



Nota Penyelidikan

Nota Editor:

Nota penyelidikan ini membentangkan analisis tentatif sebahagian dapatan awal daripada dua projek penyelidikan, satu mengenai Pembangunan Perisian Analisa Kewangan (FAS) untuk Penambahbaikan Proses Pengajaran & Pembelajaran kursus Pengurusan Strategik, Kewangan dan Keusahawanan di UKM (PTS-2013-096), dan satu lagi mengenai Kelestarian Halal Hab Malaysia: Inovasi dan Pengantarabangsaan Industri Pembuatan Makanan Bumiputera Islam (MOSTI-Science Fund-06-01-02-SF0826). Kedua projek ini melibatkan 33 pengusaha makanan *halal* dan 840 pengguna. Kertas ini memberi tumpuan kepada perpektif enam usahawan teras.

Penelitian tingkah laku inovasi firma makanan halal kecil di Malaysia: Satu analisis tentatif

Suraiya Ishak¹, Abd Hair Awang¹, Mohd Yusof Hussain¹, Ahmad Rafli Che Omar², Sarmila Md Sum¹,
Suhana Saad¹, Zaimah Ramli¹, Azima Abdul Manaf¹

¹Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan & Persekitaran, Fakulti Sains Sosial & Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia,

²Pusat Pengajian Pengurusan, Fakulti Ekonomi & Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia

Correspondence: Suraiya Ishak (email: suraiya@ukm.edu.my)

Abstrak

Inovasi memainkan peranan penting untuk mengekalkan kelangsungan dan pertumbuhan entiti perniagaan. Peranan inovasi semakin penting dalam konteks pasaran yang memiliki ciri tahap ketepuan yang tinggi, matang, bergelora dan mempunyai halangan kemasukkan yang rendah. Sehubungan itu, pasaran produk makanan halal dijangka terdedah kepada sebahagian atau kesemua ciri pasaran yang dinyatakan dan menjustifikasi keperluan melakukan inovasi. Isu ini semakin kritikal apabila melibatkan konteks firma berskala kecil-sederhana. Kajian ini merupakan kesinambungan penelitian mengenai amalan inovasi dalam konteks entiti perniagaan bersaiz kecil dengan tumpuan khusus kepada pengusaha kecil dalam sektor pembuatan makanan halal di Malaysia. Pengumpulan data dilakukan melalui temubual mendalam dengan 6 orang responden dengan berpandu kepada soalan berstruktur yang telah dibangunkan. Rakaman perbualan telah ditranskrip dan dianalisa mengikut tema yang muncul. Hasil kajian menunjukkan pengusaha makanan halal tersebut ada mengamalkan inovasi tertentu khususnya dalam kategori Kuadran 3, 4 dan 7. Ia merujuk kepada inovasi bentuk menokok, dipelajari (Kuadran 3 & 4), penciptaan sendiri (Kuadran 7) dan dikenakan samada terhadap produk atau servis atau pasaran (Kuadran 3 & 7) mahupun proses atau pentadbiran atau aktiviti pemasaran (Kuadran 4 & 7). Justeru disimpulkan aktiviti inovasi di kalangan firma pembuat makanan halal bersaiz kecil-sederhana masih di peringkat permulaan dengan momentum gerakan yang relatifnya perlahan.

Katakunci: firma kecil, halal, inovasi, inovasi dipelajari, inovasi menokok, pengusaha makanan

Research Notes

Deciphering innovative behaviours of Malaysia's small *halal* food enterprises: A tentative analysis

Editors' note:

This research note presents a tentative analysis of some preliminary findings from two reserach projects, one on the Development of Financial Analysis Software for a course in entrepreneurship management (PTS-2013-096), and another on the Sustainability of Malaysia as a *Halal* Food Hub (MOSTI-Science Fund-06-01-02-SF0826). The projects involved a total of 33 *halal* food entrepreneurs and 840 consumers. This paper focusses on the perspective of six core entrepreneurs.

Abstract

Innovation plays an important role in ensuring the survival and growth of business firms. It becomes even more vital within the varied contexts of saturated, matured, turbulent, or low-barrier market entry to which the Malaysian *halal* food industry is not immuned. Given that the issue would become more critical when small firms were involved this study examined the innovation practices of small *halal* food enterprises in the country. Data were gathered through six in-depth focus group inquiries. The recorded interviews were transcribed and analyzed by the relevant themes. The findings showed that manufacturers had adopted certain type of innovation practices specifically under Quadrants 3, 4 and 7 which respectively correspond with the incremental, the ingested and the created innovation types, and with products, services or market targets (quadrants 3 & 7) and with administration or marketing processes (quadrants 4 & 7). Thus, it can be concluded that the entire innovation activity of the small *halal* food manufacturers was confined to the initiating level with a relatively slow momentum.

Keywords: food manufacturer, *halal*, incremental innovation, ingested innovation, innovation, small firm

Pengenalan

Perusahaan kecil dan sederhana (PKS) memainkan peranan penting kepada pertumbuhan ekonomi dan pembangunan negara. Sumbangan PKS meliputi usaha menyediakan produk dan perkhidmatan, peluang pekerjaan, meningkatkan produktiviti keluaran negara dan mewujudkan eko-sistem sokongan kepada sektor utama negara (Majlis Pembangunan IKS Kebangsaan, 2012). Selari dengan inisiatif untuk mengekalkan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi, PKS diandaikan mengamalkan strategi inovasi tertentu bagi mencipta sebuah kelebihan bersaing. Malahan menurut Ann (2006: 139) keupayaan negara Jepun dan Korea Selatan bersaing di pasaran antarabangsa adalah disebabkan oleh kekuatan kedua negara dalam aspek pembaharuan teknologi yang dilakukan secara berterusan. Hasilnya, negara Jepun dan Korea masih mampu terus menguasai pasaran barangan elektronik dunia sehingga kini. Begitu juga dengan Bakan dan Yildiz (2009) yang menyatakan syarikat yang sentiasa menghasilkan produk dan perkhidmatan baru serta menggunakan teknologi terkini akan kekal di hadapan.

Firma kecil dijangka berhadapan lebih cabaran untuk melaksanakan inovasi disebabkan ciri dan sifat yang lazim membelenggu entiti tersebut (Suraiya et al., 2012_a dan 2012_b). Oleh yang demikian kajian ini menjangkakan firma kecil dalam sektor pembuatan akan mempunyai tingkah laku inovasi tertentu yang mungkin berbeza dengan tingkah laku inovasi firma besar sejajar dengan penemuan kajian Suraiya & Ahmad Rafli (2013). Kajian deskriptif ini merupakan penelitian lanjutan yang dikembangkan daripada asas yang dibina oleh Suraiya & Ahmad Rafli (2013). Kajian Suraiya & Ahmad Rafli (2013) telah mengemukakan asas pemetaan segmentasi amalan inovasi firma kecil berasaskan dimensi momentum gerakan inovasi, kandungan inovasi dan sasaran inovasi. Justeru kajian ini akan membuat penelitian

lanjut yang membabitkan entiti perniagaan skala kecil dalam aktiviti pembuatan produk makanan halal di beberapa buah taman industri halal hub di Malaysia.

Penelitian ke atas amalan inovasi firma pengeluar produk makanan halal penting diteliti kerana kerajaan Malaysia telah memperuntukkan komitmen dan pelaburan besar untuk menjadikan Malaysia pusat produk halal dunia (Rohamie, 2014; Mohd Zaky, 2014; HDC, 2014; dan Jabatan Standard Malaysia, 2014). Penekanan tersebut selaras dengan komitmen untuk memenuhi keperluan pasaran pengguna Muslim dunia yang dianggarkan berjumlah 2 bilion dengan peningkatan nilai pasaran USD 50 bilion setiap tahun (MITI, 2013).

Kalsifikasi amalan inovasi

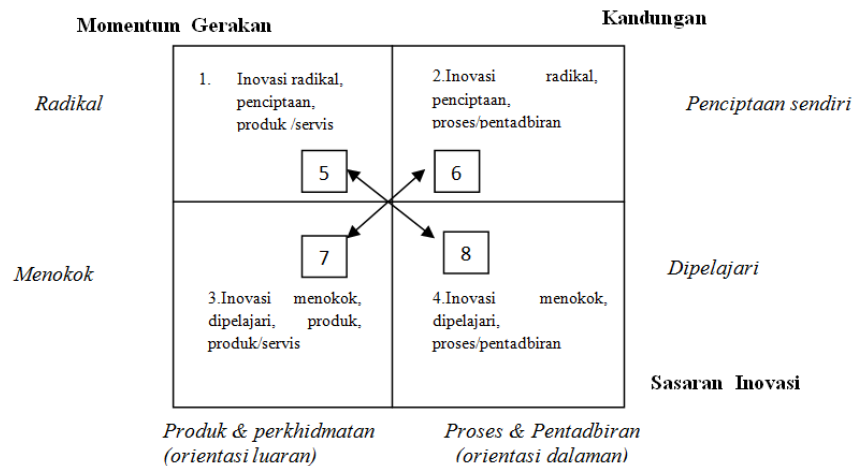
Inovasi merujuk kepada tingkah laku kreatif dan berisiko yang diambil oleh firma perniagaan sehingga mencetus perubahan tertentu, samada pada produk, proses, struktur organisasi dan cara kerja, bertujuan meningkatkan prestasi atau keberkesanan organisasi (Damanpour, 1991; Johannessen et al., 2001; Bhaskaran, 2006 dan Suraiya & Ahmad Rafli, 2013). Inovasi adalah berbeza daripada rekacipta baharu. Inovasi merupakan pembaharuan yang mempunyai nilai komersil di pasaran manakala rekacipta adalah sekadar pembaharuan yang perlu digarap bagi mewujudkan elemen komersil menurut kehendak pasaran (Bhaskaran, 2006). Di samping itu perubahan semata-mata belum memadai untuk dikategorikan sebagai inovasi. Setiap perubahan hanya dikelaskan sebagai inovasi apabila diikuti oleh persepsi kebaharuan di kalangan sasarannya (Johannessen et al., 2001). Sasaran dalam konteks persepsi pembaharuan adalah merujuk kepada organisasi atau firma yang berkenaan. Ini bermaksud jika sebelum ini firma berkenaan tidak pernah mengeluarkan produk roti, tetapi sebaik sahaja produk roti diperkenalkan sebagai satu lini keluarannya maka inovasi dianggap telah pun berlaku dalam firma berkenaan walaupun produk roti yang sama telah dikeluarkan oleh firma lain di pasaran. Justeru berdasarkan takrifan tersebut inovasi merupakan konsep yang luas dan sedia untuk diterokai bentuk aplikasinya dalam mana-mana saiz entiti perniagaan.

Kepentingan inovasi sebagai faktor yang menentukan kelangsungan perniagaan termasuk di kalangan firma bersaiz kecil banyak diperkatakan oleh pengkaji terdahulu, antaranya Suraiya & Ahmad Rafli (2013); Gronum et al. (2012); Ahmad Zahiruddin et al. (2011); Madrid-Guijarro et al. (2009); Bakan dan Yildiz (2009); Vermeulen (2005); Gudmundson et al. (2003) dan Johannessen et al. (2001). Selain daripada itu, dalam situasi pasaran yang memiliki tahap ketepuan yang tinggi (*saturated market*), pasaran matang (*matured market*), pasaran bergelora tinggi (*turbulence market*) atau pasaran yang mempunyai halangan kemasukan yang rendah (*low barriers to entry market*), inovasi memainkan peranan yang semakin penting untuk menjamin prestasi dan kelangsungan firma terlibat (Vermeulen, 2005; dan Bhaskaran, 2006). Walaupun kajian tentang perhubungan di antara inovasi dan prestasi firma telah banyak dilakukan dan menunjukkan wujudnya hubungan kukuh antara inovasi dan prestasi firma, kebanyakan kajian tersebut telah melibatkan firma bersaiz besar (Gronum et al., 2012). Oleh yang demikian wujud satu jurang kajian berkaitan amalan inovasi di kalangan firma kecil. Tambahan pula kajian Verhees dan Meulenberg (2004) dan Wolf et al. (2011) telah menyebutkan bahawa firma kecil lazimnya berhadapan pelbagai kekangan yang membataskan keupayaan bagi aktiviti penyelidikan dan pembangunan yang merupakan teras penting kepada pelaksanaan sesuatu inovasi.

Kajian Suraiya et al. (2012a dan 2012b) juga telah membincangkan secara khusus faktor kegagalan firma kecil milik usahawan Bumiputera untuk bertumbuh. Penemuan yang dikemukakan adalah terdiri daripada saiz pasaran yang terhad, kekurangan pengetahuan teknikal, ketidakberkesanan aktiviti pemasaran, ketiadaan inovasi dan ketidakcukupan dana serta pembiayaan. Justeru berdasarkan dapatan kajian tersebut adalah dijangkakan, usahawan Bumiputera berskala kecil berhadapan dengan cabaran besar untuk melaksanakan inovasi dalam perniagaan. Walau bagaimanapun kajian terkini Suraiya & Ahmad Rafli (2013) tentang tingkahlaku inovasi di kalangan beberapa firma kecil Bumiputera telah memberi perspektif menarik mengenai perihal inovasi di kalangan firma kecil. Menurut kajian Suraiya & Ahmad Rafli (2013), firma kecil juga ada melakukan inovasi dan kecenderungan amalan inovasi

memperlihatkan pola konsentrasi pada jenis inovasi tertentu berbanding jenis inovasi yang lain. Kajian Wolf et al. (2011) turut menunjukkan penemuan firma kecil sememangnya mempunyai profil inovasi tersendiri yang unik.

Kerangka klasifikasi inovasi oleh Suraiya & Ahmad Rafli (2013) telah dirujuk sebagai asas mengklasifikasi amalan inovasi pengusaha produk makanan halal dalam kajian ini (Rajah 1).



Sumber: Suraiya & Ahmad Rafli (2013)

Rajah 1. Klasifikasi inovasi berdasarkan momentum gerakan, kandungan dan sasaran aplikasi

Pemetaan amalan inovasi Rajah 1 telah dibuat berasaskan 3 dimensi iaitu momentum gerakan inovasi, kandungan inovasi, dan sasaran inovasi. Momentum (paksi menegak sebelah kiri) kepada gerakan inovasi boleh dibahagikan kepada 2 pilihan iaitu samada radikal atau menokok. Inovasi radikal merujuk kepada perubahan menyeluruh yang amat berbeza daripada amalan/produk sedia ada, manakala menokok merujuk kepada eksploitasi peluang-peluang baru di pasaran dengan melakukan penambahbaikan atau pengemaskinian tertentu ke atas produk atau servis sedia ada. Manakala paksi melintang yang merujuk kepada sasaran inovasi, menunjukkan beberapa pilihan sasaran untuk melaksanakan inovasi samada terhadap (1) produk atau servis; dan (2) proses atau pentadbiran. Inovasi produk atau servis adalah berorientasikan pembaharuan yang ditujukan untuk pihak luar seperti penawaran produk dengan ciri terbaru untuk pengguna atau inovasi orientasi luaran. Di samping itu dalam konteks kajian ini, penerokaan pasaran baharu turut dimasukkan dalam skop pembaharuan orientasi luaran. Manakala inovasi proses atau pentadbiran merujuk kepada pembaharuan berorientasikan untuk pihak dalaman organisasi (contohnya pekerja, pembekal dan pihak pengurusan), antaranya seperti pengenalan kaedah kerja baru bagi memudahkan proses pengeluaran atau kerja pengurusan dalaman. Selain daripada itu pembaharuan dalam aktiviti pemasaran turut dimasukkan di bawah kelas pembaharuan orientasi dalaman. Dimensi kandungan (*substance*) inovasi (iaitu paksi menegak di sebelah kanan) pula merujuk kepada sumber idea inovasi samada penciptaan sendiri (*created*) atau dipelajari daripada pihak luar seperti pesaing (*ingested*). Gabungan dimensi tersebut menghasilkan beberapa pilihan tingkahlaku inovasi yang terbahagi kepada 4 kuadran utama seperti ditunjukkan dalam Rajah 1. Selain daripada 4 kuadran utama, kuadran bersilang juga boleh dihasilkan berasaskan ciri gabungan di kalangan 4 kuadran utama. Empat (4) kuadran bersilang merujuk kepada kuadran 5 yang terdiri daripada inovasi radikal, dipelajari dan melibatkan produk/servis atau/dan pasaran. Kuadran 6 merujuk kepada inovasi radikal, dipelajari dan melibatkan proses, pentadbiran atau/dan aktiviti pemasaran. Kuadran 7 pula melibatkan inovasi jenis menokok, penciptaan sendiri dan melibatkan produk/servis atau/dan pasaran. Manakala kuadran 8 merujuk kepada inovasi jenis menokok, penciptaan sendiri dan melibatkan proses, pentadbiran atau/dan aktiviti pemasaran.

Sehubungan itu kajian ini telah memodifikasi kerangka asas klasifikasi oleh Suraiya & Ahmad Raffles (2013) bagi meneliti inovasi di kalangan usahawan pembuatan produk makanan halal di Malaysia. Kajian ini dijangka menyumbang kepada usaha mempelbagaikan karya ilmiah mengenai amalan inovasi firma kecil, iaitu dengan mengkhususkan penelitian kepada pengusaha produk makanan halal di Malaysia.

Metod kajian

Teknik temu bual mendalam telah digunakan dengan usahawan Bumiputera Islam yang menghasilkan produk makanan. Pemilihan responden telah dibuat secara persampelan tidak berkebarangkalian jenis bertujuan. Penyelidik terlebih dahulu menghubungi usahawan berkenaan untuk mengatur temu janji untuk ditemubual. Penyelidik juga memohon izin secara lisan untuk merekodkan perbualan sama ada menerusi catatan mahu pun menggunakan perakam digital. Temu bual tersebut berpandukan kepada soalan berkaitan aspek latar belakang usahawan dan perniagaan, perubahan/pembaharuan (produk, proses, peralatan, pemasaran dan pengurusan perniagaan) yang telah dilaksanakan dan usaha menembusi pasaran antarabangsa. Rekod perbualan yang dirakam telah ditranskrip dan dianalisa mengikut tema yang muncul. Temubual telah berlaku pada bulan Jun hingga Ogos 2013. Profil usahawan yang terlibat adalah seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1. Demografi, pendidikan dan pekerjaan asal usahawan

Bil.	Jantina	Umur	Negeri	Pendidikan	Pekerjaan Asal
U1	Lelaki	56	Perak	Ijazah Sarjana Muda UM	Tiada maklumat (TD)
U2	Lelaki	47	Kedah	Diploma Kejuruteraan Awam (struktur)	Juruteknik Awam
U3	Lelaki	56	Melaka	Ijazah Sarjana Muda USM	1) Pegawai Kementerian Dalam Negeri 2) Pegawai di Agensi Anti-dadah
U4	Lelaki	TD	Melaka	SPM	Bekerja dengan <i>Multi Level Marketing</i> (MLM)
U5	Lelaki	50	Kelantan	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM)	Tiada maklumat (TD)
U6	Lelaki	50	Kelantan	STPM	Kakitangan kerajaan

Berdasarkan Jadual 1 responden kajian ini adalah pengusaha lelaki dan berumur antara 47 tahun ke 56 tahun. Beberapa orang responden pernah bekerja dalam organisasi lain sebelum menceburi bidang perniagaan. Maklumat mengenai perniagaan responden ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2. Latar Belakang Perniagaan

Usahawan	Tahun Mulakan Perniagaan	Kategori Produk	Produk	Modal Permulaan
U1	2008	Minuman	Bio-Food	RM250,000.00
U2	2006	Minuman	Pati Jus Limau Nipis, Jus Plum, Jus Durian Belanda, Asam Jawa	RM300,000.00
U3	2009	Minuman	Minuman Coklat	RM10,000.00
U4	2008	Minuman	Susu Kambing	RM50,000.00
U5	1989	Penyedap makanan	Sos Cili, Sos Tomato, Perencah, Kicap Manis, Kicap Masin, Sos Tiram	RM50,000.00
U6	2003	Makanan	Martabak Ayam dan daging	RM20,000.00

Analisis

Segmentasi amalan inovasi di kalangan responden kajian telah merujuk kepada klasifikasi pada Rajah 1. Analisis kajian dipersembahkan mengikut jenis inovasi seperti berikut:

a) Inovasi produk

Secara keseluruhan amalan inovasi produk yang dilaksanakan oleh responden berlaku dalam skop Kuadran 3 dan Kuadran 7. Kuadran 3 merujuk kepada bentuk menokok, dipelajari dan melibatkan produk; manakala Kuadran 7 melibatkan bentuk menokok dan penciptaan sendiri ke atas produk. Tema amalan inovasi produk telah dicerakin daripada petikan temubual berikut:

U4

“**.bermula dengan susu kambing ni tadi melarat ke benda-benda** yang lain teh gaharu lepas tu kopi, *3 in 1*, kopi vanilla, *white coffee* **macam old town white coffee** dapat pulak Cina daripada Kuantan datang ke kilang tu sebab dia cari kopi kebetulan saya yang buat kopi tu jadi bincang punya bincang sekarang dah hasilkan kopi untuk dia sebab dia ada minat untuk eksport sampai ke China sebab dia ada *link...*”

U5

“Saya tidak suka jadi pelopor. **Saya punya cara tengok dulu apa orang lain buat.** Bila ada demand baru saya akan ikut dan cari jalan bagaimana nak buat dengan lebih baik. Sebab nak buat inovasi ni mahal kosnya dan belum pasti lagi orang nak apa yang kita buat. So baik kita buat apa yang orang nak. **Kita jadi pengikut tapi kita mesti buat sesuatu yang lebih baik daripada orang yang buat awal tu.** Tengok ni (sambil menunjukkan produk sambal udang dalam sebuah bekas keluaran sebuah syarikat)... **Sekarang saya tengah kaji** ni. Ni yang cina punya, kita sedang kaji bagaimana dia buat dan kita cuba nak buat macam ni”

Responden U4 dan U5 melakukan inovasi ke atas produk dalam bentuk melakukan penambahbaikan ke atas produk tersedia ada. Ini dapat dilihat daripada petikan temubual U4 yang menyatakan beliau bermula dengan produk susu kambing dan kemudian mengembangkan asas produk ke atas variasi minuman yang lain seperti kopi tiga dalam satu dan kopi vanilla. Kedua-dua responden melakukan kajian dan penelitian ke atas produk sedia ada di pasaran dan kemudiannya mengembangkan lini pengeluaran masing-masing dengan menokok produk baharu ke atas barisan produk firma mereka yang tersedia ada. Ini menunjukkan perolehan ciptaan baharu adalah menerusi pembelajaran dan pemerhatian ke atas produk pesaing di pasaran.

Selain daripada itu, penelitian ke atas temubual responden U6, U3 dan U2 menunjukkan amalan inovasi dalam skop Kuadran 7 yang melibatkan bentuk menokok, penciptaan sendiri dan produk. Perincian temubual adalah seperti berikut:

U 6

“Kita cuba buat apa yang orang minta. Baru ni ada permintaan ke atas murtabak perisa cendawan. Kita belum pernah buat. **Tapi kita cuba buat la...baru ni kita berjaya buat** dan kita bawa masa rombongan niaga ke Moscow, even masa MIHAS baru ni pun kita bawa. Sambutan baik..orang nak murtabak sayur atau *vegetarian* ni. Tapi mahal lah sikit malah lebih mahal nak buat daripada ayam & daging sebab cendawan memang mahal. Kita tengok ada sambutan dan kita akan buat lah. Selain tu **kita reka murtabak sedia untuk dimakan**, ni pun atas permintaan pengguna jadi kita cuba reka dan buat lah. Alhamdulillah dah sebulanlah di pasaran (tarikh temubual 29 Jun 2013). Murtabak ni tahan 2 tahun tanpa perlu *frozen*. Saya & isteri sendiri yang fikir dan buat penyelidikan sendiri. Macam murtabak cendawan tu hampir setahun kita cuba buat, dan Alhamdulillah akhirnya dapat buatlah resepi tu. Pekerja tak terlibat. Mereka terima je apa kita suruh dan buat. Yang fikir saya dan isterilah”

U2

“Sebab dia **multi-purpose sebab you boleh minum, you boleh masak then you boleh pakai**. Ni dulu yang kita buat botol ni kita hantar kat XXXX (nama samaran). XXXX dorang buat untuk *scrubbing*. *Skin* ni kita cakap memang elok lah pakai asam jawa pasai dia halus kan. Jadi kita hantaq ni”

U3

“.....Kita bermula dengan Koko XXX (nama samaran) itu yang puan minum ni, tu Koko XXX. Jadi **bermula dengan Koko XXX kita buat tu** kemudian selepas lebih kurang dalam 3 tahun. Kita lihat, dengar orang bercerita dengan Siti Nurhaliza popular dia suka makan strawberi coklat kan... Jadi kita ambik strawberi kita cuba dalam Koko XXX Strawberi kan. Kemudian kita pergi promosi-promosi Lembaga Nenas kata masuklah nenas, **cuba, cuba dan kita pun cuba**. Kita pun kita dapatkan kita buatlah itu yang jadi Koko XXX Nenas. Lepas tu orang suka susu kambing kita masukkan dengan susu kambing..... Ya *formulation* nya saya buat sendiri campuran semua sendiri campuran dia saya ambil saya ikut gerak hati. Sukatannya kita tahu banyak mana, banyak mana berapa gram kan tapi ikut gerak hati kadang kan. Mungkin kita nak bantu orang lain yang ada penyakit, ini ramuan kita”

b) Inovasi proses

Terdapat responden (U5, U6 dan U4) yang melakukan inovasi proses dalam bentuk Kuadran 4 iaitu terdiri daripada menokok, dipelajari dan proses/pentadbiran. Pemetaan pada Kuadran 4 telah dikenalpasti daripada maklumat temubual berikut:

U4

“Tu kita campur gula pasir, kita campur *creamer* terus jadi kopi. Kopi tu saja ada 5 benda yang nak dicampur. Kopi tu saja ada lima bahan, baru jadi kopi. Lepas tu kalau campur *creamer* jadi lah kopi *2 in 1*. Kopi tu saja ada 5 *so* kalau tak betul kita bancuh yang lima ni tak sedaplah memang tak sedap. Macam mana cara *you blend* benda tu. Ni semua rahsia orang tak kan ajar tapi benda ni **saya alhamdulillah ada orang ajar**. Dia semua kopi cuma gred kopi tu yang ni pahit, yang ni kelat, yang ni masam-masam..ya lah kot rempah tetap rempah tapi kari ikan kita ambil yang ni rempah juga, kari daging ambik ni ambik ni jadi kari daging sama lah kopi ceritanya ada 5 ni kita kena pandai kena *blend* barulah dia jadi kita panggil *white coffee* kita letaklah kita nak letak *walnut* ke kita nak letak kacip fatimah ke kita nak letak tongkat ali ke”

U 5

(Responden U5 mula berniaga tahun 1989 dan menyertai halal hub pada tahun 2008) “**Dahulu kami buat secara manual**. Tetapi mulai **5 tahun ke belakang ni mula guna mesin**. Penggunaan mesin yang lebih intensif akan dibuat di kilang baru di tapak halal hub Pengkalan Chepa. Mesin kita di Pengkalan Chepa tu kos dia hampir RM 1.2 juta. Tapi kita dapat **bantuan geran kerajaan** lah”

U 6

(Responden U6 mula berniaga murtabak tahun 2003 dan menyertai halal hub tahun 2008) “**Dulu manual je**. Lagipun kami buat di rumah sahaja. **Bila dapat geran kerajaan baru kami mula guna mesin semi-auto**. Saya mula guna mesin mulai tahun 2008. Sebelum tu kita guna mesin-mesin kecil sahaja. Sekarang dapat geran jadi kita *upgrade* mesin kepada semi auto dan *packaging* kita *fully automatic*”.

Pembaharuan dalam pembungkusan berlaku dengan mengambil faedah teknologi dan peralatan sedia ada yang sudah digunakan oleh pihak lain. Ini kerana sebaik sahaja mendapat

bantuan geran daripada kerajaan maka firma berupaya mengaplikasi peralatan terkini yang sedia ada di pasaran. Justeru pembaharuan yang dilakukan responden adalah merujuk kepada sesuatu yang baharu bagi organisasinya dan dikelaskan sebagai pembaharuan menokok yang dipelajari daripada pemain industri yang lain (Kuadran 4). Penggunaan mesin tidak bersifat pembaharuan radikal kerana mesin dan peralatan tersebut sudah wujud di pasaran dan telah digunakan oleh pesaing atau pengusaha yang lain.

Walau bagaimanapun terdapat responden seperti U3 yang lebih cenderung kepada inovasi proses yang bersumberkan kepada pemikiran dan kesungguhan menerapkan syariat Islam dalam perniagaan. Ia boleh dikategorikan di bawah Kuadran 7 menerusi petikan temubual tersebut:

U3

“...bila saya buat kalau saya masuk buah kurma **saya akan bayangkan bahawa kurma ini dalam Surah Maryam, masuk madu saya bayangkan ye kisah Nabi Ayub kan** bila saya bayang sesuatu tu saya dapat dia punya impak yang baik dalam mengeluarkan produk. Kemudian saya ikut mengapa saya tak Islam kan produk ni? **Saya kuatkan dia**. Jadi untuk menguatkan dia saya kata orang yang membuat produk ini pertama dia mesti suci daripada hadas kecil dan hadas besar. Itu yang saya tekankan sebab apa esok siapa yang buat produk ni untuk bagi orang makan orang Islam apakah yang tanggungjawab kita membuat produk ini? Ye. Kurang-kurang kita jawab mereka ini adalah kita dah arahkan suci daripada hadas kecil dan hadas besar. Kemudian yang keduanya kita tanya juga orang yang membuat ni awak ada sembahyang ke tidak kan? Yang ketiga selepas itu niat awak nak buat Koko XXX Plus Mint. Niat tu ada. Kemudian yang seterusnya awak pergi ambik wuduk angkat air sembahyang. Dan apabila campurkan produk-produk ni ye kita main kaset bacaan ayat-ayat suci Al-Quran ye. Sebab ada sorang kawan saya dia ceritalah sekarang ni orang pelihara lembu pun dia mainkan CD. Kambing. Jadi kalau dia tak main CD tu lembu tak nak makan. Takda selera makan...lembu pun tahu kan? Jadi di situ lah yang sebenarnya gambaran dia. Ayat suci Al-Quran ni telah menarik jadi di sini lah saya suruh dorang ikut bacaan ayat Al-Quran tadi ataupun selawat ke atas Nabi juga. Itu yang saya hendak.....”

c) Inovasi peralatan/mesin

Responden yang memberi maklumbalas tentang inovasi peralatan dapat dikategorikan di bawah bentuk Kuadran 4 seperti temubual berikut:

U1

“Sekarang ni kita...kita inovasi tak banyak lah sebab tengok proses ni tadi kan, *so* tak banyak inovasi lah. Setakat *you* nak *dry*, *you* kena ada *oven* kan. *Oven* yang bertingkat tu 36 *tray* tu...*packaging* je ada mungkin ada inovasi lah. Dia ada macam-macam *machine* dia ada. *You* nak *automatic* ke *semi-automatic* ke semua ada, tu la..jadi aaa penting jugak *packaging* ni sebab *production* tu nanti bergantung kepada berapa cepat *packaging* ni boleh buat. *Machine* ni cepat. Bila *packaging* ni *slow* dia tak *match* lah. *Packaging* ni, jadi kita pakai *machine* yang *tea bag* punya *machine* ni. Tu lah kalau *you* boleh melawat kan, *you* boleh tengok *machine* ni. Mungkin *you* kena tengoklah dorang buat *packaging* ni. **Haa..ini je yang kita kata ada inovasi**”

U3

“Jadi kalau **peringkat yang mula-mula saya dengan modal yang kecil saya cuma buat dengan handmade lah**. Saya beli mesin *mixer* tu saya *mix* sendirilah dengan tangan kan saya ikut tips-tips Islam tadi kan lepas tu barulah saya **ada satu packaging machine** cukuplah. Jadi yang penting kita dapat *sale* produk tu. Jadi saya buat tu saya dapat masukkan dan keluarkan dalam *packet* itu yang paling penting kan lepas tu dikotakkan isikan dan dijual lepas tu kita *upgrade* kan dia apabila kita tahu bahawa kalau kita buat ni makna dari segi dorang kata dari segi virus, dari

segi kuman terdedahkan apabila kita ni manusia kan kadang-kadang kita bawak kuman tu kan orang lain tolong kita tu pun macam tu jugak lah. Jadi kita sekarang ni kita ubah pada *machine*. Kita ambik kita beli *machine mixer* daripada kecil sampai dia jadi gajah dah besar kita ikut permintaan untuk ikut keperluan. Kalau puan tengok kat situ besarlah yang ada kecik tu *machine* lamalah. Mesin besar kita beli”.

Inovasi mesin/peralatan didapati bergerak seiring dengan peningkatan kapasiti pengeluaran dan usia perniagaan. Perniagaan secara umumnya bergerak daripada bentuk manual dan tenaga manusia dan perlahan-lahan menerapkan mesin/peralatan yang lebih baik dari masa ke semasa.

d) Inovasi pembungkusan

Pembaharuan dalam pembungkusan berlaku dengan mengambil faedah teknologi dan teknik pembungkusan sedia ada yang sudah digunakan oleh pihak lain. Contohnya penggunaan *sachet* lazim ditemui dalam pembuatan sos dan pembaharuan yang dilakukan responden adalah merujuk kepada sesuatu yang baharu bagi organisasinya dan dikelaskan sebagai pembaharuan menokok yang dipelajari (Kuadran 3). Ini dirujuk kepada petikan temubual berikut:

U1

“Ye..ye..yang tu ade. Kita selalu *meeting* lah. Selalu *packaging* ni, *packaging* selalu *meeting* tiap-tiap minggu... **maknanya kotak tukar selalu lah**...dia buat *design*. Kita punya *designer* buat, *meeting* nanti dia bawak, dia tunjuk macam ni kan. Komenlah. Nanti komen, komen tukarlah. **Tukar *pattern* lah sebab, sebab pada sayalah kan *packaging* yang paling penting**. Produk dalam tu kadang-kadang lebih kurangnya tapi *packaging* yang main peranan”

U5

“Kami dah **memperkenalkan pembungkusan kandungan kecil bentuk *sachet*** dengan berat 10 gm untuk memudahkan pelanggan. Mudah untuk *travel*.”

U6

“ Ya..**kami improve pek pembungkusan**. Kami dapat bantuan Sirim RM 12,000 untuk tambah baik *packaging* Murtabak sejuk beku saya sekarang boleh tahan 6 hingga 12 bulan jadi boleh edar ke seluruh pelosok negara lah.

e) Inovasi pemasaran

Inovasi pemasaran memperlihatkan pola dalam Kuadran 4 berdasarkan petikan temubual berikut:

U5

“Dulu buat sendiri *marketing*. Tapi **sekarang dah ada staf khas** yang uruskan pemasaran. Mudah la sikit. Jadi kita dah boleh lepas la hal *marketing* kat dia dan kita boleh la buat kerja lain”

U6

“**Sekarang kami ada agen untuk pasar produk** di banyak tempat. Dulu buat sikit-sikit orang tempatan sahaja yang beli. Kelantan sahaja sekarang sampai Kuala Lumpur pun ada”
Berdasarkan maklumat temubual usahawan didapati berlaku perubahan kecil dalam aktiviti memasarkan produk. Usaha pemasaran produk lebih tertumpu kepada meningkatkan akses atau capaian pelanggan tempatan dalam negara yang lebih luas. Walau bagaimanapun batasan kapasiti pengeluaran yang terhad telah menyebabkan firma berhati-hati dalam tindakan memasarkan supaya tidak berlaku keadaan permintaan yang tidak dapat dipenuhi.

f) Inovasi pasaran

Inovasi pemasaran memperlihatkan pola dalam Kuadran 3 berdasarkan petikan temubual berikut:

U1

Aaa.. macam ni, **produk kita ni ada 1 kita dah bagi A (nama samaran sebuah syarikat pemasaran multi-level)**. Eh sorry bukan A, Z-way (nama samaran sebuah syarikat pemasaran multi level)... Z-way, dia ada network dia dekat China kan. Jadi produk kita dah masuk Z-way, so ada dekat merata-rata lah.. China..saya tahu China, Hong Kong dan Australia.

U2

“**Oh in the process**. Tapi tu lah kita *financial*. Kerajaan suruh pasaraya X, Y (nama samaran) ambik dari IKS tapi *the things is* kejap ada kejap takda. **Pasaraya X, Y dia macam mana ye...dia ada produk yang dia nak, ada produk yang dia tak nak ambik**. Sebab dia punya apa kesinambungan dia tu. Aaa dia takut kita tak boleh nak hantar, nak *supply*. Mungkin nanti takda *market* benda tu...”

U5

“ Saya **lebih tumpukan pasaran tempatan**. Sebab kita tahu kemampuan pengeluaran kita macamana. **Kami cuba memasarkan produk ke pasaran tempatan dengan lebih luas** melalui usaha masuk ke pasaraya X, Y & Z (nama samaran) melalui agensi tertentu macam SDC ke, Miti ke, Mara....sebab apa..untuk masuk pasaran outlet-outlet tu satu item kena RM 300 *listing fee*. Tapi kalau *you* masuk melalui agensi tertentu tu *you* tak perlu *listing fee*. Kami juga sedang berusaha memasarkan produk ke pasaran Timur Tengah melalui syarikat Sime Darby. Syarikat kami akan hasilkan produk untuk Sime Darby dan dipasarkan oleh Sime Darby sebagai produk mereka. Saya tak kisah macam tu”.

U6

“ Dulu kami dapat masuk pasaraya Z (nama samaran) tahun 2009. Tapi berhenti 2010 sebab pasaraya Z nak saiz besar lagipun *packaging* kuah selalu rosak dan selalu produk kena *return*. Jadi kami rasa susah nak *control* tu so tak ada lagi lah pasar di situ. Kami lebih tumpukan pasaran tempatan tetapi kita ada ikuti delegasi kerajaan ke luar negara seperti Moscow dan Turki untuk perkenal produk. Dalam proses lah tapi kita kena sesuaikan juga dengan kemampuan pengeluaran. Jadi fokus lebih kepada pasaran tempatan”

Kuadran 3 melibatkan inovasi menokok, dipelajari dan pasaran. Ini disebabkan para usahawan terlibat mengembangkan pasaran dengan perantara dan nasihat/bantuan/pengalaman agensi tertentu. Walau bagaimanapun faktor keupayaan pengeluaran yang terbatas menyebabkan usahawan terbatas dalam usaha pencarian pasaran baru khususnya pasaran antarabangsa. Di samping faktor kewangan yang terhad juga menyebabkan inovasi pasaran di kalangan responden masih terbatas.

Bahagian berikutnya akan menghurai perbincangan kajian dengan menyeluruh berdasarkan hasil kajian.

Perbincangan

Kajian ini mendapati usahawan kecil yang terlibat dalam industri pengeluaran produk makanan halal ada melakukan inovasi tertentu pada produk, proses, peralatan, kaedah pemasaran dan skop pasaran mereka. Ini menyokong kajian Suraiya & Ahmad Raflis (2013) mengenai wujudnya konsentrasi amalan inovasi tertentu di kalangan peniaga kecil. Inovasi yang dilakukan oleh usahawan terlibat kebanyakannya menepati definisi inovasi yang meliputi elemen melakukan pembaharuan dalam konteks dalaman entiti

perniagaan mereka sendiri. Sebagai contoh dahulunya responden hanya menggunakan proses atau teknik manual dalam penghasilan produk tetapi kini mereka mula beralih kepada penggunaan mesin bagi melancarkan aktiviti pengeluaran. Peralatan atau mesin yang digunakan kebanyakannya bukan sesuatu yang asing dan baharu dalam industri malahan ramai pengusaha lain yang sekian lama telah menggunakannya. Namun begitu dalam skop definisi inovasi yang merujuk kepada persepsi kebaruan pada perspektif sasaran bagi sesuatu inovasi, penggunaan peralatan atau mesin atau proses buat pertama kali dalam organisasi terlibat dianggap satu bentuk inovasi sebagaimana pandangan Johannssen et al. (2001). Justeru ini merupakan penemuan penting yang menyentuh mengenai perspektif inovasi yang diamalkan oleh sebilangan responden pengeluar produk makanan berskala kecil di Malaysia.

Kajian ini turut menemui usahawan yang terlibat dalam perniagaan pengeluaran makanan halal sering melaksanakan inovasi pada skop tertentu. Para responden didapati konsisten mengamalkan inovasi dalam bentuk tertentu iaitu tertumpu kepada skop Kuadran 3, 4 dan 7. Ketiga-tiga kuadran tersebut merujuk kepada amalan inovasi berbentuk menokok iaitu usahawan menambah baik produk/proses/peralatan atau melebarkan skop berdasarkan apa yang sedia ada, contohnya mempelbagaikan perisa/perasa, menggunakan mesin separuh manual dan proses baru. Sumber kepada idea inovasi diperolehi samada dalam bentuk dipelajari atau penciptaan sendiri. Inovasi dipelajari berlaku dengan cara memerhatikan pesaing dan cuba menghasilkan sesuatu yang setara atau lebih baik daripada pesaing. Manakala inovasi penciptaan sendiri juga tertumpu kepada usaha daya cipta pemilik/usahawan sendiri dan tidak mendapat bantuan atau input idea daripada pekerja. Dalam konteks kajian ini, pekerja didapati terhad berperanan sebagai agen pelaksana di peringkat implementasi penemuan yang telah dirintis dan diperincikan oleh pemilik/usahawan. Walau bagaimanapun tidak ada responden yang melakukan inovasi radikal yang bersifat penemuan pelopor atau pertama di pasaran. Ini kerana inovasi adalah aktiviti yang memerlukan perbelanjaan yang besar dan berhadapan risiko yang tinggi daripada segi kejayaan dan keupayaan menembusi pasaran. Justeru dalam konteks perniagaan berskala kecil, kekangan kewangan dan kemahiran melakukan inovasi skala tinggi telah menyebabkan momentum inovasi berlaku dalam bentuk evolusi perlahan dan berperingkat.

Penemuan kajian ini mendapati firma kecil pembuat makanan halal mengamalkan inovasi pada skala rendah dengan momentum gerakan yang perlahan. Justeru keupayaan inovasi yang rendah telah menyukarkan usaha memasar dan menembusi pasaran antarabangsa yang memerlukan kepada inovasi yang lebih berkualiti. Pada masa yang sama usahawan masih terhad memenuhi pasaran tempatan dan belum ada usahawan yang meneroka pasaran yang merangkumi pasaran baru di peringkat antarabangsa secara agresif. Malahan penguasaan pasaran domestik pada peringkat nasional juga masih belum menyeluruh di kalangan sebahagian besar responden. Hal yang demikian juga telah berpunca daripada kualiti produk dan pembungkusan yang belum mencapai piawai yang diinginkan oleh pasaraya berkenaan. Selain daripada itu terdapat juga usaha menembusi pasaran baru di peringkat antarabangsa cuba dilakukan dan hampir kesemua mereka bergantung kepada organisasi perantara tertentu samada organisasi berkaitan kerajaan (HDC) ataupun syarikat swasta tertentu seperti dijelaskan oleh responden U1, U2 U5 dan U6. Ketidakeupayaan menembusi pasaran antarabangsa adalah disebabkan faktor kapasiti pengeluaran dan kewangan firma yang terbatas serta hanya mampu menampung permintaan domestik ketika ini. Oleh yang demikian agensi bertanggungjawab harus memberi sokongan untuk firma kecil sektor makanan halal untuk melakukan inovasi supaya firma-firma tersebut berpeluang mencipta kelebihan bersaing dan bertumbuh di masa hadapan. Ia penting dilakukan selari dengan hasrat untuk menjadikan Malaysia sebagai hab pengeluar produk makanan halal yang utama di dunia. Pengelompokkan firma pengeluar produk makanan halal di dalam satu kawasan industri merupakan langkah permulaan yang tepat bagi memudahkan penyaluran bantuan, galakan dan bimbingan bagi mendorong tindakan inovasi yang lebih agresif. Pada masa yang sama peranan organisasi peruncitan milik sektor swasta harus juga memikirkan kebertanggungjawaban sosial daripada sudut membantu pengusaha produk makanan halal berskala kecil yang mempunyai produk berpotensi tinggi untuk mencipta inovasi dan nilai ditambah bagi produk mereka. Berdasarkan hasil kajian ini antara aspek yang boleh dibantu ialah daripada segi pembungkusan. Ini sejajar dengan maklumat yang dikongsi oleh responden mengenai kekangan mereka untuk menembusi pasaran domestik yang lebih luas disebabkan kualiti pembungkusan

yang lemah. Justeru inovasi pembungkusan yang lebih berdaya tahan dan sesuai dengan sifat makanan amat diperlukan dan perlu disokong oleh bantuan teknologi dan kewangan.

Kesimpulan

Inovasi adalah satu faktor yang menyumbang kepada penciptaan kelebihan bersaing di kalangan firma perniagaan masakini. Sehubungan itu dijangkakan setiap entiti perniagaan yang mahu kekal dalam pasaran dan terus bertumbuh harus melakukan inovasi tertentu samada pada produk, servis, proses, pentadbiran, pemasaran dan pasaran. Kajian ini merupakan satu penyiasatan lanjut mengenai amalan atau bentuk inovasi dalam konteks entiti perniagaan bersaiz kecil. Bergerak dengan rangka pengkelasan inovasi firma kecil yang dibina pengkaji terdahulu, maka kajian ini telah meneliti dan mengesahkan amalan inovasi di kalangan usahawan pengeluar makanan halal berskala kecil di Malaysia. Berasaskan asas pengkelasan dimensi momentum gerakan inovasi, kandungan inovasi dan sasaran inovasi, maka 8 kuadran amalan inovasi telah terbentuk. Hasil kajian menunjukkan pengusaha makanan halal tersebut ada mengamalkan inovasi tertentu khususnya dalam kategori kuadran 3, 4 dan 7. Ia merujuk kepada inovasi bentuk menokok, dipelajari (kuadran 3 & 4), penciptaan sendiri (kuadran 7) dan dikenakan samada ke atas produk atau servis atau pasaran (kuadran 3 & 7) mahupun proses atau pentadbiran atau pemasaran (kuadran 4 & 7). Justeru dapat disimpulkan secara keseluruhannya aktiviti inovasi di kalangan firma pembuatan makanan halal bersaiz kecil masih lagi di peringkat permulaan dengan momentum gerakan yang relatifnya perlahan.

Penghargaan

Kutipan data kajian ini telah dibiayai oleh geran Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (06-01-02-SF0826).

Rujukan

- Ann Wan Seng (2006) *Rahsia bisnes orang Korea*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- Ahmad Zahiruddin Yahya, Mohd Said Othman, Abdullah Sanusi Othman, Ishak Abdul Rahman, Jumaat Abd Moen (2011) *Process innovation: A study of Malaysian small medium enterprises (SMEs)*. *World Journal of Management* 3 (1), 146-156.
- Bakan I, Yildiz B (2009) *Innovation strategies and innovation problems in small and medium-sized enterprises: An empirical study*. In: Aydogan N (ed) *Innovation policies, business creation and economic development*. International Studies in Entrepreneurship 21.
- Bhaskaran S (2006) *Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment*. *Journal of Small Business Management* 44 (1), 64-80.
- Damanpour F (1991) *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal* 34 (3), 555-590.
- Gronum S, Verreynne ML, Kastelle T (2012) *The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance*. *Journal of Small Business Management* 50(2), 257-282.
- Gudmundson D, Tower CB, Hartman EA (2003) *Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter*. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 8(1), 1-17.
- Halal Industry Development Corporation (HDC) (2014) Available from: <http://www.hdcglobal.com/publisher/about>.

- Jabatan Standard Malaysia (2014) Available from: <http://www.halal.gov.my/v3/index.php/ms/garis-panduan/standard-malaysia>.
- Johannessen J, Olsen B, Lumpkin GT (2001) Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management* 4(1), 20-31.
- Madrid-Guijarro A, Garcia D, Van Auken H (2009) Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management* 47(4), 465-488.
- Majlis Pembangunan IKS Kebangsaan (2012) *Pelan Induk IKS 2012-2020 Memangkin Pertumbuhan dan Pendapatan*, pp. 5-13.
- Mohd Zaky Zainuddin (2014) Malaysia bakal hab halal terbesar dunia. Available from: <http://www2.bharian.com.my/articles/Malaysiabakalhabhalalterbesardunia/Article/>.
- Rohamie Shafie (2014) Menjadikan Malaysia dikenali sebagai hab halal dunia. Available from: http://ww1.utusan.com.my/utusan/Rencana/20140408/re_03/Menjadikan-Malaysia-dikenali-sebagai-hab-halal-dunia.
- SME Corp (2012) SME Annual Report 2012/13.
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar (2013) Do small firms possess innovative behaviour? Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprise* Vol. 2013, 1-17 (DOI: 10.5171/2013.815384).
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar, Azhar Ahmad (2012a) Tales of the survivors: the Bumiputera entrepreneurs' experience. *Asian Social Science* 8(3), 25-33
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar, Abdullah Sanusi Othman, Azhar Ahmad (2012b) Business venture of the poor: Performance and problems. *International Journal of Business and Social Science* 3(16), 165-176.
- Vermeulen PAM (2005) Uncovering barriers to complex incremental product innovation in small and medium-sized financial services firms. *Journal of Small Business Management* 43(4), 432-452.
- Verhees FJHM, Meulenbergt MTG (2004) Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management* 42(2), 134-154.
- Wolf P, Kaudela-Baum S, Meissner JO (2011) exploring innovating cultures in small and medium-sized enterprises: Findings from Central Switzerland. *International Small Business Journal* 30(3), 242-274.

Reproduced with permission of copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.