

## **Status dan Prospek Keusahawanan Korporat : Kajian Empiri.**

*Siti Maimon Bte Haji Kamso*

*Abd Aziz Yusof*

*Hijatullah Abdul Jabar*

*Siti Zabedah Saidin*

*Universiti Utara Malaysia*

### **ABSTRAK**

Tujuan kertas kerja ini ialah melihat status Keusahawanan Korporat dari peringkat kebangsaan manakala prospeknya daripada sudut usahawan dalaman yang berasal daripada dalam sesebuah organisasi induk (intrapreneurship) dan usahawan luaran iaitu yang daripada luar (exopreneurship) organisasi tersebut. Dapatan tentang status telah diperolehi daripada kajian (1996) terhadap 332 syarikat papan pertama KLSE. <sup>1</sup>Kajian mengenai prospek pula ialah hasil daripada kajian (1999) di Universiti Utara Malaysia terhadap 556 orang pensyarah untuk intrapreneurship. Untuk Exopreneurship seramai 198 siswaniaga dibawah Program Incubasi Keusahawanan UUM telah menjadi responden. Data telah dianalisis menggunakan teknik Frekuensi Silang Jadual dan Regression. <sup>2</sup>Dapatan status keusahawana korporat menunjukkan lebih banyak syarikat KLSE menjalankan keusahawanan luaran daripada dalaman. Kajian prospek keusahawanan korporat daripada UUM pula menunjukkan prospek dan potensi yang baik terhadap penubuhan kedua-dua pendekatan keusahawanan berasaskan sokongan majoriti yang diberi oleh semua responden. Namun begitu, peranan universiti, faktor penentu kejayaan serta unsur pencetus, kegagalan dan kekangan perlu diwaspadai dalam menghasilkan prospek tersebut. Terdapat faktor "peranan universiti" dan faktor "penentu kejayaan" mempunyai pengaruh yang besar dalam menghasilkan "manfaat" usahawan dalaman. Manakala faktor pencetus didapati mempunyai pengaruh yang tinggi ke atas " manfaat" usahawan luaran.

---

<sup>1</sup> Kajian Siti Maimon bte Haji Kamso. Status Strategi Korporat dan Keusahawanan dijalankan di bawah Geran Penyelidikan 1996, Universiti Malaysia Sabah.

<sup>2</sup> Kajian diketuai oleh Siti Maimon bte Haji Kamso dan dianggotai bersama tiga penyelidik seperti tertera di atas di bawah geran (UUM) melalui Institut Pembangunan Keusahawanan, UUM, 1999.

## PENGENALAN

Syarikat besar perlu sentiasa mengekalkan atau menyegarkan semula kejayaan persaingannya melalui daya usaha keusahawanan. Sumber tenaga usahawan bagi tujuan ini boleh didapati sama ada daripada dalaman atau luaran. Mereka akan menjalankan perniagaan terhadap barangan/khidmat baru yang diperlukan oleh sesebuah organisasi induk. Untuk tujuan membangunkan kembali syarikat daripada keadaan yang tidak menguntungkan seperti dalam mengharungi krisis kewangan di Malaysia banyak organisasi besar perlu mengukuhkan semula jualan, keuntungan dan barangan melalui tenaga usahawan yang paling efisien.

## OBJEKTIF

Objektif kertas kerja ini ialah meneliti status dan prospek keusahawanan korporat dalam konteks Malaysia masa kini. Status akan dilihat dari peringkat kebangsaan, manakala prospek dari sudut mikro sebuah organisasi iaitu Universiti Utara Malaysia iaitu meneliti faktor-faktor penting yang mempengaruhi penubuhan sesebuah skim keusahawanan korporat menjadi salah satu tujuan asas kertas kerja ini.

## PERKEMBANGAN KEUSAHAWANAN KORPORAT

Perkembangan keusahawanan korporat akan meliputi empat perkara (a) takrif keusahawanan (b) kejayaan syarikat melalui keusahawanan "intra" (intrapreneurship) atau "exo" (exopreneurship). (c) status (d) prospek keusahawanan korporat. Semua berasaskan kajian terdahulu.

### a) Takrif

Istilah Keusahawanan Korporat (Corporate Intreprenurship) telah ditakrifkan selama ini oleh Koratko & Motago (1990) and Kao (1991) dan Shaker (1991) sebagai pembangunan dan penglibatan usahawan yang berasal daripada dalaman organisasi yang banyak mengaitkan dengan usahawan dalaman (intrapreneurship). Konsep ini banyak dipopularkan oleh Pinchot (1985). Usahawan dalaman ialah pembentukan semangat keusahawanan dalam sesebuah organisasi Burgelman (1984), Kanter, Morris & Trotter (1990) dan Kuratko (1993) merujuk kepada aktiviti keusahawanan yang direstui oleh sesuatu organisasi. Ada juga yang merujuknya sebagai keusahawanan "in-house".

Kajian ini menggunakan takrif usahawan korporat yang telah diubahsuai dengan membawa konsep "corporation-related entrepreneurship" oleh Siti Maimon (1993) dan Siti Maimon dan Jane Chang (1995). Takrif ini menambah dengan memasukkan usahawan yang diundang dari luar untuk memperkukuhkan organisasi seperti Franchise, Vendor, Pakatan Strategik yang diistilahkan sebagai "exopreneur". Oleh itu gabungan "intrapreneurship" dan "exopreneurship" telah menjadikan istilah "Keusahawanan Korporat" atau "Corporate Entrepreneurship". Entiti usahawan dalaman yang terhasil selalu berbentuk usahasama dan modal teroka. Manakala usahawan luaran selalu menghasilkan entiti francais, pakatan strategik, perlesenan, subkontrak dan terdapat juga modal teroka dan usahasama.

## **(b) Kejayaan Syarikat**

### **(1) Usahawan Dalaman**

Syarikat besar seperti Du Pont, 3 M, Westinghouse telah mendapat manfaat daripada membangunkan intrapreneurs untuk kejayaan dan penyegaran semula mereka yang berterusan. Terdapat pula syarikat yang lebih maju seperti Microsoft yang mengaitkan dirinya dengan tenaga usahawan komputer baru dari luar melalui berbagai cara hampir setiap minggu. Mengikut Zahra (1991) dan Burgelman (1993) keusahawanan dalaman memberi peluang mengeksploitasi persekitaran yang sentiasa bergolak.

Syarikat contoh Intel, Motorola dan Sony sentiasa membuat inovasi untuk berjaya dalam pasaran global. Mereka sentiasa mengesan peluang dan mengambil risiko seolah-olah seorang usahawan. Mereka juga memerlukan sumber dan kemahiran bagi tujuan bersaing dengan berjaya. Kadangkala mereka menggunakan pertalian syarikat kecil yang berjaya dari luar atau pun membentuk kemahiran sendiri daripada dalam iaitu intrapreneuring atau usahawan dalaman. Motorola (M) Bhd yang giat menjalankan R&D ke atas perisian rekabentuk ASIC untuk sistem komunikasi, kad pintar dan rumusan komputer syarikat, mempunyai Pusat Kecemerlangan Perisian di Malaysia. Pusat ini akan dipindahkan di Cyberjaya dengan penambahan modal sebanyak AS 250 juta hingga AS 500 juta untuk 5-7 tahun (Utusan Malaysia 2000)

Penyelidikan menunjukkan iaitu syarikat yang boleh menjayakan inovasi dan meningkatkan jualan selalu menjadi syarikat yang terulung dalam pasaran (Hitt, Hoskinson & Kim, 1997) Ini dapat mengatasi persaingan. Berjayanya satu-satu keusahawanan dalaman selalunya bermula dengan seorang juara yang mempunyai visi keusahawanan terhadap sesuatu barangan atau khidmat baru. Juara ini akan mencari sokongan untuk memperdagangkan barang tersebut (Leornard \_Barton, 1995). Banyak barang-barang dikeluarkan dengan cara sedemikian dalam syarikat seperti Sony, Nike, Gillete, 3M dan Toyota. Kadangkala sokongan itu diperlukan daripada serangkai bidang-bidang yang berlainan seperti pengeluaran, pemasaran dan kejuruteraan rekabentuk. Intepretasi silang bidangan, keupayaan mengurus secara horizontal di antara berbagai bidang ini menjadi tambah penting dalam menjayakan satu-satu keusahawanan dalaman (Byrne, 1993). Mengikut Burgelman (1993) keusahawanan dalaman dewasa ini menjadi isu di bawah rangkuman Pengurusan Strategik memandangkan menyeluruhnya dampak aktiviti ini dalam sesebuah organisasi.

Keusahawanan dalaman selalu tercetus disebabkan persaingan yang sengit daripada pesaing yang sofistikated, kurangnya kepercayaan terhadap cara-cara tradisional keusahawanan korporat (Miller dan Friesen, 1985) dan keluarnya secara beramai-ramai pegawai yang terpandai daripada organisasi untuk menjadi usahawan kecil-kecilan (Garvin 1983).

### **(2) Keusahawanan Luaran (exopreneuring)**

Terdapat kelaziman organisasi besar menjayakan perniagaannya melalui cara penggunaan usahawan luaran. Di antara jenis entiti popular diamalkan ialah usahasama, modal teroka, francais, pakatan strategik, subkontrak (konsep vendor, pengedaran di bawah syarikat besar (sauh) tersebut.

## **(i) Modal Teroka**

Modal teroka ialah satu cara perniagaan di mana sebuah syarikat besar menyediakan sumber dana untuk pengeluaran barang, khidmat baru yang boleh dijadikan sebagai sebuah perniagaan yang berasingan. Ada juga syarikat yang besar yang mencari syarikat kecil lain yang mempunyai usahawan yang berkeupayaan berinovasi yang boleh membantu ia bersaing dengan lebih baik. Syarikat sauh itu akan mengenakan kriteria-kriteria tertentu dalam pemilihan di antara calon usahawan. Di Malaysia ini banyak dilakukan oleh bank dan perbadanan-perbadanan negeri. Mengikut Timmons (1999) isu-isu yang paling kritikal ialah mendapat satu pasukan yang sehaluan dan sekeupayaan, ganjaran yang setimpal dengan prestasi dan perubahan yang lentur bagi pengagihan ekuiti dan ganjaran mengikut keadaan.

Banyak pulangan boleh didapati daripada modal teroka jika barangan yang dibiayai ialah baru. Sebagai pelaburan awal dalam satu bidang ia menjadi syarikat pertama yang mengetahui mengenai dengan barangan tersebut dan membolehkannya membuat perolehan syarikat, melesen teknologi, hakmilik pasaran barang dan memasarkan ke luar negeri. Ini selalu menjadi jendela untuk pembangunan teknologi masa depan (Winters & Murfin, 1988).

Melabur secara modal teroka selalu lebih digemari dalam apabila syarikat mengecilkan saiznya (Hardyman, De Nino dan Slater, 1983) ada pula yang mengatakan cara modal teroka kurang risikonya daripada menggunakan pegawai dalaman (Gupta, 1993). Mengikut Ruhnka dan Robinson (1996) risiko ini sebenarnya terpulang kepada tahap terbentuknya pelabur-pelabur kedua belah pihak. Lagi lama tertubuh lagi kurang risikonya.

## **(ii) Pakatan Strategik**

Pakatan strategik lazimnya merupakan perkongsian yang dibuat oleh dua buah syarikat bertujuan mengongsi sumber, keupayaan dan kepintaran utama untuk bersaing dengan lebih berjaya. Sebaik-baiknya rakan kongsi mempunyai kemahiran yang komplementari, sasaran dan mentaliti yang sejajar, Dacin (1999). Malah selalunya pakatan dibuat untuk memulakan pemasaran barangan baru. Syarikat kecil yang berkecimpung dalam industri yang memerlukan modal yang tinggi pula akan mencari rakan daripada syarikat besar. Oleh itu menggabungkan kekuatannya kita dengan kekuatan syarikat lain untuk membentuk kekuatan baru (Blumenthal, 1988).

Pemilihan rakan kongsi dalam pakatan strategik adalah penting kerana aktiviti ini mengongsi kekuatan masing-masing. Mengikut Badaracco (1991) pakatan strategik selalu digunakan untuk perkongsian pengetahuan dan kemahiran dalam inovasi. Mengikut Stearns (1997) pakatan strategik adalah kritikal bagi syarikat berteknologi tinggi kerana kejayaan satu-satu pakatan bergantung kepada kedua-dua pertalian perniagaan dan personaliti terlibat (Spekman, Isabella Mac Aroy & Forbes, 1996). Adakalanya syarikat yang lebih lemah mempelajari selok-belok kekuatan rakan kongsinya dan menyainginya pada jangkamasa panjang (Pralahand dan Hamel, 1990). Oleh itu untuk berjaya dalam pakatan strategik perlulah kita kepada pemusatan kepada pengetahuan mengesan kepintaran utama dan membentuk sumber manusia yang kukuh untuk menguruskan kemahiran itu. Keuntungan dalam jangka pendek daripada satu pakatan perlu dinilai agar tidak menjejaskan keuntungan pada masa panjang. Ini amat penting di dalam keadaan rangkaian (networking) antara organisasi melalui IT

yang meluas dan tanpa sempadan (Wilfridun, 1998). Kepercayaan antara kedua pihak adalah merupakan unsur penting dalam pakatan strategik ( Peng & Shengkar, 1998).

Pakatan strategik memberi manfaat yang nyata seperti yang dilaksanakan dalam pakatan antara Singapore Airlines (SIA) dan Ansett Australia. Pakatan ini menurunkan tambang dan meningkatkan pelancongan (Jarrett, 1997). Manfaat bagi Toshiba dalam pakatan strategiknya dengan IBM dan Siemens dalam pengeluaran "flash memory", ialah pengurangan risiko pelaburan (Teramoto, Iwasaki dan Takai, 1997). Pakatan silang sektor juga boleh dilakukan mengikut Gray dan wood (1991) untuk bersaing dengan lebih berjaya di dalam dan luar negeri. Pada umumnya, seperti juga yang dinyatakan oleh Huxem dan Mc Donald (1992) manfaat pakatan strategik ialah mengelakkan tindaan lapis, keciciran, perbezaan besar, kelembapan dan ketidakupayaan untuk bersaing.

Mengikut Whiting (1999) pakatan strategik diantara Microsoft dengan Syarikat British IT Services membuat laman web dan smart card telah dianggarkan akan menjana US\$1.5 bilion jualan untuk lima tahun akan datang. Pakatan ini merupakan pengembangan terhadap pakatan yang telah dibuat pada May 1998. Kos terhadap satu-satu pakatan boleh merupakan sejumlah pelaburan yang sedikit tetapi hasil yang banyak. Syarikat Procter & Gamble telah membuat pakatan mengiklankan sepuluh barangannya (termasuk Pringles) melalui laman web YAHOO yang melibatkan sedikit sahaja daripada kos pengiklanannya (Goldfisher ,1999).

### (iii) Francais

Francais ialah sejenis perniagaan yang berasaskan perlesenan untuk mengeluarkan barangan sebuah syarikat induk (franchisor). Syarikat-syarikat besar di USA sejak 1851 telah menggunakan francais sebagai satu strategi mempelbagaian untuk mengurangkan risiko perniagaan keseluruhannya. Syarikat Singer Sewing Machine merupakan yang terawal (1850), Coca-cola pada (1899), Baskin Robbins (1947) dan Mc Donald (1956). Sungguhpun syarikat induk selalunya kehilangan kuasa terhadap syarikat yang mengeluarkan barangannya (franchisee) namun kontrak yang dipersetujui selalu menekankan kepada prestasi dan audit kualiti. Sebanyak sepertiga daripada industri peruncitan di Amerika Syarikat dan Canada telah dibuat dalam bidang hartanah, makanan ringan, perkhidmatan kewangan, hospital dan universiti (Mathewson dan Winter, 1985).

Di Malaysia format perniagaan francais sudah dilakukan sejak 20 tahun yang lalu. Bentuk ini didahului oleh stesyen petrol seperti Shell dan BP. Seterusnya oleh Coca-cola, Bata dan pada awal 1970-an oleh A&W, KFC, Wendy's dan Burger King. Pada 1993 Persatuan Francais Malaysia (MFA) telah ditubuhkan dengan sokongan daripada Kementerian Pembangunan Usahawan. Ahli MFA sekarang melewati 150 buah francais.

### (iv) Pengsubkontraktor (Konsep Vendor)

Pengsubkontraktor ialah satu cara yang selalu diamalkan oleh syarikat besar dalam melaksanakan keputusan "make" or "buy". Aktiviti yang tidak mampu dilaksanakan oleh syarikat selalu di subkontraktor melalui perlesenan dan perjanjian. Pengkontraktor dalam bidang pembinaan telah banyak diminati oleh bumiputra yang telah menubuhkan Persatuan Kontraktor Melayu Malaysia. Mengikut kajian



















































