

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). 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 keberkesanannya 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 pernyataan 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 diperoleh 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).

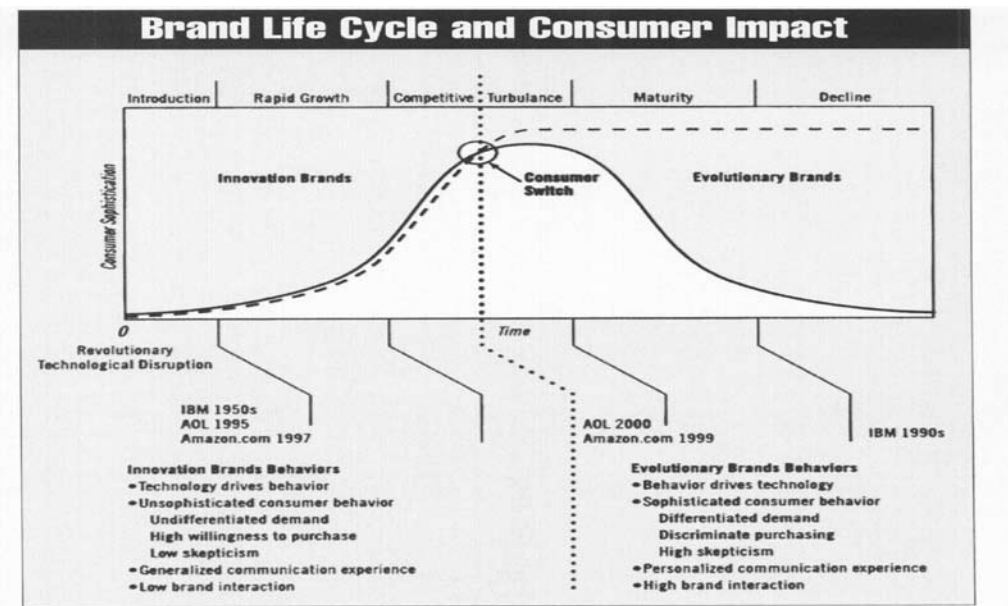
Jenama universiti adalah pelajar, pensyarah, penyelidik dan universiti adalah jenama bagi mereka (Fisher, 2005). Kewajaran penjenamaan diperlukan di universiti adalah kerana universiti menawarkan program yang hampir sama dan mempunyai sub-jenama dengan keunikannya yang tersendiri dari segi sifat, janji jenama, dan khalayak sasaran (www.brandchannel.com). 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 pelajarinya.

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.

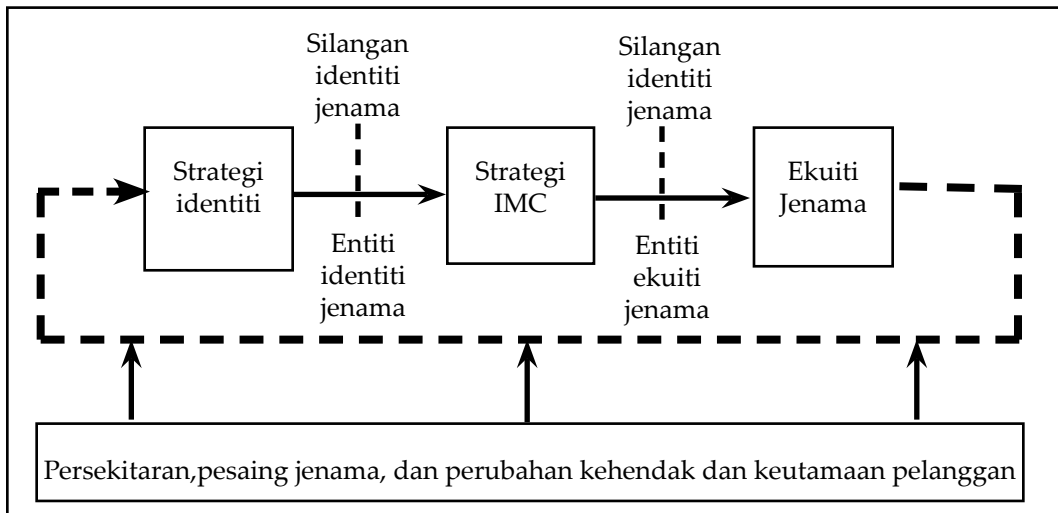
Komunikasi Pemasaran Bersepadu di Universiti

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). 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 pengekalan 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). Walaupun berlaku proses yang berterusan dalam penjenamaan, proses dalam universiti sebagai institusi sosial harus dikekalkan walaupun menuju ke era industri (Bjorn, 2005).

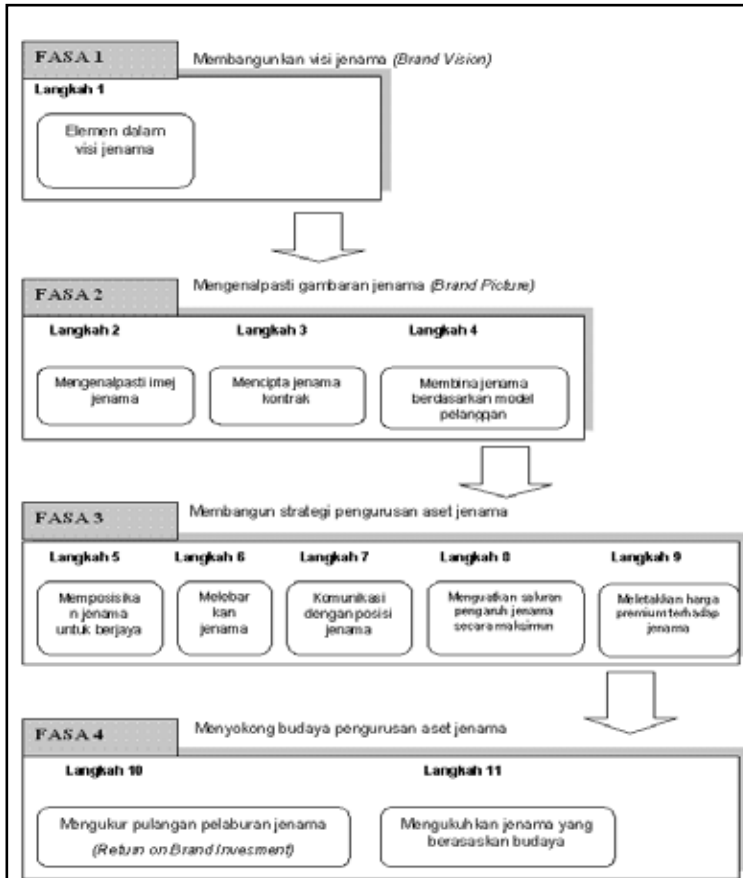
MODEL KAJIAN PENJENAMAAN

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 penyelidikannya 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.

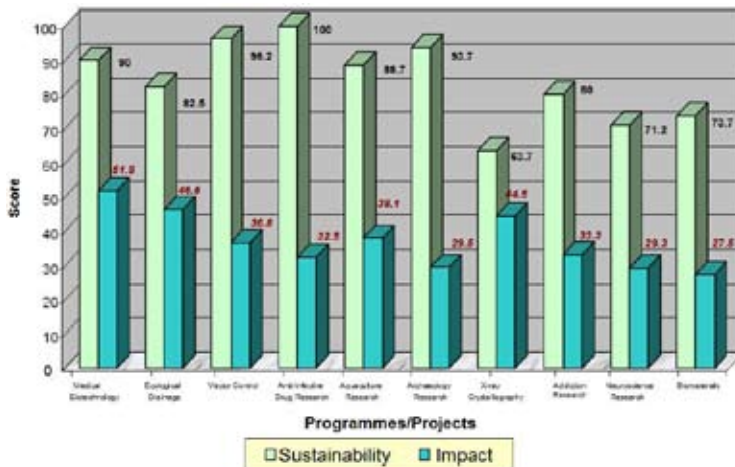
Hasil daripada penilaian yang dijalankan oleh JPKNC berdasarkan kaedah soal selidik dan lawatan tinjauan untuk ketiga kampus USM, beberapa program dikenal pasti. Penyelidikan yang mendapat kedudukan teratas, seperti dalam Jadual 1, ialah Medical Biotechnology (67.1%) diikuti dengan Ecological Drainage (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	Medical Biotechnology	67.1	90.0 (4)	51.8 (1)
2	Ecological Drainage	61.0	82.5 (7)	46.6 (2)
3	Vector Control	60.6	96.2 (2)	36.8 (5)
4	Anti-Infective Drugs	59.5	100 (1)	32.5 (7)
5	Aquaculture	58.4	88.7 (6)	38.1 (4)
6	Archaeology	55.2	93.7 (3)	29.5 (8)
7	X-ray Crystallography	53.0	63.7 (15)	42.5 (3)
8	Drug Addiction	52.0	80.0 (8)	33.3 (6)
9	Neurosciences	46.1	71.2 (13)	29.3 (9)
10	Biomaterials	46.0	73.7 (11)	27.5 (10)
11	Gender/Women Studies (KANITA)	45.9	90.0 (5)	16.5 (14)
12	Ferrocement	42.8	72.2 (12)	23.1 (11)
13	Tissue and Cell Culture	41.0	78.2 (10)	16.1 (15)
14	Herbal Medicines	39.2	80.0 (8)	12.0 (17)
15	High Speed Computing	39.2	63.5 (16)	16.8 (13)
16	Human Genome	35.5	67.5 (14)	13.3 (16)
AVERAGE		27.2%	75.3%	27.2%



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). 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).

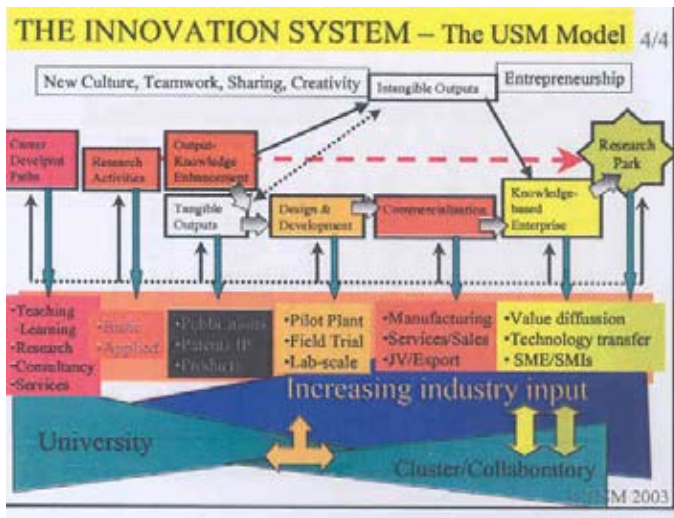
Dengan menggunakan tema pengantarabangsaan, sudah pasti USM mencari pasaran luar negara untuk menarik ahli akademik dan pelajar luar datang merasai kemudahan dan keunikan USM. USM perlu konsisten dalam menyampaikan imej universiti bagi mengelakkan kekeliruan pengguna terhadap jenama USM. Namun menurut 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 bisnis 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 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 Konvoquesyen, 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

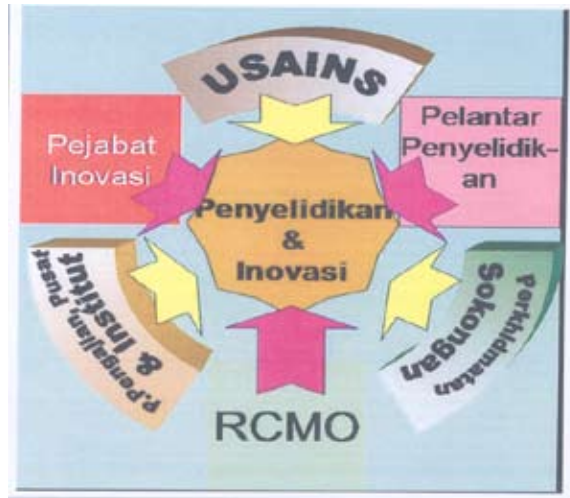
Sumber Manusia dan Struktur Organisasi Penjenamaan

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
JUMLAH		100.00	77.9

Sumber: Bahagian Pembangunan Lestari dan Korporat (2006)

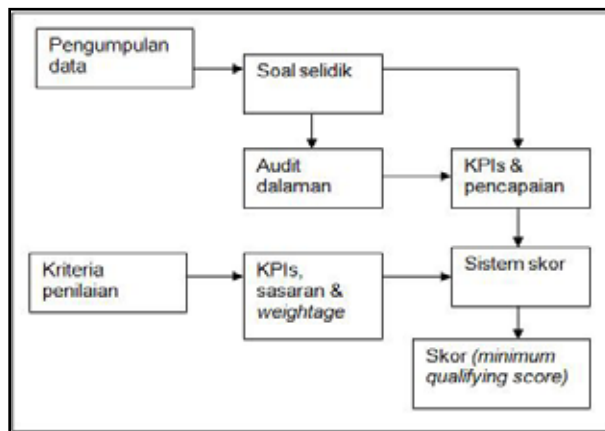
Dalam menetapkan skema pengukuran, USM tidak terkecuali mengambil kira persembahan nampak dan tidak nampak imej termasuk kualiti kurikulum, fasiliti, inovatif, perhubungan interpersonal, dan pembawaan nilai positif oleh pelajar. Dzulkifli dan Ramli (2006) menyenaraikan kriteria pengukuran yang melibatkan

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