.

Pelan Pemulihan MAS yang diterbitkan oleh Khazanah, secara amnya, menggariskan persekitaran pemudah bagi membolehkan perubahan komprehensif. Ia merangkumi bidang utama bagi pemegang saham utama dan khas, yang antara lainnya termasuk persekitaran strategik, kawal selia dan industri; pendanaan; kepimpinan; dan pengurusan prestasi. Pelan ini membantu membentuk dan melengkapkan Pelan Perniagaan dan Pelan Pemulihan Operasi MAS yang akan dibangunkan oleh MAS dan syarikat operasi MAS Baru di peringkat operasi.

Khazanah melaksanakan tugas ini dengan menggunakan pelbagai sumber, termasuk kajian strategi oleh MAS dan pandangan bebas daripada pakar industri yang pernah digunakan sebelum ini atau yang telah dikemaskini. Ia melibatkan perundingan dengan pengurusan MAS yang lama dan baru, barisan kakitangan MAS, Kerajaan dan pihak berkepentingan dalam industri. Ia juga melibatkan pandangan orang ramai yang diperolehi hasil daripada kaji selidik khas yang dijalankan.

Pelan ini telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah Khazanah semasa mesyuaratnya pada 26 Ogos 2014 dan oleh Jemaah Menteri semasa mesyuaratnya pada 27 Ogos 2014. Khazanah seterusnya telah menerima surat komitmen daripada Kerajaan pada 28 Ogos 2014 yang menggariskan pelbagai bentuk sokongan daripada Kerajaan, termasuk langkah-langkah pengawalseliaan dan undang-undang yang diperlukan di samping bidang lain yang berkaitan.

Perlu dinyatakan bahawa MAS adalah entiti yang berasingan dan oleh itu, Lembaga Pengarah MAS perlu terlebih dahulu menerima pakai Pelan Pemulihan MAS sebelum ia dapat dilaksanakan. Pendanaan yang disediakan di bawah pelan ini adalah bersyarat setelah MAS mencapai sasaran yang ditetapkan di bawah rancangan ini.

# Ringkasan Eksekutif

## Penyebab untuk pembaikpulihan secara menyeluruh

Sungguhpun telah melalui pelbagai usaha penambahbaikan, MAS gagal muncul sebagai syarikat penerbangan yang mampu mencatatkan keuntungan berterusan mahupun berdikari dari segi kewangan. MAS telah mencatatkan kerugian bersih terkumpul yang dilaraskan berjumlah RM8.4 bilion<sup>1</sup> antara 2001 hingga Jun 2014.

Masalah teras MAS adalah kos unit yang ditanggungnya yang sentiasa berada pada kedudukan lebih tinggi berbanding pendapatan<sup>2</sup> unit yang dicatatkannya. Kelebihan kos yang kecil berbanding apa yang dicatatkan oleh pesaingnya dalam kalangan FSC kurang bermakna jika dibandingkan dengan pendapatannya yang kecil, sekali gus meletakkannya pada kedudukan yang merugikan. Tambahan pula, pendapatannya bagi setiap pekerja adalah hanya 51% daripada apa yang dicatatkan oleh Cathay Pacific dan 38% daripada Singapore Airlines<sup>3</sup>. Kelebihan pendapatannya yang kecil berbanding pesaingnya dalam kalangan LCC kurang bermakna jika dibandingkan dengan kelemahan kosnya yang tinggi, kira-kira 40% (Analisis berdasarkan Airlineanalyst.com, OAG, laporan tahunan syarikat dan kadar pertukaran OANDA).

Pelbagai isu telah menyumbang kepada masalah kewangan MAS sejak dahulu. Ini termasuk hakikat bahawa MAS memikul tanggungjawab pembangunan negara, seperti melabur dalam laluan yang penting dari segi sosial tetapi tidak menguntungkan untuk membangunkan industri pelancongan di Malaysia. MAS beroperasi dengan tenaga kerja yang kira-kira 30% lebih besar berbanding syarikat penerbangan yang setanding dengannya (Analisis berdasarkan OAG, ACAS3, laporan tahunan syarikat dan laman web syarikat). Terdapat juga jurang dalam kepimpinan di seluruh syarikat penerbangan ini dan jurang keupayaan dalam beberapa fungsi teras. Ini masih berlaku sungguhpun syarikat penerbangan ini mempunyai beberapa bakat cemerlang yang diiktiraf di peringkat antarabangsa.

MAS tidak mampu untuk melakukan kesilapan lagi. Industri penerbangan sememangnya terkenal dengan cabarannya. Kerugian sejumlah USD390 bilion<sup>3</sup> telah dicatatkan dalam industri ini di seluruh dunia sejak 30 tahun yang lalu (atau purata USD13 bilion setahun). Pasaran penerbangan di Malaysia khususnya amat kompetitif, dengan terdapat antara tiga hingga enam syarikat penerbangan yang terbang di kebanyakan laluan utama serta keupayaan syarikat penerbangan yang semakin meningkat pada kadar 10% setahun, mengatasi pertumbuhan permintaan sebanyak 8%<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Berdasarkan pelaporan syarikat dan piawaian perakaunan terkini

<sup>2</sup> Kos unit ditakrifkan sebagai kos penumpang setiap tempat duduk tersedia-kilometer. Pendapatan unit ditakrifkan sebagai pendapatan penumpang setiap tempat duduk tersedia-kilometer

<sup>3</sup> Keberuntungan dan rantai nilai pengangkutan udara, Persatuan Pengangkutan Udara Antarabangsa ("IATA"), 2013. Kerugian/ keuntungan ekonomi adalah perbezaan antara pendapatan dan kos peluang input yang digunakan. Kos peluang adalah pulangan alternatif lepas (dengan purata berlawanan bagi kos modal digunakan sebagai proksi)

<sup>4</sup> Laporan tahunan syarikat, Panduan Syarikat Penerbangan Rasmi ("OAG"), Statistik Pengangkutan Udara Sedunia IATA ("WATS")

## Sungguhpun berhadapan dengan pelbagai cabaran, MAS tetap boleh memanfaatkan beberapa kekuatan tersendiri

Sungguhpun berhadapan dengan pelbagai cabaran dan ditambah pula dengan musibah terbaru yang menimpanya, MAS tetap mempunyai kekuatan dalaman yang tersendiri. MAS mempunyai produk dan jenama yang sinonim dengan khidmat layanan yang cemerlang dan mesra. Ia mempunyai rekod cemerlang dalam menyumbang kepada pembangunan negara dan merupakan tempat yang melahirkan ramai pekerja mahir terutamanya juruterbang dan anak kapal.

Dengan purata umur pesawat berusia 4.2 tahun, MAS memiliki antara barisan pesawat termuda dalam industri (Analisis berdasarkan data dari pangkalan data FlightGlobal ACAS). Ini adalah sebahagian daripada hasil suntikan modal oleh Kerajaan sepanjang sedekad yang lalu. Kelebihan MAS juga terletak pada keistimewaan Malaysia itu sendiri, sebagai sebuah negara yang memiliki industri pelancongan yang berkembang maju dan antara ekonomi yang paling dinamik di rantau ini.

## Membina semula MAS merupakan tugas yang penting buat negara

Sejak penerbangan komersialnya yang pertama pada 1947, MAS bertindak sebagai pendorong kritikal yang menghubungkan Malaysia dengan dunia luar dan pada masa yang sama menyatukan negara. Kisah MAS tidak hanya berkisar pada rangkaiannya semata-mata. Kisah syarikat ini merangkumi kecemerlangan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan, mempersembahkan Malaysia ke persada dunia dan membawa dunia ke Malaysia — MAS ibarat duta Malaysia bersayap. Kisah MAS juga menceritakan tentang bagaimana masyarakat luar dari seluruh dunia telah diperkenalkan kepada kemesraan layanan rakyat Malaysia, selain peranannya memperkenalkan jutaan pelancong asing kepada keindahan alam semulajadi, kekayaan budaya serta kedinamikan ekonomi Malaysia.

MAS memainkan peranan penting dalam memacu pertumbuhan negara ke arah matlamat Malaysia menjadi sebuah negara berpendapatan tinggi. Beberapa penyelidikan telah menunjukkan bahawa MAS menyumbang kira-kira RM6.9 bilion kepada Keluaran Dalam Negara Kasar<sup>5</sup> (KDNK) Malaysia. Industri penerbangan merupakan antara industri yang memiliki kesan gandaan paling tinggi — 12x berbanding 1x hingga 3x bagi kebanyakan industri lain<sup>6</sup>. Bagi setiap kakitangan yang bekerja di MAS, empat lagi pekerjaan lain diwujudkan di dalam ekonomi<sup>5</sup>.

Gabungan unik ciri-ciri yang telah dinyatakan — iaitu MAS sebagai ikon negara, pendorong ekonomi, jalinan domestik dan hubungan kepada dunia luar — menjadikan usaha untuk mengembalikan MAS ke landasan kejayaan amat penting bagi Kerajaan dan rakyat negara ini.

<sup>5</sup> *Malaysia Airlines contribution to the Malaysian economy*, Oxford Economics, 2014

<sup>6</sup> Kajian yang ditauliahkan oleh Bain & Company pada 2005

Ketiadaan minat daripada pihak sektor swasta yang berkecualan, dan atas keperluan untuk melaksanakan usaha yang menyeluruh secara kolektif, maka Khazanah telah diberi kepercayaan untuk memacu Pelan Pemulihan MAS dengan membawa bersamanya kebolehan yang ada untuk melaksanakan tanggungjawab besar ini.

## MAS memerlukan pembaikpulihan menyeluruh yang terbahagi kepada 12 perkara utama

Perdana Menteri dalam kenyataan beliau pada 8 Ogos 2014 menggunakan ungkapan berikut untuk menghuraikan prinsip-prinsip pemulihan: “pembaikpulihan menyeluruh”, “perubahan sedikit demi sedikit tidak akan berjaya”, “langkah yang sukar dan pengorbanan semua pihak”, “prinsip keadilan, ketelusan dan belas ihsan” serta “berganding bahu dan bekerja rapat.” Usaha penyusunan semula terdahulu kesemuanya dikekang dan akhirnya tidak mampan.

Perubahan sedikit demi sedikit tidak mungkin menghasilkan kejayaan bagi penyusunan semula ini. Hanya pembaikpulihan menyeluruh dapat mengubah syarikat penerbangan ini. Usaha ini melibatkan transformasi struktur korporat, kedudukan kewangan, prestasi operasi dan pengurusan modal insan MAS. Pendekatan yang akan diambil bagi usaha pembaikpulihan ini akan berpaksikan prinsip keadilan, ketelusan dan belas ihsan.

Sehubungan itu, terdapat 12 perkara utama yang akan diusahakan bersama, yang julung-julung kalinya dilaksanakan:

### A. Tadbir Urus dan Rangka Kerja Kewangan

- 1. Penubuhan entiti baru untuk menempatkan MAS Baru (“Syarikat Baru”), menyahsenarai dan penyenaraian semula**
  - a. Menyahsenaraikan MAS (“Syarikat Lama”) pada penghujung 2014. Proses ini sudahpun bermula dengan pengumuman penyahsenaraian yang dilakukan pada 8 Ogos 2014;
  - b. Memindahkan operasi, aset dan liabiliti yang berkenaan dengan Syarikat Lama kepada Syarikat Baru menjelang 1 Julai 2015;
  - c. Syarikat Baru akan melibatkan pembetulan kos yang ketara, struktur operasi dan tenaga kerja yang akan diukur berdasarkan amalan dan norma-norma industri yang kompetitif;
  - d. Syarikat Baru disasarkan untuk kembali mencatatkan keuntungan dalam masa 3 tahun selepas penyahsenaraian dan seterusnya untuk disenaraikan semula dalam tempoh 3 hingga 5 tahun akan datang, iaitu antara penghujung 2017 dan penghujung 2019; dan

- e. Jika syarat-syarat yang ditetapkan dapat dicapai, Khazanah akan mempertimbangkan untuk melupus atau mengurangkan sebahagian daripada pegangannya kepada pembeli strategik yang bersesuaian daripada sektor swasta.

**2. Pendanaan sehingga RM6.0 bilion dengan syarat yang ketat dan pengurangan nisbah bersih hutang berbanding dana pemegang saham (*net gearing*) kepada kira-kira 120%**

- a. Jumlah pendanaan bagi penyusunan semula dan pelaburan berjumlah sehingga RM6.0 bilion yang akan disalurkan secara berperingkat tertakluk kepada penunaian syarat-syarat penyusunan semula yang ketat, dan
- b. Mengurangkan hutang bersih (nisbah bersih hutang berbanding dana pemegang saham) daripada 290% kini kepada sasaran antara 100% hingga 125% menerusi, antara lain, pertukaran hutang kepada ekuiti.

## **B. Model Operasi Perniagaan**

**3. Menetapkan semula (*reset*) model perniagaan dengan tumpuan kepada rangkaian serantau, struktur kos yang lebih rendah dan penekanan kepada pengurusan hasil pendapatan**

- a. MAS (Syarikat Lama dan seterusnya Syarikat Baru), sebagai entiti operasi, akan terus menyusun semula rangkaian. Rangkaian ini akan menumpukan kepada pasaran serantau, dengan perhubungan global yang kukuh melalui perikatan oneworld dan rakan niaga lain;
- b. Penghijrahan ke Syarikat Baru dengan penetapan pendanaan secara bersyarat, dijangka akan menghasilkan struktur kos yang lebih rendah berdasarkan piawaian industri yang kompetitif, dengan penjimatan tambahan hasil daripada kontrak bekalan dan amalan pekerjaan yang bertambah baik; dan
- c. Fokus baru terhadap pengurusan hasil pendapatan.

**4. Menyatukan operasi teras dan ibu pejabat di KLIA**

- a. Ketika ini, MAS merupakan satu-satunya syarikat penerbangan yang mana ibu pejabat dan operasinya terletak jauh dari lapangan terbang utama;
- b. Salah satu daripada syarat Pelan Pemulihan MAS adalah untuk memindahkan operasi ibu pejabat dan operasi utamanya dari Subang ke KLIA; dan
- c. Ini akan membolehkan MAS menyatukan operasinya, memperbaiki keadaan kerja dan menandakan permulaan baru di bawah MAS Baru.

**5. Mengukuhkan jaminan, integriti dan fungsi keselamatan**

- a. Satu lagi syarat Pelan Pemulihan MAS adalah pengukuhan kawalan dan sistem operasi utama;
- b. Ini termasuk, antara lain, pengenalan Jawatankuasa Lembaga bagi Tadbir Urus dan Etika serta penggunaan pakai, secara sukarela, Audit Keselamatan Operasi IATA yang dipertingkatkan ("IATA yang dipertingkatkan").

**6. Mengkaji dan jika berkenaan, semula kontrak bekalan**

- a. MAS Baru dihasratkan untuk menghormati semua kontrak yang mengikut penanda aras yang betul di bawah Syarikat Lama; dan
- b. Penghijrahan kepada Syarikat Baru bagaimanapun akan memberi peluang kepada MAS Baru untuk menetapkan semula dan memperbaiki kontrak bekalan dan kontrak-kontrak lain, berdasarkan norma-norma dan penanda aras pasaran.

**C. Kepimpinan dan Modal Insan****7. Memperkukuhkan Barisan Kepimpinan**

- a. Tempoh peralihan antara Syarikat Lama dan Syarikat Baru dalam tempoh 10 bulan akan datang sehingga 1 Julai 2015 akan menyaksikan perubahan yang besar kepada barisan kepimpinan, yang akan dilaksanakan dengan cara yang teratur;
- b. Lembaga Pengarah Syarikat Lama juga akan diteruskan dalam tempoh yang sama, sehingga Odiberitahu kelak; dan
- c. Proses pencarian CEO bagi Syarikat Baru melibatkan calon daripada barisan kepimpinan tempatan dan juga eksekutif industri penerbangan global. Keputusan muktamad mengenai CEO Syarikat Baru akan dibuat melalui rundingan dengan Pemegang Saham Istimewa, Menteri Kewangan (Diperbadankan).

**8. Menyesuaikan saiz tenaga kerja kepada kira-kira 14,000 orang kakitangan di Syarikat Baru**

- a. Adalah amat penting bagi Syarikat Baru bermula pada asas yang betul dari segi saiz kakitangan dan amalan kerja;
- b. Dianggarkan Syarikat Baru akan memerlukan kakitangan seramai kira-kira 14,000 orang;
- c. Ini merupakan pengurangan bersih sebanyak 6,000 orang (atau 30%) daripada kira-kira 20,000 orang kakitangan yang kini bertugas di Syarikat Lama; dan
- d. Khazanah tetap komited untuk memastikan proses pemindahan, penghijrahan dan pemberhentian dijalankan dengan penuh teliti, adil dan melalui proses yang wajar.

### **9. Mengukuhkan perhubungan industri dan penjajaran dalaman**

- a. Salah satu komponen penting dalam Pelan Pemulihan MAS melibatkan perhubungan industri yang lebih baik; dan
- b. Langkah serta amalan baru, termasuk pengenalan Panel Perundingan Pekerja ("ECP") untuk menyelaraskan kakitangan, kesatuan pekerja dan pengurusan dengan lebih baik, merupakan syarat kritikal kepada kejayaan Pelan Pemulihan MAS.

### **10. Latihan semula, pewujudan pekerjaan dan penempatan semula**

- a. Khazanah akan melabur dalam pembinaan sebuah Pusat Latihan Semula Korporat ("CRC"), yang akan ditempatkan di sekitar kawasan Subang, yang disediakan khusus untuk melatih semula kakitangan MAS yang memilih untuk tidak berhijrah ke Syarikat Baru; dan
- b. Khazanah menjangkakan ini akan melibatkan program latihan semula dan penempatan semula serta penyediaan pekerjaan baru secara aktif.

## **D. Persekitaran Pengawalseliaan dan Pemudah**

### **11. Sokongan Kerajaan yang sesuai terhadap inisiatif utama**

- a. Tertakluk kepada kelulusan Parlimen, penggubalan enakmen perundangan yang bersesuaian, termasuk Akta khusus untuk MAS, dengan tempoh masa yang terhad, untuk memudahkan penyusunan semula dengan cara yang komprehensif dan tepat pada masa; dan
- b. Penubuhan sebuah Suruhanjaya Penerbangan.

### **12. Komunikasi berterusan dan perhubungan dengan pihak berkepentingan**

- a. Komunikasi dan perbincangan yang kerap dengan pihak berkepentingan utama; dan
- b. Taklimat akauntabiliti awam secara berkala.

## **Merapatkan saf: penyusunan semula ini akan memerlukan permuafakatan peringkat nasional dan usaha kolektif**

Berdasarkan kepada cabaran yang berada di hadapan kita dan skop penyusunan semula, MAS dijangkakan tidak mampu melaksanakan usaha ini bersendirian. Kejayaan pelan pemulihan ini memerlukan semua pihak merapatkan saf serta setiap pemegang berkepentingan patuh kepada tanggungjawab khusus masing-masing. Menuding jari sesama sendiri serta budaya hak keistimewaan yang sempit tidak akan membantu dalam usaha ini, malahan merupakan perbuatan yang tidak bertanggungjawab, terutamanya pada ketika ini. Kami menjangkakan matlamat setiap pihak dalam usaha kolektif ini seperti berikut:

- ▶ **Pengurusan MAS** akan membawa syarikat penerbangan ini kembali mencatatkan keuntungan menjelang penghujung 2017 dan mempamerkan keuntungan berterusan dan berdikari dari segi kewangan menjelang 2020;
- ▶ **Kakitangan dan kesatuan pekerja MAS** meneruskan tugas masing-masing pada tahap tertinggi sambil menyokong usaha penyusunan semula;
- ▶ **Khazanah** membangun dan memacu Pelan Pemulihan MAS secara keseluruhannya, memantau kemajuan, menyediakan persekitaran pendorong serta menyediakan pendanaan yang progresif dan kontingen;
- ▶ **Kerajaan Malaysia** mempercepatkan kemajuan pendorong perundangan dan pengawalseliaan (termasuk pembentukan Suruhanjaya Penerbangan);
- ▶ **Pembekal, kontraktor dan pemberi dana** menyediakan perkhidmatan dan terma yang sejajar dengan norma pasaran; dan
- ▶ **Rakyat** memberikan sokongan sepatutnya kepada syarikat penerbangan tersebut semasa proses penyusunan semula.

Kejayaan pelan ini akan bergantung kepada ketelitian usaha individu dan kolektif, selain pelaksanaan tanggungjawab setiap pemegang berkepentingan – sekiranya satu pihak gagal, seluruh pelan ini akan gagal. Sungguhpun Kerajaan dan Khazanah akan cuba mengelak daripada kesudahan ini, ia adalah kesudahan yang akhirnya akan diterima dengan hati yang berat. Adalah tidak bertanggungjawab sekiranya rakyat diminta untuk terus menyokong MAS sekiranya syarikat penerbangan tersebut tidak kembali ke landasan keuntungan dan mampu berdikari.

**Usaha penyusunan semula ini akan dilaksanakan dalam tempoh lima tahun dengan beberapa tanda kejayaan yang jelas**

**Menjelang akhir 2014**, Khazanah akan menyelesaikan penyahsenaraian dan mengambil alih keseluruhan pegangan dalam MAS dan syarikat penerbangan tersebut telah melancarkan inisiatif penambahbaikan prestasi utama.

**Menjelang 1 Julai 2015**: MAS akan menyelesaikan peralihan kepada entiti sah yang baru – MAS Baru. CEO dan barisan pengurusan baru akan mengambil alih tampuk kepimpinan.

**Menjelang akhir 2017**: MAS Baru dijangka kembali mencatatkan keuntungan

**Menjelang 2020**: Khazanah berharap akan mempunyai pilihan untuk menyenaraikan semula (atau menjual) MAS dengan pulangan yang positif dan MAS Baru@2020 menjadi simbol kebanggaan Malaysia.

## Pemindahan ke MAS Baru dan MAS Baru@2020 bermula hari ini

Pada hari ini, 29 Ogos 2014, dua hari sebelum ulang tahun Hari Kemerdekaan ke-57, kami memulakan tanggungjawab yang mulia dan bersungguh-sungguh ini untuk menghidupkan kembali ikon negara ini. Kami terharu dan merasa rendah diri kerana dipertanggungjawabkan dengan cabaran dan usaha penting ini dan kami menyeru setiap rakyat Malaysia dan barisan rakan kepada negara ini serta ahli keluarga MAS seluruh dunia untuk turut bersama dalam perjalanan ini. Terima kasih atas sokongan dan sumbangan anda, dulu, kini dan pada masa depan, serta kritikan membina yang telah diberi. Semoga usaha kita dibimbing Yang Maha Berkuasa. Pelan Pemulihan MAS ini berjangka masa lima tahun sehingga 31 Disember 2019, ketika MAS Baru@2020 akan dibina semula sebagai Ikon Negara, insya-Allah.

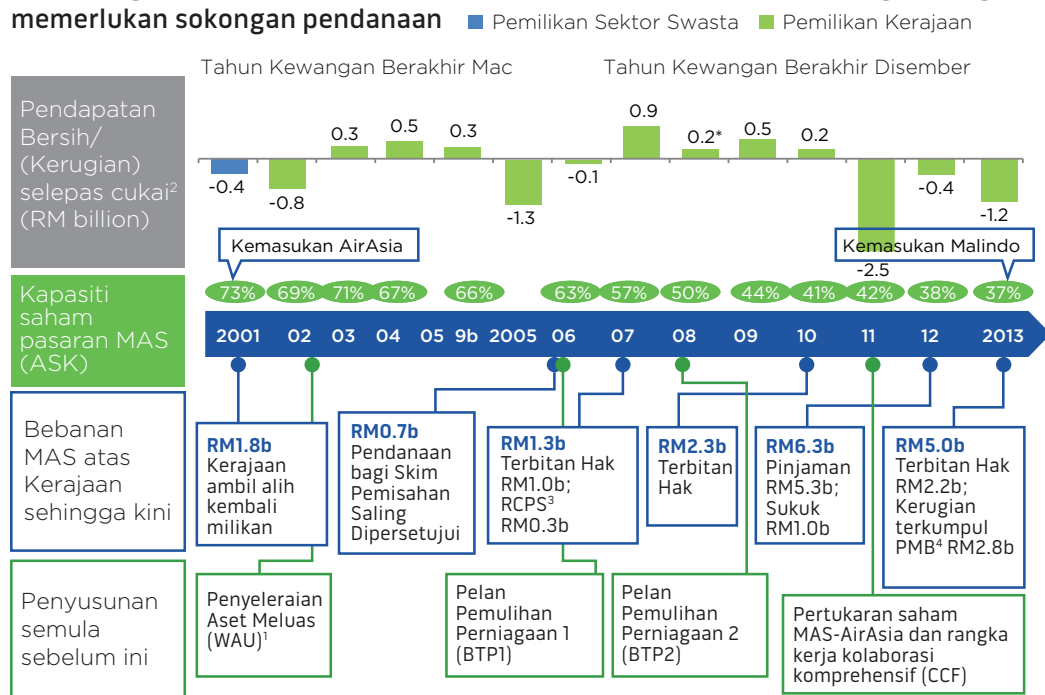
## Konteks: Cabaran dan Kekuatan

Meskipun pelbagai usaha bersungguh-sungguh telah cuba dilakukan, MAS tetap gagal muncul sebagai syarikat penerbangan yang mampu mencatatkan keuntungan berterusan dan berdikari dari segi kewangan. Ia telah mencatatkan kerugian kumulatif bersih yang dilaraskan berjumlah RM8.4 bilion<sup>7</sup> daripada 2001 hingga Jun 2014. Kerajaan pula telah menyuntik sejumlah RM17.4 bilion ke dalam MAS dalam tempoh yang sama.

Teras masalah MAS pada hari ini adalah kos operasi unit (kos penumpang setiap tempat duduk tersedia-kilometer). Tragedi MH370 dan MH17 telah menyukarkan lagi keadaan. Pada kedudukan sekarang, penganalisis pelaburan menjangkakan bahawa MAS mungkin akan kerugian RM3.0 hingga RM4.5 bilion antara 2014 hingga 2016 dan akan kehabisan tunai sebelum penghujung 2015.

### RAJAH 1

Sepanjang 14 tahun lepas, MAS berhadapan beberapa masalah kewangan yang memerlukan sokongan pendanaan



- 1 Penerbangan Malaysia Berhad ("PMB") menjadi syarikat induk MAS dengan pegangan 69.4% saham MAS
- 2 Berdasarkan laporan tahunan yang diterbitkan
- 3 Saham Keutamaan Boleh Tukar Boleh Tebus ("RCPS")
- 4 Dari 2002 hingga 2013, PMB telah menanggung kerugian perakaunan bersih terkumpul berjumlah RM2.8b

**Sumber:** Analisis menggunakan Airlineanayst.com, OAG, laporan tahunan syarikat dan kadar pertukaran matawang OANDA

\* Sekiranya dilaraskan bagi tujuan kerugian derivatif pada 2008 disebabkan FRS139, akan menyebabkan kerugian selepas cukai RM3.6b

<sup>7</sup> Berdasarkan pelaporan syarikat dan piawaian perakaunan semasa

Setiap ringgit yang dibelanjakan untuk MAS sama ada meniadakan peluang duit itu dibelanjakan bagi keutamaan nasional yang lain atau memberikan kesan kepada kedudukan fiskal negara. Berdasarkan analisis Khazanah, RM17.4 bilion yang telah dibelanjakan oleh Kerajaan untuk MAS mampu membiayai 1,700 buah Sekolah Amanah ataupun menyediakan 200,000 isi rumah dengan kemudahan air dan elektrik.

Kerajaan tidak mampu untuk terus membantu membiayai syarikat penerbangan tersebut tanpa haluan yang jelas bagi MAS mencapai keuntungan berterusan dan berdikari dari segi kewangan, meskipun kepentingannya kepada ekonomi secara keseluruhannya.

### Masalah MAS berpunca daripada model perniagaannya dan cabaran pelaksanaan

Masalah kewangan MAS mencerminkan secara jelas satu model perniagaan yang gagal disesuaikan dengan persekitaran pasaran yang kian mencabar, sebagai contoh:

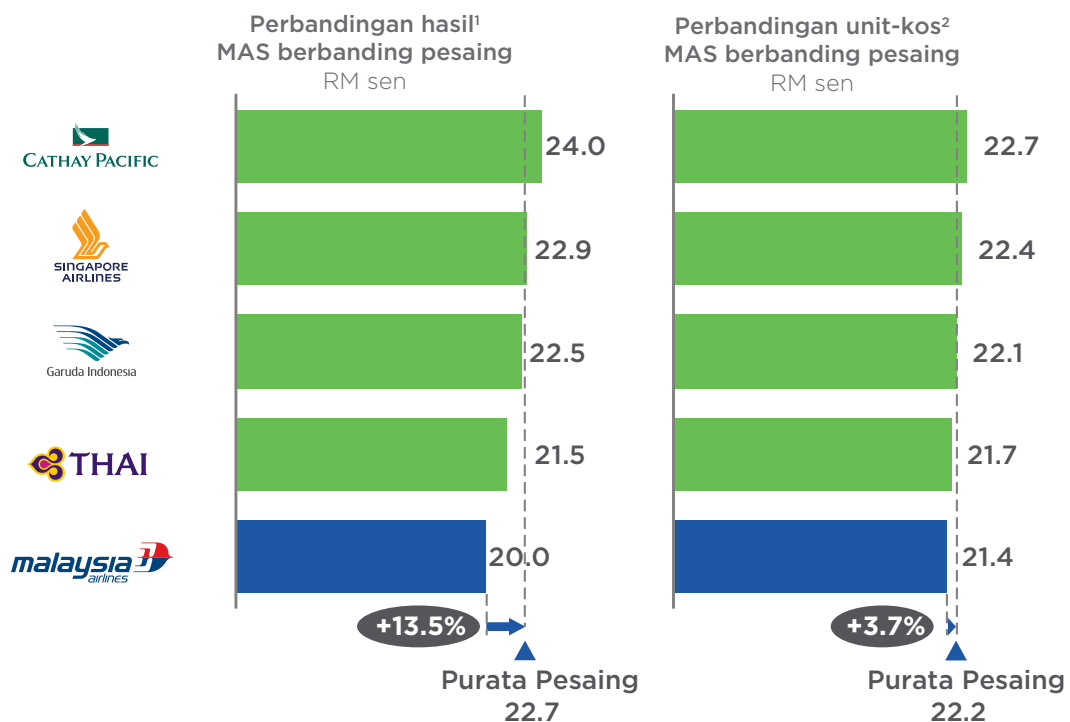
- ▶ Prestasi hasil yang ketinggalan berbanding pesaing FSC;
- ▶ Jurang kos berbanding LCC adalah lebih besar berbanding kelebihan hasil; dan
- ▶ Produktiviti kakitangan ketinggalan berbanding pesaing, kira-kira 50% daripada pesaing FSC.

Hal ini diperjelaskan lagi pada halaman seterusnya.

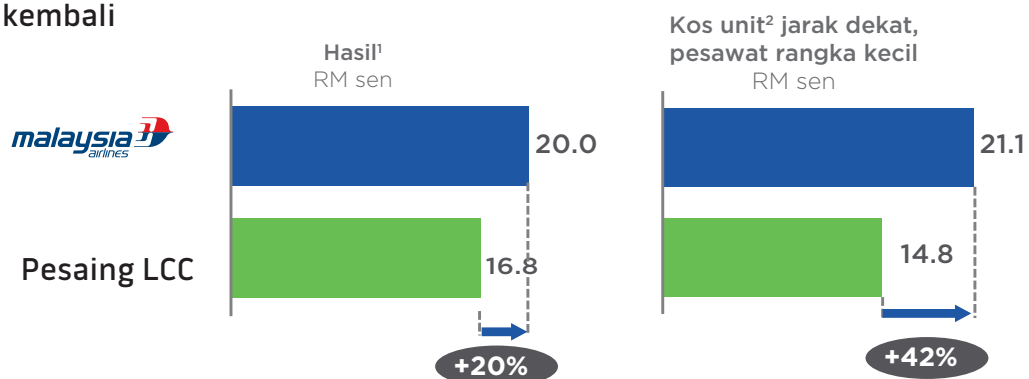
## RAJAH 2

Kedudukan pendapatan MAS rendah berbanding pesaing FSC lain, membuatnya kurang bererti jika dibandingkan dengan kelebihan kos yang dimilikinya

ANGGARAN  
DALAMAN-  
LUARAN



MAS mempunyai kekurangan dari segi kos yang ketara berbanding pesaing LCC yang mana pendapatan premiumnya gagal menampung kembali

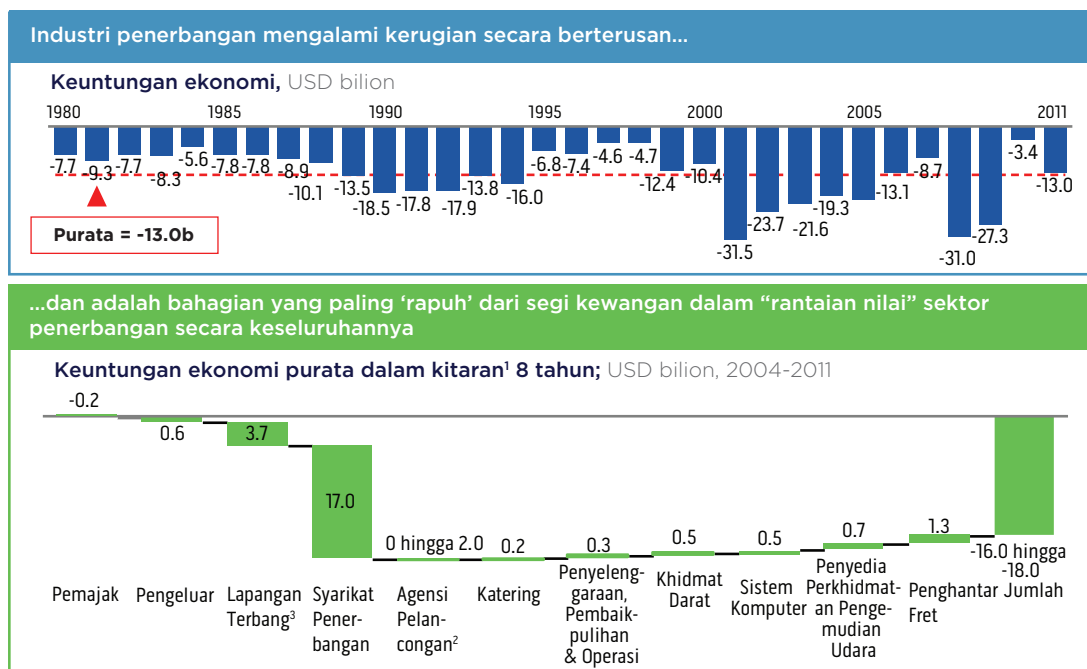


- Hasil dilaraskan disebabkan perbezaan faktor muatan atau RASK = Pendapatan Setiap Tempat Duduk Tersedia-Kilometer, dengan andaian perniagaan kargo pulang modal sahaja
- CASK = Kos Operasi Penumpang Setiap Tempat Duduk Tersedia-Kilometer, dengan andaian perniagaan kargo pulang modal sahaja

**Sumber:** Analisis menggunakan Airlineanayst.com, OAG, laporan tahunan syarikat dan kadar pertukaran matawang OANDA

## Industri penerbangan amat mencabar dan pasaran di Malaysia khususnya adalah kompetitif

### RAJAH 3



- 1 Berdasarkan modal yang dilaburkan tidak termasuk ihsan, anggaran daripada keseluruhan industri
  - 2 Sampel terlalu kecil untuk memberikan anggaran yang bermakna
  - 3 Keuntungan ekonomi bagi sektor lapangan terbang yang dianggarkan berdasarkan purata wajaran sampel tidak termasuk AENA. AENA seterusnya ditambah semula kepada anggaran industri
- Sumber:** Keberuntungan dan rantai nilai pengangkutan udara, IATA, 2013

MAS tidak mampu untuk melakukan kesilapan lagi. Secara keseluruhannya, industri penerbangan amat mencabar, jelas terbukti dengan kerugian berjumlah USD390 bilion yang telah dialami di seluruh dunia sejak 30 tahun yang lalu (purata USD13 bilion setahun<sup>8</sup>). Cabaran ini digandakan oleh pasaran di Malaysia yang secara khususnya amat kompetitif, dengan terdapatnya antara tiga hingga enam syarikat penerbangan yang terbang di kebanyakan laluan utama. Kapasiti syarikat penerbangan di Malaysia meningkat kira-kira 10% setahun<sup>9</sup>. Sungguhpun peningkatan ini membantu menambahkan lagi jumlah penumpang yang menggunakan pengangkutan udara, permintaan tidak berkembang secepat yang diharapkan (8% setahun<sup>10</sup>). Akibatnya, harga tambang dijangka akan menyusut kira-kira 8% dalam tempoh lima tahun akan datang<sup>11</sup>.

- 8 Keberuntungan dan rantai nilai pengangkutan udara, Persatuan Pengangkutan Udara Antarabangsa ("IATA"), 2013. Kerugian/ keuntungan ekonomi adalah perbezaan antara pendapatan dan kos peluang input yang digunakan. Kos peluang adalah pulangan alternatif yang lepas (dengan purata berlawanan bagi kos modal digunakan sebagai proksi)
- 9 Berdasarkan analisis komposit menggunakan data daripada Economist Intelligence Unit (EIU), pangkalan data FlightGlobal ACAS, ICAOdata.com, Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB), OAG
- 10 Ibid
- 11 Menggunakan hasil sebagai proksi bagi tambang, yang mana hasil ditakrifkan sebagai kos penumpang setiap tempat duduk tersedia-kilometer, yang mana seorang penumpang-kilometer bersamaan seorang lagi penumpang terbang setiap kilometer

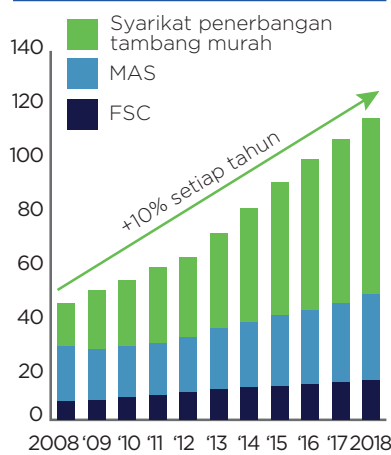
LCC, syarikat penerbangan Timur Tengah dan FSC lain kini sedang mengembangkan perniagaan masing-masing secara agresif (secara kolektif membeli ratusan pesawat baru). LCC juga kini sedang memperbaiki produk masing-masing dan secara perlahan-lahan dan efektif memasuki “medan” tradisi FSC – dengan melengkapkan pesawat dengan kemudahan terkini seperti tempat duduk yang boleh mendatar, sambungan wi-fi dan sebagainya.

## RAJAH 4

### Pasaran tempatan sangat kompetitif

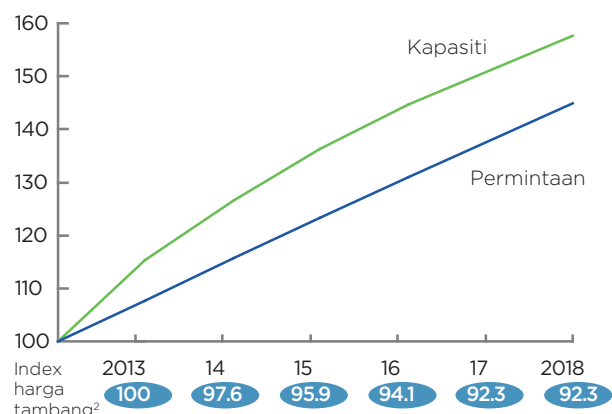
Syarikat penerbangan menambah tempat duduk secara pantas untuk pasaran Malaysia

Kapasiti ke/dari Malaysia<sup>1</sup>  
Tempat duduk, juta



Penawaran meningkat lebih pantas berbanding permintaan, memaksa harga tambang diturunkan

Kapasiti lwn. pertumbuhan permintaan ke/dari Malaysia<sup>1</sup>  
Diindekskan



- 1 Pertumbuhan kapasiti berdasarkan tempahan syarikat penerbangan semasa yang diperuntukkan berdasarkan corak masa lampau, pengumuman awam dan pertumbuhan yang dianggarkan
- 2 Indeks tambang berdasarkan pertukaran pada hasil

Sumber: Analisis berdasarkan data daripada EIU, pangkalan data FlightGlobal ACAS, ICAOdata.com, Malaysia Airports Holdings Berhad, OAG

## Sungguhpun berhadapan dengan pelbagai cabaran, MAS boleh memanfaatkan beberapa kekuatan tersendiri

Sungguhpun berhadapan dengan pelbagai cabaran, beberapa kekuatan tersendiri yang dimiliki MAS adalah seperti berikut:

- Juru terbang dan anak kapal yang terkenal seluruh dunia, layanan mesra dan produk premium berkualiti tinggi (termasuk hidangan makanan), dengan beberapa anugerah industri sebagai buktinya. Skytrax<sup>12</sup> telah mengiktiraf anak kapal MAS sebagai yang terbaik di dunia untuk tujuh daripada 12 tahun antara 2001 hingga 2012. World Travel Awards mengiktiraf MAS sebagai “Syarikat Penerbangan Tersohor Asia” dan “Syarikat Penerbangan Antarabangsa Terkemuka ke Asia” pada 2010 dan 2011, dan sekali lagi “Syarikat Penerbangan Tersohor Asia” pada 2013;

<sup>12</sup> Syarikat berpangkalan di UK yang memberi ulasan dan memberi penarafan kepada syarikat penerbangan dan lapangan terbang

- ▶ Sejumlah besar pekerja berkemahiran dengan gaji yang kompetitif. Secara purata, gaji dan kos upah bagi golongan jurutera, profesional dan akauntan adalah lebih rendah berbanding di pasaran pesaing MAS (contohnya: Thailand, Singapura, Hong Kong, Qatar dan UAE)<sup>13</sup> ;
- ▶ Barisan pesawat yang moden dan cekap, secara puratanya berusia 4.2 tahun (berbanding 7.1 tahun bagi Singapore Airlines dan 9.3 tahun bagi Cathay Pacific)<sup>14</sup>;
- ▶ Perkhidmatan kejuruteraan berkualiti tinggi yang dimanfaatkan secara meluas oleh industri, dan menyediakan perkhidmatan penyelenggaraan kepada lebih 100 pelanggan seluruh dunia; dan
- ▶ Anugerah alam semulajadi di negara ini yang merupakan salah sebuah pasaran pelancongan terbesar di dunia, yang juga adalah salah sebuah wilayah ekonomi paling dinamik di dunia. Menjelang 2025, lebih daripada separuh penduduk dunia daripada kelas pengguna akan tinggal di sekitar enam jam perjalanan udara dari Malaysia<sup>15</sup>. Pertumbuhan dalam perdagangan antara wilayah dan seterusnya perjalanan untuk urusan perniagaan (*business travel*) – dijangkakan akan terus berkembang dengan pelaksanaan pelan penyatuan Komuniti Ekonomi ASEAN, yang akan mempromosi pergerakan yang lebih bebas di kalangan para pekerja dan modal insan berkemahiran.

<sup>13</sup> Kajian Gaji Gemini 2013, sumber Kerajaan, Salaryexplorer.com

<sup>14</sup> Berdasarkan maklumat daripada pangkalan data FlightGlobal ACAS

<sup>15</sup> Golongan yang mampu membeli barangan dan perkhidmatan selain daripada keperluan asas. Analisis berdasarkan data daripada Comtrade, Risiko Ekonomi & Negara HIS, Pertubuhan Perdagangan Sedunia, Telegeography, Indikator Pembangunan Dunia dan Bank Dunia

## Matlamat: Pembaikpulihan Menyeluruh

Meskipun cabaran yang dihadapi MAS, Malaysia ingin dan perlukan sebuah syarikat penerbangan nasional

Sejak penerbangan komersialnya yang pertama pada 1947, MAS telah membantu mengintegrasikan negara kita sambil menghubungkan Malaysia dengan dunia luar.

Dalam tempoh dua dekad, MAS telah berkembang daripada sebuah syarikat yang memiliki hanya sebuah pesawat kepada syarikat yang menerbangkan pesawat terkini serta memberikan pekerjaan kepada 2,400 orang kakitangan. Menjelang 1972, MAS telah terbang ke lebih daripada 34 destinasi dalam negara dan enam destinasi luar negara. Pada akhir 1990an, rangkaian destinasi MAS telah diperluaskan kepada 68 destinasi antarabangsa termasuk London, Sydney, Los Angeles, Honolulu dan Buenos Aires. Hari ini, MAS terbang ke 30 destinasi dalam negara dan menghubungkan Malaysia dengan 850 destinasi di 150 negara sebagai ahli pakatan oneworld. Anak syarikatnya, MASWings pula menyediakan perkhidmatan menghubungkan 22 destinasi pedalaman di Sabah dan Sarawak.

Tetapi kisah MAS tidak hanya berkisar pencapaian pertumbuhannya semata-mata. MAS dikenali kerana kecemerlangan produk dan perkhidmatan yang ditawarkannya, yang sekaligus meningkatkan imej Malaysia di kaca mata dunia dan seterusnya membawa dunia luar ke Malaysia. MAS telah memperkenalkan layanan mesra Malaysia kepada masyarakat dunia dan telah membantu memperkenalkan jutaan pelancong dan ahli perniagaan asing kepada keindahan alam semulajadi, kekayaan budaya serta kedinamikan ekonomi Malaysia.

MAS memainkan peranan penting dalam pembangunan Malaysia dan ke arah matlamatnya untuk menjadi sebuah negara berpendapatan tinggi. MAS menyumbang kira-kira RM6.9 bilion kepada KDNK<sup>16</sup> Malaysia. Bagi setiap orang yang bekerja di MAS, empat lagi pekerjaan diwujudkan di dalam ekonomi<sup>17</sup>. Industri penerbangan merupakan antara industri yang memiliki kesan gandaan paling tinggi – 12x berbanding 1x hingga 3x bagi kebanyakan industri lain<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> *Malaysia Airlines contribution to the Malaysian economy*, Oxford Economics, 2014

<sup>17</sup> Kajian yang ditauliahkan oleh Bain & Company pada 2005

## RAJAH 5

MAS memainkan peranan utama dalam ekonomi Malaysia, menyumbang RM6.9b secara langsung dan tidak langsung serta mendorong kesan KDNK (0.7% daripada keseluruhan KDNK)

**JUMLAH KESAN RM6.9b**

**KESAN  
DIDORONG**

**RM1.5b**

Kesan daripada pendapatan tenaga kerja yang disediakan oleh MAS dan firma dalam rantaian perbekalan langsungnya, yang seterusnya menggalakkan perbelanjaan dan permintaan pengguna

**KESAN  
TIDAK  
LANGSUNG**

**RM3.9b**

Kesan daripada pemerolehan pembekal tempatan yang mencipta aktiviti ekonomi dan pekerjaan sepanjang rantaian perbekalan domestik

**KESAN  
LANGSUNG**

**RM1.5b**

Kesan daripada perbelanjaan operasi MAS yang mencipta aktiviti ekonomi di kemudahan yang disediakan, lapangan terbang serta pejabatnya

Sumber: *Sumbangan Malaysia Airlines kepada ekonomi Malaysia*, Oxford Economics, 2014

Kerajaan komited untuk membangunkan semula syarikat penerbangan ini dan telah menetapkan parameter yang jelas untuk usaha penyusunan semula ini

Gabungan unik sifat-sifat MAS – sebagai ikon negara, pendorong ekonomi, jalinan domestik serta dan hubungan kepada dunia luar – menjadikan usaha untuk menyelamatkan syarikat penerbangan ini amat penting bagi Kerajaan.

Selepas pertimbangan yang teliti, Kerajaan telah meletakkan parameter yang jelas bagi usaha penyusunan semula:

- ▶ MAS akan menerima pakai model yang komersial secara prinsipnya sebagai penyelesaian terbaik bagi mengatasi ketidakcekapan dan jaminan terbaik bagi memastikan kemampunan. Kerajaan menetapkan sasaran agar MAS mencatatkan keuntungan menjelang penghujung 2017;
- ▶ MAS akan menjalani pembaikpulihan menyeluruh yang melibatkan pengenalan sebuah entiti sah yang baru dan transformasi lengkap struktur korporat, kedudukan kewangan, prestasi operasi dan pengurusan modal insan.

## Pelan Pemulihan: 12 Perkara Utama

Sejak 2001, MAS telah melalui empat usaha penyusunan semula yang berakhir dengan kegagalan. Walaupun ada yang memberikan penyelesaian sementara untuk perniagaannya, namun tiada satu pun yang dapat mencapai perubahan komprehensif yang kekal menguntungkan dan kompetitif seperti yang dikehendaki MAS. Sebelum ini “perubahan sedikit demi sedikit” melibatkan MAS membatalkan laluan yang tidak menguntungkan dan menjual aset tidak teras, tetapi akhirnya masih gagal menyelesaikan cabaran utamanya: iaitu struktur kos yang meningkat tanpa pendapatan yang dapat mengimbangnya.

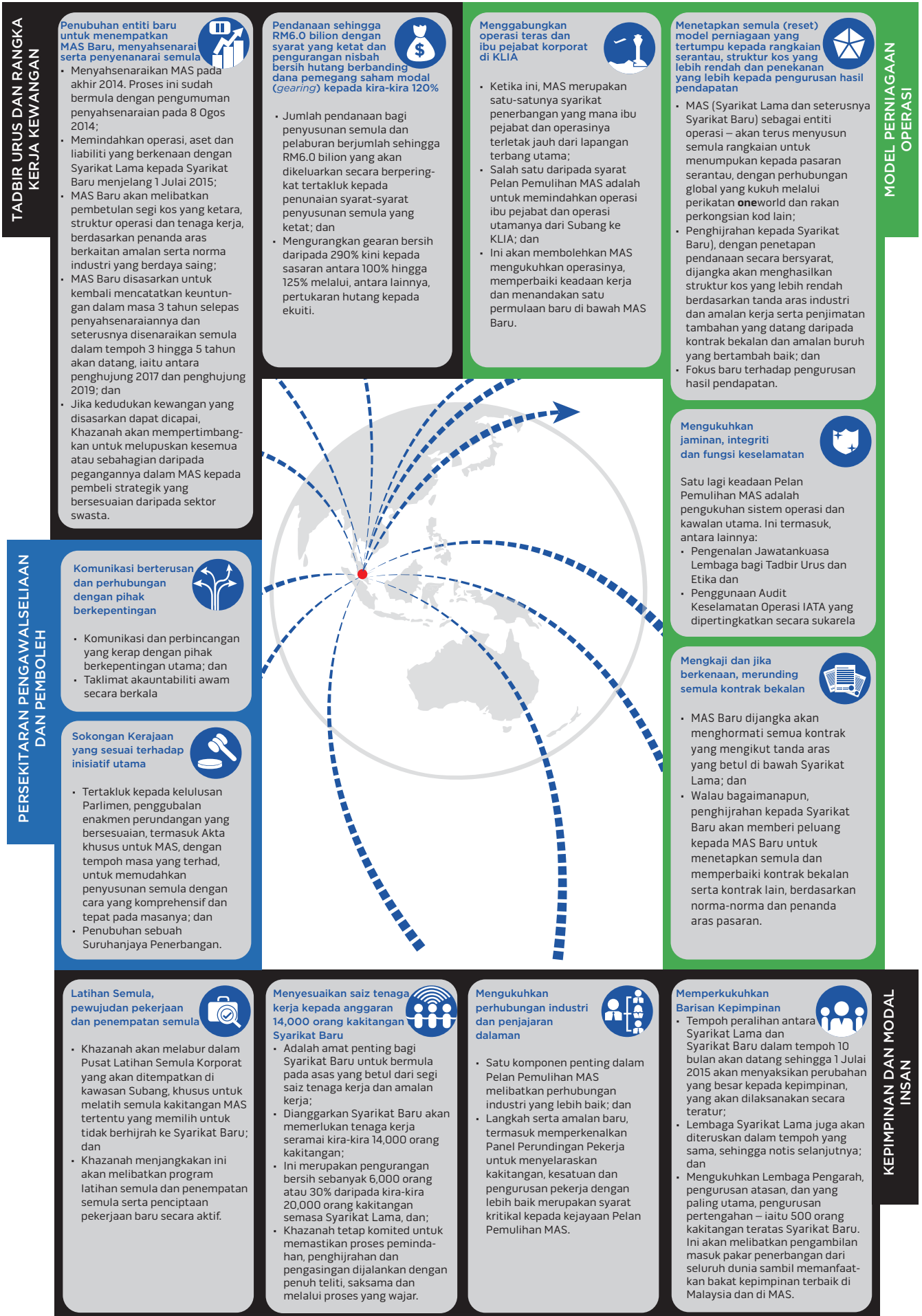
Pemilikan penuh oleh Khazanah akan membolehkan pembaikpulihan lengkap yang digesa oleh Kerajaan untuk dilaksanakan - contohnya, transformasi struktur korporat MAS, kedudukan kewangan, prestasi operasi dan pengurusan modal insan.

Berbeza dengan pemilikan swasta yang pada kebiasaannya memberi tumpuan kepada hasil kewangan, pendekatan Khazanah untuk membina semula MAS akan dipandu oleh prinsip ketelusan, keadilan dan ihsan.

Senarai di bawah merupakan perkara utama yang menerangkan pembaikpulihan lengkap ini. Tiada usaha penyusunan semula sebelum ini yang menunjukkan kesemua 12 tindakan dilaksanakan, mahupun, dilaksanakan bersama-sama.

## RAJAH 6

## 12 perkara utama dalam empat kategori



Butiran lanjut berkenaan 12 perkara utama tersebut adalah seperti di bawah:

#### A. Tadbir Urus dan Rangka Kerja Kewangan

### **1. Penubuhan satu entiti baru untuk menempatkan Syarikat Baru, menyahsenarai dan menyenarai semula**

Buat masa ini, MAS dimiliki bersama antara Khazanah (69.4%) dan pecahan kumpulan pemegang saham berkepentingan minoriti (30.6%). Penyahsenaraian Syarikat Lama yang mana Khazanah bakal mengambil alih 100% pemilikan adalah langkah pertama yang penting untuk pembaikpulihan menyeluruh, atas sebab-sebab berikut:

- ▶ Ia dapat melindungi pemegang saham minoriti daripada risiko pelaksanaan, meletakkan tanggungjawab sepenuhnya di bahu MAS, Khazanah serta Kerajaan; dan
- ▶ Penyahsenaraian akan membolehkan Khazanah dan MAS membuat keputusan yang sukar dengan pantas dan berkesan.

Proses penyahsenaraian disasarkan selesai pada akhir 2014. Satu entiti baru akan diwujudkan - sebuah "Syarikat Baru" yang mana operasi, aset, dan liabiliti berkaitan Syarikat Lama akan dipindahkan menjelang 1 Julai 2015. Syarikat Baru juga akan terlibat dalam pembetulan penting dari segi kos, struktur operasi dan tenaga kerja berdasarkan penanda aras berkaitan amalan serta norma industri yang kompetitif. Syarikat Baru juga akan membolehkan syarikat penerbangan ini berfungsi sebagai perusahaan komersial. Mewujudkan Syarikat Baru adalah bagi tujuan yang praktikal (seperti, menetapkan semula peraturan kerja) serta simbolik (peralihan dari syarikat lama ke baru).

Model perniagaan baru yang digariskan di bawah, direka untuk mencapai keuntungan menjelang akhir 2017 dan berpotensi untuk disenaraikan semula pada 2020. Jika syarat-syarat ini dipenuhi, Khazanah akan mempertimbangkan untuk melupuskan kesemua atau sebahagian daripada pegangannya dalam MAS kepada pembeli strategik yang bersesuaian daripada sektor swasta.

### **2. Pendanaan sehingga RM6.0 bilion dengan syarat yang ketat dan pengurangan nisbah bersih hutang berbanding dana pemegang saham (*gearing*) kepada kira-kira 120%**

Kerajaan dan Khazanah menyedari bahawa MAS tidak akan dapat mencapai pembaikpulihan menyeluruh tanpa sokongan pendanaan yang penting. Sejumlah RM6 bilion akan disediakan dalam tempoh tiga tahun akan datang.

Dana ini akan disalurkan secara berperingkat tertakluk kepada penunaian syarat-syarat penyusunan semula yang ketat.

Sebagai sebuah syarikat yang berintensifkan modal, MAS juga perlu menyediakan satu struktur modal yang mudah untuk diuruskan sepanjang masa. MAS akan mengkaji pelbagai pilihan untuk penyusunan semula dan perundingan kewangan – bila sesuai dan diperlukan - termasuk pertukaran hutang-ekuiti dan hutang *term-out* . Usaha-usaha ini akan mengurangkan gearan bersih (hutang bersih atas dana pemegang saham) daripada 290% kini kepada sasaran antara 100% hingga 125%.

## **B. Model Perniagaan Operasi**

### **3. Menetapkan semula (*reset*) model perniagaan yang tertumpu kepada rangkaian serantau, struktur kos yang lebih rendah dan penekanan yang lebih kepada pengurusan hasil pendapatan**

MAS mempunyai "ruang penyelesaian" yang sangat terhad untuk menjadi sebuah syarikat penerbangan yang menguntungkan dan mampu berdikari dari segi kewangan dengan kelebihan kompetitif yang mampan. Model perniagaan MAS Baru memberi Pengurusan MAS satu set garis panduan yang kukuh yang boleh digunakan untuk membuat rancangan perniagaan terperinci dan mampu dilaksanakan. Komponen-komponen utama termasuk:

- ▶ **Menetapkan semula kedudukan kos kepada kos yang lebih kompetitif.** Dengan mengurangkan kos jarak dekat kepada 15% daripada pesaing LCC, setara dengan FSC Timur Tengah dan lebih rendah daripada pesaing FSC serantau. Kos-kompetitif adalah asas kepada seluruh model perniagaan yang akan dibina.

Menetapkan semula struktur kos adalah penting mengikut konteks pasaran Malaysia, terutamanya bagi penerbangan jarak dekat. Kepentingan golongan penumpang libur (*leisure travellers*) yang sensitif terhadap harga semakin meningkat (mereka membentuk asas pelanggan majoriti MAS sedia ada).

Terdapat penegasan yang meningkat terhadap kecenderungan pilihan oleh penumpang bisnes jarak dekat untuk kecekapan dan kemudahan berbanding permintaan untuk produk premium. Kelebihan premium MAS juga semakin berkurangan apabila LCC dinaikkan taraf (contohnya, pemindahan LCC ke terminal baru yang lebih canggih di KLIA2 dan pesawat baru yang dibawa masuk).

MAS boleh memanfaatkan pelbagai inisiatif untuk membantu mencapai sasaran struktur kos, termasuk, tetapi tidak terhad kepada: meningkatkan kapasiti tempat duduk, meningkatkan penggunaan pesawat jarak dekat, membentuk semula produk jarak dekat dan model perkhidmatan, mengurangkan kos bahan api, meningkatkan produktiviti tenaga kerja dan meningkatkan jualan langsung.

- ▶ **Memberi fokus kepada rangkaian yang menguntungkan MAS.** MAS Baru akan mengaplikasikan kriteria komersial secara prinsipal kepada keputusan berkenaan laluan pilihannya; hanya membuat penerbangan ke laluan yang menguntungkan di samping mendapatkan perhubungan global melalui oneworld dan pakatan lain. Ia akan memberi tumpuan dan berkembang di laluan yang mempunyai sebahagian besar daripada pelanggannya, yang mana Malaysia merupakan negara asal ataupun destinasi utama mereka (berbanding pusat transit), contohnya, rantau ASEAN; dan memperbaiki rekaan dan penjadualan hab untuk meningkatkan kecekapan operasi dan perhubungan rangkaian. MAS juga akan mengatur semula pesawatnya untuk disesuaikan dengan rangkaian dan pasaran MAS, termasuklah menggunakan pesawat yang lebih kecil, menamatkan jenis pesawat tertentu dan/atau menambah jumlah tempat duduk pesawat untuk mengurangkan kos unit.
- ▶ **Fokus diperbaharui terhadap pengurusan pendapatan untuk menambah pendapatan unit sebanyak 10-15%.** MAS mempunyai kelemahan dari segi pendapatan yang ketara berbanding syarikat penerbangan perkhidmatan penuh yang lain. Fokus tersebut boleh merapatkan jurang prestasi pendapatan ini melalui penetapan harga yang lebih baik dan kebolehan pengurusan pendapatan, kecemerlangan tenaga pemasaran dan jualan serta inisiatif-inisiatif lain (seperti, program kesetiaan yang dirombak, peleraian produk dan perkhidmatan sampingan). Sungguhpun kesemua inisiatif ini tidak akan meningkatkan prestasi secara berasingan, ia menyediakan peluang penajaan tunai terbaik secara serta-merta dan amat penting untuk kemampuan perniagaan jangka panjang.

#### 4. Menggabungkan operasi teras dan ibu pejabat korporat di KLIA

MAS akan menyelaraskan operasinya, meleraikan silo atau kerja secara bersendirian dan membawa pengurusan lebih dekat dengan barisan hadapan melalui penggabungan operasinya di KLIA. Pendekatan ini melibatkan penempatan semula ibu pejabat korporatnya di Subang dan meletakkan mereka di kawasan yang sama dengan lapangan terbang utama, semua pesawat dan fungsi penerbangan. Firefly akan meneruskan operasi berkaitan pesawat *turboprop* dari Lapangan Terbang Sultan Abdul Aziz Shah di Subang.

#### 5. Pengukuhan jaminan, integriti dan fungsi keselamatan

Satu lagi perkara dalam Pelan Pemulihan MAS adalah pengukuhan sistem operasi dan kawalan utama. Ini termasuk, antara lainnya:

- ▶ Pembentukan Jawatankuasa Lembaga bagi Tadbir Urus dan Etika; dan
- ▶ Penggunaan IOSA yang dipertingkatkan secara sukarela.

## 6. Mengkaji dan jika berkenaan, merunding semula kontrak bekalan

Seperti yang telah dirancang, Syarikat Baru akan menghormati semua kontrak yang mengikut tanda aras yang betul di bawah Syarikat Lama. Walau bagaimanapun, penghijrahan ke Syarikat Baru akan memberi peluang untuk menetapkan dan merunding semula bekalan dan kontrak lain berdasarkan norma-norma dan penanda aras pasaran.

### C. Kepimpinan dan Modal Insan

## 7. Memperkukuhkan barisan kepimpinan

Tempoh peralihan antara Syarikat Lama dan Syarikat Baru adalah sepanjang 10 bulan akan datang. Pada penghujungnya, iaitu 1 Julai 2015, satu perubahan besar kepada barisan kepimpinan akan dilaksanakan secara teratur. Lembaga Pengarah Syarikat Lama juga akan dikekalkan dalam tempoh yang sama sehingga diberitahu kelak. Khazanah akan mengukuhkan Lembaga Pengarah, pengurusan atasan dan yang paling utama, pengurusan pertengahan Syarikat Baru — 500 kakitangan teratas. Ini akan melibatkan pengambilan masuk pakar penerbangan dari seluruh dunia sambil memanfaatkan bakat kepimpinan terbaik di Malaysia dan MAS.

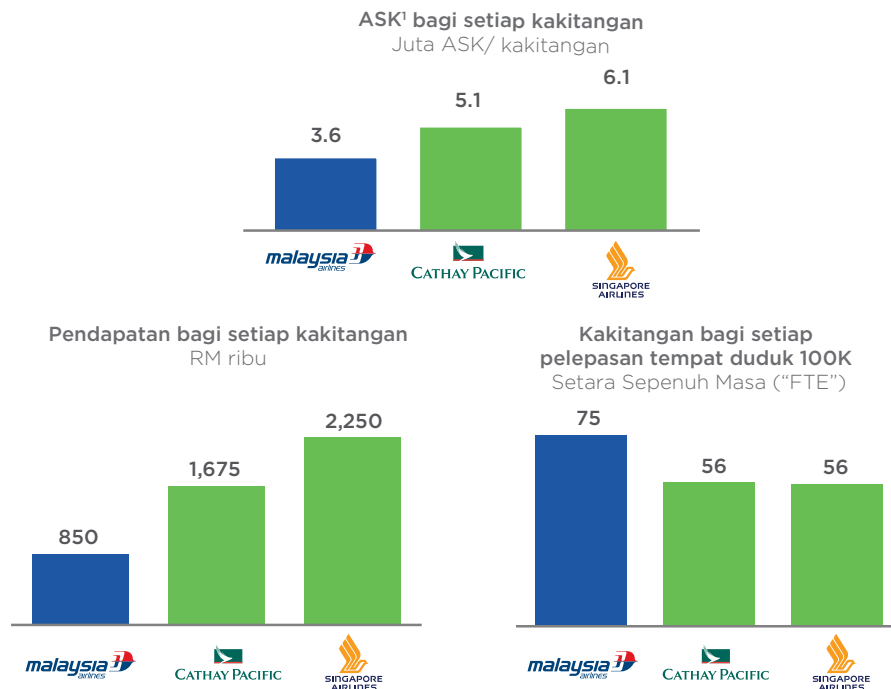
## 8. Menyesuaikan saiz tenaga kerja kepada anggaran 14,000 orang kakitangan di Syarikat Baru

Adalah amat penting bagi Syarikat Baru untuk bermula pada asas yang betul dari segi saiz tenaga kerja dan amalan kerja. Dianggarkan Syarikat Baru akan memerlukan tenaga kerja seramai kira-kira 14,000 orang kakitangan. Ini merupakan pengurangan bersih sebanyak 6,000 orang atau 30% daripada kira-kira 20,000 orang kakitangan sedia ada di Syarikat Lama (rujuk Rajah 7 dan 8). Khazanah tetap komited dalam memastikan proses pemindahan, penghijrahan dan pengasingan dijalankan dengan penuh teliti, saksama dan melalui proses yang wajar.

Setiap usaha akan dibuat untuk mengekalkan kakitangan berprestasi tinggi dalam jawatan yang penting dengan pembinaan pakej pengekalan yang disesuaikan kepada mereka.

## RAJAH 7

## MAS masih ketinggalan dalam industri dari segi produktiviti tenaga kerja



1 Tempat Duduk Tersedia-Kilometer (ASK)

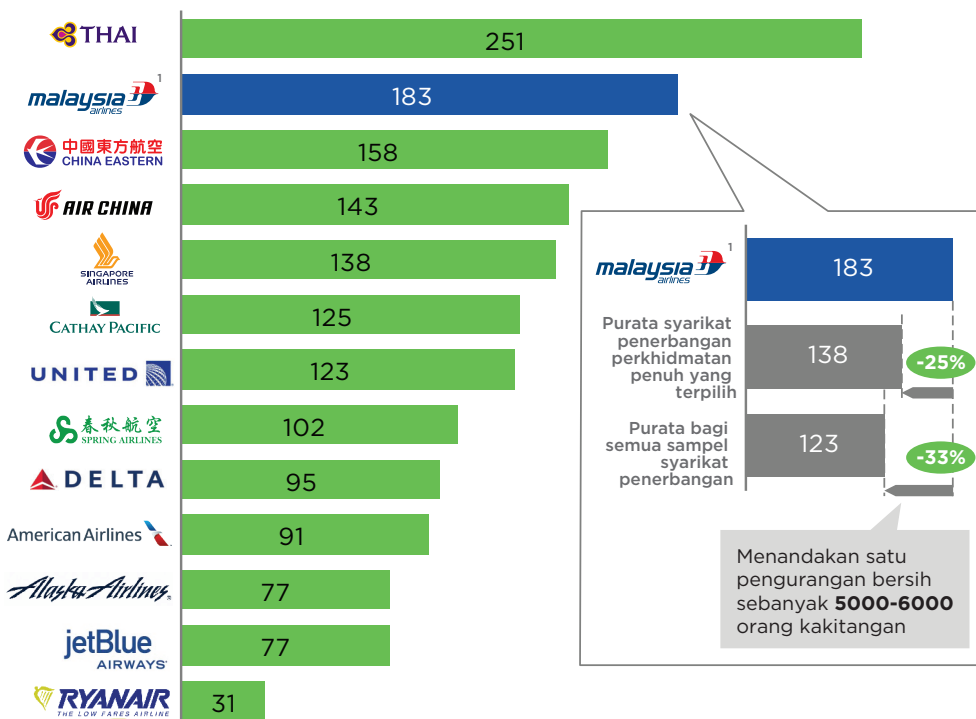
2 Selain daripada produktiviti tenaga buruh, perbandingan juga dipengaruhi oleh bentuk dan saiz rangkaian, tahap trafik premium dan perkhidmatan dalaman berbanding penyumbangan luar

Sumber: Laporan tahunan syarikat, OAG, IATA WATS

## RAJAH 8

Penanda aras industri tahap tertinggi daripada sampel syarikat penerbangan antarabangsa mencadangkan bahawa tenaga kerja boleh dikurangkan kira-kira 30%

Bilangan kakitangan bagi setiap pesawat  
Bilangan FTE



<sup>1</sup> Tidak termasuk MAS Kargo, MASWings, Firefly, data 2014

**Nota :** Penanda aras tahap tertinggi tidak mengambil kira perbezaan model operasi syarikat penerbangan yang mungkin menyebabkan perbezaan dalam jumlah tenaga kerja

**Sumber:** OAG, pangkalan data FlightGlobal ACAS, laporan tahunan syarikat, laman web syarikat

## 9. Mengukuhkan perhubungan industri dan penajaran dalaman

Satu komponen penting dalam Pelan Pemulihan MAS adalah berkaitan perhubungan industri yang lebih baik. Ini dapat dicapai melalui peningkatan perbincangan dan kerjasama antara pihak pengurusan dan kesatuan mengenai isu-isu yang kritikal (seperti mengatur semula peraturan kerja). Penggabungan operasi di KLIA akan membantu memupuk kerjasama lebih rapat.

Panel Perundingan Kakitangan ("ECP") akan bekerjasama dengan Lembaga Pengarah MAS untuk menangani kebimbangan yang berkaitan dengan pekerja serta menjajarkan pemikiran kakitangan MAS dengan model perniagaan dan pelan pemulihan baru. ECP direka untuk membolehkan pertukaran pandangan dan idea secara telus antara Ketua Pegawai Eksekutif, pengurusan dan kakitangan membolehkan semua pihak untuk mengambil pemilikan terhadap inisiatif proses penyesuaian saiz dan peningkatan produktiviti.

## 10. Latihan Semula, pewujudan pekerjaan dan penempatan semula

MAS dan Khazanah komited untuk membantu setiap kakitangan yang meninggalkan MAS - meminimumkan kesan negatif kepada punca pendapatan dan kualiti hidup mereka. Selain memperuntukkan pampasan kewangan, Khazanah juga menjalankan program untuk mendapatkan peluang pekerjaan daripada rakan kongsi perniagaannya dan penciptaan pekerjaan baru secara aktif.

Khazanah akan melabur dalam Pusat Latihan Semula Korporat ("CRC") yang akan ditempatkan di Subang, khusus untuk melatih semula kakitangan MAS tertentu yang memilih untuk tidak berhijrah ke Syarikat Baru.

### D. Persekitaran Pengawalseliaan dan Pemudah

## 11. Sokongan Kerajaan yang sesuai terhadap inisiatif utama

Kerajaan dengan sepenuh hati komited dalam pelan penyusunan semula ini dan bersedia untuk menyokong komponen-komponen utama, termasuk:

- ▶ Enakmen Akta tersendiri khusus untuk MAS, dengan tempoh masa yang terhad - "Akta MAS" - untuk memudahkan penyusunan semula dengan cara yang komprehensif, tepat pada masanya dan holistik;
- ▶ Penubuhan sebuah Suruhanjaya Penerbangan dengan keupayaan pengawalseliaan untuk membangunkan industri penerbangan yang pada pandangan Khazanah, akan memberi manfaat kepada pengguna dan penggiat industri. Apabila ditubuhkan, Suruhanjaya Penerbangan akan membawa Malaysia sejajar dengan amalan terbaik antarabangsa yang diamalkan oleh negara-negara seperti Australia, Ireland, United Kingdom dan Amerika Syarikat yang mana ciri-ciri utama mereka termasuklah beberapa ciri yang berikut:
  - Menggalakkan pembangunan sektor ini melalui struktur yang lebih dikawal selia, yang mana perkembangan industri pelancongan dan perniagaan diseimbangkan dengan sewajarnya;
  - Melindungi penumpang melalui laporan berkenaan tambang, tahap perkhidmatan, dan hak-hak penumpang yang telus dan mudah difahami;
  - Mengadili pertikaian antara semua penggiat industri; dan
  - Menguruskan pembangunan laluan udara (contohnya, laluan yang secara komersialnya tidak berdaya maju) melalui proses pembidaan yang kompetitif sama seperti program Perkhidmatan Penerbangan Penting (*Essential Air Services*) di Amerika Syarikat atau perkhidmatan yang seumpamanya di China dan Indonesia.

## 12. Komunikasi berterusan dan perhubungan dengan pihak berkepentingan

Adalah penting bagi MAS untuk menempatkan pendorong yang betul memandangkan skala dan skop pelan penyusunan semula adalah luas- terutamanya dalam bentuk sokongan dan penglibatan orang ramai. Oleh itu, MAS perlu proaktif dalam komunikasinya dengan pihak berkepentingan melalui pelbagai cara termasuk, tetapi tidak terhad kepada, taklimat akauntabiliti awam, laporan terperinci (contohnya, mengeluarkan satu laporan tahunan sungguhpun setelah dinyahsenarai) dan penglibatan berterusan dengan pihak media dan orang ramai.

## Merapatkan saf: Permuafakatan Peringkat Nasional

### Kejayaan pelan memerlukan komitmen terhadap permuafakatan peringkat nasional

Cabaran yang dihadapi oleh MAS adalah sukar dan sifat komprehensif yang mendalam bagi penyusunan semula ini menandakan bahawa MAS tidak boleh melaksanakan pelan ini sendirian. Kejayaan pelan ini akan memerlukan permuafakatan semua pihak di peringkat nasional, satu komitmen kepada pendekatan yang adil dan saksama. Pihak berkepentingan juga perlu berpegang teguh kepada tanggungjawab spesifik masing-masing.

Sekiranya permuafakatan peringkat nasional ini dikekalkan, MAS akan mempunyai peluang yang lebih cerah untuk dipulihkan. Sebaliknya, jika salah satu pelan mengalami kegagalan maka seluruh rancangan akan gagal. Kami menjangkakan tanggungjawab setiap pihak berkepentingan adalah seperti berikut:

### Pengurusan MAS: Membangun dan menyampaikan satu pelan operasi yang membawa kepada kejayaan MAS baru

- ▶ Membangunkan pelan penyusunan semula operasi yang terperinci (diluluskan oleh Khazanah) dan kerap melaporkan perkembangan berkaitan dengan rancangan itu;
- ▶ Melaksanakan model perniagaan baru dan kembali mencatatkan keuntungan menjelang penghujung 2017. Sasaran utama operasi termasuklah:
  - Mencapai kelebihan kos berbanding FSC<sup>18</sup> Asia, kos yang setara dengan FSC<sup>19</sup> Timur Tengah serta kos perkhidmatan jarak dekat dalam lingkungan 15% daripada pesaing LCC; dan
  - Meningkatkan pendapatan unit sebanyak 10-15% melebihi FSC di pasaran sebanding.
- ▶ Melaksanakan latihan penyesuaian saiz yang membawa tenaga kerja selaras dengan piawaian industri bagi syarikat penerbangan yang berjaya - kira-kira 14,000 orang melalui proses yang profesional, telus, adil dan penuh ihsan;
- ▶ Menetapkan semula peraturan kerja, proses-proses dan terma pengambilan kakitangan kepada piawaian industri, berikutan kajian semula bebas;
- ▶ Meningkatkan taraf 500 kepimpinan teratas kepada pakar penerbangan antarabangsa di samping memanfaatkan bakat terbaik di Malaysia dan MAS;
- ▶ Merunding semula kontrak dengan pembekal, pemajak dan pemiutang kepada tanda aras piawaian industri;

<sup>18</sup> Terutamanya: Cathay Pacific, Garuda Indonesia, Singapore Airlines, Thai Airways

<sup>19</sup> Terutamanya: Emirates Airline, Etihad Airways, Qatar Airways

- ▶ Mengukuhkan integriti termasuk pembentukan sebuah Jawatankuasa Lembaga Tadbir Urus dan Etika;
- ▶ Meningkatkan penajaran dalaman, termasuk melalui peningkatan perbincangan dan kerjasama dengan kesatuan pekerja serta menubuhkan Panel Perundingan Kakitangan ("ECP"); dan
- ▶ Menggabungkan operasi teras dan ibu pejabat korporat di KLIA.

### **Kakitangan dan kesatuan MAS: Terus melaksanakan tugas mereka dengan baik di samping menyokong pelan penyusunan semula**

- ▶ Terus melaksanakan tugas mereka secara profesional dan memberikan kualiti perkhidmatan yang terbaik;
- ▶ Bekerjasama dengan pihak pengurusan MAS dalam membuat kajian dan penetapan semula peraturan kerja, proses-proses dan terma pengambilan kerja yang dapat membantu MAS untuk membuat penetapan semula mengikut piawaian industri;
- ▶ Komited kepada model perniagaan baru dan meneruskan usaha sepanjang proses penyusunan semula itu; dan
- ▶ Mengambil bahagian secara aktif dalam ECP untuk memastikan bahawa suara mereka didengari dalam semua keputusan penting yang dibuat.

### **Khazanah: Membangun dan memacu keseluruhan pelan pemulihan, memantau kemajuan, menyediakan pendorong persekitaran serta menyediakan dana kontinjen dan progresif**

- ▶ Menyahsenaraikan MAS dan kemudian menyenaraikan semula, menjual atau memasukkan perkongsian strategik setelah MAS dapat menjana keuntungan yang mampan dan mampu berdikari dari segi kewangan;
- ▶ Melantik ahli-ahli Lembaga Pengarah yang baru dan barisan kepimpinan pengurusan atasan dengan gabungan pengalaman yang optimum dari segi pemulihan, fungsian dalam industri penerbangan, berikutan carian peringkat antarabangsa;
- ▶ Aktif membimbing keseluruhan rancangan penyusunan semula, menetapkan parameter bagi objektif dan transaksi pada peringkat tertinggi;
- ▶ Menyediakan dana kontingen: Suntikan modal sehingga RM6 bilion untuk menyokong pelan pemulihan; dan
- ▶ Memudahkan peralihan yang berkenaan untuk kakitangan yang meninggalkan MAS melalui penempatan pekerjaan yang sudah dikenalpasti, latihan dan penempatan semula, pewujudan pekerjaan baru, bantuan permulaan dan persaraan.

### **Kerajaan: Mengekalkan azam dalam menyokong pelan penyusunan semula**

- ▶ Membenarkan MAS untuk beroperasi pada model perniagaan komersial secara prinsipal;
- ▶ Menyokong penggubalan Akta tersendiri khusus untuk MAS;
- ▶ Menyokong penubuhan Suruhanjaya Penerbangan untuk menggalakkan perkembangan industri yang adil dan progresif;
- ▶ Menyediakan kelulusan tertentu yang diperlukan untuk penyusunan semula termasuk pemindahan lesen untuk beroperasi dan pemeliharaan status cukai; dan
- ▶ Pemindahan hak milik tanah bagi ibu pejabat MAS di Subang daripada Pesuruhjaya Tanah Persekutuan kepada Khazanah atau MAS sebagai pemegang amanah untuk digunakan sebagai pusat sehenti bagi inisiatif latihan semula, penempatan semula, bantuan permulaan dan perancangan persaraan.

### **Pembekal, kontraktor dan pembiaya: Menyampaikan perkhidmatan dan syarat yang sejajar dengan norma pasaran**

- ▶ Menetapkan semula kontrak, yang mana sesuai, untuk tahap perkhidmatan dan terma yang selaras dengan norma-norma pasaran dan piawaian industri.

### **Rakyat: Memberi sokongan yang sewajarnya kepada syarikat penerbangan ini semasa proses penyusunan semula**

- ▶ Terus menawarkan sokongan untuk pembaikpulihan menyeluruh ini; dan
- ▶ Terus menggunakan perkhidmatan MAS.

### **Sungguhpun pelan pemulihan ini adalah komprehensif, kejayaannya tidak dijamin**

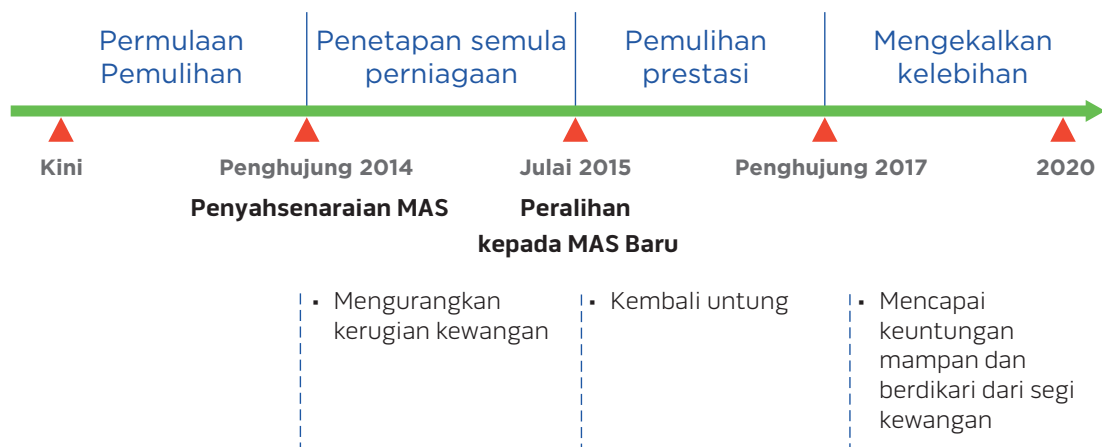
Pelan yang digariskan dalam dokumen ini hanyalah – satu rancangan. Kejayaannya akan bergantung kepada individu dan tindakan kolektif yang menyeluruh serta pelaksanaan oleh setiap pihak berkepentingan - sekiranya satu pihak gagal, seluruh rancangan akan gagal. Sungguhpun Kerajaan dan Khazanah cuba mengelak daripada kesudahan ini, ia adalah kesudahan yang akhirnya akan diterima dengan hati yang berat. Ia merupakan satu tindakan yang tidak bertanggungjawab sekiranya rakyat diminta untuk terus menyokong MAS jika syarikat ini tidak kembali ke landasan yang betul dalam mengekalkan kelangsungan keuntungan dan mampu berdikari.

Penyusunan semula ini akan dilaksanakan selama lima tahun dengan beberapa tanda kejayaan yang jelas sepanjang tempoh itu

Baik pulih ini dijangka akan menjangkau lima tahun.

## RAJAH 9

Pembaikpulih akan memakan masa lima tahun, dengan beberapa titik kejayaan jelas sepanjang tempoh tersebut



Sumber: Khazanah

**Menjelang penghujung 2014**, Khazanah merancang untuk menyenaraikan semula MAS. Walaupun Syarikat Lama terus beroperasi dengan MAS, Syarikat Baru akan ditubuhkan sebagai entiti sah baru. Pelan Perniagaan dan Pemulihan Operasi akan dibangunkan dan inisiatif penyusunan semula teras akan dilancarkan (contohnya, mentakrifkan perubahan rangkaian, mengatur semula peraturan dan proses kerja serta membina keupayaan komersial).

**Menjelang 1 Julai 2015**, MAS akan memindahkan komponen berkaitan dengan operasi, liabiliti dan aset secara rasmi kepada Syarikat Baru dan menghentikan Syarikat Lama. Barisan kepimpinan MAS Baru akan memacu inisiatif penyusunan semula teras.

**Menjelang penghujung 2017**, MAS Baru disasarkan untuk kembali mencatatkan keuntungan.

**Menjelang 2020**, MAS seharusnya telah menubuhkan kelebihan kompetitif yang jelas, mencapai keuntungan yang mampan dan mampu berdikari dari segi kewangan serta memperoleh pengiktirafan sebagai peneraju industri. MAS seharusnya berada dalam kedudukan yang kukuh untuk penyusunan semula, penjualan atau perkongsian strategik yang akan menjana pulangan positif kepada Rakyat (contohnya, membolehkan Kerajaan untuk sekurang-kurangnya menampung kos sokongan pembiayaan yang dirancang).

## Tadbir Urus dalam penghijrahan kepada MAS Baru

Tadbir urus ini telah direka untuk menjaga operasi syarikat penerbangan ini sepanjang penyusunan semula dan penghijrahan ke MAS Baru

1. Khazanah akan mewujudkan pendorong persekitaran dan menyediakan pendanaan kontinjen;
2. Pasukan kepimpinan MAS akan terus menjalankan perniagaan sedia ada seperti biasa;
3. Dengan melaporkan diri kepada Lembaga Pengarah MAS, Jawatankuasa Lembaga Penyusunan Semula bertanggungjawab untuk membangunkan Pelan Perniagaan dan Pemulihan Operasi, memacu inisiatif penyusunan semula, menubuhkan MAS Baru dan memindahkan MAS sedia ada kepada MAS Baru; dan
4. Kepimpinan MAS Baru akan menyempurnakan proses penyusunan semula dan pengendalian syarikat penerbangan itu berpandukan model perniagaan baru

## Masa Depan: MAS @ 2020

Pada hari ini, bersamaan dengan 29 Ogos 2014, dua hari sebelum ulang tahun Hari Kemerdekaan ke-57, kami memulakan tanggungjawab yang mulia ini dengan hasrat untuk membina kembali Ikon Negara ini.

Kami terharu dan merasa rendah diri kerana dipertanggungjawabkan dengan cabaran dan usaha penting ini dan kami menyeru setiap rakyat Malaysia dan barisan rakan Malaysia serta ahli keluarga MAS di seluruh dunia untuk turut bersama-sama kami dalam perjalanan ini.

Terima kasih atas sokongan dan sumbangan yang anda berikan dulu, kini dan pada masa depan, serta segala kritikan membina yang diberi. Semoga kita semua mendapat petunjuk dari Yang Maha Berkuasa dalam usaha ini. Pelan Pemulihan MAS akan dilaksanakan selama lima tahun sehingga tanggal 31 Disember 2019 ketika MAS Baru@2020 kembali menjadi Ikon Negara, insya-Allah.

# Glosari

|                 |                                                                                                                                                                                                                                     |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AENA</b>     | Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea                                                                                                                                                                                            | <b>FTE:</b>      | Unit yang menunjukkan beban kerja yang boleh dibandingkan dengan tepat dalam pelbagai konteks                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ASEAN</b>    | Persatuan Negara-negara Asia Tenggara                                                                                                                                                                                               | <b>G20:</b>      | Kumpulan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) besar milik Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC) di bawah Program Transformasi GLC. Asalnya terdiri daripada 20 buah GLC, kini keanggotaannya berjumlah 17 buah GLC lanjutan daripada beberapa urus niaga penggabungan, pemisahan dan lain-lain urus niaga korporat |
| <b>BTP1:</b>    | Pelan Pemulihan Perniagaan 1 yang digunakan oleh MAS ketika usaha penyusunan semula pada 2006                                                                                                                                       | <b>GLC:</b>      | Syarikat Berkaitan Kerajaan                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>BTP2:</b>    | Pelan Transformasi Perniagaan 2 yang digunakan oleh MAS pada 2008 sebagai susulan daripada kejayaan pelaksanaan BTP 1                                                                                                               | <b>GLCT:</b>     | Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>CASK:</b>    | Kos penumpang setiap tempat duduk tersedia-kilometer; ukuran metrik yang biasa digunakan oleh syarikat penerbangan yang memberikan purata kos unit bagi sesebuah syarikat penerbangan                                               | <b>HQ:</b>       | Ibu Pejabat bagi MAS; kini di Subang                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>CEO:</b>     | Ketua Pegawai Eksekutif                                                                                                                                                                                                             | <b>IATA:</b>     | Persatuan Pengangkutan Udara Antarabangsa                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>ECP:</b>     | Panel Perundingan Pekerja                                                                                                                                                                                                           | <b>ICAO:</b>     | Pertubuhan Penerbangan Awam Antarabangsa                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Enhanced</b> | Audit Keselamatan Operasi                                                                                                                                                                                                           | <b>IOSA:</b>     | Audit Keselamatan Operasi IATA                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>IOSA:</b>    | IATA yang dipertingkatkan                                                                                                                                                                                                           | <b>KDNK :</b>    | Keluaran Dalam Negara Kasar                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>EIU:</b>     | Economist Intelligence Unit                                                                                                                                                                                                         | <b>Khazanah:</b> | Khazanah Nasional Berhad                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>FBMKLCI:</b> | Indeks Komposit FTSE Bursa Malaysia Kuala Lumpur                                                                                                                                                                                    | <b>KLIA:</b>     | Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Firefly:</b> | Anak syarikat MAS yang menawarkan perkhidmatan penuh dari Subang ke beberapa destinasi di Malaysia, Indonesia, Singapura dan Thailand, menggunakan pesawat turboprop                                                                | <b>LCC:</b>      | Syarikat penerbangan tambang murah                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>FSC:</b>     | Syarikat penerbangan perkhidmatan penuh adalah syarikat penerbangan yang menawarkan pelbagai kemudahan dan perkhidmatan; termasuk syarikat-syarikat penerbangan seperti Malaysia Airlines, Thai Airways, Singapore Airlines, Garuda | <b>MAS:</b>      | Malaysian Airline System Berhad                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                 |                                                                                                                                                                                                                                     | <b>MH:</b>       | Kod syarikat penerbangan Malaysia Airlines                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                                                                                                                                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MH17:</b>     | Penerbangan Malaysia Airlines #17 yang ditembak jatuh di ruang udara Ukraine pada 17 Julai 2014 ketika dalam perjalanan dari Amsterdam ke Kuala Lumpur                                                                                                         | <b>RASK:</b>          | Pendapatan penumpang setiap tempat duduk tersedia-kilometer; ukuran metrik yang biasa digunakan oleh syarikat penerbangan yang memberikan hasil unit purata bagi sesebuah syarikat penerbangan |
| <b>MH370:</b>    | Penerbangan Malaysia Airlines #370 yang terputus hubungan pada 8 Mac 2014 ketika dalam perjalanan dari Kuala Lumpur ke Beijing                                                                                                                                 | <b>RCPS</b>           | Saham Keutamaan Boleh Tukar Boleh Tebus                                                                                                                                                        |
| <b>NWA:</b>      | Nilai Bersih Dilaraskan                                                                                                                                                                                                                                        | <b>RM:</b>            | Ringgit Malaysia                                                                                                                                                                               |
| <b>OAG:</b>      | Panduan Rasmi Syarikat Penerbangan                                                                                                                                                                                                                             | <b>SARS:</b>          | Sindrom Pernafasan Akut Yang Teruk                                                                                                                                                             |
| <b>OANDA:</b>    | Penyedia perkhidmatan penukaran mata wang, pertukaran mata wang asing dalam talian, pemindahan mata wang asing dalam talian serta maklumat forex                                                                                                               | <b>Skytrax:</b>       | Syarikat berpangkalan di UK yang memberi ulasan dan memberi penarafan kepada syarikat penerbangan dan lapangan terbang                                                                         |
| <b>oneworld:</b> | Perikatan syarikat penerbangan global yang dianggotai oleh Malaysia Airlines serta syarikat-syarikat penerbangan antarabangsa lain termasuk American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, JAL, LAN, Qantas, Royal Jordanian, S7 dan TAM | <b>Sukuk:</b>         | Instrumen kewangan Islam yang serupa seperti bon                                                                                                                                               |
| <b>PMB:</b>      | Penerbangan Malaysia Berhad, sebuah anak syarikat milik penuh Khazanah yang terlibat dalam pembelian, penjualan dan pajakan pesawat dan enjin pesawat serta pegangan pelaburan                                                                                 | <b>Syarikat Baru:</b> | Syarikat induk baru yang akan mengambil alih perniagaan MAS termasuk aset dan                                                                                                                  |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Syarikat Lama:</b> | Entiti sah MAS sedia ada                                                                                                                                                                       |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>UAE:</b>           | Emiriah Arab Bersatu                                                                                                                                                                           |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>WAU:</b>           | Peleraian Aset Meluas, usaha penyusunan semula yang dilaksanakan pada 2002                                                                                                                     |

## Nota

Nota



