

**AMALAN-AMALAN TERBAIK DI DALAM  
PENJENAMAAN KORPORAT: KAJIAN KES KE ATAS  
KORPORAT TERPILIH DI MALAYSIA**

**PROFESOR RAMLI MOHAMED  
PUSAT PENGAJIAN KOMUNIKASI  
(304 / PCOMM / 638058)**

**LAPORAN AKHIR PROJEK PENYELIDIKAN JANGKA PENDEK**  
**FINAL REPORT OF SHORT TERM RESEARCH PROJECT**

Sila kemukakan laporan akhir ini melalui Jawatankuasa Penyelidikan di Pusat Pengajian dan Dekan/Pengarah/Ketua Jabatan kepada Pejabat Pelantar Penyelidikan

1. **Nama Ketua Penyelidik:** Profesor Ramli Mohamed

*Name of Research Leader*

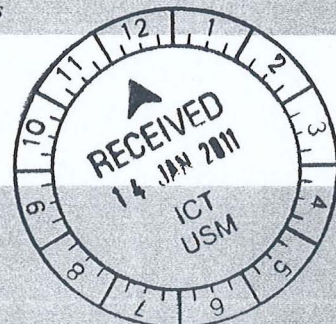
Profesor Madya/  
Assoc. Prof.

Dr./  
Dr.

Encik/Puan/Cik  
Mr/Mrs/Ms

2. **Pusat Tanggungjawab (PTJ):** Pusat Pengajian Komunikasi  
*School/Department*

3. **Nama Penyelidik Bersama:** Prof Madya Khor Yoke Lim  
*Name of Co-Researcher* Puan Kamaliah Haji Siarap  
 Prof Madya Mohamad Md Yusoff



4. **Tajuk Projek:**  
*Title of Project* Amalan-amalan terbaik di dalam penjenamaan korporat: Kajian kes ke atas korporat terpilih di Malaysia

5. **Ringkasan Penilaian/Summary of Assessment:**

	Tidak Mencukupi <i>Inadequate</i>		Boleh Diterima <i>Acceptable</i>	Sangat Baik <i>Very Good</i>	
	1	2		3	4
i) <b>Pencapaian objektif projek:</b> <i>Achievement of project objectives</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ii) <b>Kualiti output:</b> <i>Quality of outputs</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
iii) <b>Kualiti impak:</b> <i>Quality of impacts</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
iv) <b>Pemindahan teknologi/potensi pengkomersialan:</b> <i>Technology transfer/commercialization potential</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
v) <b>Kualiti dan usahasama :</b> <i>Quality and intensity of collaboration</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
vi) <b>Penilaian kepentingan secara keseluruhan:</b> <i>Overall assessment of benefits</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## 6. Abstrak Penyelidikan

(Perlu disediakan di antara 100 - 200 perkataan di dalam Bahasa Malaysia dan juga Bahasa Inggeris. Abstrak ini akan dimuatkan dalam Laporan Tahunan Bahagian Penyelidikan & Inovasi sebagai satu cara untuk menyampaikan dapatan projek tuan/puan kepada pihak Universiti & masyarakat luar).

### *Abstract of Research*

*(An abstract of between 100 and 200 words must be prepared in Bahasa Malaysia and in English).*

*This abstract will be included in the Annual Report of the Research and Innovation Section at a later date as a means of presenting the project findings of the researcher/s to the University and the community at large)*

Secara keseluruhan, kajian ini mengkaji percubaan, usaha, kejayaan dan kegagalan proses penjenamaan yang dijalankan oleh organisasi dan firma swasta dan awam tempatan terpilih di dalam usaha untuk mengembangkan pasaran mereka melalui penjenamaan, termasuk langkah-langkah, strategi, model, teknik, dan prosedur yang digunakan bagi tujuan tersebut. Sebahagian besar daripada kajian ini akan ditumpukan kepada IMC di dalam penjenamaan.

## 7. Sila sediakan laporan teknikal lengkap yang menerangkan keseluruhan projek ini.

[Sila gunakan kertas berasingan]

*Applicant are required to prepare a Comprehensive Technical Report explaining the project.*

*(This report must be appended separately)*

**Senaraikan kata kunci yang mencerminkan penyelidikan anda:**

*List the key words that reflects your research:*

### Bahasa Malaysia

Penjenamaan

Strategi

Pengurusan jenama

Putaran hidup brand

Ekuiti jenama

### Bahasa Inggeris

Branding

Strategy

Brand management

Brand life cycle

Brand equity

## 8. Output dan Faedah Projek

*Output and Benefits of Project*

### (a) \* Penerbitan Jurnal

*Publication of Journals*

**(Sila nyatakan jenis, tajuk, pengarang/editor, tahun terbitan dan di mana telah diterbit/diserahkan)**

*(State type, title, author/editor, publication year and where it has been published/submitted)*

#### **Penerbitan:**

1. Khor Yoke Lim, Ramli Mohamed, Azeman Ariffin dan Gerald Goh, 2009, Branding an airline: a case study of AirAsia di dalam *Jurnal Penhajian Media Malaysia* (sebuah penerbitan Universiti Malaya), Vol. 11, No 1 (pp35-47)

2. Mohamad Md Yuseff, Kamaliah Siarap, Ramli Mohamed dan Rohana Mijan, 2008, Penjenamaan institusi pengajian tinggi: amalan penjenamaan di Universiti Sains Malaysia di dalam *Jurnal Penhajian Media Malaysia* (sebuah penerbitan Universiti Malaya), Vol. 10, No 1 (pp109-134).

(b) **Faedah-faedah lain seperti perkembangan produk, pengkomersialan produk/pendaftaran paten atau impak kepada dasar dan masyarakat.**

*State other benefits such as product development, product commercialisation/patent registration or impact on source and society.*

**Disetasi:**

1. Rohana Mijan, M.A., 2008, "Perancangan, strategi, sumber manusia dan pengukuran dalam penjenamaan sesebuah organisasi pendidikan. Kajian kes terhadap Universiti Sains Malaysia.; Pusat Pengajian Komunikasi, USM.
2. Tengku Mohd Yusri Tengku Ibrahim, M.A., 2007, "Kepuasan pelanggan dan penjenamaan: satu kajian kes mengenai Maxis", Pusat Pengajian Komunikasi, USM.
3. Azeman Ariffin, M.A., 2007, "Strategi dan pengurusan penjenamaan: satu kajian kes mengenai AirAsia", Pusat Pengajian Komunikasi, USM.

\* Sila berikan salinan/Kindly provide copies

(c) **Latihan Sumber Manusia**

*Training in Human Resources*

i) Pelajar Sarjana: Seorang

*Graduates Students*

(Perincikan nama, ijazah dan status)

(Provide names, degrees and status)

Sdri Rohana Mijan – Tamat pengajian pada 2008

ii) Lain-lain: \_\_\_\_\_

*Others*

**9. Peralatan yang Telah Dibeli:**

*Equipment that has been purchased*

*Tiada*

---

---

---

---

---



**Tandatangan Penyelidik**  
*Signature of Researcher*

11 Januari 2011

**Tarikh**  
*Date*

**Komen Jawatankuasa Penyelidikan Pusat Pengajian/Pusat**  
*Comments by the Research Committees of Schools/Centres*

Kumpulan penyelidik ini telah memanfaatkan keseluruhan peruntukan geran jangka pendek dan berjaya menerbitkan dua artikel jurnal berwasit ~~satu~~ tiga disertasi pelajar Sarjana. Syabas.

Diperaku dan dikemukakan ke Pejabat Pelantar Penyelidikan.



**TANDATANGAN PENERUSI  
JAWATANKUASA PENYELIDIKAN  
PUSAT PENGAJIAN/PUSAT**  
*Signature of Chairman*  
[Research Committee of School/Centre]

**Hajah Hamidah Abd. Hamid**  
Timbalan Dekan  
(Pengajian Siswazah & Penyelidikan)  
Pusat Pengajian Komunikasi

12/1/11

**Tarikh**  
*Date*

# Jurnal Pengajian Media Malaysia

Malaysian Journal of Media Studies

## Kandungan | Contents

Role-Taking: An Important Public Relations Process HUGH CULBERTSON (OHIO UNIVERSITY).....	1
Perhubungan Awam dan Teknologi Baru JAMILAH HJ AHMAD (UNIVERSITI SAINS MALAYSIA).....	9
The Influence of Public Relations in Business News Reporting: Opinions of Editors and Journalists MUHAMAD SHAM SHAHKAT ALI (UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA).....	21
Branding an Airline: A Case Study of AirAsia KHOR YOKE LIM, RAMLI MOHAMED, AZEMAN ARIFFIN & GERALD GOH (UNIVERSITI SAINS MALAYSIA).....	35
Malaysia's Role in National Development: Media Policy and National Stability AZIZAH HAMZAH (UNIVERSITI MALAYA).....	49
Regulator and Enforcement: A Case Study on Malaysian Communication and Multimedia Commission (MCMC) Comparatively with FCC, IDA, OFCOM and Other Regulators HASMAM ZANUDIN (UNIVERSITI MALAYA).....	59
Perception of U.S. Media Influences on Self and Others Among Malaysian Youth EZ HAR TAMAM (UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA).....	73
Online Newspaper in Malaysia: A Preliminary Study MOHD YAHYA MOHAMED ARIFFIN & NOOR ISMAWATI JAAFAR (UNIVERSITI MALAYA).....	83
Asean Delights: A Study of Asean Programs on Malaysian TV HAMISAH HASAN & ABDUL MUA'TI (UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA).....	95
Perspektif Penerbit tentang Isu-isu Kritikal dalam Penyediaan dan Pembekalan Buku Teks Sekolah di Malaysia MD SIDIN AHMAD ISHAK (UNIVERSITI MALAYA).....	105

# BRANDING AN AIRLINE: A CASE STUDY OF AIRASIA

**KHOR YOKE LIM, RAMLI MOHAMED, AZEMAN ARIFFIN  
& GERALD GOH GUAN**

---

## ABSTRACT

*Based on the Brand Assets Management model by Scott M. Davis, this paper analysed the brand vision, brand picture and brand strategy of AirAsia. The results show the clarity of brand vision on the aspirations of the company, the understanding of consumer need and image of AirAsia in the brand picture phase, the distinctive positioning of the brand as the leader of its product category as well as being able to realise the brand promise and finally the achievements of the company in terms of passenger load, sales and profits. The framework shows the importance of a clear and resolute brand vision and values that form the basis for management strategy and tactics. AirAsia's brand vision to be the leader in the region provides the direction for the development of brand strategy as well as other financial and operational decisions to realise the brand promise.*

*Key words: branding, advertising, AirAsia, brand strategy.*

## INTRODUCTION

Building strong brands is one of the most important goals of product and brand management as strong brands will result in the realization of higher long-term and short-term returns for organizations (Davis, 2002b; Keller, 2002). Branding is now a key component in the airline industry, just like any product. Deyes (2008), explains that the growing need and importance for branding in this industry is because all flying experiences are becoming similar, both boring and stressful with flights becoming a commodity and flying losing all its magic. Furthermore, the launch of new budget airlines in the past decade has made it even more crucial for airlines to differentiate themselves in their respective markets and segments. According to research, 35 per cent of passengers choose an airline on the basis of punctuality, while pricing comes second at around 30 per cent (Deyes, 2008). This implies that the remaining 35 per cent of the decision making is influenced by other factors which undeniably will include branding (Deyes, 2008). Branding plays a key role in the industry as it helps airlines differentiate themselves from the others. It also helps airlines showcase their strengths beyond the expected basic requirement of taking a person from one point

of departure to their destination. More importantly, differentiation has become a necessity ever since low-cost airlines entered the market requiring airlines to improve the experience, because if the passenger only made his decision based on price, low-cost airlines with the lowest fares would always be chosen (Deyes, 2008).

The last ten years have seen the emergence of about twenty low cost carriers in the Asia Pacific region such as Lion Air and Tiger Airways from Singapore; Air Deccan, Air One, Kingfisher Airlines, Air India Express, Alliance Air and Spice Jet from India; Adam Air from Indonesia; One-to-go and Nok Air from Thailand; Ozjet and Virgin Blue from Australia; Viva Macau from Macau and Jeju Air from South Korea. Arguably, one of the most successful in this region is Malaysia's AirAsia. It is inevitable however, that as competition heats up, the low cost carriers have to expand their use of marketing strategy that goes beyond low cost fares. This paper investigates the branding strategy of AirAsia, to find how it has been able to maintain itself as one of the most successful and innovative low cost airlines in the region.

### AIRASIA: BACKGROUND

Prior to its take-over by Tune Air Sdn. Bhd. in 2001, AirAsia was owned by DRB-Hicom, a government-linked company (AirAsia, 2008). Its airline had not been able to take off and was eventually sold to Tune Air, literally for a song, for a token sum of RM1.00 or US\$0.26 together with an accumulated debt of RM40 million (AirAsia, 2008).

Tune Air was formed by Tony Fernandes and four entrepreneurs, some of whom had worked with the music industry which perhaps inspired the name of the company. According to Fernandes, it is not easy to sell the idea of operating an airline particularly to the government. In fact, his request for a license to operate from the government was rejected on two previous attempts. Finally, with Pahamin A Rejab, the former Secretary-General of the Ministry of Transportation, they presented their case to the then Prime Minister, Dr. Mahathir Mohamad, who eventually gave the green light, not for a new company, but to take over the ailing AirAsia from DRB-Hicom. Many were sceptical that Fernandes could succeed in transforming the ailing, capital-intensive company especially during the travel slump soon after the destruction of the World Trade Center in New York in 2001.

Within two years, Fernandes proved the critics wrong and was able to turn AirAsia into a profit-making company modelled after the successful operations of the United States-based Southwest Airlines, Dublin-based Ryanair and United Kingdom-based Virgin Air. AirAsia was listed in the Kuala Lumpur bourse within three years of operation, on 22 November 2004, with one of the largest IPO offer of RM717.4 million (AirAsia, 2008). In addition, AirAsia won many accolades including certification by Superbrands International. For his achievements, Fernandes was awarded the Best Entrepreneur of the Year by Ernst & Young Entrepreneur Award in 2006 (AirAsia, 2008).

In March 2006, AirAsia's passenger load expanded to such a capacity that a new low-cost terminal (LCCT) was built for it. This LCCT can accommodate 10 million passengers annually and has 30 parking bays for the aircrafts (AirAsia, 2008).

## THE FRAMEWORK

It is widely known that brands are a company's prime asset. Consumers select one company over another because of brands. By creating consumer preference, brands provide added value, both to the company as well as the consumer. For the consumer, brands reduce perceived risk. A brand can signify product quality. From the company's perspective, successful brands promote loyalty, generate price premium, form the platform for long-term growth and have a positive effect on share performance. According to Fombrun (1996) brands closely reflect the true value of a firm and a source of competitive advantage.

Blackett (2004:18), in quoting the Pocket Oxford Dictionary of Current English, said that the word brand which originated from an old Norwegian name of *brandr*, means a piece of smouldering wood, torch, sword or iron stamp used red-hot to leave an indelible mark. It was of course used by farmers to distinguish their livestock. Regardless of the context of usage, the word 'brand' means a distinctive mark to differentiate one product from another. As the marketplace becomes more competitive and crowded, brand becomes increasingly more significant to cut through the clutter and differentiate from the rest of the crowd.

A review of literature shows that there are differences in the definition of brands. Some defined it in terms of name, logo or any form of visual identifications given to a product or service (Temporal, 2000). According to Noble (2006), while trade marks are important to protect those aspects of the communication that trigger stored memory, brand is the "sum of understanding" in the individual's mind. Individuals express their thoughts by their actions, to buy or not to buy the product/service. Hence, successful branding wins trust and creates a preference in the mind of the consumer (Noble, 2006).

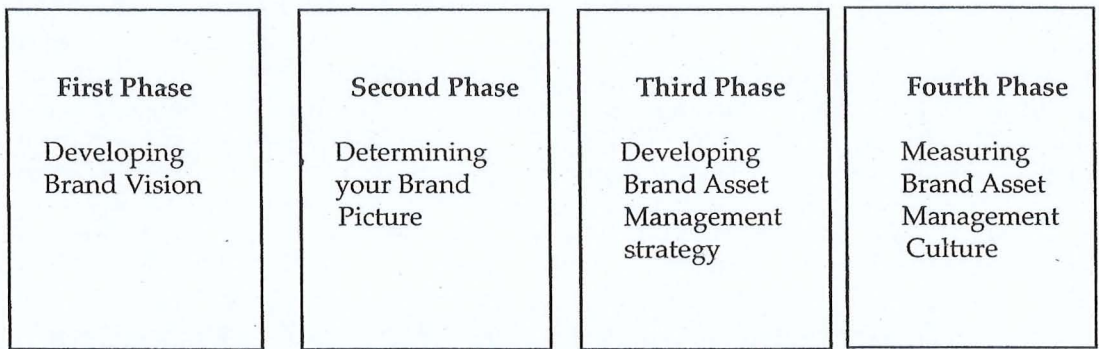
From the company's point of view, brand, as mentioned by Landor ([www.buildingbrands.com](http://www.buildingbrands.com)), is a promise that it makes to its customers. Defined in this manner it implies that brand comes with responsibilities and the inability to fulfil the promise can have severe negative effects. A brand must be able to deliver and make a positive contribution to be able to sustain itself. The challenge to brands is to remain relevant with changing expectations of consumers due to changes in lifestyle, access to technology and proliferation of product choice. As such even successful brands have to constantly innovate and improve in order to remain relevant to the market. One of the indicators of successful branding is when consumers use the name of a brand synonymously to refer to a product, such as Pampers for diapers or Kleenex for tissue papers, Colgate for toothpaste.

Keller (2002) suggested that there are four stages to follow in planning a branding strategy. First, undertake a review of the product in order to identify and strengthen its value which can be used to position its branding. This includes an effort to maximise the branding value of the product by convincing the consumers the 'extras' that can be found in the product as opposed to its competitors. Second, plan for a comprehensive marketing approach of the product by promoting the branding value through a combination and integration of brand elements and aggressive marketing activities. Third, assess and interpret the brand performance as a result of the earlier steps. Finally, promote and sustain the brand equity, that is, the asset and strengths linked to the brand that can add value to the product.

According to Davis (2002a) the best branding strategy which has garnered a large market share for a product is when an organisation treats its brand as the most important asset for the company's long term survival. In other words, the organisation must be active in promoting the brand and is willing to make substantial investment in promoting, strengthening and sustaining the brand in the market place (Aaker, 1998). Such investment should include the task of ensuring that the whole organisation understands its brand and uses this understanding to channel its value directly or indirectly to the consumers (de Chernatony, 1996).

In his book on brand asset management, Davis (2002a) proposed a model on how an organisation can manage its brand investment and asset through four major phases: development of brand vision, determining the brand picture, developing brand strategy, and measuring the brand asset management culture.

**Figure 1: Brand Asset Management**



(Source: Davis, 2002a: 18)

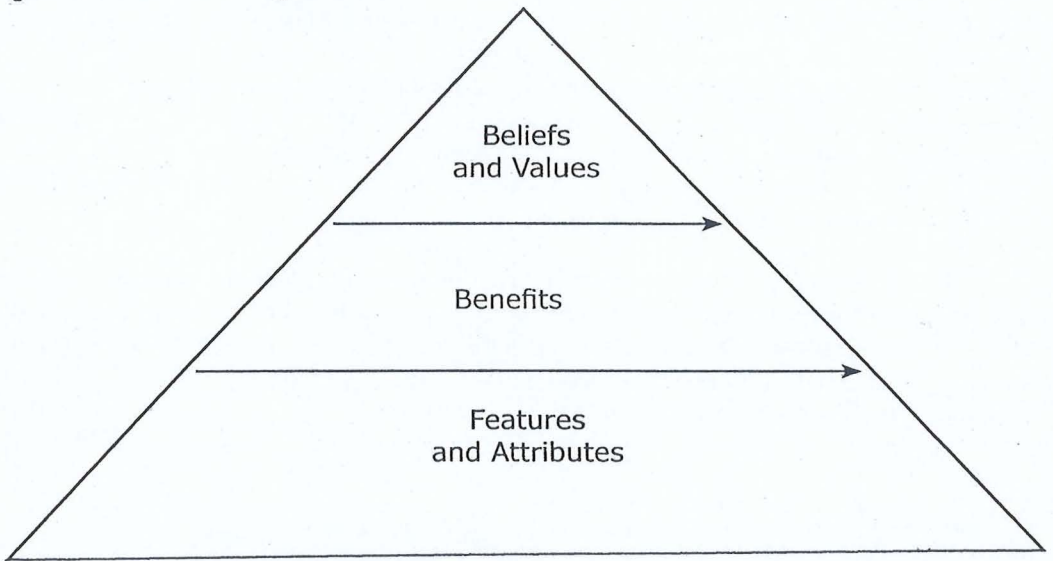
As shown in Figure 1 above, Davis (2002a: 18) suggested that initially we need to develop a brand vision which incorporates what the brand stands for, the brand benefits and the strategic goals. Brand vision is based on the corporate strategy and vision. The task of articulating the brand vision needs to be done by an inter-departmental team comprising top management, marketing, human resource and finance to ensure that it reflects the corporate vision, objective and strategy.

The second phase is to determine the brand picture that is to understand the customer perceptions about your brand vis-à-vis your competitors. It includes determining how the brand is currently perceived by the customers and what to do in order to improve on it. There are three steps in this phase. First is to determine the brand image. "The more positive they are, the stronger your brand image, and the more leverage you most likely will have in growing the brand" (Davis, 2002a:21)

According to the Davis (2002a:53) brand image comprises two components: the brand associations that customers attribute to the brand, and the brand 'persona'. Brand associations refer to how customers understand the benefits of the brand. One way to assess a brand image is to use the Davis's Brand Value Pyramid. According to the Brand Value Pyramid, there are three levels of benefits, namely (i) features and attributes, (ii)

benefits, and (iii) beliefs and values. Based on a ladder approach, it is assumed that the customers' image of higher level benefits is more valued and has greater sustainability. The Brand Value Pyramid is similar to that described by Keller (2002) who identified three dimensions of brand associations: attributes, benefits and attitudes. Examples of attributes are durability, cheap, clean, trendy, etc. Benefits refer to the perception that the brand fulfils a need which can be functional or emotional such as being associated with informative, friendly, dependable, etc. Attitudes refer to the overall evaluation of the brand based on certain values or beliefs such as trustworthy, confidence, self-esteem, etc. Understanding the brand associations "helps you better understand the brand's strengths and weaknesses as well as the best ways to position it". (Davis, 2002a:53)

**Figure 2: Brand Value Pyramid**



(Source: Davis, 2002a)

Brand persona refers to the human characteristics that consumer associate with the brand such as feminine, energetic, friendly, sophisticated, cool, etc. An example of brand persona is Chartered Bank's slogan, "big, strong and friendly". Together with brand association, brand persona forms the brand image for a product/service.

The second step is to compare the customer perceptions to the promises that the brand makes, both positive and negative. The third step within the second phase is to craft a brand-based customer model. Based on customer perceptions, identify the opportunities and barriers for brand growth.

The third phase of the model is to determine the appropriate strategies to achieve the brand vision. This involves determining the positioning of the brand, extending the brand, communicating the brand's position, leveraging the brand to maximise channel influence, and pricing the brand at a premium. The fundamental task here is to define the target market, identify the competitors and identify the key differences and benefits of your brand in the market.

The fourth and final phase is to support a brand asset management culture, which is to ensure that strategies recommended are implemented. The first step in this phase is to measure the return of brand investment (ROBI) and the second step is to establish a brand-based culture. ROBI is measuring the impact of branding efforts such as brand awareness, brand image recognition, number of customers as a result of the brand efforts, and price premium. According to Davis (2002a), ROBI is measured along three dimensions; on brand objectives and strategy, brand financial arrangements and commitment of management to the brand.

## BRANDING OF AIRASIA

### Phase 1: Brand Vision

How does the company seeks to identify itself? What is its value to the consumers and the other stakeholders? A company's identity can be seen through its vision, values and logo. AirAsia's vision is to be the leading low cost carrier in the region, through "offering the lowest airfares at a profit" (AirAsia, 2008). The tagline that encapsulates the brand vision is "Now everyone can fly". The word 'now' emphasises that if in the past, air travel was considered a luxury, nowadays with the availability of AirAsia, money will not be a hindrance to travelling. The other crucial word 'everyone' denotes that AirAsia enables everyone regardless of class and status to fly.

The AirAsia logo is written in big red cursive letterings against a white background. The colour and font used denote boldness, simplicity and fun. Located next to the brand name is the tagline "Now everyone can fly" which clearly captures the company's vision of offering the lowest fare to everyone. As a comparison, the new logo of AirAsia is more vivid and dynamic as compared to its previous logo.



The new logo



The old logo

The corporate values that AirAsia holds are to be efficient and prudent, maintain simplicity, safety and transparency (AirAsia, 2008). AirAsia needs to be efficient and prudent in order to maintain a lean cost structure. Some measures implemented to reduce costs are the no-frills flights which do not include meals and lounge facility, a lean ground staff, an online reservation system and high aircraft utilization as the airline practices a quick turnaround time of 25 minutes between flights (AirAsia, 2008).

AirAsia's Chief Executive Officer, Tony Fernandes, believes that every aspect of the business must be simplified so that the whole philosophy, vision, mission and objectives can be understood by all the stakeholders, especially the staff and customers (AirAsia, 2008). His management style upholds transparency on decision-making and high accessibility to media and investor community. In addition, he reiterates that management must keep talking to the staff about the brand. In his daily interactions with the staff, he tries to promote a sense of loyalty, dedication and commitment of the staff to the company and the need to be vigilant at all times to protect its image. This sentiment is promoted through (i) a good staff and customer relations, (ii) available and approachable for consultations at anytime, and (iii) an air of friendly atmosphere.

Safety is another significant value to long-term success. As a new airline, the safety issue poses a big challenge. Given that low cost flying is a new concept in this region and that AirAsia is a new enterprise, the question that is uppermost in the mind of the public is, is it safe? Whilst people want to pay less, they would also like to be assured that the planes meet aviation standards and the pilots are trained and experienced. Measures to boost its credibility include the setting up of its own pilot training simulator facilities and the purchase of new aircrafts so that by year 2009, all its carriers flying out of Malaysia will be new.

## Phase 2: Brand Picture

Brand picture is akin to the brand image or the consumer's perception of the brand. It is not about a single product attribute but the total impression in the minds of the consumer. Clearly, a consumer forms an impression based on the associations they remembered from all forms of communication as well as direct and indirect experience with the product/service. Consumers ascribe a persona or image to the brand based on subjective perception. For example, Intel Inside refers to assurance of quality, McDonald's is a fast-food place where children have fun, and Apple computer is associated with creative technology.

In terms of building brand image, AirAsia is highly aware and conscious of the need to project itself through the numerous services it provides, in line with its vision and values of being low-cost and affordable, no-frills, efficient, convenient, simple and safe. A brand image is formed based on the 'brand contract', what the company promises to do (Davis, 2002a:77). In this connection, AirAsia agrees to the following: to provide the lowest air fare in the region, easy and convenient reservation system, warm and friendly staff, wide network of routes and destinations especially to places not covered by regular airlines, and a safe flight. One aspect that AirAsia needs to reduce the degree of flight delays due to its tight flight schedules and maximisation of aircraft usage.

## Phase 3: Brand Strategy

Positioning is to locate the brand in the minds of the people. What image do you want the consumers to think of your brand? O'Guinn, et al.(2000) identified five essential elements in developing effective positioning strategies. Firstly, on substance, that positioning strategies are based on "meaningful commitments of organisational resources to produce substantive value for the target segment". Secondly, it must be consistent internally as everything must work together to reinforce a distinct perception in the mind of the consumer. Thirdly, it must be consistent over time, while specific messages can change, the thematic core usually

remains for a few years as it takes time for a brand to build its reputation. Fourth, is simplicity which means that the message to the consumer is clear, focused and easy to remember. Fifth, refers to distinctiveness, to differentiate from other products in the marketplace.

In addition, Davis (2002a:117-118) recommends five principles of effective positioning:

- Value – focus on the perceived benefits that customers value.
- Uniqueness – go where the competitors are not
- Credibility – is it credible in the marketplace?
- Sustainability – maximise the length of time the positioning will be valid in the context of competition
- Fit – does the brand positioning fit within the overall organisational objectives?

According to Fernandes, the tagline Now Everyone Can Fly is a promise for low-cost air travel which is affordable to everyone. He added that, “if the airline dies, it will die as a low-cost airline”. He steadfastly maintained that AirAsia will remain a brand for low cost and will not change from this concept. Whilst the promise to its customers is that AirAsia will provide the lowest airfares, to its investors, it will be the most profitable low cost carrier in the region.

AirAsia’s brand positioning:

Target:	Individuals looking to travel at an affordable rate.
Business Definition:	Low cost and no frills airline.
Point of Difference:	Lowest airfare and widest network of destinations in Asia.

Convenient and safe

Airasia’s tagline is a powerful sentence as it provides a clear image on the service’s core idea. It is easy to remember and it is seen wherever the logo can be found. The tagline is sufficiently broad to incorporate its brand extension activities such as the Tune Hotels, Go insurance and Go Holidays as they are related to core idea of enabling people to travel economically.

Effective positioning should aim to be at the top of the brand value pyramid (Davis, 2002b), that is, people should relate not only to the brand attribute, but also to the brand’s beliefs and values. If a brand image is only about its attributes, it can be easily overtaken by competitor brand with a strong position. In applying this idea to AirAsia, it is insufficient for the airline to offer low cost fare. There are many LCCs in the region that also offer low fares and competing at that level will only entail a price war that could be financially costly to all parties. It is necessary for AirAsia to show its leadership position, by being able to offer the lowest airfare, to the largest number of routes and destinations and still be profitable.

To show that it delivers its promise, AirAsia conducts regular campaigns that offer free or very low cost seats. According to Fernandes, this promotion does not affect the company financially because these free seats are actually offered on availability since

aircrafts have to depart even if there is only one passenger. On an average, free seats offered to the public accounted for only one percent of total passenger load while the remaining 99 percent are paid passengers. The campaigns, not only provide publicity for AirAsia, but it adds to its credibility for making good its brand promise by enabling everyone to fly.

Since its inception, AirAsia has increased the number of routes and destinations. Its network now covers Malaysia, Australia, Thailand, Indonesia, Macau, China, Philippines, Cambodia, Vietnam, Hong Kong and Myanmar. Its first regional destination was to Phuket, Thailand in November 2003. In January 2004, it went into partnership with Shin Corporation which has enabled it to expand to more domestic routes within Thailand. In April 2004, it started its operations to Bandung, Surabaya and Jakarta and later to Bali, Medan and Padang. As in Thailand, it went into a joint venture operation with AWAIR in Indonesia in November 2004, in order to expand its fleet and domestic destinations within Indonesia.

In line with its growth, the company has placed order to purchase 150 Airbus 320, and by 2009, all flights from Malaysia will be using the new airbus. Certainly the use of new aircrafts would enhance the safety and credibility image of the airline.

To further strengthen its leadership position and differentiate against its competitors, AirAsia is expanding its product offerings. Davis (2002b: 6) explains:

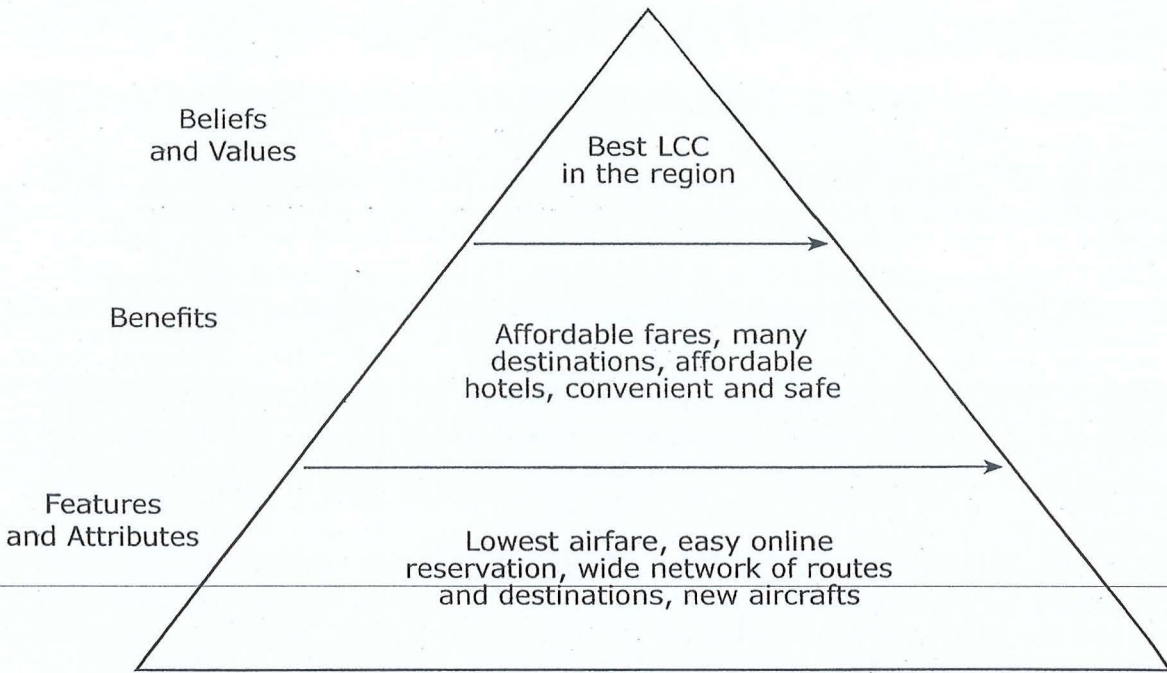
There is no better way to fuel growth, close out the competition and grow your brand than by extending your brand's equity. Brand extensions leverage and integrate the strengths inherent within a brand to an identified but unmet market need. The new product or service comes with instant credibility and a built-in endorsement, since the brand has already been accepted in the marketplace.

A new company, Fly Asian Xpress (FAX), is being formed through a partnership between AirAsia (20% ownership) and the directors of AirAsia, including Fernandes (60%). FAX will offer long-haul budget flights to Europe and the United States (The Star, 23 June 2007). This long-haul service has commenced in 2008 ferrying passengers from Kuala Lumpur to Perth and Gold Coast, Australia (AirAsia, 2008). Another addition of brand extension is the provision of budget hotels called Tune Hotels, where the room rate may be as low as US\$3.00 a night.

Other brand extensions created as part and parcel of travelling by AirAsia include GO-Holiday, an online travel portal, GO-insure, an online travel insurance and travel credit card that provides convenient flight reservation and AirMile award programme. On credit card, AirAsia has been able to forge a partnership with Mastercard to introduce AirAsia Mastercard as well as AirAsia cash voucher. AirAsia's recent tie-up with Citibank has also further strengthened AirAsia's brand in Malaysia. Apart from that, Air Asia has also teamed up with a transit bus service that provides airport transfer service to AirAsia passengers at the LCC at very attractive rates. In his own words, Fernandes said "Any brand must have a value and we need to plan and promote AirAsia as a brand that has a value."

Through the strategies mentioned above, AirAsia aims to be a leader in the product category of low cost carrier in this region. The airline aims to be the best LCC by providing the lowest fares, widest network of destinations, newest aircrafts and professional crew and service. In terms of the ladder Brand value pyramid, the brand position would be as follows:

Figure 3: AirAsia's Brand value Pyramid



### COMMUNICATING THE BRAND

In developing a brand in this era, it is impossible not to communicate. The fact that nowadays there are so many products and services that are extremely similar, consumers need to be constantly reminded to tip the favour of one brand against another. Even well-known brands like Coca-Cola, continuously advertise to ensure that the brand stays in the mental agenda of its consumers. In explaining the way brand communication influence behaviour, Feldwick (2004), identified three strands; by providing information for people to make decision, creating 'salience' as people tend to choose things they are familiar with, and by creating associations or evoking thoughts, feelings, emotions and memories.

Davis (2002a:115) recommends five principles in communicating a brand's positioning. First is to use all communication strategies to help achieve the corporate strategy and brand vision. Second, develop the communication strategy based on the brand picture and brand positioning. Third, use integrated marketing communication strategy. Fourth, execute the communications strategy across the organisation. Fifth, create internal involvement, education and metrics. This means that the employees need to get involved and be educated about the brand to prevent misunderstanding.

Fernandes' stand with regard to brand communication is to get the widest publicity to create awareness not only in the region but from all over the world. As such the communication strategy of AirAsia is to go for impact such as its sponsorship of the two global sports icons, namely, Manchester United and the Williams Formula 1 racing team. As a result of the sponsorship of Manchester United, the name AirAsia is brought to the homes of millions of viewers all over the world. Through this strategy, many people, without

being consciously aware of it, would now be familiar with the brand AirAsia when they think of budget travel in Asia. Theoretically, many authors have written on this issue of low-involvement processing (Heath, 2001; Krugman, 1965), whereby advertising can influence people's attitudes without them being able to consciously recall seeing the advertisement. In addition, the association of AirAsia with the two globally renowned corporate brands will also help to elevate its credibility and status.

Advertising in the print media and Internet is also widely used especially during its sales campaigns on free or low cost seats. The best way to convince people is to allow the brand experience to speak for itself. Another avenue for advertising is through its customer database which it uses to develop loyal customers by providing them with privilege information about new events and promotions.

It has often been said that the most important channel of advertising is through company employees who are the most direct and foremost link between the brand and the customers. Based on the interview with Fernandes, he agreed that mobilising the organisation's staffs behind the brand is the key to brand success. No matter how widespread the communications, it is impossible to ensure a positive brand image if the people in the organisation do not 'walk the talk'. The idea is to maintain brand integrity across as many touch points as possible, the telephone operator, check-in counter, flight announcer, flight attendants, pilot as well as the people operating the brand extension points such as AirAsia commuters, Tune hotels and tour guides.

#### **Phase 4: Supporting a Brand Asset Management Culture**

According to Fernandes, AirAsia's brand objectives is considered a success based on the fact that the company is able to maintain its competitive edge, in terms of airfares, number of routes and destinations and the number of new large capacity aircraft. As mentioned earlier, the company is undergoing tremendous expansion especially for long-haul budget travel and budget hotels. The target date for the operations of long-haul destinations is September 2007 and over the next two years, it will jointly open 30 budget hotels in Southeast Asia (The Star, 27 June 2007).

In terms of the return on financial arrangements and objectives, the company is able to show a positive balance sheet within two years of operations. In the second quarter of 2006, the company made a healthy profit of RM93.3 million (AirAsia, 2008).

Air Asia has successfully managed to develop a brand-based culture that is supported and embraced by all levels of the organisation. Fernandes explains that the top management dresses down as he believes that if managers wear a suit, they will put a distance between themselves and the employees (AirAsia, 2008). Furthermore, everyone at Air Asia goes on a first-name basis and Fernandes believes that instilling the Air Asia culture needs to come deep down from the heart and not from memos or top-down directives (AirAsia, 2008).

According to Fernandes, 'Once a month, I carry bags with the ramp boys, or I'm cabin crew, or at the check-in. I do this to get close to the operation. I also want to know my people' (AirAsia, 2008). Air Asia also believes in developing human capital to motivate employees further. A befitting example would be its Cadet Pilot programme which saw 11 out of 19 cadets in the pilot programme coming from within the company. In addition, some of these 'home-grown' cadets got the highest marks ever in the flying academy. 'There was one kid who joined us to carry bags, and 18 months later he was a First Officer of a 737'

adds Fernandes (AirAsia, 2008). Over a short period of time since taking over Air Asia, Fernandes has been able to instill a strong brand-based culture that is practised by the entire organisation and is definitely the envy of other airlines.

## CONCLUSION

This paper has discussed the branding process based on Davis's Brand asset management. As shown in the discussion above, a successful brand starts from a clear brand vision. The brand vision is not the work of the marketing department alone but the involvement of all strategic departments and top management to ensure internal consistency and congruency between the brand vision and corporate vision and strategy.

Consistency is a key element in brand building because consumer perception is based on the sum of impressions that consumer received from many sources. As O'Guinn et al. (2000) mentioned that to build positive brand image, brands should be consistent internally and over time. Based on the Brand Asset Management model, the paper shows that the brand AirAsia has been developed in an innovative, focused and consistent manner:

1. Brand Vision – to be the leader in the low cost carrier category in the region by offering the lowest airfare at a profit. This is reflected in its tagline "Now Everyone Can Fly".
2. Brand Picture – AirAsia has been able deliver its promise, to enable everyone to fly. To date it has "carried over 23 million guests" (www.airasia.com, accessed on 24 June 2007).
3. Brand strategy – AirAsia positioned itself as the leader in its product category in Asia. It demonstrates its capability to lead and innovate by investing in modern technologies, new aircrafts, sponsorship of global brands and joint venture and strategic alliances to expand its brand offerings. As a result, AirAsia is able to provide a wide network of routes and destinations in the region as well as worldwide, convenient online booking and payment facilities, innovative travel packages and budget hotels. Its use of online facilities for reservations and payment of airfares is one of the most successful in the region. It is also the first airline to introduce Short Messaging System (SMS) to book seats and obtain the latest promotions through the mobile phones.
4. Return on Brand Investment – AirAsia has consistently recorded tremendous growth in terms of its passenger load, command of market share and financial returns. As of 2007, AirAsia commands 51% of the Malaysian domestic market share, 21% in Thailand and 6% in Indonesia. Its passenger load for the first half of year 2007 is expected to exceed that of the same period by 60% (www.airasia.com).

Several lessons can be learnt from here. First, have a relevant product which meets the needs the consumer. Second, have a clear brand platform comprising brand vision and values. Third, have a distinctive and consistent brand positioning based on a clear vision and management support. Fourth, have the ability to provide superior products and services through continuous investment in new technologies and skills. Fifth, have the ability to deliver the brand promise which is to enable everyone to fly. Sixth, have the ability to differentiate from the competitors through provision of innovative and relevant product offerings.

## REFERENCES

- Aaker, D. (1998). *Strategic Marketing Management*. New York: John Wiley & Sons.
- AirAsia. (2008). AirAsia.com. Retrieved 10 June, 2008, from <http://www.airasia.com>
- Blackett, T. (2004). What is a brand. *The Economist Series: Brands and Branding*. New Jersey: Bloomberg Press.
- Davis, S. M. (2002a). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growths through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Davis, S. M. (2002b). Brand asset management: How businesses can profit from the power of brand. *Journal of Consumer Marketing*, 19(4).
- de Chernatony, L. (1996). Integrated brand building using brand taxonomies. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(7).
- Deyes, R. A. (2008). Branding a key component for development of airlines. *Emirates Business* 24/7.
- Feldwick, P. (2004). Brand communications. *The Economist Series: Brands and Branding*. New Jersey: Bloomberg Press.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heath, R. (2001). Low involvement processing – A new model of brand communication. *Journal of Marketing Communications*, 7(1).
- Keller, K. (2002). *Strategic Brand Management* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Krugman, H. E. (1965). The impact of television advertising: learning without involvement. *Public Opinion Quarterly*, 29.
- Noble, J. (2006). Branding: From a commercial perspective. *Brand Management*, 13(3).
- O'Guinn, T. C., Allen, C. T., & Semenik, R. J. (2000). *Advertising*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Temporal, P. (2000). *Branding in Asia: The Creation, Development and Management of Asian Brands for the Global Market*. Singapore: John Wiley & Sons.

# Jurnal Pengajian Media Malaysia

Malaysian Journal of Media Studies

## Kandungan | Contents

Awangku Merali: Mengembalikan Timur kepada Timur MOHAMAD SALEEH RAHAMAD (UNIVERSITI MALAYA)	1
Persoalan Ekonomi dan Tanggungjawab Sosial dalam Penerbitan Majalah <i>Massa</i> (1995–2004) HAMEDI MOHD ADNAN (UNIVERSITI MALAYA)	21
Majalah Terbitan Al-Arqam dalam Penerbitan <i>Majalah Agama</i> di Malaysia ROOSFA HASHIM (UNIVERSITI MALAYA)	33
Kuasa Media Baru Menggempur Perubahan Bentuk dan Kandungan Ekosial di Asia Tenggara—Satu Pembacaan <i>Future Studies</i> ABU HASSAN HASBULLAH (UNIVERSITI MALAYA)	47
Aktiviti <i>Blogging</i> dan Kandungan Blog Sosiopolitik Sebelum dan Selepas Pilihan Raya Umum ke-12: Satu Analisis SYAMSUL ANUAR ISMAIL & HASMAH ZANUDDIN (UNIVERSITI UTARA MALAYSIA & UNIVERSITI MALAYA)	75
New Media, Old Politics: Web-pages as a New Political Outreach in Malaysia ABDUL MUA'TI @ ZAMRI BIN HAJI AHMAD (UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA)	87
Hak Cipta Harta Intelektual: Kesedaran dan Perlindungannya di Malaysia AZIZAH HAMZAH & SITI EZALEILA MUSTAFA (UNIVERSITI MALAYA)	97
Penjenamaan Institusi Pengajian Tinggi: Amalan Penjenamaan di Universiti Sains Malaysia MOHAMAD MD YUSOFF, KAMALIAH SIARAP, RAMLI MOHAMED & ROHANA MIJAN (UNIVERSITI SAINS MALAYSIA)	109
<i>Mecha, Meka: American, Japanese, or What? Debunking Cultural Imperialism</i> GIN CHEE TONG & UMI KHATTAB (UNIVERSITY OF MELBOURNE)	135
The Impact of TV and Magazine on Fashion and Dressing of Urban Women of Different Ages SAODAH WOK & SHAFIZAN MOHD (UNIVERSITI ISLAM ANTARABANGSA MALAYSIA)	157

# PENJENAMAAN INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI: AMALAN PENJENAMAAN DI UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

MOHAMAD MD YUSOFF, KAMALIAH SIARAP, RAMLI  
MOHAMED & ROHANA MIJAN

---

## ABSTRACT

There has been an increased focus on the study of branding in particular pertaining to the profit-oriented organizations. However, branding within the non-profit organizations is somewhat under-researched. While, research pertaining to higher education branding exercises have had been discussed by authors such as Chapleo, Temporal, De Chernatony and Kapferer, such exercise has not been documented in Malaysia's context. Hence, this paper attempts to delineate and ascertain the branding process at USM by looking at the aspects of planning, management and organization strategies and structure that enhanced the performance measurements of USM's branding.

*Keywords: branding, brand management, non-profit organization, university, integrated marketing communication*

## PENGENALAN

Kebelakangan ini kajian banyak befokus pada produk yang melibatkan organisasi berasaskan keuntungan dan swasta seperti Coca-Cola, Colgate, Petronas, IBM, Sony, Nestle, dan lain-lain. Penjenamaan dalam bidang perkhidmatan amat jarang dijalankan di Malaysia, walaupun Malaysia mempunyai jenama perkhidmatan yang cemerlang termasuk Petronas, Sistem Penerbangan Malaysia, AirAsia, Digi, Maxis, dan beberapa lagi. Apatah lagi penjenamaan mengenai perkhidmatan awam di Malaysia seperti USM, Majlis Amanah Rakyat (MARA), FELDA, Petronas, dan beberapa lagi.

Pada masa sekarang universiti bukan sekadar dikenali sebagai organisasi pendidikan, fakulti, pasukan sukan, dan program akademik, malah universiti mula berusaha untuk menonjolkan keunikannya unitnya seperti korporat yang mewujudkan sokongan kewangan ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Kedudukan universiti bergantung kepada perbezaan organisasi dengan universiti lain, usaha

penjenamaan yang intensif, mentaliti yang tinggi, perlakuan pembeli, dan lokasi (Chapleo, 2005).

Nyatanya penjenamaan sangat penting dalam membezakan sesebuah universiti dengan universiti lain. Menurut beberapa pengkaji, penjenamaan diperlukan untuk mengelakkan jenama daripada gagal dalam pasaran iaitu dengan mencipta persepsi yang membantu dalam perniagaan, membina reputasi yang berkualiti, meningkatkan jualan, menyampaikan janji secara konsisten, meningkatkan produk dan proses organisasi, memposisikan perbezaan dan pengalaman pengguna, dan membolehkan organisasi mengekalkan kedudukan dalam pasaran (Mason, Rath, Husted, dan Lynch, 1995: 218; Brymer, 2003: 68).

## PERMASALAHAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan kerana kurang dokumentasi mengenai penjenamaan di Malaysia walaupun terdapat jenama yang termasyhur di dunia. Jika kita lihat jenama seperti Bonia, Royal Selangor, Celcom, dan banyak lagi telah mendapat tempat di pasaran dunia, namun ia tidak dibukukan menyebabkan ia tidak disebarkan secara terbuka, kerana tiada dokumen rasmi mengenainya. Pendedahan hanya dilakukan secara eksklusif untuk pihak pengurusan organisasi sahaja tanpa mengalir keluar kepada kumpulan berkepentingan dan masyarakat umum.

Oleh sebab kajian penjenamaan masih pada tahap awal, maka tidak ramai yang menghasilkan kajian mengenai pengurusan jenama secara menyeluruh. Didapati, sebanyak enam tajuk tesis mengenai penjenamaan daripada lebih 500 pelajar MBA dan PhD yang dijalankan oleh Pusat Pengajian Pengurusan sejak tahun 1996-2005, di USM. Hanya dua sahaja kajian penjenamaan daripada 498 dilakukan oleh pelajar lanjutan di Universiti Malaya untuk Fakulti Pengurusan Peniagaan dan Perakaunan (1997-2005). Tidak terdapat satu kajian mengenai penjenamaan di Universiti Utara Malaysia berdasarkan abstrak disertasi *online*. Kajian banyak bertumpu kepada topik yang besar dan umum. Jadi kajian ini dapat mencetuskan minat pengkaji untuk menghasilkan artikel mengenai pengurusan jenama di Malaysia.

Kebanyakan kajian penjenamaan dijalankan oleh organisasi yang menghasilkan produk nampak sahaja seperti Coca-Cola, Colgate, Petronas, IBM, Sony, Nestle, dan lain-lain. Kita dapat melihat bahawa kajian lepas banyak berfokus kepada penjenamaan Dell (Davis, 2000: 18), IBM (Clark dan McNeilly, 2004), McDonald (Rowley, 2004), dan produk nampak lain, berbanding sektor perkhidmatan. Penjenamaan dalam bidang perkhidmatan amat jarang di Malaysia, terutamanya penjenamaan perkhidmatan awam seperti di USM, Majlis Amanah Rakyat (MARA), FELDA, Petronas, dan banyak lagi. Kajian yang dijalankan dapat mengisi kajian penjenamaan dalam sektor perkhidmatan dan dapat memberitahu masyarakat mengenai proses penjenamaan, karakter jenama, dan perjalanan penjenamaan (Ellwood, 2002:43), serta dapat melihat penjenamaan sebagai alat pemasaran (Hood dan Henderson, 2005), individu yang terlibat, perancangan penjenamaan, kaedah yang digunakan, hasil penjenamaan, dan isu mengenai pengurusan jenama di USM terutamanya proses penjenamaan dalam institusi pendidikan.

Selain itu, kajian ini dapat meninjau keupayaan sebuah universiti dalam membuat penjenamaan. Seperti kajian oleh Chapleo (2005) yang mengambil penilaian daripada Doyle dan De Chernatony et al. untuk menilai jenama yang

berjaya berdasarkan kepada kejelasan dan konsistensi semasa demonstrasi persaingan. Tambahan lagi, pengurusan penjenamaan di universiti tidak diketahui keberkesannya dan kumpulan berkepentingan seperti pelajar, pekerja, media, pembekal, alumni, majikan, pemegang saham, komuniti, dan Kementerian Pengajian Tinggi (KPT). Melalui kajian ini kita dapat melihat kemampuan institusi menjalankan penjenamaan, melihat strategi, hasil daripada penjenamaan, kaedah yang perlu ditingkatkan, dan sebagainya dengan mengambil kira pandangan kumpulan berkepentingan tentang jenama (Bowker, 2004: 43).

## OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya kajian ini akan menilai amalan penjenamaan yang digunakan oleh Universiti Sains Malaysia (USM) sebagai sebuah institusi yang menawarkan peluang pengajian tinggi di Malaysia serta sebagai sebuah institusi penyelidikan cemerlang negara. Secara spesifik kajian ini akan meninjau penjenamaan USM dari aspek berikut:

- Perancangan dan pengurusan penjenamaan, termasuk penyataan nilai, faedah dan keuntungan kewangan dan sosial, kepercayaan dan nilai, pemilihan jenama dan penajaan. Bagaimanakah USM merancang dan mengurus penjenamaan mengikut amalan penjenamaan?
- Strategi dan proses termasuklah posisi jenama, penciptaan jenama, perluasan saluran, pelbagai jenama, kesetiaan jenama, dan identiti. Apakah strategi yang digunakan untuk bersaing dengan IPTA lain?
- Sumber manusia serta susunan struktur organisasi dan stail pengurusan yang diwujudkan dalam proses penjenamaan, termasuk struktur pengurusan jenama, kegiatan komunikasi, perhubungan awam, pengiklanan dan pemasaran. Penggunaan sumber manusia, susunan struktur organisasi dan stail pengurusan yang diwujudkan juga diberi penekanan.
- Prestasi penjenamaan dalam organisasi dengan melihat tanda aras, statistik dan indeks yang digunakan untuk mengukur kejayaan atau kegagalan. Bagaimanakah USM mengukur prestasi penjenamaan yang diamalkan?

## LATAR BELAKANG USM

Penubuhan USM bermula dengan persetujuan yang dicapai terhadap resolusi yang diluluskan di Dewan Undangan Negeri Pulau Pinang pada tahun 1962, yang mencadangkan agar sebuah kolej universiti ditubuhkan di negeri ini. Sebidang tanah telah diperolehi di Sungai Ara, disusuli dengan Perletakan Batu Asas oleh Perdana Menteri Malaysia Y.T.M Tunku Abdul Rahman Putra Al-Haj pada 7 Ogos 1967. Walau bagaimanapun, melihat kepada keperluan kampus yang lebih luas dan selesa sesuai dengan keperluan guna tenaga negara pada masa hadapan, pada tahun 1969, sebuah universiti sepenuhnya ditubuhkan dengan nama Universiti Pulau Pinang. Pada bulan April 1969, Profesor Hamzah Sendut telah dilantik sebagai Naib Canselor. Dua bulan berikutnya, kumpulan pertama seramai 57 orang pelajar diterima masuk untuk mengikuti pengajian di sini. Disebabkan kampus Sungai Ara tidak dapat dibangunkan secepat mungkin, kumpulan pertama pelajar ini telah

ditempatkan di Maktab Perguruan Persekutuan Bukit Gelugor yang dipinjamkan oleh Kementerian Pelajaran. Pada tahun 1971, kampus yang sepatutnya terletak di Sungai Ara telah ditukarkan ke Minden, sebuah kawasan yang cantik seluas 500 ekar.

USM menggunakan sistem pusat pengajian berbanding sistem tradisi iaitu fakulti, kerana setiap pusat pengajian dapat menyatukan subjek pengajiannya dan kursus-kursus yang dapat memenuhi keperluan pengijazahan yang mengkhusus di dalam sesuatu bidang yang dipilih dan pada masa yang sama turut menguasai bidang-bidang disiplin pengajian yang lain. Pendekatan antara-disiplin ini dapat memastikan USM menghasilkan para graduan yang diasuh dan dididik untuk menjadi serba boleh. Misi "Kami Memimpin" mendorong USM sentiasa berada di hadapan dan menjadi perintis kepada universiti lain. Daripada permulaan pelajar seramai 57 orang, sekarang USM menyediakan ilmu pendidikannya kepada lebih 20,000 pelajar dalam pelbagai bidang pengajian. Misi utama ialah memimpin dan menginovasi untuk mencapai kecemerlangan pada peringkat antarabangsa menerusi (i) pemajuan dan penyebaran ilmu dan kebenaran akademik (ii) pemupukan kualiti-kualiti yang menekankan kepada kecemerlangan akademik dan profesional (iii) perkembangan individu yang menyeluruh (iv) komitmen yang kukuh terhadap aspirasi masyarakat, aspirasi negara dan aspirasi universal.

## TINJAUAN LITERATUR

Bagi membincangkan kajian lepas, beberapa perkara berkaitan diberi tumpuan iaitu takrifan jenama dan penjenamaan, penjenamaan di universiti dan komunikasi pemasaran bersepadu di Universiti. Selain itu, kajian lepas tentang sumber manusia dan pembudayaan penjenamaan serta pengukuran penjenamaan di universiti juga dibincangkan.

### *Takrifan Jenama dan Penjenamaan*

Menurut Hilton (2004: 48), jenama wujud pada abad ke-19 sebagai bentuk perlindungan kepada pengguna dalam era industri dan ia telah melengkapkan informasi dan pengetahuan mengenai jenama kepada masyarakat. Rooney (1995) menyatakan, masyarakat mula memberi jenama pada produk mereka bermula pada tahun 1800 hingga 1925. Masyarakat dahulu tidak peka dengan kuasa penjenamaan jika dibandingkan dengan masyarakat pada masa sekarang. (Fan, 2005). Perubahan kehidupan yang lebih mencabar dan dinamik, telah memaksa jenama juga turut berubah agar selari dengan perkembangan gaya hidup masyarakat sekarang (Blacke dan Denton, 1987: 73).

Masyarakat telah melabelkan jenama sebagai "material marker" dengan merujuk kepada barangan yang mempunyai nama, tanda perniagaan, logo dan pembungkusan. (Holt, 2004: 3). Jenama wujud hasil daripada imej jenama iaitu tanggapan daripada persepsi pengguna melalui pengiklanan dengan menonjolkan imej, teks, taktik jenama dan seterusnya membentuk ingatan kepada pengguna dan mempengaruhi aspek penjenamaan, pemasaran dan pengiklanan (White, 2006).

Jenama perlu berbeza dengan pesaing bagi membolehkan jenama menjadi unik dan dikenali. Perbezaan jenama boleh dilihat daripada aspek rumusan produk, sistem penghantaran, saiz, warna, bau, bentuk serta lain-lain (Blacke dan Denton,

1987: 1). Untuk membezakan jenama dalam pasaran, organisasi perlu menjalankan aktiviti penjenamaan iaitu proses yang cuba untuk mengawal semua suara dan perbuatan jenama, dan cara untuk disampaikan, dengan mengenal pasti personaliti dan bagaimana jenama diposisikan, perbezaan jenama yang melibatkan integrasi komunikasi dan sentiasa memantau jenama dan pesaing (Temporal, 2002:12). Objektif penjenamaan adalah untuk meningkatkan jualan, mengekalkan dan meningkatkan perkembangan pasaran, mencipta klimaks jualan, memberitahu dan mendidik pasaran, mencipta persaingan yang berbeza, dan memperbaiki kecekapan promosi (Rowley, 1997), mencipta identiti dan kesedaran jenama, jaminan terhadap tahap kualiti, kuantiti dan perasaan puas hati pengguna, dan mempromosikan produk (Oksvisit dan Shaw, 1997: 425).

### **Penjenamaan di Universiti**

Kemunculan kolej swasta dan institusi kemahiran menyebabkan IPTA menghadapi persaingan dalam memberi pendidikan yang menepati pasaran. Organisasi ini mula mencari alternatif untuk membezakan organisasi masing-masing agar dapat menarik perhatian kumpulan berkepentingan dan selari dengan trend pendidikan semasa. Oleh sebab ia merupakan bidang perkhidmatan yang bersifat tidak nampak, tidak dapat dipisahkan, sentiasa berubah, dan tidak tahan lama, maka ia perlu sentiasa dicipta berbeza untuk mengekalkan pegangan persepsi pelanggan terhadap perkhidmatan dan ditiru oleh pesaing (Kotler dan Armstrong, 2004: 299).

Menurut Gray et al. (2003), masyarakat di Asia masih dalam proses menentukan kedudukan penjenamaan, sedangkan di Amerika Syarikat mereka sudah berada di tahap pembinaan imej di peringkat antarabangsa dengan kemasukan pelajar luar negara sejak sekian lama. Walaupun penggunaan penjenamaan dalam sistem pendidikan di Amerika Syarikat adalah terhad, penjenamaan dikatakan menjadi pusat kepakaran organisasi, yang perlu difahami dan dibangunkan bagi menghadapi persaingan yang meningkat antara universiti di sana (Chapleo, 2007).

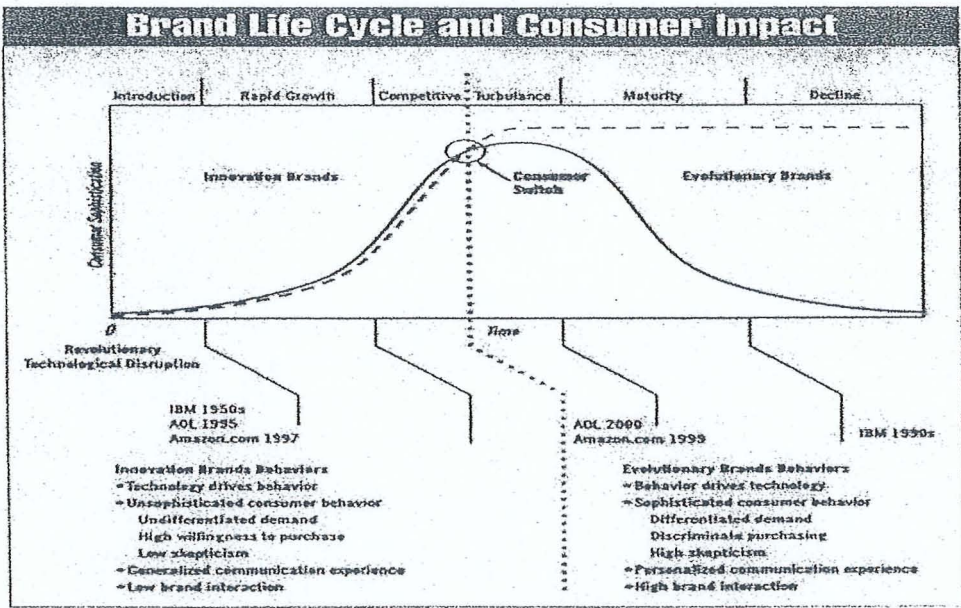
Jenama universiti adalah pelajar, pensyarah, penyelidik dan universiti adalah jenama bagi mereka (Fisher, 2005). Kewajaran penjenamaan diperlukan di universiti adalah kerana universiti menawarkan program yang hampir sama dan mempunyai sub-jenama dengan keunikannya yang tersendiri dari segi sifat, janji jenama, dan khalayak sasaran ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Jenama ini perlu diselarikan dengan proses penjenamaan agar jenama universiti lebih konsisten dalam pasaran. Oleh itu, pemilihan strategi perlu melihat kepada kedudukan organisasi dalam pasaran. Menurut Thompson (2000), pembinaan strategi jenama perlu melihat kepada fasa dalam organisasi iaitu inovasi (fasa menghadapi gangguan) dan evolusi (tidak menghadapi gangguan). Sesebuah organisasi perlu melihat persekitaran terlebih dahulu sebelum melaksanakan strategi mereka. Rajah 1 di sebelah menunjukkan kitar hidup produk.

Dalam proses untuk mempromosi jenama universiti, pihak universiti perlu bersifat terbuka dalam menjalankan penjenamaan. Pihak pengurusan perlu memastikan maklumat universiti sentiasa dikemas kini, mewujudkan imej yang boleh mencipta perhubungan jenama dengan kumpulan berkepentingan dan mengadakan kerjasama antara institusi pengajian lain dengan menghubungkan rangkaian untuk mendapatkan liputan lebih luas. Louisiana State University

membangunkan jenamanya dengan mengadakan kempen dan penyelidikan pasaran (www.whisperbrand.com).

Menurut Fisher (2005), universiti perlu membangunkan keunikan pengalamannya yang membolehkan mereka berdiri dan dikenali dalam ruang pasaran dan mencipta sokongan kesetiaan alumni sebagai "lifetime brand ambassadors". Universiti juga perlu menggabungkan dua pendekatan, iaitu konvensional dan virtual untuk menarik pelajar dan mengekalkan nama jenama serta kualiti untuk membolehkan pelajar mendapat pengalaman daripada universiti. Seperti keunikan Iowa State University yang memfokuskan penjenamaan dalam bidang sukan dengan menukarkan logo termasuk membentuk helmet baru dan versi Nike Swoosh yang tersendiri, University of Tennessee pula membangunkan jenama universiti dengan memastikan pelajar, fakulti, dan staf menyokong alumni dan pendermanya (www.whisperbrand.com).

Rajah 1:  
Kitar hidup produk



Sumber: Thompson (2000)

Universiti juga perlu memenuhi keperluan kumpulan berkepentingan untuk memudahkan universiti menghadapi situasi tertentu (Bjorn, 2005). Selain mewujudkan program pendidikan baru, universiti juga perlu beralih kepada pendekatan bisnes untuk memperkenalkan institusi dengan menumpukan kepada pengiklanan dan arena publisiti (Hill, 1995). Kajian oleh O'Brien, 1997; Williams dan Owen, 1997; McLarty, 1998) mendapati, adalah sukar bagi universiti awam menyediakan peluang kepada pelajar IPT yang dapat memenuhi kemahiran yang diperlukan oleh industri seperti komunikasi dan penyelesaian masalah, kemahiran personal dan interpersonal, bertanggungjawab dan kebolehan mengurus (Thomas dan Busby, 2003). Namun bagi universiti yang berorientasikan pasaran dan

pelanggan, mereka tidak mengambil kira kelayakan dan kebolehan pelajar, tetapi mementingkan pengukuran, dan pendidikan berunsurkan bisnes berbanding dengan aspek penekanan teknik berfikir dalam kalangan pelajaranya.

Menurut Philip Selznick (1957) dalam Bjorn (2005), identiti yang dicipta oleh universiti dapat menghuraikan bagaimana organisasi sentiasa menukar kandungan institusi dengan karakter yang unik. Pembentukan identiti sama ada berbentuk secara realiti, dalaman atau unik atau secara metafora, simbolik, dan "fluent entity" atau label semasa menghuraikan organisasi dan label ini akan digunakan untuk berkomunikasi dengan institusi luar. Pakej yang ada pada universiti merupakan usaha untuk meningkatkan reputasi dengan membina sokongan komuniti dan meningkatkan kemasukan pelajar melalui komunikasi yang konsisten (Bunzel, 2007). Universiti di United Kingdom dan Australia telah menyediakan lesen kepada pelajar doktoral untuk menjalankan penjenamaan penyelidikan akademik, penyelidikan intensif, dan memperoleh dana yang setimpal untuk mengajar kelas yang banyak (Jevons, 2006).

Di samping itu juga, universiti perlu memfokuskan kepada jangkaan pelajar terhadap persepsi perkhidmatan prasiswazah dan pascasiswazah (Hill, 1995). Menurut Zeithaml et al. (1990), yang mempengaruhi jangkaan pelanggan ialah apa-apa yang didengar daripada orang lain, keperluan peribadi, pengalaman lalu, komunikasi luaran seperti televisyen, radio, berita, dan harga. Alumni dan dana dapat menarik pelajar terbaik di Kanada dan England (Freeman dan Thomas, 2005). Tambah mereka lagi, pelajar melihat universiti sebagai pemberi peluang pekerjaan, mempunyai program yang khusus, fasiliti, menerima markah yang rendah, perumahan, kedudukan kampus, reputasi universiti, perlakuan pelajar, lawatan universiti, dan kehidupan sosial universiti (Pierce, 1995). Dalam konteks ibu bapa pula, mereka melihat universiti sebagai memenuhi program yang spesifik, peluang pekerjaan, reputasi universiti, kemudahan akademik, kursus yang pelbagai, reputasi fakulti, semangat pelajar, nisbah pelajar dan fakulti, perumahan dan penerimaan markah yang rendah, perkhidmatan sokongan pelajar, dan kaunseling kerjaya. Pelajar berumur 21 ke bawah melihat kepada penawaran subjek yang tepat, imej keseluruhan, kehidupan sosial, reputasi pengajaran, prospek pekerjaan, dan syarat kelayakan manakala pelajar berumur 25 tahun melihat kepada aspek pemilihan subjek, perlakuan pelajar lama, reputasi pengajaran, kemudahan sokongan akademik, dan jarak dari rumah. Berdasarkan kriteria keperluan dan kehendak pelajar, maka universiti perlu mengambil inisiatif untuk memenuhinya.

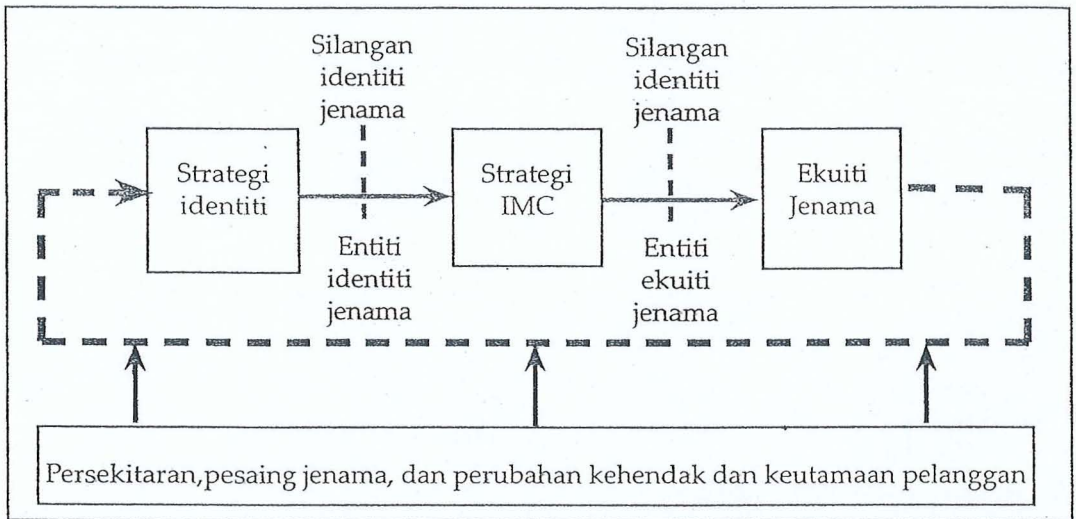
### ***Komunikasi Pemasaran Bersepadu di Universiti***

Penggunaan Komunikasi Pemasaran Bersepadu (IMC) patut bermula di universiti melalui hubungan antara pelajar dengan institusi melalui mesej pemasaran seperti dalam bentuk penerbitan, alat tulis, laman web yang menonjolkan keunikan universiti, multimedia, iklan, dan tiada diskriminasi antara akademik dengan pentadbiran. Juga sumber kewangan yang konsisten, terutamanya laman web yang perlu dikemas kini, pernyataan misi yang jelas untuk memastikan pelajar sentiasa dekat dengan universiti, dan memotivasikan pelajar agar mendaftar di universiti. Internet boleh dianggap sebagai sistem media baru sebagai saluran penyebaran mesej (Schultz, 1995b), kerana menurut Porter (2001) dalam Holm, (2006), Internet juga dapat meluaskan pasaran, mengurangkan halangan dan perbezaan antara

pesaing dan lain-lain. Oleh sebab itulah pengkaji seperti Jeannet dan Hennessey (2004:444) dan *Temporal* (2002:184) menitikberatkan peranan Internet dalam agenda penjenamaan.

Pengkaji seperti Sreedhar, Vishag, dan E. McDonald (2005) telah membina model mengenai perhubungan IMC dengan strategi jenama di Rajah 2. Mereka mencadangkan adalah lebih baik, jika organisasi mempengaruhi IMC melalui entiti identiti jenama dan mempengaruhi ekuiti jenama melalui entiti ekuiti jenama. Namun entiti identiti jenama dan entiti ekuiti jenama mempunyai silangan identiti jenama dan ekuiti jenama yang boleh mempengaruhi pembentukan strategi, selain daripada faktor persekitaran, pesaing, dan perubahan keperluan pelanggan, dan keutamaan pelanggan.

Rajah 2:  
Strategi Ekuiti Jenama



Sumber: Sreedhar, Vishag, dan E McDonald (2005)

**Sumber Manusia dan Pembudayaan Penjenamaan**

Pekerja memainkan peranan dalam membina proses penjenamaan dan pengurusan atasan perlu menggunakan kuasa mereka untuk mencapai perhubungan yang lebih baik antara pasukan jenama dengan pasukan dengan pelanggan (Harris dan De Chernatony, 2001). Gabrielsson (2005) yang mengkaji pengasas dan pengurusan atasan yang menyokong kejayaan penjenamaan global untuk mencapai objektif organisasi. Menurut De Chernatony (1996), penstrukturan semula organisasi amat penting untuk mengekalkan kedudukan jenama dan seterusnya membentuk aktiviti secara berkumpulan yang diuruskan oleh pihak atasan. Hal ini kerana organisasi harus bertanggungjawab dan berfikir secara strategik terhadap pengurusan jenama untuk memperbaiki hierarki organisasi (Macrae dan Uncles, 1997).

Davis (2000:235-237), telah menghasilkan struktur Pengurusan Strategik Aset Jenama yang sesuai diaplikasikan dalam semua bidang bisnes dan sektor pengurusan termasuklah IPTA. Antara jawatan penting termasuklah Ketua Pegawai Penjenamaan, Presiden Jenama, Pengarah Jenama, Timbalan Presiden Jenama I dan

II, dan Presiden Agensi Pengiklanan. Menurut Harris dan De Chernatony (2001), perhubungan yang kerap antara pekerja dengan kumpulan jenama membolehkan mereka mengetahui lebih lanjut mengenai sifat jenama. Telah terbukti bahawa, kepuasan staf universiti menghasilkan perhubungan untuk menyampaikan perkhidmatan dengan kualiti yang tinggi kepada organisasi (Robson, Yarrow, dan Owen, 2005).

Oleh itu, komunikasi dalaman amat penting dalam kalangan staf untuk memastikan sistem penghantaran mesej berkesan. Menurut Davis (2000:18), komunikasi dalaman antara pekerja merupakan medium penting untuk memposisikan jenama dalam kalangan pekerja organisasi. Lagipun dalam aliran carta penjenamaan, pihak pengurusan atasan perlu memastikan staf bawahannya mengikuti perkembangan imej organisasi untuk membolehkan pekerja menguasai jenama organisasi

### **Pengukuran Penjenamaan di Universiti**

Pengukuran penting untuk menunjukkan perbezaan universiti dengan institusi lain, kerana jika universiti tidak menonjolkan perbezaan jenamanya secara fokus, maka universiti akan dianggap klon dan cara untuk universiti terbaik adalah *follow the leader* (Fisher, 2005). Pengukuran di universiti berdasarkan kurikulum dan kualiti fakulti daripada pelajar dan bantuan kewangan serta pemilihan pelajar yang dinilai secara keseluruhan ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Pengukuran melibatkan analisis persembahan, tindakan dan proses dalam lingkungan dan antara organisasi dengan industri untuk menjadikan informasi bagi memperbaiki persembahan (Jackson, 1998). Terdapat dua jenis kualiti dalam perkhidmatan, iaitu kualiti teknikal (unsur nampak) dan kualiti fungsi (perlakuan interpersonal) (Hill, 1995). Dalam kajian Chapleo (2005) untuk melihat sama ada IPT berjaya membangunkan jenama atau tidak, beliau melihat ukuran kejayaan penjenamaan berdasarkan pengekaln jenama, walaupun menghadapi persaingan, imej yang mendorong pelanggan untuk membeli, dan jumlah pembeli yang sentiasa meningkat.

Jika penjenamaan berjaya, maka menurut Belanger et al. (2002) ia akan mengekalkan jumlah pelajar dalam sesebuah institusi tersebut, dan mengekalkan pertukaran pelajar dengan kenangan pelajar semasa universiti dan berusaha untuk mencipta dan mengekalkan jenama yang kukuh untuk membezakannya dengan universiti lain ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). Walaupun berlaku proses yang berterusan dalam penjenamaan, proses dalam universiti sebagai institusi sosial harus dikekalkan walaupun menuju ke era industri (Bjorn, 2005).

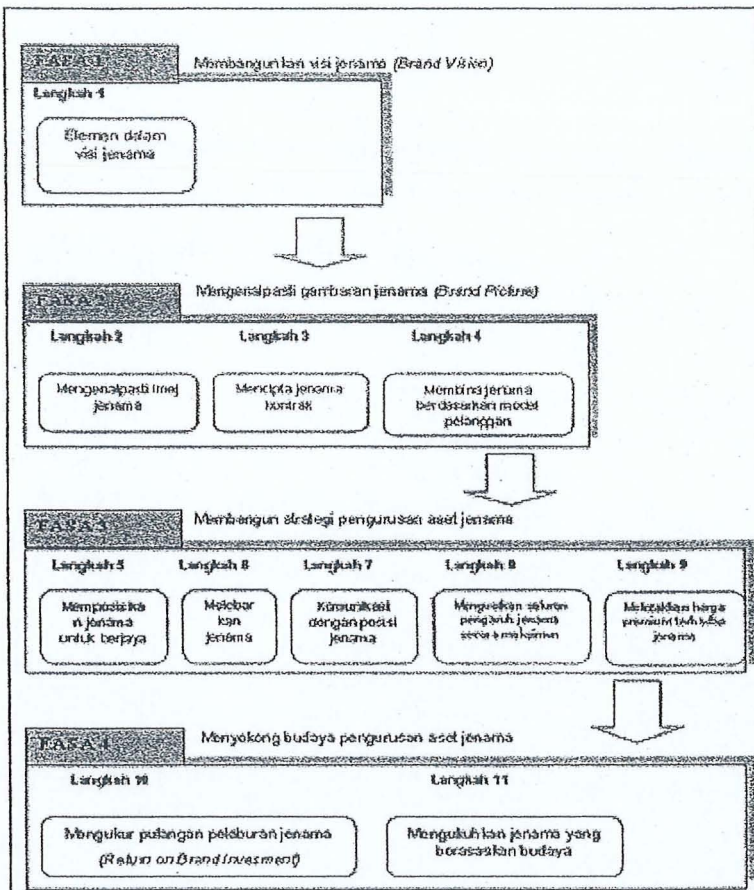
### **MODEL KAJIAN PENJENAMAAN**

Davis (2000:18-30), telah menghasilkan model untuk menggambarkan keseluruhan kajian organisasi untuk menilai penjenamaan daripada visi jenama kepada pembinaan budaya jenama dalam organisasi. Menurut beliau model ini sesuai dipraktikkan dalam bidang perkhidmatan atau produk nampak dan sama ada awam mahupun swasta. Ia melibatkan empat fasa dan sebelas langkah seperti tertera di dalam Rajah 3.

Fasa pertama melibatkan langkah-langkah menetapkan strategi dan kewangan serta objektif yang boleh mencapai sasaran jenama termasuk perhubungan visi

jenama. Ia melihat juga, halangan kewangan yang ada dan persetujuan daripada pihak atasan mengenai status jenama. Fasa dua pula, melibatkan proses menetapkan imej jenama, mencipta kontrak jenama, dan membentuk model pelanggan berdasarkan kriteria pelanggan. Secara keseluruhan ia merupakan langkah untuk mencipta gambaran jenama termasuk kekuatan dan kelemahan jenama berbanding pesaing, konsisten jenama, dan penonjolan jenama berbanding pesaing.

Rajah 3:  
Model pengurusan strategik aset jenama



Sumber: Davis (2000:18)

Setelah menetapkan kriteria asas dalam fasa satu dan dua, barulah Davis (2000), membentuk dan membangunkan strategi yang sesuai dengan visi dan kontrak jenama organisasi untuk mencapai matlamat dan visi jenama. Ia melibatkan proses mengenal pasti posisi yang sesuai, kekuatan yang perlu ditekan untuk proses jangka masa panjang, kelebaran jenama, saluran strategi, penawaran, taktik, dan manfaat daripada jenama. Terdapat lima langkah dalam fasa tiga termasuklah membangunkan jenama, memposisikan jenama dengan melihat kepada inovasi, strategi harga, tahap kekuatan saluran pengeluaran, dan komunikasi dengan audiens sasaran. Seterusnya strategi untuk melebarkan jenama bagi memasarkan

jenama dalam ruang yang lebih luas. Organisasi perlu menggunakan kekuatan alatan lain termasuk iklan (radio, iklan cetakan, "billboard", televisyen), Internet, perhubungan awam, perniagaan, dan promosi jualan, promosi pengguna (mata jualan, kupon, tuntutan, pertandingan), pasaran langsung (katalog, e-mel, faksimile), acara pemasaran, dan komunikasi dalaman pekerja. Komunikasi ini mestilah tepat dengan kehendak audiens sasaran, kesampaian, mengandungi nilai jaminan, dan membentuk posisi yang betul, serta menyatakan faedah yang sesuai dengan keperluan dan kehendak.

Fasa empat ialah menguatkan saluran yang ada secara maksimum dengan menonjolkan kekuatan jenama dan juga mengenal pasti saluran yang berpotensi. Kebolehan saluran mengikuti perkembangan jenama, membolehkan organisasi meletakkan harga premium bagi jenama walaupun harganya meningkat. Terdapat lapan kaedah untuk menguatkan jenama termasuk (i) menawarkan harga premium yang sesuai dengan pesaing (ii) melancarkan produk baru dengan menawarkan harga yang lebih murah daripada pesaing (iii) mengambil balik kos pembangunan secepat mungkin (iv) mengurangkan kos perolehan untuk pelanggan baru (v) mewujudkan pelanggan yang setia dengan harga premium (vi) menggunakan harga premium untuk meningkatkan usaha pengawalan saluran (vii) menggunakan kekuatan jenama untuk mencari penjenamaan bersama dan peluang untuk mendapatkan lesen (viii) menguatkan kekuatan jenama dalam kalangan variasi pelanggan sasaran dalam kategori tersendiri tanpa mengurangkan nilai jenama.

Fasa terakhir dalam Model Davis (2000), melibatkan proses menyokong budaya pengurusan aset jenama. Menurut beliau, Fasa empat diwujudkan adalah untuk mengenal pasti bagaimana organisasi bersatu dengan menjadikan jenama sebagai aset dan memastikan strategi dipraktikkan dan diukur. Terdapat dua langkah dalam fasa ini, iaitu mengukur pulangan jenama (*Return on Brand Investment*—ROBI) untuk melihat tahap konsisten organisasi dalam pasaran berbanding dengan organisasi lain. Pengukuran mestilah untuk menilai perhubungan kesedaran pembelian, memahami posisi, dan meletakkan nilai wang pada jenama. Seterusnya melihat budaya jenama termasuk pengurusan kanan, komunikasi dalaman, dan sistem pengukuran.

## AMALAN PENJENAMAAN DI UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Proses penjenamaan di USM telah melalui empat fasa daripada penetapan visi jenama hinggalah kepada usaha menyokong budaya pengurusan aset jenama. Perbincangan tentang setiap fasa dikemukakan di bawah.

### *Fasa 1: Penetapan Visi Jenama*

Sebagai institusi pendidikan, USM perlu menetapkan imej yang boleh menyokong jenama keseluruhannya. Pengumuman oleh Kementerian Pendidikan Malaysia mengenai status USM sebagai Universiti Penyelidikan, mendorong USM untuk membangunkan Penyelidikan dan Pembangunan (R&D) dan menjadikan USM sebagai pusat kecemerlangan akademik seperti universiti terkenal lain. USM memastikan kepakaran penyelidiknya digunakan secara maksimum dalam R&D untuk mencipta pengetahuan dan teknik yang baru dalam bidang ilmu, yang boleh diaplikasikan dalam pembelajaran agar dapat mengubah dan mempengaruhi

pengetahuan masa depan. Misi universiti penyelidikan ini juga didorong oleh cabaran Perdana Menteri Malaysia untuk melahirkan pemenang Nobel Laureate Malaysia yang pertama pada tahun 2020. Ucapannya di Akademik Sains Malaysia, mendorong USM untuk membangunkan R&D dan menjadikan USM sebagai pusat kecemerlangan akademik seperti universiti terkenal lain.

### **Fasa 2: Gambaran Jenama**

Berdasarkan laporan Lee (2004), USM perlu mengenal pasti kelebihan jenamanya dan pada Disember 2000 Naib Canselor meminta semua Dekan pusat pengajian dan Pengarah unit penyelidikan untuk menyenaraikan projek, program, kursus, dan struktur yang berpotensi untuk mencapai kedudukan dunia dan menyokong misi Nobel Laureate. Sebanyak 21 pusat pengajian dan 8 unit penyelidikan yang menyenaraikan program mereka yang mengandungi 23 program pengajaran akademik, 91 program penyelidikan, lima kategori perkhidmatan, dan empat untuk seminar dan persidangan. Ekoran dari itu, beliau telah membentuk Jawatankuasa Penasihat Kepada Naib Canselor (JPKNC) untuk merancang, memantau, dan menilai aktiviti akademik serta mengenal pasti program yang berpotensi berdasarkan *impact* dan *sustainability*. Lagipun menurut Timbalan Naib Canselor Bahagian Penyelidikan dan Inovasi, Profesor Dato' Muhammad Idris Salleh, USM sudah mampu untuk menguasai penyelidikan asas dan menuju ke peringkat kematangan dalam bidang R&D dan perlu mencipta kontrak jenama untuk melengkapkan sistem penghantaran mesej yang cekap dan boleh dipercayai untuk menarik kumpulan berkepentingan.

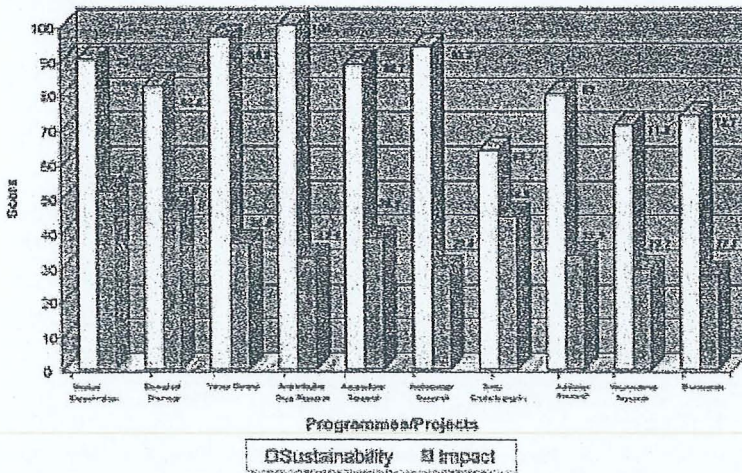
Hasil daripada penilaian yang dijalankan oleh JPKNC berdasarkan kaedah soal selidik dan lawatan tinjauan untuk ketiga kampus USM, beberapa program dikenal pasti. Penyelidikan yang mendapat kedudukan teratas, seperti dalam Jadual 1, ialah Medical Biotechnology (67.1%) diikuti dengan Ecological Drainage (61.0%), Vector Control dan Urban Pest, (60.6%) Anti-infective Drug (59.5%), dan Aquaculture (58.4%). Kekuatan Medical Biotechnology yang memberi kesan selama 15 tahun membolehkan mereka menduduki tempat teratas dalam penyelidikan di USM. Tugas mengenal pasti kumpulan diberi perhatian mengikut kepentingan, iaitu Kumpulan A (Medical Biotechnology) Kumpulan B (Ecological Drainage, Vector Control dan Urban Pest, Anti-infective Drugs dan Aquaculture). Kumpulan C (Archaeology, X-ray Crystallography, dan Addiction), Kumpulan D (Neuroscience, Biomaterials, Gender/Human Resources – KANITA, Ferrocement dan Plant Tissue and Cell Culture), Kumpulan E (Herbal Standardisation, High Speed Computing dan Human Genomes).

Hasil daripada tugas ini, maka JPKNC mencadangkan usul, iaitu tindakan terhadap program penyelidikan yang disenaraikan dan terhadap struktur organisasi penyelidikan di USM. Penyeliaan bagi kumpulan A dan B diletak di bawah seliaan pejabat Naib Canselor dengan sokongan perkhidmatan yang sesuai, menyediakan kemudahan, dan sumber manusia untuk membantu perkembangan ke arah program bertaraf dunia dan mencadangkan jawatankuasa penasihat untuk membantu melancarkan proses ini. Untuk mencapai program bertaraf dunia, JPKNC mencadangkan, USM perlu menggalakkan kemasukan pelajar pascasiswazah, meningkatkan aktiviti penyelidikan, meluaskan rangkaian, pemberian dana, menyediakan kemudahan perpustakaan, menyokong pusat

kecemerlangan, memantapkan sumber manusia, sentiasa memantau, mengaudit dan menilai, mengadakan persidangan, penerbitan, membantu proses paten dan mengkomersialkan produk.

**Jadual 1:**  
Kedudukan teratas program penyelidikan di USM

Rank	Research Programmes (Top 16)	100% Overall	40% (Rank) Sustainability	60% (Rank) Impact
1	Social Biotechnology	67.1	17.0 (1)	34.1 (1)
2	Ecological Delineage	61.0	15.0 (2)	26.0 (2)
3	Vaccine Control	50.2	12.5 (3)	27.7 (3)
4	Anti-Infective Drugs	59.5	14.0 (4)	45.5 (4)
5	Agroforestry	51.4	13.0 (5)	28.4 (5)
6	Archaeology	55.2	13.5 (6)	36.7 (6)
7	Yerby Crystallography	51.0	11.0 (7)	32.0 (7)
8	Drug Addiction	52.0	12.0 (8)	34.0 (8)
9	Neuroscience	48.1	12.0 (9)	36.1 (9)
10	Esoterikologi	46.0	11.0 (10)	41.0 (10)
11	Gender/Women Studies (GAMITA)	45.2	11.0 (11)	39.2 (11)
12	Ferrocenium	42.8	10.0 (12)	35.8 (12)
13	History and Civil Culture	41.0	10.0 (13)	32.0 (13)
14	Herbal Medicines	39.2	10.0 (14)	29.2 (14)
15	High Speed Computing	39.2	6.0 (15)	32.2 (15)
16	Human Genomes	35.5	10.0 (16)	21.5 (16)
	<b>AVERAGE</b>	<b>47.2%</b>	<b>15.5%</b>	<b>27.7%</b>



Sumber: USM (2002)

JPKNC juga mencadangkan penstrukturan semula organisasi penyelidikan dengan membentuk beberapa jawatan yang boleh menyokong aktiviti ini. Matlamat penstrukturan semula bagi membentuk satu pusat pengetahuan untuk digunakan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran. Ia bagi meningkatkan kualiti pendidikan, sebagai institusi kepada pelajar yang menggabungkan kualiti penyelidikan dengan perkembangan akademik, mewujudkan persekitaran pembelajaran bagi pelajar siswazah dan pascasiswazah, dan menjadikan pusat penyelidikan antarabangsa dan rujukan penyelidik. Ia melibatkan usaha:

- Memindahkan pengurusan R&D kepada pejabat Naib Canselor bersama-sama dengan Timbalan Naib Canselor, Bahagian Penyelidikan dan Inovasi.
- Menubuhkan Pejabat Pengurusan Kreativiti Penyelidikan (RCMO)
- Menubuhkan Majlis Penyelidikan Universiti (MPU)
- Memberi peranan dan fungsi Jawatankuasa Penyelidikan Universiti (JPU) bagi menyemak dan menyokong MPU.
- Menubuhkan JPKNC tetap
- Penubuhan penyelidikan kluster sebagai pelantar penyelidikan tanpa sempadan dan merentasi pelbagai disiplin dalam mempromosi integrasi dan berkongsi pengetahuan, sumber dan fasiliti. Antara pelantar yang dicadangkan ialah *social transformation, medical and allied sciences, engineering and technology, information/communication technology (ICT) and education*, dan *experimental research*.

### **Fasa 3: Membangun Strategi Pengurusan Aset Jenama**

Pembangunan strategi perlu selari dengan kedudukan organisasi. Di Malaysia, kedudukan imej keseluruhan USM adalah selesa. USM seolah-olah berada dalam lingkungan usia kanak-kanak yang tidak sabar untuk mengalami perubahan untuk menjadi dewasa. Sejak penubuhannya, USM telah mengalami perubahan begitu besar hasil daripada perubahan dan desakan kumpulan tertentu (Dzulkifli, 2007: 100). Jika dibandingkan dengan model Thompson (2000), USM seakan-akan berada di peringkat inovasi (mengalami gangguan).

USM memposisikan dan membangunkan imejnya dengan menggunakan strateginya yang tersendiri. Pembentukan imej keseluruhan kampus melalui Kampus Sejahtera pada 2001 adalah sebagai langkah awal untuk membawa perubahan kepada universiti. Pelaksanaan adalah untuk menyokong *Educational Sustainable Development (ESD)* yang bertindak melindungi ekologi, pemuliharaan sumber dan pembangunan sumber manusia (Dzulkifli dan Ramli, 2007). Kesenambungan daripada Kampus Sejahtera, USM menonjolkan imejnya dengan mewujudkan konsep Universiti Dalam Taman. Ia bertujuan untuk mempromosi penjagaan alam semula jadi dalam konteks pembangunan intelek dan menanam semangat untuk sama-sama menghargai alam sekitar kepada kumpulan berkepentingan (Dzulkifli dan Ramli, 2007). Antara program yang menyokong ESD ialah kempen mengenai kesedaran Kanser MAKNA, Kitar Semula, Bebas Tembakau, menanam 600 pokok oleh pelajar baru dan banyak lagi ([www.healthycampus.usm.my](http://www.healthycampus.usm.my)). USM menghiasi jenamanya dengan keunikannya yang tersendiri untuk memanggil masyarakat datang mengalami prasarana USM termasuklah menjadikan universiti sebagai *Garden of Nature, Garden of Heritage, Garden of Knowledge, Garden and the People, Garden of Vista* dan *Garden of Tomorrow* (USM, 2004).

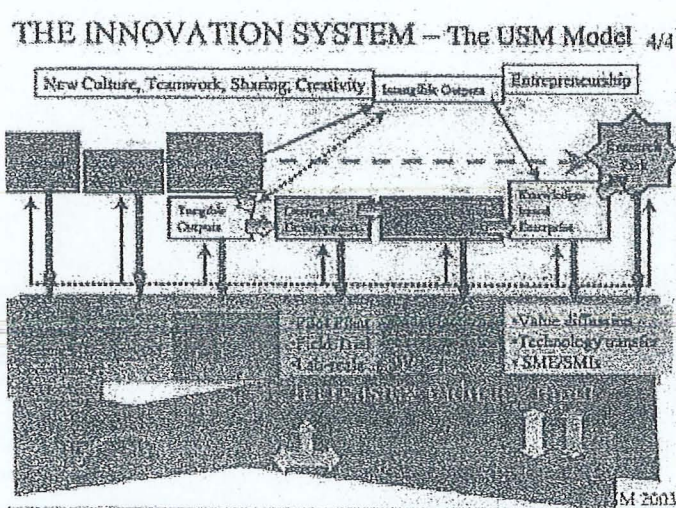
Dengan menggunakan tema pengantarabangsaan, sudah pasti USM mencari pasaran luar negara untuk menarik ahli akademik dan pelajar luar datang merasai kemudahan dan keunikan USM. USM perlu konsisten dalam menyampaikan imej universiti bagi mengelakkan kekeliruan pengguna terhadap jenama USM. Namun menurut Chapleo (2007), konsistensi ialah perkara yang sukar untuk menyampaikan perkhidmatan dan perkhidmatan pengguna di universiti. Namun, sesetengah

identiti perlu diubah melalui pendekatan transdisiplinari bagi memupuk kefahaman tanpa terikat dengan mana-mana disiplin.

Antara strategi bagi mengukuhkan imej R&D ke peringkat antarabangsa seperti yang dinyatakan oleh Dzulkifli dan Ramli (2006), iaitu (a) menubuhkan organisasi penyelidikan untuk R&D; (b) menubuhkan Pelantar Penyelidikan; (c) menubuhkan kerusi penyelidikan; (d) mengamalkan penyelidikan berkelompok dan meningkatkan kerjasama penyelidikan; (e) pemberian dana penyelidikan; (f) menarik kemasukan pelajar siswazah; (g) menyediakan insentif penyelidikan (h) meluaskan rangkaian; (i) menyediakan pangkalan data dan rangkaian akses antarabangsa; (j) menubuhkan pusat kecemerlangan penyelidikan; (k) mengadakan promosi dan memasarkan produk penyelidikan dan perkhidmatan; dan (l) paten dan komersialisasi.

Proses pelaksanaan strategi USM bermula dengan penubuhan RCMO dan Dekan Pelantar yang menguatkan lagi hasrat dan cita-cita USM untuk menjadi universiti penyelidikan. USM membentuk RCMO sebagai pejabat utama yang mengendalikan hal-ehwal penyelidikan dengan menjadi penghubung antara universiti dengan pihak luar, menyediakan sumber kewangan dan sumber manusia, serta menyediakan maklumat kepada Timbalan Naib Canselor Bahagian Penyelidikan dan Inovasi. Untuk lebih tertumpu kepada *niche* dalam bidang penyelidikannya, USM membentuk semula dekan pelantar menjadi tujuh bahagian, iaitu Sains Fundamental, Sains Kajihayat, Transformasi Sosial, Sains Klinikal, Bioperubatan dan Sains Kesihatan, Kejuruteraan dan Teknologi, dan Informasi Komunikasi dan Teknologi (ICT).

Rajah 4:  
Sistem inovasi universiti



Sumber: Dzulkifli (2005:38)

Pelantar penyelidikan berperanan membudayakan penyelidikan berkluster selaras dengan pendekatan transdisiplinari yang dipraktikkan dalam bidang

penyelidikan berkelompok untuk menggabungkan bidang sains dan sastera agar wujud kesinambungan falsafah yang berbeza dan meluaskan cabang ilmu dengan merentasi pelbagai bidang ilmu. Oleh itu, USM membentuk Sistem Inovasi bagi mengkaji kehendak universiti dan keperluan masyarakat agar selari dengan perubahan semasa bidang ilmu. Rajah 4 menggambarkan perancangan jangka panjang USM yang bermula daripada proses R&D kepada proses Komersialisasi dan Keusahawanan (C&E) untuk membentuk Taman Penyelidikan. Penjana aspek nampak dan tidak nampak mempengaruhi output yang akan terbentuk termasuk hubungan universiti dengan industri daripada bisnes asas yang dilaksanakan oleh USM untuk mencapai sasarannya melalui penyelidikan berkelompok.

Menurut Ketua Pegawai Informasi PPKT, iaitu Encik Zulham Hamdan, USM telah menyelaraskan dan menyepadukan semua urusan dan aktiviti berkaitan dengan teknologi komunikasi, pengkomputeran dan teknologi maklumat di bawah satu unit, iaitu Pusat Pengetahuan, Komunikasi dan Teknologi (PPKT). Dua pelantar penyelidikan telah mewujudkan laman web, iaitu Engineering Innovation Technology Development (EITD) dan Unit Medical Innovation and Technology Development (MITD) yang menjadi penghubung utama kampus.

Pelantar penyelidikan giat melaksanakan strategi masing-masing termasuk pelantar Transformasi Sosial mengadakan bengkel penilaian kemajuan geran FRGS, mengadakan ceramah penyelidikan di Pusat Pengajian Sains Farmasi dan Pengajian Jarak Jauh, menerbitkan penerbitan di bawah geran FRGS. Pelantar Sains Hayat pula mengadakan kolokium Humboldt-Kolleg, seminar Bio-Entrepreneurship. Sains Klinikal dan Kesihatan juga telah menganjurkan bengkel penulisan proposal saintifik, taklimat daripada Malaysian Science Technology Information Centre, Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi, mengadakan seminar bersama National Technology University of Singapore oleh pelantar Kejuruteraan dan Teknologi, mengadakan lawatan ke National Research Institute for Earth Science and Disaster Prevention (NIED), Jabatan Kerja Raya Malaysia, kempen bencana alam dan banyak lagi oleh pelantar ICT. Pelantar Kejuruteraan dan Teknologi pula telah menyusun struktur operasinya melalui penubuhan EITD dan membentuk laman web, iaitu [eitd.eng.usm.my](http://eitd.eng.usm.my) yang bertindak sebagai pemudahcara bagi usaha penyelidikan, pembangunan dan pengkomersialan serta hal-ehwal perhubungan di peringkat universiti.

USM menjalankan aktiviti promosi secara intensif dengan negara luar bagi mewujudkan kerjasama antara universiti. Pada tahun 2007, USM mengadakan lawatan ke Xian, Kunming dan Urumuqi di China, Sarajevo di Bosnia Herzegovina, Jeddah di Arab Saudi, Nairobi di Kenya, Muscat di Oman, Kartoum di Sudan, Abarone di Botswana, Beijing di China, dan Tripoli di Libya. Selain mengadakan promosi, USM juga menumpukan kepada Alumni untuk memastikan perhubungan pelajar lepas dengan universiti kekal.

Kejayaan penyelidikan di Antartika yang membawa empat saintis USM telah berjaya mendekati Antartika melalui laluan Australia dan Argentina. Kejayaan ini menunjukkan penyelidik USM setanding dengan penyelidik terkenal lain dan ia menyumbangkan kepada pembangunan jenama USM di peringkat antarabangsa. USM juga mengadakan program ijazah berkembar dengan Universiti Henri Poincare, Perancis, kursus bahasa Inggeris, skim biasiswa khas, pinjaman yuran, dan menyediakan prasarana. Selain itu ia mengadakan promosi untuk penyelidikan

USM dengan mengadakan hubungan aktif dengan Russian Academy of Sciences di Moscow, University of Cambridge di United Kingdom, Finlay Institute dan Centre for Institute of Genetic Engineering and Biotechnology (CIGB) di Cuba.

#### *Aplikasi IMC dalam Penjenamaan USM*

Menurut Timbalan Pendaftar Unit Perhubungan Awam, iaitu Encik Mohamad Abdullah, USM menggunakan komunikasi pemasaran bersepadu dalam mempromosikan imejnya, namun agenda dan alatannya bergantung kepada program yang dijalankan, dan USM tidak mempraktikkan langkah-langkah tersusun yang terkandung dalam literatur kajian. Penentuan mesej dan audiens sasaran bergantung kepada program yang dijalankan dan kesesuaian acara bagi mencapai objektif program. Menurut Gray et al. (2003), laman web dan media cetak menjadi sumber utama dalam menyampaikan maklumat universiti bagi negara Malaysia, Singapura dan Hong Kong. USM menonjolkan imej universiti melalui pemaparan media terutamanya dalam media cetak.

Akhbar *The Star* banyak membuat liputan mengenai USM seperti liputan mengenai perubahan dan pembaharuan, isu pembangunan, kemenangan dan pengiktirafan, pameran, penemuan inovatif, pelancaran majlis tahunan seperti Majlis Konvokesyen, kemasukan pelajar baru, penerapan nilai tanggungjawab sosial dalam kalangan staf dan banyak lagi. USM tidak menghalakan strategi jenamanya ke arah publisiti dan pengiklanan, dan menjual produk seperti yang dilakukan Louisiana State University dan Iowa State University, tetapi USM menonjolkan jenamanya bersama dengan nilai yang tersendiri. Ia termasuklah penemuan inovatif dalam bidang R&D, perasmian program dan pengiktirafan yang diterima oleh USM. Terbaru USM menerima pengiktirafan terhadap ciptaan tulang gantian daripada tulang lembu oleh APA sempena World Exhibition of Innovation, Research and New Technologies di Belgium.

#### **Fasa 4: Menyokong Budaya Pengurusan Aset Jenama**

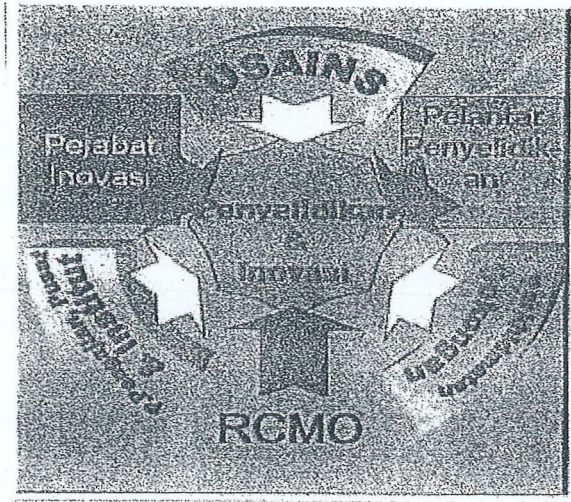
##### *Sumber Manusia dan Struktur Organisasi Penjenamaan*

Hampir semua responden yang ditemu ramah menyatakan bahawa, USM tidak berfokuskan agenda penjenamaan semata-mata dan ini menyebabkan pembentukan sumber manusia penjenamaan di USM tidak dibentuk secara terperinci seperti yang dicadangkan oleh Davis (2000). Menurut Naib Canselor USM, Profesor Dato' Dzulkifli Abdul Razak, penjenamaan adalah tanggungjawab semua orang, kerana perkhidmatan yang berikan adalah nilai yang kita bawakan. Ada ketikanya USM menyediakan kumpulan tertentu yang menyediakan maklumat, fakta, dan rangka kerja mengenai bagaimana USM menyampaikan maklumat kepada masyarakat. Penghasilan monogram adalah menunjukkan USM mempunyai gerak kerja berdasarkan bukti refleksi daripada cara saintifik yang memerlukan bukti untuk setiap tindakan.

USM tidak mempunyai jabatan jenama dan Unit Perhubungan Awam dan BPLK terlibat secara tidak langsung memasarkan produk dan perkhidmatan USM, manakala Bahagian Penyelidikan dan Inovasi terlibat secara langsung dalam menonjolkan kelebihan jenama USM. Badan yang terlibat secara langsung dalam menjenamakan imej penyelidikan USM ialah RCMO, Pelantar Penyelidikan, dan Pejabat Inovasi. Dalam organogram pada Rajah 5, organisasi ini dibantu

oleh USAINS Holding Sdn. Bhd., pusat pengajian dan unit penyelidikan dan perkhidmatan sokongan.

Rajah 5:  
Organogram Bahagian Penyelidikan dan Inovasi USM



Sumber: Laporan Tahunan Bahagian Penyelidikan dan Inovasi (2006)

*Komunikasi Dalaman dan Pembudayaan Penjenamaan di USM*

USM percaya bahawa kepuasan staf universiti dapat menghasilkan perhubungan untuk menyampaikan perkhidmatan dengan kualiti yang tinggi kepada organisasi (Robson, Yarrow, dan Owen, 2005). Oleh itu, USM mengamalkan komunikasi dalaman dengan stafnya melalui program yang dijalankan untuk menyampaikan maklumat mengenai status universiti dan menerima maklumat daripada pengurusan lain serta cadangan, usul dan isu berbangkit mengenai USM. Antara saluran yang wujud ialah Forum Pengurusan yang diadakan enam kali setahun oleh Naib Canselor untuk menyampaikan maklumat terkini dan menerima informasi daripada setiap bahagian, unit, dan pusat pengajian. Ia dihadiri oleh staf akademik dan pengurusan yang layak. Program komunikasi lain dalam Unit Latihan termasuklah Program Intensif Meningkatkan Pengupayaan Insan (PIMPIN) dan program latihan pembangunan lestari, siri ceramah umum, kursus penilaian tahap kecekapan, kursus sijil pengajaran dan pembelajaran, kursus induksi umum dan induksi khusus, kepimpinan dan pembangunan eksekutif, keupayaan sendiri, bengkel penulisan dan penerbitan, penyelidikan S&T, dan keselamatan dan kesihatan pekerja.

Amalan ini telah menjadi rutin bagi warga USM dan membentuk budayanya yang tersendiri hasil daripada prosedur pengurusannya. Antara budaya yang terbentuk hasil penjenamaan oleh Davis (2000) ialah komunikasi dalaman, anugerah, dan sistem pengukuran. USM mempunyai Forum Pengurusan, program dalam Unit Latihan, Anugerah Sanggar Sanjung, dan pengukuran KPI serta kedudukan USM yang menjadi rutin aktiviti bulanan dan tahunan di USM.

### Aplikasi Pengukuran Prestasi Penjenamaan

Menurut Timbalan Naib Canselor, Hal Ehwal Pembangunan Pelajar (HEPP), Profesor Madya Omar Osman, terdapat dua jenis pengukuran penjenamaan di USM, iaitu pengukuran dalaman dan pengukuran luaran. Pengukuran dalaman melibatkan Petunjuk Semasa termasuklah pengukuran terhadap maklumat graduan, kewangan, kecekapan organisasi, dan insan. Pengukuran luaran pula melibatkan pengukuran yang tidak diterbitkan termasuk pengiktirafan sebagai Universiti Penyelidikan dan penarafan sebagai universiti awam serta pengiktirafan yang diterbitkan oleh *The Times Higher Education Supplement*, *Webometrics*, dan kejayaan dalam dan luar negara. Pengiktirafan yang diberikan oleh pihak luar terhadap USM berdasarkan kemampuan dan kelayakan tertentu yang membolehkan pencapaian USM diiktiraf.

**Jadual 2:**  
Pencapaian USM dalam penilaian universiti penyelidikan 2007

Seksyen	Kriteria	Markah Penuh	Pencapaian USM
B:	Kuantiti dan kualiti penyelidik (staf, pelajar pasca siswazah, geran penyelidikan, anugerah)	25.00	20.05
C:	Kuantiti dan kualiti penyelidikan (staf, geran penyelidikan, konsultan, penerbitan)	30.00	20.92
D:	Kuantiti pelajar siswazah (staf, pelajar pra siswazah, pelajar pasca siswazah)	10.00	6.62
E:	Kualiti pelajar siswazah (pelajar pasca siswazah)	5.00	4.84
F:	Inovasi (harta intelektual)	10.00	10.00
G:	Perkhidmatan profesional dan hadiah (perundingan, pengujian, hadiah)	7.00	7.00
H:	Rangkaian dan hubungan (staf, geran penyelidikan, MOU, pengujian, anugerah)	8.00	3.92
I:	Kemudahan sokongan (peralatan utama)	5.00	4.40
<b>JUMLAH</b>		<b>100.00</b>	<b>77.9</b>

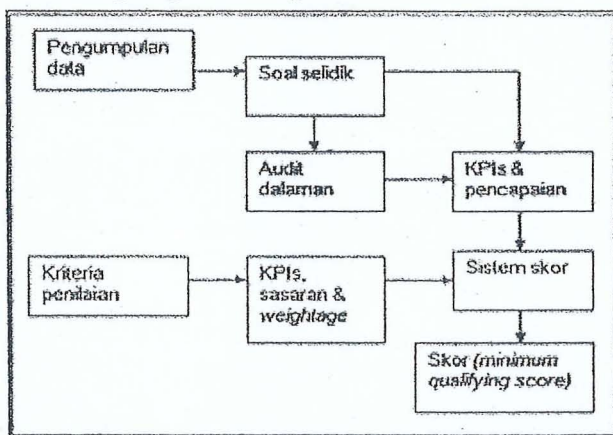
Sumber: Bahagian Pembangunan Lestari dan Korporat (2006)

Dalam menetapkan skema pengukuran, USM tidak terkecuali mengambil kira persembahan nampak dan tidak nampak imej termasuk kualiti kurikulum, fasiliti, inovatif, perhubungan interpersonal, dan pembawaan nilai positif oleh pelajar. Dzulkifli dan Ramli (2006) menyenaraikan kriteria pengukuran yang melibatkan

aspek sumber manusia yang menyediakan kepakaran yang ditentukan, pusat kecemerlangan, geran penyelidikan, program pasca siswazah, anugerah dan pengiktirafan, penerbitan, paten dan produk komersial, rangkaian, dan jenama USM. Pengukuran yang menyeluruh yang menilai prestasi USM adalah seperti kriteria di bawah dan dapat dilihat dalam Jadual 2.

Langkah pengukuran yang dipraktikkan di USM berbeza dengan California State University yang melihat pengukuran penjenamaan yang spesifik berbanding USM mengukur berdasarkan kriteria keseluruhan imej universiti. Namun, Jackson (1998) meletakkan langkah pengukuran yang hampir sama dengan USM, iaitu bermula dengan pembentukan kumpulan audit, merancang latihan, mengendalikan penyelidikan, seterusnya menganalisis data dan melaksanakan penemuan pengukuran. Rajah 6 menunjukkan langkah pengukuran di USM yang melibatkan pengumpulan data daripada Pusat Tanggungjawab, mengadakan soal selidik dengan melibatkan audit dalaman, analisis data yang akan dibandingkan dengan KPI (kriteria penilaian yang ditetapkan oleh Kementerian Pengajian Tinggi—KPT). Pemarkahan data seterusnya diletakkan berdasarkan sistem skor yang sah.

**Rajah 6:**  
Proses pengauditan prestasi universiti 2006



Sumber: Laporan tahunan BPLK (2006)

## KESIMPULAN

Penjenamaan di USM tidak menepati kriteria penjenamaan. Walaupun begitu, USM cuba untuk muncul dengan imej yang lebih unggul dan teguh untuk dijenamakan. Daripada 123 program yang disenaraikan, sebanyak 91 program adalah dalam bidang penyelidikan. Ini mendorong USM menumpukan perhatian yang lebih kepada bidang penyelidikan berbanding program lain, kerana ia merupakan program utama yang menaikkan nama USM selama ini dan boleh dijadikan imej kepada USM yang menyokong pembentukan jenama keseluruhan. Penemuan imej ini telah mencetuskan idea untuk memantapkan imej dengan menjalankan strategi untuk menarik pelanggan USM dan menstrukturkan semula organisasi agar ia lebih tersusun untuk menghasilkan output yang berkualiti. Hasilnya USM berjaya

menandingi universiti yang lebih berusia dengan mendapat pengiktirafan sebagai universiti penyelidikan terbaik di Malaysia.

USM mempunyai visi jenama dan gambaran jenama, tetapi tidak melaksanakan strategi penjenamaan secara sedar dan intensif. Walaupun USM mempunyai pejabat yang menjual imej R&D yang mempunyai fungsi hampir sama dengan jabatan jenama, USM tidak mempunyai jabatan khusus untuk menjalankan aktiviti penjenamaan. Terdapat beberapa kriteria pengukuran di USM yang sama dengan literatur, tetapi subjek pengukuran adalah berdasarkan institusi pendidikan. USM mengikuti fasa asas dalam model Davis (2000) sebagai rangka kerja kajian, namun USM menggunakan pendekatan yang tersendiri dalam menentukan perancangan, strategi dan proses, sumber manusia yang terlibat dan pengukurannya.

Walaupun jenama USM dikenali di peringkat Malaysia dan dunia, ia terhasil daripada perlakuan staf dan budaya yang diamalkan serta program yang dijalankan dan bukan berdasarkan amalan penjenamaan yang dijalankan. Oleh itu, USM perlu menjalankan penjenamaan untuk membezakan jenama USM terutamanya universiti dari luar negara. Harapan dan hasrat untuk mengekalkan reputasinya sebagai universiti penyelidikan memberi satu bentuk cabaran baru yang perlu dihadapi oleh Bahagian Penyelidikan dan Inovasi USM. Di samping cabaran baru, tuntutan dan kehendak semasa yang sering berubah juga memerlukan bahagian ini sentiasa perlu dinamik dan berupaya menyesuaikan diri dan berubah dengan pendekatan baru.

## CADANGAN PENJENAMAAN BAGI USM

Dilema IPTA yang sukar memenuhi keperluan industri boleh diatasi sekiranya mereka mengamalkan sepenuhnya teori yang dinyatakan oleh pengkaji lepas sebagai panduan dalam penjenamaan. Oleh itu, untuk mendapatkan kedudukan yang matang dalam negara dan luar negara, USM perlu bersedia untuk mengamalkan langkah-langkah yang dinyatakan oleh pengkaji lepas dan melakukan perubahan, kerana perubahan adalah ciri-ciri yang tetap bagi hayat sesebuah organisasi (Balmer, 2001).

Kedua, USM juga perlu mempunyai gambaran jenama yang lebih jelas supaya warga USM dapat membantu dan menyokongnya. Imej adalah perasaan keseluruhan yang dikongsi oleh sekumpulan manusia dan reputasi merupakan kolektif imej yang wujud (Bromley, 2001). USM perlu memfokuskan kepada imej, teknologi, dan perlakuan pengguna untuk menarik kumpulan berkepentingan. Hal ini kerana penawaran program yang hampir sama di universiti dan pelbagai jenama unik yang tersendiri menyebabkan universiti perlu melabelkan jenama dengan gambaran yang lebih jelas ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)). USM sudah mempunyai imej sebuah institusi pendidikan iaitu pembelajaran dan pengajaran, tetapi USM mempromosikan jenamanya dengan menggunakan kelebihan bidang R&D. Imej universiti penyelidikan terbaik di Malaysia membentuk jenama keseluruhan USM dan ia menggambarkan bahawa USM mempunyai kepakaran akademik yang terlatih, produk yang inovatif, impak penerbitan yang tinggi, mendapat kepercayaan, dan banyak lagi. Ia boleh menyokong kepada peningkatan imej bisnes asas universiti. Gambaran imej yang jelas mengenai matlamat, falsafah dan prinsip perlu untuk mewujudkan kepercayaan, pengalaman, perasaan, pengetahuan, sikap

atau gaya dan persepsi terhadap organisasi untuk menyenangkan warga USM memahaminya. Lagipun isu penjenamaan perlu diberitahu secara jelas kepada semua staf mengenai konsep penjenamaan untuk memastikan mereka dapat menerima aktiviti penjenamaan (Chapleo, 2004). Ia untuk membentuk kesepaduan jenama keseluruhan yang menggambarkan persembahan tersendiri USM. Imej yang terancang boleh menonjolkan pendirian dan tindakan USM dan seterusnya akan membentuk imej yang positif.

Ketiga, untuk menghasilkan sebuah universiti awam yang kukuh dan stabil, jadi warga USM perlu mengurangkan persaingan sesama sendiri. Bersaing secara sihat dapat menggalakkan kerjasama untuk membantu membina satu ekosistem pembelajaran yang sihat terutamanya dalam usaha mempraktikkan penyelidikan berkelompok dan mengelakkan pembaziran sumber yang terhad. USM boleh mempraktikkan universiti ala korporat yang lebih menumpukan latihan kemahiran khusus terhadap pekerja untuk mencapai kejayaan dalam bidang masing-masing, mempromosi nilai syarikat, mencipta rangkaian peluang intrakorporat dan meningkatkan kesetiaan syarikat, terutamanya menyelesaikan permasalahan pelanggan dalam pasaran (Harris dan De Chernatony, 2001).

Keempat, USM perlu menumpukan kepada media yang sesuai untuk menyebarkan kelebihan yang USM ada. Pemilihan media yang sesuai mampu memberikan impak yang besar dan boleh meningkatkan kefahaman mengenai matlamat, falsafah, dan prinsip kepada kumpulan berkepentingan. Ia disokong oleh Melewar dan Akel (2005) yang menyatakan bahawa universiti seharusnya membangunkan serta melaksanakan beberapa strategi baru mengikut kesesuaian keadaan dan masa agar ia dapat bersaing dengan universiti lain. Walaupun dalam penawaran kursus kritikal, USM menghadapi persaingan daripada sembilan IPTA dan 10 Institut Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) yang menawarkan kursus perubatan (*Utusan Malaysia*, Disember 2007). Namun, jika program yang ditawarkan tidak mendapat sambutan, maka IPT mula menggunakan pendekatan bisnes untuk memperkenalkan institusi dengan menumpukan kepada pengiklanan dan arena publisiti (Hill, 1995). Selaras dengan apa yang disarankan oleh Kotler (2001), organisasi perlu memposisikan semula, jika pesaing melebihi jenama organisasi. Penekanan perlu diberikan kepada acara dalam televisyen dan perhubungan awam seperti pameran perdagangan dan hari terbuka. Manakala peralatan promosi lain seperti *bookmarks*, pelekat, risalah, dan poskad merupakan sumber yang paling kurang membekalkan maklumat kepada pelajar di Asia (Gray et al., 2003).

Kelima, USM perlu membentuk semula struktur organisasinya dengan mewujudkan jabatan jenama bagi meningkatkan lagi reputasi. Kepentingan penstrukturan semula organisasi juga adalah untuk mengekalkan kedudukan jenama dan seterusnya membentuk aktiviti secara berkumpulan yang diuruskan oleh pihak atasan (De Chernatony, 1996), mewujudkan perhubungan yang kerap antara pekerja dengan kumpulan jenama dan pekerja boleh mengetahui lebih lanjut mengenai jenama (Harris dan De Chernatony, 2001), membolehkan aktiviti penjenamaan dijalankan secara berterusan walaupun berlaku pertukaran pekerja, dan memupuk inovasi sosial. USM perlu melantik pekerja yang mahir dalam bidang S&T dan komunikasi dalam jabatan jenama, agar maklumat spesifik R&D USM dapat diperjelas. Jabatan jenama ini perlu menumpukan kepada penjonolan jenama USM, menguarkannya agenda USM kepada masyarakat luar, memberikan

penekanan terhadap pernyataan nilai dalam universiti, dan pelaksanaan misi universiti bersama dengan bukti yang kukuh.

## RUJUKAN

- Balmer, J.M.T. 2001. From the Pentagon: A new identity framework. *Corporate Reputation Review*, vol. 4(1), hal. 11-22.
- Belanger, C. et al. 2002. Institutional image and retention. *Tertiary Education and Management*, vol. 2(8).
- Blackett, T dan G. Denton. 1987. Developing New Brands. Dlm. *Branding: A Key Marketing Tool.*, ed. John M. Murphy, hal. 73-85. New York: Macmillan.
- Bowker, D. 2004. The public relations perspective on branding. Dlm. *The Economist, Brands and Branding*, hal. 143-156. New Jersey: Bloomberg Press.
- Bromley, D.B. 2001. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, vol. 35(3/4), hal. 316-334.
- Brymer, C. 2004. What makes brand great. Dlm. *The Economist, Brands and Branding*. New Jersey: Bloomberg Press, hal. 65-76.
- Bunzel, D.L. 2007. Universities sell their brands. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 16(20), hal. 152-153.
- Chapleo, C. 2007. Barriers to brand building in UK universities? *International Journal of Nonprofit and Voluntary*, vol. 12 (1), hal. 23-33.
- Chapleo, C. 2005. Do universities have "successful" brands? *International Journal of Educational Advancement*, vol. 6 (1), hal. 54-64.
- Chapleo, C. 2004. Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders. *International Journal of Educational Advancement*, vol. 5(1).
- Davis, S.M. 2000. *Brand aset management*. San Francisco: Jossey-Bass
- De Chernatony, L. 1996. Integrated brand building using brand taxonomies. *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 14(7), hal. 40-45.
- Dzulkifli, A. R. dan Ramli, M. 2007. Instilling the 'soul' of education in a challenging, competitive and demanding public university system: The experience of USM. Kertas kerja di Persidangan Global University Network for Innovation – Asia and the Pacific (GUNI-AP), 3-4 Disember, Hangzhou, China.
- Dzulkifli, A. R. 2007. *Universiti Hari Muka: Lakaran Senario Pasca-Tsunami*. Siri Perutusan Tahunan Naib Canselor, Universiti Sains Malaysia. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Dzulkifli, A. R. dan Ramli, M. 2006. Dis-endangering research and knowledge creation inertia amidst constraints in a teaching university: The experience of Universiti Sains Malaysia. Kertas kerja yang dibentangkan di Global Colloquium of the UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge, on Universities as Centers of Research and Knowledge Creation: An Endangered Species? 29 Nov–1 Dec, UNESCO, Paris, France.
- Dzulkifli, A. R. 2005. *Revolusi Pendidikan: Merekeyasa Sebuah Universiti*. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Ellwood, I. 2002. *The Essential Brand Book*. United Kingdom: Kogan Page.

- Fan, Y. 2005. Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications*, vol.10 (4), hal. 341-351.
- Fisher, R. 2005. Marketing U. *Marketing*, vol. 110(10).
- Freeman, I. dan, M. Thomas. 2005. Consumerism in education: A comparison between Canada and United Kingdom. *The International Journal of Educational Management*, vol. 19(2/3), hal. 153-178.
- Gabrielsson, M. 2005. Branding strategies of born global. *Journal of International Entrepreneurship*, hal. 199-222.
- Gray et al. 2003. Branding universities in Asian markets. *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 12, ( 2/3), hal. 108-12.
- Harris, F. dan L. De Chernatony. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, vol. 35 (3/4).
- Hill, F.M. 1995. Managing service quality in higher education: The role of the student as primary consumer. *Quality Assurance in Education*, vol. 3(3).
- Hilton, S. 2004. The social value of brands. Dlm. *The Economist, Brands and Branding*. New Jersey: Bloomberg Press, hal. 47-64.
- Holm, O. 2006. Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 11(1), hal. 23-33.
- Holt, D.B. 2004. *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. USA: Harvard Business School Press.
- Jeannet, J.-P. dan H.D. Hennessey. 2004. *Global Marketing Strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jevons, C. 2005. Names, brands, branding: beyond the sign, symbols, product and services. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 14(2), hal. 117-118.
- Kotler, P. dan G. Armstrong. 2004. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. 2001. *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lee, M.N.N. 2004. *Research Assessment in Institutions of Higher Learning*. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Macrae, C. dan Uncles, M. 1997. Rethinking brand management: The role of brand chartering. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 6(1), hal. 64-77.
- Mason, R.E., P.M. Rath, S.W. Husted, dan R.L. Lynch. 1995. *Marketing Practices and Principles*. New York: Glencoe.
- Melewar, T.C. dan S. Akel. 2005. The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate Communications*, vol. 10(1), hal. 41-57.
- Onkvisit, S. dan J.J. Shaw (1997). *International Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robson, A., D. Yarrow dan J. Owen. 2005. Does quality drive employee satisfaction in the uk learning sector? *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 22(5), hal. 465-484.
- Rooney, J. A. 1995. Branding: A trend for today and tomorrow. *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 4(4), hal. 48-56.
- Rowley, J. 2004. Online branding: The case of McDonald's. *British Food Journal*, vol. 106(2/3).
- Rowley, J. 1997. Managing branding and corporate image for library and information

- services. *Library Review*, vol. 46(4).
- Schultz, D.E. 1993. Integrated marketing communication: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*, vol. 27(2).
- Schultz, D.E. 1995b. Should students learn IMC? *Marketing News*, vol. 29(20).
- Sreedhar, M., B. Vishag, dan R. E McDonald. 2005. Integrated marketing communication (imc) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, vol. 34(4), hal. 69-81.
- Swartz, J.A., T. A. Swartz, dan P. Liang. 2007. Market meltdown: Recruiting qualified business faculty. *Journal of Education for Business*, vol. 82(6), hal: 337-343.
- Temporal, P. 2002. *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation*. Singapore: Wiley.
- Thomas, S. dan S. Busby. 2003. Do industry collaborative projects enhance students' learning? *Education+Training*, vol. 45(4), hal. 226-235.
- Thompson, D. 2000. Branding hasn't changed much. *MC Technology Marketing Intelligence*, vol. 20(4), hal. 90-95.
- Universiti Sains Malaysia. 2004. *The University in a Garden*. Penang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Universiti Sains Malaysia. 2002. *Technical Report on the Acculturation of Potential World Class Research Programmes at USM*. Pulau Pinang: Laporan daripada Jawatankuasa Penasihat Kepada Naib Canselor (JPKNC), Universiti Sains Malaysia.

### Laman Web

- [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com) dilawati pada 15 Mei 2007
- [www.unesco.org](http://www.unesco.org) dilawati pada 19 Mac 2007
- [www.asiaweek.com/asiaweek/features/universities2000/schools/multi.overall.html](http://www.asiaweek.com/asiaweek/features/universities2000/schools/multi.overall.html) dilawati pada 19 Mac 2007
- [www.usm.my](http://www.usm.my) dilawati pada 25 September 2007
- [www.usm.my/r&d/](http://www.usm.my/r&d/) dilawati pada 25 September 2007
- [www.usm.my/bhepp/](http://www.usm.my/bhepp/) dilawati pada 25 September 2007
- [www.chancellory.usm.my/bpk/](http://www.chancellory.usm.my/bpk/) dilawati pada 25 September 2007
- [www.rce-penang.usm.my](http://www.rce-penang.usm.my) dilawati pada 25 September 2007
- [www.healthycampus.usm.my](http://www.healthycampus.usm.my) dilawati pada 25 September 2007
- [www.usm.my/ppkt](http://www.usm.my/ppkt) dilawati pada 25 September 2007
- [www.brandidentityguru.com/brand\\_marketing.html](http://www.brandidentityguru.com/brand_marketing.html) oleh White, S. dilawati pada 26 September 2006
- [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com) - "The Brand Called U", dilawati pada 25 September 2007
- [www.whisperbrand.com](http://www.whisperbrand.com). dilawati pada 25 September 2007
- [www.fau.edu](http://www.fau.edu). dilawati pada 25 September 2007
- [www.usuhs.mil](http://www.usuhs.mil). dilawati pada 25 September 2007
- [www.infed.org](http://www.infed.org). dilawati pada 25 September 2007
- [www.uiu.edu/marcon/branding.html](http://www.uiu.edu/marcon/branding.html). dilawati pada 25 September 2007

www.thes.co.uk dilawati pada April 2006

www.tbr.state.tn.us/.../acadaudit/Quality Improvement Handbook.pdf - The Jackson Hole Higher Education dilawati pada 25 September 2007

www.thefreelibrary.com/Supporting+quality+research+in+institutions+of+... - oleh Harman, G. (1998), dilawati pada 25 September 2007

www.thefreelibrary.com/Managing+the+quality+of+teaching+in+higher+... oleh Deden, A. (1998), dilawati pada 25 September 2007

www.nifustep.no/paper50en\_strategy\_identity\_& Branding\_edited. Pdf\_strategy, identity & branding - re-inventing higher education institutions oleh Bjorn, S. (2005), dilawati pada 25 September 2007

www.warwick.ac.uk dilawati pada 1 Februari 2008

### **Majalah/Akhbar/Risalah**

*Antara Kita*, Bil. 3, 2006

Anugerah Akademik Negara, 2006

*Buletin BHEPP*, Ogos dan Disember 2006

*Buletin Korporat*, Jun dan Disember 2006

Buku Anugerah Sanggar Sanjung (2006)

Buku Konvokesyen ke-35 dan 36

*Graduate Infolink*, Ogos 2007

Laporan Tahunan USM, 2001-2006

Laporan Tahunan Bahagian Penyelidikan dan Inovasi (2006)

Pelan Strategik Penyelidikan USM, 2006-2010

Petunjuk Semasa USM, 2001-2006

Prospectus USM, 2007

*Sixty Education*, Ogos 2007

*The Leader*, Jun 2006

*Utusan Malaysia*, Disember 2007

**YSK 500/20 –DISERTASI KOMUNIKASI**

**PERANCANGAN, STRATEGI, SUMBER MANUSIA DAN PENGUKURAN  
DALAM PENJENAMAAN SEBUAH ORGANISASI PENDIDIKAN:  
KAJIAN KES TERHADAP UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**ROHANA BINTI MIJAN  
PKOM0024/06**

---

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA  
2007/2008**

## ABSTRAK

Konsep jenama dan penjenamaan dalam sektor yang tidak mementingkan keuntungan banyak difokuskan dalam penyelidikan akademik beberapa tahun yang lalu. Penulis yang banyak membincangkan dan menerokai kajian ini termasuklah Chapleo, Temporal, De Chernatony, dan Kapferer. Penjenamaan dalam konteks pendidikan tinggi menjadi agenda pengurusan untuk keadaan tertentu sahaja, tetapi masih lagi menghadapi perbincangan yang terhad di kalangan pengurusan universiti. Oleh itu, kajian ini mengamatkan lagi perbincangan mengenai penyelidikan penjenamaan dalam sektor perkhidmatan awam, dengan mengambil Universiti Sains Malaysia sebagai kajian kes. Fokus utama kajian ialah ingin memantau amalan penjenamaan di USM sebagai sebuah Institusi Pengajian Tinggi Awam di Malaysia dari aspek perancangan dan pengurusan, strategi dan proses, sumber manusia dan struktur organisasi, dan pengukuran prestasi penjenamaan yang dijalankan.

Kajian kualitatif ini menggunakan dua kaedah iaitu temuramah dengan pengurusan kanan yang bertanggungjawab membentuk hala tuju universiti dan kajian dokumen untuk melihat amalan penjenamaan yang dipraktikkan. Data yang dikumpul adalah berlandaskan kepada perbandingan amalan USM dengan literatur kajian. Ternyata misi "Kami Memimpin" telah mendorong USM untuk sentiasa ke hadapan dan menjadi perintis kepada universiti lain. Bermula dengan penemuan imej penyelidikan untuk diprojeksikan sebagai jenama keseluruhan USM, telah mendorong USM untuk melaksanakan strategi bagi memposisikan imej penyelidikannya, menyusun semula sumber manusia dalam bidang penyelidikan, dan menetapkan pengukuran untuk melihat persembahan yang dijalankan. USM mengikuti aliran fasa asas dalam model Davis (2000), tetapi USM tidak menjalankan strategi dalam penjenamaan dan tidak mempunyai jabatan jenama, tetapi pengukuran yang ditetapkan adalah berdasarkan kepada pengukuran penjenamaan di sebuah institusi pendidikan tinggi.

Didapati, amalan penjenamaan di USM berlaku secara tidak langsung, kerana masyarakat USM tidak menghayati konsep penjenamaan secara intensif dan sedar. Pengiktirafan Universiti Penyelidikan Terbaik di Malaysia adalah hasil daripada paduan usaha yang dijalankan oleh pengurusan USM, bukannya berdasarkan kepada amalan penjenamaan yang dipraktikkan. Walaupun begitu, imej penyelidikan yang dibentuk sekarang, masih lagi belum menyakinkan masyarakat untuk mengabaikan jenama universiti terbilang lain dalam membuat pemilihan destinasi pendidikan. Oleh itu, kajian ini boleh menjadi indikator kepada pihak terbabit dalam usaha untuk menjenamakan USM sebagai sebahagian usaha yang seharusnya dilakukan oleh pengurusan bagi meningkatkan kelebihan imejnya di peringkat antarabangsa.

**KEPUASAN PELANGGAN  
DAN PENJENAMAAN :  
SATU KAJIAN KES  
MENGENAI MAXIS**

**Oleh:**

**TENGGU MOHD YUSRI BIN TENGGU IBRAHIM**

**Tesis yang diserahkan ini untuk memenuhi sebahagian  
keperluan bagi Ijazah Sarjana Sastera (Komunikasi)**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**APRIL 2007**

## ABSTRAK

Sesebuah organisasi membangunkan jenama sebagai salah satu cara untuk menarik perhatian pelanggan. Berbagai-bagai cara yang digunakan oleh organisasi dalam menampilkan imej mereka melalui penjenamaan. Walau apa cara sekali pun yang cuba ditampilkan oleh organisasi-organisasi ini, sama ada organisasi yang berasaskan produk atau organisasi yang berasaskan perkhidmatan atau pun kedua-duanya, tetapi tujuannya adalah sama iaitu ke arah pembinaan imej jenama sesuatu produk/perkhidmatan. Secara tak langsung akan meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan terhadap sesuatu jenama produk atau perkhidmatan.

Kajian ini dilakukan bagi melihat kesan penjenamaan terhadap kepuasan pelanggan di dalam industri telekomunikasi. Ramai pengkaji menjalankan kajian ke atas kepuasan pelanggan dan juga penjenamaan, tetapi hanya sedikit yang melihat penjenamaan sebagai aspek penting dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Di dalam penerokaan literatur yang dilakukan, pengkaji tidak menemui sebarang kajian yang dijalankan yang cuba mengaitkan penjenamaan dengan kepuasan pelanggan, khususnya yang mengkaji tentang pemupukan kepuasan pelanggan melalui penjenamaan.

Objektif utama kajian ini ialah untuk melihat bagaimana kepuasan pelanggan boleh dipupuk melalui penjenamaan berdasarkan kepada satu kajian kes ke atas syarikat telekomunikasi Malaysia, iaitu Maxis Communication Berhad.

Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan temu bual eksklusif sebagai data utama. Di samping itu, data-data sekunder diperolehi menerusi penelitian dokumen seperti laporan tahunan, siaran akhbar, kenyataan akhbar dan sebagainya yang boleh menyokong dapatan kajian ini.

Kajian ini mendapati penjenamaan merupakan satu aspek penting dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Tujuan penjenamaan yang dimaksudkan di sini ialah segala usaha yang dijalankan bagi menampilkan imej jenama sesebuah organisasi. Jika sesuatu jenama sudah tidak asing lagi, maka penerimaan atau pun persepsi pengguna terhadap produk atau perkhidmatan jenama tersebut akan menjadi lebih positif dan para pelanggan mereka yang sedia ada akan merasa puas di samping sebagai daya tarikan kepada pelanggan-pelanggan yang baru.

Dapatan utama kajian secara positifnya membuktikan bahawa penjenamaan sememangnya boleh memupuk dan melahirkan kepuasan pelanggan. Tiga faktor utama yang harus diambil kira dalam menentukan kejayaan penjenamaan ialah strategi, pemupukan dan juga pemantauan mestilah dilakukan secara berterusan. Hasil kajian juga mendapati bahawa aktiviti-aktiviti kemasyarakatan yang diwujudkan oleh organisasi sememangnya amat berguna bagi menaikkan imej jenama organisasi. Secara tak langsung, ia akan dapat memupuk kepuasan pelanggan.

Kajian ini yang menggunakan model Morritt sebagai rujukan, mendapati model tersebut adalah relevan dan benar kerana hasil kajian menunjukkan kaitan yang kuat di antara penjenamaan dalam membentuk kepuasan pelanggan seperti mana yang diutarakan oleh Morritt.

**STRATEGI DAN PENGURUSAN  
PENJENAMAAN:  
SATU KAJIAN KES MENGENAI  
AIRASIA**

Oleh:

**AZEMAN ARIFFIN**

Tesis yang diserahkan ini untuk memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Sarjana Sastera (Komunikasi)

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

APRIL 2007

**KEPUASAN PELANGGAN  
DAN PENJENAMAAN :  
SATU KAJIAN KES  
MENGENAI MAXIS**

**Oleh:**

**TENGGU MOHD YUSRI BIN TENGGU IBRAHIM**

**Tesis yang diserahkan ini untuk memenuhi sebahagian  
keperluan bagi Ijazah Sarjana Sastera (Komunikasi)**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**APRIL 2007**

## ABSTRAK

Sesebuah organisasi membangunkan jenama sebagai salah satu cara untuk menarik perhatian pelanggan. Berbagai-bagai cara yang digunakan oleh organisasi dalam menampilkan imej mereka melalui penjenamaan. Walau apa cara sekali pun yang cuba ditampilkan oleh organisasi-organisasi ini, sama ada organisasi yang berasaskan produk atau organisasi yang berasaskan perkhidmatan atau pun kedua-duanya, tetapi tujuannya adalah sama iaitu ke arah pembinaan imej jenama sesuatu produk/perkhidmatan. Secara tak langsung akan meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan terhadap sesuatu jenama produk atau perkhidmatan.

Kajian ini dilakukan bagi melihat kesan penjenamaan terhadap kepuasan pelanggan di dalam industri telekomunikasi. Ramai pengkaji menjalankan kajian ke atas kepuasan pelanggan dan juga penjenamaan, tetapi hanya sedikit yang melihat penjenamaan sebagai aspek penting dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Di dalam penerokaan literatur yang dilakukan, pengkaji tidak menemui sebarang kajian yang dijalankan yang cuba mengaitkan penjenamaan dengan kepuasan pelanggan, khususnya yang mengkaji tentang pemupukan kepuasan pelanggan melalui penjenamaan.

Objektif utama kajian ini ialah untuk melihat bagaimana kepuasan pelanggan boleh dipupuk melalui penjenamaan berdasarkan kepada satu kajian kes ke atas syarikat telekomunikasi Malaysia, iaitu Maxis Communication Berhad.

Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan temu bual eksklusif sebagai data utama. Di samping itu, data-data sekunder diperolehi menerusi penelitian dokumen seperti laporan tahunan, siaran akhbar, kenyataan akhbar dan sebagainya yang boleh menyokong dapatan kajian ini.

Kajian ini mendapati penjenamaan merupakan satu aspek penting dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Tujuan penjenamaan yang dimaksudkan di sini ialah segala usaha yang dijalankan bagi menampilkan imej jenama sesebuah organisasi. Jika sesuatu jenama sudah tidak asing lagi, maka penerimaan atau pun persepsi pengguna terhadap produk atau perkhidmatan jenama tersebut akan menjadi lebih positif dan para pelanggan mereka yang sedia ada akan merasa puas di samping sebagai daya tarikan kepada pelanggan-pelanggan yang baru.

Dapatan utama kajian secara positifnya membuktikan bahawa penjenamaan sememangnya boleh memupuk dan melahirkan kepuasan pelanggan. Tiga faktor utama yang harus diambil kira dalam menentukan kejayaan penjenamaan ialah strategi, pemupukan dan juga pemantauan mestilah dilakukan secara berterusan. Hasil kajian juga mendapati bahawa aktiviti-aktiviti kemasyarakatan yang diwujudkan oleh organisasi sememangnya amat berguna bagi menaikkan imej jenama organisasi. Secara tak langsung, ia akan dapat memupuk kepuasan pelanggan.

Kajian ini yang menggunakan model Morritt sebagai rujukan, mendapati model tersebut adalah relevan dan benar kerana hasil kajian menunjukkan kaitan yang kuat di antara penjenamaan dalam membentuk kepuasan pelanggan seperti mana yang diutarakan oleh Morrirt.