



TALKING POINTS

YBHG. DATUK WIRA DR. ASYRAF WAJDI BIN DATO' DUSUKI

PENGERUSI MARA

KONVENSYEN USAHAWAN BUMIPUTERA (KUB) 2035

27 OGOS 2026 (KHAMIS)/ 14 RABIULAWAL 1448H

RAIA HOTEL & CONVENTION CENTRE, ALOR SETAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Terima kasih diucapkan kepada saudara Pengacara Majlis.

SALUTASI SEWAJARNYA

1. Alhamdulillah, terlebih dahulu marilah kita memanjatkan setinggi-tinggi kesyukuran ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan limpah rahmat dan izin-Nya, kita diberikan kesempatan untuk bersama-sama hadir dalam Konvensyen Usahawan Bumiputera 2035 pada hari ini.
2. Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan penghargaan kepada seluruh pihak yang telah menjayakan penganjuran konvensyen ini, khususnya urus setia, jawatankuasa penganjur serta semua kementerian, agensi, rakan strategik dan pihak industri yang telah memberikan sokongan.
3. Saya percaya, pertemuan seperti ini penting kerana kita bukan sekadar berkumpul untuk membincangkan pencapaian yang telah kita capai, tetapi lebih penting, untuk kita berani melihat apa yang masih perlu kita lakukan dan bagaimana kita mahu membawa usahawan Bumiputera ke tahap yang lebih tinggi.
4. Apabila kita bercakap tentang masa depan usahawan Bumiputera, kita sebenarnya sedang bercakap tentang masa depan kedudukan ekonomi Bumiputera dalam negara kita. Jadi, saya ingin mengajak kita semua bermula dengan satu persoalan yang sangat asas tetapi sangat penting:
5. Apakah bentuk usahawan Bumiputera yang ingin kita lahirkan untuk 10 atau 20 tahun akan datang? Adakah kita sekadar mahu melahirkan lebih ramai usahawan?

6. Atau kita mahu melahirkan usahawan yang lebih besar, lebih berdaya saing, menguasai teknologi, menguasai pasaran dan akhirnya mampu berdiri sendiri tanpa terus bergantung kepada sokongan kerajaan?
7. Pada saya, jawapannya jelas. Kita tidak boleh lagi mengukur kejayaan pembangunan usahawan hanya berdasarkan jumlah pembiayaan yang disalurkan, jumlah program yang dilaksanakan atau jumlah usahawan yang dibangunkan.
8. Ukuran yang lebih penting ialah berapa ramai yang berjaya berkembang, berapa ramai yang berjaya menembusi pasaran yang lebih luas, dan berapa ramai yang akhirnya mampu menjadi pemain yang menguasai rantai nilai dalam sektor-sektor bernilai tinggi.
9. Inilah cabaran yang perlu kita hadapi bersama. Dunia perniagaan dan teknologi hari ini bergerak dengan pantas. Dalam keadaan ini, kita juga perlu berani mengubah cara kita membangunkan usahawan.
10. Kita perlu beralih daripada sekadar membantu usahawan untuk bermula, kepada membina keupayaan mereka untuk berkembang, bersaing dan menguasai pasaran. Dan perubahan ini tidak boleh dilakukan oleh MARA secara bersendirian.
11. Kita mempunyai kekuatan masing-masing. MARA mempunyai kekuatan tersendiri. Kementerian dan agensi lain juga mempunyai kepakaran, infrastruktur, jaringan dan instrumen yang berbeza. Persoalannya ialah, bagaimana semua kekuatan ini boleh kita satukan supaya manfaatnya sampai kepada usahawan secara lebih tersusun, lebih pantas dan lebih berimpak?

12. Pada saya, di sinilah kita perlu melihat semula makna sebenar sinergi dalam pembangunan usahawan Bumiputera. Sinergi bukan sekadar duduk bersama dalam satu mesyuarat. Sinergi bukan sekadar menandatangani memorandum.

13. Sinergi bermaksud kita menggunakan kekuatan yang berbeza untuk menyelesaikan masalah yang sama, dengan matlamat yang sama. Dan perkara ini menjadi lebih penting apabila kita melihat kepada aspirasi Pelan Transformasi Ekonomi Bumiputera, PuTERA35.

a) Kepentingan Sinergi dalam Pelaksanaan Pelan Transformasi Ekonomi Bumiputera (PuTERA35)

Hadirin yang saya hormati,

14. PuTERA35 bukanlah agenda yang boleh digerakkan oleh satu kementerian atau satu agensi sahaja. PuTERA35 ialah agenda merentas kerajaan (whole-of-government) yang menuntut penyertaan dan komitmen seluruh kementerian dan agensi.

15. Kita tidak boleh lagi melihat pembangunan usahawan Bumiputera sebagai tanggungjawab eksklusif agensi yang mempunyai mandat Bumiputera. Sebaliknya, kita perlu melihatnya sebagai tanggungjawab bersama seluruh jentera kerajaan.

16. Tanpa sinergi, kita berdepan risiko yang sangat nyata iaitu program bertindih, sumber dibazirkan, dan yang paling penting, usahawan Bumiputera terpaksa bergerak dari satu agensi ke satu agensi yang lain untuk mendapatkan sokongan, tanpa satu hala tuju pembangunan yang jelas.

17. Bayangkan seorang usahawan yang sama terpaksa mengisi borang yang sama, menceritakan kisah perniagaan yang sama dan membuktikan kelayakan yang sama setiap kali berurusan dengan agensi yang berbeza.

18. Kita meminta usahawan bergerak pantas, tetapi sistem kita pula meminta mereka berhenti dan bermula semula di setiap agensi. Ini bukan sahaja membebankan usahawan. Ia juga menyebabkan kita kehilangan masa, sumber dan peluang untuk membuat keputusan yang lebih pantas dan tepat.

19. Sebab itu, antara bentuk sinergi yang paling asas tetapi paling kritikal ialah perkongsian data usahawan secara bersepadu. Hari ini, data adalah mata wang baharu. Jika emas menentukan kuasa ekonomi pada abad ke-19, dan minyak menjadi antara penentu utama kuasa ekonomi abad ke-20, data pula menentukan kuasa ekonomi pada abad ke-21.

20. Kita mempunyai data. MARA mempunyai data. Kementerian dan agensi lain juga mempunyai data. Tetapi persoalannya ialah, adakah data itu bekerja bersama untuk kepentingan usahawan, atau kita membiarkannya terperangkap dalam silo masing-masing?

21. Bayangkan sekiranya profil usahawan (sejarah pembiayaan, prestasi perniagaan, latihan yang telah diikuti, kapasiti syarikat dan keperluan pembiayaan) boleh dikongsi secara selamat dan bersepadu antara agensi.

22. Kita bukan sahaja memudahkan kehidupan usahawan. Kita juga **membina satu naratif nasional mengenai pembangunan usahawan Bumiputera, bukannya** naratif yang terpecah-pecah mengikut agensi masing-masing. Lebih penting, data yang bersepadu membolehkan kita membuat keputusan berasaskan bukti.

23. Kita boleh mengenal pasti dengan lebih tepat,

- Di mana sebenarnya jurang usahawan kita?
- Adakah mereka menghadapi masalah pada peringkat pembiayaan permulaan?
- Adakah masalahnya berlaku ketika mereka mahu melakukan pengembangan atau *expansion*?
- Atau sebenarnya mereka sudah mampu menghasilkan produk, tetapi gagal menguasai pasaran?

24. Tanpa data yang bersepadu, kita berisiko membuat dasar berdasarkan andaian, bukan fakta. Dan sinergi tidak terhenti pada perkongsian data.
25. Sinergi bermaksud menggabungkan kekuatan dan kepakaran yang berbeza. MARA mempunyai kekuatan yang tersendiri iaitu jaringan usahawan akar umbi, pembiayaan mikro dan kecil, serta pengalaman dan kepakaran dalam bimbingan keusahawanan. Tetapi apabila kita mahu membawa usahawan, termasuk usahawan wanita, masuk ke sektor bernilai tinggi seperti AI, fintech, e-dagang lanjutan dan bioteknologi, kita perlu mengakui bahawa tiada satu agensi yang memiliki segala-galanya.
26. Kita perlu menggembeleng kepakaran teknikal, infrastruktur digital, pembiayaan dan rangkaian industri daripada agensi seperti MDEC, MOSTI, Cradle dan lain-lain mengikut kepakaran masing-masing. Inilah maksud sebenar sinergi. Bukan semua orang melakukan perkara yang sama, tetapi setiap orang membawa kekuatan yang berbeza untuk mencapai matlamat yang sama.
27. Jika tidak, kita akan terus mengulangi corak lama. Usahawan kita dilatih dengan kemahiran asas keusahawanan, tetapi apabila mereka mahu masuk ke sektor bernilai tinggi, mereka tidak mempunyai laluan yang jelas. Teknologi berada di tempat lain. Modal teroka berada di tempat lain. Kepakaran teknikal dan rangkaian industri pula berada di tempat lain.
28. Akhirnya, usahawan kita mempunyai kemahuan untuk berkembang, tetapi ekosistem kita tidak bersambung untuk membantu mereka bergerak ke peringkat seterusnya. Ini amat penting kerana aspirasi Penguasaan dalam PuTERA35 bukan sekadar mahu melihat lebih ramai usahawan Bumiputera didaftarkan. Kita mahu melihat usahawan Bumiputera yang benar-benar menguasai teknologi, menguasai pasaran dan menguasai rantai nilai dalam sektor-sektor bernilai tinggi.

29. Kita tidak mahu mereka sekadar menjadi peserta pasif dalam ekosistem yang dimiliki oleh pihak lain. Justeru, kejayaan PuTERA35 tidak bergantung kepada beberapa kementerian atau agensi yang cuba melakukan segala-galanya.
30. Kejayaan PuTERA35 bergantung kepada keupayaan seluruh jentera kerajaan untuk bergerak selari, saling melengkapi dan berkongsi tanggungjawab ke arah satu matlamat kebangsaan yang sama.
31. Sebab itu, saya menyeru agar kementerian dan agensi berkaitan meneroka mekanisme sinergi yang lebih kukuh dalam pembangunan usahawan Bumiputera. Kita tidak boleh lagi membiarkan usahawan menjadi mangsa kepada birokrasi yang kita sendiri cipta.

(b) MARA Captive Market

Hadirin yang saya hormati,

32. Saya ingin membawa perhatian kepada satu lagi ruang sinergi yang pada pandangan saya mempunyai potensi yang sangat besar iaitu **MARA Captive Market**. Apa yang kita maksudkan dengan *captive market* MARA ialah keseluruhan ekosistem sedia ada di bawah MARA meliputi pendidikan, keusahawanan dan pelaburan yang mempunyai permintaan sebenar dan boleh dimanfaatkan sebagai pasaran kepada usahawan Bumiputera.
33. MARA sebenarnya mempunyai *captive demand* yang besar. Sebagai contoh, **Pembekalan Makanan Bermasak Islam bagi institusi pendidikan MARA sahaja mempunyai nilai kontrak melebihi RM250 juta setahun.**
34. Di sebalik angka itu terdapat permintaan yang besar terhadap pelbagai barangan asas seperti ayam, sos, kicap dan pelbagai lagi bahan mentah. Persoalannya ialah: “Adakah permintaan ini sekadar memenuhi keperluan operasi MARA, atau boleh kita gunakan untuk membina dan memperkukuh rangkaian bekaan usahawan Bumiputera?”

35. Inilah perubahan yang kita mahu lakukan. Cabaran kita hari ini ialah sebahagian daripada *captive market* ini masih belum dimanfaatkan sepenuhnya untuk membina rantai bekalan Bumiputera.
36. Ada peluang yang akhirnya mengalir kepada pembekal luar yang tidak mempunyai kaitan langsung dengan ekosistem pembangunan usahawan Bumiputera. Justeru, MARA telah mengambil satu langkah yang konkrit.
37. Kita telah meluluskan dasar baharu yang mewajibkan pengusaha dewan makan di sebahagian institusi pendidikan MARA yang mendapat kontrak untuk mengutamakan bekalan bahan mentah daripada usahawan Bumiputera.
38. Ini bukan sekadar soal siapa yang mendapat kontrak. Ini soal siapa yang menguasai rantai nilai. Aspirasi PuTERA35 mengenai penguasaan bukan sekadar pemilikan. Kita mahu melihat usahawan Bumiputera bergerak daripada sekadar memiliki perniagaan kepada **menguasai rantai bekalan, pasaran dan nilai ekonomi**. Dan saya percaya model ini boleh pergi lebih jauh.
39. Bayangkan sekiranya kementerian dan agensi kerajaan lain turut melihat permintaan dalaman mereka sebagai satu peluang untuk membangunkan usahawan Bumiputera. Jika setiap kementerian dan agensi mengamalkan pendekatan yang sama, usahawan Bumiputera tidak lagi bergantung kepada satu *captive market* iaitu MARA semata-mata. Sebaliknya, mereka boleh mendapat akses kepada rangkaian *captive market* kebangsaan merentas seluruh perkhidmatan awam.
40. Pada ketika itu, sinergi bukan lagi sekadar slogan. Sinergi menjadi satu model kongsi-guna yang konkrit, boleh diukur dan boleh direplikasi. Kita boleh mengukur nilai kontrak yang diwujudkan. Kita boleh mengukur berapa ramai usahawan yang mendapat manfaat. Dan yang paling penting, kita boleh melihat kesan pengganda ekonomi kepada keseluruhan rantai bekalan Bumiputera.
41. Namun, saya ingin tekankan satu perkara. *Captive market* MARA bukanlah *safety net* yang kekal. Ia ialah *launchpad*. Kita mahu membantu usahawan

bermula, tetapi kita tidak mahu mereka bergantung kepada kita selama-lamanya. Jika tiada mekanisme pemisah yang jelas, kita berdepan risiko usahawan menjadi terlalu selesa dan akhirnya menjadi *rent seekers* kepada sistem yang sepatutnya membantu mereka berdikari.

42. Justeru, kita perlu membina satu laluan peningkatan dan kemandirian usahawan (mekanisme graduation). Pertama, kontrak keutamaan dalaman perlu diberikan dalam tempoh tertentu, bukan selama-lamanya. Dalam tempoh tersebut, usahawan perlu membina kapasiti, meningkatkan produktiviti dan mula membina pelanggan di luar ekosistem MARA.

43. Keduaanya, apabila mereka mencapai tahap kematangan tertentu, mereka perlu dinaik taraf ke pasaran terbuka atau *captive market* yang lebih besar, termasuk pasaran GLC dan sektor korporat. Dengan cara ini, peluang dalam ekosistem MARA boleh dibuka pula kepada usahawan baharu dan usahawan yang lebih kecil.

44. Kita mencipta satu kitaran:

Usahawan bermula dengan MARA → berkembang melalui MARA → matang → keluar ke pasaran yang lebih besar → dan ruang tersebut digantikan oleh usahawan baharu.

45. Saya juga melihat keperluan untuk menetapkan satu penanda aras kesihatan perniagaan. Sebagai contoh, kita boleh menetapkan bahawa **tidak lebih 60 hingga 70 peratus daripada jualan sesebuah syarikat bergantung kepada kontrak MARA.**

46. Bukan kerana kita mahu mengehadkan kejayaan usahawan. Sebaliknya, kita mahu memastikan kejayaan itu benar-benar berasaskan keupayaan syarikat untuk bersaing. Jika 70 peratus jualan datang daripada MARA dan 30 peratus datang daripada pasaran lain, kita tahu syarikat itu masih mempunyai ruang untuk diperkukuhkan.

47. Tetapi apabila usahawan sudah mampu mendapatkan majoriti jualan daripada pasaran terbuka, itu menunjukkan mereka sudah semakin berdikari dan berdaya saing.

Hadirin sekalian,

48. Apa yang sedang kita lakukan di MARA ini bukan sekadar satu pencapaian dalaman. Ia adalah satu *proof of concept*. Kita sedang menunjukkan bahawa dasar yang praktikal, yang boleh dilaksanakan dengan struktur sedia ada, boleh memberi impak yang nyata dan segera kepada kumpulan sasaran.

49. Dan saya percaya, jika model ini berjaya di MARA, ia tidak seharusnya berhenti di MARA. Ia boleh menjadi model untuk diperluaskan. Kerana pada akhirnya, matlamat kita bukan sekadar untuk memastikan lebih ramai usahawan Bumiputera mendapat kontrak.

50. Matlamat kita adalah untuk melahirkan usahawan Bumiputera yang semakin besar, semakin berdaya saing, semakin menguasai rantai nilai dan akhirnya mampu berdiri dengan kekuatan mereka sendiri.

51. MARA membuka jalan. Kerajaan membina ekosistem. Usahawan pula mesti melangkah, berkembang dan menakluki pasaran. Kita tidak mahu sekadar melahirkan usahawan yang bergantung. Kita mahu melahirkan usahawan yang berdikari, berdaya saing dan menguasai. Itulah komitmen kita. Itulah amanah kita. Itulah semangat PuTERA35.

Sekian.

Wabillahi taufiq walhidayah,

wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

.