

MODAL BERMATLAMAT

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Oleh Datuk Hisham Hamdan, Ketua Pegawai Pelaburan



Kebangkitan ekonomi besar pertama Malaysia muncul daripada perubahan mendalam dalam penyusunan semula ekonomi global.

Selepas Perjanjian Plaza pada tahun 1985, pengukuhan mendadak nilai yen Jepun telah mendorong modal pembuatan dan aktiviti pengeluaran perindustrian merentasi Asia untuk mencari destinasi yang lebih berdaya saing. Malaysia merupakan antara negara yang berada pada kedudukan terbaik untuk memanfaatkan perkembangan tersebut. Negara menerima kemasukan pelaburan langsung asing, membangunkan zon-zon perindustrian, memperkukuh keupayaan eksport dan menyerapkan diri ke dalam rantai bekalan global ketika syarikat-syarikat multinasional sedang menyusun semula operasi mereka di rantau ini. Hasilnya ialah kemunculan era “Ekonomi Anak Harimau Asia” bagi Malaysia. Antara tahun 1988 hingga 1996, negara mencatatkan pertumbuhan KDNK tahunan purata yang melebihi 8%, didorong oleh perindustrian yang pesat, lonjakan eksport dan pertumbuhan peluang pekerjaan.

Namun demikian, penyertaan China ke dalam Pertubuhan Perdagangan Dunia (WTO) pada tahun 2001 telah mendedahkan had model ini. Apabila kapasiti pembuatan global semakin tertumpu kepada skala, infrastruktur dan rangkaian pembekal China, kedudukan Malaysia sebagai destinasi pengeluaran menjadi semakin sukar untuk dipertahankan hanya berdasarkan kelebihan kos. Aktiviti pengeluaran semata-mata tidak lagi mencukupi. Malaysia perlu mengekalkan lebih banyak nilai dalam negara dengan membangunkan syarikat tempatan, memperkukuh kepakaran teknikal, menghasilkan harta intelek, dan meningkatkan pemilikan dalam industri-industri yang disertainya.

Model yang sama yang mendorong kebangkitan Malaysia turut menghadkannya. Malaysia berjaya menjadi sebuah negara yang sangat berkesan dalam menarik dan menjadi tuan rumah kepada aktiviti pengeluaran global, namun kurang berjaya dalam mengekalkan lapisan nilai yang lebih tinggi seperti inovasi, harta intelek dan pemilikan teknologi yang akhirnya menentukan kemakmuran ekonomi jangka panjang.

Untuk sesebuah negara berkembang, ia perlu menarik aktiviti. Untuk sesebuah negara mencapai kemakmuran, ia perlu memiliki lebih banyak nilai yang terhasil daripada aktiviti tersebut. Walaupun Malaysia telah mahir dalam penghasilan, persoalan yang lebih mencabar hari ini adalah berapa banyak nilai yang dikekalkan. Apa yang dikorbankan apabila kita meraikan pelaburan utama? Berapa banyak harta intelek, pulangan modal, pembuatan keputusan strategik dan pilihan masa hadapan yang kekal? Dan sejauh manakah keadaan ini menghalang kita daripada mencapai potensi sebenar?

Kos mengutamakan jumlah pelaburan utama berbanding dengan pengekal nilai sebenar dapat dilihat dalam trajektori pembangunan jangka panjang negara. Mewujudkan nilai dan menangkap nilai bukanlah perkara yang sama. Walaupun aktiviti ekonomi mungkin berlaku dalam sempadan sesebuah negara, ukuran seperti Pendapatan Negara Kasar (PNK) per kapita akhirnya mendedahkan sejauh mana nilai yang dijana itu kekal dalam negara dan memberi manfaat kepada rakyatnya.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Dengan kejayaan menyerap aktiviti pemasangan asing berbanding dengan membangunkan harta intelek tempatan, Malaysia akhirnya terjebak dalam perangkap pendapatan sederhana. Sehingga tahun 2024, Pendapatan Negara Kasar (PNK) per kapita Malaysia berjumlah USD11,650, masih di bawah ambang status negara berpendapatan tinggi yang ditetapkan oleh Bank Dunia, iaitu USD13,935. Sebaliknya, Korea Selatan telah naik kira-kira tiga kali ganda, daripada tahap Malaysia dengan PNK per kapita sebanyak USD36,750. Tanda aras antarabangsa turut memberikan gambaran yang sama dengan Korea Selatan mewakili kira-kira -26% daripada wajaran indeks MSCI Asia luar Jepun, berbanding dengan kira-kira -1% bagi Malaysia.

Perbezaan ini mencerminkan cabaran yang lebih besar dalam keupayaan produktif Malaysia. Menurut *Atlas of Economic Complexity Harvard Growth Lab* yang dibangunkan oleh Profesor Ricardo Hausmann dan Profesor César A. Hidalgo, Malaysia kini menduduki tangga ke-32 dunia dalam Indeks Kompleksiti Ekonomi (ECI), iaitu dua anak tangga lebih rendah daripada sedekad yang lalu. Dalam tempoh yang sama, negara-negara seperti Romania (ke-23, ↑ 9 anak tangga), Lithuania (ke-29, ↑ 6 anak tangga) dan Croatia (ke-30, ↑ 7 anak tangga) telah meningkatkan keupayaan produktif mereka secara konsisten dan berjaya mengatasi Malaysia dalam kedudukan tersebut sepanjang dekad lalu, manakala Vietnam (ke-45, ↑ 17 anak tangga) turut mencatat kemajuan yang ketara. Walaupun Malaysia masih mengekalkan asas eksport yang agak canggih dan pelbagai, negara tidak berjaya memperluaskan kepelbagaian serta kerumitan keupayaan produktifnya sepantas kebanyakan negara setara. Sebagai perbandingan, Korea Selatan kini berada di tangga ke-4 dunia.

Premisnya mudah. Sesebuah kilang boleh mengeksport tanpa mewujudkan pemilikan dalam negara. Sesebuah rantai bekalan boleh menggaji jurutera Malaysia, manakala harta inteleknya berada di tempat lain. Sesebuah syarikat multinasional boleh beroperasi di Malaysia, sementara keputusan strategik, pulangan modal dan fungsi-fungsi bernilai tinggi masih tertumpu di ibu pejabat di luar negara.

Dalam model sedemikian, Malaysia sememangnya memperoleh manfaat, tetapi hanya sebahagiannya. Kita menyediakan tenaga kerja, infrastruktur dan kestabilan yang diperlukan, namun terlalu banyak nilai sebenar mengalir keluar kepada negara lain, syarikat asing dan pasaran modal di luar negara.

Keadaan ini menyerupai konsep “ekonomi hotel”, di mana sesebuah hotel boleh menjadi pusat kepada pelbagai aktiviti dan pertemuan penting, namun perbincangan dan keputusan yang paling bernilai di ruang legarnya tidak dimiliki oleh hotel tersebut. Urus niaga bernilai berbilion ringgit mungkin dicapai di situ, tetapi hotel hanya memperoleh nilai agak nominal melalui penyediaan ruang dan perkhidmatannya.

Penyelesaiannya bukanlah untuk menutup hotel itu. Pelaburan asing dan rantai bekalan global kekal penting kepada pembangunan ekonomi negara. Namun, Malaysia perlu mengambil bahagian yang lebih bermakna dalam nilai yang dijana, dan bukan sekadar menyediakan lokasi nilai dicipta. Kita perlu memanfaatkan kehadiran modal global dan syarikat multinasional untuk membangunkan keupayaan Malaysia yang besar, memperkukuh syarikat tempatan, meningkatkan kepakaran teknikal, serta memperluas pemilikan modal domestik dalam sektor-sektor yang akan membentuk masa depan negara.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Membina Asas Ekonomi yang Lebih Kompleks

Usaha ini sememangnya mencabar. Membina sebuah ekonomi yang memiliki nilai, dan tidak hanya menjadi tuan rumah kepada penciptaan nilai, bukanlah satu tugas yang mudah.

Ahli ekonomi pembangunan, Profesor Ricardo Hausmann, mentakrifkan kerumitan ekonomi sebagai pengetahuan, kemahiran dan kepakaran yang terkandung dalam syarikat, industri dan rakyat bagi membolehkan sesebuah negara menghasilkan barangan dan perkhidmatan yang lebih canggih, serta bernilai tinggi.

Bayangkan pembangunan ekonomi seperti permainan *Scrabble*. Setiap pemain bermula dengan papan yang sama, tetapi jumlah markah yang diperoleh bergantung kepada huruf yang dimiliki. Huruf vokal penting kerana tanpanya, perkataan tidak dapat dibentuk. Namun, huruf-huruf ini lazimnya membawa nilai markah yang rendah. Sebaliknya, konsonan yang lebih jarang dan sukar diperoleh sering menentukan sama ada seseorang pemain sekadar memperoleh markah sederhana atau berjaya menguasai permainan. Konsonan inilah yang membolehkan pembentukan perkataan dan frasa yang lebih kompleks serta bernilai tinggi untuk menguasai permainan.

Prinsip yang sama terpakai kepada ekonomi. Pekerjaan berpendapatan tinggi terhasil apabila sesebuah negara mampu membangunkan dan menggabungkan keupayaan yang kompleks untuk menghasilkan perkara yang tidak dapat dilakukan oleh kebanyakan negara lain. Kita menjadi penerima harga jika menjual produk komoditi atau menjalankan aktiviti yang kurang dibezakan seperti pengeluaran minyak sawit, pemasangan semikonduktor atau perkhidmatan pengujian. Sebaliknya, kita menjadi penentu harga jika membangunkan keupayaan yang sukar ditiru, seperti reka bentuk cip termaju atau pembangunan farmaseutikal khusus.

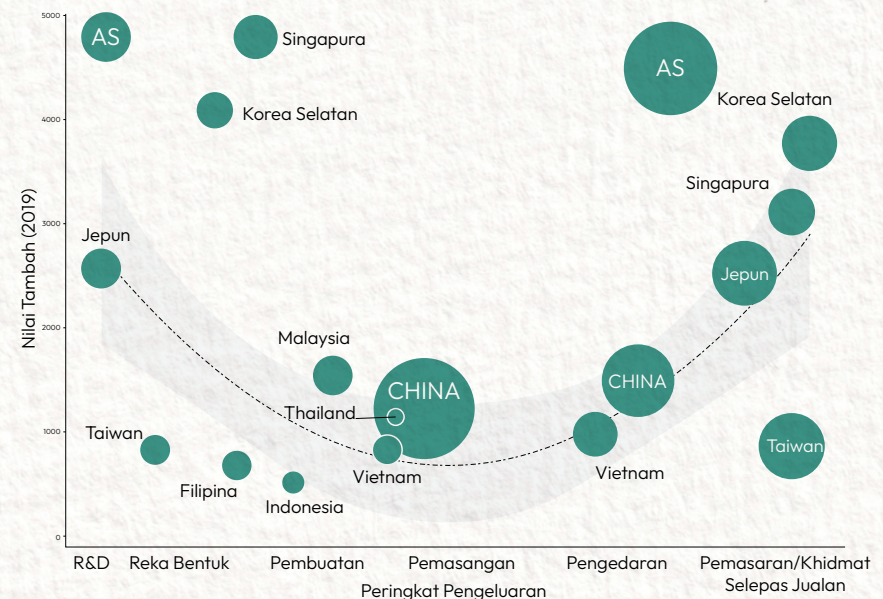
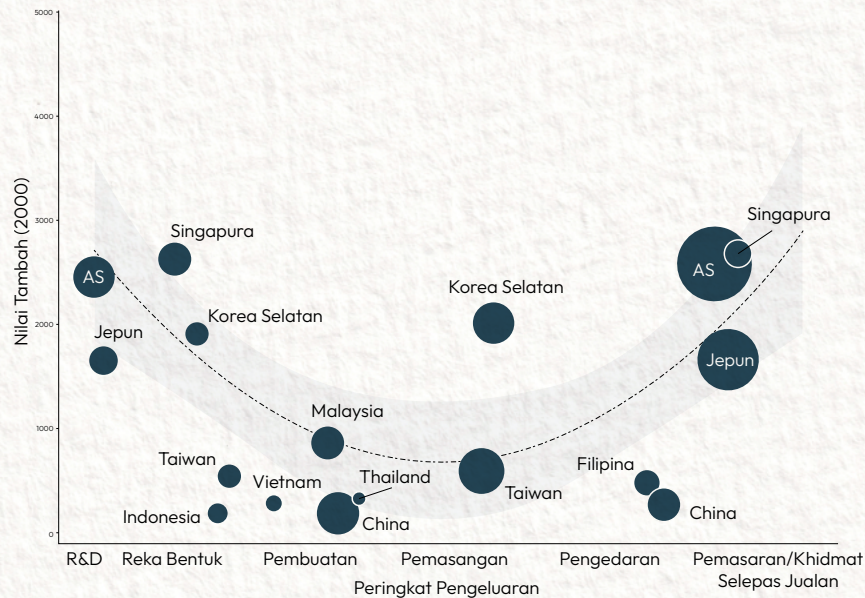


Kisah pembangunan Malaysia boleh dilihat melalui lensa ini. Seperti banyak negara lain, Malaysia memiliki “huruf vokal” pembangunan termasuk jalan raya, pelabuhan, zon perindustrian, ketersambungan, serta keupayaan pembuatan asas yang dibina selama beberapa dekad pelaburan.

Walaupun asas-asas ini amat penting, kedudukan Malaysia dalam rantai nilai global masih tertumpu kepada asas *Smile Curve* (Keluk Senyuman) ekonomi, iaitu aktiviti pemprosesan fizikal dan pemasangan kontrak yang lazimnya berjumlah tinggi tetapi bermargin rendah. Kedudukan ini menjadikan kita lebih cenderung sebagai penerima harga, sekali gus menghadkan sejauh mana pendapatan isi rumah dan kadar upah meningkat.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Kedudukan di sepanjang Smile Curve (2000 berbanding dengan 2019)



Sumber: Analisis MarcoPolo.org

Malaysia telah lama berada di dasar *Smile Curve* ini. Selama beberapa dekad, kedudukan tersebut telah memberikan manfaat yang besar kepada negara. Kita berjaya menarik pelaburan langsung asing (FDI), membangunkan pelbagai industri dan menjana pertumbuhan ekonomi dengan menawarkan apa yang diperlukan oleh rangkaian bekalan multinasional, iaitu keupayaan pengeluaran yang boleh dipercayai pada kos yang kompetitif.

Namun, nilai tawaran tersebut kini berada di bawah tekanan struktur yang semakin ketara. Di seluruh rantau ini, ekonomi berkos lebih rendah seperti Vietnam dan Thailand telah muncul sebagai alternatif yang semakin berdaya saing, sekali gus menghakis kelebihan kos buruh yang sebelum ini menjadi asas kepada model pertumbuhan Malaysia.

Bersaing dengan Vietnam dan Thailand semata-mata berasaskan kos merupakan perlumbaan ke dasar (*race to the bottom*), satu perlumbaan yang sukar untuk dimenangi oleh Malaysia. Negara kini terperangkap di antara dua kedudukan, iaitu ia tidak lagi cukup murah untuk bersaing dengan selesa pada peringkat asas rangkaian nilai, namun masih belum cukup keupayaan untuk menguasai segmen bernilai tinggi pada bahagian hujung lengkung *Smile Curve*.

Dalam erti kata lain, Malaysia masih “terperangkap di tengah-tengah”, seperti yang diuraikan oleh Profesor Richard Vietor dari Harvard Business School.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Dasar *Smile Curve* bukan lagi kedudukan yang mampu dikekalkan oleh Malaysia. Kita perlu mendaki ke tahap yang lebih tinggi. Kini, kita memerlukan "konsonan" pembangunan, iaitu pengetahuan, teknologi, keupayaan domestik, serta syarikat yang mampu bersaing merentas sempadan negara. Sebahagian daripada "konsonan" ini sebenarnya sudah wujud di Malaysia, namun kebanyakannya masih berada dalam syarikat-syarikat multinasional. Kepakaran dan teknologi juga ada di sini, tetapi pemilikan dan penyebaran keupayaan tersebut ke tangan pemain tempatan masih terbatas. Konsonan-konsonan inilah yang mewakili bahagian bernilai tinggi pada lengkung *Smile Curve*, merangkumi penyelidikan hulu dan harta intelek proprietari di satu hujung, serta penjenamaan hiliran pengedaran dan akses pasaran di hujung yang satu lagi.

Sekiranya kita gagal membina "konsonan" ini, Malaysia akan terus terperangkap di bahagian bawah *Smile Curve*, sekadar menyediakan lokasi nilai dicipta sedangkan kekayaan sebenar yang dijana oleh industri terus dinikmati di tempat lain. Sekali lagi, mencipta nilai tidak semestinya bermaksud mengekalkan atau menangkap nilai tersebut. Sesebuah negara mungkin menghasilkan produk, menyediakan tenaga kerja dan memudahkan cara urus niaga, namun bahagian terbesar nilai ekonomi lazimnya diperoleh oleh pihak yang memiliki harta intelek, mengawal teknologi, membentuk jenama dan menentukan aliran modal.

Inilah peranan Khazanah sebagai pelabur yang bermatlamat. Kami bukan sekadar pelabur yang membeli aset semata-mata untuk menjana pulangan. Sebaliknya, kami merupakan sebuah institusi yang diwujudkan untuk bertindak dalam ruang-ruang yang berpotensi membina nilai nasional, khususnya apabila pasaran bergerak terlalu perlahan, terlalu berhati-hati atau terlalu sempit dalam menilai peluang yang ada.

Rangka tindakan sejarah kami mencerminkan mandat ini. Khazanah telah membantu menyatukan landskap penjagaan kesihatan domestik yang sebelum ini berpecah-pecah, dan menyokong pembentukan IHH Healthcare yang muncul sebagai sebuah juara bertaraf global.

Kami juga berperanan sebagai pemangkin kepada pembangunan ekonomi serantau berskala besar menerusi pelaburan seperti Iskandar Malaysia di Johor, ketika modal swasta masih menganggap risiko pembangunan tersebut terlalu tinggi untuk diterokai.

Peralihan ini memerlukan disiplin yang lebih tinggi.

Kami perlu beroperasi dalam ruang-ruang pasaran yang masih dalam proses pembentukan, di mana risiko sukar dinilai dengan tepat dan ekosistem masih berpecah-pecah. Pulangannya mungkin tidak bersifat linear dan tidak semestinya mengalir secara langsung kepada pelabur asal.

Sebaliknya, pulangan tersebut mungkin zahir dalam bentuk rangkaian pembekal yang lebih kukuh, hasil cukai yang lebih tinggi, pemindahan pengetahuan teknikal, peluang pekerjaan yang lebih berkualiti, syarikat tempatan yang lebih berdaya saing, serta pemilikan domestik yang lebih mendalam.

Inilah yang kadang kala dinamakan "pelaburan asas" iaitu melabur ketika ekosistem masih muda, sebelum pasaran terbentuk sepenuhnya dan sebelum kejayaan dapat dilihat dengan jelas. Ini bukanlah pelaburan yang kurang berdisiplin. Sebaliknya, ia menuntut tahap disiplin yang lebih tinggi kerana laluan tidak pasti dan impaknya mungkin berkembang serta berganda merentasi keseluruhan ekosistem, bukannya muncul serta-merta dalam satu penyata imbalan.

Tidak setiap usaha akan mencapai kematangan sepenuhnya. Namun, itu bukanlah kegagalan. Sebaliknya, itulah harga untuk membina sesuatu yang tulen, bermakna dan berkekalan.

Pengalaman Korea Selatan mengingatkan kita bahawa negara-negara yang berjaya mendaki tangga pembangunan lazimnya membuat pilihan yang disengajakan sebelum hasilnya dapat dilihat. Mereka membina institusi, menyokong pembangunan keupayaan dan sanggup mengambil risiko lama sebelum pasaran memberikan isyarat yang jelas.

Dalam proses tersebut, mereka menerima tempoh ketidakpastian, kesilapan dan pengorbanan jangka pendek sebagai pertukaran kepada daya tahan ekonomi dan daya saing yang lebih kukuh dalam jangka panjang. Mereka memahami bahawa nilai tidak hanya terzahir dalam bentuk pulangan kewangan, tetapi juga melalui kedalaman industri, keupayaan teknikal, pemilikan tempatan, serta kewujudan syarikat-syarikat yang mampu bersaing pada peringkat global.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Dana Impak: Modal Pemangkin untuk Perkara yang Sukar

Dana Impak merupakan platform modal pemangkin Khazanah yang bertujuan untuk menyokong fasa seterusnya pembangunan ekonomi Malaysia. Di bawah inisiatif GEAR-uP yang diterajui oleh Kementerian Kewangan, Khazanah telah memperuntukkan komitmen sebanyak RM6 bilion untuk membantu meningkatkan kerumitan ekonomi Malaysia melalui pengukuhan syarikat-syarikat tempatan, pembangunan keupayaan, serta pemangkinan ekosistem strategik.

Ini bukan modal yang dilaburkan semata-mata untuk menjana pulangan kewangan yang mampan. Sebaliknya, ia merupakan modal pemangkin yang disalurkan dengan tujuan strategik yang jelas, tertumpu kepada bidang-bidang yang masih mempunyai jurang pasaran, serta memerlukan gabungan pembiayaan, sokongan perusahaan, keupayaan teknikal dan penyelarasan ekosistem.

Melalui Dana Impak, Khazanah membantu Malaysia membina “konsonan” bagi sebuah ekonomi yang lebih kompleks, iaitu syarikat yang lebih kukuh, keupayaan yang lebih besar, serta enjin-enjin pertumbuhan baharu yang lebih sukar dibangunkan, tetapi penting untuk menyokong fasa pembangunan negara yang seterusnya.

Jelawang Capital: Memangkin Modal Teroka dan Ekosistem Syarikat Pemula Malaysia

Syarikat pemula Malaysia memerlukan lebih daripada pendanaan pada peringkat awal kitar hayat syarikat. Mereka memerlukan modal institusi, pengurus dana yang berupaya, akses pasaran dan rangkaian serantau untuk berkembang.



Membina sebuah syarikat adalah seperti membesarkan seorang anak dengan setiap peringkat pertumbuhan memerlukan peranan keibubapaan yang berbeza. Terdapat “Ibu Bapa Asas” yang menetapkan tujuan dan hala tuju pada tahun-tahun awal. “Ibu Bapa Mahir” menerapkan disiplin dan membangunkan keupayaan ketika anak itu membesar. “Ibu Bapa Inovasi” memperkenalkan idea-idea baharu dan membuka ruang kepada potensi yang lebih besar, manakala “Ibu Bapa Bertanggungjawab” mengamalkan ketegasan dan disiplin yang diperlukan untuk mengubah seorang anak yang baik menjadi seorang yang hebat.

Modal berfungsi dengan cara yang sama. “Ibu Bapa Asas” ialah modal institusi jangka panjang yang sabar dan sanggup menyokong potensi sebelum kejayaannya terbukti. “Ibu Bapa Mahir” pula diwakili oleh firma ekuiti swasta dan rakan kongsi operasi yang membawa kepakaran transformasi, serta keupayaan untuk berkembang pada skala yang lebih besar. “Ibu Bapa Inovasi” terdiri daripada modal teroka dan rangkaian teknologi yang membuka akses kepada keupayaan serta teknologi termaju. Sementara itu, “Ibu Bapa Bertanggungjawab” diwakili oleh pasaran awam, yang prestasinya diuji dan diberi ganjaran. Tiada seorang ibu bapa yang membesarkan seorang anak secara sendirian, dan tiada satu jenis modal yang mampu membangunkan sesebuah syarikat sehingga mencapai potensi penuhnya. Melalui Jelawang Capital, Khazanah menyokong ekosistem modal teroka Malaysia menerusi *Emerging Fund Managers Programme* dan *Regional Fund Managers Initiative*. Sehingga kini, kira-kira RM300 juta pelaburan telah digerakkan, termasuk lebih RM30 juta modal tambahan yang telah disumbangkan oleh pelabur bersama luaran untuk pengurus dana di bawah *Emerging Fund Managers Programme*.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Syarikat-syarikat yang lahir daripada laluan ini menunjukkan bagaimana modal peringkat awal dapat menyokong pertumbuhan komersial, serta memperkukuh keupayaan domestik. Beroperasi di 15 negara, Aonic yang merupakan syarikat penyelesaian dron Malaysia, memberi perkhidmatan kepada kumpulan perladangan dan membantu meningkatkan produktiviti luar bandar pada skala yang lebih meluas. DF Automation yang diasaskan oleh alumni Universiti Teknologi Malaysia berjaya menterjemahkan penyelidikan universiti kepada robot mudah alih autonomi yang kini digunakan oleh pengeluar di seluruh dunia. ServAuto membangunkan semula pasaran pasca jualan automotif Malaysia yang berpecah-pecah melalui platform digital yang telah memberi perkhidmatan kepada lebih 30,000 pelanggan dalam tahun pertamanya.

Syarikat-syarikat ini mungkin belum menjadi juara nasional dalam erti kata tradisional. Namun, mereka mewakili jenis firma yang lebih banyak diperlukan oleh Malaysia, kerana menggabungkan penyelesaian kepada masalah tempatan melalui teknologi, aspirasi serantau dan keupayaan yang boleh dibawa ke pasaran luar.

Secara bersama, syarikat-syarikat ini mencerminkan peranan modal pemangkin dalam membantu firma Malaysia mengembangkan potensi awal menjadi perniagaan berskala komersial. Ia turut menambah keupayaan baharu dalam landskap ekonomi Malaysia dan memperluas keupayaan negara untuk membina industri masa hadapan.

Syarikat Peringkat Pertengahan: Memperkukuh "Jurang Pertengahan"

Pada peringkat seterusnya dalam trajektori pertumbuhan, Dana Impak memberi tumpuan kepada "Jurang Pertengahan" Malaysia.

Syarikat peringkat pertengahan merupakan komponen penting ekonomi negara dengan sumbangan sekitar 36% kepada Keluaran Dalam Negara Kasar, dan 16% kepada tenaga kerja negara. Namun, banyak syarikat sedemikian masih berdepan kekangan untuk mendapatkan modal pertumbuhan yang sesuai, memperkukuh keupayaan operasi dan membuat persediaan bagi pengembangan berskala lebih besar.

Khazanah menangani cabaran ini melalui pendekatan dua hala yang menggabungkan pembangunan kapasiti dengan modal pertumbuhan menerusi strategi ekuiti persendirian dan kredit persendirian.



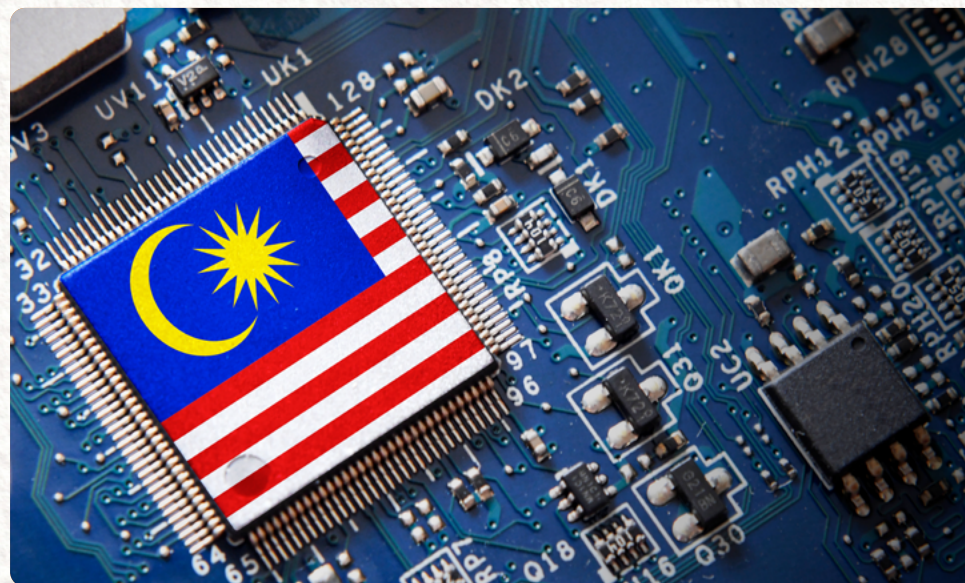
MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Laluan modal menyokong penciptaan nilai dan menyediakan penyelesaian pembiayaan alternatif, termasuk pembiayaan tanpa mencairkan pegangan pemilik sedia ada. Usaha pembangunan kapasiti seperti *MTC Growth Innovation Programme* (MGIP) dan ELEVATE dengan kerjasama Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, membantu syarikat peringkat pertengahan memperkemas strategi pertumbuhan, meningkatkan kesediaan pelaburan dan menggalakkan produktiviti bagi mendorong pertumbuhan berasaskan inovasi.

Sehingga kini, lebih 50 syarikat peringkat pertengahan Malaysia telah menerima sokongan. NSW Automation, sebuah syarikat sistem pengagihan cecair berketepatan tinggi yang memberi perkhidmatan kepada industri semikonduktor, sedang mengkomersialkan teknologi berketepatan tinggi untuk pelanggan pembungkusan termaju generasi baharu di peringkat global. Jalen, jenama pengguna Malaysia yang terkenal dengan produk kicap, pula mengaplikasikan metodologi *Working Backwards* melalui MGIP untuk mengenal pasti peluang pertumbuhan baharu bagi memenuhi keperluan pengguna yang semakin berubah. Konsep tersebut kini sedang melalui proses ujian dan pengesahan.

Kelompok jurang pertengahan ini penting kerana Malaysia tidak boleh bergantung semata-mata kepada syarikat besar sedia ada atau syarikat pemula peringkat awal. Negara memerlukan lebih banyak firma di peringkat pertengahan yang mampu berkembang, meningkatkan tahap profesionalisme, berinovasi dan akhirnya bersaing melangkaui pasaran Malaysia.

Semikonduktor dan Pembuatan Termaju: Meningkatkan Kedudukan dalam Rantaian Nilai



Satu aspek penting dalam usaha meningkatkan kompleksiti ekonomi Malaysia ialah peralihan daripada aktiviti bernilai rendah kepada keupayaan bernilai lebih tinggi seperti reka bentuk litar bersepadu, pembungkusan termaju, peralatan dan bahan.

Dana Impak menyokong peralihan ini melalui pelaburan bersasar merentas ekosistem semikonduktor dan pembuatan termaju. Ini termasuk pelaburan utama dalam platform pelaburan khusus seperti *Cambrian Fund* yang disokong oleh ViTrox, serta pendedahan langsung dan tidak langsung kepada syarikat-syarikat yang membina keupayaan dalam reka bentuk litar bersepadu, pembungkusan termaju dan teknologi sempadan.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

SkyeChip menunjukkan bagaimana pendekatan ekosistem yang bersasar dapat menyokong syarikat merentas kitaran hayatnya. Daripada sokongan peringkat awal melalui *Gobi Partners Dana Impak Ventures* kepada penyertaan Khazanah sebagai pelabur asas utama bersama KWSP, LTAT, Tabung Haji dan penyedia modal institusi lain, SkyeChip mencerminkan sokongan modal secara berperingkat yang diperlukan untuk menyokong bakal juara Malaysia.

Penyenaraian sulungnya di Pasaran Utama Bursa Malaysia menandakan pencapaian penting bagi aspirasi semikonduktor Malaysia dan pembangunan keupayaan reka bentuk litar bersepadu bernilai tinggi. Dengan lebih 300 jurutera khusus dalam reka bentuk litar bersepadu dan lebih 100 paten dalam kecerdasan buatan, serta pengkomputeran berprestasi tinggi, SkyeChip mencerminkan keupayaan Malaysia yang semakin kukuh dalam pembangunan harta intelek semikonduktor.

Dana Impak turut menyokong syarikat-syarikat yang mampu menjadi asas kepada pembangunan keupayaan teknikal baharu di Malaysia.

NanoSkunkWorkX yang diasaskan oleh usahawan Malaysia, termasuk seorang saintis yang pernah dilatih oleh NASA, sedang membangunkan platform berasaskan grafena dengan potensi aplikasi merentas semikonduktor, hidrogen dan diagnostik. Cortical Labs yang diasaskan bersama oleh seorang usahawan Malaysia, sedang membina kehadiran kejuruteraannya di Malaysia melalui sistem yang menggabungkan neuron hidup dengan silikon. Peluasan Syntiant ke Pulau Pinang pula membawa masuk keupayaan pembuatan, serta penyelidikan dan pembangunan ke Malaysia, mewujudkan kira-kira 800 pekerjaan berteknologi tinggi dan memperkuat peranan negara dalam kecerdasan buatan pinggir, serta aplikasi semikonduktor termaju.

Dalam erti kata lain bukan setiap syarikat akan menjadi gergasi. Ini bermaksud bahawa Malaysia perlu mengumpulkan lebih banyak titik keupayaan teknikal dalam ekosistem, merangkumi jurutera, paten, hubungan pembekal, pengetahuan pembuatan, keupayaan penyelidikan, laluan pasaran modal dan syarikat yang mempunyai cita-cita untuk bersaing di peringkat global.

Komitmen terhadap Modal Jangka Masa Panjang

Model ini mencerminkan satu realiti yang mudah: pembinaan keupayaan yang bermakna memerlukan masa.

Sesetengah pelaburan memerlukan tempoh masa yang lebih panjang, dan pulangannya tidak semestinya tercatat serta-merta dalam satu lembaran imbalan korporat. Sebaliknya, pulangan tersebut boleh dizahirkan melalui rangkaian pembekal yang lebih mendalam, keupayaan teknikal yang lebih kukuh, pekerjaan bernilai lebih tinggi, hasil cukai dan firma Malaysia yang lebih berdaya saing.

Risiko yang lebih besar bukanlah memasuki bidang-bidang kompleks ini. Risiko yang lebih besar ialah menghindarinya, lalu membiarkan Malaysia hanya memiliki keupayaan lama sementara generasi industri global seterusnya dibangunkan di tempat lain.

Menguasai Masa Hadapan Malaysia

Bagi ramai rakyat Malaysia, cabaran ini bukan sesuatu yang abstrak. Ia digambarkan dalam gaji, kualiti pekerjaan, kemahiran, pemilikan perniagaan, dan persoalan sama ada generasi seterusnya mampu mengakses industri masa hadapan. Pertumbuhan KDNK sahaja tidak memadai sekiranya ia tidak membuka laluan yang lebih baik untuk Malaysia dan rakyatnya terus maju.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Kita sering berbicara tentang pembangunan melalui angka yang besar: pelaburan berbilion ringgit, mata peratusan pertumbuhan KDNK, nilai eksport, bahagian pasaran dan statistik produktiviti. Angka-angka ini penting kerana ia membantu kita mengukur kemajuan. Namun, ujian sebenar ialah sama ada angka-angka tersebut diterjemahkan kepada firma Malaysia yang lebih kukuh, keupayaan tempatan yang lebih mendalam, pekerjaan bernilai lebih tinggi dan pemilikan yang lebih besar terhadap nilai yang dicipta dalam ekonomi negara.

Di sebalik setiap angka, ada kehidupan. Di sebalik setiap industri, ada pekerja yang berusaha meningkatkan kemahirannya, graduan muda yang sedang mempertimbangkan sama ada mahu terus kekal di Malaysia, usahawan yang berusaha membina sesuatu yang sukar, dan keluarga yang berharap agar generasi seterusnya menikmati peluang yang lebih baik berbanding generasi sebelumnya.

Inilah tujuan Dana Impak yang lebih mendalam. Peranannya bukan sekadar menempatkan modal, tetapi membantu Malaysia mewujudkan keadaan yang membolehkan lebih ramai individu menyumbang kepada kisah kemajuan negara. Modal ini ditempatkan untuk membantu Malaysia membina firma, kemahiran, teknologi, harta intelek dan ekosistem yang membolehkan negara mengambil bahagian dengan lebih bermakna dalam industri yang akan menentukan masa hadapan.

Perkara ini memerlukan kesabaran dan disiplin. Sebahagian pulangan akan dapat dilihat secara langsung dalam bentuk keuntungan kewangan. Sebahagian yang lain pula akan terserlah melalui rantaian pembekal yang lebih kukuh, keupayaan teknikal, hasil cukai, pekerjaan yang lebih baik, syarikat yang lebih berdaya tahan serta perusahaan Malaysia yang lebih berdaya saing.

Tidak semua pulangan ini akan dapat direalisasikan atau dicerminkan serta-merta dalam satu lembaran imbalan, namun kesemuanya amat penting kerana ia memperkukuh asas produktiviti negara.

Tiada satu institusi pun mampu melakukannya secara sendirian. Dana Impak boleh bertindak sebagai pemangkin, tetapi usaha membina ekonomi yang lebih kompleks memerlukan kerajaan, pengawal selia, universiti, modal institusi, modal swasta, usahawan dan firma untuk bergerak dengan tujuan yang sama. Perangkap pendapatan sederhana tidak dicipta oleh satu keputusan sahaja, dan ia juga tidak dapat ditangani oleh satu institusi sahaja.

Cabaran ini sukar kerana ia menuntut usaha berterusan sebelum hasilnya jelas kelihatan. Namun, sekiranya Malaysia berhasrat untuk beralih daripada sekadar menjadi tuan rumah aktiviti kepada memiliki sebahagian besar nilai yang dicipta daripada aktiviti tersebut, inilah perkara yang mesti kita lakukan dengan sabar, secara bersama dan penuh disiplin.



“Di Dana Impak, impak bukan sekadar slogan. Ia merupakan disiplin pelaburan yang membentuk cara kami melabur. Kami menggunakan modal pemangkin untuk memperkukuh syarikat Malaysia, menyokong bakal juara industri dan membina ekosistem yang penting kepada pertumbuhan negara pada masa hadapan.”

Kayse Foo

Pemangku Ketua Dana Impak

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Tumpuan: Benefisiari Dana Impak



Nama syarikat

Polisea Sdn. Bhd. ("PolicyStreet")

Matlamat/Misi

Syarikat teknologi insurans (*insurtech*) tempatan yang menyediakan pengedaran insurans digital, insurans terbenam, manfaat pekerja dan khidmat nasihat untuk individu, pekerja gig, perusahaan kecil dan sederhana, serta perniagaan.

Program Dana Impak

Pelaburan langsung daripada Khazanah pada Jun 2023, menerajui pusingan pembiayaan Siri B PolicyStreet di bawah Dana Impak.

Pencapaian



Memberi perkhidmatan kepada lebih **10 juta** pelanggan/pemegang polisi



Bekerjasama dengan lebih **40** penyedia insurans dan takaful



Meluaskan **perlindungan** kepada pekerja ekonomi gig, PMKS dan perniagaan



Mencapai **keuntungan** pada TK2025



Memperoleh **RM84 juta**, bersamaan USD21 juta, dalam penutupan pertama pusingan pembiayaan Siri C pada April 2026, yang diterajui oleh *Cool Japan Fund*, dana kekayaan berdaulat Jepun.

Mengapa Ia Penting

PolicyStreet mencerminkan bagaimana sokongan modal silih ganti dapat membantu syarikat pemula Malaysia bergerak daripada sokongan ekosistem peringkat awal kepada sokongan institusi yang lebih luas. Daripada sokongan pitchIN dan MyCIF, kepada pelaburan Siri B Khazanah yang diterajui Dana Impak, dan kini pusingan Siri C terkini yang diterajui Cool Japan Fund, perjalanan PolicyStreet menunjukkan bagaimana modal pemangkin dapat menarik penyertaan yang lebih luas untuk menyokong syarikat tempatan yang berpotensi.

Melangkaui pertumbuhan syarikat pemula, PolicyStreet turut membantu meningkatkan penembusan insurans di Malaysia, merapatkan jurang perlindungan dan memperkukuh liputan insurans negara secara keseluruhan, serta membina platform perkhidmatan kewangan dipacu teknologi dengan potensi serantau.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Tumpuan: Benefisiari Dana Impak



Nama syarikat

JAZRO Technology Berhad (“JAZRO”)

Matlamat/Misi

Syarikat edtech robotik tempatan yang memberi tumpuan kepada pembangunan bakat digital muda Malaysia melalui pendidikan robotik, pengekodan dan STEM untuk pelajar berusia 7 hingga 17 tahun.

Program Dana Impak

Program Modal Teroka dan Syarikat Pemula

Menerima pembiayaan peringkat awal daripada Dana Impak pada tahun 2024 melalui *Gobi Dana Impak Ventures* di bawah program *Future Malaysia*.

Pencapaian



Diasaskan pada tahun 2020



Mencapai lebih **126,000** pelajar



Mengendalikan **5** pusat di **3** negeri, iaitu **Terengganu, Selangor** dan **Pulau Pinang**



Mencapai kadar pengekalan pelajar sebanyak **86%**



Membangunkan kurikulum dalaman berstruktur dengan **5** tahap, **50** kelas dan kira-kira **100** jam pembelajaran

Mengapa Ia Penting

JAZRO menunjukkan bagaimana pembangunan bakat boleh bermula jauh lebih awal dalam rantaian pembangunan keupayaan. Usaha ini bermula daripada hasrat seorang bapa di Kerteh, Terengganu untuk mencari program robotik untuk anaknya, kini berkembang menjadi platform edtech robotik tempatan yang telah mencapai lebih 126,000 pelajar di seluruh Malaysia.

Dengan hampir 40% kemahiran teras pekerja dijangka berubah menjelang 2030, usaha JAZRO untuk meluaskan akses kepada pendidikan robotik, pengekodan dan AI membantu menyediakan anak muda Malaysia menghadapi masa hadapan yang dipacu teknologi. Perjalanannya turut mencerminkan sokongan ekosistem silih ganti, daripada *PETRONAS Innovation Garage* kepada sokongan pelaburan melalui *Gobi Dana Impak Ventures* yang membantu sebuah bilik darjah kecil di Pantai Timur berkembang menjadi platform yang memupuk generasi masa depan bakat digital Malaysia.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Tumpuan: Benefisiari Dana Impak



Nama syarikat

Jalen Sdn Bhd (“Jalen”)

Matlamat/Misi

Syarikat pembuatan makanan halal yang terkenal dengan produk utama, kicap dan sos cili yang memenuhi keperluan pasaran isi rumah Malaysia dan pasaran eksport.

Program Dana Impak

MTC Growth Innovation Programme (MGIP)

Pencapaian



Diasaskan pada 1981 (sebagai Jalil Enterprise) dengan tumpuan kepada pengeluaran manual dan pengkhususan kicap



Diperbadankan sebagai **Jalen Sdn Bhd** dan berpindah ke kemudahan perindustrian **tiga ekar** pada tahun 1990



Disokong oleh tenaga kerja seramai **400 kakitangan** **Malaysia** merentas kategori pembuatan dan pengagihan



Menawarkan lebih **20** kategori produk dan lebih **80 unit** penyimpanan stok (SKU) merentas segmen pengguna dan perkhidmatan makanan



Meluaskan kehadiran ke pasaran eksport sejak tahun 2003 dengan mewujudkan kehadiran merentas **Asia Tenggara, Timur Tengah, Asia Timur dan Australia**



Menyertai MGIP untuk membangunkan konsep produk baharu menggunakan metodologi **“Working Backwards”**

Mengapa Ia Penting

Sejak awal penubuhan Jalil Enterprise pada 1981 sehingga menjadi jenama kicap yang terkenal pada hari ini, Jalen mencerminkan kekuatan perniagaan keluarga Malaysia yang terbina berasaskan daya tahan, nilai dan cita-cita jangka panjang. Melalui MGIP, Jalen mengaplikasikan metodologi *Working Backwards* untuk memahami keperluan pengguna yang berkembang dan menguji konsep baharu melangkaui teras tradisionalnya. Perjalanannya menunjukkan bagaimana sokongan perusahaan berstruktur dapat membantu MTC Malaysia memelihara warisan, serta membina masa hadapan, mengubah kedalaman pembuatan dan kebiasaan jenama menjadikan pertumbuhan yang lebih dipacu oleh inovasi, serta didorong oleh pengguna.

MELAKSANAKAN PERKARA SUKAR DEMI MALAYSIA

Tumpuan: Benefisiari Dana Impak



Nama syarikat

SkyeChip Berhad ("SkyeChip")

Matlamat/Misi

Syarikat Malaysia terkemuka dalam harta intelek semikonduktor dan reka bentuk litar bersepadu (*integrated circuit, IC*) yang membangunkan harta intelek silikon dan IC tersuai khusus untuk aplikasi kecerdasan buatan dan pengkomputeran berprestasi tinggi.

Program Dana Impak

- Pelaburan langsung dengan Dana Impak menyertai sebagai pelabur asas utama dalam penyertaan SkyeChip di Pasaran Utama pada Mei 2026.
- Sokongan awal melalui Dana Impak dan rakan modal teroka yang disokong oleh Jelawang Capital sejak tahun 2024, termasuk Gobi Partners melalui Dana Impak.

Pencapaian



Memulakan operasi pada tahun 2020 dan beribu pejabat di Pulau Pinang, dengan pengkhususan dalam harta intelek silikon dan penyelesaian ASIC tersuai untuk aplikasi AI dan pengkomputeran berprestasi tinggi.



Diterajui oleh bakat kanan Malaysia dalam reka bentuk IC yang mempunyai pengalaman mendalam daripada syarikat berkaitan Intel, Altera dan Broadcom, sekali gus menyokong keupayaan reka bentuk semikonduktor bahagian hadapan tempatan.



Membina pasukan yang terdiri daripada lebih **300** pereka bentuk dan memfailkan lebih **100** paten di Amerika Syarikat, China dan Malaysia sejak penubuhannya.



Mengumpul sehingga **RM352 juta** melalui IPO Pasaran Utama dengan lebih **60%** daripada hasil tersebut diperuntukkan untuk penyelidikan dan pembangunan.



Disenaraikan di Pasaran Utama Bursa Malaysia pada Mei 2026 dengan penyertaan Khazanah sebagai pelabur asas utama bersama KWSP, LTAT, Tabung Haji dan penyedia modal institusi lain.



Tranche awam dilanggan berlebihan sebanyak **95.03 kali**, menjana permintaan bernilai **RM3.04 billion**, yang terbesar sejak IPO PETRONAS Chemicals Group Berhad pada tahun 2010 dan mengatasi IPO Felda Global Ventures pada tahun 2012.

Mengapa Ia Penting

SkyeChip menjadi bukti kepada peralihan Malaysia daripada sekadar menyertai industri semikonduktor kepada memiliki sebahagian daripada nilai yang dicipta dalam industri tersebut. Perjalanannya mencerminkan sokongan modal silih ganti yang diperlukan untuk membina bakal juara Malaysia, bermula daripada sokongan awal melalui Dana Impak dan rakan modal teroka yang disokong oleh Jelawang Capital, kepada penyertaan langsung Khazanah sebagai pelabur asas utama semasa penyertaannya di Pasaran Utama.

Dengan membina keupayaan dalam reka bentuk IC, harta intelek semikonduktor dan penyelesaian cip berkaitan AI, SkyeChip mencerminkan kedalaman keupayaan Malaysia yang semakin berkembang dalam aktiviti semikonduktor bernilai tinggi. Pada masa yang sama, syarikat ini turut membantu memupuk kitaran pembangunan bakat dan keupayaan yang diperlukan untuk meningkatkan kedudukan Malaysia dalam rantai nilai.