

Strategi dan Corak Pengantarabangsaan Perniagaan Agro di Malaysia

(Strategy and Pattern of Internationalization of Agro Business in Malaysia)

Zizah Che Senik

Rosmah Mat Isa

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

Ridzuan Md Sham

(Industrial Automation Section, Universiti Kuala Lumpur - Malaysian France Institute)

Ratana Jabir

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji pendekatan strategi pengantarabangsaan yang diambil oleh perusahaan kecil dan sederhana (PKS) agro. Objektif kajian ini ialah mengenalpasti strategi kemasukan dan pemilihan pasaran oleh syarikat PKS agro, dan mengetahui bagaimana ciri-ciri syarikat mempengaruhi kepantasan proses pengantarabangsaan. Kajian kes digunakan keatas lima syarikat PKS agro di Malaysia. Kajian mendapati syarikat PKS agro menggunakan pelbagai strategi mod kemasukan seperti eksport langsung, usahasama, dan rakan kongsi asing untuk menembusi pasaran antarabangsa. Kajian membuktikan ciri-ciri syarikat seperti jenis produk, jenis perniagaan, dan pemilikan merupakan faktor utama yang mempengaruhi strategi mod kemasukan asing dan sasaran pasaran, yang kemudiannya menentukan corak pengantarabangsaan, samada tradisional ataupun born-global. Artikel ini mencadangkan satu tipologi corak pengantarabangsaan dan beberapa proposisi berkaitan dengan proses pengantarabangsaan. Kajian ini memberi panduan kepada pemilik/pengurus perniagaan industri agro untuk menembusi pasaran global. Manakala bagi penggubal dasar pula ianya boleh menjadi asas untuk membentuk garis panduan dalam membantu industri perniagaan agro bersaing di peringkat antarabangsa.

Kata kunci: Proses pengantarabangsaan; industri perniagaan agro; strategi mod kemasukan; corak pengantarabangsaan; negara pasaran baru muncul

ABSTRACT

This article examines the internationalization strategy among small and medium enterprises (SMEs) in agro industry. The objectives of this study are to identify the entry mode and market selection strategies in the internationalization of agro SMEs, and to determine how the company's characteristics affecting the speed of internationalization process. The case study was adopted involving five agro SMEs in Malaysia. The study found that agro SME companies utilised a variety of entry mode strategies such as direct export, joint ventures, and foreign partners to penetrate into international market. The study identified that the characteristics of the company such as types of product, types of business, and ownership are major factors affecting the choice of foreign entry mode and markets selection, which in turn determines the pattern of internationalization that can be either traditional or born-global. This article proposes a typology of internationalization pattern and several propositions regarding the internationalization process. This study provides guidance to owners/managers of agro businesses to penetrate into global market. Whereas for the policy makers, it could be the basis for establishing guidelines in helping agribusiness industry to compete internationally.

Keywords: Internationalization process; agro business industry; the entry mode strategy; pattern internationalization; emerging countries

PENGENALAN

Mutakhir ini banyak syarikat dalam pelbagai sektor industri terlibat dengan perniagaan antarabangsa termasuklah industri perniagaan agro. Perniagaan industri agro-makanan antarabangsa dan pasaran domestik mula diliberalisasikan secara global pada pertengahan tahun 1980an sehingga pertengahan tahun 1990an (Reardon, Codron, Busch, Bingen & Harris 2000). Peningkatan aktiviti bagi industri makanan semakin pesat di dekad yang lepas disebabkan oleh rantaian makanan yang berlaku di

peringkat global (Benito & Strøm 2000). Ini mewujudkan satu anjakan pasaran bagi syarikat perniagaan agro dari berbentuk komoditi kepada kepelbagaian produk (Reardon et al. 2000) di mana ianya melibatkan aktiviti hulu dan hiliran industri makanan berdasarkan pertanian. Fenomena ini bukan sahaja berlaku di negara-negara maju malah juga di negara-negara membangun serta ekonomi pasaran baru muncul (*emerging markets*).

Mengikut Amadeo (2016), ekonomi pasaran baru muncul merupakan negara-negara membangun yang melabur dalam kapasiti yang lebih produktif, manakala

Hoskisson, Eden, Lau and Wright (2000: 249) pula mentakrifkannya “*sebagai negara berpendapatan rendah, negara-negara pesat pertumbuhan menggunakan liberalisasi ekonomi sebagai enjin utama pertumbuhan negara mereka.*” Sebelum itu, Ahlstrom dan Bruton (2006) telah berhujah bahawa negara pasaran baru muncul adalah berasaskan transformasi institusi yang menyeluruh bagi sesebuah negara apabila ekonomi mereka mula matang. Mengikut OECD (2001) dan Bank Dunia (2002) negara-negara yang tergolong dalam pasaran baru muncul meliputi negara-negara Asia Timur, Eropah Tengah dan Timur, yang baru merdeka, negara bekas Kesatuan Soviet, Tengah Timur, Amerika Latin, Asia Tenggara dan Afrika yang merangkumi kira-kira 75% daripada penduduk dunia (Cavusgil, Ghauri & Agarwal 2002). Justeru, negara pasaran baru muncul menerangkan ekonomi sesebuah negara yang sedang melangkah ke arah menjadi lebih maju dan mengalami pertumbuhan ekonomi yang pesat melalui perindustrian, liberalisasi ekonomi serta peluasan pengaruh politik.

Menurut Etemad (2004) beberapa faktor menolak-menarik (push-pull) bagi industri perniagaan agro dalam pengantarabangsaan adalah seperti liberalisasi dasar pertanian, pembangunan kawasan perdagangan bebas, peningkatan permintaan akibat dari perubahan landskap masyarakat dalam kebanyakan negara-negara sedang membangun, serta keperluan untuk mencari pasaran baharu di kalangan pengeluar makanan untuk merealisasikan skala ekonomi. Cameron (2006) pula menyatakan faktor-faktor seperti liberalisasi perdagangan, deregulasi, kepenggunaan, kehomogenan pasaran, integrasi menegak, tanaman yang diubah-suai secara genetik, pengawasan, saling kebergantungan, dan kecanggihan tren semasa merupakan penyebab kepada pembentukan semula lanskap industri perniagaan agro ke arah operasi global. Faktor-faktor tersebut telah mewujudkan banyak peluang perniagaan merentasi sempadan bagi syarikat-syarikat dalam industri perniagaan agro (Theuvsen & Ebneith 2011). Justeru, industri perniagaan agro perlulah mengambil peluang ini dengan memberi fokus kepada pasaran antarabangsa untuk tujuan pengembangan dan pertumbuhan industri perniagaan agro (Ibeh & Ibrahim 2006).

Sorotan literatur lepas mendapati pelbagai isu telah dibincangkan berkaitan dengan pengantarabangsaan perniagaan agro. Sebagai contoh, isu berkaitan pembangunan industri pertanian (Goss & Burch 2001), lokasi pengeluaran (Loventz 2008) dan pengurusan kualiti makanan (Suprehatin 2013). Beberapa dapatan empirikal tentang strategi pengantarabangsaan juga telah dikenalpasti seperti strategi kolaborasi (Theuvsen & Ebneith 2005), strategi rantaian dan mod penembusan ke pasaran asing (Benito & Strøm 2000), kaedah pengeksportan (Jank, Leme & Nassar 2000) serta penentuan keputusan untuk ekspot (Ayouz & Remaud 2003). Selain itu, kajian lepas juga mendapati impak pengantarabangsaan dalam industri agro telah dikupas seperti kesan terhadap proses pengantarabangsaan (Gagalyuk & Hanf 2009), jarak budaya (Filippaios & Rama 2011), evolusi pasaran

makanan dan kesan pengantarabangsaan runcit (Hanf & Belaya 2008).

Dari segi konteks kajian pula, pengantarabangsaan industri perniagaan agro banyak melibatkan negara yang sudah membangun dan tergolong dalam perindustrian maju seperti Amerika Syarikat (Hughes, Kennedy & Ortego 1999), Jerman (Theuvsen & Ebneith 2005; Theuvsen & Heyder 2011), Australia (Jordan, Shuji & Izawa 2006) dan New Zealand (Ibeh 2005). Manakala di negara pasaran baru muncul pula, kajian telah dilakukan di Thailand (Goss & Burch 2001), Indonesia (Suprehatin 2013), Ukraine (Gagalyuk & Hanf 2009), Brazil (Jank et al. 2000), India (Raju 2014), Turkey (Fidan 2016), Malaysia (Senik, Mat Isa, MdSham & Ayob 2014) dan China (Xiaoyun 2012). Walaupun terdapat peningkatan jumlah penyelidikan mengenai syarikat perniagaan agro yang beroperasi di peringkat antarabangsa bagi negara pasaran baru muncul, namun sehingga kini, kajian yang menjurus kepada strategi pengantarabangsaan yang memfokus kepada strategi mod kemasukan asing dan pilihan pasaran yang mempengaruhi corak pengantarabangsaan di kalangan negara pasaran baru muncul masih kurang. Dengan kata lain, apakah faktor yang mempengaruhi corak pengantarabangsaan dan apakah strategi yang diambil oleh industri agro bagi negara pasaran baru muncul masih belum difahami dengan jelas.

Justeru, untuk menangani jurang atau kelompangan berkaitan dengan pengantarabangsaan industri agro, artikel ini mengkaji pendekatan strategi pengantarabangsaan yang diambil oleh syarikat perniagaan agro bagi perusahaan kecil dan sederhana (PKS) dari sebuah negara pasaran baru muncul iaitu Malaysia. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti strategi mod kemasukan, pemilihan pasaran oleh syarikat perniagaan agro, dan ciri-ciri syarikat yang mempengaruhi tahap kelajuan proses pengantarabangsaan, yang seterusnya dapat menentukan corak pengantarabangsaan syarikat perniagaan agro. Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kes ke atas lima buah syarikat perniagaan agro dalam industri PKS di Malaysia.

Seterusnya, artikel ini akan mengupas literatur lepas berkaitan dengan corak pengantarabangsaan, proses pengantarabangsaan termasuklah teori pengantarabangsaan, mod kemasukan, dan pemilihan pasaran. Kupasan literatur juga akan membincangkan tentang pengantarabangsaan industri agro dan pembangunan industri agro di Malaysia secara ringkas. Selepas itu, kaedah penyelidikan akan dijelaskan, dan akan disusuli dengan laporan analisis dapatan kajian. Akhir sekali, perbincangan dan rumusan tentang kajian ini akan dibentangkan.

SOROTAN LITERATUR

Pengantarabangsaan kebiasaannya digambarkan sebagai proses di mana ekonomi, industri atau syarikat bersepadu dalam aktiviti ekonomi antarabangsa. Bell dan McNaughton (2000) membezakan corak pengantarabangsaan kepada dua: pertama, corak

tradisional di mana syarikat menggunakan pendekatan secara berperingkat (*incremental approach*) ke arah pengantarabangsaan, dan kedua, corak *Born-global* di mana syarikat memasuki pasaran asing pada kadar yang lebih cepat.

Corak pengantarabangsaan berbentuk tradisional telah diperkenalkan oleh Johanson dan Vahlne (1977) melalui model Uppsala yang terdiri dari empat peringkat: tiada aktiviti eksport biasa; eksport melalui wakil bebas (ejen); penubuhan sebuah anak syarikat jualan di luar negara; dan penubuhan anak syarikat pengeluaran atau pembuatan di luar negara. Model ini berasaskan kepada dua persepsi: 1) syarikat memasuki pasaran asing menggunakan pendekatan risiko yang rendah dan strategi komitmen yang rendah, seperti mengeksport langsung; atau 2) syarikat memilih pasaran baharu dari negara serantau kerana kurang faktor jarak psikik, dari segi bahasa, pendidikan, amalan perniagaan, budaya dan perbezaan pembangunan perindustrian (Andersen 1993; Hollensen 2001). Ini menunjukkan syarikat memasuki pasaran yang hampir serupa dengan pasaran di negara asal sebelum berkembang ke pasaran yang lebih jauh dan asing.

Walau bagaimanapun, Johanson dan Vahlne (1990) seterusnya berhujah bahawa syarikat yang mempunyai kelebihan dari segi saiz atau mempunyai akses kepada pengetahuan pasaran boleh menembusi pasaran antarabangsa secara cepat. Corak sedemikian dikenali sebagai corak *Born-global* (Rennie 1993; Knight & Cavusgil 1996) yang ditakrifkan sebagai '*sebuah syarikat perniagaan yang seawal pembentukan berusaha untuk memperoleh kelebihan daya saing daripada penggunaan sumber dan penjualan di beberapa negara*' (Oviatt & McDougall 1994: 49). Perspektif ini memberi penekanan kepada tiga faktor utama untuk syarikat mengantarabangsakan syarikat mereka: 'bagaimana' yang melibatkan penyelarasan aktiviti rantaian nilai, 'di mana' yang merujuk kepada pasaran dan jumlah negara yang terlibat, dan 'bila' yang mengambil kira masa untuk memasuki pasaran luar negara'. Pada awalnya Johanson dan Vahlne (1990) menekankan bahawa faktor saiz dan pengetahuan ini mampu memberikan kelebihan daya saing pada syarikat yang seterusnya mempercepatkan proses pengantarabangsaan. Bagaimanapun, dengan pertumbuhan teknologi terkini yang canggih serta persaingan global, saiz bukan lagi memainkan peranan yang signifikan dalam menentukan corak pengantarabangsaan syarikat (Johanson & Vahlne 2003). Antoncic dan Hisrich (2000) menyokong bahawa masa dan kepantasan dalam memasuki pasaran asing adalah ciri-ciri yang berbeza antara peringkat dan tahap kepantasan penting bagi menentukan corak pengantarabangsaan.

STRATEGI MOD KEMASUKAN ASING, PEMILIHAN PASARAN, DAN FAKTOR-FAKTOR KEJAYAAN PENGANTARABANGSAAN

Syarikat menggunakan pelbagai mod kemasukan asing untuk memasuki pasaran antarabangsa. Menurut POM Model (P-produk; O-Mod Operasi; M-Market),

'P' menerangkan 'apa' dari segi barangan fizikal, perkhidmatan, pengetahuan dan sistem, 'O' adalah berkaitan dengan 'bagaimana' syarikat beroperasi, sama ada melalui ejen-ejen, anak syarikat, pelesenan dan pengurusan kontrak, dan 'M' menerangkan 'di mana' berhubung dengan pemilihan pasaran (Welch & Luostarinen 1988). Luostarinen dan Gabriellsson (2004) yang mengkaji proses pengantarabangsaan PKS di negara Finland menyarankan strategi mod kemasukan dan kolaborasi perlu lebih jelas. Selain itu mereka juga menegaskan aspek politik, budaya dan perbezaan fizikal tidak boleh diabaikan.

Sementara itu, dalam pasaran baru muncul di Asia seperti Malaysia, Thailand, Filipina dan Indonesia, pembangunan PKS dalam sektor pembuatan adalah berkait rapat dengan subkontrak antarabangsa (Harvie & Lee 2002; Sieh 2000). Moha-Asri dan Bakar (2002) menyokong dapatan ini dan menyatakan bahawa 60% daripada PKS terlibat dengan aktiviti rentas sempadan melalui subkontrak antarabangsa atau melalui rangkaian perindustrian global. Yeung (2002) bersetuju bahawa mod operasi ini sebahagian besarnya telah dilaksanakan oleh Jepun, Taiwan, Hong Kong, Singapura, dan Korea melalui pelaburan langsung asing. Reardon et al. (2000) menekankan bahawa institusi kerajaan serta syarikat telah bertindak balas dalam pelbagai cara seperti mengawal selia pengambilalihan dan membentuk usahasama, dan melalui tindak balas strategik untuk membantu perniagaan agro menembusi pasaran antarabangsa. Dalam konteks Malaysia, subkontrak PKS dilaksanakan melalui Program Rangkaian Perindustrian, Program Pembekal Global, dan sistem vendor (SMIDEC 2002). Program-program ini telah berjaya membawa PKS Malaysia kepada keterlibatan dalam rangkaian subkontrak eksport untuk meningkatkan prestasi dan produktiviti mereka (SMIDEC 2002).

Telah terbukti dalam kajian yang lalu, di antara faktor-faktor kejayaan pengantarabangsaan ialah jaringan kerana ia merupakan medium penting yang membuka peluang pengantarabangsaan (contoh, Coviello & Munro 1997; Coviello 2006; Zahra 2005). Senik, Scott-Ladd, Entekin dan Adham (2011) pula telah mengenalpasti tiga sumber berkaitan jaringan dalam pengantarabangsaan PKS yang berjaya termasuk institusi kerajaan, rakan perniagaan, dan hubungan peribadi. Lu dan Beamish (2001) menekankan kepentingan jaringan sebagai strategi bagi PKS untuk menembusi pasaran asing. Mereka berpendapat kolaborasi dengan rakan kongsi dari pasaran luar negara boleh menjadi satu strategi yang berkesan untuk mengatasi kekurangan sumber seperti pengetahuan tentang pasaran asing apabila memasuki pasaran antarabangsa. Melalui kolaborasi juga persepsi negatif pelabur asing terhadap PKS dari negara asal dapat diatasi (Zain & Ng 2006). Selain itu, McDougall dan Oviatt (2005) mencadangkan bahawa jaringan berpotensi besar untuk membantu usahawan mengenalpasti peluang untuk ke pasaran antarabangsa disamping dapat membina kredibiliti produk dan syarikat yang kemudiannya membolehkan terbinanya pakatan strategik dengan syarikat dari negara sasaran.

Selain daripada jaringan, ramai penyelidik mendakwa bahawa PKS yang berjaya mengembangkan pengoperasian ke peringkat antarabangsa memerlukan kekuatan dalaman seperti sumber yang unik, kewangan yang stabil, pekerja yang mahir dan berpengalaman, keupayaan R&D, dan ICT yang maju. Ini menyokong teori berasaskan sumber (*Resource-based View*) yang menekankan kepentingan keupayaan dalaman organisasi sebagai pemacu penting dalam mencapai kelebihan daya saing (Alvarez & Busenitz 2001; Barney 1991). Chetty (1999) telah mengkaji semula Model POM dan beliau juga menyokong bahawa faktor dalaman seperti ciri-ciri syarikat, kebolehan pembuat keputusan, dan keefisyenan syarikat bukan sahaja merupakan aspek penting dalam proses pengantarabangsaan tetapi juga membantu menentukan corak pengantarabangsaan syarikat. Sementara itu, Mtigwe (2005) menekankan bahawa keupayaan syarikat untuk mengumpul dan mengeksploitasi maklumat mampu mempercepatkan proses pengantarabangsaan.

PENGANTARABANGSAAN INDUSTRI AGRO

Theuvsen dan Ebneith (2005) yang mengkaji strategi pengantarabangsaan dan cabaran syarikat perniagaan agro di Jerman mendapati pengantarabangsaan syarikat agro di Jerman mengambil pendekatan strategi kolaborasi dengan negara jiran Eropah yang lain. Loventz (2008) yang mengkaji tentang strategi lokasi pengeluaran bagi pengantarabangsaan industri makanan mendapati keadaan yang kompetitif, bekalan bahan mentah yang mencukupi, sasaran pengambilalihan yang tersedia, aktiviti ekonomi yang berpotensi, dan rantaian bekalan telah meningkatkan tahap pengantarabangsaan syarikat perniagaan agro di Rusia. Manakala, di Latin Amerika seperti Brazil, Jank, et al. (2000) menganalisis strategi tumpuan dan pengantarabangsaan pengeksport perniagaan dalam pelbagai sektor agri di Brazil, dan mendapati setiap sektor menggunakan pendekatan proses pengantarabangsaan yang pelbagai dan berlainan. Seperti contoh, produk tembakau, ternakan ayam-itik, jus oren, dan kacang soya menggunakan corak pengantarabangsaan yang cepat, manakala bagi produk kopi dan gula, corak pengantarabangsaan kedua-dua sektor ini agak perlahan. Ini boleh diandaikan bahawa proses dan corak pengantarabangsaan industri agro adalah bergantung kepada jenis produk.

Di Asia Tenggara, Goss dan Burch (2001) mengkaji pemodenan dan globalisasi industri pertanian di Thailand dan merumuskan peranan kerajaan sangat penting dalam pembangunan industri agro di negara tersebut. Manakala, Suprehatin (2013) pula menekankan kepentingan pengurusan kualiti makanan bagi usahawan industri perniagaan agro di Indonesia dalam membangunkan kedudukan yang kompetitif dalam pasaran global. Di Malaysia pula, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani diberi tanggungjawab untuk mentransformasikan industri agro kepada industri yang moden dan dinamik (Ministry of Agriculture and Agro-Based Industry 2015) kerana ianya berpotensi meningkatkan hasil pendapatan

negara dan rakyat (Utusan Online 2015). Namun, di peringkat global, jualan produk pertanian agro Malaysia didapati masih kurang. Menurut Ahmad (2009), kegagalan ini berpunca daripada keupayaan usahawan tempatan masih di tahap yang rendah dalam menghasilkan produk yang berkualiti dan produk asas agro yang berdaya saing berbanding produk antarabangsa. Selain itu, menurut Awang, Subari, Ahmad dan Said Ashgar (2007), kajian berasaskan pertanian agro di Malaysia telah diabaikan kerana tumpuan terlalu diberikan kepada industri lain seperti sektor pembuatan.

METODOLOGI

Proses pengantarabangsaan adalah satu isu yang kompleks, maka adalah sesuai untuk menggunakan kaedah kualitatif untuk 'memahami fenomena' tersebut (Hesse-Biber & Leavy 2006; Yin 2003). Morse dan Richards (2002) mengetengahkan bahawa pendekatan ini membolehkan pengenalan pandangan baru yang belum ada dalam corak pengantarabangsaan yang sedia ada. Sterns, Schweikhardt dan Peytersen (1998) pula mencadangkan penggunaan pendekatan kualitatif terutamanya kajian kes sebagai satu kaedah untuk mengumpul data, membangun dan menguji teori bagi penyelidikan yang masih kurang diterokai. Bell, McNaughton, Young dan Crick (2003) menekankan bagi kajian mengenai pengantarabangsaan, kajian kes adalah sangat wajar diaplikasikan. Justeru, berdasarkan pandangan di atas, dan juga oleh kerana fenomena pengantarabangsaan ini sentiasa berubah dan kompleks, kajian kes adalah pilihan yang terbaik kerana mampu menghasilkan dapatan kajian yang komprehensif dan representatif (Goodman 1997).

Mengambil kira cadangan Sterns et al. (1998) dan Bell et al. (2003), kajian ini menggunakan pendekatan kajian kes kualitatif melalui temubual mendalam dengan lima (5) syarikat perniagaan agro di Malaysia untuk mendapatkan maklumat. Temubual telah dijalankan dengan pemilik yang juga merangkap perancang strategi di syarikat PKS perniagaan agro. Sesi temubual mengambil masa purata satu jam hingga satu setengah jam. Peserta kajian dipilih kerana mereka merupakan sumber yang paling berpengetahuan tentang proses pengantarabangsaan syarikat mereka (Shook, Priem & McGee 2003). Selain itu, pemilihan kes ini adalah bertepatan dengan cadangan Eisenhardt (1998) iaitu sekiranya sesebuah kajian ingin menyumbang kepada pembangunan teori, maka kes-kes yang berkaitan dengan isu kajian adalah perlu dan lebih sesuai digunakan.

Kelima-lima syarikat perniagaan agro ini dipilih berdasarkan kriteria berikut: 1) syarikat-syarikat kecil dan sederhana perniagaan agro yang berpangkalan di Malaysia dan terlibat dalam aktiviti antarabangsa; 2) syarikat telah berdaftar dengan SME Corp dan Malaysian Industrial Development Association (MIDA), kedua-dua agensi utama yang mengandungi pautan PKS dan pembangunan perindustrian; 3) syarikat yang disenaraikan dalam

Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE) dan Persekutuan Pekilang-Pekilang Malaysia (FMM) direktori; dan 4) syarikat juga perlu berkait dengan peragroan Persekutuan dan Lembaga Pemasaran (FAMA). Di samping itu, syarikat PKS agro mesti memenuhi definisi industri kecil dan sederhana bagi sektor agro, iaitu kurang daripada 75 pekerja atau perolehan aset tidak melebihi RM20 juta (SME Corp 2013). Nama-nama syarikat yang terlibat dalam kajian ini disamakan untuk tujuan kerahsiaan.

Kajian ini menangani persoalan kajian: "Sejauh manakah ciri-ciri firma, strategi mod kemasukan asing, dan pemilihan pasaran syarikat PKS agro menentukan corak pengantarabangsaan?" Dalam temu bual dengan pemilik atau pengurus utama syarikat PKS agro, beberapa soalan dikemukakan seperti latar belakang syarikat (cth., penubuhan syarikat, produk, saiz, aset perolehan, peratusan jualan tempatan dan global, jenis perniagaan dan pemilikan syarikat). Seterusnya, soalan mengenai bagaimana syarikat memasuki pasaran asing serta di negara manakah yang menjadi destinasi pengantarabangsaan syarikat mereka juga dikemukakan.

Data kajian ini dianalisis secara manual dengan menggunakan kaedah pengurangan data, paparan data dan lukisan kesimpulan dan pengesahan seperti yang dicadangkan oleh Miles dan Huberman (1994).

DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini membentangkan profil latar belakang syarikat PKS agro, strategi mod kemasukan asing, dan corak pengantarabangsaan. Satu tipologi yang mengintegrasikan semua penemuan yang berkaitan dengan ciri-ciri firma, strategi mod kemasukan asing dan pilihan pasaran dalam proses menentukan corak pengantarabangsaan akan dibentangkan di akhir bahagian.

PROFIL LATAR BELAKANG

Dapatan kajian mendapati tiga daripada lima syarikat perniagaan PKS agro ditubuhkan pada tahun 1980-an, masing-masing satu syarikat ditubuhkan pada tahun 1990-an dan satu lagi syarikat ditubuhkan pada tahun 1970-an. Kelima-lima kes dalam kajian ini terlibat dalam industri yang berasaskan pertanian seperti buah-buahan dan rempah. Kesemua kes mempunyai bilangan pekerja di antara 15-100 pekerja, dan memegang perolehan aset antara RM5 hingga RM15 juta. Daripada lima kes, empat adalah syarikat perniagaan keluarga, manakala satu yang lain adalah syarikat berkaitan kerajaan. Dari segi pemilikan, dua syarikat dimiliki sepenuhnya oleh pemilik tempatan pelbagai etnik (dua Melayu, satu India dan satu Cina); manakala satu firma adalah milik bersama antara rakyat Malaysia dan warga Algeria. (Sila rujuk Jadual 1).

JADUAL 1. Profil latar belakang firma perniagaan agro kecil sederhana

Kes	Tahun ditubuhkan	Jenis Produk	Saiz Firma (bilangan pekerja)	Perolehan Aset (juta)	Jenis Perniagaan	Pemilikan	Jantina/Etnik Pemilik
ExStar	1980	Buah-Buahan	40 (Sederhana)	<RM9	Perniagaan Keluarga	Tunggal	Lelaki/Cina
AlaVegs	1987	Berasaskan sawit	100 (Sederhana)	<RM20	Syarikat Berkaitan Kerajaan	Perkongsian tempatan -asing	Lelaki/Melayu & Algeria
CoffTu	1974	Kopi diproses	50 (Sederhana)	<RM10	Perniagaan Keluarga	Tunggal	Lelaki/Melayu
SpyKris	1981	Rempah	25 (kecil)	<RM5	Perniagaan Keluarga	Tunggal	Lelaki/India
RoxRose	1997	Berasaskan Rossele	15 (Kecil)	<RM5	Perniagaan Keluarga	Tunggal	Perempuan/Melayu

Nota: * Saiz-kecil– 5 hingga kurang dari 30 pekerja atau perolehan aset RM300,000 hingga kurang dari RM 3 juta; **Saiz-Sederhana– 30 hingga kurang daripada 75 pekerja atau aset perolehan RM3 juta hingga kurang dari RM20 juta

CORAK PENGANTARABANGSAAN, STRATEGI KEMASUKAN ASING, JUALAN SYARIKAT, DAN PASARAN SASARAN

Melalui maklumat yang diperolehi daripada profil latar belakang kes, maklumat yang berkaitan dengan corak pengantarabangsaan, strategi mod kemasukan asing, jualan domestik dan global syarikat serta pemilihan pasaran telah juga dikenalpasti. (Sila rujuk Jadual 2).

Corak Pengantarabangsaan dinilai melalui jurang antara tahun penubuhan syarikat dan kali pertama syarikat itu

memasuki pasaran asing. Kajian ini mengklasifikasikan corak kepada dua kategori seperti yang dicadangkan oleh Bell dan McNaughton (2000) iaitu corak tradisional (pendekatan berperingkat untuk pengantarabangsaan), dan corak *Born-Global* (pendekatan segera untuk pengantarabangsaan). Corak tradisional mengambil masa lebih daripada 5 tahun untuk mengantarabangsakan produk ke pasaran antarabangsa, manakala corak *Born-Global* pula mengambil masa kurang dari setahun atau terus ke peringkat antarabangsa seawal penubuhan

JADUAL 2. Corak pengantarabangsaan, strategi kemasukan, jualan syarikat dan pemilihan pasaran

Nama Samaran	Kali Pertama memasuki pasaran asing	*Tempoh	Strategi Kemasukan	Jualan Syarikat		Pemilihan Pasaran (Negara & Rantau)
				Domestik	Global	
ExStar	1991	11 tahun	<ul style="list-style-type: none"> ● Agensi Sokongan Kerajaan ● Ejen Asing 	70%	30%	<ul style="list-style-type: none"> ● Hong Kong, Taiwan, China, Singapura, Jordan, Korea, Australia ● Lebih kurang 7 negara dalam rantau berdekatan
AlaVegs	1987	Dalam 1 tahun	<ul style="list-style-type: none"> ● Usaha Sama ● Eksport Langsung ● Penedar Asing ● Rakan Kongsi Asing 	10%	90%	<ul style="list-style-type: none"> ● Eropah, Afrika, Timur Tengah, Amerika Syarikat ● Lebih kurang 21 negara, dalam rantau jauh
KopTu	2004	30 tahun	<ul style="list-style-type: none"> ● Agensi Sokongan Kerajaan ● Ejen Tempatan 	95%	5%	<ul style="list-style-type: none"> ● Hong Kong, China, Spain, Australia, Singapura, United Kingdom ● 6 negara dalam rantau berdekatan
SpyKris	1986	5 tahun	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejen Tempatan ● Ejen Asing 	40%	60%	<ul style="list-style-type: none"> ● Vietnam, China, India, Bangladesh, Sri Lanka, Jordan, Syria, Turki, Romania, United Arab Bersatu, Uruguay, Persia ● 12 negara, dalam rantau berdekatan dan jauh
RoxRos	2003	16 tahun	<ul style="list-style-type: none"> ● Agensi Sokongan Kerajaan ● Ejen 	95%	5%	<ul style="list-style-type: none"> ● Jepun, Hong Kong, Singapura, Tempatan Bahrain, Timur Tengah ● 5 negara, dalam rantau berdekatan

Nota: *Tempoh – perbezaan antara tahun pertama memasuki pasaran asing dan tahun syarikat ditubuhkan (rujuk Jadual 1)

** i) Corak Tradisional - Pengantarabangsaan selepas lebih 5 tahun beroperasi, ii) Corak Born-Global- pengantarabangsaan kurang daripada 1 tahun selepas penubuhannya.

syarikat. Analisis kes mendapati tiga kes syarikat PKS agro iaitu ExStar, KopTu dan RoxRos menggunakan pendekatan pengantarabangsaan secara berperingkat (corak tradisional), manakala dua kes lagi iaitu, AlaVegs dan SpyKris mengikuti corak *Born-Global*. Ini menunjukkan bahawa syarikat PKS perniagaan agro cenderung ke arah corak tradisional dalam pengoperasian produk mereka di peringkat antarabangsa.

Strategi Kemasukan Asing syarikat PKS agro menggunakan pelbagai jenis mod kemasukan asing seperti eksport langsung, usahasama, rakan kongsi, ejen dan pendedar. Hasil kajian mendapati kesemua kes syarikat PKS agro menggunakan sekurang-kurangnya dua mod kemasukan untuk memasuki pasaran sasaran mereka. Empat kes syarikat PKS agro yang menggunakan dua mod kemasukan adalah ExStar, KopTu, SpyKris dan RoxRos, di mana tiga daripadanya menggunakan agensi sokongan Kerajaan dan ejen tempatan serta asing; kecuali SpyKris menggunakan ejen tempatan dan ejen asing untuk memasuki pasaran yang dipilih. Sementara itu, hanya satu kes syarikat PKS agro menggunakan empat mod kemasukan asing iaitu AlaVegs memilih empat jenis mod kemasukan asing termasuk usahasama, eksport langsung, pendedar asing, dan rakan kongsi asing.

Jualan Syarikat menentukan tahap komitmen pengantarabangsaan sesebuah syarikat. Tahap komitmen boleh dinilai berdasarkan peratusan jualan di pasaran domestik dan global. Kajian ini mendapati, jualan global syarikat PKS agro secara keseluruhan adalah di antara 5-90%. Pada peringkat global, hanya dua kes iaitu KopTu dan RoxRos sahaja mempunyai pasaran global yang sedikit iaitu sebanyak 5%. Manakala tiga kes yang lain iaitu ExStar, SpyKris dan AlaVegs yang mempunyai jualan global melebihi 30%.

Pemilihan Pasaran dilihat dari dua kategori pasaran iaitu 'Rantau dekat' termasuk negara-negara di kawasan serantau Asia Tenggara, Asia Selatan dan Asia Timur, Australia dan New Zealand, dan 'Rantau jauh' termasuk Amerika Syarikat dan Kanada, United Kingdom, Eropah, Timur Tengah dan Afrika. Kajian ini mendapati ke semua kes syarikat PKS agro beroperasi di kedua-dua rantau dekat dan jauh dan menembusi sekurang-kurangnya di lima buah negara. Terdapat juga syarikat yang berjaya menembusi lebih daripada 20 buah negara di seluruh dunia. Sebagai contoh AlaVegs berjaya menembusi lebih daripada 20 pasaran global.

PERBINCANGAN

Hasil kajian menunjukkan untuk memasuki pasaran global, syarikat PKS agro menggunakan kedua-dua corak pengantarabangsaan, tradisional dan *Born-global*. Corak ini dipengaruhi oleh proses pengantarabangsaan seperti ciri-ciri syarikat, strategi mod kemasukan asing, dan sasaran pasaran.

Analisis kajian ini mencadangkan bahawa *ciri-ciri syarikat* seperti jenis produk, jenis perniagaan dan pemilikan merupakan faktor utama yang mempengaruhi strategi mod kemasukan asing dan sasaran pasaran, yang kemudiannya menentukan corak pengantarabangsaan samada corak traditional/berperingkat atau *Born-global*. Dapatan kajian mendapati bahawa *jenis produk* yang mempunyai permintaan yang tinggi dan sukar didapati di negara lain seperti AlaVegs yang terlibat dengan pengeluaran hasil sawit mampu mempercepatkan proses pengantarabangsaan. Manakala, bagi syarikat PKS Agro yang mengeluarkan produk yang biasa dan mudah didapati seperti ExStar, KopTu, dan RoxRos akan melambatkan proses pengantarabangsaan syarikat mereka. Namun, dalam kes SpyKris ianya terkecuali; walaupun produk yang dikeluarkan adalah biasa tetapi syarikat ini berupaya menembusi pasaran luar dalam kadar yang cepat iaitu dalam masa 5 tahun selepas penubuhan syarikat kerana faktor lain.

Dari segi *jenis perniagaan*, hasil kajian mendapati syarikat PKS Agro yang tergolong dalam *Government-Linked Companies* (GLCS) mampu mempercepatkan proses pengantarabangsaan syarikat mereka. Seperti contoh AlaVegs sebagai sebuah syarikat GLC telah berjaya ke peringkat global dalam masa kurang dari setahun kerana penglibatan secara langsung dengan program rantaian industri yang dikendalikan oleh Kerajaan. Manakala, bagi syarikat PKS Agro yang tergolong dalam jenis perniagaan keluarga seperti ExStar, KopTu, dan RoxRos, proses pengantarabangsaan syarikat mereka didapati lebih lambat. Kajian ini menyokong penemuan Graves dan Thomas (2008) bahawa perniagaan keluarga selalunya menggunakan pendekatan model berperingkat atau corak tradisional dalam proses pengantarabangsaan syarikat mereka. Bertentangan pula dalam kes SpyKris, walaupun ia adalah perniagaan keluarga, syarikat mengambil masa lebih kurang 5 tahun selepas penubuhan syarikat untuk ke pasaran antarabangsa berbanding syarikat-syarikat lain yang mengambil masa lebih daripada 10 tahun. Hasil kajian menunjukkan kewujudan faktor lain yang mempengaruhi proses pengantarabangsaan syarikat ini.

Selain itu, ciri syarikat seperti *pemilikan* juga memainkan peranan penting dalam menentukan kelajuan proses pengantarabangsaan. Kajian ini mendapati syarikat PKS Agro yang berkongsi pemilikan dengan warga asing lebih membantu syarikat dalam mempercepatkan proses pengantarabangsaan. Berkemungkinan besar faktor jaringan melalui rakan kongsi atau usahasama luar menjadi pencetus kadar kepantasan ke peringkat antarabangsa. Sebagai contoh dalam kes AlaVegs, warga

Algeria yang merupakan rakan kongsi kepada warga tempatan berbangsa Melayu yang telah membentuk rakan kongsi di negara-negara luar terutama di rantau Asia Barat dan Afrika berjaya mempercepatkan proses pengantarabangsaan. Dapatan ini selari dengan kajian Lu dan Beamish (2001) yang mendapati jaringan melalui rakan kongsi dan kolaborasi membantu PKS untuk menembusi pasaran asing. Manakala, syarikat PKS Agro yang mempunyai pemilikan tunggal seperti ExStar, KopTu dan RoxRos mengambil masa yang lama untuk memasuki pasaran antarabangsa. Kajian ini mengandaikan pemilikan tunggal menjadi kekangan kepada kepantasan proses pengantarabangsaan.

Strategi mod kemasukan syarikat PKS Agro memberi kesan kepada jualan syarikat dan pemilihan pasaran. Hasil kajian mendapati strategi yang melibatkan rakan kongsi asing, pengedar asing, ejen asing dan usahasama dapat membantu syarikat untuk mempercepatkan dan memperluaskan pasaran mereka ke peringkat global. Sebagai contoh dalam kes AlaVegs, selain daripada mempunyai rakan kongsi asing, syarikat ini juga menggunakan strategi kemasukan usahasama dan juga pengedar asing dalam menembusi pasaran global. Dengan menggunakan strategi mod kemasukan ini, AlaVegs telah berjaya mencapai 90% jualan syarikat ke peringkat global dan mampu menembusi lebih daripada 20 pasaran dunia. Ini membuktikan jenis dan bilangan strategi mod kemasukan memainkan peranan dalam menentukan peratus jualan dan juga pasaran. Dalam kes SkyKris, ia menggunakan ejen asing untuk membantu mengantarabangsakan produk mereka. Kajian ini mengandaikan faktor ejen asing berjaya membantu SkyKris untuk menembusi pasaran antarabangsa. Kajian ini juga mendapati majoriti kes yang menggunakan agen tempatan atau hanya mendapat sokongan atau bantuan agen kerajaan memakan masa yang lama untuk ke pasaran antarabangsa. Dapatan ini mengandaikan tanpa bantuan ejen asing atau rakan kongsi asing, proses pengantarabangsaan akan menjadi lambat.

PENENTU CORAK PENGANTARABANGSAAN

Berdasarkan analisis di atas, satu tipologi telah dibangunkan (Rujuk Jadual 3) yang menjelaskan strategi mod kemasukan asing, pemilihan pasaran, dan ciri-ciri syarikat yang mempengaruhi kepantasan proses pengantarabangsaan, sekaligus menjadi penentu corak pengantarabangsaan syarikat PKS agro dalam pasaran baru muncul.

Berdasarkan tipologi corak pengantarabangsaan di atas, kajian ini mencadangkan empat proposisi (P) berkaitan dengan corak pengantarabangsaan syarikat PKS agro dari sebuah negara baru muncul iaitu Malaysia.

- P₁ Semakin banyak keterlibatan syarikat dengan agen asing dan semakin pelbagai strategi mod kemasukan, maka semakin cepat proses pengantarabangsaan syarikat PKS agro.
- P₂ Semakin luas jaringan dengan pihak luar di peringkat global, maka semakin tinggi peluang untuk syarikat

JADUAL 3. Tipologi corak pengantarabangsaan syarikat PKS Agro

Ciri-Ciri Firma	Corak Pengantarabangsaan	
	Corak Tradisional	Corak <i>Born-Global</i>
Strategi Mod Kemasukan	<ul style="list-style-type: none"> ● Sokongan Ejen Kerajaan ● Ejen Tempatan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eksport Langsung ● Rakan Kongsi Asing ● Pengedar Asing ● Usaha Sama
Pilihan Pasaran	<ul style="list-style-type: none"> ● Kurang dari 10 negara ● Rantau Berdekatan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lebih dari 20 negara ● Rantau berdekatan dan jauh
Saiz Syarikat	<ul style="list-style-type: none"> ● Saiz Kecil dan sederhana ● Menggunakan kurang daripada 50 pekerja 	<ul style="list-style-type: none"> ● Saiz Sederhana ● Menggunakan 100 pekerja
Perolehan Aset	<ul style="list-style-type: none"> ● Kurang dari RM10 juta 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lebih kurang RM20 juta
Jualan Syarikat	<ul style="list-style-type: none"> ● Jumlah jualan domestik lebih dari 50% berbanding jualan global 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jumlah jualan global melebihi 50% daripada jualan domestik
Jenis Perniagaan	<ul style="list-style-type: none"> ● Perniagaan keluarga 	<ul style="list-style-type: none"> ● Syarikat berkaitan kerajaan ● Terlibat dengan program industri
Pemilikan	<ul style="list-style-type: none"> ● Milikan tunggal tempatan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Milikan Perkongsian – Tempatan dan Asing

PKS agro menembusi pasaran dekat dan jauh dengan pantas.

P₃ Jenis perniagaan syarikat dan juga pemilikan mempengaruhi kepantasan proses pengantarabangsaan syarikat PKS agro.

P₄ Keterlibatan dengan ejen asing, keluasan jaringan, jenis perniagaan dan pemilikan menentukan corak pengantarabangsaan syarikat PKS agro.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Secara kesimpulannya, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti strategi mod kemasukan dan pemilihan pasaran oleh syarikat perniagaan agro, dan mengetahui bagaimana ciri-ciri syarikat mempengaruhi kepantasan proses pengantarabangsaan. Kajian ini mendapati ejen asing, usahasama, kolaborasi, jaringan, jenis dan pemilikan perniagaan merupakan faktor yang mempengaruhi kepantasan proses dan seterusnya menentukan corak pengantarabangsaan syarikat PKS agro samada secara berperingkat (tradisional) atau *Born-Global*. Dari segi implikasi kepada teori, kajian ini telah mengintegrasikan teori proses pengantarabangsaan, model corak pengantarabangsaan, teori berasaskan sumber dan teori jaringan dalam memahami strategi dan corak pengantarabangsaan syarikat PKS Agro di negara pasaran baru muncul. Kajian ini memberi implikasi terhadap pembangunan teori dengan menghasilkan satu tipologi corak pengantarabangsaan yang merangkumi ciri-ciri syarikat, strategi mod kemasukan dan pemilihan pasaran.

Dari segi implikasi terhadap pengurusan, pemilik atau pengurus syarikat PKS agro dari negara baru muncul boleh menggunakan tipologi ini sebagai panduan untuk

menembusi pasaran antarabangsa dengan berjaya. PKS Agro dari negara pasaran baru muncul perlu melibatkan diri dengan program yang disediakan oleh kerajaan dan agensi sokongan. Seperti contoh di Malaysia, PKS Agro disarankan untuk terlibat dengan program atau aktiviti yang disediakan oleh Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani, Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA), Institut Penyelidikan Dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI), Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE), SME Corp, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI). Melalui keterlibatan ini, pemilik atau pengurus PKS Agro boleh mendapatkan banyak pengetahuan tentang pembangunan produk, promosi, peluang-peluang pasaran, di samping menjalin jaringan dengan pelbagai pihak bagi memudahkan proses pengantarabangsaan. Kajian ini juga menyumbang kepada pembuat dasar untuk membentuk garis panduan bagi pengantarabangsaan industri agro di Malaysia.

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi iaitu dari segi kaedah pengutipan data yang hanya menggunakan lima kes sahaja yang banyak tertumpu kepada perniagaan keluarga dan pemilikan tunggal. Oleh itu, kajian mendatang disarankan untuk menambah bilangan kes dengan mengambilkira kepelbagaian jenis perniagaan dan pemilikan supaya dapatan yang lebih komprehensif dapat dikenalpasti berkaitan dengan proses pengantarabangsaan.

PENGHARGAAN

Kami merakamkan penghargaan kepada Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia atas biaya dana Geran Penyelidikan FRGS/2/2014/SS05/UKM/02/5 untuk kerja penyelidikan dan penulisan artikel ini.

RUJUKAN

- Ahmad, A. 2009. Marketing practices among Malaysian SME's in agro-based industry. *Prosiding PERKEM IV* Jilid 2, 2-4 June. Pahang, Malaysia, 145-150.
- Alvarez, S.A. & Busenitz, L.W. 2001. The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management* 27(6): 755-775.
- Amanor, K.S. & Chichava, S. 2016. South-south cooperation, agribusiness, and African agricultural development: Brazil and China in Ghana and Mozambique. *World Development* 81: 13-23.
- Andersen, O. 1993. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies* 24(2): 209-231.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. 2000. An integrative conceptual model. *Journal of Euromarketing* 9(2): 17-35.
- Awang, A., Subari, K.A., Ahmad, Z.A. & Said Ashgar, A.R. 2007. Entrepreneurial orientation and effectiveness of small and medium agro-based enterprise (SMEs) in Malaysia – Mediating effect of knowledge and network strategies. *Gading Business and Management Journal* 11(1): 1-24.
- Ayouz, M.K. & Remaud, H. 2003. The internationalization determinants of the small agro-food firms: Hypotheses and statistical tests. *International Food and Agrobusiness Management Review* 5(2): 1-27.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. 2003. Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship* 1(4): 339-362.
- Bell, J. & McNaughton, R. 2000. 'Born Global' Firms: A challenge to public policy in support of internationalization. Paper presented at the Marketing in a Global Economy Conference 2000, 176-185.
- Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. 2001. 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management* 7(3): 173-189.
- Benito, G.R. & Strøm, Ø. 2000. Chain strategies and modes of foreign market penetration in agrobusiness. *Journal of International Food & Agrobusiness Marketing* 11(2): 1-21.
- Cameron, H.M.G. 2006. Trends in agriculture and agrobusiness: Knowledge is power. *Journal of Business & Finance Librarianship* 12(1): 3-32.
- Cavusgil, T., Ghauri, P. & Agarwal, M. 2002. *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. Thousand Oaks: Sage.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2004. 'A strategic approach to internationalization: A traditional vs a 'Born-Global'' approach'. *Journal of International Marketing* 12(1): 57-81.
- Coviello, N. & Munro, H. 1997. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review* 6(4): 361-386.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4): 532-550.
- Ellis, P. 2000. 'Social ties and foreign market entry'. *Journal of International Business Studies* 31(3): 443-469.
- Etemad, H. 2004. 'Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview'. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21(1): Iran, 1-21.
- 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.
- Fidan, H. 2016. Agribusinesses in international agricultural market in world and Turkey. Dlm. *3rd International Conference on Green Economics*, May 6. 1-12.
- Filippaios, F. & Rama, R. 2011. Cultural distance and internationalization: The world's largest food and drink multinationals. *Agrobusiness* 27(4): 399-419.
- Gagalyuk, T. & Hanf, J.H. 2009. Impact of retail internationalization on agrobusiness: The case of Ukraine. *Journal of East-West Business* 15(2): 96-118.
- Goodman, D. 1997. World-scale processes and agro-food systems: Critique and research needs. *Review of International Political Economy* 4(4): 663-687.
- Goss, J. & Burch, D. 2001. From agricultural modernization to agro-food globalization: The waning of national development in Thailand. *Third World Quarterly* 22(6): 969-986.
- Graves, C. & Thomas, J. 2008. Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review* 21(2): 151-167.
- Hanf, J.H. & Belaya, V. 2008. Retail Internationalization and its impact on the Russian agro-food business. *Journal for East European Management Studies* 13(3): 239-252.
- Harvie, C. & Lee, B.-C. 2002. *Globalisation and SMEs in East Asia*. Cheltenham, UK: Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Hesse-Biber, S.N. & Leavy, P. 2006. *The Practice of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Hollensen, S. 2001. *Global Marketing: A Market Responsive Approach*. 2nd edition. Gosport, Europe: Prentice Hall.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. & Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal* 43(3): 249-267.
- Hughes, K.W., Kennedy, P.L. & Ortego, A. 1999. Developing agribusiness competitiveness in global markets: A survey of Louisiana agribusiness firms. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing* 10(2): 49-63.
- Ibeh, K.I.N. & Ibrahim, E. 2006. International market success among smaller agro-food companies: Some case study evidence. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 12(2): 85-104.
- Ibeh, K.I. 2005. Toward a greater level of international entrepreneurship among smaller agribusiness firms: Resource levers and strategic options. *MIR: Management International Review* 45(3): 59-81
- Jank, M.S., Leme, M.F.P. & Nassar, A.M. 2000. Concentration and internationalization of Brazilian agrobusiness exporters. *The International Food and Agrobusiness Management Review* 2(3): 359-374.
- 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. Building a model of firm internationalization. Dlm. *Learning in the Internationalization Process of Firms*, disunting oleh A.

- Blomstermo & D. A. Sharma, 3-15. Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Jordan, S., Shuji, H. & Izawa, R. 2006. Australian organic industry: A case study of the darling downs region. Sociological perspectives of organic agriculture: From pioneer to policy. *CABI Publishing Series*, 142-156.
- Lloyd-Reason, L. & Mughan, T. 2002. Strategies for internationalization within SMEs: The key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(2): 120-129.
- Loventz, H. 2008. Production locations for the internationalizing food industry: Case study for Russia. *British Food Journal* 110(3): 310-334.
- Luostarinen, R. & Gabrielson, M. 2004. Finnish perspectives of international entrepreneurship. Dlm. Handbook of Research on International Entrepreneurship, disunting oleh L.-P. Dana, 383-403. Cheltenham UK: Edward Edgar.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E. & Mayrhofer, U. 2005. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review* 14(6): 719-738.
- Mathias H. & Theuvsen, L. 2011. Strategies and challenges of internationalization in BRIC-countries: Empirical results the German agrobusiness, Institute of Agrocultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO), Forum 2011, No. 22. Diakses dari <http://hdl.handle.net/10419/50797>.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Edisi ke-2. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Ministry of Agriculture and Agro-Based Industry. 2015. *Perangkaan Agromakanan 2014*. Diakses dari <http://www.moa.gov.my/documents/10157/010b6921-c643-421d-ae1f-29ae379f6f85>.
- Mtigwe, B. 2005. The entrepreneurial firm internationalization process in the Southern African context: A comparative approach. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research* 11(5): 358-377.
- Moha-Asri, A. & Bakar, M.I. 2002. *Handbook of Small and Medium Enterprises in Asian Pacific Countries*. New York: Noel Publications.
- Morse, J.M. & Richards, L. 2002. *Read Me First for a User Guide to Qualitative Methods*. California, USA: Sage Publications.
- Musteen, M., Francis, J. & Datta, D.K. 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business* 45(3): 197-205.
- National SME Development Council (NSDC). 2006. *SME Annual Report 2008*. Putrajaya, Malaysia: National SME Development Council Malaysia.
- 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.
- OECD. 2001. *How Can the Digital Divide Between Nations and Sectors Be Bridged?* Geneva: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1): 45-64.
- Raju, S. 2014. Global value chains and Indian food sector: A preliminary analysis of issues and options. Working Paper No. 1423. Indian Institute of Foreign Trade.
- Reardon, T., Codron, J.M., Busch, L., Bingen, J. & Harris, C. 2000. Global change in agrofood grades and standards: agrobusiness strategic responses in developing countries. *The International Food and Agrobusiness Management Review* 2(3): 421-435.
- Rennie, M.W. 1993. Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly* 4: 45-52.
- Senik, Z.C., Entekin, L. & Adham, K.A. 2011. Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship* 9(4): 259-281.
- Senik, Z.C., Mat Isa, R., MdSham, R. & Ayob, A.H. 2014. A model for understanding SMEs internationalization in emerging economies. *Jurnal Pengurusan* 41: 25-42.
- Senik, Z.C., Mat Isa, R., Scott-Ladd, B. & Entekin, L. 2010. Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *Journal of Economics and Management* 4(2): 285-304.
- Sieh, L.M.L. 2000. *Taking on the World: Globalisation Strategies in Malaysia*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Sdn Bhd, Malaysia.
- Shook C.L., Priem R.L. & McGee, J.E. 2003. Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management* 29(3): 379-399.
- SME Corporation. 2013. *Annual Report 2012/13: Embracing Challenges*. Putrajaya, Malaysia: National SME Development Council Malaysia.
- Sterns, J.A., Schweikhardt, D.B. & Peyterson, H.C. 1998. Using case studies as an approach for conducting agro business research. *The International Food and Agrobusiness Management Review* 1(3): 311-327.
- Styles, C. & Amber, T. 1994. Successful export practice: The UK experience. *International Marketing Review* 11(6): 23-47.
- Suprehatin, S. 2013. Internationalization of Indonesian agrobusiness: Fostering agropreneurs by leveraging food quality management. *Jurnal Agrobisnis dan Ekonomi Peragroan* 3(1).
- Theuvsen, L. & Heyder, M. 2011. Internationalisation of German agrobusiness firms after the EU enlargement: Strategies, challenges and success. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego* 11(3).
- Theuvsen, L. & Ebneith, O. 2005. Internationalization of cooperatives in the Agribusiness: Concepts of measurement and their application. Dlm. Strategies for Cooperation, disunting oleh T. Theurl & E.C. Meyer, 395-419. Germany, Shaker Verlag GmbH.
- Utusan Online. 2015. Kerajaan pertimbang industri agro makanan dalam Bajet 2016. Diakses dari <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/kerajaan-pertimbang-industri-8232-agro-makanan-dalam-bajet-2016-1.127173>.
- Xiaoyun, Z.L.X.X.L. 2012. Chinese FDI: Cultural encounter and crossvergence - A case study on a Chinese Enterprise in Tanzania. *China Agricultural University Journal of Social Sciences Edition* 4: 010.
- Yeung, H.W. 2002. *Entrepreneurship and the Internationalisation of Asian Firms: An Institutional Perspective*. Cheltenham, UK and Northampton, MA USA: Edward Edgar

- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Welch, L.S. & Luostarinen, R. 1988. Internationalization: evolution of a concept. Dlm. *The Internationalization of the Firm*, disunting oleh Buckley & Ghauri, 83-98. International Thompson Press.
- Welch, D.E. & Welch, L.S. 1996. The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing* 4(3): 11-28.
- Zain, M. & Ng, S.I. 2006. The impact of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review* 48(2): 183-205.
- Zhou, L., Wu, W.P. & Luo, X. 2007. Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies* 38(4): 673-690.

Zizah Che Senik (penulis koresponden)
Pusat Pengajian Pengurusan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: zizahcs@ukm.edu.my

Rosmah Mat Isa
Pusat Pengajian Pengurusan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rosmah@ukm.edu.my

Ridzuan Md Sham
Industrial Automation Section
Universiti Kuala Lumpur - Malaysian France Institute
Jalan Teras Jernang, Seksyen 14
43650 Bandar Baru Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: ridzuan@unikl.edu.my

Ratana Jabir
Pusat Pengajian Pengurusan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rj2526@ukm.edu.my

