

Membina Integrasi antara Elemen Teras TQM dengan Orientasi Pasaran dan Hubungannya dengan Prestasi Firma

Mohd. Ashari Idris
Aliah Hanim M. Salleh

ABSTRAK

Kajian-kajian lepas menggambarkan orientasi kualiti dan orientasi pasaran sebagai disiplin fungsian orientasi firma yang berasingan, tanpa hubungan yang jelas. Hubungan tersebut kelihatan tidak ketara, meskipun sebenarnya kedua-dua orientasi itu mempunyai matlamat yang sama, iaitu menjana nilai yang tinggi untuk pelanggan firma. Kajian lepas juga tidak menghubungkan kedua-duanya secara yang terperinci dan khusus. Oleh itu, rencana ini membincangkan integrasi kedua konsep secara pendekatan teoretikal dan mencadangkan suatu kerangka untuk pelaksanaan kajian empiris. 'Elemen teras orientasi kualiti' dicadangkan mengandungi empat konstruk yang terdiri dari pengoptimuman proses dan reliabiliti produk sebagai penumpuan operasi, serta pengoptimuman reka bentuk dan kelebihan pasaran sebagai penumpuan luaran. 'Elemen teras orientasi pasaran' pula mengandungi lima konstruk, iaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi teknologi, orientasi inovasi dan penyelerasan organisasi. Kerangka yang dicadangkan menghubungkan elemen teras orientasi kualiti dengan elemen teras orientasi pasaran dalam satu model bersepadu yang menjelaskan bagaimana elemen-elemen tersebut dapat digembeling untuk menjana kelebihan daya saing untuk firma. Model ini juga dibentuk untuk mencorak analisis dan menerangkan apa, bagaimana dan mengapa elemen TQM dan orientasi pasaran dapat membantu meramal prestasi firma. Suatu set lapan proposisi dicadangkan untuk membimbing kajian empiris masa hadapan.

ABSTRACT

Past research portrayed quality orientation and market orientation as a functional discipline treated as separate orientations of the firm without any clear linkages. No relationship was apparent, eventhough these two orientations actually share a common goal, which is to generate high customer value for the firm. Past research also did not link these two orientations in a specific and detailed manner. This article therein discusses an integration of these two concepts from a theoretical perspective, and suggests an empirical framework for future studies. This framework merges

the core elements of quality orientation and market orientation into an integrated model that clarifies how these elements can be mobilised to generate the firm's competitive advantage. 'Core elements of quality orientation' are proposed to be measured by four constructs comprising process optimisation and product reliability to capture the 'operations focus' dimension, and design optimisation and market advantage to capture the 'external focus' dimension. 'Core elements of market orientation' will comprise five constructs, namely customer orientation, competitor orientation, technology orientation and innovation orientation, as well as organisational co-ordination. This model is also designed to frame the analysis and explain what, how and why the elements of TQM and market orientation can help to predict the firm's performance. A set of eight propositions is also given to guide future research.

PENGENALAN

Para ilmuan dan pengurus sepanjang dekad yang lepas telah menyaksikan kebangkitan *TQM* dan *orientasi pasaran* sebagai suatu pergerakan bersifat strategik. (*TQM*, (total quality management) digunakan untuk merujuk kepada konsep pengurusan kualiti menyeluruh (*PKM*) sepanjang rencana ini, oleh kerana konsep *TQM* ini lebih sedia dikenali umum berbanding dengan *PKM*: sengkatan istilah bahasa Melayunya). Disiplin *TQM* bermula dari teori statistik dan berkembang maju dalam sektor pembuatan dan operasi, sebelum ianya diadaptasi ke sektor perkhidmatan seperti sektor awam, penjagaan kesihatan, pendidikan dan organisasi tidak bermotif keuntungan (Hackman & Wageman 1995; Haris 1995). *Orientasi pasaran* pula bermula dengan *konsep pemasaran*. Didapati ada hubungan di antara *orientasi pasaran* dengan pandangan berasaskan sumber dalam penjanaian kelebihan bersaing (Kohli & Jaworski 1990 ; Webster 1994). Sub-elemen sub-elemen *orientasi pasaran* termasuklah *orientasi pelanggan*, *orientasi pesaing*, *orientasi teknologi*, *inovasi* dan *penyelarasan antara fungsi* (Desphande, Farley & Webster 1993; Gatignon & Xeureb 1997; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater 1990).

Literatur di akhir 1990-an menampakkan penyatuan kedua-dua *orientasi utama* ini menjadikannya suatu falsafah pengurusan perniagaan bersepadu. Falsafah ini berkongsi matlamat yang sama, iaitu mencapai *kepuasan pelanggan melalui kualiti* (Day 1994; Gummesson 1998; Kotler 1977; Mohr-Jackson 1998; Webster 1988). Spencer (1994) serta Dean dan Bowen (1994) mendapati banyak pertindihan antara *TQM* dan teori pengurusan, manakala Grant, Shani dan Krishnan (1994) menilai *orientasi TQM* sebagai lebih unggul daripada teori pengurusan klasik. Walaupun kedua-duanya tidak setara, pendekatan *TQM* telah mencabar teori tradisi ekonomi dan teori gelagat organisasi.

Mohr-Jackson (1998) menyatakan bahawa orientasi kualiti dan orientasi pasaran adalah saling melengkapi dan gabungan kedua-duanya dapat menyumbang ke arah perbaikan hasil perniagaan. Mengikut beliau, penyatuan ini memberi faedah kepada fungsi pemasaran jika perhatian yang lebih diberi kepada pengurusan kualiti. Seterusnya, beliau mencadangkan bahawa penggunaan TQM adalah penting untuk menjayakan pelaksanaan konsep pemasaran untuk firma. TQM dikatakan dapat meningkatkan komunikasi dan kerjasama di antara pemasaran dan fungsi-fungsi lain dalam firma, termasuklah fungsi operasi dan pengeluaran.

Orientasi yang bertumpukan kualiti melambangkan respons organisasi terhadap persekitaran yang dinamik yang menyatukan orientasi pengeluaran dengan orientasi pemasaran. Mengikut Gummesson (1998), orientasi pengeluaran adalah selari dengan pengurusan kualiti yang bertumpukan sifat dalaman, manakala orientasi pemasaran adalah berkait rapat dengan pengurusan kualiti luaran. Kejayaan strategik se sebuah firma bergantung kepada usaha yang berjaya mengimbangkan antara kedua-dua faktor ini. Beliau juga berpendapat bahawa pengurusan kualiti telah mengeratkan hubungan antara pengurusan operasi dan pengurusan pemasaran.

Dari pendekatan strategik, kedua-dua orientasi tersebut merupakan strategi bahagian permintaan. Dalam hal ini, ketekunan dalam mencapai kepuasan pelanggan melalui kualiti, adalah sumber kelebihan bersaing dan penentu prestasi perniagaan yang berjaya (Wayland & Cole 1997; Webster 1994). Deming (1982) menyarankan supaya firma mengubah gaya pengurusan, melalui transformasi yang berasaskan kualiti yang mampu membawa kelebihan bersaing di masa hadapan dan menjamin kelestarian organisasi. Dalam melaksanakan fungsi pemasaran, Gummesson (1998) menekankan bahawa pengurusan kualiti boleh didekati dari 'luaran' (atau pasaran), dan juga dari perspektif 'dalaman' organisasi. Dalam konteks ini, pendekatan luaran diibaratkan sebagai pengurusan kualiti berpandu pasaran, lanjutan kepada konsep 'ketepatan guna' (*fitness for use*) yang diunjurkan oleh Juran (1992). Pendekatan dalaman pula, lebih dipandu oleh teknologi, struktur organisasi, sistem dan matlamat serta nilai-nilai dalaman firma.

Walaupun terdapat pelbagai orientasi firma yang diamalkan dan firma mungkin mengamalkan berbagai orientasi secara serentak, tetapi apabila diberi alternatif, sesebuah firma selalunya mengambil satu orientasi sebagai amalan falsafah *teras yang dominan*. Ini kerana orientasi perniagaan adalah suatu budaya korporat yang sangat bergantung kepada sumber, serta lambat membuahkan hasil (Desphande et al. 1993; Webster 1994). Penghayatan orientasi yang khusus memerlukan pelaburan sumber, komitmen dari pihak pengurus dan pekerja, serta penumpuan strategik yang sesuai terhadap aktiviti rantai nilai firma itu sendiri. Mengikut teori kontigensi, dalam mencapai fokus ini, firma memerlukan pendekatan yang seimbang antara pelaksanaan kandungan strategik (faktor keberkesanan) dan faktor proses

(kecekapan) (Hofer & Schendel 1978; Reed, David & Montgomery 1996). Pendekatan ini juga mestilah bersesuaian dengan matlamat firma itu sendiri (Sitkin, Sutcliffe & Schroeder 1994).

Keberkesanan strategi dan orientasi firma boleh dikaji dari perspektif 'kandungan-proses' tersebut. Reed et al. (1996) misalnya, membincangkan kandungan dan proses TQM dalam konteks strategi firma dan mencadangkan empat kandungan strategik TQM iaitu, kelebihan pasaran, pengoptimuman rekabentuk, pengoptimuman proses, dan kebolehpercayaan (reliabiliti) produk. Dua faktor pertama adalah berkaitan dengan kesan-kesan strategi fokus pelanggan atau luaran, manakala fokus operasi bermatlamat ke arah mengoptimumkan proses operasi dan realibiliti produk.

Faktor kandungan diyakini menjadi penyebab utama perubahan sebenar prestasi hasil (Reed et al. 1996) dan ia menjadi matlamat teras sesuatu orientasi perniagaan yang kemudiannya mempengaruhi amalan-amalan lain dalam mencapai matlamat organisasi. Faktor kandungan bagaimanapun, tidak semestinya memadai dalam mempertahankan prestasi mampan. Amalan faktor kandungan perlu disokong oleh amalan-amalan orientasi TQM dan orientasi pasaran yang lengkap bagi mewujudkan prasarana yang menyokong proses-proses menjanakan nilai kepada pelanggan luaran secara tekal.

OBJEKTIF

Dekad yang lalu menyaksikan orientasi kualiti dan orientasi pasaran sebagai fungsi yang berasingan, tanpa hubungan khusus yang jelas. Ramai penyelidik (termasuk Gummesson 1998; Kotler 1977; Mohr-Jackson 1998 dan Webster 1988) menunjukkan betapa perlunya kedua-dua konstruk ini digabungkan. Kerlinger (1978) mentakrifkan *teori* sebagai satu set konstruk atau variabel, definisi dan pernyataan yang menyampaikan pandangan yang sistemetik dengan memberi spesifikasi hubungan di antara variabel-variabel terlibat, untuk menerangkan sesuatu gejala semulajadi. Berpandukan definisi ini, teori sedia ada yang cuba menggabungkan TQM dan orientasi pasaran masih belum lengkap. Malah, mereka mengaitkan hubungan konsep-konsep bersabit dalam kajian-kajian terpencil dan secara berasingan. Maka perlulah dibangunkan suatu kerangka teoretikal yang berlandaskan pembangunan konseptual, yang dapat memandu kajian masa hadapan dan mampu dibuktikan secara empiris. Rencana ini bertujuan untuk:

1. mengulas literatur tentang hubungkait antara orientasi TQM dan orientasi pasaran;
2. mencadangkan suatu model kajian yang menyepadukan orientasi pasaran, elemen teras TQM dan prestasi firma melalui suatu kerangka perhubungan, dan
3. menjanakan daripada ulasan literatur itu, suatu set proposisi yang menghuraikan beberapa perhubungan antara variabel-variabel bersabit,

untuk menggalakkan kajian-kajian masa hadapan yang boleh menyiasat perhubungan itu dengan lebih mendalam.

ORIENTASI PERNIAGAAN DALAM AMALAN TQM

ORIENTASI DALAMAN-LUARAN FIRMA

Penumpuan 'dalaman-luaran' firma sebagai salah satu dimensi orientasi perniagaan membayangkan penekanan relatif ke atas aktiviti firma semasa pelaksanaan strategi tertentu. Shiba, Graham dan Walden (1993) juga merujuk kepada konsep 'penumpuan firma' dan 'penumpuan pelanggan' dalam membincangkan pelaksanaan TQM. Dengan jelasnya, orientasi luaran menekankan penumpuan pelanggan terhadap aktiviti TQM. Aktiviti TQM ini mengutamakan bahagian rantaian nilai yang bersabit dengan pertukaran produk firma dengan pembeli mereka, iaitu hubungan di antara pelanggan luaran dan firma, yang menjadi asas perolehan.

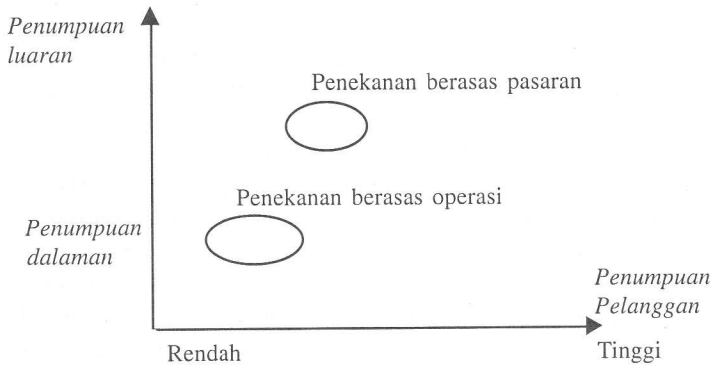
Di antara matlamat penumpuan luaran, mengoptimumkan proses reka bentuk, mencapai kelebihan pasaran, dan meningkatkan nilai pasaran firma menjadi keutamaan, di samping mengeksploitasikan kelebihan tersebut untuk memperbaiki perolehan (Reed et al.1996). Tindakan ini mencerminkan respon proaktif kepada faktor-faktor pasaran yang dinamik. Tindakan ini juga meraih peluang dalam persekitaran untuk menjanakan dan mengekalkan keupayaan berasaskan pasaran yang mementingkan pelanggan (Day 1994). Sesebuah firma yang mengamalkan TQM boleh menjurus sama ada kepada penumpuan operasi atau penumpuan pasaran (penumpuan pelanggan) sebagai penekanan yang dominan. Oleh kerana prinsip TQM itu menekankan kepuasan pelanggan, maka secara tersirat, firma-firma yang mengamalkan TQM akan mempamerkan ciri tahap penumpuan pelanggan serta intensiti penumpuan pelanggan yang berubah-ubah. Ini bergantung kepada matlamat pelaksanaan TQM itu sendiri, serta jenis-jenis program berkaitan yang dijalankan. Dijangka bahawa tahap penumpuan pelanggan di kalangan firma yang hanya melaksanakan TQM sahaja lebih rendah berbanding dengan firma yang berorientasi pasaran, yang juga melaksanakan TQM. Ini adalah kerana gabungan kedua-dua orientasi ini secara serentak akan meningkatkan kesedaran tinggi terhadap penumpuan pelanggan di semua peringkat organisasi.

Penumpuan pelanggan adalah tiang orientasi pasaran, yang menjadi ciri gelagat firma yang berpandu pasaran (Day 1994 ; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater 1990). Meski pun firma yang menganuti TQM dan berorientasi pasaran menekankan konsep penumpuan pelanggan sebagai falsafah teras, namun mereka cenderung mengamalkan prinsip operasi dan alat-alat yang berbeza yang akhirnya membawa kepada tahap penumpuan pelanggan yang juga berbeza. Pada konsepnya, falsafah TQM dan orientasi pasaran adalah

'sama' (Webster 1994). Untuk memudahkan perbincangan, penekanan ke atas operasi dalaman di kalangan firma yang mengamalkan TQM dianggap setara dengan sifat perihatin yang rendah ke atas pelanggan luaran bagi firma yang berorientasi pasaran. Firma yang mengamalkan prinsip operasi cenderung menjadi kurang berorientasi pelanggan, kerana kecekapan operasi yang ditekankan tidak semestinya memenuhi keperluan kritikal pelanggan yang menjadi prasyarat untuk mengekalkan pelanggan. Maka, sebahagian daripada gelagat penumpuan pasaran yang khusus mungkin diabaikan oleh firma yang hanya mengamalkan TQM. Misalnya, secara amnya, peningkatan berterusan menekankan kecekapan operasi dan prosedur untuk memenuhi dengan lebih baik kehendak semasa pelanggan. Sebaliknya, sifat *bertumpu pelanggan* yang diunjurkan oleh konsep orientasi pelanggan memupuk idea baru dan daya koresponan yang tinggi kepada dinamik pasaran, jadi ianya lebih menjurus kepada menjangka keperluan masa hadapan (Day 1994; Jaworski & Kohli 1993; Sinkula et al. 1997; Slater & Narver 1994, 1995). Usaha menjangka keperluan masa hadapan menjadi sifat lebih proaktif terhadap keperluan masa hadapan pelanggan.

Dapat dikatakan orientasi sebenar firma boleh bertukar-ganti antara penumpuan pelanggan dan penekanan 'dalaman-luaran'. Penumpuan pelanggan adalah sebahagian dari penekanan luaran yang mungkin juga bermaksud penumpuan pesaing atau penumpuan teknologi. Oleh itu, penekanan luaran tidak semestinya bermaksud penumpuan pelanggan. Rajah 1 menunjukkan orientasi firma dari segi dimensi penekanan kepada operasi dan penekanan kepada pelanggan.

Memandangkan bahawa firma beroperasi dalam persekitaran kontekstual yang berbeza-beza dan dipengaruhi oleh ketidakpastian yang berlainan, maka falsafah orientasi yang pada asalnya sama, diterjemahkan dalam bentuk-bentuk yang agak berlainan. Orientasi sebenar firma khususnya bergantung kepada matlamat ingin dicapai oleh firma dan bagaimana ia mencapainya. Misalnya, ada firma yang melaksanakan TQM untuk matlamat yang berlainan, seperti meningkatkan kawalan operasi, memperbaiki aktiviti sedia ada, untuk tujuan belajar dan teroka, atau untuk gabungan keduanya (Reed et al. 1996; Sitkin, Sutcliffe & Schroeder 1994). Dalam kata lain, matlamat yang berlainan memerlukan prinsip operasi yang berlainan yang akhirnya menghasilkan penekanan orientasi yang juga berlainan. Kajian lepas (Desphande et al. 1993; Jaworski & Kohli 1993; Narver & Slater 1990; Pelham & Wilson 1997) menunjukkan bahawa firma mencapai tahap orientasi pasaran yang berbeza-beza. Maka, ini mencadangkan bahawa penekanan ke atas elemen orientasi pasaran yang tertentu akan menghasilkan suatu bentuk orientasi pasaran yang khusus.



RAJAH 1. Penekanan relatif firma keatas pelanggan dan operasi

ORIENTASI KAWALAN DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN

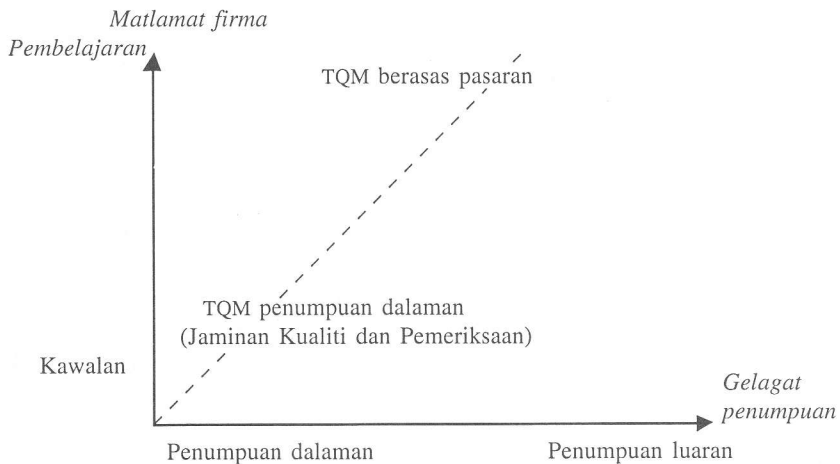
Di samping perspektif 'dalaman-luaran', satu lagi dimensi orientasi perniagaan dalam kontek matlamat firma-firma yang mengamalkan TQM ialah dimensi 'pembelajaran-kawalan'. Perspektif ini mampu menyelesaikan hubungan yang kompleks di antara elemen-elemen TQM yang juga dapat membantu membangunkan suatu teori TQM (Sitkin et al. 1994). Pandangan bahawa firma yang lebih menumpukan kepada operasi dalaman melebihi hal-hal luaran, adalah selari dengan prinsip orientasi kawalan dari matlamat TQM. Manakala keutamaan ke atas hal-hal luaran, pasaran atau pelanggan, adalah lebih bersifat pembelajaran, penerokaan dan penyesuaian dengan persekitaran yang sering berubah. Gelagat orientasi kawalan adalah terbit dari pandangan sistem bersifat tertutup. Walaupun ianya masih meliputi kepentingan pelanggan, pembekal, pekerja, tetapi penekanan masih kekal keatas operasi dalaman (Sitkin et al. 1994). Ini bermaksud bahawa firma menekankan kecekapan dalaman dan objektif-objektif yang bersangkutan dengan usaha mengawal dan menurunkan kos pengeluaran dan kos pemasaran. Secara amnya, keadaan ini sering dirujuk sebagai definisi kecekapan penginputan hasil (Sitkin et al. 1994). Apalagi, kerana firma lebih berkemampuan mengawal kos daripada mengawal aktiviti pasaran. Dengan alasan yang sama, teknik pengstruktur semula, pengurangan bilangan pekerja, pelapisan semula (*delaying*) atau kejuruteraan semula yang melibatkan "pemodelan semula organisasi" untuk meningkatkan produktiviti, kecekapan operasi dan menurunkan kos; semuanya menggambarkan usaha-usaha yang bermatlamatkan orientasi kawalan.

Usaha bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamat kecekapan bertujuan untuk mencapai keunggulan operasi. Ini menuntut melakukan aktiviti dengan cara yang betul bukan sahaja buat pertama kali bahkan setiap

kali, dengan cara yang terbaik dalam melakukan setiap aktiviti sepanjang proses penyampaian nilai. Strategi “cacat sifar” adalah selari dengan penekanan orientasi kawalan yang mengoptimumkan prestasi operasi, di mana dalam konteks TQM, boleh digambarkan sebagai pengoptimuman proses operasi, reliabiliti produk dan keberkesanan kos (Reed et al., 1996). Matlamat orientasi kawalan juga membayangkan penumpuan TQM dalam memperbaiki aktiviti proses bagi produk semasa dan memuaskan hati pelanggan semasa dalam pasaran sedia ada (Dervitsiotis 1998) Strategi ke arah keunggulan operasi untuk mencapai kos rendah, hanya berkesan apabila firma tidak mencari kedudukan yang unik dalam pasaran. Mengikut Porter (1996), pembaikan melalui penjimatan kos dan usaha pembezaan secara serentak hanya sesuai apabila amalan terbaik sesebuah firma masih berada jauh dari perbatasan produktiviti industri, atau apabila perbatasan itu cepat berubah ke hadapan. Dalam keadaan yang sebaliknya, matlamat orientasi pembelajaran adalah diasaskan dari pandangan sistem terbuka, menekankan cabaran-cabaran dari luar ke atas sistem dan memupuk sempadan sistem yang tetap, demi memudahkan pembelajaran tahap kedua (Sitkin et al. 1994). Misalnya, matlamat orientasi pembelajaran lebih perihatin terhadap petak baru pelanggan dan pengembangan produk dengan ciri-ciri di luar dari keperluan nyata pelanggan sekarang. Memandangkan penumpuan pembelajaran adalah berkait dengan penerokaan pasaran baru atau teknologi baru, ini menggalakkan penjanaan ruang pasaran baru melalui pandangan jauh industri (Hamel & Prahalad 1994). Dengan demikian, orientasi pembelajaran bertujuan menggalakkan usaha-usaha penerokaan di luar pasaran sediaada dan mencetus idea produk baru, penyerapan teknologi dan inovasi proses.

Matlamat ‘pembelajaran-kawalan’, sama seperti dimensi ‘dalaman-luaran’, bukanlah pilihan hanya satu antara beberapa alternatif. Perspektif yang pelbagai ini mencabar amalan program piawai TQM yang hanya bergantung kepada suatu parameter tertentu sahaja. Orientasi kualiti yang berjaya harus bersifat terbuka dan luwes, sesuai dengan matlamat program perlaksanaannya. Kepelbagaian perspektif begini dapat menjelaskan mengapa sesetengah pelaksanaan TQM gagal mencapai tujuannya. Sebahagian daripada jawapannya berkait dengan ketidaktepatan matlamat TQM dengan amalan yang menyusurinya. Kesilapan sebegini di masa lepas, telah menjejaskan potensi besar yang boleh disumbangkan oleh program TQM yang berkesan. Orientasi kualiti yang sebenar merupakan suatu sintesis dari gabungan perspektif ‘pembelajaran-kawalan’ dan dimensi ‘dalaman-luaran’. Rajah 2 menunjukkan hasil gabungan tersebut dalam konteks hubungannya dengan evolusi kualiti itu sendiri dan amalan-amalan orientasi pasaran.

Dale (1996) mencadangkan lima kelompok organisasi di sepanjang kontinum orientasi kualiti. Setiap kelompok mempamerkan suatu set amalan tersendiri, tetapi dengan sempadan amalan yang bercampur-campur,



RAJAH 2. Kontinum orientasi kualiti

menandakan tahap kemajuan pergerakan TQM dalam syarikat. Tersirat dalam model peletakan beliau ialah cadangan agar firma-firma melakukan ukurtara (benchmarking) terhadap firma amalan terbaik dalam pelaksanaan TQM, demi membantu firma menuju kearah pembaikan yang berterusan. Dengan menilai tahap pelaksanaan TQM berdasarkan senarai prinsip-prinsip operasi yang kritikal, organisasi-organisasi dapat dikelaskan berdasarkan kriteria tersebut. Dengan itu, elemen kualiti sesuatu kelompok boleh dikorelasikan dengan amalan orientasi pasaran dan ukuran-ukuran prestasi firma yang relevan.

HUBUNGAN ELEMEN TERAS TQM DENGAN ORIENTASI PASARAN DENGAN PRESTASI FIRMA

Bahagian ini akan menerangkan elemen-elemen yang terkandung dalam setiap kelompok konstruk dalam model kajian (Rajah 4) dan hubungan-hubungan yang bersabit, kearah pelaksanaan pendekatan yang dicadangkan. Lapan proposisi dikemukakan yang menghuraikan perhubungan antara elemen teras orientasi kualiti dan orientasi pasaran, dengan prestasi firma.

Miles, Russel dan Arnold (1995) mencadangkan agar firma yang mengembelangkan kualiti strategik untuk menjanakan nilai harus menyepadukan asas orientasi kualiti, supaya merangkumi penumpuan pelanggan, pembaikan berterusan dan perspektif sistem. Mohr-Jackson (1998) pula mencadangkan empat tiang kualiti keseluruhan, iaitu: *komitmen keseluruhan organisasi, pembaikan berterusan, kualiti yang ditanggap oleh pelanggan* dan *kepuasan pelanggan*. 'Kualiti yang ditanggap oleh pelanggan' melihat rupaciri keluaran

yang dapat memenuhi kehendak pelanggan dengan cara yang lebih baik dari penawaran pesaing. Mengikuti beliau lagi, pandangan ini menepati sorotan Gale (1994) tentang pelanggan yang menilai produk berbanding dengan penawaran pesaing. Pandangan ini selari juga dengan idea 'kualiti yang ditanggap' (Buzzel & Gale 1987), 'kualiti berasaskan pengguna' (Garvin 1988), 'kualiti berpandu pasaran' (Marketing Science Institute, 1991) dan 'kualiti perkhidmatan' (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990).

Miles et al (1995) juga menganggap orientasi kualiti sebagai suatu komitmen untuk memaksimumkan nilai firma pada jangka masa panjang dan kepuasan pihak berkepentingan dengan mengurangkan kos produk itu untuk masyarakat. Untuk menggabungkan orientasi kualiti dengan orientasi pasaran, satu analisis prinsip-prinsip ini perlu dilakukan untuk mencari elemen milik bersama serta amalan-amalan khusus setiap orientasi. Meskipun ada sarjana yang telah cuba menyatukan orientasi ini (Day 1994; Gummesson 1998; Mohr-Jackson 1998; Reed et al. 1996; Webster 1994), namun tiada suatu analisis yang jelas dan terperinci yang berjaya dihasilkan. Barangkali ini disebabkan oleh banyak pertindihan amalan-amalan dari kedua-duanya (Dean & Bowen 1994; Grant et al. 1994; Spencer, 1994; Webster 1994) menjadikan gabungan konsep-konsep ini sukar dilakukan. Amalan yang bertindihan sebenarnya adalah saling mengukuhkan, tetapi, hal ini perlu dibuktikan secara empiris. Faktor mana yang lebih berpengaruh dalam menentukan prestasi firma dapat diketahui selepas kajian empiris dilakukan. Dalam usaha penyatuan ini, kajian empiris harus bermula dengan mengelaskan amalan-amalan atau elemen tadi ke dalam tiga kategori. Kumpulan pertama dan kedua ialah amalan-amalan khusus yang berkait, sama ada dengan amalan TQM atau orientasi pasaran. Kumpulan ketiga ialah amalan milik bersama atau yang umum bagi kedua-dua orientasi di atas. Pendekatan ini di dapati serupa dengan kaedah kajian oleh Flynn, Schroeder dan Sakakibara (1995b) yang mencari hubungan di antara TQM dan JIT (prinsip *just-in-time*), walaupun asas pengelasan mereka terhadap amalan yang umum dan khusus adalah berlainan. Bersesuaian dengan pendekatan sistem dan teori kontigensi, setiap amalan umum secara bersendirian atau berinteraksi akan menyokong keberkesanan orientasi organisasi. Elemen umum tadi menjadi struktur utama yang mempengaruhi pencapaian amalan-amalan teras firma. Jadual 1 menunjukkan senarai elemen-elemen berkaitan orientasi pasaran dan TQM. Nilai pelanggan menjadi daya penyatuan di antara kedua-duanya. Elemen-elemen tersebut kemudiannya digabungkan ke dalam satu model kajian yang digelar *orientasi kualiti berasaskan pasaran* yang dicadangkan untuk kajian empiris.

INISIATIF PENUMPUAN PASARAN

Secara tradisi, *penumpuan pelanggan* menepati 'konsep pemasaran' (Kohli & Jaworski 1990; Levitt 1969; Narver & Slater 1990; Webster 1994).

JADUAL 1. Elemen khusus dan elemen umum orientasi kualiti berasas pasaran

Elemen khusus TQM	Elemen umum	Elemen khusus orientasi pasaran
1. Pengurusan pembekal	1. Orientasi pelanggan	1. Orientasi teknologi
2. Penggunaan alat-alat kualiti	2. Komitmen pengurusan	2. Pengubahsuaian campuran-pemasaran
3. Pengoptimuman operasi	3. Koordinasi antara jabatan	3. Orientasi pesaing
4. Penglibatan pekerja	4. Ilmu dan pembelajaran	4. Perhubungan pelanggan
5. Reliabiliti produk	5. Pengoptimuman rekabentuk	5. Orientasi inovasi
6. Pembaikan berterusan	6. Kelebihan pasaran	6. Perletakan strategik
7. Latihan kualiti	7. Pengukuran	7. Penjenamaan
8. Kuasa bertindak pekerja (Empowerment)	8. Kepuasan pelanggan	8. Pemasaran antara-bangsa
9. Kerja sepasukan		9. Kajian pasaran
10. Ukurtara		

Literatur juga meletakkan “orientasi pelanggan” sebagai tiang utama TQM, yang seterusnya meluaskan lagi dimensi konsep tersebut (Webster 1994; Deming 1982). Hal ini jelas dibayangkan oleh Deming di awal tahun 1950’an (Deming 1982). Kotler (1997) menganjurkan konsep “kualiti pemasaran keseluruhan” yang menghubungkan pendekatan kualiti dengan orientasi pasaran melalui “orientasi pelanggan”. Secara prinsipnya, penumpuan pelanggan menepati falsafah konsep pemasaran, khususnya “orientasi pelanggan” dianggap sebagai amalan umum dari model konseptual *orientasi kualiti berasas pasaran* yang dicadangkan dalam kajian ini. Justeru, mengikut pandangan ini, *orientasi pelanggan* bermaksud perkara-perkara berikut: (1) Firma boleh menjanakan nilai pelanggan kerana ia faham tentang rantaian nilai pelanggan (Porter 1980); (2) firma beriltizam menjanakan maklumat pasaran dan memberi respon kepada maklumat secara keseluruhan (Jaworski & Kohli 1993; Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990); (3) firma membentuk peletakannya berasaskan pasaran sasaran serta keupayaan dan kompetensinya menyampaikan nilai yang unggul, rapat dengan pelanggan, dan mendahului pesaing (Day 1990: 357); (4) firma melakukan inovasi secara terus-terusan atau memperbaiki proses perniagaan bagi meningkatkan nilai pelanggan dan menceriaikan pelanggan (Deming 1982, Hamel & Prahalad 1994); dan (5) firma mengurus portfolio pelanggan, pasaran kompetitif termasuk teknologi, demi memperbaiki hubungan dengan pelanggan (Webster 1994; Wayland & Cole 1997).

Seperti juga orientasi pasaran, TQM adalah suatu budaya. Maka perlaksanaannya memerlukan perhatian kepada satu-satunya penekanan. Jika orientasi pelanggan dan penumpuan operasi dianggap sebagai alternatif untuk dipilih hanya satu antaranya misalnya seperti strategi ‘pembezaan’

atau strategi 'kos rendah' Porter (1980), justeru *orientasi kualiti* juga dianggap berada pada satu kontinum di atas skala yang merentasi 'penumpuan pelanggan' sehingga 'penumpuan operasi' (Rajah 2). Lantas, amalan TQM yang mempamerkan 'penumpuan pelanggan' yang tinggi boleh dianggap sebagai 'berorientasikan pasaran'.

Orientasi kualiti menekankan kualiti konforman (mengeluarkan produk mengikut spesifikasi) dan kualiti prestasi (menyediakan pelanggan dengan produk yang sentiasa diperbaiki) (Deming 1982; Juran 1992). Oleh itu, kehendak pelanggan menjadi input utama yang menggerakkan TQM. Input kualiti dari penyaringan persekitaran, analisis pesaing, penelahan teknologi dan maklumbalas dari pelanggan terkandung dalam aktiviti penjaan inteligen pasaran. Malah maklumat pelanggan dan pesaing yang dikumpul dan disebarkan dalam organisasi adalah sebahagian dari proses orientasi pasaran (Kohli & Jaworski 1990). Proses ini melibatkan penyelarasan organisasi yang besar kemungkinannya diterajui oleh ahli pemasaran (Webster 1998; 1994). Aktiviti kualiti berasaskan pasaran bertujuan memenuhi 'kualiti prestasi', iaitu kualiti berasaskan tanggapan pelanggan ke arah menghasilkan kelebihan pasaran. Sebaliknya, penentuan 'kualiti konforman' terhadap spesifikasi rekabentuk menjadi tanggungjawab operasi dalaman. Kedua-duanya, bagaimana pun, memerlukan koordinasi yang berkesan antara jabatan.

Orientasi pasaran yang tinggi, terutamanya orientasi pelanggan akan mempengaruhi secara terus 'kualiti rekabentuk' kerana amalan TQM yang berorientasi pasaran akan mampu memperbaiki semua aktiviti bersangkutan dengan kualiti rekabentuk. Pengoptimuman rekabentuk proses misalnya, adalah hasil dari kerja berpasukan, terutamanya kumpulan pemasaran dan operasi. Dipercepatkan oleh komunikasi, rangkaian, dan penglibatan pembekal dan pelanggan, pengoptimuman rekabentuk ini relevan lebih-lebih lagi dalam konteks inovasi. (Imai, Nonaka & Takeuchi 1985). TQM menekankan pendekatan pasukan silang-fungsi dalam menyelesaikan masalah kualiti. Maka amalan ini dapat memperbaiki penyelarasan antara fungsi. Ini seterusnya memperbaiki kelancaran pemindahan maklumat. Meskipun tidak sering mengurangkan konflik, TQM dapat membantu pekerja supaya mengutamakan suatu isu yang penting, misalnya kehendak pelanggan. Ini bermakna firma TQM memperlihatkan koordinasi yang lebih baik melalui pasukan bersilang fungsi. Seterusnya, penyebaran maklumat kualiti dan maklumat pelanggan yang lancar akan meningkatkan kadar responsifnya terhadap pasaran. Dalam kata lain, 'penyelarasan organisasi' bukan sahaja menjadi elemen jelas dalam konstruk orientasi pasaran (Kohli & Jaworski 1990), bahkan juga elemen bagi pengurusan kualiti yang berkesan.

Selanjutnya, model anugerah kualiti seperti Anugerah Baldrige, Anugerah Deming, dan EFQM memberi penekanan bahawa kehendak dan harapan pelangganlah yang menjadi kriteria keberkesanan program kualiti. Penekanan ini juga bersesuaian dengan konsep pemasaran. Penyatuan orientasi pasaran

berteras kualiti disokong melalui elemen umum seperti orientasi pelanggan, orientasi pesaing, inovasi, dan koordinasi antara fungsi. Bagaimanapun, penyelerakan elemen-elemen yang terpilih dari orientasi tersebut sahaja yang membawa kepada 'orientasi pelanggan' yang tinggi. Perkara ini boleh ditentukan melalui kajian empiris terhadap elemen-elemen yang tersenarai dalam Jadual 1.

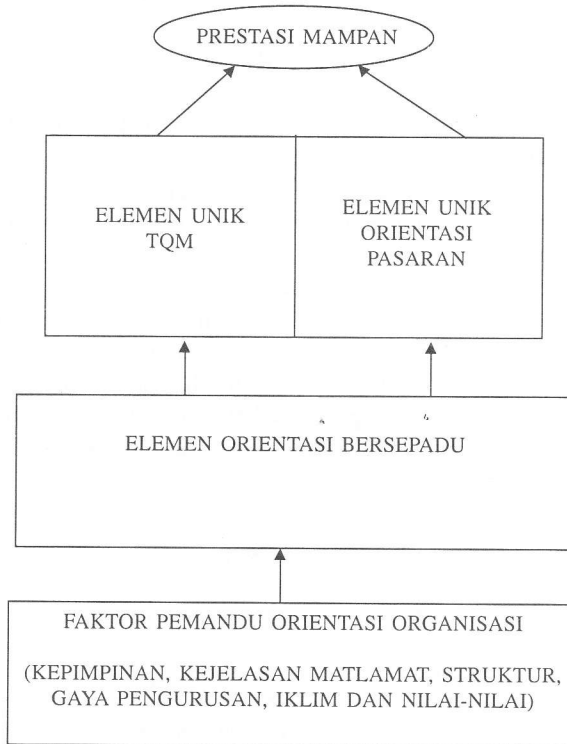
Elemen-elemen yang bersepadu dari model konseptual (Rajah 3) dilabelkan sepadan dengan senarai dalam model kajian Rajah 4. Sebahagian daripada elemen khusus dari Jadual 1 berupa elemen dari fungsi pemasaran dan bukan elemen dari orientasi pasaran yang didapati dalam literatur. Oleh itu tidak semua elemen tersebut perlu dikaji dalam satu peringkat kajian. Senarai cadangan konstruk yang dicadangkan disini hanya elemen teras orientasi kualiti dan orientasi pasaran. Kajian lanjutan boleh meneliti hubungan kesemua elemen TQM dan orientasi pasaran termasuk orientasi pemasaran, iaitu elemen khusus dari orientasi pasaran. Konstruk 'prestasi mampan' dicadangkan diukur meliputi lapan variabel seperti tertera dalam Jadual 2.

Rajah 3 menunjukkan hasil gabungan kedua-dua elemen teras orientasi kualiti dan elemen teras orientasi pasaran dalam satu kajian. Ia memandu

JADUAL 2. Cadangan konstruk-konstruk kajian

Kod	Konstruk kajian seperti dalam Rajah 4
Q1	Penumpuan operasi – pengoptimuman proses
Q2	Penumpuan operasi – reliabiliti produk
Q3	Penumpuan luaran – pengoptimuman reka bentuk
Q4	Penumpuan luaran – kelebihan pasaran
M1	Orientasi pelanggan
M2	Orientasi pesaing
M3	Orientasi teknologi
M4	Orientasi inovasi
M5	Penyelarasan organisasi
P1	Pertumbuhan jualan
P2	Pulangan ke atas aset
P3	Pengekalan pelanggan
P4	Kejayaan dalam produk baru
P5	Citra koporat atau reputasi firma
P6	Jualan berbanding dengan keberuntungan
P7	Kepuasan pelanggan
P8	Saham pasaran relatif
E1	Keributan pasaran
E2	Intensiti persaingan
E3	Keributan teknologi

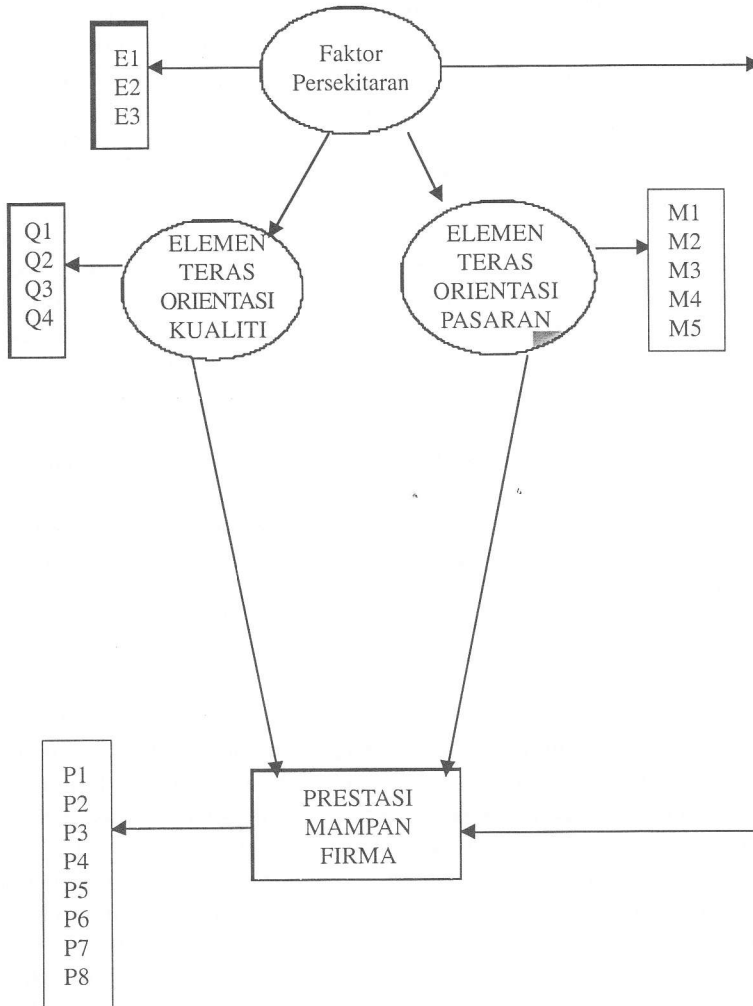
Dipengaruhi oleh persekitaran makro dan mikro



RAJAH 3. Gabungan orientasi kualiti berasas pasaran

pengurus untuk memilih cara terbaik menjalankan urusan perniagaan sebagai suatu budaya organisasi yang mementingkan kepuasan pelanggan yang menguntungkan. Aspek budaya meliputi persekitaran pengurusan dan gaya pengurusan yang sifatnya tergantung kepada faktor-faktor persekitaran mikro organisasi. Disini orientasi firma merujuk kepada bagaimana firma itu berinteraksi dengan kesemua faktor persekitaran (Miles et al. 1995). Secara eksplisitnya, orientasi sebenar adalah hasil hubungan firma dengan persekitaran kompetitif dalaman dan luaran dan ianya unik bagi setiap firma atau industri. Ini bermaksud bahawa, sesuatu orientasi sebenar menggambarkan pemilihan elemen kandungan dan proses dari model di atas yang setara dengan sumber-sumber dan kemahiran firma bagi mewujudkan kelebihan bersaing yang mampan.

Yang ditonjolkan dalam Rajah 3 ialah gabungan elemen-elemen pengurusan kualiti dan orientasi pasaran ke dalam falsafah perniagaan. Falsafah yang dianuti ini diandaikan mempengaruhi keputusan-keputusan



RAJAH 4. Orientasi kualiti berasas pasaran: Model kajian

strategik dan taktikal untuk organisasi. Ini bersesuaian dengan cadangan Borch (1947), yang mengatakan bahawa orientasi perniagaan itu adalah garis panduan yang tersirat dan tersurat bagi semua aktiviti perniagaan. Foxall (1984) pula menambah dengan berpendapat bahawa orientasi organisasi mempengaruhi tindakan, sikap, dan gelagat ahli-ahli dalam sesuatu syarikat. Ini bermakna bahawa orientasi kualiti berasas pasaran perlu diserapkan ke seluruh organisasi dengan cara yang dipimpin oleh pengurus atasan. Secara teori, model ini mencakupi semua elemen penting dari gelagat berasas pasaran (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990) dan amalan-amalan

“penumpuan kualiti”. Bagaimanapun pada praktiknya, setiap firma mempunyai persekitaran yang berbeza, jadi mereka akan mempamerkan prinsip-prinsip operasi yang bersesuaian dengan penumpuan dalaman atau luarannya.

Dalam Rajah 4, elemen-elemen kandungan dipisahkan dari elemen-elemen ‘proses’ untuk memahami kelebihan bersaing dengan lebih mendalam. Elemen ‘kandungan’ – yakni penyebab kepada kelebihan bersaing, termasuklah kecekapan proses atau pengoptimuman operasi, reliabiliti produk, pengoptimuman rekabentuk dan kelebihan pasaran (Reed et al. 1996). Elemen-elemen teras ini bukanlah satu senarai yang mutakhir dan lengkap, namun dianggap sebagai yang paling penting dan mencakupi konsep-konsep lain yang berkaitan. Rajah 4 ini cuba menunjukkan laluan penyebab dengan harapan suatu kajian empiris dapat dijalankan dengan lebih mudah demi pembangunan teori hubungan orientasi perniagaan kelak. ‘Elemen kandungan’ terjana dari literatur yang berasaskan tiga paras definisi kualiti, iaitu kualiti rekabentuk, kualiti konforman (Deming 1982) dan kualiti prestasi dan empat elemen kualiti iaitu: kualiti rekabentuk, kualiti konforman, keboleh-dapatan dan khidmat jualan (Juran & Gryana 1988). Dalam hal ini, Juran (1992) dengan jelasnya menekankan kualiti prestasi dari sudut adanya aktiviti itu dan khidmat selepas jualan. Kedua-dua elemen teras ini, boleh diterjemahkan sebagai kualiti dalam pasaran yang bermaksud reliabiliti produk, sejajar dengan pengertian yang terkandung dalam model SERVQUAL (Zeithaml et al. 1990).

Sebagai unsur penting dalam pengukuran TQM, ‘reliabiliti’ adalah suatu konstruk komposit yang terdiri dari pelbagai sub-konstruk lain, termasuklah ketahanan produk (seperti umur kebolehgunaannya), kemudahan penggunaannya, kadar keselenggaraannya, keboleh-dapatan alat gantinya, kadar pembetulan, kadar penyerahan (mengikut yang dijanjikan), perkhidmatan tepatmasa, dan integriti perkhidmatan dalam memperbaiki kerosakan atau penyelesaian aduan pembeli. Dalam kata lain, reliabiliti mempunyai banyak hubungan dengan kepuasan pelanggan. Ia berupa faedah teras produk bersama dengan ciri-ciri penawaran lain yang merumpunkan faedah-faedah pelanggan. Ini bermakna bahawa reliabiliti yang tinggi bukan sahaja menjadi penentu prestasi produk mengikut pandangan pengguna, malah ia menjadi pra-syarat kepada kepuasan itu sendiri.

‘Kelebihan pasaran’ pula bermaksud hasil gabungan reliabiliti produk dan kepuasan pelanggan berbanding dengan penawaran pesaing dalam industri. Dalam kata mudah, kelebihan pasaran adalah akibat dari reliabiliti produk dan kepuasan pelanggan yang sememangnya menjadi teras strategi yang berkait dengan kualiti. Oleh itu, kualiti prestasi diukur mengikut pandangan pelanggan dan boleh ditingkatkan secara luaran melalui aktiviti pemasaran seperti pendidikan pelanggan dan perkhidmatan selepas jualan.

‘Kualiti konforman’ dalam pengurusan operasi dan kejuruteraan bermaksud usaha menepati piawai rekabentuk dalam proses pembuatan dan

pengeluaran (Crosby 1979) dan berkait rapat dengan kawalan proses. Pengoptimuman operasi banyak ditentukan oleh rekabentuk yang optimum yang seterusnya menghasilkan produk yang mempunyai reliabiliti tinggi. Kesemua rantaian nilai ini diperbaiki dengan berterusan melalui usaha-usaha TQM dan orientasi pasaran. Matlamat bersama TQM dan orientasi pasaran secara terkumpul bertujuan untuk mencapai keunggulan operasi dan kedudukan unik dalam pasaran bagi menjamin kemampuan prestasi. Melalui pendekatan bersepadu ini, falsafah pemasaran dan aktiviti pemasaran tidak lagi, dilihat sebagai terpisah dari pengurusan kualiti. Orientasi kualiti berasas pasaran pada akhirnya, menggabungkan dua falsafah utama perniagaan dalam penjanaaan kelebihan bersaing yang menjadi cita-cita firma yang berjaya.

AMALAN TQM BERORIENTASI PASARAN

Amalan TQM yang bertumpu pelanggan mempamerkan amalan orientasi pasaran pada tahap yang tinggi. Firma yang mengamalkan tahap TQM pada tahap ini mementingkan pembelajaran tentang pasaran dan membina keupayaan berasaskan pasaran seperti perhubungan pelanggan, pengekalan pelanggan dan ukurtara pesaing. Firma-firma ini memenuhi permintaan pelanggan mengikut ukuran-ukuran berorientasikan pelanggan seperti kualiti yang tinggi, kos yang rendah dan masa menunggu yang pendek. Kesemua ini adalah ukuran bersifat luaran dari operasi yang menggambarkan amalan norma firma bertaraf dunia (Schonberger 1986: 205). Ini adalah berbeza dari ukuran-ukuran tradisi yang bersifat dalaman seperti varian kos, tarikh akhir, kecekapan, penggunaan sumber dalaman, yang tidak diminati oleh pelanggan untuk diketahui. Boleh disimpulkan bahawa ukuran-ukuran berorientasi pasaran lebih hampir mengukur kelebihan bersaing firma. Pengukuran yang komprehensif bagi firma berorientasi pasaran dan mengamalkan TQM, harus meliputi keseluruhan aspek dari kualiti rekabentuk, kualiti konforman, hinggalah ke kualiti prestasi.

Satu aspek lagi ialah penjanaaan kelebihan bersaing dengan memuaskan kehendak pelanggan melalui kualiti (Deming 1982). Kualiti produk mendahului nilai pelanggan kerana kualiti terlebih dahulu ditentukan di tahap pengeluaran secara dalaman. Nilai pelanggan hanya diketahui dari pasaran selepas produk berada di tangan pengguna. Pengurus yang percaya kepada falsafah orientasi kualiti berasaskan pasaran harus mengoptimumkan kedua-dua aspek di atas, iaitu kualiti produk dan nilai pelanggan. Matlamat sebenar aktiviti ini bukan sahaja menjanaaan kelebihan bersaing tetapi juga menterjemahkan kelebihan bersaing yang dijanakan dalam bentuk ukuran prestasi mampan. Dalam pendekatan sepadu ini, kualiti konforman kepada rekabentuk dan prestasi produk dalam pasaran harus diberi perhatian ; lantas mengimbangi aspek dalaman dan luaran tersebut menjadi tanggungjawab utama pengurus dalam memperbaiki nilai pelanggan luaran. Ini juga harus

menjadi wawasan firma – iaitu peningkatan perolehan melalui pengoptimuman kelebihan pasaran dan keutamaan kos melalui operasi yang unggul. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan melakukan amalan-amalan umum dan khusus dari kandungan model orientasi kualiti berasas pasaran.

Pengurus yang menghayati TQM juga sentiasa menilai proses-proses rantaian nilai mereka dari masa ke semasa. Pengurusan proses dan pembaikan berterusan yang diketahui menjadi tunjak TQM yang turut menjadi penggerak peningkatan prestasi organisasi. Di samping peningkatan prestasi secara perlahan dan berterusan, firma TQM juga mengamalkan peningkatan secara drastik melalui ukurtara. Pendekatan ini bersifat luaran dengan memilih amalan terbaik dalam kelas produk dan seterusnya mencapai amalan terbaik bertaraf dunia dalam industri (Day 1998). Pembaikan dalam konteks firma yang berpandukan pasaran merangkumi inovasi produk, pembaikan proses dan pembaikan ukurtara itu sendiri.

Firma yang bersaing dalam penyampaian nilai, harus menekankan maklumat operasi dalaman dan aktiviti pemasaran luaran. Penyampaian nilai pelanggan adalah berkait dengan memenuhi kehendak pelanggan dalam semua dimensi nilai pelanggan. Menurut Woodruff (1997), nilai pelanggan ditentukan oleh tiga paras kepuasan iaitu dorongan pelanggan, kepuasan berasaskan akibat dan yang berasaskan atribut produk. Dalam hal ini, kemahiran dalam menggembelikan aspek-aspek paras nilai ini berkait dengan mengurus proses dalaman dan *orientasi nilai pelanggan*. Di sinilah keupayaan menyampaikan nilai pelanggan menjadi sumber kelebihan bersaing yang sebenarnya.

Penekanan ke atas kedua-dua aspek kualiti operasi dalaman dan pengurusan nilai pelanggan luaran dapat disebarkan dengan bantuan alat-alat TQM yang sediaada seperti QFD ('quality function deployment'), ukurtara, pengukuran kepuasan pelanggan, dan sistem maklumat berorientasi nilai pelanggan (Woodruff 1997). Ini bermakna bahawa firma yang mengamalkan TQM lebih cenderung mempamerkan penggunaan alat-alat kualiti yang berkesan, menyebarkan maklumat kualiti dalaman, dan penggunaan maklumat pelanggan luaran. Keadaan ini hanya akan berjaya jika wujud penyelarasan organisasi yang baik, komunikasi dalaman yang cekap, dan pasukan silang fungsi yang berkesan. Sebagai rumusan, firma yang mengamalkan TQM yang berorientasi pasaran akan dapat memenuhi kepuasan pelanggan dengan lebih baik dari pesaing, mencapai pertumbuhan yang lebih rancak, serta prestasi yang lebih mampan dari firma TQM yang berorientasi dalaman semata-mata. Ini menghasilkan dua buah proposisi yang dicadangkan untuk kajian masa hadapan:

P 1: Firma yang mengamalkan TQM bertumpu pelanggan mempamerkan tahap orientasi pasaran yang tinggi.

P 2: Firma yang mengamalkan TQM bertumpu pelanggan mempamerkan orientasi pasaran yang lebih tinggi dari firma yang mengamalkan TQM bertumpu operasi.

Firma yang menganuti TQM boleh meraih kelebihan bersaing di pasaran dan juga dari proses operasi. Di dalam pasaran, sesuatu kedudukan istimewa dapat meningkatkan saham pasaran dan perolehan. Dean dan Bowen (1994) menghubungkan TQM dengan kelebihan bersaing melalui pertalian peningkatan kualiti, harga tinggi dan saham pasaran. Rekabentuk yang cekap dan berkesan menghasilkan reliabiliti dan reputasi produk dalam pasaran (Reed et al. 1996). Pengiktirafan reliabiliti hanya berlaku selepas pembelian dan penggunaan produk, justeru itu kesannya mengambil masa untuk dikenali. Sebaik sahaja reputasi tentang reliabiliti terbina, pembelian ulangan akan lebih kerap berlaku. Reputasi yang berakar-umbikan reliabiliti adalah sumber kukuh kelebihan bersaing, dan ianya mampan kerana lebih sukar untuk ditiru oleh pesaing (Kay 1993). Maka proposisi P3 berikut dicadangkan:

P3: Firma yang tinggi orientasi pasarnya yang mengamalkan TQM untuk menjana kelebihan pasaran, mencapai prestasi mampan yang tinggi.

PENGOPTIMUMAN REKA BENTUK DAN PRESTASI MAMPAN

Pengoptimuman reka bentuk akan memperbaiki kecacatan dalam pengeluaran dengan menggunakan rekabentuk yang mudah, serta memakai jumlah komponen yang kurang. Ia juga membolehkan firma meningkatkan pengoptimuman proses dengan cara-cara seperti pemodenan kilang, pembesaran kemudahan, susunatur semula, reka bentuk semula, dan kejuruteraan semula. Pengoptimuman reka bentuk selalunya terdorong oleh proses dalaman dan ini berbeza dengan reliabiliti yang lebih tergantung kepada rangsangan pasaran seperti aduan pelanggan (Garvin 1988). Pada dasarnya, pengoptimuman reka bentuk, pengoptimuman proses dan reliabiliti adalah prasyarat kepada penurunan kos dan keunggulan operasi. Pengoptimuman reka bentuk menjadi penentu beberapa aset strategik yang berkait dengan penjanaan kelebihan pasaran yang membawa kepada kelebihan bersaing yang mampan atau yang dapat dilestarikan (yakni, wujud dengan dayatahan secara berkekalan). Maka disimpulkan bahawa firma yang mengamalkan TQM dengan baik yang bertumpu pelanggan atau bertumpu operasi akan memperolehi faedah dari pengoptimuman reka bentuk dan reliabiliti produk dan dengan itu, menjadi lebih tertumpu kepada pelanggan dan berorientasi pasaran.

Kualiti reka bentuk merupakan proses dan aktiviti yang menjamin agar pengeluar memenuhi kehendak pelanggan (Fox 1993: 2). Aktiviti utama ialah mengenalpasti kehendak pelanggan, membangunkan apa yang dapat memenuhi kehendak tersebut, memeriksa konforman ke atas kehendak tadi

dan memastikan agar kehendak itu dipenuhi (Oakland 1993: 45). Pengurusan reka bentuk yang berkesan sering mengamalkan teknik seperti kejuruteraan serentak atau reka bentuk keseluruhan. Kejuruteraan serentak melibatkan semua bahagian firma menyertai proses reka bentuk dari peringkat awal lagi. Ini adalah penting, kerana hampir 80 % dari kos produk ditentukan pada tahap reka bentuk (Pye 1998). Kejuruteraan serentak termasuk juga teknik-teknik seperti 'kaedah reka bentuk Taguchi', reka bentuk untuk 'manufacturability', reka bentuk untuk pemasangan, dan QFD (Reed et al. 1996). QFD merupakan pemilihan dan penyerapan harapan pelanggan yang penting dalam reka bentuk untuk mewujudkan kedudukan kelebihan pasaran dan berkesannya kos untuk produk. Selain dapat mengekalkan kualiti reka bentuk, teknik ini juga dapat menurunkan tempoh reka bentuk sebanyak 40% dan kos reka bentuk sebanyak 60% (Hauser & Clausing 1988).

Reka bentuk berkomputer ialah salah satu pemboleh kejuruteraan serentak. Kaedah ini dapat menyediakan data reka bentuk yang konsisten yang membantu penyelarasan proses di antara jabatan. Ini dibantu pula oleh pengurusan data elektronik yang dapat mempercepatkan akses kepada maklumat dan menyemak dokumen penting. Akhirnya ini memendekkan kitaran produk baru, meningkatkan kompleksiti produk dan memendekkan tempoh produk memasuki pasaran. Budaya TQM dan orientasi pasaran memupuk struktur rata, komunikasi koporat yang segera, dan amalan pembuatan keputusan secara berpasukan bersilang fungsi. Akhirnya ini memendekkan proses reka bentuk dengan cepat dan menurunkan kos pembangunan produk (Lau 1996). Mengikut Lau (1996), rekabentuk cara modul memberi keluwesan dan kepantasan kepada firma untuk memenuhi permintaan pasaran yang berubah-ubah. Reka bentuk juga menentukan elemen-elemen produk yang ketara dan cirinya yang tidak ketara. Ini seterusnya akan mempengaruhi keputusan-keputusan kewangan dalam operasi seperti perolehan, kos dan modal yang semuanya memberi kesan kepada keuntungan. Misalnya, penggunaan bahan yang lebih murah akan mengurangkan kos keseluruhan. Reka bentuk untuk memudahkan pembuatan (mudah diselenggara) dapat meningkatkan produktiviti buruh dan kapasiti kemudahan sedia ada (Hayes & Wheelwright 1994: 249).

Flynn et al. (1995) mencadangkan bahawa reka bentuk yang optimum memberi kesan secara langsung ke atas kualiti prestasi. Bolehlah dikatakan bahawa firma TQM yang mengeluarkan produk yang tinggi reliabilitinya dan mengamalkan pengoptimuman reka bentuk akan berjaya menurunkan kos dan meningkatkan prestasi. Demikian juga firma TQM yang berorientasi pasaran yang mengamalkan pengoptimuman reka bentuk dan mengeluarkan produk berliabiliti, akan lebih mampu mengekalkan prestasi mampan. Maka dicadangkan proposisi berikut :

P4: Firma yang tinggi orientasi pasarannya yang mengamalkan TQM untuk memperbaiki pengoptimuman reka bentuk, mencapai prestasi mampan yang tinggi.

PENGOPTIMUMAN PROSES DAN PRESTASI FIRMA

Pengoptimuman proses merujuk kepada keupayaan organisasi dan amalan-amalannya yang bertujuan untuk mengawal kecekapan operasi dalam menyampaikan nilai. Matlamatnya ialah untuk mengurangkan kos dan menjamin kualiti konforman kepada rekabentuk. Pembaikan proses boleh membawa kepada amalan terbaik proses melalui penggunaan sepenuhnya kemudahan, kecekapan buruh, pengurangan pembaziran kerja, peningkatan reliabiliti produk dan penurunan kos operasi secara relatif. Usaha TQM dalam meningkatkan prestasi tidak menekankan pengurangan jumlah pekerja. Ini berbeza dengan cara dalaman lain untuk peningkatan produktiviti, seperti pengstrukturkan semula, pelapisan semula atau kejuruteraan semula, yang sering berakhir dengan pemotongan jumlah pekerja (Hamel & Prahalad 1994). Dalam kontek operasi, peningkatan produktiviti adalah setara dengan pengoptimuman proses yang boleh dihasilkan dari pembaikan rekabentuk, pembaikan reliabiliti atau konforman kepada spesifikasi. Flynn et al. (1995) mencadangkan bahawa pengurusan proses yang berkesan akan memperbaiki prestasi kualiti melalui kesan penurunan varian proses dan kecacatan dalam pengeluaran. Mereka berpendapat bahawa pengurusan aliran proses merangkumi penyelenggaraan pencegahan (Garvin 1993), 'foolproofing' atau 'poka-yoki', keluwesan dan penjadualan yang berkesan serta kerjasama di antara para pengurus dan pekerja dalam penyelesaian masalah operasi. Oleh itu, firma TQM yang memperbaiki pengoptimuman proses akan mampu mengawal kos operasi dan seterusnya mencapai prestasi yang mampan. Ini menghasilkan proposisi berikut :-

P5 (i):Firma yang tinggi orientasi pasarannya yang mengamalkan TQM untuk memperbaiki pengoptimuman proses, mencapai prestasi mampan yang tinggi.

P5 (ii): Firma yang rendah orientasi pasarannya yang mengamalkan TQM untuk mengoptimumkan proses, mencapai prestasi mampan yang sederhana.

RELIABILITI PRODUK DAN PRESTASI FIRMA

Kepimpinan dalam kualiti berteraskan usaha menjadi pemimpin industri melalui pencapaian kualiti yang tinggi dalam prestasi produk, reliabiliti, ciri dan kos berdayasaing. Oleh kerana reliabiliti produk melahirkan reputasi produk itu sendiri yang turut menyumbang kepada komponen reputasi syarikat di pasaran, reliabiliti ini menjadi sumber kelebihan di pasaran. Dengan menggembelingkan reputasi sebagai aset strategik, se sebuah firma dapat meletakkan harga yang tinggi ke atas produk di pasaran. Reliabiliti

produk juga didapati berkait dengan aduan pelanggan yang rendah, kos jaminan yang rendah, kos perkhidmatan selepas jualan yang rendah, kepuasan pelanggan yang tinggi dan tanggapan baik oleh pasaran terhadap kualitinya yang baik. Perbezaan tanggapan terhadap prestasi produk firma berbanding dengan penawaran pesaing dapat mewujudkan kelebihan berbanding dan reputasi yang menjadi sumber kemampuan prestasi firma. Ketekalan reliabiliti juga dipengaruhi oleh kawalan pembekal dan sistem penyelenggaraan. Keperluan terhadap reliabiliti sesuatu keluaran melibatkan tahap penyertaan pelanggan dan pembekal. Keperluan ini juga melibatkan akses kepada khidmat penyelenggaraan, bekalan alat ganti, kakitangan perkhidmatan, usaha pemulihan pelanggan, dan sebagainya. Dengan itu, pembaikan dalam proses menyampaikan nilai pelanggan dapat ditingkatkan dengan memperbaiki segala aspek reliabiliti. Berdasarkan hujah ini, proposisi 6 berikut dicadangkan:

P6 (i): Firma yang tinggi orientasi pasarannya yang mengamalkan TQM untuk memperbaiki reliabiliti produknya, mencapai prestasi mampan yang tinggi.

P6 (ii): Firma yang rendah orientasi pasarannya yang mengamalkan TQM untuk memperbaiki reliabiliti produknya, mencapai prestasi mampan yang sederhana.

FIRMA BERTUMPU OPERASI DAN PRESTASI MAMPAN

Firma-firma yang bertumpukan operasi terdiri dari syarikat-syarikat yang amat mementingkan keunggulan operasi, operasi yang berkesan dan proses yang cekap demi mencapai kos yang rendah. Pengurusnya sentiasa mencari amalan terbaik dan peningkatan hasil operasi sebagai sumber daya saing. Amalan sebegini bertentangan dengan anutan TQM 'bertumpu pelanggan'. Strategi ini bukannya tidak sesuai, terutama sekali dalam situasi pasaran yang stabil di mana tiada keributan teknologi yang menghambat industri supaya berubah. Garvin (1988: 90) menghubungkan kualiti dengan penurunan kos dan Gumesson (1992) menjelaskan pertalian produktiviti dengan keuntungan. Slogan *quality is free* oleh Crosby (1979) mencadangkan potensi penjimatan kos dengan melakukan kerja dengan betul pada kali pertama kali dan setiap kali. Ini mengelakkan kerja dilakukan berulang dan mencegah ketidakpuasan pelanggan. Ini bererti bahawa firma yang menawarkan produk yang murah dan membina citra yang baik di kalangan pelanggan, seterusnya mendorong berlakunya pembelian ulangan, menarik pelanggan baru hasil dari promosi sebaran lisan dan meningkatkan perolehan firma.

Literatur menunjukkan bahawa keunggulan operasi menurunkan kecacatan kos pengeluaran (Crosby 1979, 1984; Deming 1982, 1986). Lebih awal kecacatan dikesan lebih murah ianya diperbaiki (Garvin 1988). Hampir

keseluruhan program TQM seperti pengurusan proses, kawalan statistik, pembaikan berterusan, penglibatan pekerja, pengurusan pembekal, dan pemeriksaan adalah berkaitan dengan keunggulan operasi. Walaupun ajaran guru kualiti banyak menyentuh aspek kecekapan dan kawalan operasi, namun konstruk penumpuan operasi belum lagi ditakrif dan diukur sepenuhnya (Reed et al. 1996). Ini berbeza dengan konstruk 'orientasi pelanggan', yang maksud ukurannya lebih kerap ditemui dalam penulisan-penulisan lepas. Ini menimbulkan dua lagi proposisi berikut yang dicadangkan:

P7: Firma yang mengamalkan TQM bertumpu operasi, mempamerkan tahap orientasi pasaran yang rendah.

P8: Firma yang rendah orientasi pasarnya yang mengamalkan TQM bertumpu operasi, mencapai prestasi mampan yang sederhana atau rendah.

KETIDAKTENTUAN PERSEKITARAN DAN ORIENTASI FIRMA

Bahagian ini memperlihatkan bagaimana, dan sejauh mana faktor persekitaran mempengaruhi hubungan utama di antara gelagat orientasi kualiti berasas pasaran dengan prestasi firma yang mampan. Ke arah matlamat tersebut, tiga dari faktor persekitaran iaitu 'keributan pasaran', 'keributan teknologi', dan intensiti persaingan diambil kira. Kajian pernah membayangkan pertalian di antara orientasi pasaran dan prestasi bergantung kepada ciri-ciri persekitaran di atas (Houston 1986; Jaworski & Kohli 1993; Kohli & Jaworski 1990; Tauber 1974). Organisasi yang beroperasi dalam persekitaran saingan sengit dijangka akan lebih berorientasi pasaran (Lusch & Laczniak 1987). Jaworski dan Kohli (1990) mentakrifkan keributan pasaran sebagai kadar perubahan dalam komposisi pelanggan dan keutamaan mereka. Di dalam suasana persaingan sengit, firma-firma akan sentiasa membuat perubahan ke atas barangan dan perkhidmatan mereka, demi memuaskan kegembiraan pelanggan yang sering berubah. Oleh itu, firma terpaksa menjadi lebih berorientasi pasaran. Pada masa yang sama, tawaran pesaing menyediakan pilihan bagi pelanggan memenuhi kehendak masing-masing. (Houston 1986; Kohli & Jaworski, 1990). Kesengitan persaingan akan menyukarkan firma untuk melestarikan kesetiaan pelanggan mereka. Dalam keadaan ini, orientasi pelanggan dan orientasi pesaing akan menjadi lebih genting, untuk mempertahankan prestasi masing-masing, berbanding dengan keadaan pasaran bersifat monopoli. Ini bermakna bahawa dalam suasana keributan pasaran, keperluan kepada reliabiliti produk, rekabentuk optimum dan pengoptimuman operasi bagi menurunkan kos dan mengekalkan dayasiang menjadi semakin mendesak.

Sebagai satu lagi punca ketidaktentuan persekitaran, keributan teknologi melibatkan kadar perubahan teknologi dalam sesebuah industri. Teknologi membenarkan firma melakukan inovasi produk dan proses, serta memperbaiki hubungan dengan pelanggan untuk mewujudkan kelebihan bersaing.

Bagaimana pun, inovasi dalam teknologi boleh mengurangkan kebergantungan firma ke atas gelagat orientasi pasaran (Jaworski & Kohli 1993). Sebaliknya, dalam suasana teknologi yang stabil atau matang, orientasi pasaran menjadi faktor yang lebih dominan sebagai cara menjamin kelebihan bersaing (Houston 1986; Kaldor 1971; Tauber 1974). Di Malaysia misalnya, diperhatikan bahawa industri pembuatan simen dan pengetinan makanan adalah dua contoh ketara industri yang berteknologi matang atau stabil. Kajian empiris Jaworski dan Kohli (1993) mendapati bahawa paras keributan pasaran, keributan teknologi, dan intensiti persaingan tidak memberi pengaruh yang signifikan ke atas hubungan orientasi pasaran dengan prestasi. Justeru, kajian di masa hadapan perlu melihat kesan yang lebih meluas, yang meliputi kesan-kesan persekitaran tadi ke atas hubungan orientasi kualiti berasaskan pasaran dan prestasi mampan. Hubungan ini boleh dilihat dalam dua keadaan, iaitu hubungan dalam ketidaktentuan yang rendah dan ketidaktentuan yang tinggi.

PENUTUP

Rencana ini meneliti beberapa perkembangan ilmu orientasi perniagaan, termasuklah orientasi dalaman dan luaran firma, matlamat asas TQM dan kesan-kesan orientasi kualiti dan orientasi pasaran ke atas prestasi firma. Bersandarkan kepada pendekatan kontingensi, orientasi firma dibincang dari aspek dimensi 'pelanggan-operasional' dan dari sudut 'kawalan-pembelajaran'. Rencana ini seterusnya membincangkan penyatuan dan hubungkait elemen-elemen TQM dengan orientasi pasaran, sehinggalah tercipta suatu model konseptual bersepadu dengan faktor persekitaran yang bertindak sebagai moderator hubungan-hubungan tadi. Sebagai kesimpulan, kerangka kajian empirikal dalam penulisan ini dibina dari model konseptual yang menghubungkan elemen-elemen orientasi kualiti dengan orientasi pasaran, ke arah penjaan prestasi mampan untuk firma. Model kajian ini diharapkan dapat menerangkan dengan lebih jelas lagi tentang konsep orientasi kualiti berasaskan pasaran. Konsep yang kami huraikan ini menggambarkan suatu pendekatan dalam pengurusan secara bersepadu. Saperti dikelompokkan dalam Rajah 4, orientasi bersepadu ini meliputi elemen teras orientasi kualiti yang menumpukan kepada kedua-duanya kepentingan 'operasi' dan 'luaran' (Gummesson 1993), serta faktor kandungan yang terdiri dari pengoptimuman proses, reliabiliti produk, pengoptimuman reka bentuk dan kelebihan pasaran (Reed et al. 1996). Sebagai falsafah pengurusan, model ini berlandaskan elemen asas kualiti yang dipandu oleh keadaan pasaran, dalam menjanakan kelebihan bersaing bagi firma, yang seterusnya dijangka menghasilkan prestasi yang mampan. Takrifan kerja elemen teras orientasi pasaran pula terdiri dari pengukuran orientasi pelanggan, orientasi pesaing,

orientasi teknologi, orientasi inovasi dan juga penyelarasan organisasi. Prestasi mampan pula mencerminkan prestasi yang dapat dilestarikan atau bertahan dayasaingnya untuk menjamin survival firma beroperasi secara berterusan dalam pasaran dinamik. Untuk dioperasionalisasikan secara empiris, prestasi mampan ini merupakan suatu pengukuran komposit yang mengandungi suatu set lapan buah variabel dalam senarai Jadual 2 tadi. Ekoran hasil kajian empiris lepas serta sorotan-sorotan para penyelidik, suatu set lapan proposisi dijanakan. Ini diharapkan dapat memandu penyelidikan empiris pada masa hadapan, untuk menyiasat dengan lebih mendalam tentang perhubungan-perhubungan antara konstruk-konstruk yang bersabit.

RUJUKAN

- Borch, F. J. 1947. *The marketing philosophy as a way of business life*. New York: General Electric
- Buchanan, R. W. T. & Gillies, C. S. 1990. Value managed relationships: the key to customer retention and profitability. *European Management Journal* 8(4): 523-526.
- Buzzel, R. D. & Gale, B. T. 1987. *The PIMS principles: linking strategy to performance*. New York: Free Press.
- Crosby, P. B. 1979. *Quality is free*. London: Penguin Books.
- Crosby P. B. 1984. *Quality without tears*. Maidenhead: McGraw Hill.
- Dale, B. G. 1996. Benchmarking on total quality management adoption: a positioning model. *Benchmarking for Quality Management and Technology* 3(1): 28-37.
- Day, G. S. 1990. *Market-driven strategy: process for creating value*. New York: The Free Press.
- Day, G. S. 1994a. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58(4): 37-52.
- Day, G. S. 1994b. Continuous learning about markets. *California Management Review* 36(4): 9-25.
- Day, G. S. 1998. What does it mean to be market-driven? *Business Strategy Review* 9(1): 1-14.
- Dean, J.W. & Bowen, D. E. 1994. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review* 19(3): 392-419
- Deming, W.E. 1982. *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Dervitsiotis, K. A. 1998. The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. *Total Quality Management* 9(1): 109-122.
- Desphande, R., Farley, J. U. & Webster, F. E., Jr. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing* 57(1): 23-37.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. 1995a. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences* 26(5): 659-692.

- Flynn, B. B., Sakakibara, S. & Schroeder, R. G. 1995b. Relationship between JIT and TQM: practices and performance. *Academy of Management Journal* 38(5): 13-25.
- Foxall, G. 1984. *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*. New York: St. Martin's Press
- Fox, J. 1993. *Quality through design: the key to successful product delivery*. McGraw Hill International (UK).
- Gale, B. T. 1994. *Managing Customer Value*. New York: Free Press.
- Garvin, D. A. 1988. *Managing Quality: The strategic and competitive edge*. New York: Free Press.
- Garvin, D. A. 1993a. Quality on the line. *Harvard Business Review* 61(5): 64-75.
- Garvin, D. A. 1993b. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71(4): 78-91.
- Garvin, D. A. 1998. The process of organization and management. *Sloan Management Review* 39(4): 33-50.
- Gatignon, H. & Xuereb, J. M. 1997. Strategic orientation of the new product performance. *Journal of Marketing Research* 34(1): 77-90.
- Grant, R. M., Shani, R., & Krishnan, R., 1994. TQM challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review* 35(2): .25-35.
- Gummesson, E. 1998. Implementation requires a paradigm. *Journal of The Academy of Marketing Science* 26(3): 242-249.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. 1995. Total quality management: empirical, conceptual, and practical Issues. *Administrative Science Quarterly* 40(2): 309-342.
- Hall, W. K. 1980. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review* 58(5): 75-85.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Haris, C.R. 1995. The evolution of quality management: An overview of the TQM literature. *Canadian Journal of Administrative Science* 12(2): 95-104.
- Hauser, J. F. & Clausing, D. 1988. The house of quality. *Harvard Business Review* 66(3): 63-73.
- Hayes, R. H. & Wheelright, S. C. 1994. *Restoring our competitive edge*. New York, NY: John Wiley & Son.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.
- Houston, F. S. 1986. The marketing concept: What it is, what it is not. *Journal of Marketing* 50(2): 81-88.
- Imai, K., Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1985. Managing the new product development process: how Japanese firms learn and unlearn. In Klark, K., Hayes, R. H. and Lorenz, R. (Eds.), *The Uneasy Alliance*. Boston, MA: Harvard Business Studies, 337-75.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(2): 53-71.
- Juran, J.M. & Gryana, F. M., (eds.) 1988. *Juran's quality control handbook*. 4th Ed., New York: McGraw-Hill.

- Juran, J. M. 1992. *Juran on quality by design: The new steps for planning into goods and services*. New York: Free Press.
- Kaldor, A. G. 1971. Imbricative marketing. *Journal of Marketing* 35(2): 19-25.
- Kay, J. A. 1993. *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. New York: Oxford University Press.
- Kerlinger, F. N. 1979. *Behavioral Research: A conceptual approach*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54(2): 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. & Kumar, A. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30(4): 467-477.
- Kotler, P. 1977. From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review* 55(6): 67-75.
- Kotler, P. 1997, 1988. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 9th Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Lau, R.S.M., 1996. Strategic flexibility: A new reality for world-class manufacturing. *S.A.M. Advanced Management Journal* 61(2): 11-16.
- Levitt, T. 1969. *The marketing mode*. New York: M&Graw-Hill.
- Lusch, R.F., & Laczniak, G. R. 1987. The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 15(3): 001-011.
- Miles, M. P., Russel, G. R. & Arnold, D. R. 1995. The quality orientation: An emerging business philosophy? *Review of Business* 17:1, 7-18
- Mohr - Jackson, I. 1998. Conceptualizing total quality orientation. *European Journal of Marketing* 32(1 / 2): 13-22.
- Narver, J.C. & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54(4): 20-35.
- Pelham, A. M. & Wilson 1997. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice* 5(3): 55-76.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6): 54-61.
- Pye, A. 1998. Making European industry world class - the role of document management. *Document World* 3(1): 52-57.
- Reed, R. L., David, J. & Montgomery, J. C., 1996. Beyond process: TQM content, and firm performance. *Academy of Management Review* 21(1): 173-203.
- Schonberger, R. J. 1986. *World-class manufacturing*. New York: Free Press.
- Shiba, S., Graham, A. & Walden, D. 1993. *A new American TQM*. Portland, OR: Productivity Press.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M. & Schroeder, R. G. 1994. Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review* 19(3): 537-564.
- Spencer, B. A. 1994. Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review* 19(3): 446-471.
- Tauber, E. M. 1974. How marketing discourages innovation. *Business Horizons* 17(3): 22-6.

- Wayland, R. E. & Cole, P. M. 1997. *Customer connections: strategies for growth*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Webster, F. E., Jr. 1988. Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons* 31(3): 29-39.
- Webster, F. E., Jr. 1994. *Market-driven management*. NY: John Wiley and Sons.
- Woodruff, R. E. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of The Academy of Marketing Science* 25(2): 139-154.
- Zeithaml, V., Parasuraman A. & Berry, L. 1990. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Jabatan Pemasaran
Fakulti Pengurusan Perniagaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor D. E.
Malaysia