

PROGRAM PEMASARAN DAN PERHUBUNGAN AWAM INSTITUSI PEMUZIUMAN: PENGAJARAN DARI LOS ANGELES COUNTY MUSEUM OF ARTS

AZILAH KASIM

*Fakulti Pengurusan Pelancongan dan Hospitaliti
Universiti Utara Malaysia*

ABSTRAK

Artikel ini mengimbau isu menurunnya daya tarikan sektor pemuziuman dalam industri pelancongan negara dan mengupas beberapa isu pemasaran yang boleh dijadikan panduan dalam usaha menangani pemasalahan ini. Beberapa faktor penurunan kadar kedatangan pengunjung ke muzium, galeri dan arkib di Malaysia diulas termasuklah persaingan, kurangnya kadar kesedaran masyarakat tentang tarikan yang ada di muzium, kurangnya penglibatan masyarakat dalam acara-acara berkaitan dengan pemuziuman, kurangnya inisiatif untuk mengkaji demografi, gaya hidup, citarasa dan kehendak semasa masyarakat. Ini diikuti dengan cadangan-cadangan ke arah pemasaran terancang dan berkesan melalui penerapan budaya pemasaran di empat peringkat. Beberapa contoh terutamanya dari Los Angeles County Museum of Arts (LACMA) telah diketengahkan bagi mengilustrasi bagaimana sektor pemuziuman negara boleh memperbaiki usaha mengekalkan daya tarikan sektor pemuziuman agar setanding dengan daya tarikan pelancongan lain di negara ini.

Kata kunci: Sektor pemuziuman; persaingan; pemasaran; daya tarikan pelancongan.

ABSTRACT

This article focuses on the muzium sector and its diminishing capacity to remain as a major tourism attraction. Several marketing issues are highlighted as possible avenues to solve the problem. In citing to the marketing issues, a few factors that may have led to the problems were identified, they included competition, low societal awareness about the muzium's existing and latest attractions, low societal participation in muzium activities, and the sector's

low initiative to do a thorough market study. The paper makes several suggestions on how to enhance muzium's marketing aptitudes. A few examples particularly from the Los Angeles County Museum of Arts (LACMA) are cited to illustrate how the nation's muzium sector can improve itself in an effort to remain competitive.

Keywords: Museum sector; competition; marketing; tourism attractions.

PENDAHULUAN

Muzium adalah salah satu daya tarikan utama pelancong yang berfungsi memulihara keunikan dan kepelbagaian budaya negara dengan mengketengahkan aspek-aspek kehidupan, tradisi, alam semula jadi, teknologi dan pelbagai lagi. Peranan muzium diperlengkapkan lagi dengan adanya galeri serta arkib yang mengketengahkan pameran seni dan sejarah. Ini sekali gus membuka peluang bagi pelancong tempatan dan asing belajar dengan lebih mendalam mengenai khazanah negara. Khalil, Kasim, Tahir, Pazoz, Ismail, Ahmad, Dzakaria dan Taha (2000) dalam kajian mereka, telah menganggarkan bahawa terdapat lebih kurang 70 buah muzium, 26 buah galeri dan 10 buah arkib/memorial/pustaka di Malaysia pada tahun 2000.

Menurut Edson (1994), muzium adalah institusi yang menggabungkan pembelajaran, budaya dan pembangunan komuniti semenjak dari tahun 1960-an lagi. Sesebuah muzium yang baik harus mampu menarik perhatian pengunjung dan menimbulkan perasaan ingin tahu dan ingin mempelajari sesuatu. Malangnya, peranan dan daya tarikan sektor pemuziuman kini semakin diancam oleh saingan daripada daya tarikan lain seperti kompleks beli-belah, pusat rekreasi dan taman air serta pelbagai lagi yang lebih moden. Daya tarikan baru ini lebih 'mengasyikkan' terutamanya kepada golongan muda-mudi yang sememangnya lebih tertarik kepada perkara yang mampu memberikan mereka 'keseronokan'. Tetapi menurut Hooper-Greenhill (1994), kajian pasaran yang dibuat di England menunjukkan sebenarnya bukan faktor luaran yang menyebabkan masyarakat kurang mengunjungi muzium, tetapi tiadanya faktor penarik dalaman yang membuatkan mereka menganggap muzium sebagai membosankan, tidak mesra masyarakat dan tidak menurut peredaran semasa. Masalah ini ditafsirkan oleh Fahy (1995) sebagai berpunca daripada konsep lama pengurusan muzium yang tidak memberi ruang kepada orang ramai untuk berinteraksi dengan koleksi-koleksi pameran, dan hanya menerima secara pasif setiap maklumat pameran.

Konsep lama pengurusan muzium ini mungkin salah satu punca utama pengurangan kadar kedatangan pengunjung ke muzium, galeri dan arkib di Malaysia daripada setahun ke setahun. Masalah ini sememangnya sesuatu yang tidak boleh dinafikan lagi. Sebagai contoh, Muzium Negara, muzium terulung di Malaysia telah mengalami penurunan kadar pengunjungan yang sangat ketara sekitar tahun 1992 sehingga sekarang berbanding tahun-tahun sebelum itu. Kedatangan pengunjung semenjak 1992 gagal mencecah sejuta dengan angka terendah dicatatkan pada 1999 iaitu 500,174 (data - ehsan daripada Muzium Negara). Kurangnya kadar pengunjungan memberikan satu cabaran kepada muzium untuk menjalankan peranannya sebagai satu institusi pembelajaran tentang seni, sejarah dan kebudayaan sesuatu negara. Ini kerana kadar pengunjungan yang rendah menunjukkan bahawa masyarakat tidak berminat atau tidak mengetahui tentang manfaat mengunjungi muzium. Oleh itu, institusi pemuziuman negara perlu mengikis konsep pengurusan yang lama dan mengamalkan konsep yang berorientasikan pasaran dan berdaya saing. Dalam kata lain, institusi pemuziuman perlu menukarkan peranan mereka daripada 'gedung penyimpan barangan lama' kepada pusat pembelajaran kepada pengunjung dengan cara 'menggunakan aset dan keupayaan muzium untuk menarik dan memenuhi kehendak masyarakat, mengeluarkan produk yang memenuhi kehendak mereka dan menjualnya pada harga yang boleh menguntungkan muzium' (Hooper-Greenhill, 1994).

Masalah kadar pengunjungan muzium yang rendah ini tidak timbul di negara-negara seperti Amerika Syarikat mahupun England. Sebagai contoh Los Angeles County Museum of Arts (LACMA) telah mencapai kadar kenaikan sebanyak 18% pada tahun 2003 berbanding tahun 2002 dan dalam pada masa yang sama berjaya menarik lebih ramai golongan muda (15%) untuk mengunjungi muzium tersebut (County of Los Angeles Progress Report, 2004). Satu lagi contoh ialah The Smithsonian Museum yang dilaporkan oleh Washington Post (September 28, 2001) sebagai muzium yang mempunyai 'kadar pengunjungan paling tinggi di dunia' (ini walau bagaimanapun terjejas oleh sesuatu yang di luar kawalan organisasi seperti peristiwa hitam September 11, 2001). Yang jelas, sekiranya tidak dipengaruhi faktor luaran yang negatif, institusi pemuziuman di Amerika Syarikat ini mampu meningkatkan daya tarikan mereka kepada pengunjung daripada setahun ke setahun. Ini menimbulkan persoalan apakah 'rahsia' kejayaan pihak pengurusan muzium luar negara yang dinyatakan ini? Pasti banyak usaha perancangan dan pelaksanaan daripada muzium-muzium tersebut yang boleh mencetuskan idea serta hala tuju yang bernas untuk industri pemuziuman negara bagi

meningkatkan minat dan kecenderungan orang ramai untuk memilih lawatan ke muzium sebagai kegiatan waktu senggang. Sehubungan dengan itu artikel ini bertujuan menggarap maklumat-maklumat berkaitan yang boleh membantu usaha-usaha memartabatkan lagi industri pemuziuman Malaysia. Antara lain ia membincangkan beberapa isu seperti aktiviti promosi yang bagaimanakah mampu menarik orang ramai untuk mengunjungi muzium, galeri mahupun arkib di Malaysia serta penglibatan dan peranan pihak swasta (badan korporat, organisasi bukan kerajaan) dalam membantu institusi pemuziuman meningkatkan budaya mengunjungi muzium.

Kaedah Penyelidikan

Artikel ini ditulis berlandaskan interpretasi terhadap sebahagian data-data pemasaran yang telah dikumpul tetapi tidak digunakan dalam laporan akhir Kajian Muzium, Galeri dan Arkib (MGA) Malaysia (sila rujuk Khalil dan rakan-rakan, 2000). Kajian tersebut menggunakan beberapa pendekatan untuk pengumpulan data termasuk:

- 1) kajian pasaran melibatkan pengunjung (*visitor survey*) dan bukan pengunjung (*non visitor survey*);
- 2) kajian produk dan promosi;
- 3) kajian organisasi dan sumber manusia;
- 4) kajian kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman (*Strength, Weaknesses, Opportunity and Threat* atau SWOT); dan
- 5) kajian ukur takat. Ianya melibatkan sebanyak 47 buah MGA (35 buah muzium, 5 buah galeri seni dan 7 arkib).

Data yang digunakan untuk kajian ini adalah berlandaskan analisis data kajian pasaran bukan pengunjung, sebahagian daripada penemuan-penemuan kajian SWOT dan pendapat pakar mengenai pemasaran yang dianggap sesuai. Kajian Bukan Pengunjung yang dilakukan oleh Khalil dan rakan-rakan (2000) telah mensasarkan borang soal selidik dan disokong dengan temu bual jalanan ke atas 7000 warga Malaysia di seluruh negara. Soal selidik dihantar melalui surat menggunakan senarai alamat yang ada di Universiti Utara Malaysia. Temu bual jalanan dijalankan di 24 buah bandar utama di seluruh negara menggunakan sistem persampelan bersebab (*purposive*) dan mudah (*convenient*). Daripada jumlah tersebut, kadar respon yang diperoleh adalah sebanyak 33.3%. Kajian SWOT pula telah dijalankan melalui sesi bengkel di Hotel Melia, Kuala Lumpur pada bulan Julai, 2000. Sesi tersebut melibatkan 22 peserta daripada 20 organisasi, iaitu 46% daripada jumlah organisasi yang disasarkan. Sementara itu, pendapat pakar dikumpulkan dengan menggunakan kaedah temu bual elit di Kuala Lumpur dan Amerika Syarikat selepas melalui proses

mendapatkan kerjasama (*entry negotiation*) yang agak lama. Antara pakar-pakar yang menjadi rujukan dalam artikel ini ialah Pengarah Pemasaran Los Angeles County Museum of Arts (LACMA), USA; Pegawai Perhubungan Awam di Gety Center, the Smithsonian dan The Richard Nixon Library & Birthplace; dan Pegawai Komunikasi Korporat TV3 Malaysia Berhad. LACMA yang didapati mempunyai perancangan pemasaran menyeluruh digunakan sebagai contoh utama dalam saranan-saranan yang diberikan.

PUNCA PENURUNAN PENGUNJUNG INDUSTRI PEMUZIUMAN NEGARA

Daripada data yang dikumpul dalam Kajian Bukan Pengunjung, beberapa kelemahan dapat digarap mengapa industri muzium negara mengalami kadar pengunjungan yang lembap. Ini termasuklah persaingan dengan tempat-tempat tarikan, kurangnya kesedaran/ pengetahuan masyarakat dan pelancong mengenai keistimewaan dan kelebihan yang dimiliki oleh sesebuah muzium, kurangnya penglibatan masyarakat dan kurangnya inisiatif kajian pelanggan oleh muzium.

Persaingan

Sebahagian daripada sebab kurangnya minat untuk mengunjungi muzium adalah kerana para pelancong domestik dan luar negara mempunyai terlalu banyak pilihan tentang cara untuk menghabiskan waktu senggang dan wang mereka (sesi SWOT; Pengarah Komunikasi Korporat TV3, temu bual bersemuka, April 2000). Pusat beli-belah, taman tema, panggung wayang dan kawasan rekreasi semula jadi hanyalah sebahagian daripada pilihan yang ada. Dalam kata lain, muzium kini bukan lagi setakat bersaing sesama muzium untuk menarik pengunjung, tapi bersaing juga dengan setiap daripada pilihan waktu senggang yang telah disebutkan ini.

Kurangnya Kesedaran Masyarakat

Selain itu, kurangnya usaha dan inisiatif pemasaran oleh muzium juga merupakan salah satu faktor penyebab kurangnya kecenderungan masyarakat untuk mengunjungi muzium. Penemuan daripada Kajian Bukan Pengunjung menunjukkan bahawa kebanyakan (62.9%) responden tidak pernah melihat, mendengar atau membaca sebarang bentuk promosi mengenai muzium dalam tempoh setahun yang lepas. Bagi yang pernah terdedah kepada promosi muzium, sumber promosi

tersebut merupakan televisyen (20.7%), surat khabar (20.3%), radio (11.5%) dan majalah (7.6%). Tidak ramai daripada mereka yang terdedah kepada usaha promosi muzium melalui laman web (1.9%).

Pelbagai sebab boleh dikaitkan dengan kurangnya kesedaran masyarakat tentang kegiatan dan penawaran di institusi pemuziuman tempatan. Namun, salah satu sebab penting adalah kurangnya peruntukan kewangan yang mencukupi khas untuk tujuan pemasaran dan promosi. Sebanyak 84% daripada Muzium, Galeri dan Arkib (MGA) yang dikaji mempunyai peruntukan kewangan kurang daripada RM50,000.00 untuk tujuan pemasaran dan promosi (sesi SWOT). Ini berbeza dengan institusi pemuziuman luar negara seperti LACMA yang mempunyai peruntukan kewangan sebanyak USD 2 juta bagi setiap tahun fiskalnya khusus untuk usaha-usaha pemasaran (Pengarah Pemasaran LACMA, temu bual bersemuka, Jun 2000). Peruntukan kewangan yang rendah untuk tujuan pemasaran boleh membantutkan usaha-usaha untuk memaklumkan aktiviti muzium kepada masyarakat.

Kurangnya Penglibatan Masyarakat

Kurangnya kesedaran masyarakat juga boleh dikaitkan dengan kurangnya penglibatan mereka dalam aktiviti-aktiviti yang dianjurkan oleh institusi pemuziuman. Muzium di Malaysia kurang menjalankan acara-acara yang boleh menarik minat masyarakat untuk turut terlibat dalam kegiatan-kegiatan muzium (Pengarah Komunikasi Korporat TV3, temu bual bersemuka, April 2000). Umpamanya, muzium sering gagal mengambil peluang pada hari-hari istimewa seperti hari kemerdekaan, hari keputeraan raja-raja negeri dan sebagainya untuk mengadakan pameran-pameran bertema yang bersesuaian dengan hari-hari tersebut. Ini boleh mengurangkan peluang masyarakat untuk mempelajari sejarah dan kepentingan hari-hari istimewa ini.

Kenyataan ini disokong oleh data daripada Kajian Bukan Pengunjung yang mendapati hanya 35.8 % daripada responden kajian pernah menyertai sekurang-kurangnya satu daripada program atau aktiviti yang dianjurkan oleh pihak muzium. Daripada jumlah ini, majoriti, (10.1%) telah menyertai program kemasyarakatan, 9.0% menyertai aktiviti berbentuk seminar, 8.6% terlibat dalam program berunsur pendidikan, 4.3% program bercorak demonstrasi dan 2.1% aktiviti festival filem. Program kanak-kanak mendapat penyertaan paling sedikit (0.9%). Responden sebanyak 1.9% telah menyertai program selain daripada yang dicadangkan, ini bermakna 64.2% daripada sampel kajian tidak pernah melibatkan diri dalam sebarang kegiatan muzium.

Kurangnya Inisiatif Kajian Pelanggan oleh Muzium

Selain itu, institusi pemuziuman di Malaysia rata-ratanya tidak menjalankan kajian pengunjung yang boleh memberikan maklumat berkenaan demografi, gaya hidup, cita rasa dan kehendak semasa golongan masyarakat yang mengunjungi sesebuah muzium (sesi SWOT). Kajian sebegini penting untuk mendapatkan maklumat terperinci berkenaan dengan sasaran pelanggan muzium. Hasil kajian ini boleh membantu dari segi perancangan bentuk atau tema pameran, aktiviti yang mampu menarik minat masyarakat. Maklumat ini juga boleh membantu mengenal pasti cara paling berkesan untuk mengkomunikasikan pameran dan penawaran muzium. Program pemasaran yang baik memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai pasaran sasaran (Pengarah Komunikasi Korporat TV3, temu bual bersemuka, April 2000). Wang yang dibelanjakan untuk mengkaji pasaran "*is money well spent*" kerana ia memberikan maklumat mengenai profil pasaran dan sumber maklumat utama mereka (Pengarah Pemasaran LACMA, temu bual bersemuka, Jun 2000). Jabatan pemasaran dan komunikasi di LACMA misalnya, membelanjakan USD 30 – 50 ribu daripada peruntukan USD 2 juta bagi tujuan kajian pasaran. Kajian dilakukan sebanyak empat kali setahun dan ianya didapati membuahkan hasil yang sangat baik dalam menambahkan jumlah bilangan pengunjungnya (Pengawai Pemasaran LACMA, temu bual bersemuka, Jun 2000).

Ternyata dalam era persaingan kini, MGA, khasnya muzium dan galeri tidak boleh lagi bersikap sambil lewa mengenai kehadiran pengunjung ke tempat mereka. Sebaliknya, usaha mesti dilakukan untuk menarik lebih banyak penglibatan masyarakat ke dalam aktiviti-aktiviti dan program-program yang dilaksanakan. Usaha lebih keras perlu untuk meningkatkan kesedaran/pengetahuan masyarakat mengenai muzium. Dengan mengetahui tentang keistimewaan sesebuah muzium, masyarakat akan lebih terdorong dan yakin untuk memilih muzium sebagai alternatif masa senggang mereka. Usaha untuk meningkatkan kesedaran/pengetahuan masyarakat ini memerlukan pelaksanaan aktiviti-aktiviti pemasaran dan perhubungan awam yang mampu menarik minat dan penglibatan orang ramai.

KE ARAH PEMASARAN TERANCANG DAN BERKESAN

Budaya Pemasaran

Usaha untuk menerapkan budaya pemasaran dalam sebuah institusi kerajaan bukanlah mudah. Ini kerana agensi kerajaan termasuk

muzium mempunyai matlamat untuk berkhidmat kepada masyarakat dan berperanan sebagai wadah kerajaan yang memimpin. Oleh kerana itu perkataan 'pemasaran' seringkali disalahtafsirkan sebagai mempunyai konotasi 'menjual' sesuatu untuk mendapatkan keuntungan. Ini tidak benar kerana definisi sebenar pemasaran ialah proses perancangan dan pelaksanaan program-program yang boleh menghasilkan dan mengekalkan hubungan dengan pasaran demi mencapai objektif organisasi (American Marketing Association, dalam Gruen, O'Summers & Acito, 2000). Oleh itu, selaras dengan penekanan oleh Pelton, David dan Lumpkin (1997), penerapan budaya pemasaran memerlukan penyempurnaan beberapa tahap seperti berikut:

Tahap pertama: Kesedaran pihak pentadbir muzium tentang perlunya penawaran dan keistimewaan institusi tersebut diwar-warkan kepada masyarakat serta keinginan pihak muzium untuk menambahkan kadar pengunjungan ke muzium.

Tahap Kedua: Penubuhan satu badan khas/jabatan dalam muzium untuk memikir, merancang dan melaksanakan strategi pemasaran dan perhubungan awam (termasuk komunikasi korporat dan perhubungan awam).

Tahap Ketiga: Mereka bentuk satu Perancangan Pemasaran dan Perhubungan Awam yang mengambil kira situasi persaingan, sasaran pemasaran dan perhubungan awam, potensi pasaran, sumber yang diperlukan dan sebagainya.

Tahap Keempat: Melaksanakan setiap strategi pemasaran dan perhubungan awam yang dirancang dengan bersungguh-sungguh dan secara berterusan.

Tahap Pertama telahpun dicapai oleh kebanyakan muzium. Ini jelas daripada rumusan yang didapati untuk proses analisa SWOT. Secara khususnya, rumusan SWOT di peringkat persekitaran umum menunjukkan kesedaran pihak MGA tentang kurang atau menurunnya penglibatan masyarakat awam untuk menghayati dan menghargai MGA di negara ini. Mereka menganggap perkara ini sebagai satu ancaman kepada mereka. Kurangnya pengetahuan, penghayatan dan penghargaan masyarakat tentang peranan muzium serta kepentingan seni dan sejarah tempatan berkait rapat dengan penurunan kadar pengunjungan ke MGA secara amnya.

Analisis SWOT di peringkat industri juga menunjukkan kesedaran MGA terhadap situasi persaingan masa kini dan bagaimana ianya boleh mengancam daya saing mereka. Persaingan bermakna

masyarakat kini mempunyai banyak pilihan dan MGA mesti melakukan sesuatu untuk menarik minat masyarakat agar memilih MGA sebagai salah satu kegiatan alternatif waktu senggang mereka.

Tahap Kedua pula melibatkan pembentukan satu badan khas atau jabatan yang khusus untuk menjalankan aktiviti pemasaran bagi sesebuah institusi pemuziuman. Ini adalah satu langkah kritikal yang perlu diambil oleh muzium sekiranya betul-betul serius untuk meningkatkan kadar kedatangan pengunjung. Muzium di Amerika Syarikat umpamanya, mempunyai jabatan pemasaran yang biasanya merangkap jabatan komunikasi dan/atau jabatan perhubungan awam (walau bagaimanapun butiran mengenai tatacara dan sumber yang diperlukan untuk menubuhkan jabatan pemasaran dalam sesebuah institusi pemuziuman adalah bukan skop artikel ini). Namun, menurut Pengarah Komunikasi Korporat TV3 (temu bual bersemuka, April 2000), mereka yang ditugaskan dalam jabatan pemasaran mestilah benar-benar faham bidang tugas mereka, faham mengenai apa imej yang cuba ditonjolkan oleh institusi mereka dan faham secara mendalam tentang produk-produk yang ingin mereka pasarkan.

Tahap Ketiga memerlukan jabatan pemasaran dan pegawai-pegawai yang terbabit mereka bentuk satu Perancangan Pemasaran (*Marketing Plan*) yang sesuai dengan sumber, kebolehan dan matlamat institusi. Namun, ini harus dilakukan dengan pengetahuan yang jelas tentang situasi persaingan semasa. Ini termasuklah mengumpul maklumat mengenai pesaing, produk dan penawaran pesaing serta strategi pesaing dalam menarik pasaran. Antara maklumat-maklumat penting lain termasuklah maklumat mengenai ciri-ciri pasaran yang sesuai disasar, pendedahan dan pengetahuan pasaran yang disasar mengenai produk dan penawaran organisasi serta status langganan dan reaksi mereka terhadap produk dan penawaran organisasi (Kotler, 1996).

Bagi mengenali pesaing-pesaing dengan mendalam, adakalanya memerlukan satu risikan '*espionage*' mengenai pesaing-pesaing tersebut (Pengarah Komunikasi Korporat TV3, temu bual bersemuka, April 2000). Ini penting kerana tanpa pengetahuan tentang apa yang pesaing lakukan, adalah agak mustahil untuk merangka strategi-strategi yang mampu 'memujuk' masyarakat untuk memilih produk dan penawaran kita dan bukan pesaing. The Richard Nixon Library & Birthplace misalnya, dalam usaha untuk menarik pengunjung melawat ke muzium tersebut telah menawarkan sesuatu yang diketahui tidak boleh ditawarkan oleh pesaingnya Disneyland iaitu penggunaan perkarangan muziumnya yang indah untuk majlis-majlis seperti majlis perkahwinan (Pegawai Perhubungan Awam The Richard Nixon Library & Birthplace, temu bual bersemuka, May 2000). Penawaran

ini adalah langkah pertama untuk menarik masyarakat untuk ke muzium tersebut dan seterusnya menikmati pameran-pameran dalam muzium.

Mengenai gambaran tentang ciri-ciri pasaran pula, setiap muzium perlu mengetahui ciri-ciri pengunjung yang sering mengunjunginya, tahap kepuasan mereka selepas pengunjungan dan apakah yang boleh dilakukan oleh muzium untuk mempertingkatkan mutu pengalaman mereka sewaktu berkunjung. Selain daripada Pengunjung, muzium juga perlu mengetahui tentang Bukan Pengunjung kerana golongan ini berpotensi untuk ditarik menjadi pengunjung muzium pada masa hadapan. Yang penting, usaha mensasar perlu dilakukan dengan menggunakan maklumat-maklumat yang tepat mengenai pasaran berpotensi ini. Umpamanya maklumat tentang sumber yang mereka gunakan untuk mengetahui tentang promosi muzium, aktiviti-aktiviti yang ingin mereka sertai, sumber media yang paling sering digunakan oleh golongan ini serta tanggapan mereka terhadap muzium adalah perlu bagi memastikan usaha penyasaran adalah berstrategi dan tidak sia-sia.

Jadual 1
Senarai Sumber Melihat/Mendengar/Membaca Promosi mengenai Muzium

Sumber	Turutan Attribut dan Peratusannya
Rakan-rakan	1 (40 %)
Surat-menyurat	2 (18 %)
Poster di tempat-tempat awam seperti di stesen bas	3 (10%)
Publisiti media	4 (9%)
Iklan	5 (7%)
"Banner"	6 (4 %)
Risalah	7 (3%)
Perpustakaan	8 (3%)
Buletin	9 (3%)
Papan iklan	10 (3%)

Sumber: Data Kajian Bukan Pengunjung. Khalil dan rakan-rakan (2000).

Daripada Jadual 1 dan 2 hasil Kajian Bukan Pengunjung, beberapa rumusan boleh dibuat mengenai golongan yang boleh disasar oleh institusi pemuziuman iaitu, rakan-rakan merupakan sumber utama bagi golongan ini mendapat lebih maklumat mengenai promosi muzium. Ini menunjukkan bahawa perkhabaran mulut atau '*word of mouth*' adalah elemen terpenting yang perlu dijaga dalam usaha mempromosikan lagi produk dan penawaran muzium. Usaha ini bukanlah mudah namun boleh dilakukan dengan memastikan

Jadual 2

Senarai Aktiviti-Aktiviti yang pernah Disertai Selain Dicadangkan oleh Kajian

Aktiviti	Turutan Attribut dan Peratusannya
Festival kebudayaan	1 (51 %)
Peraduan membuat ketupat	2 (22%)
Peraduan berbentuk islamik	3 (12%)
Pameran buku	4 (8%)
Hari terbuka muzium	5 (7%)

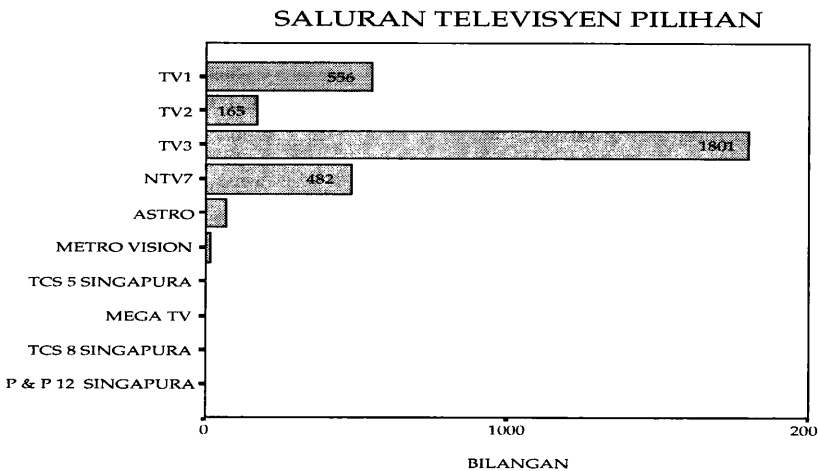
Sumber: Data Kajian Bukan Pengunjung. Khalil dan rakan-rakan (2000).

pengunjung berpuas hati setiap kali mereka mengunjungi sesebuah muzium, galeri atau arkib itu. Antara usaha yang boleh dilaksanakan untuk menjamin kepuasan hati pengunjung ialah menyediakan pameran pelbagai tema dan sering diubah agar tidak menjemukan, menyediakan penyambut tetamu atau pemandu pelancong yang berhemah dan berpengetahuan, menyediakan kemudahan-kemudahan yang baik serta menjalankan pelbagai aktiviti agar pameran lebih menarik.

Jadual 2 menunjukkan bahawa festival kebudayaan adalah aktiviti utama yang ingin disertai oleh golongan ini. Institusi pemuziuman boleh menggunakan maklumat ini dan menjalankan aktiviti-aktiviti dan pameran berbentuk kebudayaan. Umpamanya, institusi pemuziuman di Semenanjung boleh mengadakan pameran dan aktiviti berkaitan Pesta-Pesta Borneo yang menonjolkan semua pesta dan keraian rakyat Sabah dan Serawak. Pameran kebudayaan juga boleh merangkumi adat istiadat lama seperti adat perpatih, upacara berkhatan atau mencukur rambut bayi dan sebagainya.

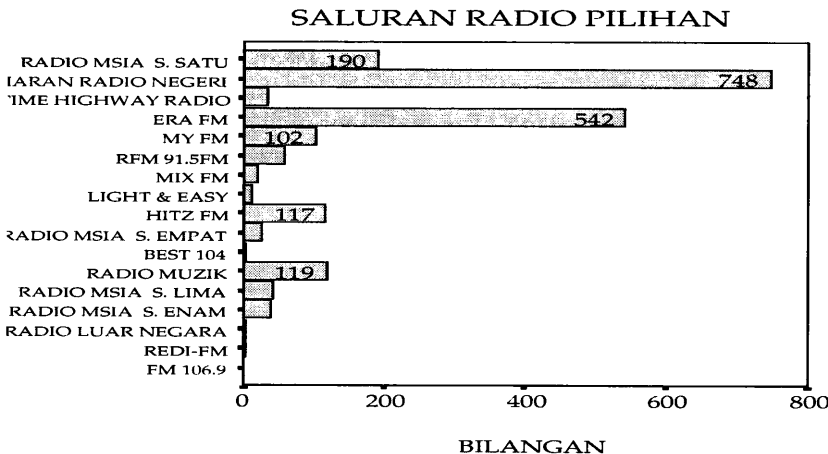
Implikasi daripada Jadual 1 ialah sumber-sumber promosi seperti Buletin dan Papan Iklan atau 'bill board' adalah kurang sesuai dalam mensasar golongan Bukan Pengunjung. Memandangkan usaha memasang Papan Iklan umpamanya adalah sangat mahal, maka maklumat ini juga membantu institusi pemuziuman agar tidak membazir dalam usaha mensasar pasaran baru. Implikasi daripada Jadual 2 pula ialah institusi pemuziuman perlu menarik perhatian pasaran sasaran dengan sesuatu yang boleh 'menangkap' minat mereka. Satu contoh ialah pameran 'rumah hantu' yang pernah dijalankan di Muzium Negeri Sabah yang telah menarik ramai pengunjung mengunjungi muzium tersebut sepanjang pameran

dijalankan (Pegawai Perhubungan Awam Muzium Negeri Sabah, temu bual bersemuka, Mac 2000).



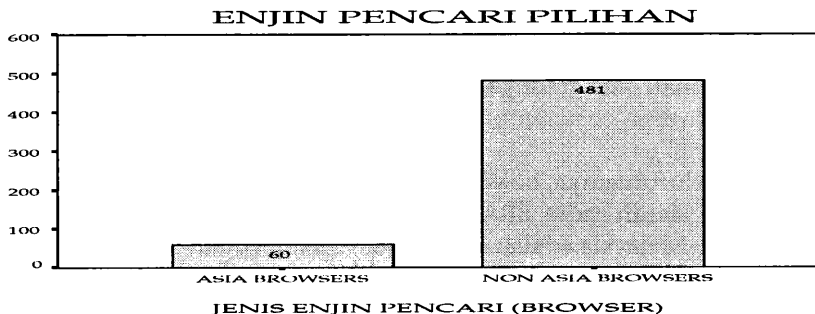
Sumber: Data Kajian Bukan Penghujung. Khalil dan rakan-rakan (2000)

Carta 1
Pilihan saluran televisyen responden

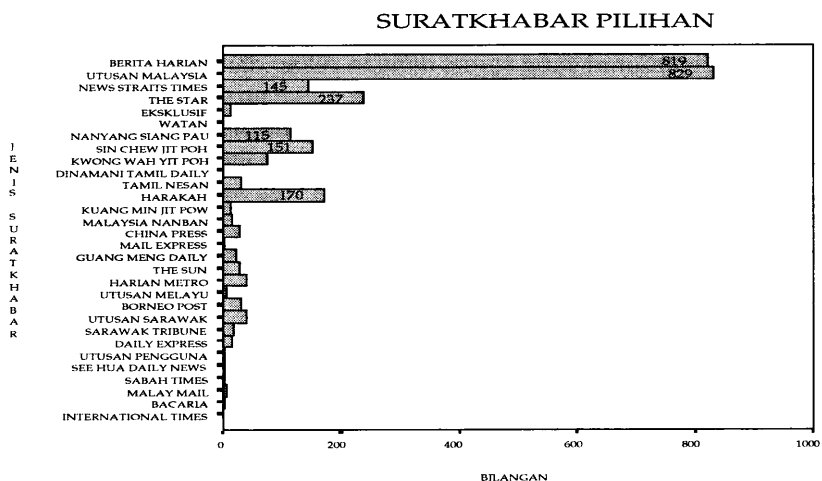


Sumber: Data Kajian Bukan Pengunjung Khalil dan rakan-rakan (2000)

Carta 2
Pilihan saluran radio responden



Carta 3
Pilihan enjin pencari (internet) responden



Sumber: Data Kajian Bukan Pengunjung. Khalil dan rakan-rakan (2000)

Carta 4
Pilihan majalah responden

Kajian Bukan Pengunjung juga telah memberikan maklumat tentang media yang sesuai untuk mempromosikan produk dan penawaran daripada institusi pemuziuman (sila rujuk Carta 1 hingga 4). Carta 1 tentang saluran pilihan televisyen utama menunjukkan bahawa majoriti responden menonton TV3. Apabila mendengar radio pula Siaran Radio Negeri diikuti dengan Era FM menjadi saluran radio pilihan responden (Carta 2). Sewaktu menggunakan internet, enjin pencari pilihan *Non Asian Browsers* seperti Yahoo dan Google lebih

diminati daripada *Asian Browsers* seperti Cari-Cari dan sebagainya (Carta 3). Sementara itu Utusan Malaysia adalah surat khabar yang paling diminati oleh golongan ini diikuti dengan Berita Harian (Carta 4).

Secara keseluruhannya, boleh dirumuskan bahawa TV3, siaran radio negeri dan siaran radio ERA, enjin pencari bukan Asian di internet dan Utusan Malaysia adalah antara media-media utama yang menjadi rujukan masyarakat. Oleh yang demikian, promosi dan publisiti institusi pemuziuman yang menggunakan media-media tersebut dijangka berpotensi tinggi untuk sampai kepada pasaran yang disasarkan.

Apabila pasaran sasaran telah dikenal pasti, maka menurut Pelton, David dan Lumpkin (1997), budaya pemasaran sampai ke Tahap Keempat di mana ianya boleh dilengkapi dengan perancangan strategi-strategi pemasaran yang sesuai dengan cekap dan berterusan. Di sini MGA perlu memantau bagi menilai keberkesanan strategi yang dipilih. Ini kerana, persekitaran dalaman (sumber manusia, sumber kewangan, keutamaan pengurusan dan lain-lain) sesebuah institusi pemuziuman serta persekitaran luaran (persaingan, cita rasa semasa dan lain-lain) sentiasa berubah. Muzium perlu menyesuaikan usaha pemasaran dengan perubahan-perubahan yang berlaku. Tanpa usaha pemantauan yang berterusan, maka akan gagallah usaha menghasilkan program pemasaran yang betul-betul berkesan.

Matlamat Strategi Pemasaran Institusi Pemuziuman

Menurut Pengarah Pemasaran LACMA (temu bual bersemuka, Jun 2000), strategi pemasaran dan perhubungan awam sesebuah muzium patut memfokus kepada beberapa matlamat iaitu mempromosikan pameran, institusi, mendidik, koleksi tetap institusi, dan sebarang kegiatan muzik atau filem yang melibatkan muzium.

Mempromosikan Pameran

Ini bermaksud menjalankan aktiviti pemasaran dan perhubungan awam yang tersusun dan agresif setiap kali mengadakan pameran-pameran sementara yang istimewa. Ini sangat relevan kepada institusi pemuziuman seperti muzium dan galeri seni kerana insituti sebegini kerap menawarkan pameran sementara/istimewa selain pameran tetap. Oleh itu, usaha yang berterusan perlu untuk memaklumkan kepada masyarakat setiap pameran baru untuk menarik mereka menyaksikan pameran tersebut. Dari segi kewangan, belanja untuk

aktiviti promosi ini mungkin tinggi tetapi penting kerana ianya mampu menarik golongan masyarakat yang selama ini tidak berminat untuk menyaksikan pameran tetap muzium. Kunjungan orang ramai ke pameran sementara adalah peluang terbaik bagi muzium untuk 'menarik' mereka melawat galeri-galeri pameran tetap yang terdapat di dalam muzium tersebut.

Mempromosi Institusi

Usaha pemasaran dan perhubungan awam juga patut difokuskan ke arah mendidik orang ramai mengenai penawaran sesebuah muzium. Ini penting kerana 76% daripada responden Kajian Bukan Pengunjung tidak pernah mendapat tahu tentang sebarang aktiviti yang dijalankan oleh muzium di Malaysia. Kurangnya pengetahuan tentang muzium boleh menjejaskan kecenderungan mereka untuk mengunjungi muzium. Oleh itu, muzium perlu berusaha untuk mengatasi masalah ini dengan cara mempromosikan identiti institusi mereka. Sebagai contoh, Jabatan Pemasaran dan Komunikasi LACMA mempromosikan institusi tersebut dengan memberikan maklumat mengenai penawarannya, cara untuk sampai ke muzium dan lokasi tempat letak kereta, maklumat mengenai koleksi tetap muzium serta aktiviti-aktiviti yang tersedia untuk kanak-kanak dan keluarga yang berkunjung. Maklumat ini telah disebarikan melalui radio, media cetak (maklumat destinasi di hotel, majalah pelancongan, surat khabar), iklan-iklan di jalanan, laman web dan lain-lain media. Ini dilakukan sekali setiap tahun.

Mendidik Masyarakat

Usaha-usaha ke arah pendidikan seperti program atau aktiviti untuk keluarga, penawaran geran untuk kerja-kerja berkaitan dengan seni kreatif, penawaran biasiswa untuk pelajar-pelajar sains pemuziuman, dan aktiviti-aktiviti pendidikan yang lain patut diwar-warkan dengan baik oleh pihak muzium. Sidang akhbar, temu duga eksklusif dengan pihak muzium dalam rancangan televisyen dan promosi radio adalah antara media-media utama yang baik untuk menyampaikan maklumat-maklumat ini. The Getty Center misalnya, telah menerbitkan dua media cetaknya sendiri iaitu *News from the Getty* dan *Quarterly News Bulletin* setiap musim khas untuk memaklumkan masyarakat mengenai semua aktiviti dan programnya terutama yang berkenaan dengan pendidikan. Maklumat-maklumat yang sama juga diwar-warkan melalui laman web mereka iaitu www.getty.edu/gateway/news. Sementara itu, The Smithsonian pula memberikan satu ruangan tetap bertajuk *Series & Courses* dalam majalah *'The Associate'*

terbitannya yang mengkhusus kepada maklumat-maklumat seperti *Campus on the Mall Courses*, *Studio Art Classes*, *Discovery Theater Performances for Children* dan *Smithsonian Summer Camp*.

Peranan mendidik ini lebih signifikan bagi arkib kerana sesebuah arkib itu seumpama sebuah gedung ilmu atau perpustakaan yang mengandungi pelbagai maklumat mengenai sesuatu perkara. Oleh itu arkib berperanan besar dalam menolong mereka yang ingin melakukan kajian mengenai sesuatu perkara (umpamanya, pelajar yang ingin membuat kajian mengenai kemerdekaan di Memorial Tengku Abdul Rahman). Bagi melaksanakan peranan ini, adalah wajar untuk pihak arkib mewawarkan mengenai bahan-bahan koleksinya dengan menubuhkan laman-laman web yang boleh diakses oleh para penyelidik dengan mudah. Kewujudan laman web boleh memberitahu penyelidik mengenai tajuk-tajuk bahan yang ada. Ini bukan sahaja membantu para penyelidik, malah boleh menonjolkan imej 'mesra masyarakat' arkib tersebut.

Pendidikan juga boleh dilaksanakan melalui sistem keahlian muzium. Keahlian bermaksud mendaftarkan individu atau kumpulan dengan bayaran tertentu agar mereka boleh mengunjungi MGA pada bila-bila masa. Selain itu, ahli juga mendapat beberapa manfaat lain seperti tidak perlu beratur untuk masuk ke muzium, diskaun di restoran muzium atau diskaun untuk menyertai sebarang kegiatan muzium. Sistem keahlian ini telah dan sedang dilakukan secara berterusan oleh muzium-muzium seperti The Smithsonian, The Getty Centre, LACMA dan The Richard Nixon Library & Birthplace. Ianya penting kerana boleh menggalakkan lagi penyertaan aktif masyarakat dalam kegiatan muzium sekali gus membuka peluang untuk mereka menggunakan setiap produk dan penawaran muzium untuk bagi tujuan menimba pengetahuan. Keahlian juga bertindak sebagai sumber kewangan muzium melalui yuran tahunan. Oleh itu, semakin ramai ahli, semakin baik sumber kewangan muzium. LACMA misalnya, mempunyai 100,000 ahli. Sementara itu, The Smithsonian pula mempunyai 2.1 juta ahli. Kehadiran ahli (dan pelawat biasa) secara berterusan adalah sangat penting kerana selain daripada mengunjungi pameran, mereka juga akan makan di restoran dan membeli cenderamata yang dijual. Hasilnya, keuntungan muzium akan bertambah. Oleh itu, ahli sentiasa diberikan maklumat terkini mengenai pameran dan penawaran muzium melalui brosur-brosur dan majalah muzium (sebagai contoh, majalah bulanan The Smithsonian bertajuk *The Associate* yang telah disebutkan ini dan majalah dwi bulanan terbitan LACMA bertajuk *At The Museum*).

Mempromosikan Koleksi Tetap

Matlamat ini adalah penting bagi muzium untuk menarik pengunjung secara berterusan. The Getty Center, dalam maklumat bercetak mengenai muziumnya, berusaha menarik minat pengunjung mengenai koleksi tetapnya dengan memfokus kepada sejarah kegiatan koleksi pengasas muzium tersebut iaitu J. Paul Getty. Selain itu, maklumat juga diberikan mengenai prinsip pemungutan bahan pameran tetap Getty Center iaitu mendapatkan bahan pameran 'yang terbaik dan paling sukar didapati'. Maklumat-maklumat seperti ini boleh mendorong orang ramai untuk datang menyaksikan koleksi tetap. Cara ini boleh diikuti oleh muzium-muzium lain asalkan sanggup memastikan bahawa maklumat-maklumat tersebut bukanlah hanya 'janji kosong' semata-mata. Dengan kata lain, maklumat yang diwarwarkan mestilah benar mengenai koleksi tetap sesebuah muzium itu agar pengunjung tidak berasa hampa dan tidak mahu berkunjung semula.

Daripada temu bual dengan Pengarah Pemasaran LACMA, Pegawai Perhubungan Awam The Smithsonian, The Getty Center dan The Richard Nixon Library & Birthplace serta Pengarah Komunikasi Korporat TV3 rumusan boleh dibuat berkenaan strategi-strategi terbaik untuk meningkatkan kadar pengunjungan. Antara strategi-strategi tersebut adalah:

- 1) Menawarkan pakej yang berbeza kepada sasaran yang berbeza (rombongan sekolah/pengajian tinggi, penderma/sponsor, pengunjung yang melayari website muzium) secara kerjasama dengan agensi pelancongan;
- 2) Mengadakan lebih banyak acara-acara seperti pameran istimewa, filem, deklamasi sajak dalam promosi-promosi seperti Minggu Muzium dan festival-festival;
- 3) Meningkatkan penglibatan masyarakat melalui program-program berunsur pembelajaran dengan mengenal pasti program-program pembelajaran untuk golongan daripada pelbagai peringkat umur; dan
- 4) Memperkukuhkan pemahaman dan tindakan terhadap keperluan dan kehendak pengunjung dengan menyebarkan maklumat yang didapati daripada kajian pasaran kepada semua peringkat pentadbiran muzium. Setiap strategi ini diterangkan dengan lebih terperinci seperti berikut:

Mempromosi Muzik dan Filem

Fokus terakhir sesuatu strategi pemasaran dan perhubungan awam sesebuah muzium ialah mempromosikan sebarang kegiatan muzik atau filem yang melibatkan muzium. Muzium juga perlu

menghebahkan sebarang aktiviti muzik atau filem yang dianjurkan. The Smithsonian misalnya, menghebahkan tentang sebarang persembahan muzik mingguannya dalam kalendar yang diterbitkan setiap dua bulan. Program-program seperti demonstrasi muzik sesuatu budaya, muzik dan tarian budaya asing, persembahan muzik solo oleh artis dan tayangan-tayangan filem adalah sebahagian daripada tarikan sesebuah muzium. Oleh itu, pengetahuan orang ramai tentang tarikh, tempat dan waktu sesuatu persembahan boleh menarik mereka untuk mengunjungi muzium dengan lebih kerap.

Penggunaan Media dalam Strategi Pemasaran

Selain daripada matlamat pemasaran media, yang digunakan untuk mempromosi atau memberikan maklumat juga adalah penting. Pengiklanan misalnya, adalah satu aktiviti yang mahal tetapi penting dalam mengketengahkan pameran dan penawaran muzium. Oleh kerana iklan TV adalah mahal, muzium-muzium seperti LACMA dan The Richard Nixon Library & Birthplace bergantung kepada radio dan media cetak untuk aktiviti pengiklanan mingguan mereka. Namun, pemilihan saluran radio dan jenis akhbar mestilah bersesuaian seperti saluran radio dan akhbar yang menjadi langganan pasaran sasaran. LACMA misalnya, memilih akhbar yang diminati oleh golongan muda dan remaja untuk mengiklankan sebarang pameran seni bercorak '*contemporary*'. Untuk pameran-pameran lain, stesen radio muzik klasik adalah media yang dikira paling sesuai. Di Malaysia, Stesen radio ERA dan ruangan YOUTHQUAKE dalam akhbar The News Straits Times adalah media yang sesuai dipilih sekiranya muzium ingin mensasar kepada golongan muda dan remaja. Daripada pemerhatian umum didapati bahawa Galeri Shah Alam adalah antara muzium di Malaysia yang mengiklan secara berterusan mengenai pamerannya melalui ruangan 'art' di akhbar The New Strait Times. Walaupun ruang yang digunakan untuk iklannya kadangkala terlalu kecil sehingga tidak menarik perhatian pembaca, namun, apa yang dilakukan oleh Galeri Shah Alam adalah satu langkah pertama ke arah budaya pemasaran yang harus dipuji.

Muzium perlu juga mengiklan dalam majalah-majalah seperti majalah yang disediakan dalam penerbangan, majalah-majalah bercorak seni dan budaya serta majalah mengenai pelancongan. Walaupun langkah ini memerlukan peruntukan kewangan yang tinggi, namun ia lebih berkesan untuk menarik pengunjung terutamanya pelancong daripada luar. Sementara itu, pameran-pameran istimewa perlu diiklankan melalui rangkaian televisyen seperti TV3 kerana liputannya yang meluas. Selain itu, penampilan iklan yang menarik akan membantu menarik perhatian penonton. Pusat Sains Shah Alam, misalnya pernah

mengiklankan kemudahan dan penawarannya di NTV7 sekitar bulan Julai, 2000. Ini adalah satu langkah yang baik namun akan lebih berhasil sekiranya iklan tersebut lebih hidup dan menarik.

Penggunaan kain/kertas rentang di jalanan, menurut Pengarah Pemasaran LACMA, hanyalah sesuai digunakan untuk membantu mengingatkan masyarakat tentang sesuatu pameran/program/aktiviti. Dalam kata lain, penggunaan kain/kertas rentang sahaja tidak memadai sebaliknya mestilah digunakan untuk membantu aktiviti-aktiviti promosi lain seperti iklan dan publisiti.

Muzium juga patut menjalankan satu perkongsian bijak dengan institusi-institusi lain seperti hotel, rangkaian radio dan sebagainya. Perkongsian bijak yang dimaksudkan ialah dengan menawarkan kepada institusi-institusi ini keahlian muzium atau tiket masuk percuma untuk sesuatu pameran, dengan syarat institusi-institusi tersebut berusaha mempromosikan muzium dan pameran/program/aktiviti yang akan dijalankan ke seluruh negara. Aktiviti pemasaran seperti ini telah dijalankan dengan jayanya oleh The Getty Centre dan LACMA. Ianya dikira baik kerana boleh menjimatkan muzium dari segi kos pemasaran.

Selain itu, perhubungan awam juga memainkan peranan penting dalam memasarkan sesebuah muzium. Chase (1999) berpendapat bahawa perhubungan awam adalah satu bentuk media yang paling sesuai untuk institusi dalam usaha 'menembusi' penghidupan masyarakat di sekelilingnya. Perhubungan awam penting dalam mengketengahkan imej sesebuah institusi dan patut menjadi sebahagian daripada perancangan berstrategi institusi tersebut. Seperti yang telah ditekankan oleh Puan Norisah (TV3), imej penting untuk sesebuah muzium kerana ia mampu mempengaruhi tanggapan masyarakat.

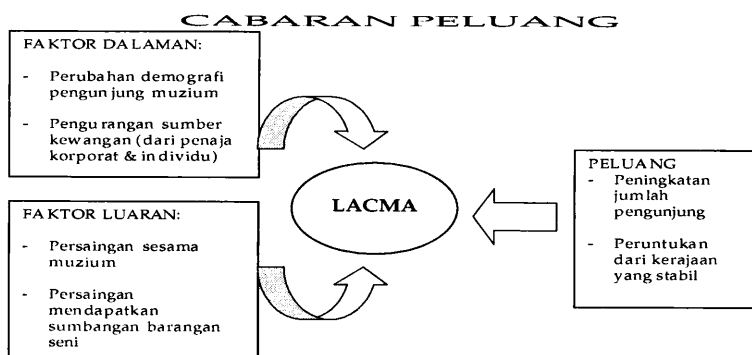
Cara paling mudah dan berkesan untuk mengkomunikasikan penawaran muzium kepada masyarakat umum ialah melalui sidang akhbar. Dengan cara ini, muzium akan mendapat liputan dan promosi percuma melalui artikel yang diterbitkan. Hampir semua muzium yang kami lawati di Amerika Syarikat menjalankan aktiviti ini sebagai satu usaha memaklumkan kepada masyarakat tentang keistimewaan penawaran muzium mereka. Satu lagi cara yang sering digunakan ialah melalui temu duga eksklusif pihak muzium (sama ada pengarah, kurator dan sebagainya) dalam rancangan-rancangan televisyen seperti 'Selamat Pagi Malaysia', 'Bincang Petang' dan lain-lain.

Aktiviti juga merupakan salah satu 'alat' penting untuk mengkomunikasikan imej institusi pemuziuman. Aktiviti yang

diminati masyarakat seperti aktiviti berunsurkan kemasyarakatan (contohnya deklamasi sajak, peraduan melukis), seminar (ucapan oleh pelukis-pelukis terkenal, dialog dengan tokoh sejarah) dan pembelajaran (lawatan dan ceramah oleh kurator ke sekolah atau institusi pengajian tinggi, pameran bergerak) perlu diperbanyakkan bagi menonjolkan imej muzium sebagai institusi pembelajaran dan perkembangan budaya masyarakat dan bukannya 'tempat barang lama' semata-mata.

Model Program Pemasaran untuk Institusi Pemuziuman

MGA, terutamanya muzium boleh mengambil ikhtibar daripada aktiviti-aktiviti pemasaran yang dijalankan oleh Los Angeles County Museum of Art (LACMA). LACMA adalah salah sebuah muzium seni ensiklopedik terbesar di Amerika dengan jumlah pelanggan sebanyak sejuta setahun. Muzium ini dibiayai oleh kerajaan dan sektor swasta. Ia mempunyai koleksi tetap melebihi 110,000 buah dan beroperasi menggunakan USD 74.0 juta setahun (pada tahun fiskal 1998-99). LACMA dibuka pada tahun 1964 dengan tiga bangunan dan LACMA kini mempunyai tiga bangunan tambahan. Keunikan LACMA dari segi pemasaran ialah organisasi ini mempunyai pelan pemasaran khusus bagi setiap tahun fiskalnya. Pelan ini direka berdasarkan kenyataan misi yang didokumentasikan iaitu 'LACMA and The 21st Century: A Strategic Framework For Planning'. Kenyataan misi ini direka bentuk setelah mengambil kira cabaran dan peluang yang dihadapi oleh muzium tersebut. Rajah 1 menunjukkan beberapa faktor yang telah dikenal pasti oleh LACMA sebagai cabaran-cabaran yang harus diatasi dan peluang yang perlu diambil.



Rajah 1

Faktor yang diambil kira dalam mereka bentuk Kenyataan Misi LACMA

Kenyataan misi tersebut telah menekankan peranan LACMA dalam menyerlahkan persekitaran kebudayaan, seni dan kreatif di bandar Los Angeles. Untuk mencapai matlamat ini, Jabatan Pemasaran dan Komunikasi LACMA telah membuat perancangan yang lebih agresif dan pro-aktif daripada tindakan pemasaran LACMA yang terdahulu dan telah meneruskan usaha ini sehinggalah ke tahun fiskal 1999-00. Hasilnya, jumlah kedatangan pengunjung ke LACMA meningkat daripada sekitar 602,292 sebelumnya sehinggalah ke 1.38 juta di tahun 1999. Antara usaha pemasaran yang telah memangkin kejayaan ini ialah: 1) mencipta matlamat pemasaran; 2) mengumpul maklumat bagi menetapkan objektif setiap aktiviti; 3) melakukan promosi secara mingguan; 3) mendidik masyarakat mengenai institusi secara berterusan; dan 4) menentukan bahasa pengantara komunikasi secara bijak. Penerangan bagi setiap usaha ini adalah seperti berikut:

Mencipta Matlamat Pemasaran

Pelan pemasaran LACMA adalah berlandaskan matlamat 'untuk menambahkan jumlah kedatangan pengunjung seharian serta menambahkan kesedaran pengunjung mengenai produk dan penawaran LACMA bagi meningkatkan penglibatan masyarakat dalam aktiviti dan keahlian muzium'. Ini dianggap penting bagi menarik lebih ramai pengunjung datang bukan sahaja melihat koleksi tetap, tetapi turut melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh LACMA. Bagi LACMA, kehadiran pengunjung boleh membawa keuntungan bukan sahaja daripada penjualan tiket, tapi juga kepada keuntungan restoran-restoran, kedai-kedai cenderamata dan keahlian muzium. Kajian yang dilakukan oleh muzium tersebut mendapati pengunjungan adalah titik tolak kepada keinginan individu untuk menjadi ahli muzium.

Menentukan Imej dan Posisi yang ingin Ditonjolkan

Pelan pemasaran LACMA mengketengahkan organisasi tersebut sebagai institusi seni terunggul di Amerika dan berkemampuan untuk memberikan pengalaman mengenai kebudayaan kepada para pengunjungnya melalui aktiviti-aktiviti seperti Hari Keluarga, Jazz di Malam Jumaat, Konsert Musik Klasik, Kelas-kelas Seni dan sebagainya. Dalam kata lain, LACMA dipasarkan sebagai 'a true year round cultural destination – a place where people can spend a day and then come back again and again, each time seeing and experiencing something new and different' (Pengaruh Pemasaran LACMA, temu bual bersemuka, Jun 2000).

Menjalankan Aktiviti Pemasaran yang Bersesuaian

Semua aktiviti utama pemasaran LACMA dibuat berlandaskan beberapa matlamat yang selaras dengan kenyataan misi organisasi. Aktiviti dijalankan setelah mengenal pasti media-media yang bakal terlibat dalam menjayakan aktiviti tersebut. Seperti yang dilaporkan dalam Pelan Pemasaran LACMA and the 21st Century: A Strategic Framework for Planning (2000), aktiviti-aktiviti utama pemasaran yang telah dan akan terus dijalankan oleh LACMA ialah:

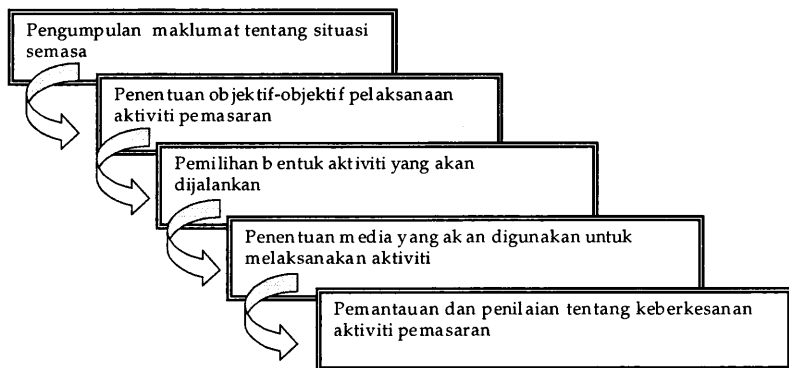
- a. meletakkan iklan mingguan ke dalam *Los Angeles Times* dan *L.A. Weekly*
- b. mempromosikan Hari Keluarga muzium
- c. melakukan kajian pasaran setiap tahun
- d. membina usahasama promosi dengan hotel-hotel dan pusat-pusat membeli belah
- e. mencari peluang kerjasama bijak dengan pihak media dan pengiklan seperti surat khabar, radio setempat (terutama rangkaian muzik klasik), majalah-majalah pelancongan dan kesenian, buletin iklan stesen keretapi dan syarikat penerbitan.
- f. Memberikan penekanan kepada iklan menggunakan stesen radio memandangkan masyarakat Los Angeles lebih terdedah kepada media ini berbanding media-media lain (sewaktu memandu kereta pergi dan pulang daripada pejabat, sewaktu bekerja di pejabat, berehat di rumah dsbnya).
- g. Menggunakan keuntungan fiskal yang didapati untuk meneroka dan mensasar pasaran baru.
- h. Mengeluarkan dan menyebarkan kad-kad dan brosur-brosur promosi.

Mengumpul Maklumat bagi Menetapkan Objektif Setiap Aktiviti

Setiap aktiviti dipilih berdasarkan maklumat-maklumat yang dikumpul oleh pihak muzium mengenai pasaran, saluran maklumat yang mereka gunakan, tren pelancongan semasa serta lain-lain maklumat relevan yang boleh membantu (Rajah 2). Dalam kata lain, pilihan aktiviti pemasaran adalah berdasarkan '*an informed decision*'. Tambahan lagi, ianya dijalankan bagi memenuhi objektif-objektif yang relevan agar lebih terancang dan berkesan. Umpamanya, objektif promosi dan iklan mingguan adalah untuk:

- a. Mempromosikan muzium sebagai satu destinasi.
- b. Menarik pengunjung ke LACMA dengan usaha-usaha yang berterusan dan berbentuk jangka panjang bagi mempertingkatkan kesedaran masyarakat tentang muzium dan manfaat-manfaat yang boleh didapati dengan melawati muzium.

- c. Mendidik pengunjung-pengunjung berpotensi mengenai pameran.
- d. Mengketengahkan aspek-aspek kebudayaan muzium termasuklah koleksi tetap
- e. Mempromosikan dengan lebih aktif pameran-pameran sampingan muzium.
- f. Terus memaklumkan kepada pengunjung tetap tentang sebarang perubahan jadual terutama yang melibatkan acara/pameran utama.
- g. Mempromosi aktiviti-aktiviti sampingan muzium seperti program-program muzik dan filem, program berunsur pembelajaran, kedai cenderamata dan restoran.
- h. Mencipta satu cara yang membolehkan pengunjung mendapat maklumat terkini mengenai pameran-pameran.



Rajah 2
Proses pelaksanaan aktiviti pemasaran

Menentukan Keutamaan Pemasaran dan Komunikasi Institusi

Pengarah Pemasaran LACMA juga berpendapat bahawa dengan usaha komunikasi dan pemasaran yang teratur dan berterusan, ia akan dapat melaksanakan misinya untuk berbakti kepada masyarakat dan menawarkan pengalaman di muzium kepada pengunjung pelbagai peringkat umur, bangsa dan minat (temu bual bersemuka, Jun 2000). Oleh itu, LACMA telah menyenaraikan 'keutamaan-keutamaan' yang mesti dilaksanakan oleh Jabatan Komunikasi dan Pemasarannya pada tahun fiskal 2000-2001. Semua keutamaan ini mempunyai matlamat tersendiri yang secara terkumpulnya menyokong matlamat utama LACMA. Keutamaan-keutamaan tersebut seperti yang dilaporkan dalam Pelan Pemasarannya ialah:

- a. Meluaskan peranan LACMA sebagai destinasi pelancongan. Keutamaan ini adalah berdasarkan pengiraan LACMA mengenai potensi pelancongan keseluruhan di Los Angeles dan berapa ramai daripada jumlah pelancong ini boleh 'ditarik' untuk mengunjungi LACMA.
- b. Menembusi pasaran luar secara lebih agresif. Apa yang dimaksudkan dengan pasaran luar adalah pasaran yang di luar kawasan setempat. Ini dilakukan dengan mengiklan dalam media bercetak di setiap kawasan sasaran itu.
- c. Meningkatkan peluang-peluang promosi dengan bekerjasama menyediakan pakej-pakej istimewa bagi pelancong yang datang bersama institusi-institusi seperti hotel-hotel, muzium-muzium lain yang berdekatan dan pusat-pusat pelancongan yang berasaskan kebudayaan.
- d. Semua keutamaan ini ditentukan berdasarkan matlamat untuk memposisi dan mempromosikan muzium secara berstrategi kepada pasaran, menggunakan semua bentuk sumber secara maksimum – fiskal mahupun manusia. Mana-mana usaha yang didapati tidak berkesan atau mencapai matlamat yang diharapkan akan digugurkan. Bagi menentukan keberkesanan usaha-usaha yang dijalankan LACMA, satu senarai soalan yang harus dijawab telah disediakan. Di antara soalan-soalan tersebut adalah: apakah manfaat usaha yang dijalankan kepada muzium? Kenyataan misi yang manakah yang akan tercapai? Adakah ini cara terbaik untuk menggunakan sumber kewangan dan manusia muzium? Apakah pulangan yang diharapkan? Adakah matlamat promosi/media/hubungan awam itu boleh diukur? Adakah terdapat apa-apa impak jangka panjang yang kurang baik hasil daripada usaha ini? Adakah usaha ini untuk jangka pendek atau jangka panjang?

Melakukan Promosi Secara Mingguan

Jabatan Pemasaran dan Komunikasi LACMA mengiklan dan mempromosikan pameran-pameran istimewa yang berlangsung setiap minggu melalui media cetak, radio, kertas/kain rentang di jalan-jalan utama, surat dan pengiklanan di buletin stesen kenderaan awam (bergantung kepada peruntukan kewangan muzium). Tujuan kempen pameran ini adalah untuk menarik pengunjung menyaksikan pameran tersebut dan seterusnya mengunjungi galeri-galeri koleksi tetap muzium. Pada masa yang sama pengunjung akan dipujuk untuk menjadi ahli muzium kerana kajian LACMA menunjukkan bahawa minat pengunjung untuk menjadi ahli muzium adalah paling tinggi sewaktu mereka menyaksikan pameran (Pegarah Pemasaran LACMA, temu bual bersemuka, Jun 2000).

Pihak pengurusan LACMA juga menyedari hakikat bahawa tidak semua masyarakat mengetahui tentang peranan dan penawarannya. Untuk itu LACMA berpendapat bahawa ianya patut terus memberikan imej/posisi yang positif kepada masyarakat, melalui siri iklan yang akan mengetengahkan mengenai keistimewaan produk dan penawaran LACMA, bagaimana untuk ke muzium, kemudahan-kemudahan yang disediakan LACMA seperti tempat letak kereta, tempat makan, makluman mengenai koleksi pameran serta aktiviti-aktiviti yang tersedia untuk kanak-kanak dan keluarga. Media yang dipilih untuk usaha ini termasuk radio, media bercetak, buletin iklan kenderaan awam dan kertas/kain rentang jalanan. Bagi setiap media, LACMA telah menentukan syarikat/organisasi pengiklan yang dipilih dan peruntukan kewangan yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Menentukan Bahasa Pengantara Komunikasi Secara Bijak

Satu lagi keunikan yang boleh dijadikan ikhtibar ialah penekanan LACMA terhadap penggunaan brosur dan pengiklanan yang pelbagai bahasa. Umpamanya, brosur mengenai kemudahan-kemudahan dan pameran dalam muzium dibuat bukan sahaja dalam bahasa Inggeris tetapi juga dalam bahasa Spanish, Korea dan Jepun. Begitu juga dengan pengumuman/iklan radio di mana LACMA tidak ketinggalan memilih stesen berbahasa asing untuk memastikan maklumannya sampai ke sasaran yang diinginkan. Perkara ini mungkin dianggap remeh namun boleh memberikan impak yang besar terhadap keberkesanan iklan dalam mensasar pasaran. Oleh itu, kepentingannya wajar dipandang serius memandangkan masyarakat di Malaysia juga berbilang bangsa dan bahasa.

PENGLIBATAN SYARIKAT SWASTA DAN NGO DALAM MUZIUM

Penglibatan Korporat

Bagi meningkatkan penglibatan korporat seperti syarikat swasta dan Organisasi Bukan Kerajaan (NGO) dalam program dan aktiviti muzium, muzium boleh menarik penyertaan mereka sebagai ahli muzium. Ini adalah satu cara bijak untuk meningkatkan kerjasama antara muzium dengan sektor swasta. LACMA misalnya, memberikan keahlian korporat percuma kepada sebuah stesen televisyen berbahasa Spanish sebagai balasan kepada publisiti bernilai USD500,000 oleh stesen tersebut mengenainya. Bagaimanapun, sebagaimana yang ditekankan

oleh Pengarah Pemasaran LACMA (temu bual bersemuka, Jun 2000), syarikat yang dipilih untuk tujuan ini mestilah syarikat yang bersesuaian dan bukannya sebarang syarikat. Apa yang dimaksudkan di sini ialah syarikat yang dipilih mestilah boleh memberikan sesuatu pulangan kepada pihak muzium sebagai balasan kepada keahlian percuma yang diberikan.

Beberapa bentuk penglibatan lain antara syarikat swasta dan muzium ialah melalui penajaan dan penerbitan. Syarikat-syarikat tertentu boleh 'dipujuk' untuk menjadi penaja sesuatu pameran istimewa. Sebagai balasan, syarikat swasta tersebut akan menerima publisiti mengenai penglibatan mereka dalam pameran/program/aktiviti muzium itu. Publisiti sebegini adalah baik untuk imej korporat mereka di mata umum (Kotler, 1996). Selain publisiti, syarikat penaja juga berpeluang 'mengiklankan' produk dan penawaran mereka kepada orang ramai yang datang menyaksikan pameran/program/aktiviti tersebut.

Temu duga dan pemerhatian yang dijalankan oleh Weber (1998) ke atas pengarah-pengarah muzium telah mendedahkan bahawa kunci kejayaan dalam mendapatkan penajaan bergantung kepada komposisi ahli sesebuah lembaga pengarah. Dalam kata lain, muzium yang lembaga pengarahnya dianggotai oleh ahli korporat adalah lebih berjaya mendapatkan penajaan berbanding dengan lembaga pengarah yang tidak mempunyai ahli korporat sebagai ahli. Ini kerana, selain daripada kenalan dan hubungan (*contact*), ahli korporat juga mempunyai pengalaman serta memahami pentingnya mendapatkan penajaan atau sumbangan untuk membantu operasi institusi pemuziuman. Muzium Detroit misalnya, telah berjaya mendapatkan penajaan dan derma daripada pelbagai syarikat termasuklah Chrysler, Comerica Bank, Ameritech, Mobil dan pelbagai lagi semenjak mendapatkan seorang ahli korporat untuk menjadi ahli lembaga pengarahnya (Weber, 1998). Sementara itu, syarikat-syarikat penerbitan seperti Dewan Bahasa dan Pustaka, Syarikat Penerbitan Pelanduk dan sebagainya boleh dan patut mengambil peluang hasil karya kurator muzium mengenai sesuatu tema pameran, aspek sejarah, sudut etnologi, akiologi dan sebagainya. Usaha ini telah dijalankan dengan baik oleh Smithsonian yang telah bekerjasama dengan satu syarikat penerbitan swasta, untuk menerbitkan buku mengenai Smithsonian dan hasil karya para kuratornya (Pengarah Perhubungan Antarabangsa Smithsonian, temu bual bersemuka, Jun 2000).

Di samping kerjasama, penyertaan syarikat swasta, individu mahupun NGO juga membawa sumber pendapatan kepada muzium melalui derma, sumbangan mahupun yuran keahlian muzium. Sumbangan/

derma individu misalnya, merupakan sumber yang besar berpotensi kepada muzium. Kajian oleh Weber (1998) mendapati bagi kebanyakan muzium-muzium besar di Amerika Syarikat, penglibatan individu dan keluarga sebagai ahli muzium telah memberikan 16% daripada sumber pendapatan muzium. Bagaimanapun, sebagaimana yang ditekankan Weber (1998), kesesuaian alternatif ini bergantung kepada masyarakat setempat sesebuah muzium itu. Umpamanya, muzium-muzium di bandar-bandar besar, yang mana masyarakatnya mempunyai taraf hidup yang lebih tinggi, lebih berpeluang untuk mendapatkan derma daripada individu atau keluarga berbanding dengan muzium-muzium di bandar kecil atau desa.

Menjalankan Pemasaran Hubungan

Sekiranya ingin bergantung kepada penajaan dan sumbangan, pihak muzium mestilah memastikan bahawa hubungan jangka panjang dengan syarikat-syarikat atau individu-individu penderma sentiasa terpelihara. Banyak hubungan antara muzium dengan syarikat/individu penderma tergugat akibat kurangnya komunikasi di antara kedua-duanya. Sebagaimana yang ditekankan oleh Weber (1998), perselisihan faham yang sering wujud antara penaja dan muzium ialah berpunca daripada sikap penaja yang tidak mempercayai sistem pengurusan kewangan muzium dan sikap muzium yang memandang rendah pengetahuan penaja mengenai urusan pemuziuman. Namun, salah faham sebegini boleh dikurangkan sekiranya muzium berusaha menunjukkan bahawa perbelanjaan pengurusan dan operasi muzium dijalankan secara bertanggungjawab dan telus. Selain itu, perhubungan dengan penaja mestilah dikekalkan melalui aktiviti-aktiviti seperti bermesyuarat atau berbincang sambil menikmati sarapan pagi atau makan tengahari, berbincang di satu tempat yang jauh daripada muzium dan lokasi penaja (*retreats*) dan lawatan ke tempat pameran/program/aktiviti.

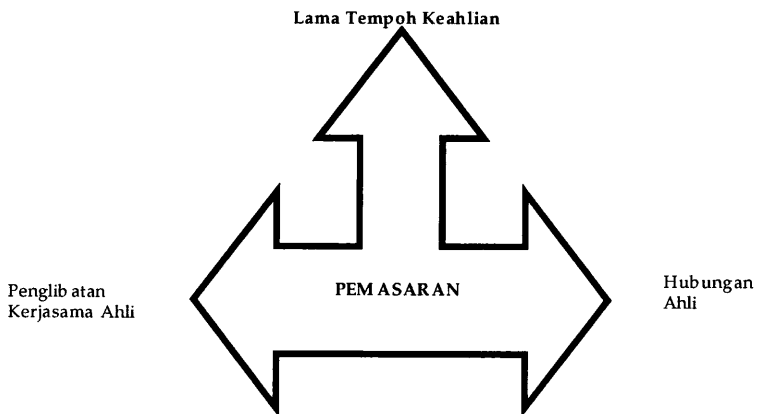
Penglibatan Organisasi Bukan Kerajaan

Penglibatan Organisasi Bukan Kerajaan (NGO) boleh dilaksanakan dengan menarik ahli-ahli sesebuah organisasi itu untuk menjadi ahli sukarelawan untuk muzium. Ini sesuai untuk organisasi-organisasi seperti Majlis Belia Malaysia, persatuan seni dan kebudayaan dan lain-lain.

Ahli sukarelawan boleh 'bertugas' di muzium untuk menolong mengendalikan sebarang acara atau pameran. Secara tidak langsung, sukarelawan akan mendapat manfaat melalui pengalaman dan

pengetahuan yang ditimba sewaktu 'bertugas'. Bagi ahli NGO seperti Papita pula, mereka boleh melibatkan diri secara langsung dalam program-program muzium dengan mengadakan konsert/pertunjukan amal sewaktu pameran/program/aktiviti muzium berlangsung. Secara ringkasnya, bentuk penglibatan NGO sesungguhnya bergantung kepada jenis dan kecenderungan organisasi yang terlibat.

Bagi menarik pembabitan masyarakat untuk menjadi ahli sukarela, muzium perlu menjalankan usaha ini dipanggil 'pemasaran perhubungan' (Gwen, O'Summers & Acito, 2000) iaitu satu bentuk pengurusan yang memelihara dan mempertingkatkan suatu aset tidak nyata yang sangat penting terhadap institusi-institusi seperti muzium iaitu sikap muhibah (*goodwill*). Pemasaran perhubungan memberikan kesan kepada tiga perkara iaitu tempoh keahlian, penglibatan dan kerjasama ahli (Gruen, 1995). Oleh itu, pemasaran perhubungan muzium mestilah berupaya memberikan kesan positif seperti membuatkan ahli ingin mengekalkan keahlian dengan lebih lama, memberikan kerjasama/sumbangan kepada muzium serta melibatkan diri secara lebih aktif dalam aktiviti-aktiviti muzium (Rajah 3).



Rajah 3
Kaitan antara pemasaran hubungan dengan gelagat ahli

Apa yang dimaksudkan dengan kerjasama ahli sukarela ialah sikap dan gelagat yang boleh membantu memajukan muzium yang dilakukan walaupun tanpa diminta termasuk penglibatan sebagai ketua atau fasilitator sesuatu program, penglibatan dalam aktiviti-aktiviti perhubungan awam muzium, mempromosi muzium melalui percakapan (*word-of-mouth*), memberikan pendapat demi kebaikan

muzium, melibatkan diri dalam kajian muzium dan sebagainya. Sementara itu, lama tempoh keahlian pula merujuk kepada kecenderungan ahli untuk menarik diri daripada menjadi ahli atau tidak manakala penglibatan pula merujuk kepada sama ada ahli melakukan kegiatan-kegiatan seperti melayari web muzium, menghadiri mesyuarat-mesyuarat yang diadakan dan membaca majalah dan penerbitan muzium.

Kajian oleh Bolton (1998) menunjukkan bahawa keahlian kini semakin bergantung kepada sikap ahli yang sentiasa mementingkan manfaat menjadi ahli. Keputusan sama ada untuk terus menjadi ahli bergantung rapat dengan kejayaan muzium mengketengahkan imej dan perkhidmatan-perkhidmatan utamanya. Bagaimanapun, kerjasama ahli dalam aktiviti-aktiviti muzium memerlukan lebih daripada itu – ia memerlukan pengetahuan ahli tentang isu-isu dan perkara-perkara yang berlaku dalam organisasi. Ini penting untuk merapatkan ahli secara intelektual dan emosi kepada muzium. Oleh itu, komunikasi yang baik dengan ahli adalah sangat penting.

Hubungan baik dengan ahli juga boleh dipertingkatkan melalui persekitaran yang mengutamakan motivasi, peluang dan kebolehan ahli melakukan sesuatu yang boleh mereka banggakan (Gruen, O'Summer & Acito, 2000). Ini boleh dilakukan sama ada dengan bertemu mereka atau melalui interaksi dengan ahli di laman web muzium. Ahli muzium juga boleh berinteraksi sesama mereka melalui internet bagi berkongsi idea, minat dan pendapat.

PENUTUP

Muzium-muzium di Malaysia, mempunyai potensi dan ruang untuk menjadi lebih aktif dan agresif dalam pemasaran. Semuanya bergantung kepada sikap sesebuah institusi pemuziuman itu sama ada ingin menyahut cabaran arus perubahan atau terus duduk di takuk lama. Meskipun muzium memerlukan bantuan kerajaan untuk meyalurkan sumber kewangan, namun pergantungan 100% terhadap kerajaan akan menimbulkan sikap 'tidak apa' (complacency) dan ketidacenderungan untuk berusaha memperbaiki imej dan penawaran mahupun berusaha menambahkan pengunjung/ahli muzium. Tanpa perubahan sikap, perubahan-perubahan lain tidak akan berlaku.

Artikel ini telahpun memberikan beberapa cadangan berkenaan pasaran sasaran dan peranan muzium dalam mempromosikan pelancongan negara serta cadangan penglibatan pihak swasta dan

Badan Bukan Kerajaan dalam aktiviti muzium juga telah diberikan. Selain itu, panduan tentang aktiviti-aktiviti pemasaran yang boleh dilakukan oleh pihak muzium dalam melaksanakan program pemasaran yang baik juga telah dibincangkan.

Namun, kesesuaian dan keberkesanan aktiviti pemasaran bergantung juga kepada beberapa faktor dalaman muzium seperti kepakaran kakitangan pemasaran, peruntukan kewangan, sokongan/kerjasama antara jabatan dan kesungguhan setiap individu dalam jabatan untuk mencapai matlamat pemasaran yang telah ditetapkan (Kotler, 1996). Selain itu, isu-isu lain seperti birokrasi, halangan undang-undang dan sebagainya juga mungkin boleh menghalang usaha pemasaran yang lebih agresif. Ini memandangkan institusi pemuziuman di Malaysia kebanyakannya bernaung di bawah kawalan kerajaan, kecuali muzium-muzium milik persendirian.

Walau apapun, cadangan-cadangan dalam artikel ini serta contoh-contoh daripada luar negara yang telah diberikan hanyalah bertujuan meningkatkan aspirasi pihak pengurusan dalam institusi-institusi pemuziuman di Malaysia. Pelaksanaannya tentulah tertakluk kepada kemampuan pihak pengurusan menangani setiap cabaran seperti yang diterangkan. Mana-mana muzium di Malaysia yang benar-benar ingin menyahut cabaran alaf baru dan berusaha ke arah menjadi muzium bertaraf antarabangsa di masa depan, boleh menggarap beberapa daripada cadangan yang diberikan untuk memperbaiki lagi mutu pemasaran produk dan penawarannya.

PENGHARGAAN

Penulis ingin merakamkan jutaan terima kasih kerana diberi peluang untuk bersama-sama Puan Samihah Khalil, Prof. Madya Dr. Shaharuddin Tahir, Prof. Madya Dr. Razak Chik, Luis Rahim Pazoz, Prof. Zakaria Ismail, Puan Hartini Ahmad, Dr. Hisham Dzakiria dan Encik Adi Hj. Taha dalam Projek Kajian Muzium, Galeri dan Arkib (2000) di Universiti Utara Malaysia.

RUJUKAN

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*. 17 (1), 45-65.

- Chase, W. H. (1999, Winter). Dismal future for public relations—It's been captured by marketing. *Public Relations Quarterly*. 44 (4): 13-18.
- County of Los Angeles Progress Report (2004). Dimuat turun dari http://66.102.7.104/search?q=cache:Jzc3SnT4JF0J:cao.co.la.ca.us/Progress%2520Rpt%252012_04.pdf+total+visitors+at+LACMA+in+2004&hl=en pada 3 Julai, 2005
- Edson, G. & Dean, D. (1994). *The handbook for Museums*. New York: Routledge.
- Fahy, A. (1995). New technologies for museum communication in E. Hooper-Greenhill (Ed.). *Museum Media, Message*. 82-96. London: Routledge.
- Gruen, T. W., O'Summers, J. & Acito, F. (2000, July). Relationship Management in Non-Profit Organization. *Journal of Marketing*, 64 (3): 34 – 49.
- Gruen, T. W. (1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*. 4 (4), 447-69
- Hooper-Greenhill, E. (1994). *Museum and Gallery Education*. Leicester University Press
- Khalil, S., Kasim, A., Tahir, S., Pazoz, R. L., Ismail, Z., Ahmad, H., Dzakiria, H. & Taha, A (2000). *Kajian Muzium, Galeri dan Arkib*. Universiti Utara Malaysia
- Kotler, P. (1996). *Marketing for Nonprofit Organizations*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- LACMA and the 21st Century: A Strategic Framework for Planning (1999). Published by the Los Angeles County Museum of Art. USA
- LACMA's Marketing Plan (1999). Published by the Los Angeles County Museum of Art. USA
- Melawat Muzium (2005). *Paparan Jumlah Pengunjung ke Muzium Negara*. Dimuat turun dari <http://www.museum.gov.my/melayu/bilangan.htm> pada 3 Julai, 2005
- Pelton, L., David, S., & Lumpkin, J. R. (1997), *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. Chicago: Richard D. Irwin
- Weber, N. (1998, Summer). Diversity in Art Museums: The funding dilemma. *Philadelphia* 6 (4): 2 - 7
- Washington Post (Sept. 28, 2001). *Smithsonian Plummeted Since Attacks*. Dimuat turun dari <http://www.hcllist.de/pipermail/museum/2001-October/000406.html> pada 3 Julai, 2005