

**PEMBANGUNAN JENAMA PERUSAHAAN  
KECIL DAN SEDERHANA DALAM SYARIKAT  
BERORIENTASIKAN JENAMA DI MALAYSIA**

**ROHANA BINTI MIJAN**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA  
2017**

**PEMBANGUNAN JENAMA PERUSAHAAN  
KECIL DAN SEDERHANA DALAM SYARIKAT  
BERORIENTASIKAN JENAMA DI MALAYSIA**

**oleh**

**ROHANA BINTI MIJAN**

**Tesis yang diserahkan untuk  
memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**Julai 2017**

## **PENGHARGAAN**

Pertamanya syukur kepada Allah SWT kerana memberi peluang kepada saya dan merahmati perjalanan untuk menyiapkan tesis ini. Seterusnya ucapan penghargaan yang tidak terhingga kepada penyelia saya Dr. Shuhaida Md. Noor dan penyelia bersama Prof. Dr. Sr. Mastura Jaafar kerana banyak memberi panduan, tunjuk ajar dan sentiasa membantu saya untuk menyiapkan tesis ini. Saya juga ingin menyatakan penghargaan saya kepada responden kajian yang bersetuju meluangkan masa untuk berkongsi perjalanan pembangunan jenama di syarikat mereka. Juga kepada pensyarah dan staf-staf di Pusat Pengajian Komunikasi yang sentiasa memberi perkhidmatan yang memuaskan hati. Begitu juga rakan-rakan seperjuangan yang banyak berkongsi idea dan memberi kata-kata semangat; kepada keluarga saya dan mertua yang mendoakan kejayaan saya. Akhir sekali, ucapan penghargaan yang istimewa kepada suami, Zulkifli Zainol dan anak-anak, Addini Balqis dan Adam Qayyum yang banyak mendoakan kejayaan, menyokong dan memberi semangat untuk saya meneruskan pengajian ini.

Terima kasih semua.

Rohana Mijan

Julai 2017

## ISI KANDUNGAN

<b>PENGHARGAAN</b>	ii
<b>ISI KANDUNGAN</b>	iii
<b>SENARAI JADUAL</b>	viii
<b>SENARAI RAJAH</b>	ix
<b>ABSTRAK</b>	x
<b>ABSTRACT</b>	xi
<b>BAB 1: PENGENALAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Kajian	1
1.2 Permasalahan Kajian	3
1.3 Objektif Kajian	7
1.4 Kepentingan Kajian	8
1.5 Skop Kajian	10
1.6 Rumusan Bab	11
<b>BAB 2: SOROTAN KAJIAN</b>	<b>12</b>
2.1 Pengenalan	12
2.2 Pembangunan Jenama	12
2.2.1 Definisi Jenama	12
2.2.2 Penjenamaan	16
2.2.2(a) Kepentingan Penjenamaan	19
2.3 Sumber dan Kategori Sumber	21
2.3.1 Sumber Strategik dan Ciri-Ciri	25
2.3.2 Pembentukan Strategi dan Pengekalan Daya Saing	27
2.3.3 Sumber Strategik Jenama	30
2.4 Perkaitan Penggunaan Sumber Strategik Jenama dengan Pendekatan Orientasi Jenama	32
2.4.1 Karakter Syarikat Berorientasikan Jenama	36

2.5	Penggunaan Sumber Strategik Jenama Dalam Syarikat Berorientasikan Jenama	38
2.6	Pembentukan Strategi Pembangunan Jenama dalam Syarikat Berorientasikan Jenama	45
2.6.1	Strategi Pembangunan Jenama	45
2.6.2	Pembentukan Strategi Pembangunan Jenama	51
2.7	Keberkesanan Strategi Pembangunan Jenama Terhadap Prestasi Jenama	58
2.7.1	Konsep Prestasi Jenama	58
2.7.2	Ukuran Dalam Prestasi Jenama	59
2.7.2(a)	Kesedaran Jenama	61
2.7.2(b)	Kesampaian Kualiti	62
2.7.2(c)	Kesetiaan Jenama	62
2.7.2(d)	Reputasi Jenama	63
2.7.3	Keberkesanan Strategi Pembangunan Jenama Terhadap Pengembangan Jenama	64
2.8	Perkembangan Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia	68
2.8.1	Definisi Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia	68
2.8.2	Program Pembangunan Jenama Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia dan Keberkesanannya	70
2.8.3	Senario Pembangunan Jenama Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia	75
2.8.3(a)	Faktor Mempengaruhi Daya Saing Jenama Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia	78
2.8.3(b)	Pendekatan Alternatif Untuk Meningkatkan Daya Saing Jenama Perusahaan Kecil dan Sederhana di Malaysia	82
2.8.4	Faedah Penjenamaan Kepada Perusahaan Kecil dan Sederhana	86
2.9	Teori Kajian: Teori Berasaskan Sumber	88
2.9.1	Pembinaan Model Dalam Teori Berasaskan Sumber	93
2.10	Jurang Kajian	96

2.11	Kerangka Teori	98
2.12	Rumusan Bab	103
<b>BAB 3: KAEDAH KAJIAN</b>		<b>104</b>
3.1	Pengenalan	104
3.2	Kaedah Pengumpulan Data	104
3.3	Pemilihan Sampel Kajian dan Responden	106
3.4	Saiz Sampel	115
3.5	Unit Analisis	117
3.5.1	My-Sutera Sdn. Bhd.	117
3.5.2	Esa Jurutera Perunding	119
3.5.3	Hyrax Oil Sutera Sdn. Bhd.	121
3.5.4	Jakel Trading	124
3.5.5	Les' Copaque Production Sdn. Bhd.	127
3.5.6	Metro Driving Academy	130
3.5.7	Perniagaan Mudim Zakaria	133
3.5.8	Natural Wellness Holdings Sdn. Bhd.	136
3.5.9	RHR Hospitality Sdn. Bhd.	139
3.5.10	Sani Express Sdn. Bhd.	142
3.6	Membangunkan Soalan Temu bual	145
3.7	Konsepsualisasi dan Operasionalisasi	147
3.8	Analisis Data	150
3.9	Kesahihan Data	152
3.10	Kebolehpercayaan Data	153
3.11	Rumusan Bab	154
<b>BAB 4: ANALISIS DATA</b>		<b>155</b>
4.1	Pengenalan	155
4.2	Latar Belakang Perusahaan Kecil dan Sederhana	155
4.3	Latar Belakang Responden	159

4.4	Ringkasan Dapatan Kajian	160
4.5	Penggunaan Sumber Strategik Jenama Untuk Pembangunan Jenama	162
4.5.1	Penggunaan Sumber Ketara	164
4.5.1(a)	Keunikan Jenama	165
4.5.1(b)	Perbezaan Produk	178
4.5.1(c)	Sumber Manusia	184
4.5.2	Penggunaan Sumber Tidak Ketara	195
4.5.2(a)	Simbolik Jenama	196
4.5.2(b)	Budaya Jenama	201
4.5.2(c)	Komunikasi Dalaman	205
4.5.2(d)	Inovasi Jenama	212
4.5.2(e)	Modal Sosial	218
4.5.3	Ciri-ciri Sumber Strategik Jenama	226
4.5.3(a)	Bernilai	227
4.5.3(b)	Unik	235
4.5.3(c)	Sukar Ditiru	243
4.5.3(d)	Boleh Diganti	255
4.5.4	Penggunaan Sumber Strategik Jenama Merentasi Sektor dan Industri	260
4.6	Pembentukan Strategi Pembangunan Jenama	267
4.7	Keberkesanan Strategi Pembangunan Jenama Terhadap Prestasi Jenama	278
4.7.1	Kesedaran Jenama	279
4.7.2	Kesampaian Kualiti	284
4.7.3	Kesetiaan Jenama	287
4.7.4	Reputasi Jenama	290
4.7.5	Impak Peningkatan Prestasi Jenama	295
4.8	Rumusan Bab	307

<b>BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>	<b>308</b>
5.1 Pengenalan	308
5.2 Penggunaan Sumber Strategik Jenama Untuk Pembangunan Jenama	308
5.2.1 Penggunaan Sumber Ketara	309
5.2.2 Penggunaan Sumber Tidak Ketara	313
5.2.3 Ciri-Ciri Sumber Strategik Jenama	320
5.3 Penggunaan Sumber Strategik Jenama Merentasi Sektor dan Industri	322
5.4 Pembentukan Strategi Pembangunan Jenama	323
5.5 Keberkesanan Strategi Pembangunan Jenama Terhadap Prestasi Jenama	328
5.6 Kesimpulan	339
5.7 Perkaitan Teori Dengan Kajian	347
5.8 Sumbangan Kajian	350
5.9 Limitasi Kajian	352
5.10 Cadangan Kajian	354
<b>RUJUKAN</b>	<b>356</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## SENARAI JADUAL

	<b>Halaman</b>
Jadual 2.1: Penetapan definisi jenama oleh pengkaji lepas	15
Jadual 2.2: Senarai sumber dalaman	24
Jadual 2.3: Senarai sumber ketara dan tidak ketara	43
Jadual 2.4: Perkaitan pembentukan strategi penjenamaan dengan penggunaan sumber	49
Jadual 2.5: Strategi komunikasi dan medium komunikasi yang digunakan	50
Jadual 2.6: Pengukuran PKS di Malaysia	69
Jadual 2.7: Penggunaan Teori Berasaskan Sumber dalam kajian lepas	91
Jadual 3.1: Pengukuran pembangunan perniagaan daripada senarai pengiktirafan jenama	108
Jadual 3.2: Senarai syarikat dan kriteria pemilihan sampel kajian	111
Jadual 3.3: Soalan temu bual berdasarkan objektif kajian	146
Jadual 3.4: Proses konsepsualisasi dan operasionalisasi	149
Jadual 3.5: Jadual koding	151
Jadual 4.1: Perjalanan aktiviti pembangunan jenama PKS dan rangkaian jenama	156
Jadual 4.2: Maklumat terperinci responden	159
Jadual 4.3: Ringkasan dapatan kajian	161
Jadual 4.4: Senarai penggunaan sumber mengikut sektor	260

## SENARAI RAJAH

	<b>Halaman</b>
Rajah 2.1: Panduan pembentukan strategi pembangunan jenama dalam syarikat berorientasikan jenama	52
Rajah 2.2: Model Pembangunan Jenama Berasaskan Sumber Dalam Syarikat Berorientasikan Jenama	98
Rajah 3.1: Perhubungan konsep pembangunan jenama dan sumber	148
Rajah 4.1: Penggunaan sumber untuk pembangunan jenama	163
Rajah 4.2: Penggunaan sumber ketara	164
Rajah 4.3: Sumber dalam keunikan jenama	165
Rajah 4.4: Sumber dalam perbezaan produk	179
Rajah 4.5: Penggunaan sumber manusia	185
Rajah 4.6: Penggunaan sumber tidak ketara jenama	196
Rajah 4.7: Sumber dalam simbolik jenama	196
Rajah 4.8: Sumber yang mencipta budaya jenama	202
Rajah 4.9: Komponen dalam komunikasi dalaman	205
Rajah 4.10: Inovasi dalam pembangunan jenama	213
Rajah 4.11: Sumber dalam modal sosial	219
Rajah 4.12: Senarai sumber dan ciri-ciri	227
Rajah 4.13: Panduan pembentukan strategi pembangunan jenama	268
Rajah 4.14: Dimensi dalam prestasi jenama	279
Rajah 4.15: Impak peningkatan prestasi jenama	296
Rajah 5.1: Model Pembangunan Jenama Berasaskan Sumber	347

# **PEMBANGUNAN JENAMA PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA DALAM SYARIKAT BERORIENTASIKAN JENAMA DI MALAYSIA**

## **ABSTRAK**

PKS sering mengaitkan pembangunan jenama dengan penggunaan sumber ketara dan ukuran kewangan. Persepsi yang terhad ini ekoran kurangnya model pembangunan jenama yang sesuai dengan kemampuan PKS untuk dirujuk. Justeru ia melibatkan sumber kewangan yang tinggi, strategi yang terhad dan ukuran yang tidak mencerminkan kemampuan sebenar sumber yang dibangunkan. Ini berbeza dengan PKS berorientasikan jenama yang menjadikan sumber jenama sebagai asas dalam membangunkan jenama. Oleh itu, kajian ini menerokai penggunaan sumber dalam PKS berorientasikan jenama, pembentukan strategi pembangunan jenama dan keberkesanannya terhadap prestasi jenama. Sebanyak 10 PKS berorientasikan jenama di Malaysia dipilih. Kaedah temubual secara mendalam dijalankan terhadap wakil syarikat dan analisis tema digunakan untuk menganalisis data. Hasil kajian menunjukkan, walaupun tidak semua sumber strategik jenama dibangunkan dalam setiap syarikat tetapi mereka ada membangunkan kedua-dua kategori sumber. Inovasi jenama dan modal sosial merupakan sumber strategik jenama yang baharu. Pembentukan strategi pembangunan jenama pula adalah berasaskan pendekatan *inside-out*. Ukuran yang dinilai juga adalah lebih menyeluruh kepada kemampuan syarikat membeli aset dan pengiktirafan jenama daripada pemegang taruh. Kajian ini menyumbangkan kepada penciptaan model pembangunan jenama yang spesifik dengan kemampuan PKS, mengembangkan ilmu Teori Berasaskan Sumber dan dapatannya boleh dimanfaatkan oleh penggubal polisi dan pengamal industri.

# **SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES BRAND DEVELOPMENT IN MALAYSIAN BRAND-ORIENTED COMPANY**

## **ABSTRACT**

The SMEs often associates the brand development with tangible resources and financial measurement. This limited perception is due to the lack of suitable references on brand development model that is deemed consistent with the SMEs's competency. As a consequence, the company spends unnecessarily, which usually involved high expenditure on financial resources, limited strategies that does not reflect an actual capability of the resources. This is however contrasting with the brand-oriented SMEs, that treats their brand resources as a foundation in developing their brand. Therefore, this research explores the use of resources in the brand-oriented SMEs, that contributes to the formulation of brand development strategy and its effects on brand performance. The samples of this study were taken from a total of 10 Malaysian brand-oriented SMEs. This study employed an in-depth interviews with the company representatives and applied the thematic analysis to analyse the data. The result shows that, even though not all resources are being developed, but the company have utilized both resource categories. Brand innovation and social capital are the two new strategic brand resources and the brand development strategy is formulated based on the inside-out approach. The measurement of the brand development strategy is thoroughly evaluated by looking into the company's ability to purchase assets and brand recognition gained from their stakeholders. This study contributes to the formulation of brand development model that will benefit to the SMEs abilities, the Resource-Based Theory development as well as the policy makers and the industry players in developing their brand.

# **BAB 1**

## **Pengenalan**

Bab ini memberi pengenalan kepada kajian dengan membincangkan secara ringkas latar belakang kajian yang dikaitkan dengan permasalahan kajian berkenaan isu pembangunan jenama PKS (Perusahaan Kecil dan Sederhana) di Malaysia. Penerangan permasalahan ini membawa kepada pembentukan objektif dan persoalan kajian, diikuti dengan perbincangan tentang kepentingan kajian yang dijalankan dan skop kajian. Kemudiannya definisi kata kunci kajian diterangkan untuk menggambarkan ruang lingkup kajian.

### **1.1 Latar Belakang Kajian**

Pembangunan jenama merupakan usaha syarikat membangunkan sumber mereka untuk membentuk strategi pembangunan jenama bagi meningkatkan prestasi jenama. Ia amat penting untuk mencipta jenama yang berdaya saing dalam pasaran. Jenama yang berdaya saing mampu membentuk pelanggan yang setia dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan ekonomi syarikat (Kim dan Kim, 2005; Aaker, 1996). Namun PKS sering mengaitkan isu pembangunan jenama dengan kekurangan sumber. Berdasarkan kajian lepas, permasalahan ini juga dialami oleh PKS di negara lain seperti Australia (Wong dan Merrilees, 2007), Ireland (Horan *et al.*, 2011), Sepanyol (Santos-Vijande, M.L. *et al.*, 2012), Finland (Hirnoven dan Laukkanen, 2013) dan termasuklah PKS di Malaysia.

Di Malaysia, walaupun pelbagai program pembangunan diwujudkan oleh SME Corporation Malaysia (SME Corp.) untuk membantu membangunkan jenama PKS namun tahap daya saing jenama PKS di Malaysia masih rendah (Fauziah *et al.*, 2012). Kajian oleh Fauziah *et al* (2012) menunjukkan PKS sering mengaitkan aktiviti pembangunan jenama dengan kekurangan sumber kerana PKS lebih memfokuskan kepada sumber luaran terutamanya sumber kewangan berbanding sumber dalaman. Juga, PKS kurang mempunyai kesedaran tentang sumber strategik jenama dan penjenamaan menyebabkan mereka tidak boleh menjalankan aktiviti pembangunan jenama dengan baik. Ketiadaan model spesifik untuk pembangunan jenama PKS mendorong mereka merujuk kepada model pembangunan jenama syarikat besar yang mempunyai kapasiti sumber yang berbeza (Ojasalo *et al.*, 2008).

Dalam mengkaji sumber syarikat, Teori Berasaskan Sumber (TBS) atau *Resource-based view of the firm* sering digunakan untuk membangunkan model pembangunan jenama. TBS memfokuskan kepada tiga aspek utama sumber dalaman iaitu proses mengenalpasti sumber, pembentukan strategi daripada sumber yang dikenalpasti; dan keberkesanan pembangunan strategi yang dijalankan (Wernerfelt, 1989; Grant, 1991). TBS dapat memberi panduan kepada pengkaji untuk membentuk model pembangunan jenama berasaskan kemampuan dan kapasiti sumber dalaman PKS sendiri.

Penerokaan sumber ini dikaji dalam syarikat berorientasikan jenama. Syarikat berorientasikan jenama merupakan syarikat yang berjaya membangunkan jenama mereka dan kekal berdaya saing berdasarkan pembangunan sumber strategik jenama yang dimiliki. Syarikat ini dipilih daripada senarai pengiktirafan jenama yang

dijalankan di Malaysia dan menerima pelbagai anugerah daripada usaha pembangunan jenama yang dijalankan sehingga jenamanya kekal berdaya saing dalam pasaran. Jadi pendekatan pembangunan sumber yang digunakan oleh syarikat ini boleh dijadikan model kepada PKS lain dalam membangunkan jenama mereka.

## **1.2 Permasalahan Kajian**

Pembangunan jenama menjadi isu penting dalam membangunkan perniagaan sesebuah syarikat. Ia sinonim dengan syarikat besar tetapi bukannya PKS. Dalam PKS amalan penjenamaan seringkali dikaitkan dengan kekurangan sumber. Namun menurut Fauziah *et al* (2012) dan Amran *et al* (2010) sebenarnya PKS tidak menyedari bahawa mereka mempunyai sumber mencukupi dalam membangunkan jenama. Kajian lepas banyak mencadangkan PKS perlu fokus kepada peranan logo, nama jenama, rekabentuk dan pengusaha sebagai sumber dalam membangunkan jenama untuk memberikan gambaran yang jelas tentang sesuatu jenama PKS (Razeghi *et al.*, 2014; Fauziah *et al.*, 2012; Wong dan Merrilees, 2007). Namun senarai sumber ini sebenarnya menghadkan inovasi PKS dalam mengembangkan jenama mereka. Sepatutnya PKS perlu meluaskan kreativiti jenama dengan membangunkan juga sumber tidak ketara termasuklah simbolik jenama, budaya dan komunikasi dalaman untuk membolehkan mereka mempengaruhi pelanggan dari pelbagai sudut kelebihan jenama dan meluaskan impak jenama dalam pasaran (Berthon *et al.*, 2008).

Tumpuan pada sumber ketara dan pengiklanan juga mendorong PKS menjadikan kewangan sebagai sumber utama dalam membangunkan jenama. Perlaksanaan aktiviti pengiklanan memerlukan sumber kewangan yang banyak

(Sandbacka *et al.*, 2013, Ojasalo *et al.*, 2008; Temporal, 2000) dan ini menjadi penghalang PKS untuk mengembangkan jenama mereka untuk terus bersaing dalam pasaran (Saleh dan Ndubisi, 2006), apatah lagi untuk menjalankan aktiviti promosi secara konsisten (Maznah dan Mohd Noor, 2010). Ini mempengaruhi PKS di Malaysia untuk tidak menjadikan penjenamaan sebagai strategi utama dalam membangunkan perniagaan mereka (Mohd Zulkifli *et al.*, 2010) sedangkan aktiviti penjenamaan menjadi salah satu strategi yang mampu mencipta jenama yang berdaya saing (Wong dan Merrilees, 2005).

Ekoran ini kajian lepas cenderung menggalakkan PKS membangunkan sumber jenama secara terhad (Fauziah *et al.*, 2012), memfokuskan nilai pada satu atau dua nilai jenama sahaja (Guiling dan Xiaojuan, 2006; Krake, 2005; Keller, 2003) atau mempelbagaikan jenama bagi meluaskan impak pembangunan jenama (Spence dan Essoussi, 2010). Walaupun pendekatan tersebut selari dengan karakter PKS, namun ia bukanlah penyelesaian kepada pembentukan strategi yang kompetitif kerana ianya mudah ditiru pesaing. Tetapi sekiranya syarikat memfokuskan kepada analisis dalaman, maka strategi dan faedah yang diperolehi sukar ditiru pesaing. Ini sekaligus membantu PKS menjalankan penjenamaan secara konsisten dan mengurangkan kebergantungan terhadap sumber luaran dan kewangan (Razeghi *et al.*, 2014).

Di samping itu, kekurangan kesedaran tentang penjenamaan juga mendorong PKS untuk mengukur strategi pembangunan jenama yang dijalankan berdasarkan ukuran jangka pendek seperti jumlah jualan, kos dan margin syarikat (Maznah dan Mohd Noor, 2010; Berthon *et al.*, 2008). Malah ukuran pembangunan jenama PKS



dalam Laporan Tahunan PKS di Malaysia juga memfokuskan kepada ukuran kewangan (Laporan Tahunan PKS, 2014/2015). Ini menghalang PKS untuk melihat kedudukan sebenar jenama mereka dalam pasaran tempatan dan antarabangsa. Menurut Azmi dan Salniza (2012), PKS perlu menumpukan kepada penilaian yang tepat dengan mengukur kedudukan jenama dalam pasaran. Ini kerana penilaian jenama dalam pasaran dapat mencerminkan kemampuan sebenar syarikat dalam membangunkan jenama mereka.

PKS juga kekurangan model pembangunan jenama yang sesuai yang boleh dirujuk. Terdapat model pembangunan jenama PKS yang dibangunkan oleh pengkaji lepas seperti model *Funnel* (Krake, 2005), *Branding-Archetypes Ladder* (Wong dan Merrilees, 2005), *Retail Brand Orientation* (Bridson *et al.*, 2013), *Branding Dimension Model in Affecting Performance* (Tock dan Rohaizat, 2013) dan *Strategic Branding Development Model* (Fauziah, 2009) namun model yang dibangunkan dalam konteks negara yang berbeza contohnya dari segi persepsi pengguna dan faktor sosio-budaya (Roll, 2015; Noorjaya *et al.*, 2007). Perbincangannya juga berfokus pada isu pemasaran dan tidak memberi tumpuan sepenuhnya kepada kepelbagaian sumber dalam PKS dalam pelbagai industri. Ini mendorong PKS untuk merujuk kepada model pembangunan jenama secara umum seperti yang disarankan oleh *Small and Medium Industries Development Corporation (SMIDEC)* (Saleh dan Ndubisi, 2006) dan model-model yang lebih sesuai untuk syarikat besar (Ojasalo *et al.*, 2008). Jadi pentingnya pembentukan model pembangunan jenama yang berasaskan sumber dalaman mereka sendiri agar ia dapat membantu PKS dari pelbagai jenis industri mengadaptasi dengan perubahan persekitaran dan menjadi panduan kepada PKS untuk membangunkan jenama sumber yang dimiliki.

Selain itu, sumbangan ekonomi PKS kepada negara masih rendah jika dibanding dengan jumlah dominasi perniagaan PKS di Malaysia (Hasnah *et al.*, 2010). Pihak luar seperti badan kerajaan dan swasta telah banyak memberi inisiatif kepada pembangunan jenama PKS seperti melalui *Brand Promotion Grant (BPG)*, penerbitan *Malaysia Brand's Directory (2007-2008)*, seminar penjenamaan dan anugerah jenama terbaik. Namun hasilnya tidak memadai dengan usaha yang dijalankan. Buktinya daya saing jenama tempatan masih lagi rendah dalam pasaran tempatan dan antarabangsa (Noor Hasmini, 2011). Ini menunjukkan bahawa bantuan dari pihak luar belum tentu dapat membantu penjenamaan PKS. Oleh itu, usaha penerokaan sumber dalaman dalam PKS untuk pembangunan jenama bagi meningkatkan prestasi jenama perlu untuk membantu mereka mengeksploitasi sumber ini secara meluas. Jenama yang berdaya saing membantu menyumbang kepada peningkatan ekonomi negara.

Jenama PKS di Malaysia juga menghadapi tekanan luaran dalam membangunkan perniagaan mereka (Noor Hasmini, 2011). Peningkatan kos dalam pasaran sekaligus meningkatkan juga kos untuk membangunkan syarikat. Peningkatan harga sedikit sebanyak mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan. PKS tidak mampu mengikuti citarasa pelanggan yang sentiasa berubah. Oleh itu untuk memastikan PKS sentiasa relevan dengan pasaran maka PKS perlu menghasilkan dan mengukuhkan jenama melalui pembangunan sumber dalaman.

### 1.3 Objektif Kajian

Secara umumnya matlamat kajian ini akan mendalami penggunaan sumber untuk pembangunan jenama dalam kalangan PKS yang berorientasikan jenama di Malaysia. PKS berorientasikan jenama mengeksploitasi sumber strategik jenama untuk membentuk strategi dalam usaha meningkatkan prestasi jenama. Penerokaan sumber dalam konteks dalaman syarikat dapat memberi alternatif kepada PKS untuk membangunkan jenama berdasarkan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki. Secara spesifiknya kajian ini akan memberi fokus kepada objektif berikut:

1. Mendalami penggunaan sumber strategik jenama dalam PKS berorientasikan jenama untuk membangunkan jenama.
2. Menganalisa pembentukan strategi berasaskan sumber strategik jenama dalam PKS berorientasikan jenama dan keberkesannya terhadap prestasi jenama.
3. Membangunkan model pembangunan jenama berasaskan sumber strategik yang sesuai dengan PKS.

Tiga persoalan kajian telah dibentuk:

1. Apakah sumber strategik jenama yang digunakan dalam PKS berorientasikan jenama untuk membangunkan jenama?
2. Bagaimanakah PKS berorientasikan jenama membentuk strategi pembangunan jenama dan sejauhmana keberkesannya terhadap prestasi jenama?
3. Bagaimanakah kaedah membangunkan model pembangunan jenama berasaskan sumber yang boleh digunapakai oleh PKS?

#### **1.4 Kepentingan Kajian**

Secara umumnya kajian ini menyumbangkan kepada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang Komunikasi Pemasaran Bersepadu yang berfokuskan kepada penjenamaan dalam PKS dari aspek penggunaan sumber strategik jenama. TBS menyenaraikan banyak sumber yang boleh dibangunkan untuk membentuk strategi. Namun dengan kemampuan terhad PKS dari segi kapasiti sumber, ia menyukarkan mereka untuk mengeksploitasi semua sumber yang dimiliki berbanding syarikat besar (Suhaini dan Noor Hasmini, 2016; Spence dan Essoussi, 2010). Oleh itu, sangat penting PKS memilih sumber yang strategik untuk dibangunkan (Fauziah *et al.*, 2012; Wong dan Merrilees, 2005). Jadi kajian ini menyenaraikan sumber ketara dan tidak ketara yang strategik iaitu yang sesuai dengan kemampuan PKS dan mampu meningkatkan prestasi jenama mereka seperti keunikan jenama, perbezaan produk, sumber manusia, simbolik jenama, budaya dan komunikasi; dan tidak hanya bergantung pada sumber ketara, kewangan dan luaran seperti pelanggan dan pesaing semata-mata.

Kajian ini juga penting kerana ia memberi pendedahan baru kepada PKS untuk membangunkan strategi berdasarkan analisis dalaman syarikat (*inside-out*) (Urde, 1999). Dalam membentuk strategi pembangunan jenama PKS cenderung bergantung kepada sumber ketara, kewangan dan luaran (Razeghi *et al.*, 2014; Maznah dan Mohd Noor, 2010) dan ini menghadkan pembentukan strategi dan impaknya terhadap prestasi jenama (Maznah dan Mohd Noor, 2010). PKS dicadangkan untuk menumpukan kepada kelebihan perbezaan dalam membangunkan jenama (Tock dan Rohaizat, 2013; Siti Fatimah *et al.*, 2015) dan perbezaan ini yang

boleh dikenalpasti dengan menganalisis kelebihan dan kekurangan dalaman seperti sumber strategik dan fleksibiliti dalam pengurusan. Ia membantu PKS untuk lebih telus dalam membentuk strategi pembangunan (Hirnoven dan Laukkanen, 2012) dan membentuk strategi yang kompetitif (Barney, 1991). Pendedahan ini memberi alternatif kepada PKS untuk menjalankan aktiviti penjenamaan secara konsisten untuk membina jenama yang kukuh dalam pasaran.

Selain itu, kajian ini juga penting untuk memberi pendedahan kepada PKS akan keupayaan strategi pembangunan jenama yang dibentuk. Menurut Ewing dan Napoli (2005), pengukuran yang berdasarkan pembangunan sumber memberi gambaran sebenar tahap kejayaan jenama dalam pasaran dan keberkesanan amalan penjenamaan yang dilakukan. Ini membolehkan PKS menilai kemampuan sumber dalaman yang dimiliki dalam usaha untuk meningkatkan prestasi jenama. Malah dengan menggunakan kaedah temu bual secara mendalam dengan pengusaha syarikat ia memberi data yang mendalam tentang impak penerimaan pelanggan terhadap jenama mereka. Impak positif daripada pembangunan sumber dan analisis dalaman ini memberi kesedaran kepada PKS akan kelebihan yang dimiliki dan ini mendorong PKS untuk membangunkan jenama berasaskan sumber yang dimiliki (Fauziah *et al.*, 2012; Huang dan Tsai, 2013).

Kajian ini juga penting kerana ia membantu membina model pembangunan jenama berasaskan sumber kepada PKS berdasarkan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki dalam konteks PKS di Malaysia. Model ini tidak melibatkan bajet yang tinggi kerana ia memfokuskan kepada pembangunan sumber dalaman (Sandbacka *et al.*, 2013; Hao dan Liu, 2010). Ia juga berorientasikan penyelesaian permasalahan

sumber untuk penjenamaan dan spesifik dalam menggambarkan proses pembangunan jenama yang strategik kepada PKS seperti proses mengenal sumber, membentuk strategi pembangunan jenama dan mengukur keberkesannya terhadap prestasi jenama. Dengan adanya model pembangunan jenama yang merentasi sektor dan industri, ia dapat mengurangkan kebergantungan PKS terhadap model penjenamaan yang lebih umum dan syarikat besar (Ojasalo *et al.*, 2008; Saleh dan Ndubisi, 2006).

### **1.5 Skop Kajian**

Kajian ini memfokuskan kepada isu pembangunan jenama dalam konteks PKS dari aspek penggunaan sumber untuk pembangunan jenama. Oleh itu penerokaan sumber dan strategi adalah berkisarkan tentang aktiviti pembangunan jenama. Sampel kajian adalah PKS yang berorientasikan jenama di Malaysia yang dipilih daripada senarai pengiktirafan jenama yang dijalankan di Malaysia seperti *National Mark* daripada SME Corp., *SME Brand Laureate*, Program Syarikat Bumiputera Berprestasi dan Tinggi (TERAS) (2013), *Enterprise 50* dan pengiktirafan pembangunan perniagaan seperti Suruhanjaya Pengangkutan Awam Darat dan Kementerian Kesihatan Malaysia. Senarai pengiktirafan ini dipilih kerana kesemua syarikat yang tersenarai dalam anugerah ini berdaftar dengan Suruhanjaya Syarikat Malaysia dan ini bermakna ia dimiliki oleh rakyat Malaysia dan berpangkalan di Malaysia. Kriteria pengukuran badan pengiktirafan jenama ini juga mengambilkira keberjayaan secara keseluruhan syarikat dalam menguruskan sumber mereka termasuklah dalam aktiviti pemasaran dan penjenamaan yang dijalankan.

## **1.6 Rumusan Bab**

Bab ini menerangkan secara keseluruhan gambaran senario pembangunan jenama dalam PKS dengan mengaitkan permasalahan yang wujud dalam PKS di Malaysia. Daripada permasalahan ini, objektif kajian dibentuk untuk memberi fokus pada hala tuju kajian. Sekuelnya kepentingan kajian juga dihuraikan untuk menerangkan kewajaran kajian ini dijalankan. Skop kajian juga dinyatakan untuk memastikan kajian berada dalam ruang lingkup objektif yang ditetapkan.

## **BAB 2**

### **SOROTAN KAJIAN**

#### **2.1 Pengenalan**

Sorotan kajian merupakan himpunan kajian-kajian lepas mengenai isu yang dikaji. Sorotan ini membantu pengkaji membentuk konsep kajian yang melibatkan tema, sub tema dan kategori bagi membina kerangka teori. Bab ini tertumpu kepada perbincangan tentang isu penggunaan sumber strategik jenama, pembentukan strategi pembangunan jenama dan keberkesanannya terhadap prestasi jenama dalam syarikat berorientasikan jenama. Perbincangan isu ini juga dikaitkan dengan pembangunan jenama PKS di Malaysia. Kajian ini berpandukan TBS iaitu teori yang membincangkan bagaimana sumber dalaman dibangunkan untuk mengekalkan daya saing. Penelitian kajian lepas secara langsung menjelaskan jurang kajian yang perlu diisikan untuk menjalankan kajian. Hasil sorotan kajian dan teori kajian membentuk kerangka teori.

#### **2.2 Pembangunan Jenama**

##### **2.2.1 Definisi Jenama**

Pemahaman jenama yang dipegang oleh sesebuah syarikat menjadi penentu kepada nilai jenama dalam sesebuah syarikat. Terdapat beberapa definisi jenama yang dibangunkan oleh pengkaji lepas untuk menggambarkan pemahaman mereka mengenai jenama. Sila rujuk Jadual 2.1. Sesetengah pengkaji mengaitkan jenama dengan nama dan *trademark*. Contohnya *The American Marketing Association*



menetapkan jenama melibatkan unsur seperti nama, tempoh, tanda, simbol, dan bentuk atau kombinasi antara unsur-unsur di atas bagi mengenalpasti produk dan perkhidmatan dan untuk membezakan mereka dengan pesaing ([www.ama.org](http://www.ama.org)). Mitchell *et al* (2013) juga menyatakan unsur jenama yang sering digunakan untuk mengetengahkan keunikan jenama termasuklah aspek visual contohnya simbol, logo dan nama syarikat.

Selain itu, jenama juga sering dibezakan kelainan produk contohnya dari segi rekabentuk produk, perkhidmatan sokongan, dan fungsi produk (Huang dan Tsai, 2013). Ini selari dengan penciptaan jenama yang sinonim dengan kewujudan produk. Antara unsur jenama yang sering dilupakan pula ialah sumber manusia (Huang dan Tsai, 2013; Saraniemi *et al.*, 2010; De Chernatony dan Segal-Horn, 2003).

Didapati, penekanan pada unsur ini hanya membezakan jenama secara luaran dalam walaupun ia mudah untuk dikenali dan dinilai terutamanya daripada segi karakter jenama (Brady *et al.*, 2005). Jadi ia cenderung mewakili nilai rasional jenama sahaja. Padahal jenama juga mengandungi nilai emosional yang mana ia relevan untuk kedua-dua sektor perkhidmatan dan produk (Jevons, 2005). Antara unsur jenama yang mewakili nilai emosional termasuklah komunikasi (Gupta *et al.*, 2008), unsur simbolik dan personaliti (De Chernatony dan Riley, 1998) seperti personaliti jenama (Santos-Vijande *et al.*, 2012) dan personaliti pengusaha (Fauziah *et al.*, 2012). Perlakuan pengusaha dan pekerja syarikat juga dapat membezakan sesuatu jenama kerana selain daripada memainkan peranan besar dalam membangunkan jenama, mereka juga menjadi duta penting kepada jenama (Fauziah *et al.*, 2012; Melewar dan Gupta, 2012). Kepentingan nilai emosional harus

diambil kira kerana ia mampu membina perhubungan sosial yang bernilai (Santos-Vijande *et al.*, 2012) dan mampu membina perhubungan yang bermakna antara jenama dengan pelanggan. Oleh itu, jenama perlu merangkumi nilai rasional dan emosional bagi menonjolkan kesemua nilai fizikal dan nilai estetika yang mana penting dalam melengkapkan keberadaan jenama dalam pasaran (Mowle dan Merrilees, 2005; Murphy, 1987). Gabungan unsur-unsur ini menjadi aset kepada pembentukan jenama kerana ia mengandungi faedah-faedah jenama yang boleh ditawarkan kepada pelanggan.

Walaupun penetapan konsep jenama dilihat lebih jelas dan mendalam dengan memberi pertimbangan kepada nilai rasional dan emosional (Mowle dan Merrilees, 2005) namun definisi jenama perlu disesuaikan dengan tahap, jenis dan kategori dalam perniagaan. Perincian tersebut penting kerana maksud jenama mungkin berbeza bergantung kepada peranan yang dimainkan, nilai jenama dan penerima jenama tersebut (Fan, 2005). Contohnya untuk PKS amalan penjenamaan bergantung kepada lingkungan persekitaran perniagaan seperti pengaruh pengusaha dalam pengurusan jenama, kapasiti sumber dan rangkaian pasaran (Mitchell *et al.*, 2013). Lingkungan persekitaran ini mempengaruhi pembangunan jenama yang dijalankan.

Menurut Ojasalo *et al* (2008) bagi sesebuah PKS, jenama merangkumi sistem pengurusan jenama syarikat seperti objektif, sumber, komunikasi dan proses pembinaan jenama. Setiap aspek yang melibatkan jenama akan melambangkan jenama sesebuah syarikat iaitu bermula dari perancangan jenama sehinggalah kepada perhubungan jenama dengan pelanggan. Perancangan dan pelaksanaan jenama adalah gambaran perkembangan jenama dalam sesebuah PKS (Ojasalo *et al.*, 2008).

Pembentukan jenama yang berpandukan objektif syarikat membentuk jenama yang selari dengan kapasiti sumber syarikat untuk ditawarkan kepada pelanggan. Jenama yang dihasilkan juga mewakili syarikat dan menggambarkan tahap kemampuan sesebuah PKS dalam memiliki jenama.

Jadual 2.1: Penetapan definisi jenama oleh pengkaji lepas

Pengkaji	Unsur Jenama	Sintesis
<b>The American Marketing Association</b>	Nama, tempoh, tanda, simbol, dan bentuk atau kombinasi antara unsur	Terhad pada syarikat pembuatan dan penawaran nilai rasional sahaja
<b>Mitchell et al., 2013</b>	Simbol, logo dan nama syarikat	
<b>Huang dan Tsai, 2013</b>	Rekabentuk produk, perkhidmatan sokongan, fungsi produk dan sumber manusia	
<b>Jevons, 2005</b>	Komunikasi (Gupta et al., 2008), simbolik dan personaliti (De Chernatony dan Riley, 1998) seperti personaliti jenama (Santos-Vijande et al., 2012) dan personaliti pengusaha (Fauziah et al., 2012); dan pekerja syarikat (Fauziah et al., 2012; Melewar dan Gupta, 2012).	Lebih luas kepada kepada syarikat pembuatan dan perkhidmatan dan penawaran nilai rasional
<b>Fauziah et al., 2012; Melewar dan Gupta, 2012</b>	Perlakuan pengusaha dan pekerja syarikat	
<b>Ojasalo et al., 2008</b>	Objektif, sumber, komunikasi dan proses pembinaan jenama	Disesuaikan dengan konteks syarikat seperti PKS

Kajian ini mengoperasionalisasikan jenama sebagai ringkasan semua nilai yang ada pada sesebuah syarikat (Ojasalo et al., 2008). Ia merupakan nilai tambah kepada produk berdasarkan kepada perbezaan yang dimiliki seperti nama yang mudah dikenali, keunikan unsur fizikal dan kelebihan nilai emosional yang ditawarkan. Sebagai ejen pembeza yang dibentuk berdasarkan kesesuaian

persekitaran syarikat, nilai yang ditawarkan dalam faedah jenama dipertaruhkan dalam janji jenama. Pengukuhan janji jenama perlu dijalankan dalam aktiviti penjenamaan bagi mengadaptasi jenama dalam pasaran dan memposisikan perbezaan yang dimiliki.

### **2.2.2 Penjenamaan**

Penjenamaan merupakan aktiviti yang memfokuskan kepada pembangunan jenama (Gromark dan Melin, 2011; Wong dan Merrilees, 2005; Temporal, 2002). Ia menjadi usaha untuk memposisikan nilai jenama bagi membina kedudukan jenama dalam pasaran. Penjenamaan ini boleh diterjemahkan dalam beberapa perspektif yang berbeza. Perspektif pertama melihat penjenamaan sebagai usaha untuk mengukuhkan unsur fizikal jenama. Menurut Landa (2006) penjenamaan ialah proses membangunkan unsur fizikal jenama seperti nama jenama, logo dan rekabentuk produk untuk mewujudkan interaksi dalam pasaran bagi mencipta pengalaman antara pelanggan dengan jenama.

Penekanan unsur fizikal ini adalah amalan lazim penjenamaan dalam PKS yang cenderung mentafsirkan penjenamaan sebagai proses yang hanya melibatkan aktiviti perasmian dan pertukaran logo, reka bentuk, warna dan slogan korporat sahaja (Fauziah *et al.*, 2012). Penonjolan ini hanya menghasilkan mesej rasional tetapi tidak menjamin perhubungan yang konsisten dengan pelanggan. Jadi pembangunan unsur fizikal memerlukan sokongan unsur emosional jenama untuk menyokong amalan penjenamaan. Menurut Fauziah *et al* (2012) oleh kerana jenama mempunyai nilai rasional dan emosional, maka penjenamaan menjadi medium pembangunan kepada kedua nilai ini bagi menghubungkan jenama dengan pelanggan

dari pelbagai sudut. Menurut Tock dan Rohaizat (2013), PKS perlu membangunkan kedua-dua nilai jenama ini dalam aktiviti penjenamaan mereka untuk membolehkan jenama mereka tampil lebih berbeza dalam pasaran dan tidak hanya bergantung pada kelebihan unsur fizikal sahaja.

Perspektif kedua seperti yang ditekankan oleh Temporal (2002) cenderung melihat penjenamaan sebagai proses yang spesifik kerana ianya melibatkan setiap sudut pengenalan, pembangunan dan penilaian berkala jenama. Proses ini melibatkan pembentukan strategi pembangunan jenama berasaskan penggunaan nilai jenama dan komunikasi bersepadu. Keberkesanan strategi pembangunan jenama ini pula dinilai secara kerap oleh pihak syarikat. Didapati, strategi pembangunan jenama melibatkan penggunaan sumber jenama (Fauziah, 2009) dan menyebarkannya dengan menggunakan pelbagai medium komunikasi. Temporal (2002) mementingkan aliran dalam proses penjenamaan yang bermula dengan memposisikan wakil karakter syarikat, menjalankan strategi pembangunan jenama sehinggalah kepada pemantauan kemampuan jenama.

Proses pembangunan jenama juga perlu melibatkan perhubungan luaran dan dalaman. Menurut De Chernatony dan Riley (1998) jenama mewakili persembahan dalaman syarikat dan pembangunan jenama yang dijalankan adalah untuk faedah pelanggan. Oleh itu, terdapat tiga perhubungan yang wujud dalam proses penjenamaan iaitu perhubungan antara syarikat dengan jenama; jenama dengan pelanggan/pesaing; dan jenama/pesaing dengan syarikat. Perhubungan ini saling berkaitan antara satu sama lain iaitu bermula daripada syarikat mengenali jenama mereka, lalu diposisikan dalam pasaran (pelanggan dan pesaing) dan seterusnya

syarikat memantau jenama dan pesaing. Perhubungan yang bermakna membolehkan syarikat, jenama dan pelanggan memahami antara satu sama lain. Kesyambungan yang wujud ini memudahkan proses pengurusan jenama dan menjadikan amalan penjenamaan yang dijalankan lebih bermakna dan berkesan. Penglibatan pihak syarikat dan pelanggan ini mendorong strategi pembangunan jenama memfokuskan kepada sumber dan menyebarkan maklumat jenama kepada pelanggan untuk memastikan mesej yang disampaikan selari dengan mesej dalaman. Oleh sebab itu amalan penjenamaan PKS digalakkan bermula dari dalam (Mitchell *et al.*, 2013; Baumgarth, 2010) agar syarikat mengenali kelebihan aset yang dimiliki.

Pembangunan jenama lebih bermakna apabila syarikat melihat jenama sebagai aset yang boleh membantu meningkatkan prestasi jenama (Reijonen *et al.*, 2012). Menurut Davis dan Dunn (2002) penjenamaan dilihat sebagai proses bersepadu syarikat membangunkan kemampuan yang dimiliki berdasarkan kelebihan kombinasi holistik staf dan produk bagi membentuk aset jenama yang bernilai kepada syarikat dan bermakna kepada pelanggan. Davis dan Dunn (2002) mengutamakan jenama sebagai asas dalam merancang dan melaksanakan strategi. Penjenamaan pula dijelaskan sebagai proses pengurusan strategik yang melibatkan integrasi dalaman iaitu usaha staf membangunkan sumber yang dimiliki bagi mendapatkan pulangan pelaburan. Sumber yang dieksploitasi dalam penjenamaan adalah sumber yang bernilai kepada syarikat. Oleh sebab itu, penjenamaan merupakan medium penting syarikat untuk mengukuhkan perbezaan jenama kerana strateginya menumpukan kepada pembangunan sumber yang menjadi cerminan utama sesebuah jenama (Gromark dan Melin, 2011; Baumgarth, 2010) dan

menyebarkan kelebihan jenama kepada pelanggan. Usaha ini menjadi teras dalam membentuk strategi pembangunan jenama.

### **2.2.2(a) Kepentingan Penjenamaan**

Amalan penjenamaan memberi kepentingan apabila ia mampu menonjolkan perbezaan yang boleh memberi nilai tambah kepada jenama dan seterusnya manfaat kepada syarikat dan pelanggan (Keller, 2008). Penciptaan nilai jenama yang disampaikan melalui janji jenama menjadi satu pertaruhan kepada syarikat dalam aktiviti penjenamaannya untuk membina perhubungan bermakna dengan pelanggan seterusnya memberi pulangan positif kepada syarikat. Penerimaan pelanggan terhadap jenama memberi manfaat kepada syarikat secara keseluruhannya.

Soroton literatur menunjukkan terdapat tiga kepentingan penjenamaan kepada syarikat. Pertama, menjadikan jenama tampil lebih berbeza dalam pasaran (Keller, 2008). Penekanan terhadap kelebihan jenama apabila berurusan dengan pelanggan, membolehkan syarikat menawarkan kelainan faedah jenama dalam pasaran. Perbezaan ini penting terutamanya dalam sektor perkhidmatan (Jevons, 2005) kerana karakternya yang sukar dilihat memerlukan jenama tampil lebih menonjol apabila berada dalam pasaran.

Kedua, penjenamaan meningkatkan ekuiti jenama. Menurut Keller (2008), penjenamaan memberikan nilai tambah kepada produk untuk menjadikan produk lebih berbeza dalam pasaran dan mampu membentuk kedudukan jenama yang lebih kukuh. Nilai jenama yang diletakkan pada produk membina perhubungan dengan pelanggan. Mesej rasional dan emosional daripada jenama ini menjadi daya penarik

pelanggan untuk mengenali jenama. Kesedaran terhadap keunikan jenama ini menjadikan jenama mudah dikenali dan ingati oleh pelanggan. Ini memberi kesan positif kepada ekuiti jenama.

Ketiga, menurut Abimbola dan Vallaster (2007), penjenamaan mampu membina reputasi yang kukuh melalui perhubungan dengan pelanggan. Reputasi yang kukuh akan memudahkan proses penghasilan jenama baru dan meningkatkan jumlah pemegang saham serta pemegang taruh (Davis, 2000). Reputasi jenama menjadi ukuran luaran bagi pemegang taruh untuk membentuk imej jenama (De Chernatony, 1999). Keyakinan pelanggan terhadap prestasi jenama juga membantu syarikat mendapat keuntungan yang berterusan (Veloutsou dan Moutinho, 2008) dan kedudukan yang stabil dalam pasaran.

Penjenamaan juga penting pada pelanggan. Kepentingan pertama ialah menyediakan maklumat produk dan syarikat kepada pelanggan (Keller, 2003). Melalui strategi penjenamaan yang dijalankan, ia sekaligus menghantar maklumat jenama kepada pelanggan. Contohnya penggunaan nama jenama dapat mewakili maklumat jenama yang lain dalam syarikat seperti jenis, kategori dan fungsi jenama. Maklumat ini memudahkan pelanggan untuk membuat keputusan pembelian (Landa, 2006; Davis, 2000) sekaligus menjimatkan masa pembelian (Keller, 2008). Maklumat yang lengkap ini juga mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian berulang (James, 2006; Mason *et al.*, 1995).

Kedua, penjenamaan juga membina pengalaman pelanggan dengan jenama. Kedudukan jenama dalam pasaran mempunyai hubungkait dengan pengalamannya dengan pelanggan dan menjurus kepada penciptaan imej dalam minda (Salzer-



Mörling dan Strannegård, 2004). Penjenamaan bertindak sebagai medium antara jenama dan pelanggan menerusi komunikasi visual dan pengalaman. Contohnya semasa menjalankan aktiviti penjenamaan, penjual dan pembeli akan saling berbincang antara satu sama lain untuk melengkapikan pengalaman mereka tentang jenama. (Brakus *et al.*, 2009; Zikmund dan D'Amico, 1989). Dengan pengalaman yang lengkap, ia membolehkan pelanggan menganalisis jenama yang sesuai tanpa melakukan penyelidikan secara terperinci (Keller *et al.*, 2008). Jadi secara langsung, penjenamaan memberi ruang dan idea kepada pelanggan untuk meneliti karakter jenama bagi memudahkan mereka mengenali jenama dengan lebih mendalam.

Penjenamaan memberi kepentingan kepada kedua-dua pihak iaitu syarikat dan pelanggan. Impaknya saling mempengaruhi selari dalam pembangunan jenama. Ini menggambarkan adanya perhubungan timbal balas antara pihak dalaman dan pihak luar bagi memenuhi kemampuan syarikat dan keperluan serta kehendak pelanggan. Dalam menghadapi perkembangan perniagaan yang pantas, penjenamaan menjadi inkubator penting kepada industri untuk mengukuhkan jenama (Jevons, 2005) terutamanya penjenamaan yang memfokuskan kepada sumber (Fauziah, 2009; Abimbola, 2001).

### **2.3 Sumber dan Kategori Sumber**

Sumber adalah sejumlah aset, kemampuan, proses organisasi, sifat syarikat, informasi dan pengetahuan (Barney, 1991). Sumber dilihat sebagai alat untuk menggerakkan dan menyokong kelancaran proses dalaman. Manakala Kostopoulos *et al* (2002) dan Wernerfelt (1984) pula menyatakan sumber merupakan apa sahaja kekuatan atau kelemahan yang ada dalam syarikat yang boleh dibangunkan mengikut

kemampuan syarikat. Ini bermakna setiap kelebihan dan kekurangan adalah sumber sekiranya ia mampu berperanan dalam aktiviti dan proses dalam pembangunan syarikat. Grant (1991) pula menyatakan sumber adalah komponen spesifik dalam syarikat yang menjadi ejen penggerak kepada pembangunan. Ia merupakan sumber dalaman yang menjadi asas dalam melaksanakan strategi (Grant, 1991) dan dikawal sepenuhnya oleh syarikat untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan syarikat (Daft, 1983). Jadi secara keseluruhan, sumber adalah elemen dalaman syarikat yang menggerakkan proses-proses dalaman untuk lebih cekap. Proses dalaman yang efisien ini membantu mempercepatkan pertumbuhan syarikat dan ini menjadikan sumber sebagai aset penting syarikat yang perlu dibangunkan untuk memberi nilai kepada strategi yang dijalankan.

Pembentukan strategi juga dikaitkan dengan penggunaan sumber luaran iaitu sumber yang mencerminkan pasaran (Bridoux, 1997). Maklumat pasaran membantu syarikat membentuk strategi yang selari dengan citarasa pelanggan (Porter, 1985), meningkatkan daya saing (Urde, 1999), dan meningkatkan imej dan reputasi (Abimbola dan Kocak, 2007). Namun tumpuan pada sumber luaran ini adakalanya menyukarkan PKS kerana maklumatnya yang tidak konsisten. Jadi adalah penting syarikat mengutamakan sumber dalaman bagi mendapat manfaat yang berterusan daripada pembentukan strategi berdasarkan kelebihan dan kekurangan daripada sumber yang dimiliki (Bridoux, 1997).

Terdapat beberapa kategori sumber yang disenaraikan oleh pengkaji lepas. Sila rujuk Jadual 2.2. Grant (1991) mengkategorikan sumber kepada kewangan, fizikal (mesin, kilang dan peralatan), sumber manusia, teknologi, reputasi dan

organisasi (pengurusan dan perhubungan dalaman). Barney (1991) pula membahagikan sumber kepada tiga kategori iaitu modal fizikal (teknologi, kilang dan peralatan); modal sumber manusia (latihan, pengalaman, pengetahuan, perhubungan dan perlakuan); dan modal organisasi (dokumen, perancangan dan pengurusan). Walaubagaimanapun, secara amnya, pembahagian kategori-kategori sumber yang dibincangkan di atas boleh dibahagikan kepada dua iaitu sumber ketara dan tidak ketara (Barney dan Clark, 2007; Fahy, 2002; Hall, 1992; Wernerfelt, 1984).

Sumber ketara merupakan sumber yang mempunyai bentuk fizikal (Henry, 2011) dan peranan yang jelas dalam membangunkan jenama. Bentuk fizikal yang dimiliki membolehkan sumber ketara senang diakses (Srivastava *et al.*, 2001) dan senang diingati (Wernerfelt, 1989). Pembangunan kapasiti sumber ini memerlukan jangkamasa panjang (Fahy, 2002). Akan tetapi sumber yang berbentuk fizikal lebih mudah rosak (Prahalad dan Hamel, 1990). Menurut Wernerfelt (1989) sumber ketara adalah aset tetap untuk sesetengah syarikat sahaja dan mempunyai peranan untuk industri tertentu sahaja seperti kilang; peralatan dan mesin; lesen perlombongan, kepakaran pekerja dan pelaburan spesifik syarikat. Contoh sumber ketara yang lain termasuklah sumber manusia, kewangan dan fizikal. Kejelasan bentuk fizikal dan peranannya menjadikan sumber ketara senang dinilai dan dibangunkan berbanding sumber tidak ketara.

Sumber tidak ketara merupakan sumber yang sukar dinilai. Menurut Fernandez *et al* (2000) sumber tidak ketara merupakan *soft resources* yang sukar dinilai dengan harga seperti pengetahuan dan informasi. Ianya tidak boleh diterjemahkan dengan nilai kewangan. Antara sumber tidak ketara termasuklah

pengetahuan, pengalaman dan perlakuan sumber manusia; reputasi; budaya organisasi, imej; inovasi organisasi, harta intelek dan perhubungan jenama. Ketiadaan bentuk fizikal menjadikan sumber tidak ketara sukar ditiru (Anderson dan Eshima, 2011). Walaupun sumber tidak ketara sukar untuk diakses dan dibangunkan, namun ianya mampu memberikan impak positif yang lebih berpanjangan kepada pembangunan.

Jadual 2.2: Senarai sumber dalaman

<b>Pengkaji</b>	<b>Kategori Sumber</b>	<b>Jenis Sumber</b>
<b>Grant, 1991</b>	Kewangan Fizikal Sumber manusia Teknologi Reputasi Organisasi	Mesin, kilang dan peralatan     Pengurusan dan perhubungan dalaman
	Modal fizikal	Teknologi, kilang dan peralatan
<b>Barney, 1991</b>	Modal sumber manusia	Latihan, pengalaman, pengetahuan, perhubungan dan perlakuan
	Modal organisasi	Dokumen, perancangan dan pengurusan
	Ketara	Kilang; peralatan dan mesin; lesen perlombongan, kepakaran pekerja dan pelaburan spesifik syarikat; sumber manusia, kewangan dan fizikal
<b>Barney dan Clark, 2007; Kostopoulos et al., 2002; Fahy, 2002; Hall, 1992; Wernerfelt, 1984</b>	Tidak Ketara	Pengetahuan, pengalaman dan perlakuan sumber manusia; reputasi; budaya organisasi, imej; inovasi organisasi, harta intelek, nama jenama, prosedur organisasi dan perhubungan jenama