

ADAPTASI PELANGGANAN MASSA KE ATAS
PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA (PKS)
BAGI SEKTOR PAKAIAN DI MALAYSIA

ROHANA BINTI ZUR

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

ADAPTASI PELANGGANAN MASSA KE ATAS PERUSAHAN KECIL DAN
SEDERHANA (PKS) BAGI SEKTOR PAKAIAN DI MALAYSIA

ROHANA BINTI ZUR

TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMPEROLEHI
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI TEKNOLOGI DAN SAINS MAKLUMAT
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI

2018

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

14 Ogos 2018

ROHANA BINTI ZUR
P78530

PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah S.W.T di atas segala rahmat dan kurniaannya, salam dan selawat ke atas junjungan besar Nabi S.A.W, sehingga sempurnanya dalam menyiapkan penyelidikan ini setelah melalui pelbagai rintangan dan cabaran sepanjang proses menyiapkannya.

Jutaan terima kasih dan setinggi penghargaan kepada satu-satunya penyelia utama saya iaitu Dr. Syaimak Abdul Shukor atas tunjuk ajar, bantuan yang sangat besar, bimbingan dan nasihat yang sangat berharga sehingga berjaya menyempurnakan penyelidikan ini. Semoga semua ilmu dan bakti yang dicurahkan akan beroleh ganjaran yang setimpal di sisi Allah S.W.T.

Ucapan ribuan terima kasih kepada yang tidak terhingga kepada agensi SME Corp Malaysia dan SIRIM (Jabatan Pembangunan Piawai Malaysia) yang membantu dalam melengkapkan segala maklumat sepanjang penyelidikan ini dijalankan. Begitu juga dengan responden yang terlibat iaitu pengusaha Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) sektor pakaian di Malaysia, dalam menyumbang maklumat yang sangat berharga untuk menjayakan penyelidikan awalan dan kajian kes. Terima kasih khas juga ditujukan kepada panel pakar bidang yang dilantik dalam menjayakan teknik Delphi. Kesemua proses tersebut merupakan satu keperluan yang penting untuk melengkapkan penyelidikan ini.

Setinggi penghargaan buat Universiti Teknologi MARA selaku majikan di atas pemberian biasiswa SLAB di sepanjang tempoh pengajian ini. Saya juga merakamkan penghargaan kepada rakan-rakan di Fakulti Seni Lukis dan Seni Reka, Universiti Teknologi MARA yang terutamanya sekali Prof Madya Sharifah Alwiah Syed Sahil selaku mentor yang sentiasa memberi idea, pengalaman, nasihat dan banyak membantu dalam menguatkan semangat untuk menyempurnakan tesis ini. Terima kasih dan hanya Allah S.W.T sahaja yang dapat membalas jasa anda. Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan di Fakulti Teknologi dan Sains Maklumat, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Penghargaan juga tidak dapat dilupakan untuk keluarga tersayang, bapa dan emak tercinta Haji Zur bin Mohd Sutan, Hajah Roshni Cheng binti Abdullah, adik-adikku yang dikasihani Razalli Zur dan Syanita Zur dan Allahyarham Shafri Zur (abangku). Tidak lupa juga kepada keluarga mertua. Doa dan harapan kalian sentiasa menjadi peneman sepanjang kehidupan ini. Limpahan kasih sayang buat suami dan anak-anak (PhD) yang sangat disayangi, Amir Husairi bin Haji Sharif, Hannan Sofia, Nuha Damia dan adik yang akan datang, kalianlah peneman sejatiku dalam susah, senang, suka, duka, jatuh, naik sepanjang pengajian ini. Terima kasih semua atas kesabaran yang diberikan.

Akhir sekali, saya berdoa kepada Allah S.W.T, agar tesis ini dapat memberi sumbangan ilmu dan manfaat kepada sesiapa sahaja mahupun dalam bidang akademik ataupun pengamal industri.

ABSTRAK

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) sektor pakaian di Malaysia, berperanan sebagai agen pembangunan dalam meningkatkan pengeluaran negara, mewujudkan peluang pekerjaan dan mampu menjadi pembekal kepada industri berskala sederhana mahupun besar. Oleh itu, syarikat PKS disaran meningkatkan prestasi perniagaan dengan mempelbagaikan pembangunan produk dan perkhidmatan bagi memenuhi pasaran yang semakin kompetitif. Walau bagaimanapun, kadar kejayaan syarikat pakaian PKS tempatan masih di tahap sederhana berbanding dengan sektor PKS yang lain. Walaupun ada dapatan menunjukkan peningkatan peratusan pengeluaran produk pakaian dan tekstil di pasaran global, namun ia masih didominasi oleh syarikat industri besar sahaja. Kajian susastera menunjukkan, sebilangan besar syarikat PKS pakaian mempunyai masalah dalam memvariasikan produk dan perkhidmatan baru akibat daripada kurangnya pengetahuan dan pengalaman dalam memenuhi pelbagai permintaan pelanggan di pasaran. Selain daripada itu, kekurangan pengetahuan PKS terhadap kepentingan mengamalkan proses kerja yang piawai di dalam aktiviti pembangunan produk, juga merencatkan kecekapan dan kelancaran proses pengeluaran. Untuk terus relevan, PKS harus mengenal pasti strategi perniagaan yang boleh membantu dalam mempelbagaikan produk dan perkhidmatan baru untuk kekal berdaya saing dalam perniagaan. Konsep Pelanggan Massa merupakan strategi perniagaan yang telah terbukti amalnya dalam mempelbagaikan produk dan perkhidmatan di dalam industri besar dunia termasuklah industri pakaian. Gabungan konsep *Customization* dan *Mass Production* yang menawarkan produk mengikut spesifikasi pengguna namun boleh dihasilkan dengan kuantiti yang banyak telah menjadi pilihan. Dapatan kajian terdahulu menunjukkan konsep Pelanggan Massa mempunyai kadar kejayaan yang tinggi di dalam industri pakaian dunia dan berpotensi dijalankan di dalam industri kecil dan sederhana. Ini secara tidak langsung memberi kelebihan kepada syarikat PKS pakaian tempatan untuk mengadaptasi konsep ini secara menyeluruh. Namun, dapatan daripada kajian rintis menunjukkan perkembangan konsep ini masih kurang menyeluruh dalam konteks industri pakaian Malaysia khususnya PKS. Ini berikutan kurangnya pengetahuan serta pendedahan konsep tersebut kepada pengusaha PKS pakaian itu sendiri. Berdasarkan jurang perbezaan ini, maka kajian ini bertujuan untuk membangunkan sebuah modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa bagi perlaksanaan aktiviti PKS pakaian di Malaysia. Tiga objektif utama telah ditetapkan iaitu; mengenal pasti modul adaptasi konsep Pelanggan Massa; membangunkan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa yang disesuaikan dengan aktiviti pembuatan PKS dan menilai pelaksanaan modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa melalui kajian kes ke atas perusahaan PKS pakaian Malaysia. Untuk mencapai objektif di atas, kaedah campuran telah digunakan iaitu gabungan kajian analisis awal, kajian susastera, teknik Delphi dan kajian kes. Dapatan diperolehi, menunjukkan penerimaan yang berbeza terhadap modul dan kerangka kerja tersebut, yang mana ia harus mengikut kesesuaian dan kemampuan syarikat PKS itu sendiri. Kesimpulan menunjukkan modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa diterima pakai oleh pengamal industri demi kelangsungan perniagaan dalam jangka masa yang panjang. Dapatan dari segi teori pula menunjukkan, kajian ini berjaya memperkenalkan sebuah modul dan kerangka kerja adaptasi konsep Pelanggan Massa yang selari dengan PKS pakaian di Malaysia dan mempunyai ciri-ciri yang diperlukan untuk perlaksanaan aktiviti pembangunan variasi produk pakaian PKS Malaysia.

ADAPTATION OF MASS CUSTOMIZATION TOWARDS SMALL & MEDIUM ENTERPRISE IN MALAYSIA APPAREL SECTOR

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) apparel sectors in Malaysia, function as a development agent in increasing national output, creating job opportunities and becoming suppliers to medium and large-scales industry. Therefore, SMEs companies are suggested to increase business performance by diversifying product development and services in order to fulfil the demand of an increasing competitive market. SMEs apparel sector is not excluded in this regard. Nevertheless, SMEs apparel company's success rate is still at a moderate level compared to another SMEs sector due to dominations by large companies. Literature reviews show most SMEs companies have problems in varying new products and services due to lack of knowledge and experience in fulfilling various customers' and market's demand. Besides that, SMEs' lack of knowledge on the importance of practicing standard work process in products development activity has inhibited efficiency and smoothness/fluidity of output process. Thus, to ensure its relevancy and competitiveness, SMEs have to identify a business strategy that can help new product and service diversification. Mass Customization concept is a proven business strategy practice in product and service diversification in world's large-scales industry including apparel industry. Mass Customization is a combination concept of Customization and Mass Production that offer product according to user customization/specification (Customize) but can be produced in large quantity (Mass). Previous study's finding shows Mass Customization concept has a high success rate in apparel sector worldwide and indeed it is viewed to have positive potential to small and medium enterprises. This indirectly gives advantage to local SMEs apparel companies to adapt this concept totally/entirely. However, finding from preliminary study shows the development of this concept is still not complete in the context of Malaysia's apparel industry especially SMEs. This is caused by Malaysian SMEs apparel entrepreneurs' lack of knowledge and exposure to the concept. Based on that difference, this study intends to develop a framework for Mass Customization adaptation on Malaysian SMEs apparel activity. Therefore, three main objectives have been set. First, to identify Mass Customization concept adaptation module, second, to develop Mass Customization adaptation framework that is adjusted to SMEs operation activity and third, to evaluate the acceptance of Mass Customization framework through case study on SME's apparel sector in Malaysia. In achieving all the above objectives, mixed method was used which is primarily research, literature study and Delphi Technique. Then, to view the practicality of the framework, case study method was used to obtain the required feedback from various industry practitioners. The finding shows different level of acceptance towards the framework, which has to follow the suitability and capability of the SMEs itself. The conclusion from this study is Mass Customization framework can be applied by the industry practitioner and provide guidance and knowledge to Malaysian SMEs apparel industry practitioners for long-term business sustainability. Finding from theoretical view shows this study has successfully introduce Mass Customization framework adaptation that is aligned with Malaysian SMEs apparel sector and has the required characteristics to develop variation of apparel products for Malaysian SMEs.

KANDUNGAN

	Halaman
PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	vi
ABSTRAK	iv
ABTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	x
SENARAI ILUSTRASI	xii
SENARAI SINGKATAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Permasalahan Kajian	4
1.3 Persoalan Kajian	6
1.4 Objektif Kajian	6
1.5 Skop Kajian	6
1.6 Struktur Organisasi Tesis	7
BAB II SOROTAN SUSASTERA	
2.1 Pengenalan	8
2.2 Kerangka Sorotan Susastera	9
2.3 Pengenalan Industri di Malaysia	10
2.4 Perusahaan Kecil dan Sederhana	11
2.4.1 Perkembangan Industri PKS Malaysia	14
2.4.2 Industri Pakaian (PKS) di Malaysia	15
2.4.3 Subsektor Pembuatan PKS	17
2.4.4 Subsektor Perkhidmatan PKS	20
2.4.5 Cabaran dan Permasalahan Industri PKS Pakaian Malaysia	22
2.5 Pelangganan Massa	25

2.5.1	Definisi Pelanggan Massa	25
2.5.2	Revolusi Pelanggan Massa	29
2.5.3	Perkembangan Pelanggan Massa di dalam Industri Pakaian Dunia	31
2.5.4	Pelanggan Massa di Malaysia	38
2.5.5	Modul Adaptasi Pelanggan Massa	39
2.6	Kerangka Kerja Adaptasi Pelanggan Massa	54
2.6.1	Kerangka Kerja Adaptasi Pelanggan Massa	57
2.6.2	Prosedur Proses Kerja Pembuatan	62
2.7	Kelebihan Adaptasi Konsep Pelanggan Massa Ke Atas PKS	73
2.8	Reka Bentuk Kaedah Penyelidikan Adaptasi Pelanggan Massa	75
2.9	Rumusan Sorotan Susastera	80
2.10	Kesimpulan	83
BAB III	KAEDAH PENYELIDIKAN	
3.1	Pengenalan	84
3.2	Reka Bentuk Kajian	84
3.2.1	Aktiviti Pertama: Motivasi dan Permasalahan	87
3.2.2	Aktiviti Kedua: Penyelesaian dan Tentukan Objektif	88
3.2.3	Aktiviti Ketiga: Pembangunan Kajian	88
3.2.4	Aktiviti Keempat: Demonstrasi	89
3.2.5	Aktiviti Keenam: Komunikasi	89
3.3	Penyelidikan Awalan	90
3.4	Pembangunan Pembinaan Modul dan Kerangka Kerja Adaptasi Pelanggan Massa	93
3.4.1	Pengesahan Modul dan Kerangka Kerja	94
3.4.2	Proses Pembangunan Delphi	98
3.4.3	Kriteria dan Bilangan Pakar	99
3.4.4	Item Soal Selidik Pakar	101
3.4.5	Pengukuran Kesepakatan Delphi	103
3.5	Kajian Kes	107
3.6	Kesimpulan	111
BAB IV	PEMBANGUNAN MODUL DAN KERANGKA KERJA ADAPTASI PELANGGANAN MASSA	
4.1	Pengenalan	112
4.2	Pembinaan Kerangka Kerja Proses Kerja Pembuatan PKS	114

4.3	Pembinaan Proses Modul Adaptasi Pelanggan Massa	121
4.4	Pembangunan Kerangka Kerja Adaptasi Pelanggan Massa	128
4.5	Kesimpulan	133
BAB V	PENILAIAN KERANGKA PELANGGANAN MASSA	
5.1	Pengenalan	131
5.2	Pusingan Delphi	136
	5.2.1 Delphi Pusingan Pertama	137
	5.2.2 Delphi Pusingan Kedua	140
5.3	Mengenal Pasti Konsistensi Pakar Antara Delphi Pusingan Pertama dan Pusingan Kedua	142
5.4	Rumusan Penilaian Kerangka Pelanggan Massa	144
5.5	Kesimpulan	147
BAB VI	PERLAKSANAAN MODUL DAN KERANGKA KERJA PELANGGANAN MASSA: KAJIAN KES	
6.1	Pengenalan	148
6.2	Penilaian Penerimaan Melalui Kajian Kes	151
6.3	Maklumat Syarikat	152
	6.3.1 Kategori Pakaian Tradisional dan Moden	152
	6.3.2 Kategori Pakaian Seragam	153
	6.3.3 Kategori Kasut atau Kulit	154
	6.3.4 Kategori Batik atau Tekstil	156
	6.3.5 Maklumat Perbandingan Latar Belakang Syarikat	159
6.4	Pengetahuan dalam konsep Pelanggan Massa Bagi Syarikat Kajian Kes	160
	6.3.1 Kategori Pakaian Tradisional dan Moden	160
	6.3.2 Kategori Pakaian Seragam	163
	6.3.3 Kategori Kasut atau Kulit	165
	6.3.4 Kategori Batik atau Tekstil	166
	6.3.5 Analisa dan Perbandingan Pengetahuan, Amalan dan Perkembangan Konsep Pelanggan Massa	170
6.5	Penerimaan dan Kesiediaan Adaptasi Konsep Pelanggan Massa	172
	6.5.1 Rumusan: Maklumat Perbandingan dan Persamaan Akan Jenis dan Implementasi Pelanggan Massa	177
6.6	Halangan dan Masalah Kejayaan Perlaksanaan Konsep Pelanggan Massa	180

6.7	Perubahan Organisasi Dalam Melaksanakan Konsep Pelanggan Massa	182
6.8	Rumusan Kajian Kes	184
BAB VII	KESIMPULAN DAN CADANGAN KAJIAN LANJUTAN	
7.1	Pengenalan	188
7.2	Ringkasan Penyelidikan	188
7.3	Sumbangan Kajian	195
7.4	Cadangan Kajian Lanjutan	196
RUJUKAN		197
Lampiran A	Borang Soal Selidik Penyelidikan Awal	235
Lampiran B	Surat Jemputan Menjadi Panel Pakar Dalam Teknik Delphi	237
Lampiran C	Soalan Delphi Pusingan Pertama	238
Lampiran D	Analisa Keputusan Delphi Pusingan Pertama	246
Lampiran E	Soalan Delphi Pusingan Kedua	247
Lampiran F	Keputusan Delphi Pusingan Kedua	253
Lampiran G	Keputusan Wilcoxon	254
Lampiran H	Soalan Kajian Kes	255

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
Jadual 2.1	Definisi PKS	13
Jadual 2.2	Jenis tempahan PKS	19
Jadual 2.3	Definisi Pelangganan Massa	26
Jadual 2.4	Sorotan Susastera yang melibatkan konsep Pelangganan Massa di dalam industri pakaian	37
Jadual 2.5	Rumusan modul adaptasi Pelangganan Massa berdasarkan kajian Susastera	49
Jadual 1.6	Perbezaan antara kajian Kuantitatif dan Kualitatif	76
Jadual 1.7	Senarai penyelidik menggunakan kaedah gabungan di dalam konsep Pelangganan Massa	79
Jadual 3.1	15 orang yang terlibat dalam sesi temu ramah kajian awalan	92
Jadual 3.2	Teknik Delphi mengikut pusingan yang melibatkan konsep Pelangganan Massa dan industri pakaian	97
Jadual 3.3	Panel pakar yang terlibat di dalam teknik Delphi	101
Jadual 3.4	Bahagian Soal Selidik untuk Teknik Delphi	102
Jadual 3.5	Keputusan ujian kebolehpercayaan	103
Jadual 4.1	Proses pembuatan pakaian berdasarkan lima jenis tempahan PKS pakaian	118
Jadual 4.2	Lapan modul generik Pelangganan Massa yang telah dikenal pasti berdasarkan kaedah Teoretikal	127
Jadual 4.3	Rumusan kerangka kerja adaptasi Pelangganan Massa interaksi bersama dengan keseluruhan proses pembuatan	129
Jadual 5.1	Senarai perubahan berdasarkan kesepakatan yang sederhana dan terendah	139
Jadual 6.1	Ringkasan latar belakang syarikat Kajian Kes	158
Jadual 6.2	Ringkasan maklumat kajian kes konsep Pelangganan Massa	169
Jadual 6.3	Ringkasan maklumat Modul dan Kerangka Kerja adaptasi Pelangganan Massa	173
Jadual 6.4	Rumusan penerimaan Modul dan Kerangka Kerja adaptasi Pelangganan Massa	176
Jadual 6.5	Halangan dan permasalahan melaksanakan konsep Pelangganan Massa	179

Jadual 6.6	Perubahan organisasi dalam melaksanakan konsep Pelanggan Massa	182
Jadual 7.1	Definisi konsep Pelanggan Massa bagi industri kecil dan sederhana	193

SENARAI ILUSTRASI

No. Rajah		Halaman
Rajah 2.1	Kerangka alir kajian Sorotan Susastera	9
Rajah 2.2	Bilangan peratusan pengusaha PKS pakaian berdaftar di bawah SME Corp Malaysia	16
Rajah 2.3	Penjualan produk generik oleh syarikat PKS di Sabah	21
Rajah 2.4	Garis masa yang menunjukkan perkembangan revolusi Pelanggan Massa	30
Rajah 2.5	Produk Pelanggan Massa “Kot Trenc” dari jenama Burberry ‘ <i>Bespoke</i> ’	34
Rajah 2.6	Rangkaian jenama dunia yang menyediakan perkhidmatan produk yang berkonsepkan Pelanggan Massa	36
Rajah 1.7	Contoh modul Pelanggan Mass adaptasi daripada Ulrich dan Tung	40
Rajah 1.8	Modul pendekatan Pine	41
Rajah 1.9	Pendekatan strategi Pelanggan Massa modul Lempel dan Mintzberg	42
Rajah 1.10	Empat rujukan modul Pelanggan Massa yang diilhamkan oleh Pine & Gilmore	43
Rajah 1.11	Modul klasifikasi Pelanggan Massa dari Duray	44
Rajah 1.12	Modul Pelanggan Massa yang mengambil pendekatan daripada industri pembuatan automotif	45
Rajah 1.13	Modul Pelanggan Massa yang mengambil pendekatan daripada industri pembuatan automotif	46
Rajah 1.14	Modul Pelanggan Massa yang diambil berdasarkan kajian kes sebenar	47
Rajah 1.15	Proses Kerangka Kerja Pelanggan Massa	54
Rajah 1.16	Modul Pelanggan Massa yang menunjukkan aturan proses modul Pelanggan Massa	56
Rajah 1.17	Contoh kerangka kerja Modul Duray dalam aktiviti pembuatan	57
Rajah 1.18	Contoh kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa daripada Modul Alford	58
Rajah 1.19	Rumusan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa daripada Matulik	59
Rajah 1.20	Kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa oleh Matulik	60

Rajah 1.21	Pelanggan Massa tahap tertinggi dan rendah	61
Rajah 1.22	Prosedur PKP untuk aktiviti pemotongan	64
Rajah 1.23	PKP untuk aktiviti kemasan terakhir	66
Rajah 1.24	Prosedur kerja PKP keseluruhan	67
Rajah 1.25	Prosedur kerja syarikat kasut oleh Golub Andrey	68
Rajah 1.26	Prosedur kerja diilhamkan oleh Pattanachai untuk industri pembuatan pakaian	69
Rajah 1.27	Prosedur kerja pembuatan batik Malaysia	71
Rajah 1.28	Prosedur Kerja pembuatan pakaian oleh syarikat Ice-Blue International Malaysia	72
Rajah 1.29	Aplikasi kaedah gabungan dipetik dan diubah suai daripada Creswell	78
Rajah 1.30	Reka bentuk kaedah gabungan yang menggunakan pendekatan “ <i>Sequential Embedded</i> ”.	82
Rajah 3.1	Kaedah Penyelidikan yang disesuaikan dengan Penyelidikan Sains Reka Bentuk	86
Rajah 3.2	Aliran proses pembangunan Delphi untuk kajian ini	98
Rajah 3.3	Formula pengiraan QD	105
Rajah 3.4	Tahap kesepakatan ke atas item	105
Rajah 3.5	Jenis-jenis reka bentuk kajian kes	109
Rajah 4.1	Kaedah Penyelidikan DSR untuk aktiviti ketiga	113
Rajah 4.2	Proses pengumpulan data untuk pembinaan Proses Kerja Pembuatan (PKP)	114
Rajah 4.3	Proses awalan kerangka kerja PKP PKS pakaian	120
Rajah 4.4	Pembangunan modul Pelanggan Massa	123
Rajah 4.5	Kajian awalan pengumpulan modul Pelanggan Massa	126
Rajah 4.6	Kerangka awalan gabungan modul Pelanggan Massa dengan PKP	130
Rajah 4.7	Kerangka kerja awalan adaptasi Pelanggan Massa	132
Rajah 5.1	Kaedah Penyelidikan DSR untuk aktiviti keempat	135
Rajah 5.2	Sebahagian keputusan Delphi pusingan pertama	138
Rajah 5.3	Menunjukkan sebahagian keputusan Delphi pusingan kedua	141
Rajah 5.4	Modul Pelanggan Massa selepas analisa Delphi	145
Rajah 5.5	Kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa dengan PKP untuk PKS	145

Rajah 5.6	Carta alir Proses Kerja Pembuatan (PKP) PKS pakaian Malaysia	146
Rajah 6.1	Kaedah Penyelidikan DSR untuk aktiviti kelima	150
Rajah 6.2	Rumusan Modul dan Kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa berdasarkan Kajian Kes	184
Rajah 7.1	Cadangan Rangka Kerja Pelanggan Massa secara menyeluruh	194

SENARAI SINGKATAN

CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CGC	Perbadanan Jaminan Kredit
DEB	Dasar Ekonomi Baru
DFMC	Product Design for Mass Customization
DSR	Design Science Research
HICOM	Perbadanan Industri Berat Malaysia
IQR	Julat antara kuartal
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
LV	Louis Vuitton
MITI	Kementerian Perdagangan Antarabangsa Industri
MARA	Majlis Amanah Rakyat
MPPK	Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan
MOQ	Minimum Order Quantity
MP	Mass Production
M2C	Manufacturing-to-consumer
MCM	Mass Customization Manufacturing
PKS	Perusahaan Kecil dan Sederhana
PKP	Proses Kerja Pembuatan
QD	Kuartal sisihan
Q3	Kuartal 3
Q1	Kuartal 1
R&D	Penyelidikan dan Pembangunan
RFID	Pengenalan Frekuensi Radio
SMIDEC	Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Pertumbuhan positif yang dicatatkan oleh Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) telah menjadi antara pemacu terpenting dalam perkembangan ekonomi negara termasuk dalam Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK). Prestasi PKS berkembang atas faktor peningkatan permintaan domestik tempatan dan juga peningkatan eksport setiap tahun menjelang suku ketiga tahun 2017 (Hazwan 2017). Kenyataan media yang dipengerusikan oleh Perdana Menteri Malaysia Datuk Seri Najib Razak, memaklumkan, prestasi PKS telah mencatat pertumbuhan tahunan yang tertinggi iaitu sebanyak 6.8 peratus melangkaui keseluruhan sektor perkhidmatan, borong, runcit, pembuatan dan sekali gus meningkatkan peluang pekerjaan kepada penduduk tempatan (Mohd Azrone 2016). Ini menunjukkan peranan PKS dalam pembangunan ekonomi negara adalah amat penting.

Untuk memastikan prestasi PKS berdaya saing di pasaran tempatan ataupun antarabangsa, PKS sering disaran untuk meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan agar setanding dengan jenama lain di pasaran (Nor Atieyah 2015). Malah, pengusaha PKS perlu mencari jalan dalam menghasilkan produk atau perkhidmatan yang lebih baik melalui pengubahsuaian atau penambahbaikan yang ternyata dapat meningkatkan kualiti dan produktiviti (Zuki & Monical 2015). Di samping itu, permintaan pelanggan yang semakin meningkat dalam kalangan pasaran menunjukkan pengusaha PKS perlu mengembangkan saiz pasaran bagi memenuhi tuntutan pelanggan masa kini. Pengusaha PKS diminta untuk lebih kreatif dan mempelbagaikan produk dan perkhidmatan bagi memenuhi permintaan pelanggan dalam menghadapi kelembapan ekonomi akibat kemerosotan nilai ringgit Malaysia (Berita Awani 2017). Lantaran, pengusaha PKS

dinasihatkan agar tidak terlalu bergantung kepada model perniagaan sedia ada, dengan hanya menjual produk atau menyediakan perkhidmatan yang sudah terlalu banyak di pasaran (Azman 2017). Justeru, PKS diseru untuk meningkatkan model perniagaan ke tahap yang lebih tinggi dan beralih kepada perniagaan yang lebih berteknologi selaras dengan perkembangan revolusi industri 4.0.

Sehubungan dengan itu, pengenalan terhadap konsep Pelanggan Massa atau lebih dikenali sebagai *Mass Customization* boleh dijadikan pilihan untuk menawarkan kepelbagaian produk dan perkhidmatan yang telah terbukti keberkesanannya dalam pelbagai industri besar dunia. Konsep Pelanggan Massa yang ditakrifkan pertama oleh Stan Davis pada tahun 1987, telah memberi empat pendekatan (Singe 2013) iaitu,

1. Fleksibiliti masa: Produk dan perkhidmatan tersedia dengan segera untuk keperluan pelanggan
2. Lokasi: Produk dan perkhidmatan harus berupaya ditawarkan dimana-mana jua pelanggan berada
3. Maklumat Produk: Pengeluar harus memisahkan maklumat produk dari keadaan fizikal yang sedia ada
4. Produksi Pembuatan: Proses pembuatan yang mampu menghasilkan pelbagai barangan dan perkhidmatan yang disesuaikan dengan kehendak pelanggan.

Terdapat beberapa kajian yang lepas menunjukkan konsep Pelanggan Massa dilihat lebih berjaya dipraktikkan di dalam industri kecil dan sederhana berbanding dengan industri besar (Henrike, Kjeld, & Thomas 2017). Malah ada sesetengah perniagaan kecil dan sederhana berjaya mencapai kejayaan besar dalam menggunakan konsep Pelanggan Massa (Victoria 2015). Menurut kajian Tap, Ditlev dan Nielsen (2017), lebih ramai pengusaha PKS telah menggunakan konsep ini bagi memaksimumkan kepelbagaian produk dan perkhidmatan untuk mendekati pelanggan dengan lebih khusus. Ia jelas menunjukkan konsep Pelanggan Massa menjadi pilihan utama dalam perniagaan bagi menampung keperluan serta kehendak pelanggan yang semakin tinggi. Ini secara tidak langsung dapat menunjukkan konsep Pelanggan Massa berperanan dalam mempelbagaikan produk dan perkhidmatan untuk industri

PKS dan sekali gus mampu meningkatkan kualiti produk dan setanding dengan produk pasaran antarabangsa.

Namun, melihat kepada senario perkembangan di Malaysia, adaptasi konsep Pelanggan Massa di dalam industri PKS Malaysia masih baru dan perlu diberi perhatian. Pendekatan konsep ini masih kurang dilihat berikutan rujukan serta implementasi di dalam industri masih rendah. Oleh itu, ini menjadi satu cabaran utama untuk pengkajian ini dalam mendalami konsep Pelanggan Massa seterusnya memahami komplikasi implementasi konsep ini terhadap industri PKS negara. Tumpuan lebih dikhususkan kepada industri PKS sektor pakaian negara, kerana, sektor ini merupakan salah satu penyumbang utama kepada (KDNK) negara. Momentum pertumbuhan sektor pakaian PKS negara adalah yang terbesar di dalam sektor pembuatan PKS dengan kadar peratusan sebanyak 26.5% berbanding dengan sektor makanan dan minuman PKS sebanyak 16% sahaja (SME CORP 2017).

Malah, amalan konsep Pelanggan Massa telah menjadi satu kemestian di dalam industri pakaian dunia yang menitik beratkan kehendak pelanggan dan sekali gus memberi faedah kepada syarikat pakaian (Adriana et al. 2017). Ini menjadikan produk fesyen menjadi lebih bernilai yang mana pelanggan bersedia untuk membayar lebih dari harga biasa terhadap produk Pelanggan Massa (Shao 2013). Jelas sekali industri pakaian mampu memenuhi peningkatan kehendak pelanggan yang gemar mempelbagaikan gaya dan cita rasa selaras dengan tuntutan kualiti produk, kos pasaran yang rendah dan masa yang cepat (Dong et al. 2012). Oleh itu, kewajaran pengkajian dikhususkan kepada sektor PKS pakaian adalah tepat. Namun terdapat beberapa cabaran yang dilihat mempengaruhi kajian yang dilakukan dan antaranya ialah:

1. Kesesuaian konsep Pelanggan Massa dengan amalan industri PKS pakaian di Malaysia semasa.
2. Kesiediaan dan penerimaan pengusaha PKS terhadap konsep ini di dalam aktiviti perniagaan mereka

1.2 PERMASALAHAN KAJIAN

Dapatan kajian lepas menunjukkan konsep Pelanggan Massa sering memberi tumpuan kepada kejayaan industri besar yang berupaya dalam menyediakan kesemua keperluan yang berkaitan dengan penghasilan produk Pelanggan Massa tanpa mempunyai permasalahan kewangan dan kos operasi (Bhatia & Asai 2012). Teknologi terkini yang bersesuaian dengan konsep Pelanggan Massa yang digemari oleh pelanggan masa kini untuk industri pakaian adalah seperti bentuk imbasan badan, percetakan digital, pemotongan tunggal dan sebagainya telah menjadi satu trend terkini yang mengikut keperluan dan pelanggan.

Walaupun kedengaran seperti konsep ini menarik namun, strategi konsep ini masih lagi di dalam pembangunan dan percubaan bagi mendapatkan kesesuaian oleh syarikat-syarikat yang terbabit. Modul adaptasi Pelanggan Massa yang sedia ada pula, masih memerlukan kajian yang mendalam bagi mengenal pasti kesesuaiannya untuk industri kecil dan sederhana (Henrike, Kjeld & Thomas 2017). Menurut pengkaji Victoria (2015), walaupun model Pelanggan Massa telah diutarakan dalam pelbagai kajian yang lepas namun kesesuaiannya dalam industri kecil masih lagi memerlukan kajian (Stojanova et al. 2014).

Dapatan sorotan susastera yang diperoleh, menunjukkan syarikat-syarikat kecil yang beroperasi secara tradisional sering kali menghadapi permasalahan dalam melabur peralatan yang sesuai serta menyusun semula proses pembuatan dalam melaksanakan strategi Pelanggan Massa (Owen et al. 2011). Penemuan juga menunjukkan sumber pengetahuan yang terhad memaksa syarikat PKS terpaksa memilih amalan produk yang telah disediakan seperti di dalam pasaran berbanding untuk memilih amalan produk Pelanggan Massa (Henrike et al. 2017). Faktor kewangan yang terhad serta kekurangan keterlibatan dalam proses reka bentuk menjadi penentu dalam melihat keupayaan syarikat-syarikat kecil dalam mengadaptasikan konsep Pelanggan Massa (Berit & Müller 2012). Selain daripada itu, kesukaran dalam memahami kelebihan penggunaan teknologi oleh syarikat industri kecil (Utusan Online 2017) juga menjadi permasalahan dalam mengadaptasi amalan Pelanggan Massa.

Dapatan tinjauan awal menunjukkan, amalan konsep Pelanggan Massa di kalangan syarikat kecil PKS pakaian di Malaysia masih rendah berikutan pasaran produk generik yang rata-rata mempunyai harga yang sangat rendah menjadi pilihan di dalam pasaran. Selain daripada itu, faktor-faktor pengetahuan, kesediaan dan kurang memahami penggunaan bantuan teknologi juga menunjukkan amalan ini sukar di laksanakan secara menyeluruh. Dapatan empirikal ini juga secara tidak langsung menyokong dapatan daripada Henrike et. al (2017) dan akhbar Utusan Online (2017).

Selaras dengan permasalahan ini, maka, kajian ini memberi gambaran dan penilaian bagaimana amalan Pelanggan Massa disesuaikan dengan industri PKS dengan mengambil faktor-faktor pertimbangan ketika melaksanakan konsep ini di kalangan pengusaha PKS pakaian Malaysia. Kajian menyeluruh akan dihasilkan bagi membina satu rangka kerja konseptual Pelanggan Massa yang boleh seiring dengan aktiviti syarikat PKS pakaian Malaysia. Ia secara tidak langsung dapat menilai sejauh mana perubahan dan pelarasan amalan Pelanggan Massa sebelum pelaksanaan dan bukan semasa pelaksanaan dijalankan. Oleh yang demikian syarikat PKS pakaian dapat membuat keputusan dengan lebih baik dan mengetahui bagaimana amalan Pelanggan Massa boleh dijadikan model perniagaan dengan lebih baik dan bersesuaian dengan industri kecil dan sederhana khususnya. Berdasarkan jurang permasalahan ini, maka, penyelidikan ini adalah wajar dan tepat.

1.3 PERSOALAN KAJIAN

Dalam kajian ini, beberapa persoalan kajian telah dinyatakan untuk mencapai objektif yang bertatapan dengan tajuk kajian ini. Persoalan kajian tersebut adalah seperti berikut:

- 1 Apakah modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa yang bersesuaian dengan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) sektor pakaian di Malaysia
- 2 Adakah modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa selari dengan aktiviti Proses Kerja Pembuatan sektor PKS pakaian Malaysia
- 3 Bagaimanakah modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa disesuaikan dengan syarikat PKS pakaian di Malaysia

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- 1 Membina modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa untuk Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) sektor pakaian di Malaysia
- 2 Mengesahkan modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa yang disesuaikan dengan aktiviti Proses Kerja Pembuatan sektor PKS pakaian Malaysia
- 3 Menilai penerimaan modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa melalui kajian kes ke atas sektor pakaian PKS di Malaysia

1.5 SKOP KAJIAN

Bagi memastikan kelancaran penyelidikan ini, maka, terdapat beberapa skop kajian perlu diselaraskan mengikut parameter yang telah ditetapkan. Ini penting agar kajian yang dijalankan lebih terperinci dan tertumpu pada skop yang telah ditetapkan. Maka, untuk kajian ini, terdapat empat pembatasan kajian yang meliputi skop kajian, skop tahap, skop subjek dan masa. Perincian kesemua skop ini diterangkan seperti berikut:

Skop kajian penyelidikan ini hanya memberi fokus kepada dua perkara iaitu pembinaan modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa dan pengesahan modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa melalui kajian kes ke atas industri PKS pakaian di Malaysia. Selain daripada itu, penilaian tahap modul dan kerangka kerja Pelanggan Massa untuk penyelidikan ini hanya tertumpu kepada penggunaan carta Proses Kerja Pembuatan (PKP) dalam proses pembuatan PKS pakaian. Ini kerana proses pembuatan merupakan salah satu daripada elemen utama yang menentukan kejayaan adaptasi Pelanggan Massa (Rai & Avadhesh 2015). Skop subjek pula tertumpu kepada syarikat PKS di bawah kategori SME Corp Malaysia iaitu, syarikat PKS yang menjalankan perniagaan PKS dalam kategori pakaian tradisional, kategori pakaian seragam, kategori kasut atau kulit dan kategori batik atau tekstil yang beroperasi di Malaysia.

1.6 STRUKTUR ORGANISASI TESIS

Struktur tesis ini terbahagi kepada tujuh bahagian seperti berikut:

Bab 1 memperkenalkan latar belakang dan objektif kajian penyelidikan yang menjurus kepada pengenalan kajian yang dijalankan. Bab 2 menerangkan secara terperinci kajian sorotan susastera yang mempunyai maklumat berkaitan dengan konsep Pelanggan Massa serta perkembangan PKS pakaian yang akan menjurus kepada jurang permasalahan. Bab 3 membentangkan kaedah penyelidikan yang bersesuaian serta rasionalnya pemilihan tersebut untuk kelancaran penyelidikan ini. Seterusnya Bab 4 adalah bab penting untuk kajian ini, dimana, perkembangan pembinaan modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa berlaku. Bab ini merupakan sumbangan utama dalam pengkajian ini dan secara tidak langsung menjawab persoalan kajian yang pertama.

Bab 5 pula menerangkan bagaimana proses pengesahan modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa berlaku dilakukan. Bab ini juga seterusnya menjawab persoalan kajian yang kedua. Seterusnya modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa yang telah disahkan akan melalui aplikasi kajian kes berlangsung di dalam Bab 6. B Kajian kes digunakan bagi melihat kesesuaian modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa melalui penglibatan industri yang sebenar. Bab ini juga secara tidak langsung menjawab persoalan kajian yang terakhir. Seterusnya yang terakhir, Bab 7 adalah bab yang membincangkan keseluruhan kesimpulan, perbincangan, serta hasil penyelidikan yang membawa kepada cadangan untuk kajian yang selanjutnya.

BAB II

SOROTAN SUSASTERA

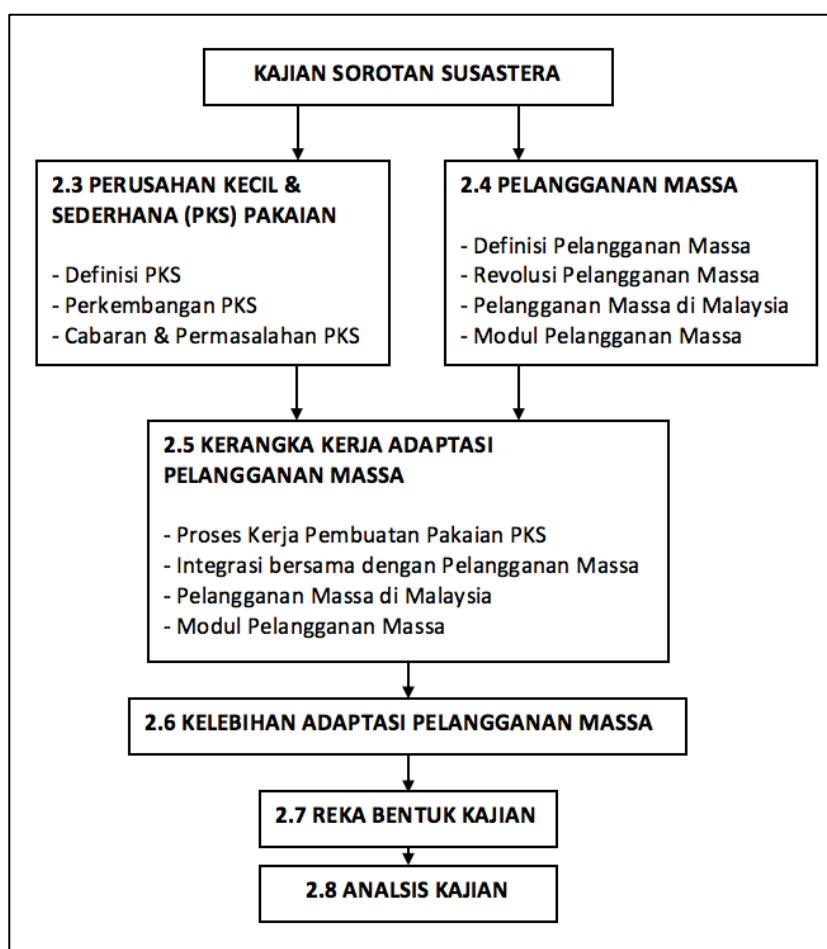
2.1 PENGENALAN

Bab satu telah memberi gambaran latar belakang penyelidikan, permasalahan kajian, objektif kajian, persoalan kajian, skop kajian dan sumbangan kajian ini kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Seterusnya, bab ini akan menyingkap sorotan susastera yang didapati berdasarkan kajian susastera dan maklumat-maklumat daripada data sekunder yang mempunyai kaitan dengan konsep Pelanggan Massa. Namun, maklumat dan informasi Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia harus dinyatakan terlebih dahulu bagi mengenal pasti jurang kajian yang relevan untuk penyelidikan ini. Seterusnya, gambaran kepentingan konsep Pelanggan Massa terhadap PKS juga dibincangkan bagi melihat pengaruh, kesesuaian, peranan dan saling kait antara satu sama lain.

Terdapat tiga objektif utama untuk bab ini iaitu: menyatakan perkembangan konsep Pelanggan Massa secara menyeluruh dan industri kecil dan sederhana. Objektif kedua pula mengenal pasti modul dan kerangka kerja terdahulu dan semasa untuk dianalisis bersama-sama aktiviti industri pakaian PKS di Malaysia. Objektif yang ketiga adalah untuk melihat potensi dan kelebihan adaptasi Pelanggan Massa ke atas industri kecil dan sederhana dan seterusnya menyatakan maklumat yang berguna untuk syarikat PKS pakaian di Malaysia untuk terlibat. Kerangka sorotan susastera dibangunkan bagi melihat perkembangan bidang yang dikaji iaitu konsep Pelanggan Massa, Perusahaan PKS pakaian di Malaysia dan evolusinya.

2.2 KERANGKA SOROTAN SUSASTERA

Secara amnya, bahagian Sorotan Susastera ini tertumpu kepada dua perkara utama iaitu Pelanggan Massa dan Perusahaan PKS sektor pakaian di Malaysia. Bahagian permulaan sorotan susastera ini memberi gambaran yang menyeluruh mengenai perkembangan PKS bagi sektor pakaian secara spesifiknya di Malaysia. Ia juga turut membincangkan kepentingan, permasalahan, cabaran serta sumbangan yang dihadapi oleh perusahaan pakaian PKS dalam berdepan dengan pelbagai cabaran dan rintangan ekonomi dunia, yang memungkinkan keperluan konsep Pelanggan Massa boleh dilaksanakan. Bahagian kedua ini diteruskan dengan mendapatkan maklumat Pelanggan Massa yang bermatlamat dalam menggambarkan faktor-faktor penting, strategi-strategi dan penyesuaian rantaian bekalan, serta peranan dan pengaruh yang wujud dalam faktor sedia ada. Pengelasan kategori tersebut dijelaskan di dalam kerangka sorotan susastera dalam Rajah 2.1.



Rajah 2.1 Kerangka alir kajian Sorotan Susastera

2.3 PENGENALAN INDUSTRI DI MALAYSIA

Program perindustrian di Malaysia telah dijalankan sejak awal 60-an yang bertujuan untuk membangunkan ekonomi negara. Kebergantungan kepada komoditi pasaran yang tidak stabil iaitu getah dan bijih timah ketika itu, telah membuatkan kerajaan melancarkan program perindustrian bagi memberi tumpuan menyeluruh kepada keperluan pekerjaan dan juga Dasar Ekonomi Baru (DEB) (Bernama 2017). Corak perindustrian negara telah berkembang dalam meningkatkan pembangunan negara dengan memberi tumpuan khusus kepada sektor perkilangan, menggalakkan penggunaan sumber asli negara dan meningkatkan tahap Penyelidikan dan Pembangunan (R&D) teknologi untuk industri tempatan (Menteri 2014).

Terdapat tiga jenis perindustrian yang utama di Malaysia iaitu perindustrian berat, perindustrian pelancongan dan perindustrian ringan. Perindustrian berat adalah perindustrian yang dikendalikan oleh Perbadanan Industri Berat Malaysia (HICOM) dengan melibatkan pengeluaran modal perniagaan yang besar dan jentera serta peralatan moden yang berkemahiran tinggi. Objektif utama industri ini adalah bertujuan untuk menggalakkan pengeluaran import dan eksport barangan dan perkhidmatan yang bertaraf antarabangsa, di samping memberi intensif pekerjaan kepada warga tempatan (Kanageswary 2002) Malah kerajaan juga telah mengubah dasar perindustrian berat agar menjadi punca utama kepada pertumbuhan ekonomi negara.

Manakala perindustrian pelancongan adalah salah satu perindustrian yang paling popular di Malaysia dimana berperanan dalam merangsang pertumbuhan ekonomi negara. Objektif utama industri ini adalah untuk mencapai pertumbuhan pelancongan yang lebih mempan, di samping meningkatkan peluang pekerjaan dan berperanan memberi kesan penjanaan terhadap negara, negeri dan kawasan tempatan (Omar 2016). Ia juga secara tidak langsung menaikkan nama Malaysia di mata dunia dan sekali gus mendatangkan keuntungan kepada pelbagai pihak yang terbabit termasuk masyarakat tempatan (Zaihasrawati 2003). Industri ini telah membawa kemajuan secara tak langsung di kawasan-kawasan terbabit dan memberi nilai tambah yang baik kepada sektor perhotelan, perkhidmatan, peruncitan dan penambahbaikan sistem jaringan pengangkutan (Rosniza, et al. 2012).

Perindustrian ringan adalah terdiri daripada sektor memproses, pembuatan dan sektor desa. Lebih dikenali sebagai perusahaan kecil dan sederhana (PKS), yang memberi tumpuan khusus kepada perindustrian tempatan, yang melibatkan hasil-hasil pertanian, perlombongan, pembalakan, perikanan, produk-produk kraf tempatan, pakaian, kasut, barangan tembaga, ukiran kayu dan sebagainya di bawah satu bumbung industri tersebut (Sarina 2017). Peranan dan sumbangan perusahaan industri ringan ini semakin penting berikutan ketidakpastian keadaan ekonomi dunia yang memberi cabaran kepada Malaysia untuk mengekalkan momentum ekonomi semasa selain berdepan dengan cabaran defisit fiskal (Edin 2015). Malah industri ringan ini telah menjadi penyumbang utama kepada KDNK dimana melibatkan pertumbuhan sebanyak 99.2 peratus daripada jumlah pertumbuhan di Malaysia manakala selebihnya sebanyak 4.136 peratus datangnya daripada perindustrian besar (Edin 2016). Ini menunjukkan perindustrian ringan mempunyai kepentingan yang tinggi pada pembangunan ekonomi negara dengan mengukuhkan struktur asas pembangunan industri negara.

2.4 PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA

Perusahaan PKS sentiasa diukur mengikut saiz perniagaan, bilangan pekerjaan, jumlah modal permulaan dan juga jenis industri yang terlibat. Untuk memahami dengan lebih jelas klasifikasi PKS yang sebenar, maka bahagian ini akan mengupas definisi PKS berdasarkan maklumat daripada kajian yang terdahulu.

Terdapat pelbagai definisi PKS di peringkat antarabangsa (Noor Hidayah 2013). Terdapat beberapa negara seperti negara Eropah dan Asia mentakrifkan definisi PKS berpanduan kepada perkembangan ekonomi dan keadaan sosial negara tersebut (Harvie 2015). Selain daripada itu, indeks bilangan pekerja pula didapati kerap menjadi definisi bagi pentakrifan PKS di peringkat antarabangsa termasuk Bank Dunia (1984) dan Bank Pembangunan Asia (1990) (Hilmi 2010; Hua 2007). Di negara Jepun, definisi PKS lebih ditakrifkan sebagai perusahaan keluarga, perniagaan sara hidup keluarga, dan industri yang berasaskan rumah kediaman (Hashim & Hassan, 2008). Di Taiwan pula, lebih menggunakan klasifikasi modal perniagaan, jualan tahunan dan bilangan pekerja, manakala di negara Thailand lebih mengutamakan klasifikasi definisi PKS mengikut bilangan pekerja dan juga jumlah modal yang dilabur (Bank Negara 2005). Manakala

kajian daripada Institut Teknologi Georgia di Amerika Syarikat telah mengenal pasti lebih daripada 55 definisi PKS yang berlainan turut digunakan oleh 75 buah negara di seluruh dunia (Suhaila 2012). Menurut Bank Negara (2005), walaupun terdapat perbezaan yang wujud dalam mengutarakan definisi PKS antara Malaysia dengan negara-negara serantau yang lain, namun klasifikasi bilangan pekerja sering digunakan untuk mentakrifkan definisi PKS. Ini jelas menunjukkan tiada satu definisi yang umum dan sah yang boleh diterima pakai oleh semua pihak berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas.

Di Malaysia, pelbagai tafsiran definisi PKS telah dibuat mengikut agensi-agensi yang terlibat seperti SME Corp Malaysia, Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana Malaysia (SMIDEC), Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI), Majlis Amanah Rakyat (MARA), Perbadanan Jaminan Kredit (CGC) dan Bank Negara, dengan mengikut aspek-aspek tertentu seperti jenis perniagaan, jumlah pekerja, saiz aset tetap, modal jualan dan sebagainya (Norsyafiqah & Azizan 2017; Edin 2015). Namun, satu definisi baru telah diluluskan di dalam Mesyuarat Majlis Pembangunan PKS (MPPK) yang ke 14 pada Oktober 2013 yang menerima pakai bermula 1 Januari 2014 adalah seperti berikut (SME Corp 2013):

- Pembuatan: Jualan tahunan tidak melebihi RM50 juta atau bilangan pekerja sepenuh masa tidak melebihi 200 orang.
- Perkhidmatan dan lain-lain sektor: jualan tahunan tidak melebihi RM20 juta atau bilangan pekerja sepenuh masa tidak melebihi 75 orang.

Definisi PKS ini seiring dengan transformasi ekonomi negara ke arah berpendapatan tinggi malah ia selaras dengan penambahan bilangan usahawan PKS di Malaysia (Junita 2016). Piawaian ini juga membantu dalam menyelia prestasi dan sumbangan PKS dengan lebih baik terhadap ekonomi negara (Muhd Rashid & Alias 2010). Definisi baru ini bertindak sebagai satu dasar untuk memastikan segmen perniagaan mendapat manfaat daripada inisiatif di bawah pelan induk program pembangunan PKS. Penubuhan serta pelaksanaan definisi piawai baru bagi PKS, bukan sahaja mewujudkan satu pengiktirafan baik kepada industri PKS di dalam ekonomi Malaysia malah ia juga telah memberi penambahbaikan yang khusus merentasi pelbagai

sektor termasuk sektor pakaian. Jadual 2.1 merumuskan definisi PKS untuk kategori kecil dan sederhana berdasarkan sektor masing-masing.

Jadual 2.1 Definisi PKS

Sektor	Definisi	Saiz Operasi	Polisi	Klasifikasi produk
Pembuatan	Sektor Pembuatan: Nilai jualan tahunan tidak melebihi RM50 juta atau pekerja sepenuh masa tidak melebihi 200 pekerja	Mikro	Jualan Tahunan tidak melebihi RM300K atau pekerja kurang 5 orang sahaja (pekerja sepenuh masa)	Bahan kimia/fizikal/penghasilan komponen produk baru
		Kecil	Jualan tahunan antara RM300K-RM15juta atau pekerja:5-75 orang sahaja (pekerja sepenuh masa)	
		Sederhana	Jualan tahunan antara RM15juta-RM50juta atau pekerja: 75-200 orang sahaja (pekerja sepenuh masa)	
Sektor	Definisi	Saiz Operasi	Polisi	Klasifikasi produk
Perkhidmatan dan lain-lain	Sektor Perkhidmatan dan lain-lain sektor: Nilai jualan tahunan tidak melebihi RM20 juta atau pekerja sepenuh masa tidak melebihi 75 orang	Mikro	Jualan Tahunan tidak melebihi RM300K atau pekerja kurang 5 orang sahaja (pekerja sepenuh masa)	Semua perkhidmatan termasuk perdagangan, peredaran, hotel/restoran, perkhidmatan perniagaan, profesional dan ICT, pendidikan swasta, kesihatan, hiburan, kewangan, perkilangan perkhidmatan yang berkaitan dengan penyelidikan dan pembangunan (R&D), logistik, gudang, kejuruteraan dan sebagainya. Lain-lain: Pertanian, pembinaan, perlombongan dan kuari.
		Kecil	Jualan tahunan antara RM300K-RM3juta atau pekerja:5-30 orang sahaja (pekerja sepenuh masa)	
		Sederhana	Jualan tahunan antara RM3juta-RM30juta atau pekerja: 30-75orang sahaja (pekerja sepenuh masa)	

Sumber: SME Corp. Malaysia (2013)

Untuk melengkapkan kajian ini, maka, klasifikasi definisi PKS yang memenuhi salah satu daripada dua kriteria tersebut sama ada kelayakan dari segi jualan tahunan atau bilangan pekerja sepenuh masa seperti dinyatakan di dalam Jadual 2.1, akan dijadikan panduan untuk penyelidikan ini.

2.4.1 Perkembangan Industri PKS Malaysia

Secara dasarnya, Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Malaysia merupakan salah satu industri yang telah menjadi tulang belakang kepada pertumbuhan ekonomi negara (Nadzri et al. 2013). Sumbangan PKS dalam KDNK negara telah meningkat sebanyak 36.6 peratus sebanyak RM405.5 bilion pada tahun 2016 berbanding dengan 36.3 peratus yang direkodkan pada tahun sebelumnya (Jabatan Perangkaan 2017). Oleh itu, sumbangan PKS terhadap ekonomi negara adalah sangat penting.

Secara umumnya industri PKS Malaysia terbahagi kepada dua sektor iaitu sektor pembuatan dan sektor perkhidmatan dan lain-lain. Subsektor perkhidmatan ini terdiri daripada peruncitan, restoran, borong, pengangkutan dan komunikasi serta perkhidmatan profesional, manakala sektor pembinaan terdiri daripada sektor perkilangan dengan kebanyakannya terlibat dengan pengeluaran pakaian dan tekstil, logam, keluaran mineral, makanan dan minuman, kenderaan bermotor, elektrik dan elektronik dan sebagainya di bawah bumbung sektor pembinaan (Bank Negara 2005). Sektor perkhidmatan telah mendahului penyumbang peratusan tertinggi kepada KDNK negara iaitu sebanyak 89.2 peratus diikuti dengan subsektor pembuatan sebanyak 5.3 peratus (SME Corp 2016). Tumpuan utama perniagaan PKS di Malaysia adalah tekstil dan pembuatan pakaian, diikuti dengan makanan dan minuman, produk logam dan produk kayu (Suhaila 2012). Jumlah taburan tertinggi syarikat PKS di Malaysia adalah sebanyak 907,065 pertumbuhan dan negeri Selangor mencatat taburan tertinggi pengusaha PKS iaitu sebanyak 19.8 peratus (SME Corp 2016). Tumpuan utama syarikat pembuatan terletak di sekitar kawasan-kawasan perindustrian utama negara seperti Selangor, Pulau Pinang dan Johor (Suhaila 2012).

Dalam memastikan pembangunan PKS seiring dengan perusahaan PKS daripada negara-negara maju yang lain, pihak kerajaan telah menubuhkan Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) pada Jun 2004, untuk memberi sokongan dan membantu pengusaha PKS dalam meningkatkan mutu kualiti produk agar dapat setanding dengan pasaran tempatan dan juga antarabangsa (Norzamira 2016). Pengusaha PKS juga sentiasa di saran untuk meningkatkan kualiti produk bagi menaikkan jenama tempatan dan sekali gus bersedia untuk menghadapi kedatangan

revolusi industri 4.0 (Azmi 2017). Selain daripada itu, pengusaha PKS dinasihatkan agar tidak bergantung kepada model perniagaan yang hanya tertumpu kepada penjualan produk yang sama di pasaran (Azman 2017).

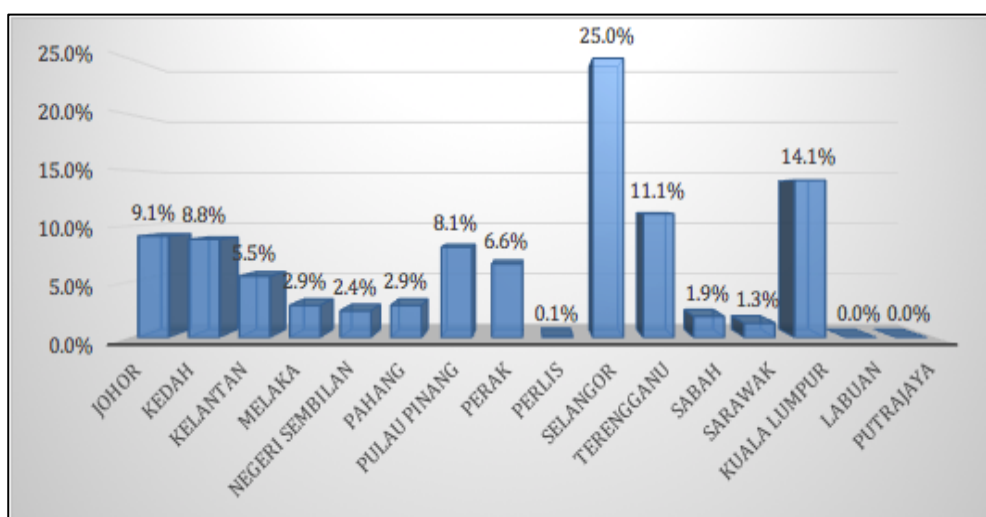
Oleh yang demikian, kerajaan sentiasa memberi penekanan kepada pembangunan perkilangan dan sektor yang berkaitan melalui pendekatan yang bersepadu untuk pertumbuhan PKS (Hamat 2015). Kerajaan komited dalam menyediakan pelbagai insentif untuk mengukuhkan prestasi pengusaha PKS tempatan (Ariff, et al. 2018). Terdapat 17 kementerian dan 65 agensi di Malaysia telah terlibat di dalam program bersama dengan PKS sehingga 5 tahun dengan bertujuan untuk menyokong industri ini (Bernama 2016).

2.4.2 Industri Pakaian (PKS) di Malaysia

Industri pakaian PKS telah menunjukkan prestasi positif di mana telah menjadi komoditi penting bagi sektor pembuatan negara dan ketiga penting di dalam sektor perkhidmatan (Adnan & Ahmad 2016). Berdasarkan Bancian Ekonomi 2011 yang diadakan, penglibatan industri pakaian dan tekstil menjadi majoriti utama di dalam sektor pembuatan PKS di mana peratusan pertambahan syarikat adalah sebanyak 26% daripada jumlah keseluruhan PKS dalam sektor pembuatan iaitu sebanyak 37,861 syarikat (MPPK 2012a). Pada tahun 2012, Malaysia juga telah menguasai syer eksport yang terbesar dengan menarik pelaburan sebanyak RM471.0 juta iaitu peningkatan sebanyak 61.8% berbanding tahun sebelum (MITI 2012). Menjelang tahun 2018, pertumbuhan KDNK dari PKS dijangka meningkat antara 6.5 peratus dan 7.5 peratus menjelang tahun berikutnya (Bernama 2018).

Jangkaan bilangan syarikat PKS pakaian meningkat sejak beberapa tahun kebelakangan ini, berikutan pertumbuhan garis dagang baru yang dianjurkan oleh agensi-agensi yang dilantik oleh kerajaan demi menaikkan pembangunan industri pakaian di Malaysia. Berdasarkan temu bual bersama En Ahmad Fariq Hashim selaku penyelarar bidang PKS pakaian dan tekstil daripada Jabatan Pembangunan Perniagaan SME Corp Malaysia, menyatakan, pihak SME Corp Malaysia sentiasa menjalankan kerjasama dan perkongsian bersama-sama dengan syarikat PKS pakaian bagi

menyokong dan menggalakkan pembangunan PKS di Malaysia. Menurut Jabatan Perangkaan Statistik SMEs Corp Malaysia, syarikat pakaian PKS yang berdaftar di bawah agensi tersebut adalah sebanyak 623 syarikat sehingga tahun 2015 (rujuk Rajah 2.2) dan ia dibahagikan kepada empat kategori iaitu pakaian tradisional atau moden, pakaian seragam, batik atau tekstil dan kasut atau kulit.



Rajah 2.2 Bilangan peratusan pengusaha PKS pakaian berdaftar di bawah SME Corp Malaysia

Berdasarkan perkembangan PKS pakaian di Malaysia, lokasi tertinggi perniagaan PKS pakaian di Malaysia lebih tertumpu di sekitar negeri Selangor (25%) dan Kuala Lumpur (14.1%). Kedua negeri yang menjadi penyumbang terbesar di dalam pertumbuhan ekonomi KDNK negara membuktikan faktor ekonomi yang mempan menjadikan tumpuan perniagaan banyak diutamakan di negeri tersebut. Peningkatan sektor perkhidmatan dari dagangan borong dan runcit seperti pasar raya besar, gedung dan pusat membeli belah dan sebagainya di kawasan tersebut secara tidak langsung merancakkan lagi pelbagai aktiviti perniagaan terutamanya sektor pakaian.

Perkembangan PKS pakaian di negeri-negeri lain seperti Pulau Pinang, Johor dan Perak pula lebih berperanan dalam menghasilkan industri pembuatan pakaian dan tekstil untuk pasaran tempatan dan antarabangsa. Ia bukan sahaja mempunyai reputasi yang baik sebagai pembekal kepada jenama-jenama antarabangsa (Yusof et al. 2015), namun, ia berupaya memberi sumbangan yang tinggi dan menaik taraf ekonomi terhadap penduduk setempat. Sebagai contoh, negeri Johor, bandar berkelompok Batu

Pahat, Segamat dan Keluang, terkenal dengan hab tekstil dan pakaian negara yang menyumbang hampir 40% eksport pakaian dan tekstil kepada negara (Wei Seong 2007).

Perkembangan PKS pakaian di negeri pantai timur seperti negeri Terengganu, Kelantan dan Pahang sangat sinonim dengan pembuatan batik dan fabrik tenunan seperti songket, masih didominasi oleh pengusaha tempatan bumiputera. Industri ini masih mengekalkan ciri-ciri mewah dan anggun namun, telah dikomersialkan mengikut permintaan pasaran dan ia dijangka terus berkembang selari dengan perkembangan fesyen semasa (Utusan Online 2013). Permintaan produk-produk PKS pakaian dijangka meningkat terutamanya daripada pasaran Asia Barat berikutan permintaan produk pakaian dan kasut yang lebih menjuruskan kepada revolusi trend Muslimah menjelang tahun 2019 (Nor Afzan 2016). Ini memberi kelebihan kepada syarikat PKS pakaian tempatan untuk meningkatkan prestasi produk dan perkhidmatan yang berunsurkan trend Muslimah yang boleh dipasarkan di pasaran tempatan dan juga global. Corak perniagaan yang dijalankan oleh pengusaha PKS pakaian di Malaysia dalam subsektor perkhidmatan dan pembuatan PKS adalah seperti berikut:

- Pembuatan: Pengeluaran besar-besaran (*Mass Production*)
- Perkhidmatan: Pakaian siap (*Ready-to-wear*) dan Ubahsuai (*Customization*)

2.4.3 Subsektor Pembuatan PKS

Pengeluaran besar-besaran (*Mass Production*) adalah jenis perniagaan yang dijalankan oleh sebahagian pengusaha PKS pembuatan di Malaysia. Corak perniagaan daripada revolusi perindustrian sering merujuk kepada penghasilan produk menggunakan peralatan perindustrian, rekaan produk yang sama dan kadar pengeluarannya kuantitatif yang banyak (Cornell 2016). Oleh kerana pasaran industri fesyen masih memerlukan produk pengeluaran besar-besaran, maka permintaan corak perniagaan ini masih lagi diteruskan.

Di Malaysia, produk pengeluaran besar-besaran bermula pada pertengahan tahun 1980an, apabila pelabur-pelabur asing dari jenama-jenama pakaian antarabangsa seperti Marks & Spencer, Calvin Klein, Guess, Tommy Hilfiger, GAP, Adidas, Nike,

Oshkosh, Burberry, GAP, Bealls, Baby R Us, Penney, Ashworth, Timberland, Polo, Ralph Lauren telah melabur pelaburan bersama dengan syarikat pembuatan pembekal tempatan bagi tujuan penghasilan produk (Wei Seong 2007). Sehingga ke hari ini, produk pengeluaran besar-besaran telah menyasarkan nilai rantaian global yang lebih tinggi dengan pengeluaran produk yang beraneka rekaan dan corak (Nick 2017).

Berdasarkan kajian yang dijalankan, pembuatan pakaian yang dimiliki oleh warga tempatan membantu menyokong industri besar untuk pasaran industri tempatan dan negara-negara ASEAN. Ada juga pengusaha PKS telah membuka produksi perniagaan di luar negara seperti di Sri Lanka, Vietnam dan Cambodia (Crinis 2012), sebagai langkah untuk mengembangkan operasi pembuatan dan sekali gus mengurangkan kos operasi. Perkembangan rangkaian pembuatan ini bukan sahaja memberi impak positif terhadap pengusaha PKS yang terlibat, malah ia secara tidak langsung memberi pulangan urusan niaga yang tinggi kepada industri pembuatan pakaian itu sendiri. Walaupun, proses produksi pakaian di luar negara dilihat jauh lebih murah dan cepat (Karen 2017), namun akibat daripada penurunan mata wang negara pada tahun 2015-2016, mengakibatkan aktiviti produksi di luar negara terpaksa dikaji semula berikutan kesemua kos operasi meningkat tinggi akibat daripada ekonomi dunia yang tidak menentu. Selain daripada itu, permasalahan seperti peningkatan kos tersembunyi, penghantaran, cukai antarabangsa yang tinggi dan kesukaran menguruskan inventori produk, telah memberi kelebihan secara tidak langsung kepada produksi tempatan (Wee 2014).

Kerajaan telah mengambil beberapa langkah inisiatif bagi menggalakkan pengusaha PKS pakaian untuk menjalankan proses produksi di dalam negara. Beberapa dana telah diperuntukkan oleh kerajaan dalam bajet negara setiap tahun bagi tujuan pembangunan perusahaan PKS. Berdasarkan pemerhatian dan juga temu-bual dengan pengusaha pembuatan PKS, terdapat persamaan aktiviti tempahan yang lazimnya dilakukan oleh kebanyakan pengusaha PKS pembuatan. Aktiviti tempahan yang disediakan adalah bergantung kepada keupayaan pengusaha itu sendiri dalam menyediakan produk dan perkhidmatan tersebut mengikut kehendak pasaran. Lazimnya, kumpulan perusahaan PKS pembuatan yang bermodal tinggi, akan lebih menawarkan aktiviti tempahan untuk pasaran dalam dan luar negara, manakala

kumpulan pengusaha PKS pembuatan yang beroperasi secara sederhana akan lebih mendominasi pasaran yang lebih khusus iaitu pasaran tempatan.

Minimum kuantiti bagi setiap tempahan atau dikenali sebagai kuantiti pesanan yang paling minimum (*Minimum Order Quantity*: MOQ), adalah bergantung kepada saiz perusahaan pembuatan itu sendiri, iaitu, minimum antara 50-100 unit bagi setiap rekaan dan warna, akan dijadikan kayu mengukur untuk kumpulan pembuatan pakaian yang kecil, manakala minimum 500-1000 unit bagi setiap rekaan dan warna, telah ditetapkan untuk kumpulan pembuatan pakaian yang sederhana dan besar (Nicole 2017). Namun, bilangan kuantiti bagi setiap tempahan akan bergantung kepada perbincangan antara pihak pengusaha dan juga pelanggan. Bagi senario di Malaysia, lazimnya jumlah minimum kuantiti adalah bergantung kepada jenis tempahan yang dibuat. Hasil temu bual dengan pengusaha PKS tempatan, maka jenis tempahan dan minimum kuantiti yang diperlukan adalah seperti Jadual 2.2.

Jadual 2.2 Jenis tempahan PKS

Bil	Jenis Tempahan	Minimum kuantiti per tempahan
1	Tempahan ukuran	1 unit (mengikut ukuran saiz pelanggan)
2	Tempahan untuk jenama sendiri	15 unit minimum (mengikut saiz piawai S,M,L,XL,XXL)
3	Tempahan pukal pakaian seragam	30 unit minimum (mengikut saiz piawai S,M,L,XL,XXL)
4	Tempahan pukal oleh jenama tempatan dan antarabangsa untuk pembuatan tempatan	200 unit minimum (mengikut saiz piawai S,M,L,XL,XXL atau saiz mengikut tempahan pelanggan)
5	Tempahan pukal oleh jenama tempatan atau antarabangsa untuk pembuatan luar negara	500 unit minimum (mengikut saiz piawai S,M,L,XL,XXL)

Berdasarkan jadual 2.2, proses pembuatan bagi jenis tempahan nombor 1-4, kebiasaannya akan dilakukan di dalam negara, hanya jenis tempahan bernombor 5 dilakukan di luar negara. Jenis tempahan nombor 1 dan 2 banyak dilakukan oleh perusahaan PKS kecil berikutan tempahan yang diterima dalam kuantiti yang rendah. Tempahan sedemikian sering kali mendapat permintaan yang tinggi di kalangan pelanggan ketika di musim perayaan, majlis atau keramaian. Namun, jenis tempahan pukal daripada nombor 3-5 telah menjadi pilihan kepada pelanggan yang datangnya daripada label-label pakaian tempatan dan antarabangsa. Kos jahitan yang murah, masa

jahitan yang pantas dan berupaya menerima apa jua kapasiti tempahan, menjadikan perkhidmatan ini mendapat permintaan yang tinggi di kalangan pelanggan golongan belia yang mahukan rekaan yang kreatif dan segar (Hidayah 2016).

Atas faktor berkenaan, kini para pengusaha PKS tempatan sedang beralih arah ke cabang pendapatan tersebut yang dilihat boleh menjana hasil dengan lumayan. Walaupun penghasilan tempahan pukal jauh lebih jimat dan murah, namun aspek kualiti perlu dilihat bagi memastikan produk yang dihasilkan menjamin kepuasan pelanggan. Justeru, pelaksanaan “Prosedur Operasi Piawai” yang sering digunakan oleh industri besar pembuatan pakaian, perlu ditekankan bagi memastikan kualiti produk terjaga, ketetapan masa dan kerahsiaan rekaan dapat dipatuhi (Brampton 2015). Terdapat juga penggunaan istilah “Prosedur Operasi Piawai” seperti Sistem Pembuatan Len, Sistem Perancangan dan Kawalan Pembuatan (*Production Planning & Control*), Proses Pembuatan Pakaian (*Apparel Manufacturing Process*) dan pelbagai lagi istilah yang menjurus kepada proses pembuatan pakaian (Pattanachai 2016; Das & Patnaik 2015). Walau bagaimanapun, proses kerja yang seragam harus disediakan untuk PKS pakaian agar aktiviti penghasilan produk lebih teratur dan berstruktur. Pendapat ini dipersetujui berdasarkan temu ramah bersama dengan pengusaha PKS pakaian dan juga pegawai daripada Jabatan Pembangunan Piawaian, SIRIM Berhad Malaysia. Ahmad Nasser (2015) juga menyatakan, tiga amalan sistem pembuatan yang kurang dicadangkan dan dilaksanakan dalam PKS adalah proses pembuatan, pengurusan bekalan dan susun atur sel.

2.4.4 Subsektor Perkhidmatan PKS

Corak perniagaan bagi pengusaha PKS di bawah subsektor perkhidmatan lebih dikenali sebagai peruncitan atau jualan borong, yang mana tertumpu kepada penjualan pakaian siap (*ready-to-wear*) dan ubahsuai (*customization*). Di dalam istilah fesyen industri, produk pakaian siap menyentuh dua segmen fesyen iaitu “*prêt-à-porter*” dan “*bridge*”, yang merangkumi produk sedia pakai, pasaran yang lebih meluas, harga lebih rendah dan saiz yang seragam (Anette 2014). Bagi PKS pakaian di Malaysia, produk pakaian siap yang dijual samada dalam bentuk peruncitan ataupun borong, datangnya daripada produk kilang (pengeluaran besar-besaran), yang dijual dalam saiz yang sama dan

rekaan yang seragam dengan harga yang sangat murah, manakala pakaian ubahsuai adalah perkhidmatan tambahan yang disediakan oleh pengusaha dimana, pakaian piawai yang dijual boleh diubah suai mengikut saiz pelanggan tertentu tanpa merubah rekaan asal produk.

Berbeza dengan syarikat pembuatan PKS, syarikat PKS di bawah subsektor ini lebih menumpukan perhatian kepada penjualan produk berbanding dengan penghasilan pembuatan pakaian. Berdasarkan temu bual bersama dengan tujuh syarikat PKS pakaian tempatan, menyatakan produk pakaian yang dijual kebiasaannya akan di tempah melalui syarikat pembuatan pakaian yang sedia ada. Rekaan produk pakaian yang berunsur generik dan tiruan sering menjadi pilihan untuk memenuhi permintaan pasaran. Produk generik ialah produk yang tidak mempunyai logo jenama atau tanda dagangan asal yang kadang kala menyamai produk-produk jenama yang sedia ada dan mempunyai harga pasaran yang murah (Zaini 2015). Penjualan produk generik ataupun tiruan boleh di dapati di kebanyakan syarikat PKS pakaian di Malaysia. Produk generik yang dijual oleh syarikat PKS pakaian Malaysia adalah terdiri daripada pakaian tradisional, pakaian moden, kasut dan sebagainya. Rajah 2.3 menunjukkan sebahagian pengusaha PKS pakaian di Sabah yang menjual produk pakaian generik.



Rajah 2.3 Penjualan produk generik oleh syarikat PKS di Sabah

Selaras dengan permintaan pelanggan yang pelbagai, maka banyak pengusaha PKS pakaian telah menyediakan perkhidmatan tambahan yang dikenali sebagai Ubahsuai. Menurut Puan Sharifah (pengusaha PKS pakaian yang beroperasi di Bangi, Selangor) menyatakan, konsep ubahsuai berlaku dimana terdapat permintaan untuk memotong produk pakaian standard mengikut saiz ukuran pelanggan seperti panjang lengan dan kain. Kadangkala perkhidmatan tambahan seperti menambah manik serta perhiasan lain juga sering diminta oleh pelanggan. Dalam hal ini, penambahan perkhidmatan tersebut secara tidak langsung dapat menarik pelanggan baru mahupun lama.

2.4.5 Cabaran dan Permasalahan Industri PKS Pakaian Malaysia

Industri PKS pakaian tidak dapat lari dari menghadapi cabaran dan permasalahan dalam melancarkan strategi perniagaan. Prestasi cemerlang menjadikan PKS peneraju dalam industri, prestasi yang rendah menjadikan PKS sengsara dan prestasi yang sederhana menjadikan PKS sekadar dapat bertahan sahaja (Saad, Haji & Ghani 2014). Namun pencapaian PKS di Malaysia masih di tahap yang sederhana dan sering mengharungi pelbagai masalah dan cabaran dalam usaha untuk mencapai prestasi dengan lebih baik (Saad et al. 2014).

Beberapa hasil daripada kajian lepas ada menunjukkan amalan lemah dalam pemasaran, penggunaan teknologi, kemahiran buruh, pengurusan kewangan dan gaya kepimpinan (Abdul Rahim et al. 2016; Mohd Noor 2015; Haron et al. 2010). Buerah & Hyssin (2014), ada menyatakan kelemahan dalam aspek pengetahuan dan pengurusan keusahawanan merupakan kelemahan utama bagi keusahawanan Bumiputra PKS. Abu et al. (2004), juga ada menyatakan faktor lokasi juga mempunyai pengaruh signifikan ke atas prestasi perniagaan. Walau bagaimanapun, dengan adanya pelbagai kemudahan, bimbingan dan kursus-kursus dalam bidang berkaitan yang di anjurkan oleh pelbagai agensi kerajaan seperti SME Corp, maka, kelemahan-kelemahan yang dinyatakan di atas dapat diatasi. Dana-dana pembiayaan juga disediakan oleh bank-bank tempatan dan SME Corp, untuk membantu syarikat PKS mempunyai masalah kewangan atau pembelian peralatan mesin untuk kegunaan sektor perkhidmatan dan juga perkilangan (SME CORP 2017).

Namun, permasalahan disebabkan oleh mempelbagaikan produktiviti dan perkhidmatan di pasaran, menjadi satu kelemahan yang harus diberi perhatian (Mohd Hassan 2007). Seperti yang telah dinyatakan di dalam Bab 1, pengusaha PKS sering bergantung kepada modul perniagaan yang sedia ada, iaitu dengan menyediakan produk dan perkhidmatan yang sama dan terlalu banyak di pasaran (Azman 2017). Dapatan daripada kajian susastera mendapati kemampuan PKS dalam mempelbagaikan produk dan perkhidmatan baru di pasaran masih tidak setaraf berbanding dengan organisasi yang lebih besar (Becheikh, Landry, & Amara 2006). Selain daripada itu, faktor kurangnya pengetahuan serta perancangan yang teliti dalam melaksanakan proses pembangunan produk juga harus diberi perhatian (Hidayah, Baba, & Mohd Fitri 2015). Jika dibandingkan dengan negara-negara maju yang lain, pengeluaran produk-produk PKS yang berinovasi dan bermutu masih di tahap yang rendah (Saad et al. 2014).

Hasil temu bual bersama beberapa usahawan PKS pakaian di Selangor, mendapati kesukaran untuk mempelbagaikan produk baru di pasaran yang mengikut cita rasa pelanggan menjadi cabaran utama bagi kebanyakan perniagaan PKS pakaian. Mereka perlu sentiasa memikirkan untuk menghasilkan produk atau perkhidmatan baru di pasaran bagi menarik perhatian pelanggan. Lambakan produk generik dan juga tiruan menyukarkan lagi proses pembangunan produk baru untuk dihasilkan. Oleh kerana ruang pasaran adalah sangat terhad, maka variasi kepelbagaian produk perlu ditingkatkan. Kebergantungan kepada produk yang sedia ada dan banyak di pasaran akan memberi permasalahan dari segi peratusan jualan, lambakan inventori dan mengukuhkan prestasi perniagaan untuk jangka masa yang panjang.

Selain daripada itu, syarikat PKS yang menjalankan aktiviti pembuatan pakaian juga menghadapi kesukaran dalam mempelbagaikan perkhidmatan tempahan. Tinjauan empirikal menunjukkan kebanyakan pengusaha PKS bergantung kepada pelanggan yang datang ke kedai dan membuat tempahan. PKS harus mempelbagaikan perkhidmatan agar kebergantungan jenis tempahan tersebut dapat di atasi. Produk PKS sering dimomokkan dengan produk kurang berkualiti, proses penghasilan yang lambat, harga yang tidak setimpal, saiz produk (ukuran) dan rekaan tidak sama seperti yang di bincangkan dan pelbagai lagi. Akibatnya, isu pemulangan produk berdasarkan ketidakpuasan hati menjadi satu permasalahan yang wujud di kalangan pengusaha PKS

pakaian Malaysia. Terdapat isu kesukaran dalam memenuhi kesemua kehendak pelanggan disebabkan oleh kepelbagaian permintaan yang kadang kala dilihat berada di luar kemampuan pihak pengeluar (Simgé 2013).

Kesemua isu ini merujuk kepada Proses Kerja Pembuatan (PKP) pakaian di mana, ia kurang dilaksanakan oleh pengusaha PKS pakaian dalam aktiviti perniagaan mereka. Pendapat ini disokong oleh dua orang pakar bidang dalam industri pakaian Malaysia iaitu Puan Roslina Harun daripada Jabatan Pembangunan Piawai, SIRIM Berhad Malaysia dan Puan Linda Chow, pengarah syarikat Workwear Design Sdn Bhd, merangkap pakar bidang industri pakaian dan tekstil untuk SIRIM Berhad Malaysia. Menurut mereka lagi, penglibatan prosedur ini amat penting untuk syarikat yang menjalankan apa sahaja perniagaan yang melibatkan penghasilan produk samada untuk industri besar ataupun kecil. Kepentingan PKP ini pada industri PKS harus diberi perhatian, berikutan proses prosedur yang dijalankan tidak seragam dan kurang dokumentasi untuk rujukan. Ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor dalaman dan luaran antaranya, penglibatan kos untuk menghasilkan PKP secara sistematik, kekurangan ilmu mengenai pentingnya PKP dan tidak melihat PKP ini sebagai satu bentuk sistem yang boleh membantu mereka dalam jangka panjang. Perlaksanaannya masih rendah di kalangan pengusaha industri kecil dan sederhana namun, menurut Puan Linda Chow, isu tersebut boleh di atasi jika amalan PKP dapat dijalankan secara piawai. Oleh yang demikian, syarikat PKS pakaian haruslah mencari alternatif dalam memastikan perkara-perkara yang dinyatakan di atas dapat dilaksanakan. Bagi memastikan nilai urusan sentiasa meningkat dari semasa ke semasa, para pengusaha yang terlibat di dalam industri perlu menyasarkan langkah-langkah transformasi bagi menunjukkan peningkatan perniagaan dengan lebih baik.

2.5 PELANGGANAN MASSA

Bahagian ini membincangkan secara terperinci konsep Pelanggan Massa yang meliputi definisi, perkembangan dan jenis-jenis Pelanggan Massa yang bermatlamat untuk menggambarkan faktor-faktor penting, strategi-strategi dan penyesuaian rantaian bekalan, serta peranan dan pengaruh yang wujud dalam faktor-faktor tersebut. Seterusnya bahagian ini juga akan membantu dalam membentuk asas modul dan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa untuk PKS pakaian di Malaysia.

2.5.1 Definisi Pelanggan Massa

Terdapat beberapa pandangan yang berbeza-beza dalam pentakrifan definisi konsep Pelanggan Massa yang diamalkan oleh penyelidik dan pengamal daripada kajian-kajian sedia ada mahupun yang lepas. Para penyelidik telah berusaha untuk menghasilkan definisi yang bersesuaian, namun ia masih belum lagi mencapai persetujuan yang diterima secara umum (Kaplan & Haenlein 2006; Piller 2005a; Duray et al. 2000). Definisi Pelanggan Massa bukanlah satu istilah mudah untuk difahami namun ia telah ditakrifkan dalam pelbagai proses yang berlaku di dalam aktiviti perniagaan yang berbeza-beza mengikut industri masing-masing (Christensen 2012; Palmu 2011).

Pentafsiran pertama istilah Pelanggan Massa yang diilhamkan oleh pengkaji Stan Davis (1987) yang merujuk kepada kombinasi konsep pengeluaran besar-besaran (*Mass Production: MP*) dan ubahsuai (*Customization*) (Helms et al. 2008). Ternyata ini merupakan definisi awalan yang menjadi titik utama dalam memahami istilah utama konsep Pelanggan Massa. Walau bagaimanapun, pada awal tahun 90-an, istilah Pelanggan Massa telah berubah ke arah strategi perniagaan berikutan perkembangan pesat industri dunia ketika itu. Produk Pelanggan Massa perlu dipasarkan berdasarkan pengeluaran besar-besaran berbanding dengan skala yang kecil sebelum ini (Pine II 1993). Oleh itu, penghasilan produk Pelanggan Massa perlu selari dengan pengeluaran besar-besaran, namun terma permintaan pelanggan masih dikekalkan (Edwin 2010). Ini secara tidak langsung telah menarik minat para industri dan juga akademik untuk mengkaji, mendalami dan memahami konsep tersebut yang disesuaikan dengan pasaran industri ketika itu.

Berdasarkan dapatan sorotan susastera yang lepas, terdapat lima terma definisi yang sering digunakan untuk menyatakan maksud istilah Pelangganan Massa. Lima terma tersebut seperti yang diterangkan di dalam Jadual 2.3.

Jadual 2.3 Definisi Pelangganan Massa

Jenis Terma	Rumusan	Sumber
Penglibatan pelanggan	“Pelangganan Massa dalam penyelidikan ini ditakrifkan sebagai satu strategi yang mampu memberikan perkhidmatan sama seperti pengeluaran besar-besaran, namun masih memenuhi keperluan setiap pelanggan individu/perseorangan, dengan menawarkan pilihan konfigurasi yang mempunyai kepentingan utama kepada pelanggan”.	(Daronkola 2017) (Sibilla 2016) (Olsson 2015) (Mehra, Ratna & Sonwaney 2015) (Stojanova et al. 2014) (Tseng, Hu & Wang 2013) (Bardakci & Whitelock 2005)
Produk/perkhidmatan	“Pelangganan Massa merupakan salah satu strategi pengeluaran yang menekankan penghasilan produk dan perkhidmatan secara individu berdasarkan rekaan, proses-proses yang fleksibel, dan integrasi bersama rantaian bekalan”.	(Simge 2013) (Peterson 2012) (Smith et al. 2012) (Rogoll & Piller 2011) (Yeung, Choi & Chiu 2010) (Pine II 1993)
Kos pembuatan dan harga peruncitan	“Pelangganan Massa merupakan satu konsep perniagaan yang memberi prestasi yang terbaik dalam kos pembuatan dan kualiti produk”.	(Fynes et al. 2014) (Thileepan 2014) (Ievtushenko et al. 2012) (Da Cunha et al. 2007) (Tu, Xie & Fung 2007) (Jiang, Lee, & Seifert 2006)
Proses Pembuatan produk	“Pelangganan Massa adalah gabungan antara konsep pengeluaran besar-besaran (<i>Mass Production</i>) dan ubahsuai (customize) yang mewujudkan satu sistem pembuatan yang lebih cekap dan mampu menghasilkan produk mengikut pengeluaran besar-besaran mengikut tempahan pelanggan”.	(Thileepan 2014) (Alapieti 2012) (Taylor et al. 2011) (Estephan & Tobiad 2008) (Duray 2002) (Ievtushenko et al. 2012)
Aktiviti pengedaran dan pemasaran	“Pelangganan Massa ialah satu strategi perniagaan yang berkait dengan keseluruhan pengurusan (operasi, pembuatan, pemasaran, pengedaran pengurusan inovasi, kejuruteraan, pengurusan sains) bertujuan menghasilkan produk mengikut pesanan pelanggan yang berkait dengan permintaan pelanggan”.	(Simge 2013) (Taylor & Renner 2013) (Bhardwaj & Fairhurst 2010) (Scholar, Kwan & Lau 2008) (Peterson & Ekwall 2007) (Skjelstad et al. 2000)

Antara kelima terma-terma tersebut, penggunaan terma ‘Penglibatan pelanggan’ sering dijadikan sebagai definisi utama bagi penyataan Pelangganan Massa. Menurut Sibilla (2016), terma penglibatan pelanggan adalah terma yang perlu penting dalam konsep Pelangganan Massa. Terma ‘penglibatan pelanggan’ ini juga meliputi maksud

mengikut memenuhi keperluan pelanggan, tempahan pelanggan, produk rekaan berunsur pelanggan dan masih relevan mengikut peredaran masa sehingga ke hari ini.

Manakala rumusan bagi terma lain seperti ‘Produk dan perkhidmatan’, ‘Kos pembuatan/harga peruncitan’ dan ‘Proses pembuatan produk’ mempunyai kaitan antara satu sama lain. Gabungan ketiga terma-terma tersebut telah memberi satu matlamat besar dalam mencapai keseimbangan antara fleksibiliti pembuatan dengan penghasilan produk Pelanggan Massa hampir dengan pengeluaran besar-besaran (Qiao, Lu, & McLean 2006). Dalam erti kata lain, untuk melaksanakan konsep Pelanggan Massa, terma-terma tersebut adalah penting untuk memastikan fleksibiliti pembuatan dalam menghasilkan kepelbagaian produk dan perkhidmatan Pelanggan Massa, selari dengan kos pembuatan yang rendah dan harga mampu milik (Scholar et al. 2008). Oleh yang demikian, ketiga-tiga terma tersebut adalah selari dengan definisi Pelanggan Massa. Terma daripada ‘Aktiviti pemasaran dan pengedaran’ telah digunakan pada penghujung tahun 2000-an sehingga kini, ia bersesuaian dengan rentak industri yang didominasi oleh sektor peruncitan pada masa itu. Ini berikutan ketidaktentuan pasaran yang sentiasa merubah-ubah, menjadikan konsep ini harus bertindak balas dengan perubahan pasaran yang sedia ada (Taylor et al. 2011). Ini secara tidak langsung memberi satu pengalaman membeli belah yang baru dan unik kepada pelanggan semasa berurusan dengan produk Pelanggan Massa.

Namun, berdasarkan dapatan kajian lepas menunjukkan, terma Pelanggan Massa masih bersifat umum dan ia boleh diselarikan dengan pelbagai jenis industri di dunia. Walaupun tiada dapatan menunjukkan terma Pelanggan Massa yang sesuai untuk industri kecil dan sederhana namun ia boleh dilihat sebagai satu idea sistematik yang melibatkan semua aspek pembuatan, pengeluaran, penjualan dan penghantaran yang memenuhi kepelbagaian produk dan perkhidmatan yang menjadi keperluan khusus untuk individu. Menurut Silveira et al. (2001), terma pembuatan, fleksibiliti pengeluaran, dengan kos yang rendah akan memberi satu strategi perniagaan yang membawa pecahan kepada industri pengeluaran besar-besaran. Walau bagaimanapun, definisi Pelanggan Massa harus selari dengan apa jua aktiviti perusahaan yang melibatkan apa jua corak perniagaan yang dijalankan oleh pihak pengusaha. Seperti yang telah diterangkan di dalam 2.4.3, corak perniagaan syarikat PKS yang dijalankan

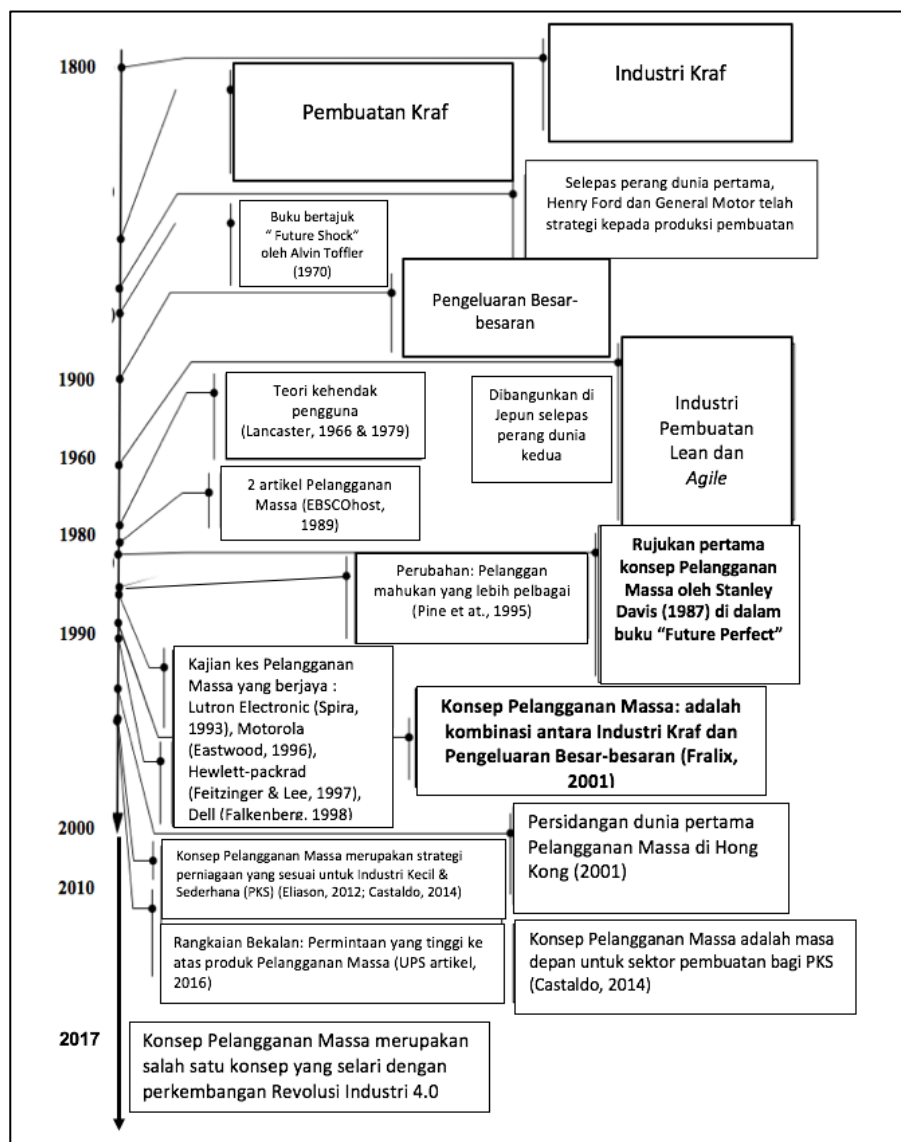
adalah Pengeluaran besar-besaran, pakaian siap dan ubahsuai. Untuk mendapatkan satu terma generik konsep Pelanggan Massa, maka ia harus disesuaikan dengan corak perniagaan syarikat PKS. Lima terma yang dinyatakan berdasarkan Jadual 2.3 akan dijadikan panduan untuk kelangsungan sepanjang kajian dijalankan. Walau bagaimanapun, terma Pelanggan Massa yang lebih khusus akan dihasilkan di penghujung kajian ini bagi mendapatkan lebih kepastian. Maka terma generik konsep Pelanggan Massa adalah seperti berikut:

“Terma Pelanggan Massa untuk industri kecil dan sederhana ini merangkumi kesemua aspek pembangunan dalam mempelbagaikan produk/perkhidmatan, menepati keperluan kehendak pelanggan dengan harga mampu milik dan yang paling penting selari dengan fleksibiliti aktiviti pembuatan untuk industri kecil dan sederhana”.

2.5.2 Revolusi Pelangganan Massa

Garis masa pada Rajah 2.4 yang mengambil pendekatan daripada kajian Comstock (2004), adalah sangat berguna untuk memahami sejarah perkembangan konsep Pelangganan Massa yang bermula daripada revolusi pembuatan kraf pada tahun 1800-an. Pada abad ke-18 iaitu sebelum revolusi perindustrian, sebahagian besar industri yang terlibat pada ketika itu dimonopoli oleh industri pembuatan kraf. Proses pembuatan produk kraf hanya dilakukan oleh orang perseorangan yang lazimnya mempunyai kemahiran yang tinggi di dalam penghasilan produk tersebut. Penghasilannya dibuat sepenuhnya menggunakan tangan tanpa bantuan alat mesin pada ketika itu. Ketelitian pembuatannya dan pengeluaran yang terhad kepada pelanggan yang tertentu dan berkemampuan sahaja, membuatkan produk kraf tersebut tampak lebih eksklusif, unik dan mahal (Fralix 2001).

Bermula tahun 1900-an, apabila munculnya revolusi perindustrian, permintaan industri pembuatan kraf beransur menurun berikutan kemunculan industri MP yang diperkenalkan oleh pengeluar kereta jenama Henry Ford (Hounshell 1984). Berbeza dengan industri pembuatan kraf, konsep MP lebih dikhususkan untuk pengeluaran dalam kuantiti yang besar, telah menjadi pilihan di kalangan orang ramai berikutan penawaran harga produk mampu dimiliki oleh pelanggan (Yeung et al. 2010). Walaupun sebelum ini, produk pembuatan kraf lebih mengkhususkan penghasilan produk mengikut cita rasa dan bajet peribadi, namun konsep MP telah mula menggantikan industri pembuatan kraf tersebut dengan tidak mengambil kira cita rasa pelanggan. Maka penghasilan produk yang didominasi oleh pasaran yang besar telah menjadi pilihan bagi kebanyakan aktiviti perniagaan ketika itu (Bof 2011). Maka tidak hairanlah hampir kesemua pengeluar pembuatan di dunia telah beralih arah kepada konsep tersebut yang mampu mendatangkan hasil yang lumayan kepada pengusaha kilang dan sekali gus memberi peluang pekerjaan kepada orang ramai.



Rajah 2.4 Garis masa yang menunjukkan perkembangan revolusi Pelanggan Massa (Comstock 2004).

Pada era 1960-an, kebangkitan drastik fenomena baru yang mengutamakan penyediaan produk mengikut pilihan pelanggan telah berlaku (Lancaster 1966), ini berikutan permasalahan yang terjadi yang menyaksikan lambakan produk generik MP di pasaran yang mempengaruhi harga, serta kualiti produk sesuatu jenama pakaian (Brunot 2013). Pengusaha pembuatan pakaian pula mengalami tiga perkara permasalahan iaitu, kelewatan proses pembuatan, kesukaran mengubah rekaan produk dan tidak dapat mencapai piawai kualiti yang dikehendaki (Jane 2001). Oleh yang demikian, satu mode baru perlu diperkenalkan bagi memberi keseimbangan kepada permasalahan yang dinyatakan. Walaupun konsep pembelian masih dalam produk piawai, namun ciri-ciri permintaan mengikut keperluan pelanggan sentiasa berbeza-

beza (Harzer 2013). Perkembangan ini telah menarik minat pengkaji Stan Davis (1987), untuk mencipta satu kaedah yang boleh mencapai keperluan pelanggan dan dalam masa yang sama boleh disesuaikan dengan pasaran MP.

Kotler (1989), telah membentangkan artikel ilmiah yang pertama menyamai konsep Pelanggan Massa yang merupakan suatu strategi perniagaan yang boleh berkhidmat kepada dua perkara penting di dalam pasaran iaitu, memenuhi pasaran individu dan penghasilan dalam pasaran secara besar-besaran (Byatt 2001). Konsep ini telah mendapat perhatian pelbagai industri besar dunia dan berjaya diketengahkan di dalam proses pembuatan mereka. Kejayaan ini telah membuka mata pelbagai jenama besar dunia untuk mengetengahkan konsep ini sebagai satu strategi perniagaan. Walau bagaimanapun, konsep ini masih dilihat pada tahap permulaan, berikutan teknologi yang berkaitan seperti Internet dan lain-lain masih perlahan pada era tersebut.

Pada tahun 1990an sehingga kini, perkembangan konsep Pelanggan Massa dilihat telah memberi impak yang tinggi kepada industri mahupun bidang ilmiah (Harze 2013). Adaptasi amalan konsep Pelanggan Massa telah memberi banyak kejayaan kepada pelbagai jenis industri besar dunia, antaranya Lutron Electronic (Spira 1993), Motorola (Eastwood 1996), Hewlett-Packard (Feitzinger & Lee 1997) dan pelbagai lagi. Adaptasi pelanggan konsep Pelanggan Massa di kalangan pengusaha perniagaan bukan sahaja mempelbagaikan produk/perkhidmatan baru di pasaran malah memberi kelebihan yang unik di kalangan pesaing industri. Malah, konsep Pelanggan Massa dilihat mempunyai masa depan yang baik di dalam industri kecil dan sederhana (PKS) berdasarkan aktiviti antara pengusaha dan pelanggan yang dijalankan dengan mudah dan tulus (Castaldo 2014; Stojanova et al. 2012).

Terbaru, konsep Pelanggan Massa dilihat merupakan salah satu unsur utama dan berpotensi dalam perkembangan Revolusi Perindustrian Keempat (Industri 4.0) masa kini (Mylchreest 2017). Produk dan perkhidmatan Pelanggan Massa melalui industri 4.0 boleh menghasilkan lebih banyak produk yang memberi tumpuan kepada kehendak pelanggan. Ini kerana, produk dan perkhidmatan yang dibuat melalui pesanan penggunaan teknologi maklumat yang sinonim dengan industri 4.0 telah menjadi pilihan pelanggan masa kini. Revolusi Industri 4.0 menekankan konsep Pembuatan-

Pelanggan (*manufacturing-to-consumer: M2C*), merupakan satu model baru yang memberi manfaat kepada pelanggan dan juga pengeluar di mana ia dapat mengurangkan perantaraan antara kedua pihak sekali gus (Lyndsay 2016).

Ini merupakan satu unsur yang penting dalam memastikan konsep Pelangganan Massa dapat dijalankan dengan berjaya. Sebagai contoh pengeluar utama syarikat gergasi jenama dunia seperti Nike dan Adidas, telah melancarkan laman portal Web khusus yang membolehkan pelanggan mereka bentuk kasut peribadi dengan menyediakan keperluan estetika dan fungsi yang digemari, malah disediakan juga perkhidmatan tambahan yang membolehkan pelanggan melihat keadaan rekaan kasut yang di reka secara 3 dimensi (Hessman 2014). Oleh yang demikian, perkembangan adaptasi konsep Pelangganan Massa telah menjadi satu trend bagi pelbagai industri yang terlibat. Oleh kerana permintaan pelanggan masa kini memerlukan sesuatu yang unik dan disesuaikan dengan permintaan mereka, maka konsep Pelangganan Massa dilihat berjaya dalam memenuhi ruang permintaan tersebut tanpa memberi permasalahan kepada pembekal yang terlibat.

2.5.3 Perkembangan Pelangganan Massa di dalam Industri Pakaian Dunia

Konsep Pelangganan Massa di dalam industri pakaian dunia juga tidak terkecuali dari menghadapi trend cabaran besar menjelang abad ke-21. Ini kerana trend permintaan pelanggan yang pelbagai menjadikan revolusi industri pakaian dunia senantiasa berubah-ubah (Peterson 2016). Menurut Prof, Mohammad Md Yusoff di dalam rencana utusan yang bertajuk “Wujudkan sinergi industri pembekalan dan peruncitan”, menyatakan strategi perniagaan perlu beralih dan berkolaborasi bersama dengan konsep Pelangganan Massa di dalam memenuhi ledakan kuasa kehendak pelanggan yang sentiasa berubah-ubah (Yusof et al. 2015). Menurut kajian daripada Nayak et al, 2015, terdapat tiga perkara yang dikenal pasti akan merubah perkembangan industri pakaian dunia iaitu perkhidmatan individu, permintaan pelanggan tanpa terhad dan masa tindak balas yang pantas.

Perkembangan Pelangganan Massa di dalam industri pakaian telah didominasi oleh pengeluar industri besar yang dilihat lebih berjaya (Suzic et al. 2012). Industri besar yang mempunyai kumpulan penyelidikan dan pembangunan yang

tersendiri, mempunyai peralatan yang mencukupi, bantuan alatan teknologi yang terkini serta sistem pengurusan yang baik telah membawa konsep ini ke arah yang lebih mempan (Piller 2004). Di tambah pula, pengeluar industri besar sudah bersedia untuk menerima tempahan daripada pelbagai jenama pakaian dunia yang ingin menghasilkan produk Pelanggan Massa pada kuantiti yang besar (Piller & Kumar 2006). Jenama-jenama peruncitan dunia, antaranya Nike, Adidas, Levi, Louis Vuitton, Prada Customize, Longchamp, Neiman Marcus, Manolo Blahnik, British Burberry dan pelbagai lagi (Heinung 2011) juga telah menggunakan konsep ini untuk mempelbagaikan produk dan perkhidmatan mereka.

Tiada minimum kuantiti yang khusus untuk produk Pelanggan Massa yang diperlukan (Piller & Kumar 2006), namun, bilangan tempahannya harus mengikut keupayaan pengeluar industri dalam memenuhi keperluan permintaan pelanggan. Syarikat pengeluar besar yang kukuh mudah menyediakan produk Pelanggan Massa dengan lebih khusus pada kuantiti yang setara dengan pasaran MP. Namun syarikat pengeluar dari industri kecil dan sederhana berperanan membantu syarikat pengeluar besar dalam menyediakan produk khusus (Crinis 2012) seperti produk Pelanggan Massa. Ini menunjukkan kerjasama jaringan industri besar dan kecil adalah penting dalam memenuhi pasaran yang semakin kompetitif. Sebagai contoh, jenama Burberry daripada England telah menggunakan platform Pelanggan Massa untuk melancarkan produk Burberry jaket secara '*Bespoke*' yang boleh ditempah secara khusus dan eksklusif (Rajah 2.5), yang membolehkan pelanggan memuat pilihan lebih dari 12 juta pilihan aksesori tambahan seperti warna fabrik, gaya, butang baju, dan pelbagai lagi parameter yang lain untuk penghasilan produk "Kot Trenc" (Bof 2011). Menurut jurucakap jenama Burberry, Christopher Bailey, penyediaan produk tersebut meningkat melebihi 12% pada tahun 2013 dan jangkaan peningkatan berlaku berikutan penambahan perkhidmatan yang disediakan untuk menarik minat pelanggan (Burberry Group Report 2013).



Rajah 2.5 Produk Pelanggan Massa “Kot Trenc” dari jenama Burberry ‘Bespoke’ (Lariviere 2011).

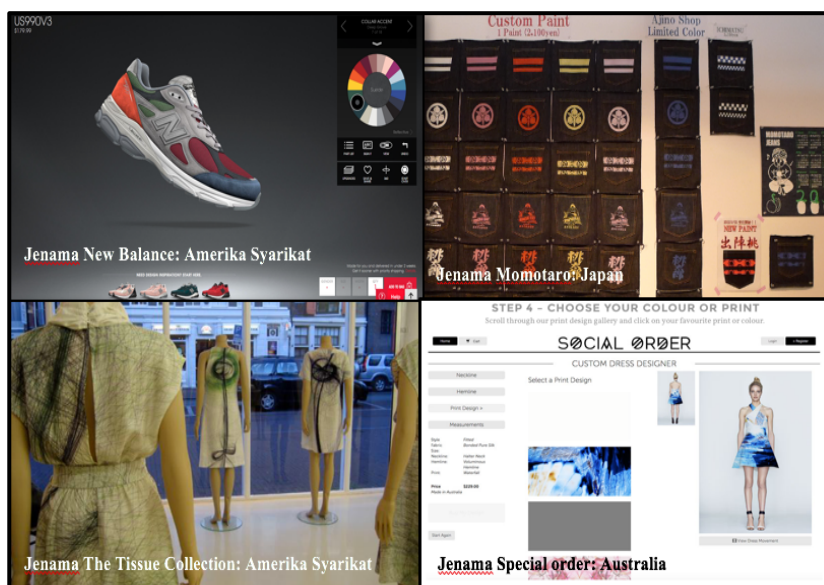
Selain daripada itu, jenama mewah Louis Vuitton (LV) dari Perancis juga mengambil langkah sama dalam memperkenalkan produk Pelanggan Massa di dalam produk/perkhidmatan mereka. Di mana pihak LV telah memperkenalkan perkhidmatan yang membolehkan pelanggan menulis nama mereka pada mana-mana produk keluaran LV melalui hasilan jalur warna (Sophie 2015) tanpa mengenakan sebarang bayaran tambahan. Ini bukan sahaja mewujudkan suatu produk yang beridentiti tersendiri, malah ia juga memberi satu kepuasan kepada pelanggan akan produk yang dimiliki berlainan dengan produk yang sedia ada. Perkembangan konsep Pelanggan Massa bukan hanya terhad kepada jenama-jenama mewah sahaja malah ia turut mendapat sambutan daripada jenama pakaian jalanan, pakaian sukan ataupun pereka fesyen (Peterson 2016; Barman & Canizares 2015; Liao & Lee 2010).

Antaranya adalah jenama sukan ‘New Balance’ dari Amerika Syarikat telah melancarkan produk Pelanggan Massa yang diberi nama NB-1, yang memberi pilihan kepada pelanggan untuk menukar warna kasut sukan mengikut cita rasa masing-masing (Rajah 2.6). Kemampuan jenama ini dalam mengeluarkan 990 model kasut

membuktikan permintaan pelanggan terhadap jenama kasut ini sangat tinggi dan mendapat keuntungan sebanyak \$69 bilion sejak tahun 1992. Berdasarkan permintaan pelanggan yang tinggi di luar Amerika Syarikat dan Eropah, kasut New Balance telah menyediakan ciri-ciri istimewa dari segi rekaan dan teknikal kasut dan sekali gus membezakan jenama ini dengan syarikat jenama kasut yang lain.

Selain daripada itu, jenama pakaian ‘Momotaro’ dari negara Jepun juga menggunakan pendekatan yang sama di dalam penghasilan rekaan seluar jean poket belakang (Rajah 2.6). Permintaan produk ‘Momotaro Jean’ jelas menunjukkan permintaan pelanggan terhadap sesuatu produk yang lebih khusus semakin meningkat dan memberi keupayaan syarikat tersebut dalam menyediakan jumlah kuantiti mengikut keperluan pelanggan. Jenama pakaian ‘The Social Order’ dari Australia dan pereka grafik jenama ‘Reas’ dari Amerika Syarikat turut menggunakan pendekatan sama di dalam penghasilan pakaian jalanan (Rajah 2.6). Menurut jenama ‘The Social Order’ dari Australia, permintaan terhadap produk Pelanggan Massa ini meningkat terutamanya permintaan dari golongan generasi muda yang gemar membuat tempahan melalui laman sesawang. Jenama ‘Reas’ pula telah bekerjasama dengan pereka fesyen tempatan dalam menghasilkan produk Pelanggan Massa melalui cetakkan grafik ke atas fabrik yang membolehkan pihak pelanggan membuat pilihan mengikut corak dan rekaan yang dikehendaki. Bukan itu sahaja, pelbagai jenama lain yang turut menggunakan pendekatan Pelanggan Massa, iaitu Levi Strauss, Custom Foot Inc., Second Skin Swimwear, Pietrafesa Corp, Lands’ End Company, Ascot Chang, dan pelbagai lagi (Nayak et al. 2015; Raeve et al. 2012; Stojanova et al. 2012).

Ini menunjukkan konsep Pelanggan Massa telah diguna pakai oleh pengamal industri pakaian di serata dunia.



Rajah 2.6 Rangkaian jenama dunia yang menyediakan perkhidmatan produk yang berkonsepkan Pelanggan Massa. (New Balance: www.newbalance.com, Momotaro: www.momotarojeans.com.jp, The Tissue Collection: (Raeve et al. 2012) dan Social Order: www.socialorder.com.au)

Selain daripada itu, fenomena penggunaan teknologi oleh pengguna alaf baru, yang mana pelanggan gemar melibatkan diri di dalam aktiviti mereka bentuk yang dikenali sebagai penghasilan bersama (Isak 2013), telah menjadi perkara yang penting bagi perkembangan konsep Pelanggan Massa. Ledakan teknologi yang diguna pakai oleh setiap lapisan pelanggan yang sangat mementingkan gaya serta perubahan sosial yang cenderung berkomunikasi dengan pelbagai urusan melalui hujung jari, akan membuatkan konsep ini menjadi satu keperluan penting bagi setiap pengamal industri pakaian. Hal ini telah dipersetujui oleh beberapa pengkaji yang mengandaikan bantuan teknologi dapat membantu dalam melaksanakan proses Pelanggan Massa di antara pengusaha dan juga pelanggan. Sebagai contoh yang diamalkan oleh jenama pakaian Nike, Ralph Lauren dan JC Penney, di mana kesemua informasi pelanggan disimpan di dalam sistem Pengenalan Frekuensi Radio (RFID) untuk tujuan aktiviti pemasaran dan proses pembuatan (Yeung et al. 2010). Tidak kurang juga perkembangannya dari segi dapatan ilmiah yang dijalankan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu. Jumlah artikel, jurnal dan penyelidikan tesis ilmiah yang membincangkan konsep Pelanggan Massa serta yang kaitan dengannya, banyak di bincangkan sehingga ke hari ini. Jadual 2.4 menunjukkan ringkasan kajian ilmiah perlaksanaan dan penggunaan konsep Pelanggan Massa yang berkaitan dengan industri pakaian dunia.

Jadual 2.4 Sorotan susastera yang melibatkan konsep Pelangganan Massa di dalam industri pakaian.

Rumusan Kajian	Jenis Industri	Sumber
Bagaimana produk ubahsuai menggegarkan industri pakaian	Pakaian: Rekaan produk	(Sarah 2017)
Pengaruh pergerakan konsep Pelangganan Massa dalam industri Tekstil dan pakaian	Pakaian: Aktiviti pelanggan dalam pembangunan produk	(Adriana et al. 2017)
Strategi Pelangganan Massa	Pakaian: Perlaksanaan konsep	(Peter 2017)
Tabiat Pelanggan konsep Pelangganan Massa	Pakaian: Tabiat Pelanggan	(Hala 2016)
Revolusi Pelangganan Massa: Kajian Kes ke atas pasaran kasut Sukan	Pakaian: Kasut	(Gracia & Winkelhues 2016)
Reka bentuk bersama konsep Pelangganan Massa dalam produk pakaian secara lengkap	Pakaian: Pakaian kait	(Peterson 2016)
Peranan konsep Pelangganan Massa di dalam industri	Pakaian: Pengurusan	(Nayak et al. 2015)
Peranan pelanggan dalam merealisasikan proses rekaan di dalam proses pembuatan	Pakaian: Pengurusan	(Daamen 2015)
Memberi penekanan akan proses pembuatan Masalah Operasi dalam melaksanakan konsep Pelangganan Massa	Pakaian: Peruncitan Pakaian: Pengurusan	(Ribeiro et al. 2014) (Bellemare et al. 2014)
Penglibatan mereka bentuk produk Pelangganan Massa	Pakaian: rekaan	(Wenping 2014)
Perancangan proses konsep Pelangganan Massa	Pakaian: kasut	(Simge 2013)
Perlaksanaan produk dari konsep <i>Mass Production</i> kepada konsep Pelangganan Massa: Menyentuh akan proses pembuatan	Pakaian: sukan	(Dong et al. 2012)
Perancangan operasi	Pakaian: Pengurusan	(Berit & Müller 2012)
Penglibatan produk Custom dalam menggunakan pendekatan teknologi	Pakaian: Teknologi	(Peterson 2012)
Kerangka kerja Proses operasi konsep Pelangganan Massa	Pakaian: Seluar Jean	(Alapieti 2012)
Kepentingan penglibatan pelanggan	Pakaian:	(Can 2008)
Rekaan di dalam konsep Pelangganan Massa	Pakaian: janaan	(Lee et al. 2006)

Rumusan Jadual 2.4 menunjukkan, kebanyakan kajian yang terlibat dengan konsep Pelangganan Massa menumpukan kepada proses penghasilan reka bentuk pakaian dan proses pembuatan. Selain daripada itu, tumpuan juga diberi khusus kepada penglibatan pelanggan ke atas pelbagai proses pembuatan yang melibatkan pembangunan produk. Rata-rata kajian menunjukkan pentingnya penglibatan pelanggan dalam menjalankan konsep Pelangganan Massa di dalam industri pakaian.

2.5.4 Pelangganan Massa di Malaysia.

Perkembangan konsep Pelangganan Massa di Malaysia banyak dibincangkan secara ilmiah di dalam industri automotif, perumahan, pembinaan, pengkomputeran, kejuruteraan dan teknologi maklumat (Hamzah et al. 2010; Fakhrizzaki & Yasin 2010; Rosli 2007). Adaptasi sebenar juga ada dijalankan ke atas syarikat-syarikat di Malaysia seperti IBM Malaysia (Peters & Saidin 2000), Proton dan Perodua (Mohan 2012), syarikat perumahan (Daud et. al. 2012) dan pelbagai lagi. Walau bagaimanapun, kajian konsep ini ke atas industri pakaian di Malaysia masih berkurangan jika dibandingkan dengan industri-industri lain di Malaysia.

Seperti yang sedia maklum, pengenalan konsep ini telah mendapat liputan yang besar di dalam industri pakaian dunia (Adriana et al. 2017), namun konsep ini masih samar-samar jika dilihat perkembangannya di dalam industri pakaian di Malaysia. Berdasarkan temu bual bersama-sama pengusaha PKS yang terlibat secara langsung dengan industri pakaian di Malaysia, punca pemahaman terhadap maksud, potensi dan keberkesanan konsep Pelangganan Massa masih di tahap yang rendah. Rata-rata pengusaha hanya memahami konsep tempahan khusus (*made-to-measure*) dan bukannya tempahan khusus yang boleh dijalankan sebagai aktiviti pengeluaran besar-besaran. Namun ia tidak dapat dinafikan produk Pelangganan Massa telah menjadi satu trend dalam dunia fesyen terkini dan menjadi penggemar oleh generasi muda. Menurut salah seorang pengusaha PKS pakaian, Encik Illyas, trend produk Pelangganan Massa mungkin popular di kalangan jenama fesyen antarabangsa, namun perkembangannya dalam industri fesyen tanahair masih berkurangan.

Walaupun peratusan tempahan khusus meningkat di Malaysia (Zaharah & Chik 2006), namun, ia hanya dihasilkan untuk tempahan kuantiti tidak melebihi satu unit. Jika pengusaha dapat memahami potensi konsep Pelangganan Massa, maka kuantiti tempahan khusus boleh dikeluarkan secara besar-besaran dan secara tidak langsung memberi pulangan yang tinggi kepada pengusaha syarikat.

2.5.5 Modul Adaptasi Pelangganan Massa

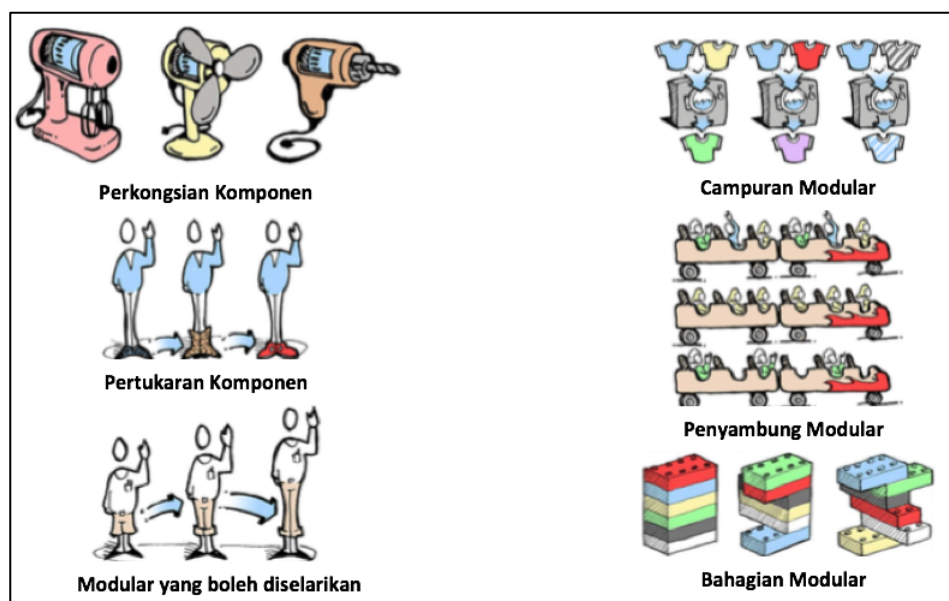
Modul adaptasi Pelangganan Massa merupakan panduan utama yang sering dirujuk bertujuan untuk mencapai kelancaran adaptasi konsep Pelangganan Massa (Duray et al. 2000; Lampel & Mintzberg 1996). Ia juga sering dijadikan sebagai satu titik awalan dan akhiran bagaimana hubungan integrasi antara penglibatan pelanggan dan proses pembuatan berlaku dalam proses menghasilkan produk Pelangganan Massa (Edwin 2010). Antara kriteria utama modul adaptasi Pelangganan Massa ini adalah bagaimana tahap penyertaan pelanggan berlaku dan bergerak dari proses awalan sehingga proses akhiran dalam pengeluaran (Johansson 2011). Modul adaptasi Pelangganan Massa ini juga sering digunakan oleh pengamal industri bagi melihat jenis penyesuaian yang mana bersesuaian dengan aktiviti perniagaan mereka. Maka dengan itu, modul Pelangganan Massa dilihat adalah perkara utama perlu disediakan sebelum perlaksanaan konsep Pelangganan Massa.

Berdasarkan kajian lepas, modul adaptasi Pelangganan Massa telah dihasilkan sekitar tahun 90an mengambil kira faktor seperti penglibatan pelanggan, penghasilan produk, mudah ubah suai (modular), jenis proses operasi dan penglibatan teknologi (Alapieti 2012; Yeung et al. 2010). Modul yang dicapai ini harus memberi maklumat pemahaman terhadap jenis-jenis Pelangganan Massa yang bersesuaian yang membolehkan pengusaha perniagaan untuk memahami dan seterusnya memilih untuk diadaptasi di dalam strategi perniagaan mereka (Silveira et al. 2001). Walaupun faktor penentu adalah penglibatan pelanggan, namun modul yang dipilih perlu tidak mengganggu proses pembuatan yang sedia ada, malah ia seharusnya membantu pengusaha perniagaan dalam melaksanakan strategi perniagaan mereka (Steiner et al. 2013).

Walau bagaimanapun, terdapat banyak percubaan yang telah dibuat untuk menghasilkan modul adaptasi konsep Pelangganan Massa (Pero & Ana Trpeska 2011), namun, kajian masih tetap dijalankan sehingga ke hari ini. Menurut temu ramah bersama Prof. Frank Piller, pakar Pelangganan Massa, menyatakan bahawa modul-modul adaptasi Pelangganan Massa yang dihasilkan berdasarkan kajian susastera mempunyai kriteria yang utama iaitu memberi kelebihan kepada pelanggan untuk turut

serta dalam keseluruhan proses pembangunan produk dan ia harus mendapat sokongan yang penuh daripada pengurusan proses pembuatan. Semakin tinggi tahap penyertaan pelanggan, maka semakin tinggi produk Pelanggan Massa dapat dihasilkan. Ia juga secara tidak langsung memberi keuntungan yang tinggi kepada pihak pengeluar.

Berdasarkan kajian lepas, modul awalan adaptasi Pelanggan Massa bermula dengan modul generik yang menyediakan pakej-pakej asas yang membolehkan pelanggan menambah, mengubah dan membuat produk mengikut keperluan dan kehendak pelanggan berdasarkan produk generik yang sedia ada. Modul ini lebih dikenali sebagai modul “Jenis Klasifikasi Modular” yang diperkenalkan oleh Kar Ulrich dan Karen Tung pada 1991 (Ulrich 1994). Ulrich & Tung memperkenalkan lima jenis modul Pelanggan Massa iaitu “Perkongsian komponen”, “Pertukaran komponen”, “Modular yang boleh diselarikan”, “Campuran Modular”, “Penyambung modular” dan “Bahagian modular” (rujuk Rajah 2.7). Modul adaptasi Pelanggan Massa daripada Ulrich & Tung merupakan modul asas yang sering digunakan untuk pembinaan modul-modul adaptasi Pelanggan Massa yang lain.



Rajah 2.7 Contoh modul Pelanggan Mass adaptasi daripada Ulrich dan Tung (Peter 2017)

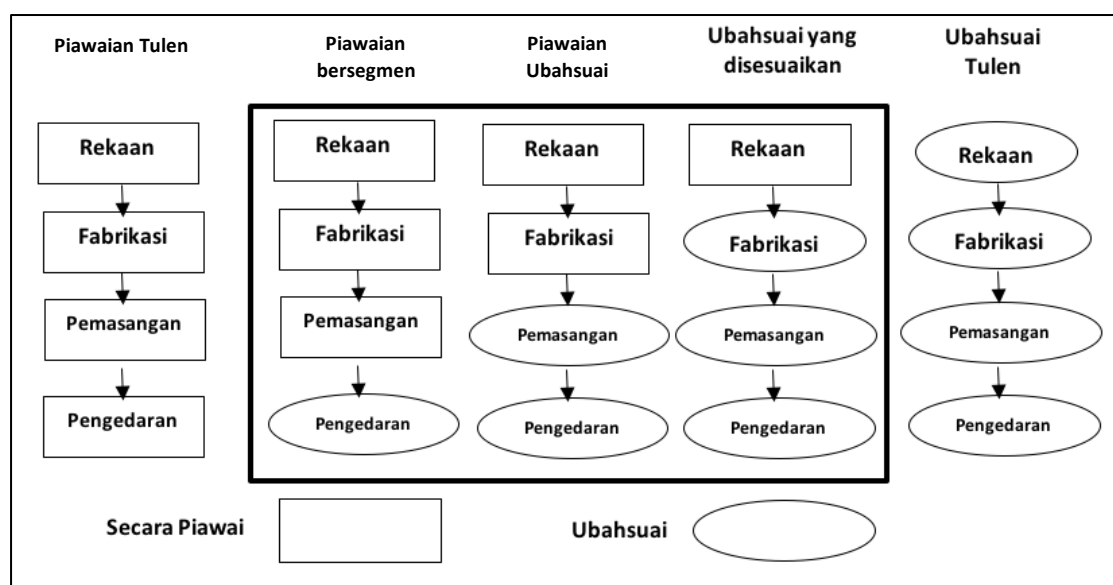
Seterusnya, Pine (1993) telah menghasilkan modul Pelanggan Massa berdasarkan kajian pasaran yang tidak menentu yang dibuat ke atas 250 orang pelanggan dan 164 syarikat dari pelbagai industri. Hasil dapatan telah mengenal pasti lima modul Pelanggan Massa iaitu “Perkhidmatan Ubahsuai”, “Ubahsuai mendalam”, “Titik ubahsuai penghantaran” dan “Modular”, mewakili faktor perlaksanaan organisasi di dalam industri manakala “Memberi maklum balas yang cepat” mewakili faktor permintaan pasaran daripada pelanggan (rujuk Rajah 2.8). Kedua faktor ini adalah penting untuk memastikan kelancaran proses Pelanggan Massa. Modul Pine lebih memfokuskan penyediaan produk Pelanggan Massa dalam bahagian pemasaran dan penghantaran. Namun, penambahan modul modular pada strategi kelima dilihat kurang selari dengan empat modul yang sedia ada.



Rajah 2.8 Modul pendekatan Pine (1993)

Limpel dan Mintzberg (1996) pula menetapkan dua pembahagian modul yang dilakukan berdasarkan keperluan syarikat rangkaian bekalan dan keperluan konsep Pelanggan Massa. Lima modul mewakili keperluan konsep Pelanggan Massa iaitu, “Piawaian tulen”, “Piawaian bersegmen”, “Piawaian ubahsuai”, “Ubahsuai yang disesuaikan” dan “Ubahsuai Tulen”. Manakala empat modul mewakili syarikat berantai iaitu “Rekaan”, “Fabrikasi”, “Pemasangan” dan “Pengedaran”. Modul Limpel dan Mintzberg lebih menitik beratkan proses aliran perlaksanaan antara konsep Pelanggan Massa dan proses pembuatan di dalam syarikat yang terlibat (rujuk Rajah 2.9).

Pendekatan modul Lempel dan Mintzberg dilihat lebih baik berbanding dengan modul Pine berdasarkan modul klasifikasinya yang terperinci dan boleh dilihat dari segi perlaksanaannya di dalam proses pembuatan (Stump 2008). Modul Lempel dan Mintzberg juga menunjukkan tahap ubahsuai yang tinggi di dalam modul “Ubahsuai Tulen” dan tahap ubahsuai terendah iaitu model “Piawaian tulen”. Modul Lempel dan Mintzberg boleh dijadikan panduan kajian dalam pembinaan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa.

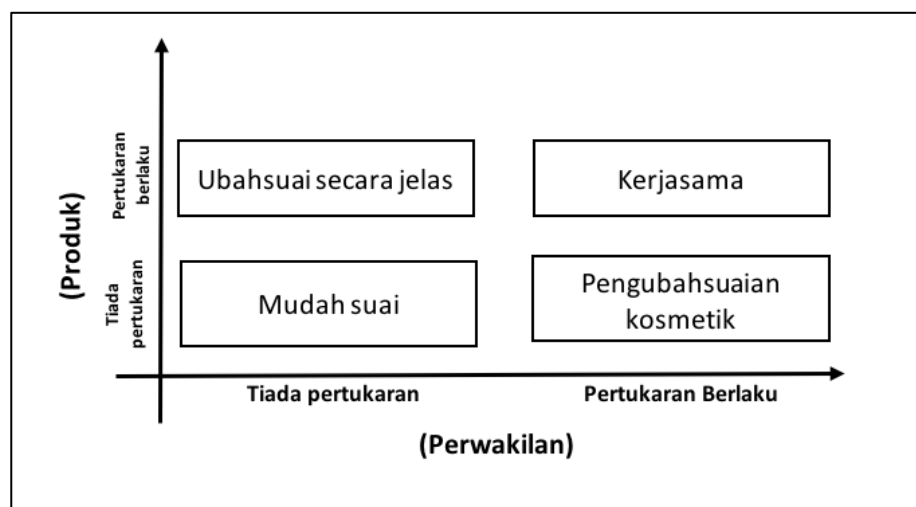


Rajah 2.9 Pendekatan strategi Pelanggan Massa modul Lempel dan Mintzberg (1996)

Ross (1996) mencadangkan lima modul berdasarkan tahap kesesuaian kehendak industri ketika itu. Modul tersebut adalah “Penyesuaian Teras”, “Penyesuaian selepas produk”, “Penyesuaian peruncitan”, “Penyesuaian individual” dan “Pilihan penambahan”. Pendekatan modul Ross yang lebih mementingkan elemen teras Pelanggan Massa telah memberi peluang kepada syarikat pengeluar untuk menyediakan perkhidmatan tersebut mengikut kesesuaian yang dijalankan oleh syarikat pengeluar tersebut (Senanayake 2004). Pengeluar boleh mereka bentuk pelbagai produk berdasarkan trend semasa dan disesuaikan dengan pilihan pelanggan. Seterusnya, pendekatan modul “Pilihan penambahan”, disediakan dengan memberi peluang kepada pelanggan untuk membuat sebarang penambahan ke atas produk Pelanggan Massa yang telah disediakan (Senanayake 2004).

Spira (1996) juga membangunkan modul Pelanggan Massa yang mempunyai persamaan dengan modul Pine (1993) dan Silveira et al. (2001). Modul Spira lebih memfokuskan kepada “Pembungkusan rekaan khusus”, “Perkhidmatan yang lebih khusus”, “Produk ubahsuai yang boleh ditambah”, “Pemasangan modular”. Menurut Spira tahap modul Pelanggan Massa yang terendah adalah dari Pembungkusan rekaan khusus, diikuti dengan Perkhidmatan yang lebih khusus dan seterusnya modul Produk ubahsuai yang boleh ditambah. Manakala Modul Pemasangan modular dikatakan mempunyai tahap modul Pelanggan Massa yang tinggi (Silveira et al. 2001). Pendekatan modul Spira juga diguna pakai di dalam modul Silveira (2001).

Gilmore & Pine (1997) pula mencadangkan empat pendekatan yang ditambahbaik berdasarkan modul Pine (1993) sebelum ini. Empat modul tersebut adalah “Mudah suai”, “Pengubahsuaian kosmetik”, “Ubahsuai secara jelas” dan “Kerjasama” (Rajah 2.10). Modul ini mementingkan proses komunikasi antara pelanggan dengan pengusaha dalam memberi penjelasan penglibatan pelanggan di dalam aktiviti pembangunan reka bentuk produk (Estephan & Tobias 2008). Perlaksanaan modul ini boleh digunakan secara berasingan atau berkumpulan mengikut keperluan syarikat dan juga pelanggan. Cadangan modul “Ubahsuai secara jelas” yang diperkenalkan adalah satu cadangan baru yang berbeza dengan modul-modul yang lain, dimana Pine menjelaskan pelanggan boleh mendapatkan produk yang unik dalam bentuk piawai (Alford et al. 2000).



Rajah 2.10 Empat rujukan modul Pelanggan Massa yang diilhamkan oleh Pine & Gilmore

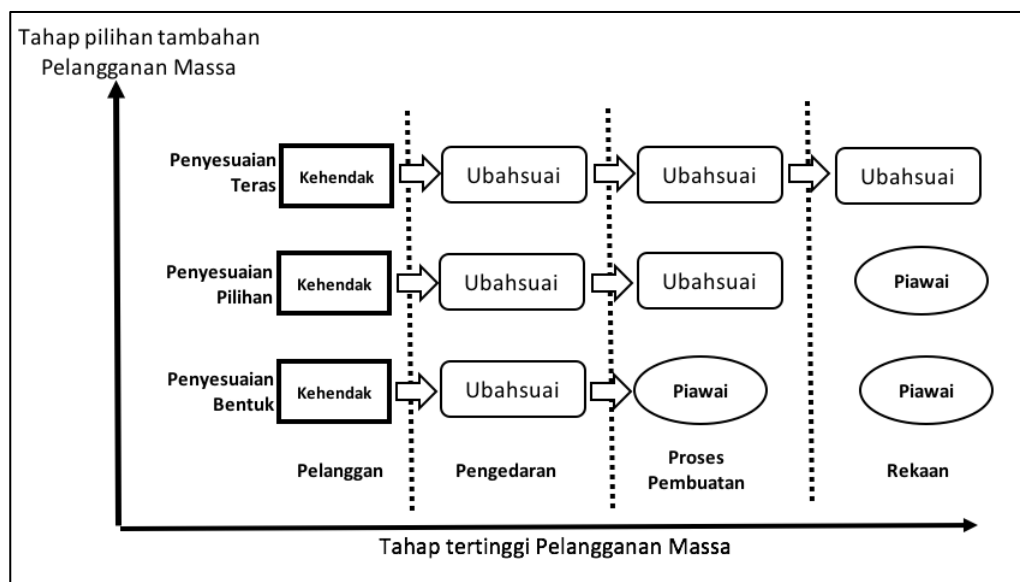
Berbeza pula dengan Duray (2002), modul yang dihasilkan menyasarkan kepada penglibatan pelanggan dan komponen modular yang dijadikan pilihan. Dapatan ini berdasarkan daripada kajian empirikal yang dijalankan ke atas 126 syarikat yang mengamalkan konsep Pelanggan Massa (Duray, et al. 2000). Menurut Duray lagi, pelaksanaan konsep “Massa” Pelanggan Massa hanya boleh dicapai tanpa penekanan ke atas komponen modular. Dalam hal ini, pengkaji Ulrich dan Tung (1991), Pine (1993) dan Baldwin & Clark (1994) juga membincangkan jenis-jenis modular yang bersesuaian dengan konsep Pelanggan Massa dalam mencapai skala dan skop ekonomi yang sebenar (Inala 2007). Modul Duray dianggap salah satu modul yang terkini yang hampir dengan teras Pelanggan Massa. Modul Duray dibahagikan empat komponen iaitu “Rekaan”, “Fabrikasi”, “Pemasangan” dan “Penggunaan” yang menekankan penglibatan dan modular pelanggan sebagai elemen penting dalam menentukan kelancaran konsep Pelanggan Massa (Rajah 2.11).

		Jenis Modular yang terlibat			
		Rekaan	Fabrikasi	Pemasangan	Penggunaan
Penglibatan Pelanggan	Rekaan	1 Bahan		2 Penyampai	
	Fabrikasi				
	Pemasangan	3 MODULAR		4 PEMASANGAN	
	Penggunaan				

Rajah 2.11 Modul klasifikasi Pelanggan Massa dari Duray (2002)

Alford et al. (2000) memperkenalkan modul Pelanggan Massa yang berkaitan dengan industri automotif. Modul Alford mengelaskan tiga pendekatan iaitu “Penyesuaian Teras”, “Penyesuaian pilihan” dan “Penyesuaian bentuk” yang memfokuskan kepada empat pendekatan proses pembuatan iaitu pelanggan, pengedaran, pembuatan dan reka bentuk (Rajah 2.12). Modul Alford menerangkan bagaimana penglibatan pelanggan dalam ketiga-tiga komponen modul tersebut dapat

dilaksanakan dalam keseluruhan proses pembuatan. Pendekatan modul Alford banyak diguna pakai di dalam industri pembuatan pakaian (Muditha 2010).



Rajah 2.12 Modul Pelanggan Massa yang mengambil pendekatan daripada industri pembuatan automotif (Muditha M. Senanayake, 2010).

Modul Silveira (2001) dihasilkan berdasarkan kefahaman analisis yang diambil daripada kajian Gilmore & Pine, Lampel & Mintzberg dan Spira. Modul Silveira dihasilkan memberi penekanan kepada kerjasama projek, pembuatan, perkhidmatan dan pendedaran atas permintaan pelanggan (Simge 2013). Silveira (2001) telah menetapkan lapan tahap modul yang bersesuaian mengikut proses modul Pelanggan Massa yang telah dikenal pasti. Lapan tahap modul adalah seperti berikut “Rekaan”, “Fabrikasi”, “Pemasangan”, “Tambahan Produk tulen”, “Perkhidmatan tambahan”, “Pembungkusan dan pendedaran”, “Penggunaan” dan yang terakhir “Produk piawai” seperti yang digambarkan di dalam Rajah 2.13. Walau bagaimanapun, modul Silveira tidak dibincangkan secara empirikal di dalam mana-mana perkembangan kajian konsep Pelanggan Massa (Inala 2007). Namun ia boleh dijadikan panduan untuk merangka modul Pelanggan Massa dalam penyelidikan ini.

Modul	Gilmore & Pine (1996)	Lampel et al. (1996)	Pine (1993)	Spira (1996)
1) Produk Piawaian		Piawaian tulen		
2) Penggunaan	Mudah suai		Ubahsuai mendalam	
3) Pembungkusan & Penedaran	Pengubahsuaian kosmetik			Pembungkusan rekaan khusus
4) Perkhidmatan Tambahan			-Perkhidmatan Ubahsuai, -Memberi maklum balas yang cepat	Perkhidmatan yang lebih khusus
5) Tambahan produk Tulen			Titik ubahsuai penghantaran	Produk ubahsuai yang boleh ditambah
6) Pemasangan		Piawaian ubahsuai	Modular	Pemasangan modular
7) Fabrikasi		Ubahsuai yang disesuaikan		
8) Rekaan	-Ubahsuai secara jelas, - Kolaborasi	Ubahsuai Tulen		

Rajah 2.13 Modul Pelanggan Massa yang mengambil pendekatan daripada industri pembuatan automotif (Silveira et al. 2001).

Konsep Pelanggan Massa yang dizahirkan oleh Zipkin (2001), memberi tumpuan kepada fleksibiliti dan keupayaan dalam proses pembuatan perlu mendapat sokongan daripada modular reka bentuk produk (Stump 2008). Zipkin mentakrifkan tiga modul utama untuk perlaksanaan konsep Pelanggan Massa iaitu, “Pemerolehan maklumat”, “Teknologi kebolehlenturan” dan “Logistik”. Menurut Zipkin, proses kelancaran konsep Pelanggan Massa bergantung kepada interaksi dengan pelanggan dalam mendapatkan maklumat, kemudian proses pengeluaran produk Pelanggan Massa yang lebih teknologi dan kebolehlenturan dan yang terakhir tahap pemprosesan dan pendedaran harus tepat dan dikekalkan mengikut permintaan pelanggan (Zipkin 2001). Menurut Berman (2002), modul Zipkin boleh dijadikan sebagai satu senarai semak untuk mengenal pasti keupayaan kesediaan konsep Pelanggan Massa ini.

Modul MacCarthy et al. (2003) dihasilkan berdasarkan perbandingan modul yang diambil daripada kajian Lampel & Mintzberg, Ross, Alford, Duray, Gilmore & Pine dan Da Silveira. Perbandingan tersebut diambil berdasarkan kajian kes ke atas syarikat NBIC, Motorola, syarikat kenderaan, syarikat basikal dan industri komputer. Dapatan yang diperoleh telah mengenal pasti tiga faktor dan lima proses yang penting dalam merealisasikan semua proses dalaman dan luaran aktiviti pembuatan (MacCarthy et al. 2003).

Penetapan modul Pelanggan Massa didasarkan kepada lima proses yang dinyatakan di dalam Rajah 2.14 iaitu, “Pelanggan Massa dalam katalog”, “Reka bentuk sumber tetap per-tempahan”, “Fleksibiliti reka bentuk setiap tempahan”, “Pelanggan Massa dari sumber yang tetap” dan “Pelanggan Massa dari sumber yang fleksibel”.

	(A) Katalog	(B) Reka bentuk sumber tetap per-tempahan	(C) Fleksibiliti reka bentuk setiap tempahan	(D) Pelanggan Massa dari sumber yang tetap	(E) Pelanggan Massa dari sumber yang fleksibel
Klasifikasi tempahan	Kumpulan/ sekeluarga	Mengikut tempahan	Mengikut tempahan	Tempahan mengikut produk	Tempahan mengikut produk
Sekali/Fleksibel		Sekali	Sekali	Fleksibel	Fleksibel
Tetap/Boleh diubahsuai	Tetap	Tetap	Boleh diubahsuai	Tetap	Boleh diubahsuai
Jenis Kajian Kes	NIBC, Motorola, Komputer, Industri automotif			Industri Basikal (Eropah)	Industri automotif

Rajah 2.14 Modul Pelanggan Massa yang diambil berdasarkan kajian kes sebenar (MacCarthy et al. 2003)

Modul baru yang diperkenalkan oleh Qiao et al. (2006) merupakan modul yang memberi kepentingan ke atas proses pembuatan Pelanggan Massa. Modul Qiao memberi penekanan kepada proses implementasi Pelanggan Massa ke atas dua perkara iaitu “Rekaan produk untuk Pelanggan Massa” (*Product Design for Mass Customization: DFMC*) dan “Proses Pembuatan Pelanggan Massa (*Mass Customization Manufacturing: MCM*) (Qiao, Lu, & McLean 2006). Maka Modul Qiao telah mengenal pasti tiga komponen yang diintegrasikan bersama dengan DFMC dan MCM, iaitu “MCM Bentuk”, “MCM Pilihan” dan “MCM Tulen”. Menurut Qiao (2006), komponen MCM Tulen merupakan modul yang terbaik untuk melaksanakan proses pembuatan Pelanggan Massa. Walaupun modul ini belum dirujuk oleh mana-mana kajian, namun, pendekatan modul ini dilihat boleh membantu penyelidik dalam mengenal pasti integrasi proses Pelanggan Massa bersama dengan prosedur kerja pembuatan PKS pakaian Malaysia.

Berbeza dengan modul Pelanggan Massa yang diperkenalkan oleh pengkaji Seybold (2009), yang mana mengandaikan modul Pelanggan Massa sebagai Pelanggan Massa yang pintar. Modul ini dilihat sebagai modul generasi kedua daripada modul-modul yang terdahulu yang menekankan aspek kepintaran dalam menghasilkan keuntungan dan berdaya saing (Seybold et al. 2009). Terdapat lima kepintaran Pelanggan Massa yang telah dikenal pasti iaitu “Konfigurasi Ubahsuai”, “Ubahsuai secara khusus”, “Produk individual”, “Proses Pembuatan yang terakhir” dan yang terakhir “Ubahsuai produk berdasarkan pemboleh ubah”. Penggunaan teknologi juga berperanan dalam memastikan modul kepintaran Pelanggan Massa dapat dicapai. Ini kerana peratusan pelanggan dunia yang menggunakan capaian teknologi ini adalah sangat tinggi. Oleh itu, pelaksanaan konsep Pelanggan Massa perlu setara dengan kemajuan teknologi yang dinyatakan.

Andreeva (2011) telah memperkenalkan modul Pelanggan Massa berdasarkan cabaran, spesifikasi dan adaptasi yang diperlukan dalam memastikan keberkesanan konsep Pelanggan Massa. Walaupun pelbagai modul Pelanggan Massa telah diutarakan pada kajian-kajian susastera namun, pendekatannya masih perlu di teliti oleh pengusaha syarikat dalam memilih modul yang bersesuaian dengan strategi perniagaan mereka (Andreeva 2011). Kajian Andreeva telah memperkenalkan tiga modul yang mengambil pendekatan jenis modular yang digunakan dan integrasi bersama dengan pelanggan dalam pembangunan produk. Tiga modul tersebut adalah “Strategi penyesuaian tulen”, “Strategi penyesuaian khusus” dan “Strategi penyesuaian piawai”. Menurut Andreeva, antara cabaran utama dalam merealisasikan modul Pelanggan Massa adalah cabaran mengendalikan tempahan pelanggan, pengurangan kos pembuatan dan harga pasaran, kesukaran dalam mencapai fleksibiliti proses pembuatan dan cabaran yang terakhir adalah, pemahaman, pengetahuan dan kesediaan sesuatu organisasi terhadap konsep Pelanggan Massa (Andreeva 2011). Berikut adalah dapatan kajian modul Pelanggan Massa yang diperincikan mengikut pengkaji, modul dan definisi proses (Jadual 2.5).

Jadual 2.5 Rumusan modul adaptasi Pelanggan Massa berdasarkan kajian susastera

Sumber	Modul	Proses
Ulrich & Tung (1991) Pemerhatian Empirikal: Kajian Kes	1. Perkongsian komponen 2. Pertukaran komponen 3. Modular yang boleh diselarikan 4. Modular yang di campur 5. Penyambung modular 6. Bahagian modular	1. Ciri-ciri produk baru direka atas unit rekaan asas. 2. Produk asal yang boleh ditukar atau ditambah komponennya. 3. Produk rekaan asal boleh diselarikan dengan ukuran yang dikehendaki. 4. Mempunyai pendekatan sama dengan “Pertukaran komponen”. Namun identiti produk hilang apabila tambahan komponen yang lain berlaku. 5. Produk asal yang boleh diintegrasikan dengan komponen yang lain. 6. Produk yang mempunyai capaian sama dengan “Pertukaran komponen”, namun rekaannya lebih berbentuk unik dan berkotak.
Pine (1993) Pemerhatian Empirikal: Kajian Kes (Berdasarkan modular pembuatan)	1. Perkhidmatan Ubahsuai 2. Ubahsuai mendalam 3. Titik ubahsuai penghantaran 4. Memberi maklum balas yang cepat 5. Modular	1. Produk piawai yang direka oleh kumpulan pemasaran 2. Produk piawai yang boleh di ubah oleh pelanggan semasa penggunaannya 3. Perkhidmatan penghantaran produk ubahsuai yang cepat. 4. Memperkenalkan perkhidmatan maklum balas yang cepat 5. Komponen produk piawai boleh di konfigurasi
Lampel & Mintzberg, (1996) Teoretikal: Konfigurasi proses, produk dan interaksi bersama pelanggan (Disokong oleh Raeve et al. (2012)	1. Piawaian tulen 2. Piawaian bersegmen 3. Piawaian Ubahsuai 4. Ubahsuai yang disesuaikan 5. Ubahsuai Tulen	1. Reka bentuk utama dikekalkan oleh pihak pengeluar. Tiada campur tangan oleh pelanggan terhadap reka bentuk utama 2. Ubahsuai berlaku pada proses pengedaran 3. Pelanggan boleh menukar produk akhir dengan memilih komponen tambahan yang telah disediakan oleh pihak pengeluar. 4. Pelanggan hanya terlibat dari penambahan pembuatan produk sehingga pemasangan dan pengedaran. Produk rekaan asal masih kekal seperti biasa. Prototaip generik disediakan untuk mengikut keperluan pelanggan sebelum produk sebenar dihasilkan. 5. Penglibatan pelanggan pada keseluruhan produk Pelanggan Massa

bersambung...

...sambungan

Ross (1996)
Pemerhatian Empirikal: Kajian Kes

1. Penyesuaian Teras
2. Penyesuaian selepas produk
3. Penyesuaian peruncitan
4. Penyesuaian individual
5. Pilihan penambahan

1. Pelanggan boleh mengubah produk asal mengikut kehendak individu.
2. Produk piawai boleh ditukar kepada produk ubah-suai dalam satu kuantiti.
3. Peruncitan boleh berlaku dalam konsep ubah-suai.
4. Proses ubah-suai berlaku oleh individu dengan menggunakan teknologi jalur lebar
5. Kepelbagaian produk ubah-suai yang menjadi pilihan.

Spira (1996)

1. Pembungkusan rekaan khusus
2. Perkhidmatan yang lebih khusus
3. Produk ubahsuai yang boleh ditambah
4. Pemasangan modular

1. Proses ubah-suai berlaku ketika proses pembungkusan. Tiada perubahan dalam rekaan produk asal
2. Produk piawai direka oleh kumpulan pemasaran dan penghantaran dilakukan sebelum tempahan dilakukan
3. Tambahan barangan atau perkhidmatan yang dikehendaki
4. Terdapat perubahan modular pada produk asal

Gilmore & Pine (1997)
Pemerhatian Empirikal: Kajian Kes
(Berdasarkan interaksi bersama pelanggan mempengaruhi proses ubah-suai)

1. Mudah suai
2. Pengubahsuaian kosmetik
3. Ubahsuai secara jelas
4. Kolaborasi

1. Rekaan utama kekal namun boleh diubah mengikut keperluan pelanggan.
 2. Proses ubah-suai berlaku melalui proses akhir pembuatan.
 3. Produk yang telah disediakan mengikut keperluan pelanggan tanpa pelanggan mengetahuinya. Dalam hal ini, bahagian pemasaran dan operasi terlibat dalam mengenal pasti produk Pelangganan Massa yang digemari oleh pelanggan.
 4. Proses ubahsuai melibatkan komunikasi dengan pekerja bahagian operasi. Dalam hal ini, pelanggan boleh memilih produk standard yang tersedia dan di ubahsuai mengikut kehendaknya berdasarkan perbincangan atau komunikasi bersama pekerja bahagian operasi.
-

...sambungan

Duray (2002) Empirikal Berdasarkan penglibatan pelanggan dan produk modular (Mengambil saranan daripada kajian Ulrich & Tung (1991), Pine (1993) dan Baldwin dan Clark (1994)	1. Rekaan 2. Fabrikasi 3. Pemasangan 4. Penggunaan	1. Penglibatan pelanggan dalam ubahsuai reka bentuk utama 2. Penglibatan pelanggan dalam ubahsuai reka bentuk yang disediakan oleh pengeluar. 3. Menyediakan komponen modular untuk dipilih oleh pelanggan dan pelanggan yang menentukan pemilihan produk di dalam pemasangan 4. Pelanggan hanya terlibat dengan pemilihan reka bentuk pada akhiran di dalam modular.
Alfiord et al. 2000 Pemerhatian Empirikal: Kajian Kes	1. Penyesuaian teras 2. Penyesuaian pilihan 3. Penyesuaian bentuk	1. Pelanggan terlibat dalam keseluruhan proses rekaan 2. Pelanggan mempunyai pilihan untuk menukar produk asal 3. Pelanggan mempunyai pilihan yang terhad dalam membuat perubahan terhadap produk asal
Silveira, Borenstein, & Fogliatto (2001) Teoretikal: daripada kajian Gilmore & Pine, Lampel & Mintzberg dan Spira	1. Rekaan 2. Fabrikasi 3. Pemasangan 4. Tambahan produk tulen 5. Perkhidmatan tambahan 6. Pembungkusan & pengedaran 7. Penggunaan 8. Produk piawai	1. Reka bentuk produk boleh diubah suai 2. Fokus kepada komponen produk yang boleh diukur 3. Pemasangan komponen modular mengikut permintaan pelanggan 4. Tambahan barangan lain ke atas produk asal. 5. Tambahan perkhidmatan yang diperlukan ke atas produk asal. 6. Pembungkusan dan pemasaran produk mengikut cara yang berbeza 7. Produk asal berubah selepas penggunaan atau dipakai oleh pelanggan 8. Tiada proses ubah suai berlaku.
Zipkin (2001) Pemerhatian Empirikal: Kajian Kes (Kajian berdasarkan penglibatan perkilangan pembuatan)	1. Pemerolehan maklumat 2. Teknologi kebolehlenturan 3. Logistik	1. Interaksi komunikasi bersama dengan pelanggan bagi mendapatkan data atau informasi yang dikehendaki. 2. Proses fleksibiliti pembuatan yang mengikut maklumat yang dikehendaki melalui saluran teknologi 3. Tahap pemprosesan dan pengedaran yang mengekalkan identiti produk selari dengan permintaan pelanggan.

...sambungan

MacCarthy's (2003) Teoretikal: Telah menjalankan perbandingan klasifikasi antara model Lampel & Mintzberg [1996], Ross [1996], Alford, et al. [2000], Duray [2002], Gilmore & Pine [1997] dan Da Silveira, et al.	1. Pelanggan Massa dalam katalog 2. Reka bentuk sumber tetap per- tempahan 3. Fleksibiliti reka bentuk setiap tempahan 4. Pelanggan Massa dari sumber yang tetap 5. Pelanggan Massa dari sumber yang fleksibel	1. Produk yang dihasilkan adalah melalui pemilihan katalog yang disediakan oleh pihak pengeluar 2. Untuk mencapai penghasilan produk piawai yang memenuhi piawai pelanggan, maka, adalah penting untuk mengetahui keupayaan sesuatu proses pembangunan produk. 3. Proses pembangunan produk yang lebih fleksibel dalam memenuhi permintaan pelanggan. Dalam kedua kes di atas pengulangan tempahan tidak dapat dijangka berlaku. 4. Ia sama seperti modul bernombor 2, kecuali pengulangan tempahan dijangka berlaku. 5. Fleksibiliti produk ubah-suai
Qiao et al. (2006) Pemerhatian Empirikal: Kajian Kes	1. Bentuk MCM 2. MCM Pilihan 3. MCM Tulen	1. Proses ubahsuai berlaku ketika peringkat penghantaran. 2. Kebenaran proses ubahsuai berlaku pada peringkat pembuatan, yang mana pelanggan boleh memilih daripada senarai yang telah ditentukan dan memohon untuk dipasang. 3. Menyepadukan pelanggan dengan proses rekaan.
Seybold et al. (2009) Kaedah Teoretikal Pemerhatian Empirikal: Kajian Kes Memperkenalkan modul Penggunaan Massa yang bijak (<i>Smart Customization</i>)	1. Konfigurasi Ubahsuai 2. Ubahsuai secara khusus 3. Produk individual 4. Proses Pembuatan yang terakhir 5. Ubahsuai produk berdasarkan pemboleh ubah	1. Ubah suai berlaku bermula daripada produk piawai 2. Menggunakan satu set pilihan konfigurasi yang terhad bagi memenuhi sesuatu rekaan yang khusus 3. Penyertaan hasil seni atau harta intelek lain yang disumbangkan oleh pelanggan 4. Proses "pembuatan" bagi membolehkan pelanggan untuk menghasilkan produk yang direka mengikut pesanan mereka sendiri. 5. Memilih produk yang telah dibuat terlebih dahulu berdasarkan pemboleh ubah yang mengikut pesanan pelanggan seperti yang telah dicadangkan
Andreeva (2011) Kaedah Konseptual	1. Strategi penyesuaian tulen 2. Strategi penyesuaian khusus 3. Strategi penyesuaian piawai	1. Melibatkan pelanggan sepanjang proses pengeluaran dan menyediakan produk yang unik mengikut spesifikasi pelanggan. 2. Melibatkan pelanggan pada peringkat pemasangan siap (produk piawai diubah suai untuk memenuhi keperluan khusus pelanggan tertentu). 3. Melibatkan pelanggan pada peringkat pemasangan dan penghantaran (produk piawai diubah suai mengikut spesifikasi pelanggan menggunakan pilihan-pilihan terpiawai).

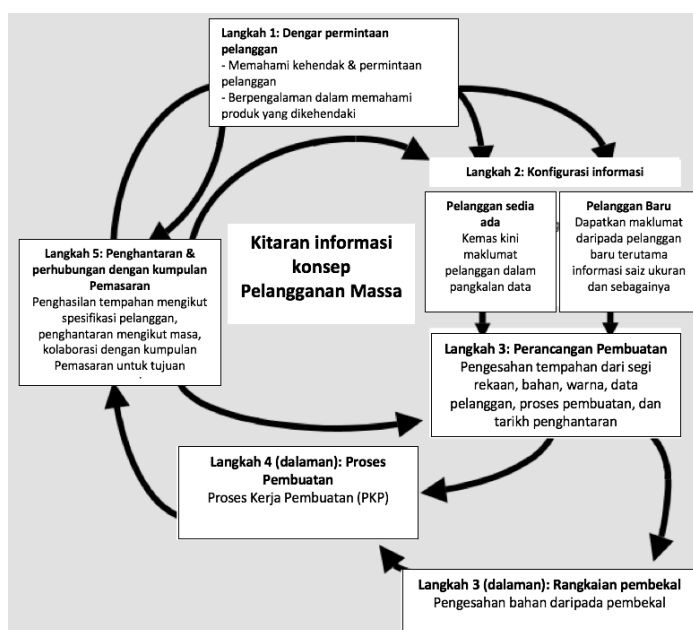
Seperti yang telah ditunjukkan di dalam Jadual 2.6, terdapat kepelbagaian modul adaptasi Pelanggan Massa telah diperjelaskan berdasarkan kajian kes, kajian teoretikal dan pemerhatian empirikal. Dapatan juga menunjukkan terdapat perbezaan antara modul-modul Pelanggan Massa sebelum tahun 2000-an, di mana awalan konsep lebih menjurus kepada pembangunan penghasilan produk Pelanggan Massa dan integrasinya bersama dengan pengeluar, manakala modul yang diketengahkan selepas tahun 2000-an sehingga kini lebih menjurus kepada perlaksanaan konsep Pelanggan Massa yang di ubah suai mengikut penggunaan teknologi dan juga permintaan pasaran peruncitan (Andreeva 2011).

Ia jelas menunjukkan modul-modul yang telah dinyatakan pada kajian susastera menyatakan kepentingan akan bagaimana penglibatan pelanggan berlaku ke atas proses pembuatan dalam melaksanakan konsep Pelanggan Massa. Lampel dan Mintzberg (1996) juga menyatakan, tahap penglibatan pelanggan dalam proses kitaran pembuatan berperanan dalam menentukan kesesuaian sesuatu modul Pelanggan Massa. Durey et al. (2000) juga menyatakan, modul Pelanggan Massa adalah asas utama dalam permulaan konsep Pelanggan Massa, dimana, titik awalan penglibatan pelanggan merupakan petunjuk utama dalam menentukan produk Pelanggan Massa. Edwin (2010) juga menyatakan, tahap awalan penglibatan pelanggan dalam proses pembuatan merupakan tahap tertinggi produk Pelanggan Massa, namun jika tahap penglibatan pelanggan berlaku pada proses pertengahan dan pengakhiran proses pembuatan, maka ia dikatakan tahap terendah bagi produk Pelanggan Massa. Walau bagaimanapun, tiada satu tahap yang di katakan yang terbaik untuk mencapai konsep Pelanggan Massa, namun ia harus melihat kesesuaiannya dengan aktiviti perniagaan yang dijalankan (Broekhuizen & Alsem 2002).

2.6 KERANGKA KERJA ADAPTASI PELANGGANAN MASSA

Kerangka kerja disifatkan sebagai satu panduan bagi organisasi untuk mengikut secara komprehensif dan sistematik, yang mudah difahami, ringkas dan memahami langkah-langkah yang dilakukan (Rose et al. 2011). Kerangka kerja boleh didatangkan dengan pelbagai rajah, carta, peta, prosedur dan sebagainya samada secara bertulis atau tidak. Panduan kerangka kerja dihasilkan berpandukan kepada aktiviti atau proses yang dijalankan oleh industri itu sendiri. Objektif kerangka kerja yang paling penting adalah untuk memastikan kesemua aktiviti atau proses yang dijalankan akan mengikut jangkaan masa yang telah ditetapkan.

Kerangka kerja dalam konsep Pelanggan Massa adalah satu proses dimana modul Pelanggan Massa dijalankan mengikut kitaran proses pembangunan dalam penghasilan produk (Reichwald et al. 2000). Penyelarasan utama kerangka kerja Pelanggan Massa adalah memahami bagaimana proses penglibatan pelanggan berlangsung dalam keseluruhan proses penghasilan produk. Reichwald et al. (2000) juga menyatakan, kerangka kerja Pelanggan Massa perlu melalui satu proses kitaran yang bermula dengan mendengar kehendak pelanggan dan sehingga proses penghantaran dan pasaran. Proses kitaran tersebut seperti yang dinyatakan di dalam Rajah 2.15.



Rajah 2.15 Proses Kerangka Kerja Pelanggan Massa (Reichwald et al. 2000).

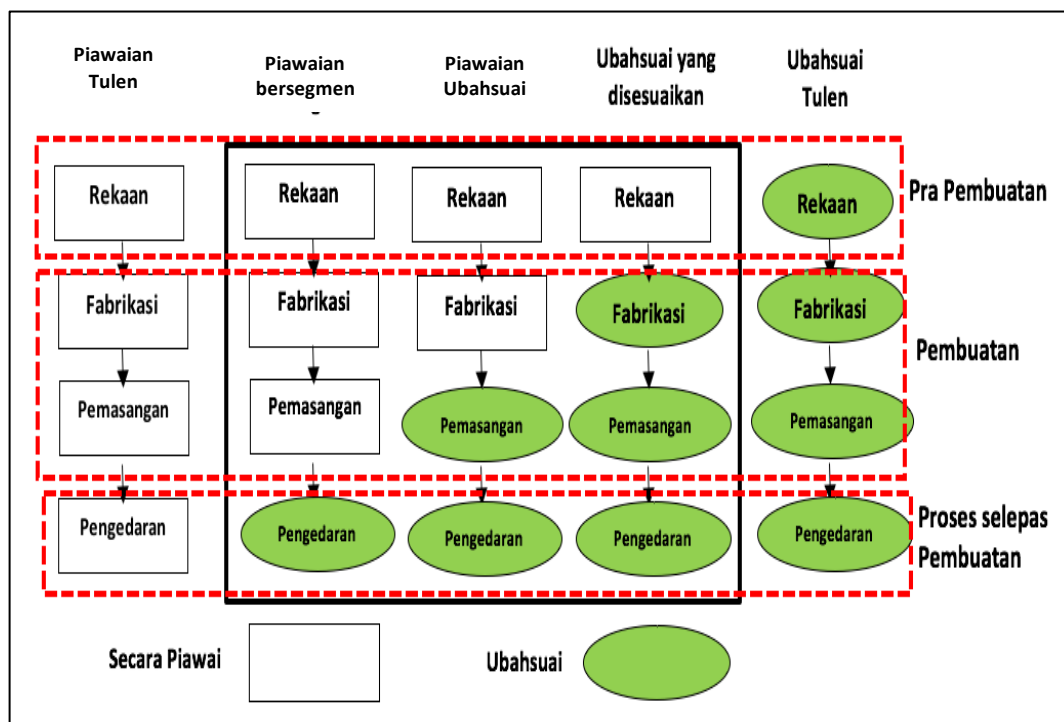
Rajah 2.15 menunjukkan bagaimana proses kitaran Pelanggan Massa berlaku, dimana, setiap aktiviti yang terlibat mempunyai hubung-kait antara satu sama lain, melibatkan aktiviti penglibatan pelanggan, proses pembuatan, hubungan dengan pembekal dan yang terakhir adalah pasaran dan penghantaran. Berdasarkan rajah tersebut jelas menunjukkan kelancaran Pelanggan Massa perlu terlibat dengan kesemua aktiviti yang dinyatakan. Untuk memastikan kerangka kerja Pelanggan Massa diselaraskan dengan aktiviti syarikat PKS pakaian Malaysia, maka, penyelidikan ini diteruskan dengan mengenal pasti kerangka kerja Pelanggan Massa yang bersesuaian dengan PKP berdasarkan kajian sorotan susastera.

2.6.1 Kerangka Kerja Adaptasi Pelanggan Massa

Berdasarkan dapatan kajian daripada konsep Pelanggan Massa, terdapat beberapa modul Pelanggan Massa yang disediakan mempunyai ciri-ciri bagaimana modul Pelanggan Massa berlaku di dalam aktiviti pembangunan produk. Contoh dapatan adalah seperti berikut:

1. Modul Lempel & Mintzberg (1996)
2. Modul Duray (2000)
3. Modul Alford (2000)
4. Matulik (2008)
5. Stump (2008)

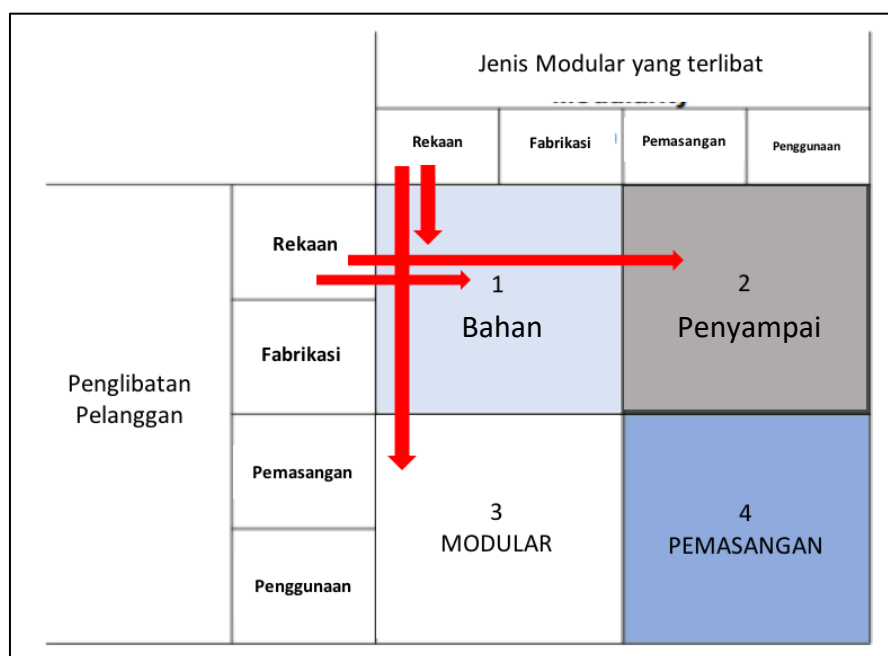
Modul Lempel & Mintzberg (1996) telah mengilhamkan lima modul Pelanggan Massa berdasarkan kajian yang telah diterangkan di dalam bahagian 2.5.4. Modul tersebut menunjukkan bagaimana interaksi modul Pelanggan Massa berlaku di dalam empat aktiviti pembuatan iaitu rekaan, fabrikasi, pemasangan dan pengedaran (rujuk rajah 2.16).



Rajah 2.16 Modul Pelanggan Massa yang menunjukkan aturan proses modul Pelanggan Massa

Berdasarkan Rajah 2.16, tahap pelaksanaan konsep Pelanggan Massa berlaku dalam kesemua aktiviti pembuatan, namun ia bergantung kepada modul Pelanggan Massa yang dicadangkan. Konsep Pelanggan Massa dilihat berlaku di dalam Modul Ubahsuai Tulen, Ubahsuai yang disesuaikan, Standardisasi ubahsuai dan Penstandardan bersegmen, manakala tidak berlaku pada modul Penstandardan tulen. Jika dilihat kepada rajah 2.16, tahap penghasilan produk Pelanggan Massa dilihat tinggi di dalam aktiviti pembuatan ‘Pembuatan’ dan ‘Proses selepas pembuatan’. Ia juga secara tidak langsung menunjukkan interaksi pelanggan dalam konsep Pelanggan Massa kerap berlaku pada aktiviti tersebut, namun ia tanpa mengganggu proses pembuatan yang sebenar. Bagi pihak syarikat pembuatan pula, mereka perlu menyediakan satu prosedur PKP di peringkat pembuatan agar memahami dengan lebih terperinci akan penglibatan pelanggan dalam menghasilkan produk Pelanggan Massa. Contoh dapatan daripada kajian Lempel & Mintzberg ini sangat membantu penyelidik dalam memahami bagaimana kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa berlaku di antara pelanggan dan pihak syarikat pembuatan dalam menghasilkan produk Pelanggan Massa.

Modul Duray (2000) pula memberi penekanan kepada dua konsep iaitu jenis modular dan penglibatan pelanggan dalam aktiviti pembuatan iaitu fabrikasi, penyampai, modular dan pemasangan. Modul Duray menunjukkan aktiviti penglibatan pihak syarikat pembuatan dalam menyediakan jenis-jenis modular yang boleh diubah mengikut keperluan pelanggan, merupakan satu kemestian dalam konsep Pelanggan Massa (Matulik 2001). Semakin banyak syarikat pengeluar menawarkan produk Pelanggan Massa, maka semakin tinggi pilihan pelanggan ke atas konsep tersebut (Heinung 2011). Modul Duray juga menunjukkan salah satu contoh bagaimana kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa berlaku mengikut jenis modular dan penglibatan pelanggan (rujuk Rajah 2.17).

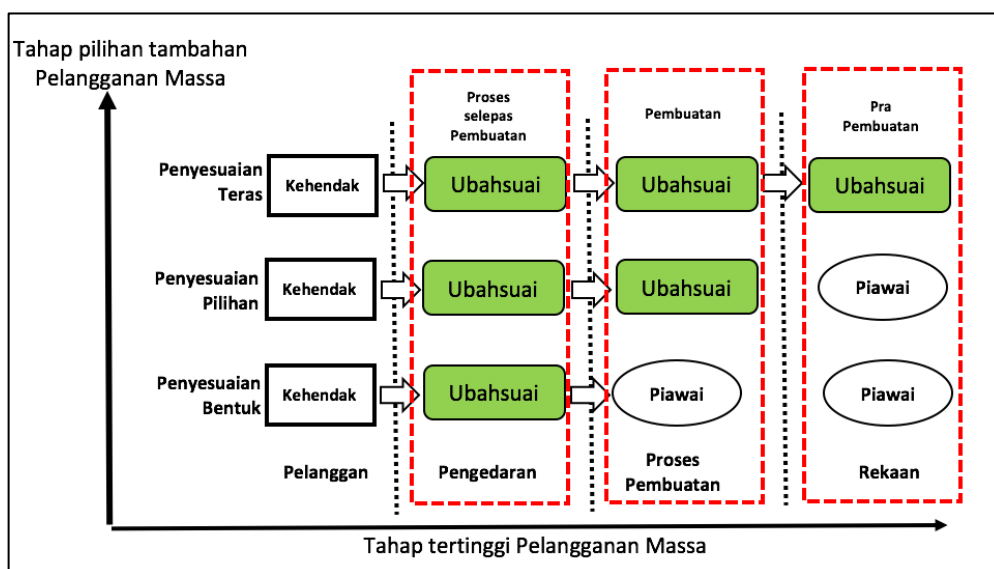


Rajah 2.17 Contoh kerangka kerja Modul Duray dalam aktiviti pembuatan (Duray et al. 2000).

Kelebihan modul Duray dalam menyatakan proses kerangka kerja Pelanggan Massa ialah, dilihat bagaimana jenis-jenis modular yang disediakan oleh pihak pengeluar boleh berlaku di dalam kesemua aktiviti pembuatan dan dalam masa yang sama penglibatan pelanggan dapat dijalankan. Sebagai contoh, kumpulan pertama di panggil fabrikasi, penglibatan pelanggan dan jenis pemilihan modular boleh berlaku dalam aktiviti awalan pembuatan iaitu rekaan dan fabrikasi. Dalam perkara ini, jenis modular yang telah dipilih akan ditambah komponen tambahan dan dimasukkan ke dalam rekaan untuk dijadikan produk Pelanggan Massa. Berbeza dengan kumpulan

kedua dimana, penglibatan pelanggan berlaku dalam aktiviti awalan pembuatan rekaan dan fabrikasi namun pemilihan jenis modular berlaku di peringkat pemasangan dan penggunaan. Oleh itu, dapatan modul Duray boleh dijadikan panduan untuk pembangunan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa ini.

Seterusnya Modul Alford (2000), juga memberi penekanan yang sama seperti modul Duray iaitu penekanan ke atas aktiviti pembuatan dan bagaimana interaksi pelanggan berlaku dalam kesemua aktiviti pembuatan. Dapatan modul Alford menunjukkan, penghasilan produk Pelanggan Massa perlu terlibat dalam tiga aktiviti pembuatan iaitu pengedaran, proses pembuatan dan rekaan (rujuk Rajah 2.18).

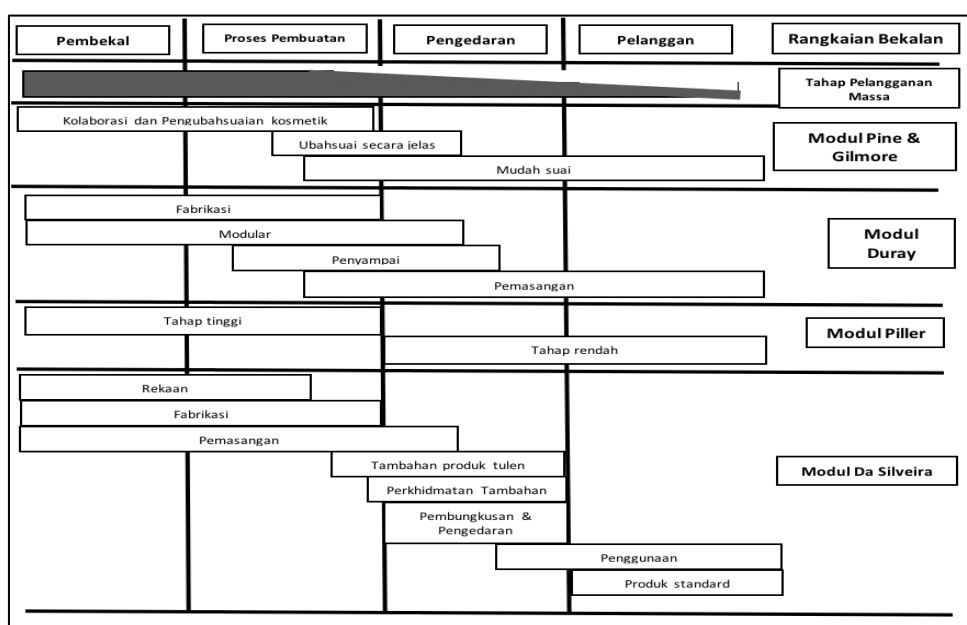


Rajah 2.18 Contoh kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa daripada Modul Alford (Muditha M. Senanayake, 2010)

Menurut Alford, untuk memastikan kelancaran penghasilan produk Pelanggan Massa maka kerangka kerja Pelanggan Massa perlu disediakan dan diselaraskan dengan aktiviti pembuatan dalam syarikat tersebut. Mana-mana syarikat yang terlibat perlu memastikan aktiviti pembuatan dalam keadaan fleksibiliti, agar boleh menerima proses penghasilan produk Pelanggan Massa tanpa mengganggu proses sebenar di dalam aktiviti pembuatan. Merujuk kepada rajah 2.18, jelas menunjukkan tahap tertinggi konsep Pelanggan Massa berlaku di dalam aktiviti pembuatan di bahagian 'Pengedaran'.

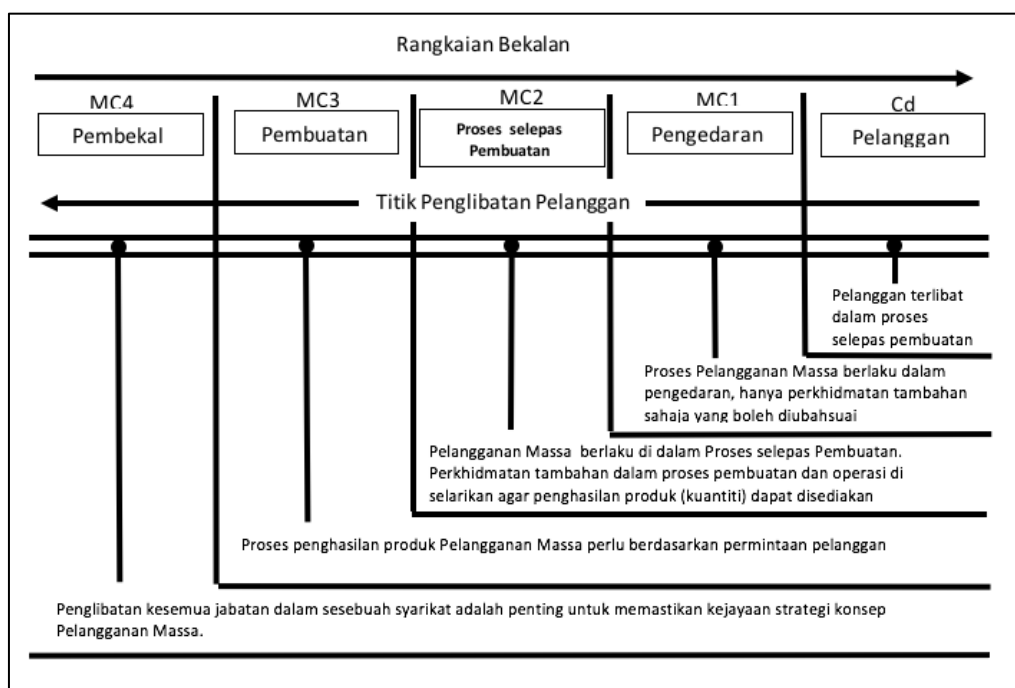
Dapatan ini mempunyai persamaan dengan dapatan daripada modul Limpel & Mintzberg yang mengutamakan penglibatan pelanggan dalam aktiviti akhir berbanding dengan aktiviti awalan. Berdasarkan ketiga modul Alford yang dinyatakan, Modul “Penyesuaian Teras” dilihat modul Pelanggan Massa tahap tertinggi berbanding dua modul yang lain dimana, penglibatan pelanggan berlaku dalam kesemua aktiviti pembuatan awalan dan akhiran. Manakala modul “Penyesuaian Bentuk” adalah modul Pelanggan Massa yang terendah dengan menghadkan penglibatan pelanggan dalam aktiviti pembuatan. Ini menunjukkan penglibatan pelanggan dalam modul ini sangat terhad, dan rekaan produk Pelanggan Massa masih dikekalkan seperti produk asal. Modul Alford boleh dijadikan panduan untuk penyelidikan ini dalam membina kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa yang akan diterangkan dengan lebih terperinci di dalam bab 4.

Pengkaji Matulik (2008) telah memperkenalkan satu kerangka kerja Pelanggan Massa yang baru berdasarkan rumusan kajian daripada modul-modul Pine & Gilmore, Duray, Piller dan Da Silveira. Menurut Matulik, pelaksanaan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa perlu berlaku dalam keseluruhan rantai industri bekalan mengikut kesesuaian modul-modul yang dipilih (Matulik 2008). Berdasarkan rumusan tersebut, Matulik telah meletakkan kesemua modul yang dipilih mengikut aktiviti di dalam proses pembuatan (rujuk Rajah 2.19).



Rajah 2.19 Rumusan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa daripada Matulik

Seterusnya Matulik telah menjalankan kajian tinjauan ke atas 366 syarikat dari 11 industri bagi melihat keberkesanan kerangka kerja yang telah dirumuskan. Dapatan menunjukkan ‘titik interaksi’ pelanggan merupakan perkara paling utama dalam melihat kelancaran konsep Pelangganan Massa (Matulik 2008). Menurutny lagi, melalui penglibatan pelanggan ini, maka, ia memberi banyak kelebihan kepada pihak syarikat pembuatan dari segi peratusan jualan dan pengurangan masalah lebih inventori. Kajian ini secara tidak langsung membantu pihak syarikat pembuatan dalam mendalami kehendak pelanggan dan sekali gus mendapatkan maklumat pelanggan dengan mudah. Rajah 2.20 adalah kerangka kerja adaptasi Pelangganan Massa yang dicadangkan oleh Matulik selepas kajian dilakukan.

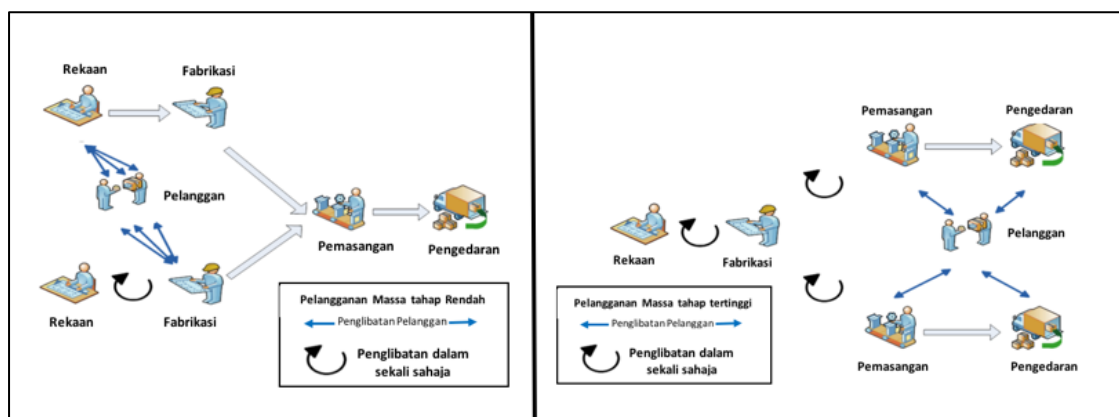


Rajah 2.20 Kerangka kerja adaptasi Pelangganan Massa oleh Matulik

Merujuk kepada Rajah 2.20, rantaian industri bekalan diwakili oleh aktiviti-aktiviti yang berlaku dalam proses pembuatan. Penglibatan pelanggan dilihat meliputi kesemua aktiviti pembuatan bermula dengan aktiviti pemasaran sehingga kepada pembekal. Dalam perkara ini, pihak syarikat pembuatan akan lebih memahami dengan lebih terperinci bagaimana proses penghasilan produk Pelangganan Massa berlaku bagi setiap aktiviti dalam proses pembuatan. Syarikat pembekal akan menyediakan perkhidmatan yang bersesuaian mengikut keperluan syarikat tersebut dalam menyediakan perkhidmatan konsep Pelangganan Massa. Cadangan daripada pengkaji

Matulik terutamanya aktiviti dalam proses pembuatan dan titik penglibatan pelanggan, boleh dijadikan panduan dalam pembinaan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa.

Pengkaji Stump (2008) telah menyediakan dua kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa yang menunjukkan ‘tahap’ penglibatan pelanggan dalam proses pembuatan. Stump tidak merujuk kepada mana-mana modul Pelanggan Massa yang sedia ada, namun Stump memberi tumpuan khusus kepada penglibatan pelanggan dalam pelaksanaan konsep Pelanggan Massa di dalam proses pembuatan. Rajah 2.21 menunjukkan dua tahap Pelanggan Massa yang diilhamkan melalui kajian Stump.



Rajah 2.21 Pelanggan Massa tahap tertinggi dan rendah (Stump 2008).

Menurut Stump, tahap penglibatan pelanggan dalam proses pembuatan akan mempengaruhi pembangunan produk Pelanggan Massa. Diberi nama Pelanggan Massa tahap rendah dan Pelanggan Massa tahap tertinggi, dimana Pelanggan Massa tahap rendah adalah tahap penglibatan pelanggan pada sesetengah proses pembuatan sahaja, manakala tahap Pelanggan Massa tahap tertinggi adalah tahap dimana pelanggan terlibat hampir kesemua proses pembuatan (Stump 2008). Menurut Stump (2008) lagi, Pelanggan Massa tahap tinggi adalah tahap yang bersesuaian untuk dijadikan panduan oleh pengusaha syarikat pembuatan dalam melaksanakan kerangka adaptasi Pelanggan Massa. Namun, ia terpulang kepada syarikat atau industri itu sendiri untuk memilih tahap mana yang bersesuaian dengan proses yang dijalankan di syarikat mereka.

Kelima-lima dapatan kajian diatas menunjukkan cadangan kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa yang perlu berlaku dalam syarikat yang terlibat. Persamaan yang paling ketara dalam dapatan diatas adalah, modul Pelanggan Massa dan penglibatan pelanggan berlaku serentak di dalam kesemua aktiviti pembuatan. Dalam perkara ini, pelanggan hanya perlu mengetahui di bahagian mana penglibatan tersebut berlaku dan pihak syarikat pula harus menyediakan Proses Kerja Pembuatan (PKP) bagi mengelak kekeliruan ketika penglibatan pelanggan berlaku. Pihak syarikat yang terlibat, perlu menyediakan perkhidmatan yang bersesuaian mengikut fleksibiliti sesebuah syarikat. Fleksibiliti dalam proses pembuatan banyak diberi perhatian dalam memastikan kelancaran penyediaan produk Pelanggan Massa (Joseph et al. 1993). Namun, Matulik (2008) menyatakan fleksibiliti pembuatan berperanan dalam mempelbagaikan produk pengeluaran, namun perlu memerlukan masa untuk membuat perubahan.

Justeru itu, PKP perlu dikenal pasti bagi melihat keserasian aktiviti proses pembuatan. Ini perlu untuk memahami setiap aktiviti pembuatan yang sering dinyatakan berdasarkan dapatan kajian yang telah diterangkan. Amalan PKP dalam syarikat PKS telah pun dinyatakan di dalam bab 2.4.3, namun aktiviti setiap proses harus difahami terlebih dahulu sebelum kerangka kerja adaptasi Pelanggan Massa di sediakan.

2.6.2 Prosedur Proses Kerja Pembuatan

Perlaksanaan amalan PKP di dalam aktiviti PKS berupaya dalam mempertingkatkan kualiti produk dan memberi tumpuan kepada peningkatan proses dalaman (Ahmad Nasser 2015). Terdapat beberapa kajian susastera menunjukkan amalan prosedur kerja yang sistematik dan berperingkat memberi manfaat kepada syarikat PKS dalam memperbaiki dan meningkatkan prestasi proses pembuatan (Kaewkanha 2016; Hu et al. 2015). Secara asasnya amalan PKP dalam industri pakaian sering disifatkan sebagai panduan untuk sebuah syarikat bagi menggambarkan bagaimana proses pembuatan pakaian berlaku dalam industri pembuatan pakaian (Thilagavathi & Viju 2012).

Berdasarkan kajian susastera, terdapat beberapa prosedur kerja pembuatan (dalam dan luar negara) di dalam industri pembuatan pakaian, kasut dan tekstil dibangunkan mengikut kesesuaian aktiviti sesebuah syarikat. Namun tiada satu dapatan yang menunjukkan kesesuaian amalan tersebut terhadap industri PKS pakaian di Malaysia. Walau bagaimanapun, carta alir prosedur kerja dalam industri pakaian dilihat mempunyai persamaan dari segi proses iaitu bagaimana bahan mentah diolah menjadi pakaian yang boleh dipakai (Kaewkanha 2016). Berikut adalah cadangan-cadangan prosedur kerja yang relevan yang dibangunkan oleh penyelidik sebelum ini iaitu;

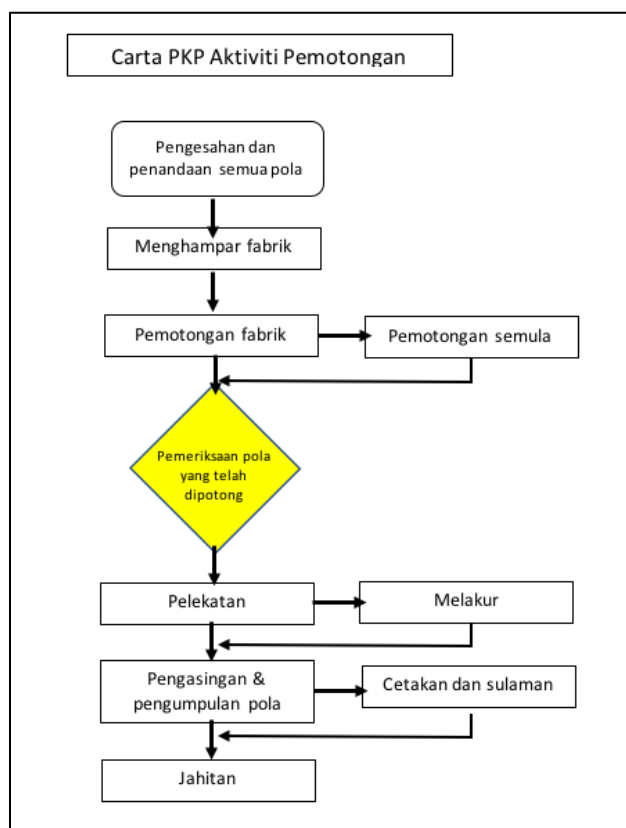
1. Prasanta Sarkar (industri pakaian)
2. Andrey Golub (industri kasut)
3. Pattanachai Kaewkanha (industri pakaian dan tekstil)
4. Jabatan Pembangunan Piawai Malaysia (SIRIM) (industri batik)
5. Syarikat IceBlue, Malaysia (industri pakaian)

Sarkar (2003) telah membentangkan satu prosedur kerja yang berbentuk generik untuk proses pembuatan pakaian. Dalam kajian tersebut, Sarkar telah menyatakan tiga perkara utama yang perlu ada dalam prosedur kerja tersebut iaitu Pra Pembuatan (*Pre-Production*), Pembuatan (*Production*) dan Proses selepas pembuatan (*Post-Production*).

Butiran bahagian Pra Pembuatan adalah aktiviti awalan yang merangkumi dua proses utama iaitu proses pesanan dan ukuran (*Ordering & Measurement*) dan yang kedua adalah proses pembangunan reka cipta produk (*Idea Development*). Menurut Sarkar proses pesanan dan ukuran adalah sangat penting sebelum memulakan keseluruhan proses. Bahagian ini meliputi aktiviti seperti pembangunan dan kelulusan rekaan, produk, penghasilan sampel, proses pesanan, ujian bahan mentah, mesyuarat para pembekal dengan pihak pengeluar dan pengiraan kos. Bahagian Pembuatan adalah bahagian yang terlibat dengan aktiviti pemprosesan produk yang melibatkan dua proses utama iaitu, aktiviti pembuatan produk (*Model Development*) dan pemasangan produk (*Production Development*). Aktiviti pembuatan produk adalah aktiviti awalan yang

perlu disediakan sebelum proses penghasilan produk sebenar berlaku seperti merangka pola dan penyediaan sampel. manakala aktiviti pemasangan produk adalah aktiviti yang melibatkan proses memotong, menjahit, cetakan baju, sulaman sehingga berjaya menghasilkan rupa produk tersebut. Bahagian yang terakhir pula adalah proses selepas pembuatan (*Post Production*) iaitu aktiviti terakhir selepas produk telah disiapkan (*Final Production*). Ia melibatkan proses pemeriksaan semula produk (*quality spec*), pembungkusan dan penghantaran.

Menurutnya lagi, ketiga-tiga prosedur kerja utama ini adalah aktiviti utama yang perlu ada dalam kebanyakan proses pembuatan samada ada industri besar mahupun industri kecil. Untuk melengkapkan proses, Sarkar telah menyediakan tiga prosedur kerja generik yang memberi gambaran bagaimana proses amalan pembuatan dijalankan di dalam proses pembuatan pakaian (Sarkar 2013). Beliau telah memperkenalkan tiga prosedur kerja dalam bentuk generik yang meliputi tiga bahagian di dalam proses pembuatan pakaian iaitu aktiviti pemotongan, aktiviti kemas akhir dan aktiviti keseluruhan proses pembuatan.



Rajah 2.22 Prosedur PKP untuk aktiviti pemotongan