

BENTUK PEMBIAYAAN DAN STRATEGI DAYA SAING SYARIKAT PKS DI MALAYSIA: ANALISIS KUALITATIF KE ATAS SYARIKAT YANG BERJAYA



Asmawi Noor bin Saarani (Dr.) adalah Ketua Penolong Pengarah Kanan di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI). Beliau telah memulakan perkhidmatan sebagai Pegawai Tadbir dan Diplomatik (PTD) pada tahun 2003 dan telah menjawat pelbagai jawatan di MITI. Beliau berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Perakaunan dan Kewangan, Middlesex University, United Kingdom (1997). Beliau juga pemegang Ijazah Sarjana Sains Pengurusan Maklumat, Universiti Teknologi MARA (2002) dan Doktor Falsafah dalam bidang Pengurusan Sumber Manusia, Universiti Kebangsaan Malaysia (2015).



Faridah Shahadan (Profesor Madya Dr.) merupakan Felo Bersekutu di Institut Kajian Malaysia dan Antarabangsa (IKMAS), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) sejak Ogos 2015. Sebelum itu beliau telah berkhidmat sebagai pensyarah di Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, UKM sejak tahun 1978 dan pernah memegang jawatan Timbalan Pengarah IKMAS pada tahun 2008 hingga 2012. Beliau berkepakaran dalam bidang statistik gunaan dan ekonometrik dengan tumpuan kajian dalam pembangunan perusahaan kecil dan sederhana (PKS), pembangunan ekonomi dan daya saing industri. Beliau berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Sains (Matematik dan Statistik) dan Sarjana Sains, Louisiana State University, Amerika. Beliau juga adalah Doktor Falsafah (Pembangunan Ekonomi) dari Sheffield University, United Kingdom.

ABSTRACT

The objective of this paper is to identify the forms of financing and business competitive strategies for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia particularly successful SMEs. Enterprise-50 (E50), an annual award programme, is a government initiative to recognize 50 excellent SMEs which have potential to contribute to the national economic development. The E50 program has been organised by SMECorp in collaboration with Deloitte Malaysia since 1997. The form of financing has an important implication on the performance and business expansion. The competitive strategy refers to company's action to sustain a position in the business. Although SMEs' contribution to the Gross Domestic Product (GDP) increased from 28.7% in 2003 to 31.4% in 2010, the contribution is still low compared to selected benchmarks countries in the Asia Pacific region such as Japan (55%), South Korea (49%), Hong Kong (49%) and New Zealand (40%). The Central Bank of Malaysia states that, besides facing the problem of capital, the competitiveness of SMEs in Malaysia is still at a low level. Since the nature of this study is interdisciplinary, the theoretical approach in this study is eclectic, which does not hold rigidly to a single paradigm or set of assumptions, but instead draws upon multiple theories, views and models to gain insights and streamline with the objective of the study. The theories includes: (1) Pecking Order Theory; (2) Trade of Theory; (3) Bootstrapping Finance Theory; (4) Porter Generic Model; (5) Resource-Based View; and (6) Agency Theory. This study analyses keywords and narrative texts collected from 54 companies based on success story segment in the Annual Report of the National SME Development Council for the year 2006 to 2013. The study found that forms of financing and

competitive strategies have an impact on company performance. The contribution of this study can be seen in the finance and strategic management corpus of knowledge. The findings are also useful for policy makers in understanding the development of SMEs in Malaysia, especially on finance and strategy related matters.

PENDAHULUAN

Kepentingan Perusahaan Kecil dan Sedehana (PKS) dalam pembangunan ekonomi banyak didokumenkan dalam literatur. PKS merupakan enjin pertumbuhan ekonomi yang penting sama ada di negara maju atau di negara membangun (Storey 1994; Watson 2006). Oleh itu, pihak Kerajaan di seluruh dunia sentiasa memberi keutamaan kepada pembangunan PKS sebagai salah satu dasar dan strategi dalam pembangunan ekonomi. Berbeza dengan sebelum tahun 70an, di mana tumpuan Kerajaan lebih kepada syarikat-syarikat besar yang dianggap sebagai kunci kepada pertumbuhan ekonomi pada ketika itu (Bhaired 2010). Perubahan senario ini menunjukkan bahawa betapa pentingnya PKS dalam proses pembangunan ekonomi termasuk dalam mencipta peluang pekerjaan, sumber inovasi, rangkaian bekalan kepada syarikat besar dan membuka peluang eksport (Wan Fairuz 2015).

Di Malaysia, PKS merupakan sumber pertumbuhan ekonomi domestik yang sangat penting. Menurut SMECorp (2014), PKS merangkumi 97% daripada jumlah keseluruhan pertumbuhan perniagaan yang berdaftar. Sumbangan PKS kepada KDNK dalam tahun 2013 adalah sebanyak 32.7% dan dianggarkan sebanyak 60% kepada pekerjaan. Menjelang tahun 2020, nilai tambah pengeluaran PKS dijangkakan sebanyak RM120 bilion atau 50% daripada jumlah pengeluaran di dalam sektor pembuatan (Saleh & Ndubisi 2006).

Menurut Pelan Induk Perindustrian ke-3 (*Industrial Master Plan 3 - IMP3*) 2006-2020 yang dirancang sehaluan dengan wawasan 2020, adalah penting untuk PKS mampu berdaya saing di peringkat global selaras dengan status negara maju. Tema IMP3 itu sendiri iaitu "Malaysia - ke arah Daya Saing Global" menunjukkan betapa pentingnya pihak industri secara umum dan PKS khususnya untuk bersedia menghadapi daya saing. Di samping IMP3, Pelan Induk Pembangunan PKS 2011-2020 juga telah disediakan sebagai landasan dalam usaha untuk melonjakkan prestasi PKS. Pelan induk ini disedia sehaluan dengan Model Ekonomi Baru yang bermatlamat untuk melaksanakan transformasi kepada PKS secara keseluruhan menjelang 2020 (Majlis Penasihat Ekonomi Negara 2010).

PERMASALAHAN KAJIAN

Walau bagaimanapun, pembangunan PKS tidak dapat lari daripada kekangan-kekangan tertentu. Menurut Harvie & Lee (2002), kekangan yang dihadapi oleh PKS berbeza-beza bagi setiap negara. Di negara yang mempunyai kemajuan teknologi yang tinggi seperti Jepun dan Jerman, kebimbangan PKS adalah mengenai perlindungan intelektual terhadap produk yang dihasilkan. Di Indonesia, masalah utama PKS adalah kekurangan pengetahuan dan pengalaman untuk PKS mengeksport barangan ke luar. Manakala di New Zealand masalah kekurangan tenaga mahir merupakan masalah yang meruncing (Harvie & Lee 2002). Di sebalik pelbagai masalah dan kekangan yang dinyatakan, masalah dan isu serupa yang sering melanda PKS termasuk Malaysia adalah: (1) kekurangan modal; (2) keupayaan tenaga mahir dan pengetahuan yang terhad; (3) kekurangan kemudahan infrastruktur; (4) kemampuan teknologi yang rendah; dan (5) kemampuan untuk menghasilkan barangan untuk pasaran eksport (Faridah Shahadan & Madeline Berma, 2004).

Kesan daripada kekangan-kekangan yang dihadapi menyebabkan sesetengah PKS tidak dapat meneruskan perniagaan dan menemui kegagalan. Menurut Storey (1994), kajian empirikal mengenai

kegagalan syarikat PKS, secara konsisten menunjukkan jumlah kegagalan yang tinggi berbanding syarikat besar. Watson & Everitt (1993) mengenalpasti tiga (3) situasi PKS yang dikatakan gagal iaitu: (1) menamatkan perniagaan disebabkan hutang yang tidak terurus; (2) penjualan perniagaan untuk mengelakkan kerugian berterusan; dan (3) kegagalan untuk meneruskan operasi perniagaan.

Berdasarkan kepada masalah dan cabaran sejangkit yang dihadapi oleh PKS, dapat disimpulkan bahawa dua perkara yang menjadi isu utama dalam pembangunan PKS adalah isu kewangan dan daya saing. Pembangunan PKS yang mampan bergantung kepada pembiayaan yang bersesuaian. Di samping itu, sumbangan penting PKS kepada lanskap keseluruhan ekonomi negara bergantung kepada tahap daya saing setiap syarikat PKS itu sendiri.

TINJAUAN LITERATUR

Kepentingan dan sumbangan PKS dalam pembangunan ekonomi sesebuah negara telah menarik perhatian para sarjana dalam pelbagai bidang termasuk sarjana bidang kewangan dan bidang strategi untuk memberi tumpuan ke atas PKS sebagai subjek kajian. Di dalam bidang kewangan, terdapat perbincangan bahawa pendekatan teori dan konsep kewangan sedia ada telah dibangunkan tanpa memberi tumpuan kepada PKS, sebaliknya lebih memihak kepada syarikat besar. Selain daripada itu, sarjana di dalam bidang pengurusan strategik berpendapat bahawa pendekatan kewangan hanya tertumpu pada objektif yang serupa iaitu untuk memaksimumkan nilai kepada pemegang saham atau pelabur.

Di dalam konteks syarikat PKS, pengurusan strategik melibatkan inisiatif untuk perancangan bagi memandu sesebuah syarikat dalam mencapai visi; misi; matlamat; dan objektif serta usaha untuk mengekalkannya di atas haluan yang diinginkan. Sehubungan itu, pelaksanaan dan perancangan strategi penting kepada PKS dalam mencipta kelebihan daya saing. Faktor-faktor dan sumber-sumber yang dimiliki syarikat akan membezakan sesebuah syarikat daripada pesaingnya dan akan menentukan kedudukan unik di dalam pasaran.

Bagi menangani perbezaan hasrat kedua-dua bidang tersebut, kajian ini meneroka bagaimana pendekatan dalam kedua-dua bidang ini boleh digunakan secara bersama dengan membuat integrasi kajian mengenai kewangan dan strategi daya saing syarikat PKS di Malaysia.

Walaupun kepentingan dan sumbangan PKS dalam pembangunan ekonomi negara banyak dibahaskan, kajian akademik mengenai struktur modal ke atas syarikat PKS masih kurang dijalankan terutama di dalam konteks negara-negara membangun termasuk Malaysia. Kajian sedia ada lebih tertumpu kepada negara maju seperti Amerika Syarikat dan United Kingdom. Di Amerika, kajian Ang (1991) dan Ang (1992) mengutarakan isu bahawa kebanyakan sarjana dan teori berkaitan bidang kewangan sedia ada tidak mengambil kira PKS di dalam pertimbangan kajian. Di samping itu, Bhaird (2010) mendakwa bahawa kajian berkaitan struktur modal PKS masih berada di peringkat awal, terutama di negara membangun.

Kajian lepas juga mendapati strategi daya saing dan hubungannya dengan prestasi telah menjadi topik penyelidikan lazim sejak tiga (3) dekad yang lalu. Seperti juga dengan kajian mengenai struktur modal, kebanyakan kajian mengenai strategi daya saing tertumpu kepada syarikat besar terutama di negara maju. Kajian ke atas negara-negara membangun termasuk Malaysia masih kurang dilaksanakan, Bagaimanapun usaha ke arah tersebut telah mula dilaksanakan oleh pengkaji-pengkaji tempatan.

Dari aspek kewangan, menurut UNCTAD (2000, 2001), pembiayaan dikenalpasti sebagai faktor yang paling penting dalam menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan PKS sama ada di negara

maju atau di negara membangun. Pembiayaan yang mencukupi membolehkan PKS untuk melabur secara produktif dalam mengembangkan perniagaan dan meningkatkan keupayaan untuk memperoleh teknologi terkini. Sistem pembiayaan yang tidak berfungsi dengan baik untuk membantu PKS akan melemahkan asas-asas mikroekonomi sesebuah negara, yang akhirnya mengakibatkan pertumbuhan menjadi rendah dan seterusnya menjejaskan pendapatan negara.

PKS di Malaysia juga tidak dapat lari daripada cabaran globalisasi. Dengan pasaran yang semakin terbuka hasil perjanjian perdagangan global dan serantau, saingan yang perlu dihadapi oleh PKS Malaysia semakin meningkat. Sebahagian PKS Malaysia yang masih berintensif buruh dan berteknologi rendah perlu berhadapan dengan pesaing-pesaing dari luar yang lebih mementingkan inovasi dan nilai tambah.

Menurut Hashim (2005) strategi perniagaan berkait rapat dengan hasil dan pulangan yang bakal diperolehi oleh syarikat PKS. Literatur dalam bidang pengurusan strategik menyatakan bahawa setiap syarikat dalam persekitaran yang berbeza akan melaksanakan strategi perniagaan yang berbeza. Sehubungan itu, prestasi yang dicapai oleh syarikat PKS berbeza mengikut strategi yang diguna pakai (Rue & Holland 1989; Kotha & Nair 1995; Hashim 2005).

Di peringkat nasional, PKS yang berjaya dan berprestasi tinggi menjadi sumber dalam menawarkan peluang pekerjaan dan mencipta kekayaan. PKS seperti ini mampu menyumbang kepada kestabilan sosial dan menghasilkan pulangan kepada kerajaan melalui keuntungan yang diperolehi. Menurut World Business Council for Sustainable Development (2004), PKS yang berjaya mampu mencipta nilai tambah dalam sumbangan kepada pembangunan ekonomi. PKS seperti ini merupakan tulang belakang kepada syarikat-syarikat besar dan multinasional di samping berupaya menjimatkan kos dan sebagai sumber inovasi kepada produk dan perkhidmatan.

Selain itu, bagi syarikat-syarikat besar, PKS merupakan sumber penting dalam rantaian bekalan tempatan dan penyediaan perkhidmatan kepada syarikat-syarikat yang lebih besar dan syarikat multinasional. PKS biasanya mempunyai pengetahuan tempatan yang luas mengenai sumber, corak bekalan dan corak pembelian. Kerjasama rapat dengan PKS, membolehkan syarikat-syarikat besar membangunkan asas bagi pelanggan baru yang tidak boleh diakses oleh rangkaian pengedaran secara lazim dan tradisional.

Bagaimanapun, untuk meneliti isu kewangan dan pembiayaan terhadap PKS, pendekatan dari sudut kewangan semata-mata tidak memadai untuk menjelaskannya kerana fokus sudut kewangan hanya kepada satu pihak iaitu untuk memaksimumkan nilai kepada pemegang saham, sedangkan operasi perniagaan melibatkan pelbagai pihak seperti pengurusan dalaman syarikat itu sendiri dan juga pihak luar seperti pelanggan dan pembekal. Oleh itu Barton & Gordon (1987) mencadangkan sudut strategi sebagai alternatif untuk lebih memahami isu modal syarikat.

Perspektif strategi juga memberi penekanan secara menyeluruh tentang perkara-perkara yang menentukan prestasi syarikat, di mana keputusan strategik yang diterajui oleh pengurusan tertinggi akan menentukan daya saing sesebuah syarikat (Becerra 2009; Porter 1980). Menurut Becerra (2009) keputusan strategik syarikat akan menentukan tahap daya saing dan seterusnya menentukan prestasi.

Strategi daya saing boleh dikategorikan kepada dua kategori, iaitu strategi perniagaan dan strategi korporat (Barney 2011). Strategi perniagaan dilaksanakan untuk mengambil kelebihan di dalam industri atau pasaran tunggal. Generik strategi perniagaan yang dipopularkan oleh Porter (1980 & 1985) lazim digunakan sebagai kerangka analisis iaitu: (1) kepimpinan kos; (2) pembezaan; dan (3) segmentasi pasaran atau fokus. Manakala strategi korporat pula adalah strategi yang dilaksanakan untuk mengambil kelebihan di dalam pelbagai industri atau pasaran secara serentak. Di antara

strategi-strategi lazim ialah: (1) integrasi menegak; (2) pembelbagaian atau diversifikasi; (3) kerjasama strategik dan antarabangsa; dan (4) penggabungan dan pemerolehan.

Kajian ini tidak berhasrat untuk memperincikan setiap kategori strategi daya saing tersebut, sebaliknya akan memberi tumpuan kepada kepimpinan kos dan pembezaan produk bagi strategi perniagaan yang lebih diutamakan oleh PKS berbanding strategi korporat yang biasa dilaksanakan oleh syarikat besar. Tumpuan kepada dua (2) strategi ini juga adalah berdasarkan justifikasi bahawa, kepimpinan kos mencerminkan kecekapan syarikat dan pembezaan produk pula menjadi petunjuk kepada keunikan produk atau perkhidmatan yang dikeluarkan oleh syarikat. Disebabkan kajian ini juga memberi tumpuan terhadap prestasi, maka sewajarnya aspek kewangan dan strategi ini dilihat secara serentak untuk memahami isu dengan lebih mendalam.

Walaupun PKS lazim dikaitkan dengan pelbagai kekangan terutama masalah kewangan, namun masih terdapat PKS yang berjaya, malahan mendapat pengiktirafan daripada kerajaan dan pihak industri. Anugerah Enterpris 50 (E50) adalah antara bentuk pengiktirafan kepada PKS yang berjaya. Anugerah E50 adalah anugerah tahunan inisiatif Kerajaan sejak 1997 bagi mengiktiraf kecemerlangan 50 syarikat PKS di Malaysia.

Anugerah E50 ini juga telah melahirkan kumpulan-kumpulan firma yang strategik. Menurut Fiegenbaum & Thomas (1995), kumpulan syarikat seperti ini boleh dijadikan sumber rujukan utama dalam sesuatu penggubalan dasar dan strategi. Malahan, banyak perkara yang boleh dipelajari melalui penelitian ke atas kumpulan strategik sebagai fokus analisis (Leask & Parker 2006).

Di samping itu, bilangan PKS sentiasa meningkat sedangkan sumber bantuan terutama bantuan kerajaan adalah terhad. Oleh itu bagi memastikan keberkesanan inisiatif strategi dan dasar kerajaan dalam pembangunan PKS, tumpuan perlu diberi kepada syarikat yang mempunyai potensi untuk maju, berdaya saing dan seterusnya mampu meningkatkan sumbangan kepada pertumbuhan ekonomi negara (Chee 1979; Ishak Shaari & Wook Endut 1989).

KONSEP DAN TEORI BERKAITAN KAJIAN

Berdasarkan sorotan awal penyelidik, sebenarnya tiada teori yang khusus dalam menghuraikan pembiayaan syarikat. Bagaimanapun, teori klasik Modigliani & Miller (1958, 1963) sering dijadikan asas dalam perbincangan mengenai bentuk pembiayaan dan nilai syarikat. Nilai syarikat dalam kata lain berkait rapat dengan prestasi syarikat. Secara umum teori ini membuat andaian bahawa bentuk pembiayaan tiada hubungan dengan nilai syarikat. Bagaimanapun, kajian-kajian susulan membuat kesimpulan yang berbagai terutama dari segi faktor-faktor yang menentukan pembiayaan tersebut. Cetusan daripada andaian Modigliani & Miller (1958, 1963), lahir teori-teori berkaitan seperti Teori Trade Off (Kraus & Litzenberger 1973) dan Teori Pecking Order (Myers & Majluf 1984). Di samping itu, memandangkan kajian ini menjadikan PKS E50 sebagai subjek kajian, maka Teori Kewangan Bootstrap dan Teori Kitaran Pertumbuhan boleh digunakan untuk menghuraikan persoalan pembiayaan dan kewangan dalam kajian ini.

Dari aspek daya saing, teori-teori yang sering digunakan dalam menghuraikan daya saing boleh dikategorikan mengikut disiplin seperti teori permintaan dan penawaran di mana firma dianggap sebagai unit pengeluaran di dalam bidang ekonomi. Melalui disiplin organisasi, firma dianggap sebagai proses dalam membuat keputusan. Teori kos transaksi dan teori agensi ada dibincangkan dalam disiplin undang-undang dalam membicarakan daya saing firma. Manakala di dalam disiplin pengurusan strategi, teori berasaskan sumber adalah teori yang lazim digunakan untuk menghuraikan daya saing firma.

Oleh kerana kajian ini menggabungkan aspek kewangan dan strategi, maka kajian ini lebih bersifat antara disiplin. Kajian antara disiplin mengambil pendekatan menyepadukan identiti disiplin yang berbeza melalui satu kerangka teoretikal dan konseptual serta metodologi yang digunakan. Dari aspek teoretikal, kajian ini bersifat eklektik, bermaksud penggunaan lebih daripada satu teori dalam menghuraikan persoalan kajian. Di dalam menghuraikan aspek struktur modal teori berkaitan struktur modal digunakan. Teori generik utama berkaitan struktur modal adalah Teori Pecking Order (*Pecking Order Theory*-POT) dan Teori Trade Off (*Trade Off Theory*-TOT). Teori struktur modal khusus yang bersesuaian dalam menjelaskan PKS adalah Teori Bootstrapping Kewangan (*Bootstrapping Finance Theory*-BFT) (Shamshubaridah Ramlee & Madeline Berma, 2013; Winborg & Landström, 2001) dan Teori Kitaran Pertumbuhan (*Growth Cycle Theory*-GCT) (Bhaird, 2010; Hamilton & Fox, 1998). Manakala Teori Berasaskan Sumber (*Resource Based Theory*-RBT) (Barney & Clark, 2007) digunakan untuk menjelaskan aspek daya saing dan digabung jalin dengan Model Generik Porter. Perkara utama yang perlu diberi perhatian dalam penggunaan pendekatan eklektik adalah bagaimana menghuraikan inti pati sesuatu teori untuk digunakan dalam kajian dan mengenal pasti titik pertemuan di antara pelbagai teori tersebut. Sehubungan itu, secara keseluruhan RBT adalah teori teras yang digunakan untuk menghuraikan kajian ini.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan analisis perbandingan kata kunci (*keyword comparative analysis*). Analisis perbandingan kata kunci adalah salah satu bentuk analisis kualitatif berdasarkan teks (Seale 2012). Kaedah ini sebenarnya hampir sama dengan pendekatan yang digunakan dalam kaedah temu bual cuma dibezakan dengan tidak ada campur tangan penyelidik di dalam kaedah ini (Silverman 2011). Tumpuan analisisnya adalah sama iaitu bahasa dan perkataan yang diungkapkan oleh subjek kajian.

Subjek kajian ini adalah syarikat yang pernah memenangi Anugerah E50. Anugerah ini dianjurkan untuk meraikan kecemerlangan dan pencapaian syarikat-syarikat PKS yang diiktiraf sebagai berjaya, berdaya saing dan perlu dilonjakkan untuk lebih cemerlang di masa hadapan. Oleh itu, program anugerah E50 ini telah menyediakan platform untuk membangunkan syarikat-syarikat yang berorientasikan global dan berupaya untuk bersaing serta menghadapi cabaran global.

Maklumat mengenai bentuk pembiayaan dan strategi syarikat-syarikat yang pernah memenangi anugerah E50 dikumpul daripada Laporan Tahunan Pembangunan PKS Kebangsaan yang mula diterbitkan oleh SME Corp mulai tahun 2006. Bagi tempoh di antara tahun 2006 hingga 2013, terdapat sebanyak 54 syarikat yang telah ditulis kisah kejayaan mereka. Kesemua syarikat ini diteliti secara terperinci melalui kaedah kandungan teks yang ditulis di dalam bentuk penceritaan di dalam laporan tersebut. Ringkasan kata kunci teks dan maklumat syarikat disenaraikan di Lampiran A. Data yang dikumpul termasuk: (1) nama syarikat; (2) tahun penubuhan; (3) jenis perniagaan; (4) bentuk pembiayaan; (5) strategi untuk bersaing; dan (6) cabaran-cabaran utama yang dihadapi sepanjang operasi.

HASIL KAJIAN

Umur syarikat

Merujuk kepada Jadual 1, umur syarikat dikira berdasarkan dari hari ditubuhkan sehingga tahun 2016. Berdasarkan kitaran, rata-rata syarikat terdiri daripada syarikat matang. Kebanyakan syarikat berada di peringkat umur melebihi 10 tahun atau sebanyak 80%.

Jadual 1: Peringkat Umur Syarikat

Peringkat Umur	Kategori Kitaran	Jumlah	Peratus
Kurang dari 5 tahun	Permulaan (< 5 tahun)	1	2
6 hingga 10 tahun	Membangun (> 6-10 tahun)	10	9
11 tahun ke atas	Matang (> 11 tahun)	43	80
	Jumlah	54	100.0

Ciri-ciri etnik tuan punya syarikat

Berdasarkan analisis kualitatif terhadap 54 syarikat, dapat dikenal pasti bentuk pemilikan syarikat berdasarkan etnik seperti di Jadual 2. Syarikat yang dimiliki oleh etnik Melayu paling tinggi berdasarkan data tersebut, melebihi separuh daripada jumlah sampel. Ini diikuti oleh etnik Cina sebanyak 24% dan etnik India sebanyak 13%. Terdapat juga sebilangan kecil pemilik daripada etnik peribumi Sarawak yang memenangi anugerah ini.

Jadual 2: Pemilikan Syarikat Mengikut Etnik

Etnik	Jumlah	Peratus
Melayu	30	55.6
Cina	13	24.1
India	7	13.0
Gabungan Melayu dan India	1	1.9
Peribumi Sarawak	3	5.6
Jumlah	54	100.0

Sumber pembiayaan syarikat

Jadual 3 menyenaraikan sumber-sumber pembiayaan modal yang digunakan oleh 54 syarikat PKS yang dikenal pasti daripada segmen kejayaan di dalam Laporan Tahunan PKS Kebangsaan di antara tahun 2006 hingga 2013. Majoriti syarikat (melebihi 50%) memperoleh modal melalui simpanan sendiri diikuti dengan pinjaman bank (hampir 30%).

Jadual 3: Sumber Pembiayaan

Sumber pembiayaan	Jumlah	Peratus
Simpanan sendiri	25	46.3
Simpanan sendiri dan geran kerajaan	3	5.6
Simpanan sendiri dan pinjaman bank pembangunan	3	5.6
Geran kerajaan	4	7.4
Pinjaman mudah kerajaan negeri	1	1.9
Pinjaman Bank Perdagangan	9	16.7
Pinjaman Bank Pembangunan	6	11.1
Pinjaman Bank Koperasi	1	1.9
Pemodal Teroka	1	1.9
Pemodal Angel (<i>Angel Capitalist</i>)	1	1.9
Jumlah	54	100.0

Strategi perniagaan syarikat

Berdasarkan analisis teks dapat dikenal pasti strategi yang dilaksanakan oleh syarikat melalui ungkapan yang direkodkan di dalam segmen laporan kisah kejayaan. Strategi ini boleh dikategorikan kepada empat (4) iaitu: (1) strategi generik kepimpinan kos; (2) strategi generik pembezaan produk; (3) strategi pengurusan; dan (4) lain-lain strategi.

PERBINCANGAN

Justeru boleh disimpulkan bahawa kajian berkaitan PKS adalah sangat penting dan menyediakan banyak ruang penyelidikan untuk diteroka. Kajian ini cuba memenuhi sebahagian kecil daripada ruang tersebut dengan memberi tumpuan kepada isu modal dan daya saing PKS. Sampel yang digunakan dalam kajian ini adalah syarikat-syarikat PKS yang pernah mendapat Anugerah Enterpris 50 (E50). E50 adalah contoh syarikat PKS yang dikategorikan sebagai berjaya dan berdaya saing. Walaupun E50 tidak sesuai dikategorikan untuk mewakili keseluruhan PKS di Malaysia, sesuatu boleh dipelajari daripada syarikat-syarikat ini kerana E50 adalah satu pengiktirafan yang penting kepada syarikat PKS.

Bentuk pembiayaan juga dikaitkan dengan umur atau dalam kata lain kitaran hayat perniagaan (Bhaird 2010). Menurut Dollinger (2008), sumber modal bergantung kepada sama ada syarikat berada pada tahap permulaan, membangun atau matang. Tambah beliau, syarikat yang berada pada tahap permulaan dan sedang membangun lebih bergantung kepada sumber ekuiti kerana kesukaran untuk mendapat pinjaman disebabkan oleh kekurangan aset untuk dicagarkan. Manakala syarikat yang matang, berbekalkan aset yang kukuh lebih mudah untuk mendapatkan pinjaman.

Tahap-tahap syarikat ini boleh ditinjau melalui umur syarikat tersebut, di mana syarikat yang lebih lama biasanya lebih mantap dan berupaya untuk bergantung pada keuntungan jualan untuk menjana modal berbanding syarikat yang masih baru. Menurut Berger & Udell (1998) dan Wijst (1989), semakin meningkat umur syarikat, kecenderungan pembiayaan juga akan berubah bermula dengan hutang jangka pendek, kemudian hutang jangka panjang sehingga syarikat betul-betul bersedia untuk menjana modal melalui pasaran awam. Petersen & Rajan (1994, 1995) telah membuktikan bahawa nisbah jumlah pinjaman menurun berdasarkan umur dan meningkat berdasarkan saiz. Ini bermakna, syarikat yang muda berkemungkinan akan membuat pembiayaan melalui syarikat kewangan, manakala syarikat yang dewasa membuat pembiayaan sendiri.

Bagaimanapun peringkat umur dan tahap syarikat ini adalah satu perkara yang subjektif. Hamilton & Fox (1998) membahagikan kategori tahap PKS mengikut umur kepada: (1) permulaan, bagi syarikat yang berumur kurang dari 4 tahun; (2) membangun, bagi syarikat yang berumur di antara 4 hingga 10 tahun; dan (3) matang, bagi syarikat yang berumur lebih dari 11 tahun ke atas.

Melalui analisis kualitatif ke atas kandungan teks, dapat dikenal pasti ciri-ciri etnik syarikat yang memenangi anugerah E50. Daripada 54 syarikat yang dianalisis, sebanyak 30 syarikat atau 55.6 peratus adalah syarikat Melayu, diikuti oleh syarikat etnik Cina sebanyak 13 syarikat (24.1 peratus) dan India sebanyak 7 syarikat (13 peratus). Justeru boleh disimpulkan bahawa syarikat Melayu juga berpeluang untuk berkembang setanding dengan syarikat-syarikat bangsa Cina yang sering dikatakan lebih berdaya saing dari syarikat Melayu. Malahan terdapat juga syarikat milik peribumi di Sabah dan Sarawak yang berdaya saing.

Melalui analisis ke atas teks juga, dapat difahami dengan lebih mendalam tentang strategi perniagaan yang diguna pakai oleh PKS. PKS E50 di dalam kajian ini memberi tumpuan kepada strategi pembezaan produk diikuti oleh kombinasi pelbagai strategi yang lain termasuk fokus dan

kepimpinan kos. Penggunaan strategi pembezaan sebagai strategi utama adalah selari dengan penemuan Hashim & Wafa (2003) dan Hin et al. (2012).

Daripada analisis teks juga dapat dikenal pasti isu dan masalah perniagaan yang dihadapi oleh PKS E50. Secara umumnya PKS E50 menghadapi isu dan masalah yang sama seperti yang dilaporkan dalam kajian terdahulu seperti kekurangan modal, kekurangan tenaga pekerja mahir dan pasaran. Cabaran utama yang dihadapi masih lagi tentang kekurangan modal untuk mengembangkan perniagaan. Isu terkini yang sering diungkapkan adalah kenaikan harga bahan mentah. Dari aspek strategi PKS perlu mengambil pendekatan kreatif bagi menangani kenaikan kos bahan mentah. Di antara pendekatan termasuk meningkatkan daya pengeluaran dengan menggunakan teknologi terkini.

Melalui penemuan hasil data kualitatif, kebanyakan syarikat memperoleh sumber pembiayaan daripada simpanan sendiri diikuti oleh pinjaman bank. Ini membuktikan bahawa wujudnya ciri-ciri pecking order teori dalam kecenderungan memilih bentuk-bentuk pembiayaan modal.

Justeru, setiap strategi yang diambil mempunyai implikasi yang berbeza ke atas prestasi. Penemuan ini konsisten dengan Porter (1980) yang mencadangkan pelaksanaan strategi generik yang berbeza untuk firma menghadapi pesaingnya. Firma perlu memilih salah satu strategi yang berkesan untuk mengelak daripada terperangkap berada di tengah-tengah (Porter 1980).

Bagaimanapun di dalam konteks kajian ini adalah perlu diberi perhatian bahawa sama ada kepimpinan kos atau pembezaan produk, kedua-duanya bukan sesuatu yang mutlak. Sama ada pembezaan atau kos rendah yang boleh dilihat dari sudut syarikat dan sudut pelanggan boleh membawa kepada prestasi yang baik kerana kedua-dua strategi ini menyumbang kepada nilai syarikat. Lumrahnya, kedua-dua strategi ini memang wujud bersama dan sebenarnya tidak perlu memiliki salah satu untuk terperangkap di tengah-tengah seperti yang didakwa oleh Porter (1980). Malahan, strategi kepimpinan kos sering digunakan untuk mencipta kedudukan yang unik di dalam pasaran sebagai peneraju harga rendah seperti yang dilaksanakan oleh pasar raya Mydin. Cuma bezanya, syarikat ini mungkin tidak boleh dikategorikan sebagai PKS lagi.

KESIMPULAN

Dengan strategi kepimpinan kos, harga menjadi faktor pembeza yang mengubah kecenderungan pelanggan kepada sesuatu produk dan kedua-dua strategi generik ini sebenarnya adalah satu konsep yang seiring di dalam permintaan dan penawaran. Sehubungan itu, seperti yang diketahui umum, harga adalah ciri-ciri kepada produk dan pelanggan membuat keputusan untuk membeli setelah mempertimbangkan kedua-dua faktor iaitu kos dan ciri-ciri produk. Dengan kata lain, kedua-duanya boleh menjadi asas kepada pembezaan produk. Ternyata, syarikat akan memperoleh keuntungan yang berbeza jika kos berbeza, walaupun tanpa pembezaan produk yang diperhatikan secara terus oleh pelanggan. Dalam hal ini, dakwaan Porter (1980) bahawa kepimpinan kos adalah kelebihan daya saing yang berbeza daripada pembezaan adalah benar.

Berdasarkan teori agensi pula, kos yang rendah adalah satu cara untuk meningkatkan nilai kerana kos menentukan keuntungan. Bagaimanapun dengan hanya mengenakan harga yang rendah, persoalannya bolehkah peneraju harga rendah mencapai prestasi yang cemerlang dan seterusnya berdaya saing yang mana tarikkannya bergantung pada nilai yang disumbangkan oleh pelanggan yang mempertimbangkan perbezaan harga dengan pelbagai pembezaan terhadap sesuatu produk. Pertimbangan itu sendiri merupakan satu sumber pembezaan. Sehubungan itu, apa yang paling utama adalah pembezaan termasuk perbezaan harga yang menentukan daya saing syarikat dalam pasaran dan kemampuan untuk menarik pelanggan, walaupun perbezaan dalam kos juga perlu dipertimbangkan dalam memahami keberuntungan atau prestasi secara keseluruhan.

RUJUKAN

- Ang, J. S. (1991). Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. *Journal of Small Business Finance*, 1(1): 1-13.
- Ang, J. S. (1992). On the Theory of Finance for Privately Held Firms. *The Journal of Small Business Finance*, 1(3): 185-203.
- Asmawi Noor Saarani & Faridah Shahadan. (2012). The Determinant Factors of Working Capital Requirements for Enterprise 50 (E50) Firms in Malaysia: Analysis Using Structural Equation Modelling. *Scottish Journal of Arts, Social Sciences and Scientific Studies*, 5(2): 52-66.
- Asmawi Noor Saarani & Faridah Shahadan. (2013). The Comparison of Capital Structure Determinants between Small and Medium Enterprises (SMEs) and Large Firms in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 5(1): 22-32.
- Asmawi Noor Saarani & Faridah Shahadan. (2013). The Determinant of Capital Structure of Smes in Malaysia: Evidence from Enterprise 50 (E50) SMEs. *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 6; 2013 9(6): 64-73.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th. Upper Saddle River New Jersey: Pearson.
- Barney, J. B. & Arikan, A. M. (2001). *The Resource-Based View: Origins and Implications*. Dlm. Hit, M. A., Freeman, R. E. & Harrison, J. S. (pnyt.). *Handbook of Strategic Management*, hlm. 124-188. Oxford: Blackwell.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Barton, S. L. & Gordon, P. J. (1987). Corporate Strategy: Useful Perspective for the Study of Capital Structure? *Academy of Management Review*, 12(1): 67-75.
- Becerra, M. (2009). *Theory of the Firm for Strategic Management*. Cambridge: University Press.
- Berger, A. N. & Udell, G. F. (1998). The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking and Finance* 22(-): 613-673.
- Bhaird, C. M. A. (2010). *Resourcing Small and Medium Sized Enterprises*. Berlin: Springer.
- Chee, P. L. (1979). *Small Industry: Its Role in Malaysian Industrial Development*. Dlm. Cheok, C. K. (pnyt.). *Malaysia: Some Contemporary Issues in Socio-Economic Development*, hlm. Kuala Lumpur: Malaysia Economic Association.
- Chee, P. L. (1986). *Small Industries in Malaysia*. Kuala Lumpur: Berita Publishing Sdn Bhd.
- Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. 4th ed. Illinois: Marsh Publications.
- Faridah Shahadan & Madeline Berma. (2004). *Pembiayaan Industri Skala Kecil di Malaysia*. Dlm. Ismail, R. (pnyt.). *Industri Kecil Malaysia: Isu Pembiayaan, Teknologi Dan Pemasaran*, hlm. 37-66. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Faridah Shahadan & Madelineberma. (2004). *Pembiayaan Industri Skala Kecil Di Malaysia*. Dlm. Ismail, R. (pnyt.). *Industri Kecil Malaysia: Isu Pembiayaan, Teknologi Dan Pemasaran*, hlm. 37-66. Kuala Lumpur: Pusat Pengajian Ekonomi, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Hafsah, H. (2012). E50: Catalyst That Propels Smes Forward. *Business Times*, 10 November 2012:
- Hamilton, R. T. & Fox, M. A. (1998). The Financing Preferences of Small Firm Owners. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 4(3): 239-248.
- Harris, M. & Raviv, A. 1991. The Theory of Capital Structure. *The Journal of Finance*, 46(1): 297-355.
- Harvie, C. & Lee, B. C. (2002). *The Role of Small and Medium Enterprises in National Economies in East Asia*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hashim, M. K. (2000). *Business Strategy and Performance in Malaysian Smes: A Recent Survey*. Dlm. Hashim, M. K. (pnyt.). *Small and Medium Sized Enterprises in Malaysia: Role and Issues*, hlm. 131-144. sintok: Universiti Utara malaysia.

- Hashim, M. K. (2005). *A Proposed Strategic Framework for SMEs Success*. Dlm. Hashim, M. K. (pnyt.). *Second. Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia: Role and Issues*, hlm. 49-66. Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Hashim, M. K. & Abdullah, M. S. (2005). *A Proposed Framework for Redefining SMEs in Malaysia: One Industry, One Definition*. Dlm. Hashim, M. K. (pnyt.). *Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia: Role and Issues*, hlm. 1-16. Sintok: Universiti Utara Malaysia Press.
- Hashim, M. K. & Wafa, S. A. (2003). *Business Strategy-Performance Relationship of the SMEs: A Frontiers of Management in the New Economy*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Hin, C. W., Kadir, K. A. & Bohari, A. M. (2012). *The Strategic Planning of SMEs in Malaysia: Types of Strategies in the Aftermath of Economic Downturn*. *Asian Journal of Business and Management Sciences* 2(8): 51-59.
- Ishak, S. & Wook, E. (1989). *Industri Kecil Di Malaysia: Perkembangan, Struktur dan Masalahnya*. Dlm. Mohd, S. I. (pnyt.). *Industri-Industri Kecil*, hlm. 1-49. Kuala Lumpur: AMK Interaksi Sdn Bhd.
- Kementerian Kewangan. (2013). *Laporan Ekonomi 2013/2014*.
- Kotha, S. & Nair, A. (1995). Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry. *Strategic Management Journal*, 16(7): 497-518.
- Kraus, A. & Litzenberger, R. H. (1973). A State Preference Model of Optimal Financial Leverage. *Journal of Finance*, 28(4): 911-922.
- Leask, G. & Parker, D. (2006). Strategic Group Theory: Review, Examination and Application in the Uk Pharmaceutical Industry. *Journal of Management Development*, 25(4): 386 - 408.
- Majlis Penasihat Ekonomi Negara. (2010). *Model Ekonomi Baru*. Unit Perancang Ekonomi. Putrajaya, Percetakan Nasional.
- MITI. (2006). *Pelan Induk Perindustrian, 2006-2020*.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3): 261-296.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. *American Economic Review* 53(4): 433-443.
- Moha, A. A. (1997). *Industri Kecil dan Sederhana di Malaysia: Tinjauan Terhadap Perkembangan Program Bantuan*. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Montgomery, C. A. (1995). *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Myers, S. C. & Majluf, N. S. (1984). Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics*, 13(-): 187-221.
- Petersen, M. A. & Rajan, R. G. (1994). The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data. *The Journal of Finance*, 49(1): 3-37.
- Petersen, M. A. & Rajan, R. G. (1995). The Effect of Credit Market Competition on Lending Relationships. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(2): 407-443.
- Peterson, R. D. (1979). Chamberlin's Monopolistic Competition: Neoclassical or Institutional? *Journal of Economic Issues*, 13(3): 669-686.
- Pettit, R. R. & Singer, R. F. (1985). Small Business Finance: A Research Agenda. *Financial Management*, 14(3): 47-60.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rue, L. W. & Holland, P. G. (1989). *Strategic Management International Edition*: McGraw-Hill.
- Saleh, A. S. & Ndubisi, N. O. (2006). An Evaluation of SME Development in Malaysia International. *Review of Business Research Papers*, 2(1): 1-14.
- Seale, C. (2012). *Researching Society and Culture*. 3rd. London: Sage.

- Shamshubaridah Ramlee & Madeline Berma. (2013). Financing Gap in Malaysian Small Medium Enterprises: A Supply Side Perspective. *South African Journal of Economic and Management Sciences Special*, (16): 115-126.
- Shari, I. & Endut, W. (1989). *Industri Kecil Di Malaysia: Perkembangan, Struktur dan Masalahnya*. Dlm. Salleh, I. M. (pnyt.). *Industri-Industri Kecil*, hlm. 1-48. Kuala Lumpur: AMK Interaksi Sdn Bhd.
- SME Corp. (2006). Laporan Tahunan PKS 2005/2006. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SME Corp. (2007). Laporan Tahunan PKS 2006/2007. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SME Corp. (2008). Laporan Tahunan PKS 2007/2008. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SME Corp. (2009). Laporan Tahunan PKS 2008/2009. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SME Corp. (2010). Laporan Tahunan PKS 2009/2010. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SME Corp. (2011). E50 Mengilhamkan Kecemerlangan Syarikat Malaysia. Kuala Lumpur: Wira Press Sdn Bhd.
- SME Corp. (2011). Laporan Tahunan PKS Kebangsaan 2010/2011. Majlis Pembangunan Pks Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SME Corp. (2012). Laporan Tahunan PKS 2011/2012. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SME Corp. (2012). Pelan Induk PKS 2012-2020. SME Corp. Kuala Lumpur.
- SME Corp. (2013). Laporan Tahunan PKS 2012/2013. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SME Corp. (2014). Laporan Tahunan PKS 2013/2014. Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. Kuala Lumpur, SME Corp.
- SMIDEC. (2000). Pelan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (2001-2005). SME Corp.
- Storey, D. J. (1994). The Role of Legal Status in Influencing Bank Financing and New Firm Growth. *Applied Economics*, 26(2): 129-136.
- Titman, S. & Wessels, R. (1988). The Determinants of Capital Structure Choice. *The Journal of Finance*, 18(1): 1-19.
- UNCTAD. (2000). *Development Strategies and Support Services for SMEs*. United Nations.
- UNCTAD. (2001). *Trade and Development Report*. United Nations.
- Wan Fairuz Wan Chik. (2015). *Linkage Formation and Knowledge Transfer between MNCs and SMEs: A Multiple Progressive Case Study in Penang*. Tesis PhD, Insitute of Malaysian and International Studies, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Watson, J. (2006). External Funding and Firm Growth: Comparing Female and Male Controlled SMEs. *Venture Capital* 8(1): 33-49.
- Wijst, D. V. D. (1989). *Financial Structure in Small Business: Theory, Tests and Applications*. Berlin: Springer-Verlag.
- Winborg, J. & Landström, H. (2001). Financial Bootstrapping in Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors. *Journal of Business Venturing* 16(3): 235-254.
- World Business Council for Sustainable Development. (2004). *Promoting Small and Medium Enterprises for Sustainable Development*. World Business Council for Sustainable Development.

LAMPIRAN A

SENARAI SYARIKAT YANG DIKENALPASTI MELALUI SEGMENT KISAH KEJAYAAN LAPORAN TAHUNAN MAJLIS PKS KEBANGSAAN BAGI TAHUN 2006-2013

LAPORAN TAHUNAN	NAMA	TAHUN PENUBUHAN	PEMBUATAN	PERTANIAN	PERKHIDMATAN	BENTUK PEMBIAYAAN	STRATEGI	ETNIK PEMILIK	CABARAN PERNIAGAAN
2012/13	1) Millennium Substrates Sdn Bhd	2012	Substrat LED			• Angel Capital	• Pembangunan Produk • Inovasi	India	
	2) Beard Juggling Sdn Bhd	2004	Inovasi Sebatian Getah			• Sendiri • Keluarga	• Inovasi • R&D • Pengetahuan	Melayu	
	3) Eyecon Optometry Network	1994			Rangkaian Optikal	• Sendiri • Keluarga	• Pelanggan • Fokus	Cina	Persepsi Masyarakat
	4) Bonek Enterprises	2001		Nenas		• Sendiri • Geran	• Kesungguhan	Melayu	
	5) Life Water Industries	2002	Air Minuman Osmosis			• Kerajaan	• Produk • Pelanggan	Cina	
	6) JQ Biotech	2004			Penyelidikan Minyak Kelapa Sawit	• Sendiri	• Inovasi • Blue Ocean • Pelanggan	Cina	
	7) Kagayaku Logistic	1998			Logistik	• Sendiri • Bank Pembangunan	• Kos • Kesungguhan	India	
	8) C-Tech Rubber	1992	Inovasi Sebatian Getah			• Sendiri	• Fokus • Keluarga	Melayu	
2011/12	9) Medikel Pharmaceutical	1993	Pembuatan Kesihatan Dan Kosmetik			• Sendiri	• Segera • Produk Unik (<i>Islamic</i>)	Melayu	Modal Operasi
	10) Simply Chocolate Sdn Bhd	1995	Coklat			• Sendiri • MIDF	• Produk	Cina	Branding
	11) 1Machine	2010			Keselamatan	• Bank	• Kepercayaan	Melayu	

LAPORAN TAHUNAN	NAMA	TAHUN PENUBUHAN	PEMBUATAN	PERTANIAN	PERKHIDMATAN	BENTUK PEMBIAYAAN	STRATEGI	ETNIK PEMILIK	CABARAN PERNIAGAAN
	System				Internet	Perdagangan	Rangkaian <ul style="list-style-type: none"> • Produk Unik (<i>Islamic</i>) 		
	12) KAT Technologies Sdn Bhd	1994			Portal jualan prabayar untuk syarikat besar	<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi 	Melayu	
	13) Hasro Furniture	1978	Perabot			<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri • Sewa beli bank perdagangan • Geran 	<ul style="list-style-type: none"> • Keluarga 	Melayu	Keyakinan Pasaran
	14) Tradelink Management System	2003	Pembuatan dan pengedaran kraf tangan			<ul style="list-style-type: none"> • Pinjaman Sarawak Economic Development Centre 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi (<i>Blending Ceramics</i>) 	Bumi Sarawak	
	15) Ambang Wibawa Sdn Bhd	1997		Perikanan Akuakultur		<ul style="list-style-type: none"> • SME Bank 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentasi Pasaran 	Melayu	Keyakinan Pasaran
	16) Pat-Lin Communication Sdn Bhd	1992			Perunding perhubungan awam	<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai Tambah 	Melayu & India	
2010/11	17) De Lima Tani Enterprise	2005		Cili		<ul style="list-style-type: none"> • Agro bank 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi (<i>Fertigation System</i>) 	Melayu	
	18) Avialite Sdn Bhd	2004	Lampu industry penerbangan			<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Keunikan Produk 	Cina	
	19) SkyBus Ventures	2006			Perkhidmatan bas ke lapangan terbang	<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos rendah 	India	
	20) Walit World Sdn Bhd	2007	Produk berasas sarang burung	Sarang burung		<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> • R&D • Program unik usahawan 	Melayu	

LAPORAN TAHUNAN	NAMA	TAHUN PENUBUHAN	PEMBUATAN	PERTANIAN	PERKHIDMATAN	BENTUK PEMBIAYAAN	STRATEGI	ETNIK PEMILIK	CABARAN PERNIAGAAN
	21) Centium Software Sdn Bhd	1998			Sistem maklumat penjagaan kesihatan	<ul style="list-style-type: none"> Sendiri Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> Penyelesaian unik 	India	Keyakinan pasaran global
	22) Wannie Enterprise	1985	Kek lapis			<ul style="list-style-type: none"> Geran 	<ul style="list-style-type: none"> Produk unik 	Peribumi Sarawak	Pekerja dan kenaikan harga bahan mentah
	23) Natural Wellness	2006	Halal Healthcare Products			<ul style="list-style-type: none"> Sendiri Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> Inovasi Halal 	Melayu	
	24) Walai Tokou Homestay	1999			Homestay	<ul style="list-style-type: none"> Pinjaman Bank Rakyat 	<ul style="list-style-type: none"> Nilai tambah 	Peribumi Sabah	
2009/10	25) Device Semi-Conductor	2004	Produk LED			<ul style="list-style-type: none"> Sendiri Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggan Inovasi 	India	
	26) Smart Reader Kids	2003			Francais: Pendidikan awal kanak-kanak	<ul style="list-style-type: none"> Sendiri Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> Kesungguhan 	Melayu	Kerenah ibu-bapa masa kini
	27) IC Microsystems Sdn Bhd	1999			Litar Bersepadu (Integrated Circuits)	<ul style="list-style-type: none"> Sendiri Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> Kesungguhan 	Melayu	Modal
	28) Teknologam Sdn Bhd	1994	Pembuatan Gasket untuk Industri Minyak dan Gas			<ul style="list-style-type: none"> Geran PUNB 	<ul style="list-style-type: none"> Pengetahuan Kesungguhan 	Melayu	
	29) Tebaloi	2004	Makanan Tebaloi	Tepung Sagu		<ul style="list-style-type: none"> Sendiri Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> Inovasi 	Melayu	
	30) D' Senja Beach Resort	1996			Pelancongan Desa	<ul style="list-style-type: none"> Sendiri 50K Geran Kementerian Kemajuan Luar Bandar 	<ul style="list-style-type: none"> Pengetahuan 	Melayu	Ruangan terhad

LAPORAN TAHUNAN	NAMA	TAHUN PENUBUHAN	PEMBUATAN	PERTANIAN	PERKHIDMATAN	BENTUK PEMBIAYAAN	STRATEGI	ETNIK PEMILIK	CABARAN PERNIAGAAN
	31) Superwood Sabah	1979			Aktiviti Hiliran Kayu	<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk 	Cina	
2008/09	32) Desaku Trading (Sabak Bernam)	2006			Perniagaan secara talian	<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos rendah 	Melayu	
	33) Perusahaan Zainab Jaya	2004	Makanan Tradisi Melayu			<ul style="list-style-type: none"> • Geran TEKUN dan Peladang 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos rendah 	Melayu	Kenaikan harga bahan mentah
	34) Focal Manufacturing Sdn Bhd	2005	Pengeluaran tangki pengangkutan			<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Positif • Pengurusan berhemah 	Cina	
	35) MS Steel Sdn Bhd		Steel, Aluminium, Tembaga, Gangsa			<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Segera 	Cina	Modal kerja
	36) Premier Level Sdn Bhd				Pedagang gas dan minyak	<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos 	Melayu	Modal kerja
	37) Wesria Food Sdn Bhd	1997			Pengurusan Premis makanan di KLCC	<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri (3 Juta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos • Pengurusan cekap 	Melayu	
	38) Mahaplas Marketing				Pembekal Peralatan Perubatan	<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan • Kos 	Melayu	
	39) Jasmine Bakery	1996	Bakery			<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk 	India	
	40) NMT Food Industries	2008	Rempah ratus dan ramuan makanan			<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasaran 	Cina	
	41) GV Karnnan Enterprise	2007			Pasar Mini	<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos 	India	Modal
42) Future Cool Engineering	2007			Penyelenggaraan Hawa Dingin Dan Elektrik	<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai tambah 	Melayu		

LAPORAN TAHUNAN	NAMA	TAHUN PENUBUHAN	PEMBUATAN	PERTANIAN	PERKHIDMATAN	BENTUK PEMBIAYAAN	STRATEGI	ETNIK PEMILIK	CABARAN PERNIAGAAN
	43) Armour Factory	2000	Peralatan pertahanan			<ul style="list-style-type: none"> • Geran SME Corp 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk 	Melayu	Kenaikan harga bahan mentah
	44) Zone Pulp Molding	2006	Produk berasaskan alam sekitar			<ul style="list-style-type: none"> • Pinjaman SME Bank 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos • Produk 	Melayu	
2007/08	45) Proreka (M) Sdn Bhd	2000	Pengeluar alat ganti original untuk industri automotif			<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualiti produk • Pengurusan sumber manusia 	Cina	
	46) MM Vitaolis Sdn Bhd	1999		Kelapa Sawit		<ul style="list-style-type: none"> • Exim Bank 	<ul style="list-style-type: none"> • Positif • Kesungguhan 	Melayu	
	47) Opensys (M) Bhd	1996	Mesin Tunai		Perisian Proses Tuntutan Insurans	<ul style="list-style-type: none"> • Modal Teroka 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan 	Cina	
	48) Ghazali Enterprise	2004		Ikan Keli		<ul style="list-style-type: none"> • Skim Felda 	<ul style="list-style-type: none"> • Rangkaian pembekalan 	Melayu	
	49) Sacaran Enterprise	2006		Kambing		<ul style="list-style-type: none"> • Agro Bank 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos 	India	Kenaikan kos makanan
2006/07	50) N2N Connect Sdn Bhd	2004			Penyelidikan pakej perisian	<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi 	Cina	
	51) Mestika Hati Enterprise	1988	Kuih-muih dan biskut			<ul style="list-style-type: none"> • Amanah Ikhtiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos rendah 	Melayu	
	52) Extra-Built Sdn Bhd	1988	Pengeluaran lampu untuk syarikat besar asing			<ul style="list-style-type: none"> • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kos • Produk 	Melayu	
	53) Grace Interlink Sdn Bhd	2003			Pembungkusan	<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran • Disiplin 	Bumi Sarawak	
	54) Smart Reader Worldwide	1999			Prinsipal: Pendidikan awal kanak-kanak	<ul style="list-style-type: none"> • Sendiri • Bank Perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelidikan 	Cina	