



Petronas'da Kurumsal Yönetim

SONDAJ VE ULUSAL YAPI

Malezya'nın ulusal petrol şirketi başarılı ama politikada çamura batışını devam ettirmekte

**Şule Aylin Koyuncuoğlu
Kıdemli Danışman
“iyi şirket” Danışmanlık A.Ş.**

Kuala Lumpur'daki Petronas İkiz kuleleri açılışından on yıl sonra, artık dünyanın en yükseği değiller. Ama kurucu şirket Petroliam Nasional, hala büyümesine devam etmektedir. Gelişen Asyalı komşularına yüksek miktarda sıvılaştırılmış doğalgaz (LNG) ihraç etmekte ve dünyanın en geniş LNG tanker filosuna sahip bulunmaktadır. Aynı zamanda yurt dışında da genişlemektedir: geçen yıl Malezya dışındaki operasyonlar 77 milyar dolarlık hasılatın %42'sini oluşturmuş, bu rakam 2005 yılındaki %35'den yükselmiştir. Yabancı petrol devleri Irak gibi riskli bölgelerde onunla ekip kurmaya istekli görünmektedir. Kısaca Petronas ulusal petrol şirketleri için başarılı bir örnektir, devlet sahipliğindeki bu tüzel kişilikler, dünyanın kanıtlanmış petrol rezervlerinin dörtte üçünü tutmakta ama israf ve kötü yönetime de eğilimlidir. Ama hala devlet sahipliği statüsüne bağlı bir dizi özel problemle yüzleşmektedir.

Petrolcülerin her yerde olduğu gibi, Petronas'ın patronu Hassan Marican da küresel fiyat düşüşüne karşı maliyetleri azaltmaya çalışmakla meşgul. Kule bir 80 inci kattaki yerinden, talepteki sürekli iyileşmeye ilişkin küçük bir işareti görmeye çalışmaktadır. Yedi yıldan sonra ilk kez, karın geçen yıl %14 düşmesinin ardından, taraflara maliyetlerde %30 oranında kısıntıya gitmeyi teklif etmiştir. Ne kadar sıkıştıklarının herkes tarafından bilindiğini ifade etmektedir. Sıkışma sadece petrol fiyatlarındaki düşüşten gelmemektedir. Malezya federal hükümeti ihtiyacı olan bir sahiptir: Petronas geçen yıl hasılatının %45'ini temettü, vergi ve telif hakkı olarak ödemiştir. Genişleyen bütçe açığı bu yıl daha fazla cömertliği gerektirmektedir. Aynı zamanda şirket yerel endüstriye ucuz gaz satarak Malezya'da petrol fiyatlarını karşılanabilir kılmaktadır.

Hassan Marican bu şekilde yatırımların sürdürülemezliğinde ısrar etmektedir. Petronas sermaye harcamalarını, en çok arama ve geliştirmeye geçen seneye hemen hemen aynı seviyede, bu yıl 12 milyar dolar civarında planlamaktadır. Yatırımcılar bu ödeme için mutlu görünmektedir. İlk ihracı olan 2002 yılında sonra, Ağustos da ihraç edilen 4,5 milyar dolarlık Petronas tahvilleri kapışıldı. Derecelendirme kuruluşu Moody's, bunu Malezya ülke borcundan daha güvenli olduğunu göz önünde tutmaktadır.

1974'e kadar Malezya'da petrol yabancılar tarafından çıkarılmaktaydı. O yıl Petronas'a ulusal hidrokarbon konusunda geniş yetkiler tanındı; yabancıardan öğrenilmesine rağmen, ipler ellerinden alındı ve üretim paylaşım kontratlarının değişimi için zorlandılar. Oysa şimdi Malezya'da sondaj hakları için uluslar arası firmalar ile rekabet edilmektedir.

Petronas genellikle imrenilecek itibarla endüstri devleri ile rekabet etmek için kurulan, Brezilya'nın kısmen devlet elindeki petrol şirketi Petrobras ile karşılaştırılmaktadır. Ama ne yazık ki Petrobras geçenlerde yeni büyük bir rezerv bulurken, Petronas azalan iç üretimle yüzleşmektedir. Büyük ihtimalle 2014 yılında Malezya net petrol ithalatçısı olacaktır. 1990'lar da Petronas dışarıda özellikle Afrika'da genişlemeye başlamıştı. 22 ülkede 66 yukarı akımlı projeye yatırım yapmıştı. Başka hiçbir Malezyalı şirketin böyle global bir varlığı bulunmamakta, sahip olunan diğerleri de en azından verimsiz kamu sektöründe bulunmaktadır.

Hassan Marican devlet sahipliğinin Petronas için yurt dışında zarar yaratmadığını, düzenleyici olarak tecrübesinin de satış noktası olduğunu ifade etmektedir. Şirketi "ulusal sahipli, uluslar arası petrol şirketi" olarak tanımlamaktadır. 39.000 çalışanından yaklaşık yarısı Malezyalı değildir. İç talebin azalması ile bu oran daha da yükselecektir. Ne var ki Petronas'da maaşlar, Malezya ücret çizelgesine bağlı olduğundan beri rakiplere göre çok aşağıda bulunmaktadır.

Bu kısmen, politik bir karardır. Başbakanın ofisi, Petronas'ın tek hissedarıdır ve Hassan Marican "ulusal yapıyla bunun uyumlu olduğunu" söylemektedir. Eleştirmenler, politikacılar için kuleler gibi itibarlı popüler politika harcamalarının karşılandığını ve Putrajaya'nın Malezya'nın yeni gösterişli başkenti olduğunu söylemektedirler. Ama Hassan Marican kulelerin şimdi tümüyle kiralandığına işaret etmekte ve tüm yatırımcıların değerlendirmeleri ticari olarak yapacaklarını ifade etmektedir.

Petronas'da yönetim kurulunu doğrulayacak, bir bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Şu anda CEO olarak görev yapan Hassan Marican, 2004 yılında kendinden önceki kişinin ölümü ile yönetim kurulu başkanı gibi hareket etmeye başladı. Kendisini sözleşmesi Şubat ayında dolmaktadır. Bu da başbakan Najib Razak'a şirketin tamamıyla ticari temel ile çalıştığını kanıtlamak için atama fırsatı verecektir.