

## Proses Pengantarabangsaan Enterpris Kecil dan Sederhana (EKS): Mengetahui Pasti Dimensi Melalui Teknik Delphi

*(Internationalization Process of Small to Medium Enterprises (SMEs): Identifying Dimensions via Delphi Technique)*

Zizah Che Senik

Zafir Khan Mohamed Makhbul

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

Rohani Yusof

(Potiteknik Bukit Mertajam Penang)

Rosmah Mat Isa

(UKM-Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia)

Ridzuan Md Sham

(Jabatan Kejuruteraan Mekanikal, UniKL-Malaysian Franch Institute)

### ABSTRAK

Kajian ini telah mengenal pasti dimensi dan sub-dimensi dalam proses pengantarabangsaan enterpris kecil dan sederhana (EKS). Sorotan literatur mendapati tiada suatu perspektif pun yang boleh menerangkan proses pengantarabangsaan secara menyeluruh kerana isu ini adalah kompleks dan baharu. Justeru, kajian ini mengintegrasikan lima teori dan perpektif iaitu Model Uppsala, teori Jaringan, teori Born-global, teori Keusahawanan Antarabangsa, dan perspektif Berasaskan Sumber bagi mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengantarabangsaan. Metodologi kajian menggunakan Teknik Delphi di mana temu bual dengan 32 orang pakar bidang dijalankan bagi memperoleh pandangan yang konsensus mengenai proses pengantarabangsaan EKS di Malaysia. Kajian ini mendapati lima dimensi utama iaitu faktor penggerak, faktor dalaman dan luaran, faktor jaringan, mod kemasukan dan pasaran, dan halangan dan cabaran yang bertindak sebagai pemangkin bagi EKS menembusi pasaran antarabangsa. Penemuan kajian telah memperkasakan teori/model berkaitan dengan proses pengantarabangsaan, selain membantu dalam menggubal polisi negara, meningkatkan pengetahuan bagi pemilik/pengurus EKS, dan juga menjadi perintis untuk kajian-kajian dalam isu EKS.

### ABSTRACT

This study identifies the dimensions and sub-dimensions of the internationalization process of small to medium-sized enterprises (SMEs). Previous literature found that there is no specific perspective that can explain the internationalization process as a whole because this issue is complex and new. Thus, this study integrates five theories and perspectives, namely Uppsala model, network theory, Born-global theory, the theory of International Entrepreneurship, and the Resource-based view to identify the factors that influence the internationalization process. The study utilizes Delphi technique through interviews with 32 experts to obtain their views and reach consensus about the SMEs internationalization process in Malaysia. This study reveals five key dimensions including driving factors, both internal and external factors, network factors, market entry mode, and the obstacles and challenges that act as catalysts for the SMEs to penetrate the international markets. The study extends the theory/model related to the internationalization process. It may also assist in the formulation of national policies, increasing knowledge of the owners/managers of SMEs. This study provides suggestions for future research on the issue of SMEs.

### PENGENALAN

Penglibatan enterpris kecil dan sederhana (EKS) dalam aktiviti pengantarabangsaan semakin meningkat, dan kini menjadi satu trend utama untuk perkembangan perniagaan dan mencapai kelestarian sesebuah firma. Peningkatan jumlah EKS yang terlibat dalam perdagangan antarabangsa berlaku di seluruh dunia (Camino & Cazorla 1998; Lamb & Liesch 2002). Smith (2007) menjangkakan pada tahun 2015 semua EKS bakal beroperasi di peringkat antarabangsa sama ada dengan mengeksplotasikan peluang-peluang untuk ke peringkat global atau melibatkan pengoperasian

perniagaan ke luar negara secara langsung. Andaian ini amat relevan memandangkan persekitaran perniagaan terkini yang beroperasi merentasi sempadan sama ada secara fizikal ataupun maya.

Kajian tentang proses pengantarabangsaan EKS hanya baru bermula dua abad yang lepas (Lloyd-Reason & Sear 2007). Walau bagaimanapun ia banyak dilakukan di negara-negara maju di barat (Coviello & Munro 1997; Gemser et al. 2004; Leonidou & Katsikeas 1996; Moen & Servais 2002; Wickramasekera 2004) manakala amat sedikit kajian yang dilakukan di negara sedang membangun seperti Malaysia (Che Senik et al. 2010).

Isu pengantarabangsaan EKS adalah satu isu yang baharu, oleh itu ianya telah dikaji dari pelbagai perspektif seperti teori Ekonomi, model Kelakuan, teori Jaringan, model Penerokaan Baru Antarabangsa dan yang terkini teori Keusahawanan Antarabangsa (Etemad 2004; Jones & Coviello 2005; Mtigwe 2006).

Secara ringkasnya, Model *Uppsala* menggambarkan proses pengantarabangsaan sebagai satu proses yang berperingkat manakala teori Jaringan pula menumpukan kepada hubungan dan jaringan sebagai pemangkin utama. Teori *Born-global* menyatakan sebaik sahaja ditubuhkan, firma akan terus atau secara cepat memasuki pasaran antarabangsa. Teori Keusahawanan Antarabangsa pula berpandangan bahawa firma memperoleh kelebihan persaingan untuk menembusi pasaran antarabangsa dengan cara yang kreatif dan inovatif, dan akhir sekali perspektif berasaskan Sumber (*Resource-based view*) menekankan kepada sumber dalaman sebagai penggerak proses pengantarabangsaan.

Ternyata, setiap teori ataupun model yang dibincangkan telah menyumbang kepada pengetahuan berkaitan isu proses pengantarabangsaan ini, namun ramai bersetuju bahawa tiada satu teori atau model pun yang boleh menerangkan proses pengantarabangsaan secara menyeluruh (Ruzzier et al. 2006) kerana isu ini adalah kompleks (Matlay & Mitra 2004; Zalan & Lewis 2004) dan baharu (Mejri & Katsuhiko 2010). Walaupun beberapa pengkaji telah cuba mengemukakan pendekatan menyeluruh (*holistic*) tentang proses pengantarabangsaan (contohnya Bell et al. 2003; Etemad 2004), tetapi masih terdapat jurang teoritikal tentang pengintegrasian teori/model yang dipilih (Jones & Coviello 2005; Mtigwe 2006).

Berdasarkan andaian tersebut, satu kajian yang mengintegrasikan lima perspektif utama iaitu model *Uppsala*, teori Jaringan, teori *Born-global*, teori Keusahawanan Antarabangsa dan pandangan berasaskan Sumber perlu dilakukan. Justeru, objektif kajian ini adalah untuk mengintegrasikan kelima-lima perspektif tersebut bagi mengenal pasti dimensi dan sub-dimensi dalam proses pengantarabangsaan EKS. Konteks kajian adalah sebuah negara yang tegar membangun, iaitu Malaysia yang termasuk antara 20 negara pedagang utama dunia (FMM Directory 2005). Selain daripada itu, EKS juga merangkumi 99.2% daripada jumlah perniagaan di Malaysia dan ini membuktikan yang ia adalah penyumbang utama ekonomi negara (NSDC 2011).

Oleh kerana isu proses pengantarabangsaan EKS masih baharu di Malaysia (Che Senik 2010), teknik Delphi telah digunakan untuk memperoleh maklumat dalam kajian ini. Persoalan utama yang dikemukakan kepada 32 orang pakar bidangan adalah "*Mengapa dan bagaimanakah EKS beroperasi di peringkat antarabangsa?*" Kajian ini menggunakan kaedah temu bual yang dilakukan dalam empat pusingan dengan tujuan untuk mendapatkan pandangan secara konsensus daripada pakar berkaitan dimensi utama dan sub-dimensi dalam proses pengantarabangsaan. Kajian ini dijangka

dapat menyumbang kepada teori/model berkaitan dengan proses pengantarabangsaan, memberi idea-idea kepada penggubal polisi untuk menggubal polisi negara di samping meningkatkan pengetahuan pemilik/pengurus EKS. Ia juga diharap mampu memperkasakan bidang keusahawanan antarabangsa khususnya, dan juga mempertingkatkan pengetahuan tentang proses pengantarabangsaan amnya.

## SOROTAN LITERATUR

Andersen (1997) telah mendefinisikan pengantarabangsaan sebagai satu proses untuk mengadaptasi pertukaran urusan ke pasaran antarabangsa. Manakala dari sudut lain, Beamish (1990) pula mendefinisikannya sebagai proses yang bermula dengan kesedaran terhadap pengaruh langsung atau tidak langsung daripada urusan niaga antarabangsa di masa hadapan sebelum terus melangkah untuk menstabilkan kedudukan dan seterusnya melakukan urusan niaga dengan negara-negara lain. Calof, Jonathan dan Beamish (1995) mendefinisikan pengantarabangsaan sebagai satu proses mengadaptasi operasi firma seperti strategi, struktur dan sumber-sumber ke dalam persekitaran antarabangsa. Di sini boleh dirumuskan bahawa, terminologi 'pengantarabangsaan' adalah satu proses yang melibatkan pelbagai faktor, institusi dan pihak lain. Tetapi yang pastinya terminologi ini berbeza dengan konsep 'eksport.' Konsep 'pengantarabangsaan' adalah lebih menyeluruh sedangkan 'eksport' merupakan satu mod dalam kemasukan firma ke luar negara.

Secara umumnya teori dan model pengantarabangsaan EKS boleh dilihat dari perspektif ekonomi, kelakuan, jaringan, inovasi, penerokaan baru antarabangsa dan keusahawanan antarabangsa (Etemad 2004; Mtigwe 2006). Bagi tujuan kajian ini, lima teori/model pengantarabangsaan yang hanya memfokus terhadap EKS sahaja akan diintegrasikan iaitu, model *Uppsala*, teori Jaringan, teori *Born-global*, teori Keusahawanan Antarabangsa dan perspektif berasaskan Sumber.

### TEORI DAN MODEL PENGANTARABANGSAAN EKS

Model *Uppsala*: Proses berperingkat yang diperkenalkan oleh Johanson dan Wiedersheim-Paul (1975) adalah satu model awal dalam proses pengantarabangsaan EKS. Model ini mengandaikan bahawa EKS beroperasi ke peringkat antarabangsa secara berperingkat iaitu: (1) bermula dengan aktiviti eksport yang tidak menentu; (2) eksport melalui wakil bebas (*ejen*); (3) membuka cawangan atau anak syarikat jualan; dan (4) eksport yang dibuat melalui pengeluaran atau pembuatan sendiri. Proses yang berperingkat ini menunjukkan bahawa EKS melakukan usaha sendiri untuk memasuki pasaran dengan menggunakan strategi risiko dan komitmen yang rendah (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1990).

Model *Uppsala* menggariskan empat konsep utama iaitu pengetahuan mengenai pasaran, penglibatan

pasaran, aktiviti semasa dan penglibatan keputusan. Ianya mengandaikan bahawa urutan proses pengantarabangsaan adalah hasil daripada ketidakpastian mengenai bagaimana untuk beroperasi di negara luar disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, maklumat dan juga pengalaman tentang pasaran luar. Teori ini juga mengandaikan bahawa semakin lama pemilik atau pengurus EKS terlibat dalam pengantarabangsaan, semakin tinggi pengetahuan dan pembelajaran mereka mengenai proses pengantarabangsaan.

Pedersen dan Petersen (1998) membidas bahawa model ini teramat umum, namun ianya boleh diaplikasikan dalam pelbagai firma dan situasi. Model *Uppsala* ini telah dikritik kerana realitinya sekarang terdapat banyak EKS beroperasi ke peringkat antarabangsa dengan lebih cepat dan mengeneipkan pandangan proses berperingkat (Forsgren & Hagström 2007). Antara kritikan yang dikemukakan adalah ianya tidak melibatkan kecekapan pengurusan (Burgel & Murray 2000) dan EKS mempertingkatkan proses pembelajaran dan pengetahuan dengan cara melakukannya (Knight & Cavusgil 1996). Selain daripada itu, EKS kini melaksanakan pelbagai strategi pengembangan yang efektif (Autio & Sapienza 2000) seperti strategi koperatif (Anderssen 1997), usaha sama (Griffith et al. 2007) dan sistem subkontrak (Chirathivat & Chantrasawang 2002; Hovi 1994; Sieh 2000), dan strategi-strategi ini berlaku terutamanya melalui penstrukturan industri global (Sakai 2002). Model *Uppsala* juga dikritik kerana didapati proses pengantarabangsaan menjadi lebih cepat apabila EKS berada dalam lingkungan jaringan strategik antarabangsa (Numella et al. 2005; Zeng et al. 2010). Sebagai rumusannya, model *Uppsala* yang menjadi model utama bagi perspektif proses pengantarabangsaan secara berperingkat tidak mampu menjelaskan isu pengantarabangsaan dengan lebih mendalam.

Teori *jaringan*: Teori ini menerangkan bagaimana hubungan dalam industri akan memberikan peluang kepada firma untuk berkembang (Blankenburg 2001). Mengikut Axelsson dan Easton (1992) jaringan melibatkan “dua atau lebih set hubungan pertukaran yang saling berkaitan.” Banyak kajian membuktikan bahawa hubungan jaringan dengan pelbagai pihak seperti pembekal, pelanggan, institusi, universiti, mahupun pesaing memberi impak besar ke atas proses pengantarabangsaan sesebuah EKS (contohnya Ford 2002; Luo et al. 2008; Ojala 2009; Prashantam 2005; Welch & Welch 1998). Menurut Johanson dan Mattson (1988), jaringan boleh menjelaskan ‘kenapa’ dan ‘bagaimana’ proses pengantarabangsaan EKS berlaku. Ini kerana jaringan boleh mempengaruhi keputusan strategik dan juga terlibat dalam penukaran sumber-sumber antara firma yang berbeza (Sharma 1993). Sebagai contoh, maklumat dan pengetahuan mengenai pengantarabangsaan (Almeida & Kogut 1999; Gulati 1999) mampu menjana kesedaran tentang peluang-peluang yang ada di peringkat antarabangsa (Che Senik et al. 2010). Ini bermakna untuk membolehkan jaringan berlaku, pemilik ataupun pengurus utama EKS disarankan membuat jaringan dengan pelbagai pihak, kerana jaringan

adalah pemangkin dan perintis kepada kewujudan firma-firma yang digelar *born global*.

Teori *Born-global*: Teori ini muncul kerana proses pengantarabangsaan EKS didapati bercanggah dengan perspektif berperingkat sebagaimana yang disarankan oleh model *Uppsala*. Teori ini telah diperkenalkan oleh beberapa penyelidik (contohnya Bell et al. 2001; Knight & Cavusgil 1996; Oviatt & McDougall 1994; Rennie 1993) yang menyatakan sebaik sahaja ditubuhkan, firma akan terus memasuki pasaran antarabangsa. EKS yang bersifat *born global* selalunya berusaha mendapatkan kelebihan persaingan dari aspek penggunaan sumber dan hasil jualan di beberapa buah negara (Oviatt & McDougall 1994) dan merancang pembangunan sumber organisasi yang menjurus ke arah daya saing pasaran antarabangsa sebelum ataupun sebaik sahaja firma dibentuk (Moen & Servais 2002; Sharma & Blomstermo 2003). Antara sumber pemangkin kelebihan persaingan adalah kepelbagaian produk, produk berasaskan pengetahuan dan teknologi, produk yang inovatif dan produk peneraju kualiti (Rialp et al. 2005). Di sini kita mengandaikan bahawa firma *born global* mestilah memiliki sumber yang unggul dan kompetitif dalam pasaran luar negara seperti ciri produk yang unik, harga yang lebih rendah dan menawarkan perkhidmatan teknikal (Evangelista 2005). Firma *born global* juga selalunya dikaitkan dengan industri berasaskan teknologi dan maklumat.

Oleh kerana banyak EKS di seluruh dunia mengikut corak *born global* (Knight & Cavusgil 2004), ini menimbulkan persoalan tentang faktor penyebab yang menjurus kepada keadaan proses pengantarabangsaan EKS yang cepat dan segera ini. Justeru, perspektif Keusahawanan Antarabangsa telah diperkenalkan bagi memahami kelebihan persaingan dalam proses pengantarabangsaan EKS.

Teori *Keusahawanan Antarabangsa*: Teori ini memperkukuhkan lagi konsep kelebihan persaingan dalam teori *Born-global* dengan menyatakan bahawa firma memperolehnya melalui cara yang kreatif dan inovatif untuk menembusi pasaran antarabangsa (Zahra & George 2002). Zahra dan George (2002) berhujah bahawa kajian terdahulu tentang proses pengantarabangsaan telah menumpukan pada takat pengantarabangsaan (peratusan jualan ke pasaran luar negeri), kelajuan pengantarabangsaan (pertama kali syarikat komited untuk masuk ke pasaran luar negeri berbanding dengan tarikh pembentukan firma) dan ruang lingkup pengantarabangsaan (jumlah pasaran asing yang dimasuki). Namun, faktor-faktor lain seperti faktor dalaman dan faktor luaran, kemampuan untuk mengenal pasti peluang, kapasiti untuk mencipta keunggulan kompetitif dan faktor strategik telah diabaikan (Zahra & George 2002). Oleh kerana itu, teori Keusahawanan Antarabangsa telah mengintegrasikan faktor persekitaran (seperti kekuatan persaingan, peluang pertumbuhan, budaya tempatan, keuntungan industri, persekitaran institusi dan ekonomi bidangan); faktor organisasi (ciri-ciri pasukan pengurusan, sumber organisasi, faktor-faktor lain organisasi); dan faktor

strategik (kompetensi, pengkamiran, kesamaan, strategi generik dan strategi kemasukan) yang dikaitkan dengan takat, kelajuan dan skop (*extent, speed, scope*) untuk memperoleh kelebihan persaingan (Zahra & George 2002).

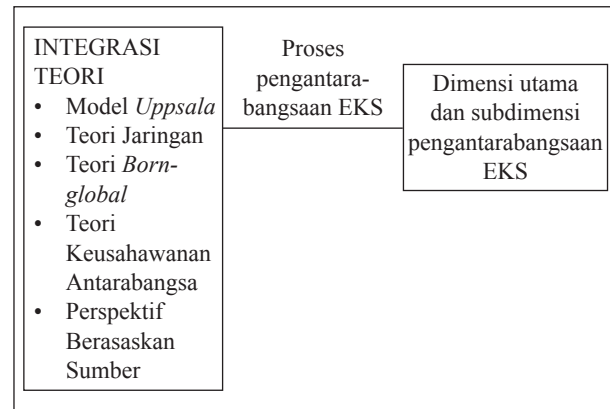
Jones and Dimitratos (2004) pula membahaskan bahawa terdapat dua aspek yang mempengaruhi perspektif ini iaitu: (1) perhubungan jaringan dan (2) peningkatan internet, komunikasi dan teknologi. Di sini modal insan menjadi pengantara interaksi yang formal dan tidak formal (Boojihawon 2004) untuk membolehkan perkongsian dan perpindahan pengetahuan, maklumat dan peralatan berlaku dalam kalangan EKS (Shepherd et al. 2005). Oleh kerana itu, teori Keusahawanan Antarabangsa meletakkan sumber dalaman sebagai faktor utama, adalah amat wajar untuk membincangkan satu lagi teori yang relevan iaitu perspektif berasaskan Sumber.

Teori *Berasaskan Sumber*: Teori atau perspektif berasaskan Sumber yang diambil dari pendekatan ekonomi yang dipelopori oleh Penrose (1959) ini telah mendapat perhatian dalam literatur pengantarabangsaan EKS (Pralhad & Hamel 1990; Fillis 2001). Sumber dalaman adalah merupakan kekuatan yang berupa aset utama sesebuah organisasi yang mana menurut Barney (1991) ianya merupakan sumber dan keupayaan yang sukar diperolehi, tidak boleh ditiru serta tidak boleh diganti. Oleh itu, kajian ini berpendapat perspektif berasaskan Sumber boleh dikaitkan dengan kebanyakan teori atau model dalam perspektif pengantarabangsaan seperti perspektif berperingkat/gradual, jaringan, *Born-global* dan keusahawanan antarabangsa. Ini terbukti apabila perspektif ini digunakan untuk menilai semula model *Uppsala* (Johanson & Vahlne 2003, 2009) dengan mengambilkira kepentingan sumber seperti modal insan sebagai elemen penting untuk menarik kepercayaan orang lain. Sumber manusia dan modal insan, seperti perhubungan perorangan berkait rapat dengan teori jaringan yang membantu EKS menangani sebarang masalah dalam proses pengantarabangsaan (Shepherd et al. 2005). Teori berasaskan Sumber juga menyumbang kepada pemecutan perkembangan EKS ke peringkat antarabangsa sebagaimana yang digambarkan dalam perspektif *Born-global* (Chetty & Wilson 2003). Faktor organisasi adalah amat berkait dengan teori ini sepertimana yang dibincangkan dalam teori Keusahawanan Antarabangsa.

Kesemua teori/model pengantarabangsaan yang telah dibincangkan di atas telah menjelaskan pelbagai perspektif tentang proses pengantarabangsaan. Walau bagaimanapun, terdapat kelemahan dalam setiap perspektif kerana setiap satunya tidak mampu menerangkan proses tersebut secara menyeluruh. Oleh itu kelima-lima teori/model di atas diintegrasikan bagi mengenal pasti dimensi dan subdimensi yang mempengaruhi proses pengantarabangsaan. Rajah 1 menggambarkan kerangka teoritikal bagi kajian ini.

#### PERKEMBANGAN EKS DI MALAYSIA

Malaysia adalah sebuah negara membangun di Asia Tenggara yang memberi penekanan terhadap pembangunan



RAJAH 1. Kerangka teoritikal kajian

EKS ke peringkat antarabangsa. Di Malaysia, EKS didefinisikan sebagai “*firma yang mempunyai jumlah pusingganti jualan tahunan yang tidak melebihi RM25 juta atau pekerja sepenuh masa yang tidak melebihi 150 orang*” (National SME Development Council/NSDC 2005: 5-6). Terdapat 48,200 firma daripada pelbagai sektor yang berdaftar sebagai EKS dan ini telah menyumbang kepada perkembangan ekonomi, kesepaduan sosial, sumber pekerjaan dan juga pembangunan lain dalam negara Malaysia. EKS merangkumi 99.2% daripada jumlah perniagaan di Malaysia dan telah memberi pekerjaan kepada lebih 5.6 juta rakyat Malaysia, selain telah menyumbangkan sebanyak 32% kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) Malaysia (NSDC 2007).

Malaysia secara kompetitifnya memberi tarikan kepada pelaburan luar langsung dan telah menjadi salah satu antara 20 negara pedagang utama dunia (FMM Directory 2005). Ini telah memberikan peluang kepada EKS di Malaysia untuk memperluaskan operasi mereka. Oleh kerana Malaysia mempunyai pasaran tempatan yang terhad, peluang untuk berkembang adalah dengan cara sama ada meneroka modal di pasaran global, membentuk kerjasama ekonomi atau dengan memperoleh insentif dari kerajaan. Kesemua ini akan menjurus kepada proses pengantarabangsaan.

Peranan EKS yang semakin meningkat dalam aktiviti di peringkat antarabangsa telah ditekankan dalam Plan Induk Perindustrian Ketiga (IMP3 2006-2020) dan juga Rancangan Malaysia ke Sembilan (Ninth Malaysia Plan 2006-2010) di mana sejumlah RM652.2 juta telah disediakan untuk penubuhan dan pembesaran taman perindustrian EKS merangkumi unit kilang dan kemudahan inkubator di lokasi utama di seluruh negara. Peningkatan penggabungan industri dan persekitaran global yang lebih dinamik menjadi pemangkin kepada penambahan peluang perniagaan bagi EKS di peringkat antarabangsa.

Beberapa kajian terhadap EKS di Malaysia telah dikenalpasti (Bell *et al.* 2004; Bjerke, 2000; Moha Asri 1999; Saleh & Ndubi 2006; Yusuf & Aspinwall 2000) tetapi hanya beberapa kajian sahaja yang memfokus kepada proses pengantarabangsaan EKS Malaysia (contohnya Andersson *et al.* 2006; Che Senik 2010; Hashim & Hassan 2008; Zain & Ng 2006). Kajian-kajian

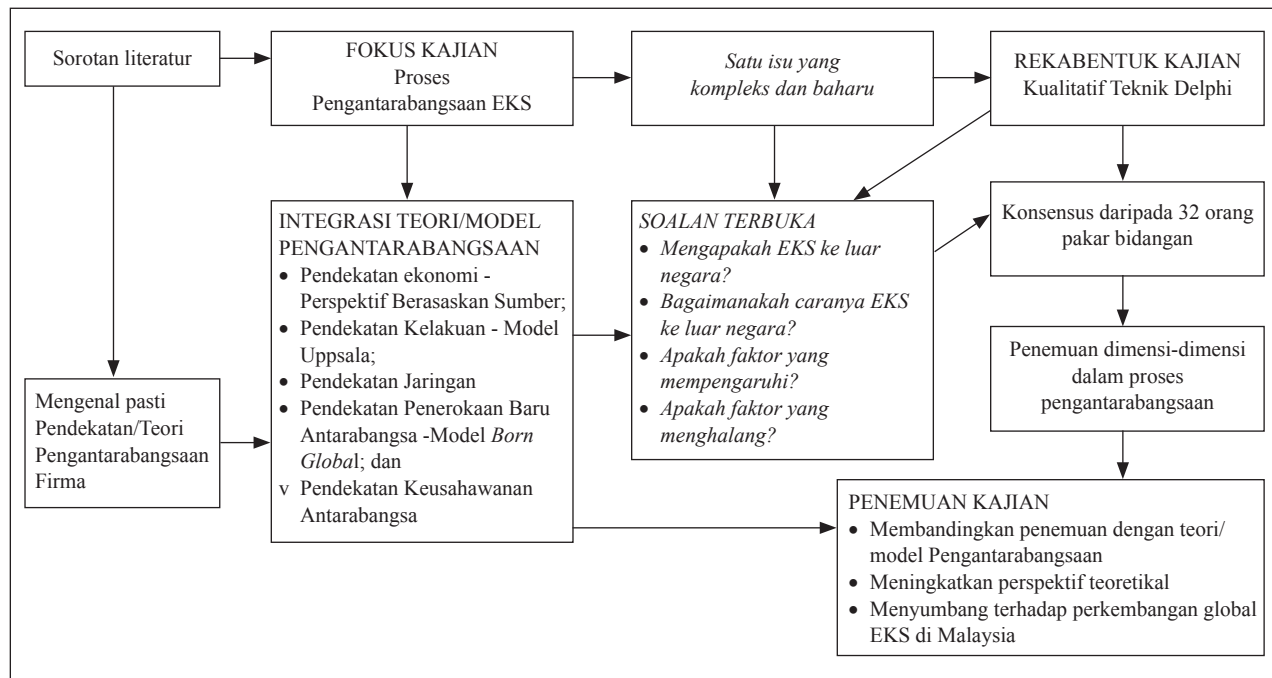
tersebut telah menjadi langkah permulaan bagi memahami isu ini dan juga menjadi sumber untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses pengantarabangsaan EKS di Malaysia.

METODOLOGI

Bukti empirikal dalam isu pengantarabangsaan EKS di Malaysia didapati masih terhad (Che Senik et al. 2010). Sorotan literatur menunjukkan isu pengantarabangsaan adalah satu isu yang begitu kompleks (Matlay & Mitra 2004; Zalan & Lewis 2004) kerana melibatkan banyak

proses, institusi dan individu di luar dan dalam negara, dan isu ini juga adalah satu isu yang baharu (Mejri & Katsuhiko 2010). Untuk mendapatkan data, kajian secara eksploratori (Hesse-Biber & Leavy 2006; Yin 1994) dan teknik Delphi dirasakan kaedah yang paling sesuai apabila mengkaji sesuatu isu yang kompleks (Lindqvist & Nordänger 2007).

Berdasarkan daripada integrasi teori/model pengantarabangsaan EKS, empat soalan yang berbentuk terbuka telah diformulasi dan dikemukakan kepada pakar bidang yang telah dikenalpasti. Rajah 2 menerangkan metodologi dan proses kajian yang digunakan dalam kajian ini secara terperinci.



RAJAH 2. Kerangka proses kajian

PROSES PENGGUNAAN TEKNIK DELPHI

Dipetik daripada Pollard dan Pollard (2004) Cope (1981) menjelaskan bahawa teknik Delphi telah diperkenalkan di Amerika Syarikat di awal 1950an oleh RAND Corporation untuk meramalkan keperluan pertahanan di masa hadapan. Teknik ini bertujuan untuk memperoleh maklumat melalui penglibatan sekumpulan pakar yang pandangan atau maklumbalas mereka berkaitan sesuatu isu amat diperlukan. Proses teknik Delphi ini berbentuk *anonymous* kerana tiada sebarang interaksi wujud antara pakar dan ianya dilakukan dalam beberapa pusingan (Smith 2007). Kebiasaannya ia merangkumi tiga atau empat pusingan bertujuan untuk mendapatkan maklum balas yang sistematik dan seterusnya mendapat persetujuan ataupun konsensus tentang sesuatu isu (Lindqvist & Nordänger 2007).

Teknik Delphi didefinisikan seperti berikut:

The Delphi method is a method for the systematic solicitation and collection of judgments on a particular topic through a set

of carefully designed sequential questionnaires interspersed with summarized information and feedback of opinions derived from earlier responses.

(Delbecq et al. 1975: 10)

Kini, teknik Delphi telah diaplikasikan merentasi pelbagai disiplin ilmu (Cyphert & Gant 1971). Penggunaan teknik Delphi tidak begitu dipraktikkan dalam kajian dalam bidang perniagaan antarabangsa. Walau bagaimanapun pandangan pakar adalah amat signifikan terutamanya dalam pembentukan polisi awam (Czinkota & Ronkainen 2002). Limitasi daripada penggunaan teknik Delphi ini adalah kesukaran untuk memastikan komitmen berterusan daripada peserta bagi membincangkan isu yang sama berulang kali (Hasson et al. 2000). Justeru, kajian ini mengadaptasi teknik Delphi yang melibatkan empat pusingan komunikasi dengan pakar untuk mendapatkan konsensus mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengantarabangsaan (Jadual 1).

JADUAL 1. Proses pelaksanaan penggunaan teknik Delphi

Pusingan	Aktiviti
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan kategori pakar bidang;</li> <li>• Mendapat persetujuan 32 orang pakar;</li> <li>• Mengemukakan 4 soalan terbuka semasa temu bual; <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mengapakah EKS ke luar negara?</i></li> <li>• <i>Bagaimanakah caranya EKS ke luar negara?</i></li> <li>• <i>Apakah faktor yang mempengaruhi?</i></li> <li>• <i>Apakah faktor yang menghalang?</i></li> </ul> </li> <li>• Menganalisis respon daripada pakar.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengkategorikan respon pakar dalam dimensi-dimensi tertentu;</li> <li>• Menghantar respon kepada pakar untuk mendapat maklumbalas;</li> <li>• Menganalisis semula respon daripada pakar.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menilai kategori dimensi-dimensi dan sub-dimensi;</li> <li>• Menghantar analisis baru kepada pakar untuk mendapat maklumbalas;</li> <li>• Meminta pakar memberi <i>ranking</i> terhadap dimensi-dimensi;</li> <li>• Menganalisis semula respon daripada pakar.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memaklumkan keputusan kepada pakar-pakar;</li> <li>• Meminta pakar-pakar menetapkan <i>ranking</i> terhadap dimensi-dimensi;</li> <li>• Mendapatkan persetujuan secara konsensus tentang dimensi-dimensi; yang mempengaruhi proses pengantarabangsaan EKS di Malaysia.</li> </ul>

#### PROFIL PAKAR

Bagi tujuan kajian ini, pandangan pakar melalui temu bual secara berasingan telah dijalankan dan ini menyokong cadangan yang dibuat oleh Linstone dan Turoff (1978) yang mana pakar-pakar tidak digalakkan untuk berinteraksi antara satu sama lain. Temu bual melibatkan 32 pakar bidang yang terdiri daripada ahli

akademik, penggubal polisi, pegawai agensi kerajaan, eksekutif Dewan Perniagaan Malaysia dan pegawai penyelidik daripada institusi penyelidikan awam. Tujuan utama adalah untuk mendapatkan pandangan pakar berkaitan isu pengantarabangsaan EKS di Malaysia dan memperoleh persetujuan konsensus. Profil pakar adalah seperti yang dipaparkan dalam Jadual 2.

JADUAL 2. Profil pakar

Kategori	Jawatan	Kelayakan	Institusi	Pengalaman Bekerja
1. Akademik (6 pakar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesor</li> <li>• Profesor Madya</li> </ul>	Mengkhusus dalam pembangunan EKS dan usahawan francais, perniagaan antarabangsa dan pengurusan strategik	Universiti awam di Malaysia	10 - 30 tahun
2. Penggubal Polisi (8 pakar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengarah</li> <li>• Timbalan Pengarah</li> </ul>	Usahawan dan pembangunan, Pelaburan silang sempadan sektor ICT dan otomotif	MIDA, MITI, MARA dan MECD	10 - 30 tahun
3. Agensi Kerajaan (8 pakar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengarah</li> <li>• Timbalan Pengarah</li> <li>• Eksekutif</li> </ul>	Pelaburan langsung asing, Pemasaran dan pembangunan usahawan	SMIDEC, MIDF, MIEL dan MATRADE	20 - 30 tahun
4. Dewan Perniagaan (4 pakar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksekutif</li> </ul>	Perancangan strategik dan pemasaran Global	Dewan Perniagaan Melayu dan Malaysia	Lebih 20 tahun
5. Institusi Penyelidikan (6 pakar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengarah</li> </ul>	Industri Kecil dan Sederhana (IKS) dan Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan (R&D)	SIRIM dan IKMAS	20 - 30 tahun

## HASIL KAJIAN

Melalui kaedah teknik Delphi, pusingan pertama yang melibatkan temu bual dengan panel pakar mendapati secara keseluruhannya terdapat 41 faktor (subdimensi)

yang mempengaruhi proses pengantarabangsaan EKS di Malaysia. Pada pusingan yang terakhir, panel pakar bersetuju secara konsensus bahawa faktor-faktor ini boleh dirumuskan kepada 6 dimensi utama seperti dalam Jadual 3.

JADUAL 3. Dimensi, bilangan dan peratusan sub-dimensi yang mempengaruhi proses pengantarabangsaan di Malaysia

Bil.	Dimensi	Sub-dimensi	
		Bil. Faktor	Peratusan
1.	Pemangkin/Penggerak utama ke arah pengantarabangsaan	8	19.5
2.	Pengaruh faktor dalaman	6	14.6
3.	Pengaruh faktor luaran	8	19.5
4.	Sumber jaringan	3	7.3
5.	Cara kemasukan dan pemilihan pasaran operasi	7	17.1
6.	Halangan dan cabaran ke arah pengantarabangsaan	9	22.0
	Jumlah Faktor	41	100.0

FAKTOR PENGGERAK UTAMA KE ARAH  
PENGANTARABANGSAAN

Pandangan panel pakar bagi dimensi penggerak utama EKS menuju ke arah pengantarabangsaan adalah pelbagai dan setelah dianalisis dengan teliti, terdapat lapan faktor atau sub-dimensi. Empat sub-dimensi utama adalah keadaan pasaran domestik, faktor globalisasi, isu-isu pasaran dan perolehan sumber. Menurut seorang pakar:

Kalau melihat pada keadaan negara kita yang mana pasaran dan pembelinya terbatas dan juga isu globalisasi, EKS kita terpaksa ke luar negara.

(Pakar dari sebuah agensi kerajaan)

Sebenarnya sumber di Malaysia ni terhad, jadi kita (EKS) kenalah pandai-pandai cari peluang di luar sana.

(Pakar dari Dewan Perniagaan)

Jangkaan firma terhadap pasaran antarabangsa juga adalah satu faktor lain yang menggerakkan firma ke arah pengantarabangsaan dan daripada hasil temu bual dengan pakar-pakar, majoriti bersetuju bahawa jangkaan untuk mendapatkan keuntungan adalah tertinggi, diikuti oleh hasrat untuk menembusi pasaran baru, pembelajaran kemahiran dan teknik baru dan seterusnya hasrat untuk bersaing secara sihat dengan firma lain.

## PENGARUH FAKTOR DALAMAN

Dalam hal ini, dua aspek faktor dalaman yang mempengaruhi firma untuk membuat keputusan bagi menuju ke arah pengantarabangsaan telah dikenal pasti iaitu yang pertama faktor firma itu sendiri yang melibatkan sub-dimensi seperti sumber, keupayaan firma dan reputasi firma. Manakala yang ke dua adalah ciri-ciri utama pihak pengurusan atasan seperti kemahiran antara perorangan, sikap dan latarbelakang mereka. Ini sebagaimana yang dinyatakan oleh pakar:

EKS kita perlu menjana kekuatan dalaman. Kalau nak ke peringkat global mesti ada sumber yang kuat dan keupayaan untuk bersaing.

(Pakar dari penggubal polisi)

Kita (EKS) kena buat produk yang bagus, berkualiti... biar orang kenal kita melalui produk yang kita tawarkan... barulah ada kelebihan bersaing dan setanding dengan EKS luar negara tu.

(Pakar dari institut penyelidikan)

Pengurus EKS ni kena pandai bercakap dengan orang... pandai bawa diri.

(Pakar dari Dewan Perniagaan)

## PENGARUH FAKTOR LUARAN

Pengaruh faktor luaran yang merupakan dimensi ke tiga menggariskan lapan sub-dimensi yang mempengaruhi proses pengantarabangsaan EKS. Ini termasuklah kekuatan persaingan, pengaruh ekonomi, pengaruh politik, tarikan pasaran, ekonomi bidang, kemudahan dan perkembangan teknologi, jenis sektor/industri dan pengaruh sosial atau masyarakat.

Persekitaran luar ni banyak mempengaruhi EKS... kalau dia (EKS) nak berjaya, kenalah bersaing di luar sana. Pasaran di luar tu cukup besar, tambahan sekarang ni dengan kemudahan internet... mudah nak tahu perkembangan luar. Lagi satu, kerajaan kitapun banyak menawarkan peluang, seperti memberi insentif dan sebagainya... terutamanya EKS dari sektor pembuatan.

(Pakar dari ahli akademik)

## SUMBER JARINGAN

Sumber jaringan merupakan dimensi seterusnya. Terdapat tiga sumber jaringan telah menyumbang kepada proses pengantarabangsaan EKS dengan mewujudkan kesedaran dan mengenal pasti peluang-peluang untuk menjurus ke arah pengantarabangsaan. Sumber jaringan yang pertama adalah hubungan antara firma dengan institusi sokongan seperti institusi kerajaan, SIRIM Berhad, Dewan

Perniagaan Malaysia, universiti-universiti, kementerian dan sebagainya. Ini telah dipersetujui sepenuhnya oleh barisan panel pakar. Sumber jaringan yang kedua adalah hubungan personal melalui kenalan seperti kawan-kawan, rakan sepejabat, pelajar-pelajar, keluarga dan sebagainya, dan yang ketiga ialah lain-lain faktor seperti hubungan dengan firma-firma tempatan dan asing sama ada besar atau kecil serta rakan niaga lain.

Kalau nak ke luar negara mesti buat 'networking.' Bergaul dengan orang lain...pergi hadir seminar ke, bengkel ke...ambil 'contact number' terutamanya dengan kita orang ni...EKS nanti dapat banyak maklumat. I rasa, dengan 'networking' ni peluang tu lebih cerah.

(Pakar dari sebuah agensi kerajaan)

Digalakkan sangatlah EKS ni untuk join agensi kerajaan. Bukan apa, kalau kita selalu terlibat dengan mereka ni, kita akan dapat benefit secara tak langsung. Contohnya dapat ikut delegasi perniagaan yang dianjurkan MATRADE. Dari situ kita dapat pengalaman, dapat kawan, dapat promosi barangan, dapat kenal VIP...

(Pakar dari Dewan Perniagaan)

#### MOD KEMASUKAN DAN PEMILIHAN PASARAN

Mod kemasukan EKS ke peringkat antarabangsa dan juga pemilihan pasaran untuk beroperasi digabungkan dalam dimensi ke empat. Mod kemasukan yang telah dikenal pasti adalah melalui aktiviti pengeksportan, subkontrak, dan juga lain-lain strategi/aktiviti seperti melalui ejen dan anak syarikat dalam dan luar negara. Pasaran yang dipilih oleh EKS di Malaysia kebanyakannya adalah negara-negara jiran seperti Thailand, Indonesia, Brunei dan Singapura, diikuti oleh negara-negara lain di Asia Tenggara dan seterusnya negara-negara dalam Perjanjian Zon Bebas Perdagangan Asian (AFTA), dan juga lain-lain pasaran seperti di Timur Tengah, China, Sudan, India, Bangladesh dan sebagainya.

Sekarang ni kita ada rantaian program industri. Banyak juga EKS kita ni kalau terlibat dengan rantaian ni dia mesti terlibat dengan subkontrak. Ni lah satu cara untuk EKS masuk ke pasaran antarabangsa dengan jalan mudah.

(Pakar dari penggubal polisi)

Ye la kalau EKS ni nak ke pasaran antarabangsa dengan jalan mudah, eksport ni salah satu cara la...Sama ada pergi sendiri ke atau melalui ejen terpulanglah dengan keupayaan dan strategi masing-masing.

(Pakar dari ahli akademik)

Merata sebenarnya EKS ni boleh pergi. Nak dengan tak nak je. Sekarang ni isu halal. Negara-negara Islam terutamanya nak sangat barangan kita. Jadi EKS yang jual makanan ni kena ambik peluang ni.

(Pakar dari agensi kerajaan)

#### HALANGAN DAN CABARAN KE ARAH PENGANTARABANGSAAN

Hasil rumusan kajian juga memperlihatkan pelbagai halangan dan cabaran yang perlu dihadapi oleh EKS dalam menjayakan operasi ke peringkat antarabangsa. Dalam dimensi yang terakhir ini pihak pakar bidang telah menyatakan bahawa terdapat enam faktor penghalang kepada firma untuk menuju ke arah pengantarabangsaan. Halangan terbesar adalah dari aspek kewangan dan diikuti oleh kekangan sumber, kekangan pihak pengurusan, sikap negatif pengurus, kekangan R&D dan campur tangan politik. Manakala cabaran yang dihadapi oleh firma EKS untuk menuju ke arah pengantarabangsaan adalah cabaran dalam pasaran antarabangsa, cabaran persaingan, dan cabaran politik.

Nak pergi ke pasaran antarabangsa ni mestilah ada cabaran. Kalau tak takla namanya bisnes. Halangan no. 1... modal. Sumber kewangan EKS ni amatle limited. Lepas tu orang nak mengurus pulak takde yang mahir.

(Pakar dari penggubal polisi)

EKS kena tahu polisi, peraturan negara, apa yang boleh buat, apa yang tak boleh buat, faham budaya perniagaan dia, budaya hidup dia. Contoh kalau pergi kat China, lain budayanya, kalau negara orang Putih, lain pulak.

(Pakar dari agensi kerajaan)

Berdasarkan analisis di atas, Jadual 4 memaparkan ringkasan dapatan kajian.

JADUAL 4. Dimensi dan sub-dimensi (Dalam proses pengantarabangsaan EKS)

Bil	Dimensi	Sub-Dimensi
1.	Penggerak utama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keadaan pasaran domestik;</li> <li>• Faktor globalisasi;</li> <li>• Isu-isu pasaran;</li> <li>• Pencarian sumber;</li> <li>• Jangkaan untuk mendapatkan keuntungan;</li> <li>• Hasrat untuk menembusi pasaran baru;</li> <li>• Pembelajaran kemahiran dan teknik baru;</li> <li>• Hasrat untuk bersaing secara sihat dengan firma lain.</li> </ul>
2.	Faktor dalaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma itu sendiri:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Sumber-sumber,</li> <li>√ Keupayaan firma, dan</li> <li>√ Reputasi firma</li> </ul> </li> </ul>

*Bersambung*



## Sambungan

Bil	Dimensi	Sub-Dimensi
3.	Faktor Luaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciri-ciri utama pihak pengurusan atasan:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Kemahiran antara perorangan,</li> <li>√ Sikap pemillik/pengurus utama, dan</li> <li>√ latarbelakang pemillik/pengurus utama</li> </ul> </li> <li>• Kekuatan persaingan;</li> <li>• Pengaruh ekonomi;</li> <li>• Pengaruh politik;</li> <li>• Tarikan pasaran;</li> <li>• Ekonomi bidangan;</li> <li>• Pengaruh teknologi;</li> <li>• Jenis sektor;</li> <li>• Pengaruh sosial/masyarakat.</li> </ul>
4.	Sumber Jaringan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan institusi;</li> <li>• Hubungan personal;</li> <li>• Lain-lain hubungan.</li> </ul>
5.	Mod kemasukan dan Pemilihan Pasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mod Kemasukan:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Eksport,</li> <li>√ Subkontrak,</li> <li>√ ejen tempatan dan luar,</li> <li>√ dan lain-lain</li> </ul> </li> <li>• Kawasan Operasi:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Perjanjian Zon Bebas Perdagangan;</li> <li>√ Wilayah Asia Tenggara;</li> <li>√ Negara jiran; dan</li> <li>√ Lain-lain kawasan</li> </ul> </li> </ul>
6.	Halangan dan Cabaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halangan/kekangan:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ Kewangan;</li> <li>√ Sumber;</li> <li>√ Pihak pengurusan;</li> <li>√ Sikap negatif pengurus;</li> <li>√ Penyelidikan dan pembangunan;</li> <li>√ Campurtangan politik.</li> </ul> </li> <li>• Cabaran:               <ul style="list-style-type: none"> <li>√ pasaran antarabangsa;</li> <li>√ persaingan;</li> <li>√ politik.</li> </ul> </li> </ul>

## PERBINCANGAN

Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa proses pengantarabangsaan di Malaysia adalah satu proses yang kompleks sepertimana di negara yang lain. Penemuan ini selari dengan dapatan kajian terdahulu seperti (Matlay & Mitra 2004; Zalan & Lewis 2004, Ruzzier et al. 2006). Mereka menegaskan bahawa tiada teori atau model yang boleh menerangkan proses pengantarabangsaan secara menyeluruh kerana isu pengantarabangsaan adalah sesuatu yang kompleks. Kajian ini juga telah menyokong kajian Etemad (2004) bahawa proses pengantarabangsaan ini juga dipengaruhi oleh banyak faktor dan hubungan sama ada dalaman dan luaran firma.

Kajian ini juga menyokong dapatan kajian bahawa proses pengantarabangsaan dipengaruhi oleh keadaan

pasaran domestik dan juga global (Bloodgood et al. 1996). Pasaran Malaysia sememangnya kecil dan ianya semakin padat dan semakin dihimpit dengan kemasukan firma-firma asing dan juga tempatan yang sedia ada. Justeru, EKS di Malaysia perlu melihat peluang untuk beroperasi di peringkat antarabangsa agar terus kekal berdaya saing dalam dunia perniagaan. Fenomena globalisasi, Perjanjian Zon Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA) dan “Dasar Pintu Terbuka” oleh kerajaan China juga telah mengembangkan peluang firma untuk bersaing di peringkat antarabangsa.

Hasil kajian ini juga selari dengan kajian lepas berkaitan dengan faktor-faktor penggerak kepada perkembangan perniagaan di peringkat antarabangsa. Didapati tekanan persaingan dan kepadatan pasaran tempatan (Czinkota et al. 2002), keadaan/situasi dalam industri dan faktor globalisasi (Bloodgood et al. 1996)

dan liberalisasi dalam pasaran antarabangsa (Etemad 2004) mempengaruhi proses pengantarabangsaan syarikat-syarikat EKS di Malaysia.

Kajian ini merumuskan bahawa proses pengantarabangsaan sebenarnya bermula dengan kesedaran terhadap peluang di pasaran antarabangsa. Bagi EKS di Malaysia, kesedaran ini diperoleh melalui hubungan dengan pihak kerajaan, jaringan dengan pihak lain dan juga hubungan antara perorangan. Dapatan ini adalah selari dengan Autio et al. (2011) yang meletakkan kepentingan membina jaringan sebagai mekanisme untuk memberi kesedaran tentang proses pengantarabangsaan. Justeru, EKS perlulah mengenal pasti badan-badan sokongan tertentu untuk memperoleh maklumat yang tepat mengenai prosedur, peluang, polisi dan perundangan untuk ke arah pengantarabangsaan. Ini menyokong kenyataan bahawa jaringan dengan pihak kerajaan dan saluran agihan seperti pengedar, pembekal dan peruncit adalah medium penting ke arah pengantarabangsaan (Che Senik et al. 2010; Luo et al. 2008). Jelas sekali, jaringan dan hubungan dengan pelbagai pihak boleh menyediakan peluang-peluang kepada perniagaan kecil, yang mana dapatan kajian ini menyokong dapatan empirikal lepas (contohnya Dana 2001; Felzensztein & Gimmon 2009; Soh 2003).

Penemuan kajian ini juga menunjukkan bahawa pihak utama yang berperanan dalam membuat hubungan atau jaringan dengan pihak lain adalah pemilik ataupun pengurus EKS itu sendiri. Merekalah yang bertanggungjawab mengubah corak proses pengantarabangsaan EKS, daripada bergerak secara berperingkat kepada corak yang lebih cepat untuk ke peringkat antarabangsa. Ini sejajar dengan penemuan kajian lepas oleh Andersson (2000). Kajian empirikal yang terkini juga mendapati komitmen pengurus atau pemilik yang melalui proses pengantarabangsaan segera mampu membantu mereka untuk menghadapi rintangan ketika beroperasi di peringkat antarabangsa (Wood et al. 2011). Ini berlaku kerana mereka mempunyai pendedahan di peringkat antarabangsa, visi global, pendidikan dan pengalaman mengenai negara asing. Ini merupakan ciri-ciri pengurus yang berorientasikan keusahawanan sebagaimana yang digambarkan oleh Etemad (2004) dan Lumpkin dan Dess (1996).

Daripada sudut dimensi corak pengantarabangsaan, dapatan kajian ini bertentangan dengan apa yang diketengahkan oleh Johanson dan Vahne (1977) dalam teori *Model Uppsala*. Ini kerana terdapatnya firma EKS yang melangkah ke peringkat antarabangsa dengan lebih cepat berbanding yang lain. Sebaliknya, penemuan kajian ini menyokong model *Born-Global* oleh Oviatt dan McDougal (1994). Berdasarkan model ini, jaringan itu sendiri adalah salah satu cara yang lebih kritikal bagi EKS di Malaysia dalam merebut peluang ke pasaran antarabangsa berbanding dengan apa yang ditegaskan oleh model *Uppsala*. Dalam konteks Malaysia, kenyataan ini menyokong pendapat yang mengatakan bahawa hubungan antara firma dengan institusi menyokong pengembangan

EKS ke peringkat antarabangsa (Che Senik et al. 2007; Moha Asri 1999; Zain & Ng 2006).

Kepekaan EKS terhadap peluang yang ada hanyalah satu langkah permulaan terhadap minat untuk bertindak balas terhadap pengantarabangsaan. Di samping itu juga, EKS sendiri sepatutnya menjana kekuatan dalaman sendiri dan pihak pengurusan juga perlu mempunyai kelebihan persaingan untuk menembusi pasaran antarabangsa. Kajian ini mendapati bahawa firma itu sendiri mestilah mempunyai kekuatan dari aspek sumber yang unik, kewangan yang kukuh, pekerja yang mahir dan berpengalaman, keupayaan dalam penyelidikan dan pembangunan (R&D) dan kemajuan dalam teknologi maklumat dan komunikasi (ICT). Ini bersesuaian dengan kajian terdahulu yang telah mengenal pasti bahawa faktor spesifik yang perlu dikuasai oleh firma termasuklah sumber yang terdiri daripada aset yang unik, perbelanjaan penyelidikan dan pembangunan, jaringan dan reputasi (Zahra et al. 2002) dan kemajuan ICT (Madsen et al. 1999). Justeru itu, dari implikasi teori dapatan kajian ini juga menyokong teori Keusahawanan Antarabangsa yang dipelopori oleh Dana (2001), Jones dan Dimitratos (2004), dan Zahra et al. (2000). Ini bermakna ciri-ciri firma itu sendiri adalah penggerak utama kepada EKS untuk ke persada antarabangsa.

Rumusan kajian juga telah mengenal pasti pengeksportan, subkontrak dan usahasama adalah merupakan kaedah utama kemasukan EKS ke peringkat antarabangsa. Ini adalah bertepatan dengan dapatan kajian terdahulu yang menemui faktor pengeksportan sebagai mod kemasukan utama ke persada antarabangsa (Leonidou & Katsikeas 1996), usahasama (Buckley & Casson 1989), pemilikan sepenuhnya pelaburan asing langsung termasuk pelaburan *Greenfield*, serta gabungan dan pengambilalihan (Bjorkman & Forsgren 2000). Kajian ini juga mendapati lokasi operasi dan mod kemasukan adalah berbeza antara negara-negara.

Secara amnya, EKS di Malaysia memilih mod kemasukan yang berbeza untuk menembusi pasaran negara jiran mahu pun negara-negara lain dalam kawasan Asia Tenggara. Ada juga antara EKS yang memasuki pasaran yang lebih jauh yang sesuai dengan operasi dan kehendak firma, ataupun mengikut apa yang disarankan oleh pihak kerajaan. Daripada segi teori pula, mod kemasukan sebegini adalah ciri-ciri yang diketengahkan oleh teori Penerokaan Pasaran Baru Antarabangsa (*International New Ventures theory*) yang diketengahkan oleh McDougal dan Oviatt (1996) dan Oviatt dan McDougal (1994). EKS di Malaysia juga menggunakan mod kemasukan yang bercampur iaitu aktiviti pengeksportan, subkontrak, usahasama dan seterusnya menghasilkan kemudahan sendiri dan/atau menggunakan jualan melalui anak syarikat. Dapatan ini sekali lagi bertentangan dengan pendapat dari Model *Uppsala* dan menyokong dapatan kajian lepas yang menyatakan bahawa terdapat peningkatan firma yang mengamalkan mod kemasukan yang berbeza untuk menuju ke arah pengantarabangsaan (Gallego et al. 2009) dan tidak semestinya melalui langkah yang berperingkat (Hommaoudi 2005).

## IMPLIKASI DAN KESIMPULAN

Sebagai kesimpulannya, pengintegrasian lima teori/model proses pengantarabangsaan serta penggunaan teknik Delphi menerusi panel pakar dalam kajian ini memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang proses pengantarabangsaan EKS di Malaysia. Dimensi utama seperti penggerak utama, faktor dalaman dan luaran, sumber jaringan, mod kemasukan dan pemilihan pasaran dan faktor halangan dan cabaran ternyata berkait rapat dengan teori/model yang diguna pakai dalam artikel ini. Kajian ini juga memperincikan enam dimensi ini dengan lebih jelas kepada subdimensi. Antaranya adalah pengetahuan mengenai pasaran antarabangsa, keperluan mengadakan jaringan dengan industri lain, jaringan perorangan, mendapatkan khidmat agensi kerajaan, memahami mengenai mod kemasukan dan keadaan pasaran antarabangsa.

Implikasi kajian dari aspek pengurusan menunjukkan bahawa jaringan merupakan faktor yang begitu relevan untuk EKS pergi lebih jauh di peringkat antarabangsa. Justeru, EKS harus berupaya untuk menjana sumber yang relevan dan unik bagi mencipta kelebihan bersaing dan mencapai kelestarian atau kemampanan dari segi ekonomi dan kelangsungan hidup. Untuk meneroka pasaran antarabangsa dengan cepat, pengurus EKS perlu merubah corak kemasukan syarikat daripada corak berperingkat kepada corak *Born-global* dengan terus melibatkan diri dengan operasi pengantarabangsaan di awal pembentukan syarikat. EKS amat disarankan untuk membuat perancangan dengan lebih strategik, bermula dari awal penubuhan syarikat dengan merangka misi dan visi yang mempunyai hasrat untuk meneroka pasaran antarabangsa. EKS perlu memperkukuhkan sumber dalaman (seperti kewangan, modal insan, peralatan dan teknologi), menyemai sikap pihak pengurusan yang proaktif dan positif, kerap melakukan penyelidikan dan pembangunan dan berusaha mengatasi cabaran-cabaran persaingan dan pasaran antarabangsa. Secara praktikalnya, EKS perlulah membentuk perancangan strategik dengan mengambilkira aspek perkembangan operasi ke peringkat global.

Dari segi implikasi teori pula, didapati integrasi lima teori dan model mampu menjelaskan lebih terperinci tentang isu proses pengantarabangsaan yang mana dimensi serta subdimensi yang terperinci telah berjaya dikenal pasti (rujuk Jadual 4). Walau bagaimanapun, terdapat beberapa subdimensi yang tidak dapat dijelaskan oleh teori dan model yang digunakan dalam kajian ini. Contohnya kepentingan mencipta hubungan dan jaringan dengan institusi haruslah dilihat melalui lensa institusi, bukannya melalui teori jaringan sahaja. Manakala 'hasrat untuk ke pasaran antarabangsa' pula haruslah dilihat daripada perspektif pengurusan strategik.

Justeru, kajian akan datang disarankan untuk mengintegrasikan teori-teori lain seperti perspektif Penerokaan Pasaran Baru Antarabangsa (*International New Ventures Theory*), perspektif Institusi dan juga perspektif

Pengurusan Strategik kerana perpektif-perspektif ini dijangka mampu menerangkan secara menyeluruh dan lebih jelas tentang proses pengantarabangsaan EKS.

## RUJUKAN

- Almeida, P. & Kogut, B. 1999. The localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science* 45: 905-917.
- Andersen, O. 1997. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review* 37: 27-42.
- Andersson, S. 2000. The internationalization of the firm from an international perspective. *International Studies of Management and Organization* 30(1): 63-92.
- Andersson, S., Eriksson, M. & Lundmark, L. 2006. Internationalisation in Malaysia furniture firms: Gradual or rapid internationalisation? *International Journal Globalisation and Small Business* 1: 220-243.
- Autio, E. & Sapienza, H. J. 2000. Comparing process and born global perspectives in international growth of technology-based new firms. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.
- Autio, E., George, G. & Alexy, O. 2011. International entrepreneurship and capability development—qualitative evidence and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(1): 11-37.
- Axelsson, B. & Easton, G. 1992. *Industrial Networks: A New View of Reality*. 2<sup>nd</sup> edition. London: Routledge.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120
- Beamish, P. W. 1990. The Internationalization process for smaller Ontario fFirms: A research agenda. *Research in Global Business Management* 1: 77-92.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. 2003. Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship* 1: 339-362.
- Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. 2001. 'Born-again global' firms: An extension to be the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management* 7: 173-189.
- Bell, J. Crick, D. & Young, S. 2004. Small firm internationalization and business strategy. *International Small Business Journal* 22: 23-56.
- Bjerke, B. V. 2000. A typified, culture-based, interpretation of management of SMEs in Southeast Asia. *Asia Pacific Journal of Management* 17: 103-132.
- Blankenburg, D. 2001. A network approach to foreign market entry. In *Business marketing: An interaction and network perspective*, edited by K. Möller & D. T. Wilson, 375-405. Boston, Norwell and London: Kluwer Academic Publications.
- Bjorkman, I. & Forsgren, M. 2000. Nordic international business research: A review of its development. *International Studies of Management and Organization* 30(1): 6-25.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G. 1996. The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice* 20(4): 61-76.
- Boojihawon, D. K. 2004. International entrepreneurship and network relationships: The international marketing communications sector. In *Emerging paradigms in*

- international entrepreneurship*, edited by M. V. Jones & P. Dimitratos, 217-248. UK & USA: Edward Elgar.
- Buckley, P. J. & Casson, M. 1989. A Theory of International Operation. In *The Internationalization of Firm*, edited by Buckley and Ghauri. 1999. UK: International Thompson Business Press.
- Burgel, O. & Murray, G. C. 2000. The international market entry choices of start-up companies in high technology industries. *Journal of International Marketing* 8(2): 33-63.
- Calof, Jonathan. L. & Beamish, Paul. W. 1995. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review* 4(2): 115-131.
- Camino, D. & Cazorla, L. 1998. Foreign market entry decisions by small and medium-sized enterprises: an evolutionary approach. *International Journal of Management* 15(1): 123-129.
- Che Senik, Z. 2010. Models, processes and factors influencing internationalization: The case of Malaysian SMEs. [Http://www.lib.murdoch.edu.au/ad/browse/view/ad-MU20100309.122732](http://www.lib.murdoch.edu.au/ad/browse/view/ad-MU20100309.122732) Retrieved January, 2011.
- Che Senik, Z., Mat Isa, R., Scott-Ladd, B. & Entekin, L. 2010. Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management* 4(2): 285-304.
- Che Senik, Z., Md Sham, R., Scott-Ladd, B. & Entekin, L. 2007. SMEs Internationalisation: Discussing on how networking helps Malaysian SMEs to go international. Paper presented at the The 4th SMEs in a Global Economy Conference, July 2007, Shah Alam, Malaysia.
- Chetty, S. K. & Wilson, I. M. H. 2003. Collaborating with competitors to acquire resources *International Business Review* 12(1): 61-81.
- Chirathivat, S. & Chantrasawang, N. 2002. Experience of SMEs in the financial crisis in Thailand. In *Handbook of Small and Medium Enterprises in Asian Pacific Countries*, 87-102. New York: Noel Publications.
- Cope, R. W. 1981. Education 1990: A delphi study of possible future problems or issues for public education in Missouri. Ph.D. Diss., University of Missouri, Columbia, NY. *Dissertation Abstract International* 43(06): 1761A.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. 1997. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review* 6(4): 361-386.
- Cyphert, F. & Gant, W. 1971. The delphi Technique: A case study. *Phi Delta Kappan*, 42: 272-273.
- Czinkota, M. R., Johanson, & Ronkainen, I. A. 2002. *International Business*. 4<sup>th</sup> edition Harcourt Brace and Company.
- Dana, L. P. 2001. Introduction – Networks, internationalization and policy. *Small Business Economics* 16: 57-62.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H. & Gustafson, D. H. 1975. *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Etemad, H. 2004. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21(1): 1-21.
- Etemad, H. 2004. *International Entrepreneurship in Small and Medium Size Enterprises: Orientation, Environment and Strategy*. UK & USA: Edward Elgar.
- Evangelista, F. 2005. Qualitative insights into the international new venture creation process. *Juournal of International Entrepreneurship* 3: 179-198.
- Felzensztein, C. & Gimmon, E. 2009. Social networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters: An international comparative study. *Journal of International Entrepreneurship* 7: 281-291.
- Fillis, I. 2001. Small firm internationalisation: an investigative survey and future research direction. *Management Decision* 7(1): 25-43.
- FMM Directory. 2005. *Malaysian Industries*. 36<sup>th</sup> edition. Federation of Malaysian Manufacturers.
- Ford, D. 2002. Distribution, internationalization and networks: solving old problems, learning new things and forgetting most of them. *International Marketing Review* 19(3): 225-235.
- Forsgren, M. & Hagström, P. 2007. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical Perspectives in International Business* 3 (4): 291-305.
- Gallego, M. A., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C. & Moreno, A. M. 2009. The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time Society* 18(2/3): 306-331.
- Gemser, G., Brand, M. J. & Sorge, A. 2004. Exploring the internationalization process of small businesses: a study of Dutch old and new economy firms. *Management International Review* 44(2): 127-150.
- Griffith et al. 2007. Doing business: the nature of global trading. In *Trading Places – SMEs in the Global Economy*, edited by Lester-Reason, L. & Sear, L., 11-38. UK & USA: Edward Elgar.
- Gulati R. 1999. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal* 20(5): 397-420.
- Hammoudi, A. 2005. Internationalization theories: how can we explain rapid internationalization?. Proceeding for the Tu-91.167. Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Hashim, M. K. & Hassan, R. 2008. Internationalisation of SMEs: options, incentives, problems and business strategy. *Malaysian Management Review* 43(1): 63-76.
- Hasson, F, Keeney, S. & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the delphi survey technique. *Journal of Advances Nursing* 32(4): 1008-1015.
- Hesse-Biber, S. N. & Leavy, P. 2006. *The Practice of Qualitative Research*. California: Sage Publication, Thousand Oaks.
- Hovi, N. 1994. Internationalizing subcontractors: Is co-operation an alternative? In *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*, edited by J. M. Veciana, 359-379. Avebury: Ashgate Publishing Limited
- IMP3 MITI. 2006. *IMP3: Third Industrial Master Plan 2006-2020 Malaysia-Towards Global Competitiveness*. Kuala Lumpur: Percetakan National Malaysia Berhad.
- Johanson, J. & Mattsson, G. 1988. Internationalization in industrial systems—a network approach, in *Global competition. Selected papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 1988*, London: Croom Helm, cop., ed. by Hood & Vahlne 287-314.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32.

- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review* 7(4): 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship* 1(1): 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40: 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies* October: 305-322. Reprinted in Buckley P. J. & Pervez N. Ghauri. 1999. *The Internationalization of the Firm: A Reader*. London: International Thomson Publication 27-42.
- Jones, M. V. & Dimitratos, P. 2004. Emerging paradigms in international entrepreneurship: a synopsis. In *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, edited by M. V. Jones & P. Dimitratos, 3-18. UK & USA: Edward Edgar.
- Jones, M. V. & Coviello, N. E. 2005. Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies* 36(3): 284-303.
- Knight, G. & Cavusgil, S. T. 2004. Innovation, organisational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35(2): 124-141.
- Knight, G. & Cavusgil, S.T. 1996. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory, eds. Cavusgil, S.T. & Madsen, T.K. *Advances in International Marketing* JAI Press London 8: 11-26.
- Lamb, P. W. & Liesch, P. W. 2002. The internationalization process of the smaller firm: re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement. *Management International Review* 42(1): 7-26.
- Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. 1996. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies* 27(3): 517-551.
- Lindqvist, P. & Nordänger, U. K. 2007. (Mis- ?) using the E-Delphi method: an attempt to articulate the practical knowledge of teaching. *Journal of Research Methods and Methodological Issues* 1(1): 1-13.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. 1978. *The Delphi method*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lloyd\_Reason, L. & L. Sear (eds) 2007. *Trading places SMEs in the Global Economy: A Critical Research Handbook*. UK & USA: Edward Elgar.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21(1): 135-172.
- Luo, X., Hsu, M. K. & Liu, S. S. 2008. The moderating role of institutional networking in the customer orientation - trust/commitment - performance causal chain in China. *Journal of the Academic Marketing Science* 36: 202-214.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. & Servais, P. 1999. Differences and similarities between born globals and other types of exporters. Paper presented at the Working Papers in Marketing, No. 22, University of Southern Denmark.
- Matlay, H. & Mitra, J. 2004. The internationalisation efforts of growth-oriented entrepreneurs: lessons from Britain. In *International Entrepreneurship in Small and Medium Size Enterprises: Orientation, Environment and Strategy*, edited by H. Etemad, 221-240. Cheltenham, UK: Northampton, MA, USA: Edward Edgar.
- McDougal, P. P. & Oviatt B. M. 1996. New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. *Journal of Business Venturing* 11: 23-40.
- Mejri, K. & Katsuhiko, U. 2010 Small-and medium-sized enterprise internationalization: towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship* 8(2): 156-167.
- Moen, O. & Servais, P. 2002. Born global or gradual global? examining the export behavior of small and medium sized enterprises. *Journal of International Marketing* 10(3): 49-72.
- Moha Asri A. 1999. *Small and Medium Enterprises in Malaysia: Policy Issues and Challenges*. England: Ashgate Publishing Ltd.
- Mtigwe, B. 2006. Theoretical milestones in international business: The journey of international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship* 4(1): 5-25.
- Ninth Malaysia Plan. 2006. *Ninth Malaysian Plan 2006-2010*. Putrajaya: Economic Planning Unit, Prime Minister's Department Malaysia.
- NSDC. 2005. Definitions for small and medium enterprises in Malaysia. [www.smeinfo.com.my/pdf/sme\\_definitions\\_ENGLISH.pdf](http://www.smeinfo.com.my/pdf/sme_definitions_ENGLISH.pdf). Retrieved 9 June 2005.
- NSDC. 2007. *SME Annual Report 2006*. Putrajaya: National SME Development Council Malaysia.
- NSDC. 2011. *SME Annual Report 2010*. Putrajaya: National SME Development Council Malaysia.
- Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. 2005. International growth orientation of knowledge-intensive SMEs. *Journal of International Entrepreneurship* 3(1): 5-18.
- Ojala, A. 2009. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review* 18(1): 50-59.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1): 45-64.
- Pederson, T. & Peterson, B. 1998. Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market. *International Business Review* 7(3): 483-501.
- Penrose, E. 1959. *Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Pollard, C. & Pollard, R. 2004. Research priorities in educational technology: a delphi study. *Journal of Research on Technology in Education* 37(2): 145-160.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 33: 79-91.
- Prashantam, S. 2005. Toward a knowledge-based conceptualisation of internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship* 3(1): 37-52.
- Rennie, Michael W. 1993. Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly* 4: 45-52.
- Rialp A, Rialp J, Urbano D. & Vaillant. Y. 2005. The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship* 3(2): 133-171.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. 2006. SME internationalization reserach: past, present, and future. *Journal of Small Enterprise Development* 13(4): 476-497.

- Sakai, K. 2002. Global industrial restructuring: implication for small firms. Directorate for Science, Technology and Industry/STI working paper 2002/4 Paris OECD.
- Saleh, A. S. & Ndubisi, N. O. 2006. An evaluation of SME development in Malaysia. *International Review of Business Research Papers* 2(1): 1-14.
- Sharma, D. 1993. Introduction: industrial network in marketing. In *Advances in International Marketing*, eds. S.T Cavusgil & D. Sharma. *JAI Press Greenwich* 5: 1-9.
- Sharma, D. D. & Blomstermo, A. 2003. The internationalisation process of Born Globals: a network view. *International Business Review* 12(6): 739-753.
- Shepherd, D. A. & Wiklund, J. 2005. *Entrepreneurial Small Business: A Resource-based Perspective*. UK and USA: Edward Edgar Publishing.
- Sieh, L. M. L. 2000. *Taking on the World: Globalisation Strategies in Malaysia*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Sdn Bhd.
- Smith, S. 2007. *Foresights, futures and scenarios for the global SME*. In *Trading Places – SMEs in the Global Economy*, eds. Lester-Reason, L & Sear, L., 219-233. Cheltenham, UK: Northampton, MA, USA: Edward Edgar.
- Soh, P. 2003. The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance. *Journal of Business Venturing* 18: 727-744.
- Welch, D. E. & Welch, Lawrence S. 1998. The internationalization process and networking: a strategic management perspective. *Journal of International Marketing* 4(3): 11-28.
- Wickramasekera, R. & O'Donovan, R. 2004. exploration of the change of 'stage' and mode of internationalization by Australian wineries. Presented at the ANZIBA Conference, Canberra.
- Wood, E., Khavul, S., Perez, L., Prakhya, S., Dabrowski, R.V. & Zheng, C. 2011. Strategic commitment and timing of internationalization from emerging markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa. *Journal of Small Business Management* 49(2): 252-282.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Thousand Oaks, Sage Publication.
- Yusuf, Saari, M. & Aspinwall, E.M. 2000. Critical success factors in small and medium enterprises. *Total Quality Management* 11: 448-462.
- Zahra, S. A. & George, Gerard. 2002. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. Paper presented at The Creating a New Mindset: Integrating Strategy and Entrepreneurship Perspective Conference, Kansas City, MO.
- Zahra, S. A., Ireland, D. R. & Hitt, M. A. 2000. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academic of Management Journal* 43(5): 925-950.
- Zain, M. & Ng, S. I. 2006. The impact of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review* 48(2): 183-205.
- Zalan, T. & Lewis, G. 2004. Writing about methods in qualitative research: Towards a more transparent approach. In *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, eds. R. Marschan-Piekkari, & C. Welch, 507-527. Cheltenham UK: Northampton, MA USA: Edward Edgar.
- Zeng, S. X., Xie, X. M. & Tam, C. M. 2010. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation* 30: 181-194.

Zizah Che Senik  
 Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
 Universiti Kebangsaan Malaysia  
 43600 UKM Bangi  
 Malaysia  
 Email: zizahcs@ukm.my