

INTERNASIONALISASI SEBAGAI PERILAKU ENTREPRENEURIAL USAHA KECIL DAN MENENGAH

Margo Purnomo¹

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) in the global era face the challenge to internationalization. It also represents the evolution of the entrepreneurial behavior of SMEs. The purpose of this article is to study the literature on the internationalization of SMEs and provide a theoretical framework of the SMEs internationalization process. In general, differences in the process of SMEs internationalization is the time factor. Global SMEs has been internationally oriented since conceived, while SMEs in general evolve over time depending on its importance to internationalization.

Keywords: internationalization, Global SME, entrepreneurial behavior

ABSTRAK

Usaha Kecil dan Menengah di era global UKM menghadapi tantangan untuk melakukan internasionalisasi. Hal tersebut juga merupakan evolusi perilaku *entrepreneurial* UKM. Tujuan artikel ini adalah melakukan studi pustaka terhadap internasionalisasi UKM dan memberikan kerangka teoritis proses internasionalisasi UKM. Secara umum, perbedaan proses internasionalisasi UKM adalah faktor waktu. UKM Global sudah berorientasi internasional sejak dikonsepsikan, sementara UKM pada umumnya berevolusi seiring waktu tergantung kepentingannya untuk melakukan internasionalisasi.

Kata Kunci: internasionalisasi, UKM Global, perilaku *entrepreneurial*

¹Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran. Email: nurpurnomo@yahoo.com

PENDAHULUAN

Globalisasi dan pasar dunia yang semakin terintegrasi membawa munculnya *new rules of the competitive game* (Renata dan Emőke-Szidónia, 2009). Salah satu aturan baru persaingan tersebut adalah internasionalisasi UKM. Internasionalisasi UKM saat ini bukan peluang yang tidak mungkin karena UKM pada era ekonomi pengetahuan didukung oleh perkembangan teknologi komunikasi dan informasi yang semakin *user friendly*. Selain itu, literasi teknologi para pelaku kewirausahaan yaitu pemilik sekaligus pengelola UKM, semakin meningkat. Penelitian Lamb dan Liesch (2002) menunjukkan bahwa aktivitas internasionalisasi UKM pada era global cenderung meningkat.

Internasionalisasi secara teoritis merupakan evolusi strategis bagi UKM. Pendekatan terhadap internasionalisasi UKM biasanya dikaji dengan *the stage models* dan *the incremental internationalisation theories*. Teori tersebut memandang internasionalisasi UKM sebagai sebuah tahapan UKM dalam

berevolusi. Pendekatan bertahap tersebut memperoleh kritik seperti yang dikemukakan oleh Andersen (1997) dan Brand *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa internasionalisasi UKM dengan pendekatan tersebut terlalu *deterministic*. Penulis memandang bahwa kritik demikian wajar karena internasionalisasi UKM saat ini sudah berkembang dan menunjukkan adanya fenomena baru internasionalisasi UKM di lapangan yang tidak *incremental*. Misalnya, hasil pengamatan Penulis pada UKM di pasar tradisional Kota Bandung Propinsi Jawa Barat diketahui bahwa internasionalisasi saat ini sudah dilakukan oleh UKM ritel pakaian jadi di pasar tradisional serta usaha mikro dan kecil penjual pakaian jadi berkonsep distro (Purnomo, 2014). Saat melakukan pendampingan pada wirausaha baru di Yayasan Rumah Kewirausahaan dan Pengembangan Diri, Penulis juga mengidentifikasi bahwa sekarang sudah banyak *entrepreneur* yang melakukan internasionalisasi usahanya pada tahap awal membuka usaha, bahkan pada perusahaan skala mikro sekalipun.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa internasionalisasi UKM bukan lagi sebuah model bertahap. Selain itu, keputusan perusahaan untuk melakukan kewirausahaan di tingkat organisasi dan proses internasionalisasi UKM akan menentukan perilaku organisasi UKM. Pada kondisi tersebut, perusahaan-perusahaan kecil maupun menengah akan menciptakan nilai dengan cara mengeksplorasi dan mengeksploitasi peluang serta memanfaatkan seperangkat sumber daya unik yang dimiliki perusahaan. Globalisasi dan pasar internasional merupakan peluang bagi UKM untuk berperilaku *entrepreneurial*.

Fenomena globalisasi menarik UKM untuk melakukan internasionalisasi. Sumber daya UKM yang terbatas seperti finansial, manajerial, dan informasi disinyalir sering mengandaskan upaya-upaya UKM untuk mengembangkan perusahaannya secara internasional (Burpitt and Rondinelli 2000; Brand *et al.*, 2002). Walaupun demikian, Penelitian Oviatt and McDougall (1994) dan McDougall and Oviatt

(2000) menunjukkan bahwa UKM dapat melakukan internasionalisasi sejak UKM tersebut direncanakan atau sejak beroperasi pada tahun pertama. Perusahaan seperti demikian disebut juga sebagai *International New Venture, Global Start-up/ Global Border* (Renata and Emőke-Szidónia, 2009), UKM Internasional atau UKM Global. Fenomena tersebut berkonsekuensi pada perlu adanya sebuah *framework of reference* bagi UKM yang *instant* dalam melakukan internasionalisasi. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, artikel ini merupakan studi pustaka terhadap internasionalisasi UKM. Pertanyaan yang berusaha di jawab dalam studi ini adalah apa saja pendekatan untuk memahami internasionalisasi UKM?; Apa saja faktor-faktor yang memicu internasionalisasi UKM?; Bagaimana proses internasionalisasi UKM?; dan Apa saja varian perilaku internasionalisasi UKM?

Pendekatan dalam Internasionalisasi UKM

Pendekatan dalam internasionalisasi UKM didominasi oleh *establishment chain theory* atau disebut juga teori tahapan. Teori ini diusulkan oleh Johanson and Weidersheim-Paul (1975) lalu dikembangkan oleh Johanson and Vahlne (1977). Teori ini menyarankan bahwa perusahaan berkembang menuju pasar internasional melalui beberapa tahapan internasionalisasi. Tahapan diawali dengan internasionalisasi dengan resiko rendah -*low commitment*- ekspor sampai dengan internasionalisasi beresiko tinggi -*high commitment*- produksi. Tahapan tersebut mencerminkan peningkatan komitmen UKM pada pasar asing yang disebabkan oleh proses belajar manajemen perusahaan terhadap internasionalisasi (Johanson and Vahlne 1977). Internasionalisasi menurut teori tahapan merupakan proses yang kumulatif, berjenjang, serta perilaku internasionalisasi perusahaan tergantung pada pengalaman dimasa lalunya (Eriksson *et al.*, 2000). Jadi, semakin banyak

pengalaman UKM dalam melakukan internasionalisasi akan meningkatkan komitmen UKM dalam mengelola pasar internasional.

Renata and Emőke-Szidónia (2009) menyatakan bahwa proses internasionalisasi UKM secara umum dapat di kaji dengan tiga pendekatan, yaitu *the stage approach* (pendekatan berjenjang), *the resource-based approach* (pendekatan berbasis sumber daya) dan *the network approach* (pendekatan jaringan). Masing-masing pendekatan secara ringkas dijelaskan sebagai berikut:

1. *The stage approach*. Pendekatan berjenjang menggambarkan internasionalisasi sebagai proses yang linier, sekuensial, dan reaktif. Pengetahuan diperoleh perusahaan dari pengalamannya ketika berhubungan dengan pasar luar negeri. Pengetahuan tersebut secara psikologis menjadi solusi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan dan pasar luar negeri. Pengetahuan juga memungkinkan perusahaan untuk mengadopsi keputusan-keputusan yang berguna dalam memastikan

bahwa perusahaan mampu mengeksploitasi peluang dengan baik.

2. *The resource-based approach.*

Pendekatan berbasis sumber daya menjelaskan internasionalisasi perusahaan dengan cara mempertimbangkan kapabilitas tertentu untuk meraih keunggulan kompetitif.

3. *The network approach.* Pendekatan jaringan menjelaskan tentang motivasi dan modalitas internasionalisasi dengan mengutamakan pada pentingnya posisi perusahaan pada jaringan industri yang dimasuki perusahaan.

Dengan memadukan tingkat internasionalisasi perusahaan dan tingkat internasionalisasi pasar, strategi dalam pendekatan internasionalisasi bertahap dapat diidentifikasi dan berkaitan dengan tiga hal, yaitu desakan untuk pengembangan pengetahuan perusahaan, adaptasi sumber daya perusahaan, dan eksploitasi hubungan dalam sebuah jaringan (Johanson *and* Mattsson, 1988). Dalam perspektif

tersebut, internasionalisasi UKM muncul sebagai proses yang kompleks dan heterogen. Walaupun demikian, umumnya model internasionalisasi UKM didekati dengan tipe pendekatan yang *gradual* dan *incremental*, linier, evolusi bertahap, serta membutuhkan mobilisasi sumber daya dan kompetensi (finansial, material, relasional, kompetensi pembelajaran, dan sumber daya lainnya) (Bell *et al.*, 2003).

Jaringan perusahaan melancarkan dan memfasilitasi proses masuknya UKM kedalam arus bisnis internasional (Gemser *et al.*, 2004; Etemad, 2005; Coviello *and* Munro, 1997). Strategi internasionalisasi yang diambil UKM akan tergantung pada hubungan perusahaan dengan jaringan bisnis dan pengaruh perusahaan terhadap jaringan bisnis. Pada kondisi tersebut, konsep sumber daya dan kompetensi mengkorelasikan tiga pendekatan internasionalisasi dan memberikan kemampuan untuk mengidentifikasi sebab-sebab yang menentukan UKM dalam memasuki setiap tahapan internasionalisasi (Laghzaoui, 2007).

Faktor-Faktor Pemicu Internasionalisasi UKM

Perubahan ekonomi dunia, revolusi teknologi komunikasi dan informasi, jaringan bisnis yang semakin kompleks, serta meningkatnya pengetahuan dan pengalaman para pemilik dan pengelola UKM dipandang sebagai faktor-faktor yang memicu tumbuhnya *niches market* dan meningkatnya permintaan terhadap *specialised goods*. Pada kondisi tersebut, UKM berpeluang untuk bergerak secara global menghadapi tantangan yang semakin kompetitif dan berpotensi untuk tumbuh dengan sangat cepat. Pada banyak kasus, UKM Global di negara maju cenderung kurang serius menangani *home market* dan lebih berkonsentrasi memasuki *international market*. Sementara UKM Global di negara berkembang lebih memperhatikan *home market* dan *international market* (Bell, 1995). Oleh karena itu, para pengamat internasionalisasi UKM seperti McDougall and Oviatt (2000), dan Gemser *et al.* (2004) menyatakan bahwa pengetahuan UKM yang

diperoleh dari pengalaman internasional tidak dipandang sebagai faktor utama penentu efektifitas proses internasionalisasi. Ada faktor-faktor lain yang menentukan keberhasilan internasionalisasi UKM baik itu secara internal maupun secara eksternal perusahaan.

Coviello and McAuley (1999) menyatakan bahwa penelitian selanjutnya tidak melanjutkan ide bahwa UKM yang mengadopsi *stage approach* merupakan pengecualian dalam proses internasionalisasi UKM, tetapi mengkonfirmasi pentingnya pendekatan tersebut pada posisi yang sepatutnya. Secara umum, perbedaan proses internasionalisasi UKM adalah faktor waktu (Renata and Emöke-Szidónia, 2009). UKM Global sudah berorientasi internasional sejak dikonsepsikan, sementara UKM pada umumnya berevolusi seiring waktu tergantung kepentingannya untuk melakukan internasionalisasi (McNaughton, 2000) dan kecepatan UKM melakukan internasionalisasi (Jones, 1999). Dengan kata lain, perilaku internasional UKM diindikasikan dengan mode memasuki

pasar, pasar asing yang akan dimasuki, dan tahap pengembangan UKM. Aspek-aspek tersebut pada praktiknya bersifat sementara. Aspek lain yang penting dipertimbangkan dalam internasionalisasi UKM diantaranya adalah kewirausahaan (McDougall *and* Oviatt, 2000), finansial dan teknologi (Beamish *and* Dhanaraj, 2003), sumber daya UKM (Laghzaoui, 2007), rutinitas di dalam perusahaan (Teece *et al.*, 1997), pengetahuan (Wong *and* Aspinwall, 2005; Valmohammadi, 2010), serta aksi *entrepreneurial* (Teece, 2012). Semua aspek tersebut penting dipertimbangkan oleh UKM yang akan menjadi UKM Global dan saat menilai peluang di pasar luar negeri

Proses Internasionalisasi UKM

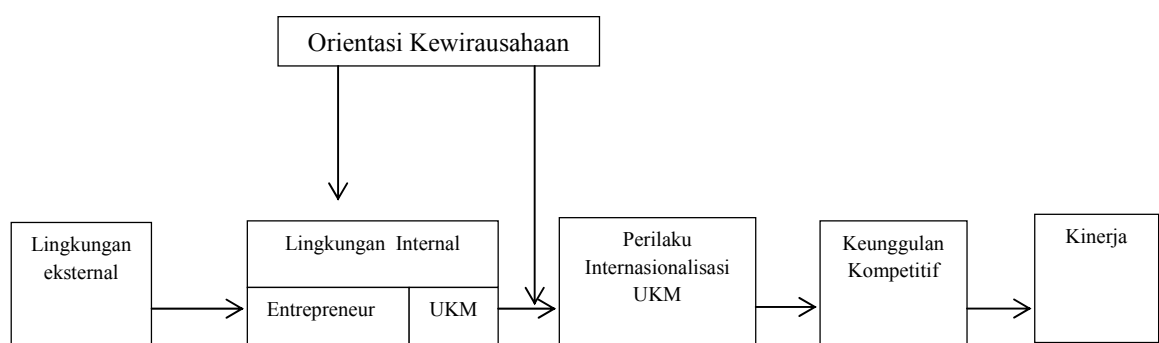
Proses kewirausahaan dan internasionalisasi menentukan perilaku perusahaan, khususnya dalam rangka menciptakan nilai melalui eksploitasi peluang dan peningkatan potensi seperangkat sumber daya unik yang dimiliki perusahaan (Johanson *and* Vahlne, 2003). Kewirausahaan internasional memadukan dua hal.

Pertama, internasionalisasi merupakan *firm level activity* yang aktivitasnya melampaui batas wilayah negara (Wright *and* Ricks, 1994). Kedua, karakteristik orientasi kewirausahaan perusahaan, yaitu berkenaan dengan perilaku inovasi, proaktif dan asumsi risiko yang dipertimbangkan perusahaan (Covin *and* Slevin, 1989).

Covin *and* Slevin (1991) serta Jones *and* Coviello (2005) memandang bahwa umumnya internasionalisasi UKM muncul sebagai perilaku *entrepreneurial* yang ditentukan oleh inovasi perusahaan, daya proaktif perusahaan, risiko yang dikalkulasikan perusahaan, dan penciptaan nilai. Oleh sebab itu, perilaku internasionalisasi UKM Global merupakan respon perusahaan dan *entrepreneur* terhadap perubahan pada waktu tertentu yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. *Entrepreneur* dengan mempertimbangkan kompetensinya, tingkat inovasi, dan risiko yang akan ditanggung, akan mengkombinasikan sumber daya di dalam perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. Hal tersebut dalam perspektif

resource-based view dilakukan dalam rangka adaptasi struktur perusahaan terhadap lingkungan bisnis. Kondisi fenomena tersebut menjadi model perilaku internasionalisasi UKM dan menentukan kinerja perusahaan yang diukur dengan indikator-indikator

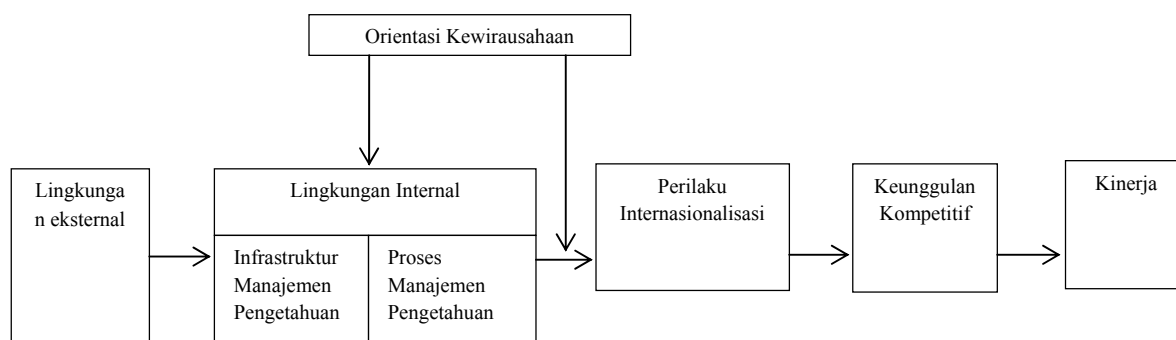
finansial dan non finansial. Berdasarkan pertimbangan tersebut, hubungan antar variabel proses internasionalisasi UKM dalam perspektif *resource-based view* dapat dirancang seperti disajikan dalam gambar 1.



Gambar 1. Internasionalisasi UKM
Sumber: Purnomo (2014)

Pada kondisi dimana pengetahuan merupakan kompetensi dasar dan sumber keunggulan kompetitif (Autio *et al.*, 2000; Ericksson *et al.*, 2000; McNaughton, 2001), barang dan jasa yang ditawarkan UKM menjadi sangat khusus dan UKM bertindak global dalam rangka mencapai efisiensi. Hal tersebut dalam perspektif *knowledge-based view* juga dilakukan dalam rangka adaptasi perusahaan terhadap lingkungan bisnis. Oleh sebab itu, Bell *et al.* (2003) menyatakan bahwa UKM

Global di era ekonomi pengetahuan didekati dengan perspektif *knowledge-based view*. perspektif tersebut jadi lebih mudah difahami mengapa UKM dapat lebih cepat melakukan internasionalisasi, baik sejak dikonsepsikan atau ketika menjadi tujuan jangka pendek UKM. Hubungan antar variabel proses internasionalisasi UKM dalam perspektif *knowledge-based view* dapat dirancang seperti disajikan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Internasionalisasi UKM dalam Perspektif *Knowledge-Based View*
Sumber: Purnomo (2014)

Varian Perilaku Internasionalisasi UKM

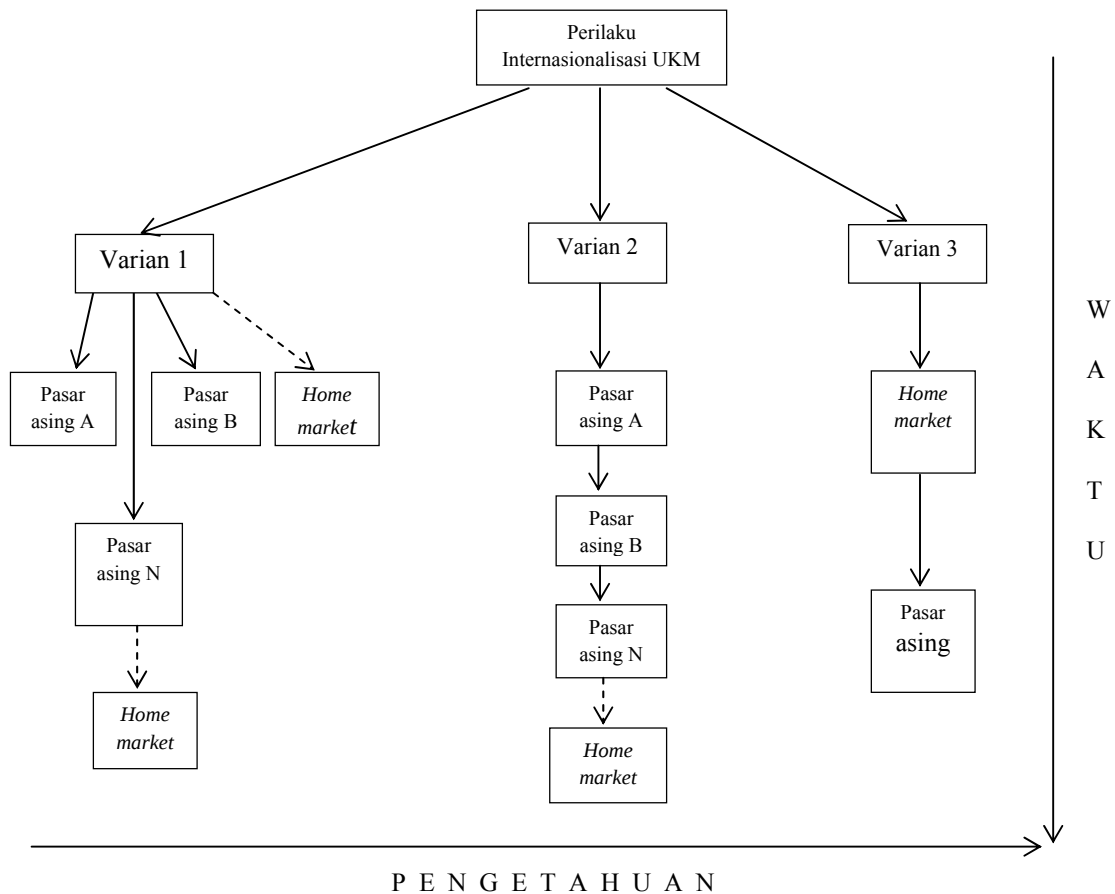
Implikasi internasionalisasi UKM dapat terjadi secara paralel, yaitu di dalam *homemarket* dan *international market*. Oleh karena itu Renata and Emöke-Szidónia (2009) berpandangan bahwa ada tiga varian internasionalisasi UKM (lihat gambar 3). Pertama, UKM melakukan internasionalisasi lebih dahulu daripada menggarap *home market* atau bahkan mengabaikan *home market*. Pada varian pertama perusahaan langsung berorientasi internasional dan secara eksklusif mengelola pasar asing yang dituju.

Kedua, UKM Global awalnya berorientasi mengelola pasar

internasional namun akhirnya berorientasi mengelola *home market*.

Ketiga, awalnya UKM berkonsentrasi di *home market* namun perusahaan mengambil alih perusahaan di dalam negeri yang telah melakukan internasionalisasi atau mengambil alih perusahaan di luar negeri. Pada varian ketiga UKM memerlukan sumber daya lebih banyak namun diuntungkan dengan pengalaman dan pengetahuan pasar luar negeri yang langsung diperoleh. Walaupun memiliki varian yang berbeda, perilaku internasionalisasi UKM akan berkembang seiring waktu dan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Hal tersebut dikarenakan adanya proses pembelajaran

manajerial (Bell *et al.*, 2003; Renata and Emőke-Szidónia, 2009).



Gambar 3. Varian Internasionalisasi UKM Global
Sumber: Renata and Emőke-Szidónia (2009)

KESIMPULAN

Konsep sumber daya dan kompetensi menyatukan tiga pendekatan internasionalisasi UKM dan dapat menggambarkan fenomena saat ini yaitu UKM Global. Proses internasionalisasi pada intinya merupakan proses perilaku

entrepreneurial UKM. Adapun faktor-faktor yang memicu internasionalisasi UKM dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan seperti tingkat orientasi kewirausahaan perusahaan, sumber daya perusahaan, rutinitas yang dikembangkan di dalam perusahaan, serta aksi *entrepreneurial*

perusahaan. Secara umum, perbedaan proses internasionalisasi UKM adalah faktor waktu. UKM Global sudah berorientasi internasional sejak dikonsepsikan, sementara UKM pada umumnya berevolusi seiring waktu tergantung kepentingannya untuk melakukan internasionalisasi. Implikasi internasionalisasi UKM dapat terjadi secara paralel, yaitu di dalam *homemarket* dan *international market*.

Oleh karena itu ada tiga varian internasionalisasi UKM, yaitu UKM melakukan internasionalisasi lebih dahulu daripada menggarap *home market* atau bahkan mengabaikan *home market*; UKM awalnya berorientasi mengelola pasar internasional namun akhirnya berorientasi mengelola *home market*; dan awalnya UKM berkonsentrasi di *home market* namun perusahaan mengambil alih perusahaan di dalam negeri yang telah melakukan internasionalisasi atau mengambil alih perusahaan di luar negeri. Walaupun memiliki varian yang berbeda, perilaku internasionalisasi UKM akan berkembang seiring waktu dan berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Hal tersebut dikarenakan adanya proses pembelajaran manajerial

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, O. 1997. Internationalization and Market Entry Mode: a Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, Vol. 37, No. 2. Pp.27-42.
- Autio E., Sapienza H., &Almieda J. 2000. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 5. Pp. 909-924.
- Beamish P.&Dhanaraj, C. 2003. Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 No. 3. Pp. 242-261.
- Bell J. 1995. The Internationalisation of Small Computer Software Firms – A Future Challenge for Stage Theories. *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No.8. Pp. 60-75.
- Bell J., McNaughton R., Young S.&Crick D. 2003. Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1 No. 4. Pp. 339-362.
- Brand, M.J., Gemser, G., Maccow, D. & Sorge, A. 2002. *The Use of Exploration and Exploitation Strategies for Internationalization by Old and New Economy SMEs*. Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference. Pp. 1-24.

- Burpitt, W.J. & Rondinelli, D.A. 2000. Small Firms' Motivations for Exporting: To Earn and Learn? *Journal of Small Business Management*, October. Pp. 1-14.
- Coviello N. & McAuley A. 1999. Internationalization and the Small Firm: a Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, Vol. 39 No. 3. Pp. 223-256.
- Coviello N. & Munro H. 1997. Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, Vol. 6 No. 4. Pp. 361-386.
- Covin J. & Slevin, D. 1989. Strategic Management in Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Journal of Strategic Management*, Vol. 10 No. 1. Pp. 75-87.
- Covin, J. & Slevin, D. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 No. 1. Pp. 7-25.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A. & Sharma D. 2000. Variation in the Internationalization Process. *International Studies in Management and Organization*, Vol. 30 No. 1. Pp. 26-44.
- Etemad H. 2005. SMEs' Internationalization Strategies Based on a Typical Subsidiary Evolutionary Life Cycle in Three Distinct Stages. *Management International Review*, Vol. 45 No. 3. Pp. 145-186.
- Gemser G., Brand M. & Sorge A. 2004. Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review*, Vol. 44 No. 2. Pp. 127-150.
- Johanson, J. & Mattsson, L. 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in Buckley P. & Ghauri P., *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press: London. Pp. 303-321.
- Johanson, J. & Vahlne, J. 2003. Business Relationship Commitment and Learning in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1 No. 1. Pp. 83-101.
- Jones M. 1999. The Internationalisation of Small UK High Technology Based Firms. *Journal of International Marketing*, Vol. 7 No. 4. Pp. 15-41.
- Jones M. & Coviello N. 2005. Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36. Pp. 284-303.
- Laghzaoui S. 2007. *Ressources et competences: Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*, XVI Conference Internationale de Management Strategique, Montreal.
- Lamb P.W. & Liesch, P. W. 2002. The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the

- Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement. *Management International Review*, Vol. 42 No. 1. Pp. 7-26.
- McDougall P. & Oviatt B. 2000. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 5. Pp. 902–906.
- McNaughton R. 2000. Determinants of Time-Span to Foreign Market Entry. *Journal of Euromarketing*, Vol. 9 No. 2. Pp. 99–112.
- McNaughton R. 2001. The Export Mode Decision-Making Process in Small Knowledge Intensive Firms. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19 No. 1. Pp. 12-20.
- Oviatt B. & McDougall P. 1994. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. Vol. 25 No. 1. Pp. 45-64.
- Purnomo, M. 2014. *Kewirausahaan Strategis Berbasis Kapabilitas Manajemen Pengetahuan*. Disertasi yang Tidak Dipublikasi. Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Malang.
- Renata, A. & Emőke-Szidónia, F. 2009. Entrepreneurial Behaviour Analysis in the Internationalization Process of Global Border Type Small and Medium Sized Enterprises. Available at <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v1-international-relations-and-european-integration/32.pdf>
- Teece, D.J. Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7. Pp. 509-533.
- Teece, D.J. 2012. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*. Vol. 49, Issue 8. Pp. 1395–140.
- Valmohammadi, C. 2010. Identification and Prioritization of Critical Success Factors of Knowledge Management in Iranian SMEs: An Experts' View. *African Journal of Business Management* Vol. 4, No 6. Pp. 915-924.
- Wong, K.Y. & E. Aspinwall. 2005. An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge-Management Adoption in The SME Sector. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No.3. Pp. 64-82.
- Wright R. & Ricks D. 1994. Trends in International Business Research: Twenty Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 4. Pp. 687–701.