



Wim Jurg, doktor znanosti, profesor marketinga na Open University of the Netherlands. Doktorirao na temu 'Korisnost sistemskih konstelacija u otkrivanju branding prilika'. Više od 20 godina vodi vlastitu kompaniju, danas re-brandiranu pod nazivom The Constellation Company za usluge brandinga. Autor je više znanstvenih i stručnih radova (Journal of Brand Management i dr.)



A School with a View

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

Preveo: Vedran Kraljeta

Lektura: Lidija Farkaš

Brending konstelacije

Wim Jurg

Sažetak

Ovaj članak izvješćuje o istraživačkoj studiji nove tehnike za identifikaciju problema brandinga: *branding konstelacija*. Koristi prostornu metaforu umne predodžbe problema brandera, i ljude kao predstavnike za simboličko predstavljanje ključnih elemenata branda i njihove međusobne odnose. Svrha je studije bila otkriti znanja i uvide u korisnost ove tehnike. Utvrđeno je i mjereno šest aspekata „korisnosti“: relevantnost/odnosnost (relevancy), krivo prikazivanje (falsification), pouzdanost (reliability), vrijednost (validity), pravodobnost (timeliness) i lakoća uporabe (ease of use). U studiji je ispitano trideset slučajeva, od toga dvadeset četiri brandera – njih šest dva puta, glede iskustava u primjeni ove tehnike. Razmatrane su tri različite situacije: forumski seminari eksperata za branding, seminari isključivo za brandere te javne demonstracije. Otkriveno je kako su svi branderi doživjeli tehniku kao vrlo relevantnu i laku za korištenje. Većina je brandera doživjela informacije dobivene ovom tehnikom kao istinski pouzdane (trustworthy), neposredno vrijedne (face valid) i pravovremene (timely). Izvijesteno je da su prilike za falsifikaciju ograničene. Slični su rezultati dobiveni neovisno o situaciji. Konačan je zaključak da postoji zajedničko slaganje svih brandera i branding eksperata da je tehnika branding konstelacija bila vrlo korisna, jer je proizvela bolje razumijevanje problema iz perspektive brandinga.

Uvod

U istraživanju marketinga općenito, a posebno u istraživanju brandinga nije se pridavalo puno pozornosti identifikaciji problema. Na osnovi istraživanja literature, Butler je (1995.) zaključio kako je identifikacija problema najvažniji korak u istraživanju marketinga; no to je privuklo daleko više pozornosti i interesa u području generalnog menadžmenta, nego u marketingu. Literatura o istraživanju marketinga općenito počinje s



problemom i gleda na formuliranje problema kao na „intuitivni proces“. Chapman (1989.), Gibson (1998.) i Picken (1998.) zagovaraju da nositelj odlučivanja često ne zna suštinu problema, jer ga prikrivaju simptomi, memorandum, zapisi/pokazatelji, mišljenja i ego.

Dodatno, Chandler & Owen (2003.), Gordon (2003.), Vorst (2004.) i Zaltman (1994/5/6/7, 2003.) navode da istraživači marketinga trebaju naći bolje metode za „ulazak u unutrašnjost“, jer samo mali dio ljudskoga iskustva biva procesiran semantički, promišljanjem, analizom i integracijom s postojećim idejama. Ova se predsvijesna (preconscious) iskustva pohranjuju u jednostavnim metaforičkim strukturama kao prednja-stražnja (Front-Back), unutra-van (In-Out), i gore-dolje (Up-Down), nazivane „mind-sets“, kognitivne mape (cognitive maps), ili sheme (schemata). Bilo kako bilo, literatura koja se bavi istraživanjem marketinga čini se kako ne smatra da branderi posjeduju značajnije predsvijesno znanje branda pohranjeno u metaforičnim terminima u svojim umnim sklopovima (mind-sets). Iako su „metaforičke“, „projektivne“ i „izvlačeće“ (elicitation) tehnike za rad s ljudskim nesvjesnim dio tekuće prakse kvalitativnih istraživanja, one se rijetko koriste za identifikaciju problema brandinga: tehnike korištene za identifikaciju problema brandera generalno su ograničene na „pitaj i bit će ti rečeno“ (ask-and-you-will-be-told) tehnike.

Stoga se ovaj članak bavi istraživanjem faze identifikacije istraživanja brandinga, primjenom tehnike prostorne metafore. Dio 2. razmatra izvore ove tehnike, a dio 3. bavi se sadašnjim stanjem istraživanja u tehnici. Dio 4. opisuje primjenu tehnike na probleme brandinga. Dio 5. pokriva pitanja teorijskih temelja, a dio 6. istraživačku metodu. Dio 7. daje pregled do danas ostvarenih rezultata, a dio 8 razmatra te rezultate. Dio 9. završava ovaj znanstveni članak s posljedicama.

Tehnika sistemskih konstelacija

Nijemac Bert Hellinger u 1980-tim godinama razvio je „Tehniku sistemskih konstelacija“ iz „psihodrame“ i „obiteljske konstelacijske terapije“ (Wade, 2004.). Tehnika koristi prostornu metaforu i kreira vizualne i osjetilne predodžbe. Temelji se na povezanosti između fizičkoga i psihološkoga prostora (Downs, 1973.): ljudi strukturiraju elemente određene predodžbe u prostornome jeziku. To je komplementarno onome što se radi u „mapama brenda“ (Shugan, 1987.). Izvorni je oblik „tehnike sistemskih konstelacija“, tehnika obiteljskih konstelacija koja se koristi u grupnoj terapiji. Hellinger pušta klijentima da izaberu „strance“ – osobe koje ništa ne znaju o obitelji, da predstavljaju ključne članove obitelji klijenta na kojoj se radi. Klijent intuitivno razmješta ove „predstavnik“ u radnom prostoru dvorane. Nakon nekog vremena, Hellinger ih pita kako se osjećaju, s kim se osjećaju povezani, koje bi kretnje/korake učinili, te osjećaju li da netko nedostaje. U slučaju potvrdnih odgovora, uvodi nedostajuću/e osobu/e, i pomiče predstavnike dok ne osjete da su na „pravom“ mjestu.

Čini se da obiteljske konstelacije omogućuju klijentima da znatno učinkovitije rješavaju svoje probleme. U 1990-tim godinama tehnika je primijenjena na probleme organizacija, što je rezultiralo „organizacijskim konstelacijama“. *Međunarodno udruženje za sistemska rješenja po Bertu Hellingeru* navodi na svojim web stranicama da tehnika „nije samo učinkovita i od pomoći u kontekstu psihoterapije, već je isto tako visoko djelotvorna i u drugim područjima – uz odgovarajuću prilagodbu oblika tehnike“. Hellinger je (1999.) tvrdio kako se tehnika može dobro koristiti i u marketingu. Budući da se istraživači marketinga osjećaju ugodno razmišljajući u organskim metaforama, u jeziku „brandovi-kao-ljudi“ (brands-as-people), te koriste tehnike personifikacije od 1970-tih (Callingham, 2001.), Hellingerove se tvrdnje nisu činile nelogičnima.

Istraživanja tehnike sistemskih konstelacija

U svojoj istraživačkoj studiji Franke (1996.) zaključuje da je relevantnost i doprinos tehnike obiteljskih konstelacija u vizualnoj informaciji koja se njezinim



korištenjem ostvaruje, a komplementarno na verbalnu informaciju s kojom se uobičajeno radi u psihoterapiji. Hoopner je (2001.) pokazao u kvaziekperimentalnom dizajnu – u kojem je koristio sedam verificiranih psiholoških testova - da je vrijednost obiteljskih konstelacija za klijenta, u unapređivanju njegova psihološkog stanja, i slike o sebi. Nekoliko istraživača, primjerice Weber (2000.), istražuju tehniku organizacijskih konstelacija, a njihovi su preliminarni zaključci da se čini kako primjena organizacijskih konstelacija stvara kod menadžere uvide koji se ne mogu dobiti verbalnim tehnikama. Obilje opće literature o sistemskim konstelacijama drži da tehnika nije samo relevantna, nego i vrijedna i pouzdana. Međutim, do sada, nije bilo istraživanja njezine pouzdanosti, ili vrijednosti, ili primjene ove tehnika na identifikaciju problema brandinga.

Tehnika branding konstelacija

U *fazi pripreme* – oko sedam do deset dana prije branding konstelacije kao u ZMET (Zaltman, 1994/5/6/7, 2003.) – branderi oblikuju svoje preliminarno istraživačko pitanje, definiraju i prioritiziraju do šest ključnih elemenata branda, i utvrđuju prvi korak za razvoj branda: promjenu u jednom elementu branda, ili dodavanje novog. Tijekom *uvodna intervjua*, brander (klijent) navodi to pitanje i izabrane ključne elemente voditelju konstelacija („facilitator“) koji, provjeravajući istovremeno branderove tjelesne signale, pokušava utvrditi potvrđuju li ono što je rečeno, budući da se pretpostavlja kako tijelo pokazuje „nesvjesnu istinu“. Nakon toga slijedi *faza projekcije*, u kojoj brander izabire među prisutnim osobama one koji će kao predstavnici simbolizirati ključne elemente u problemu brandinga, te ih vodi i razmješta onako kako intuitivno osjeća da je dobro. Ova početna konstelacija (raspored elemenata) jest prostorna metafora branderova umnoga sklopa (njegove predodžbe) o problemu. Potom slijedi trenutak tišine, da se vide i

osjete nesvjesna obilježja elemenata, kao i njihove udaljenosti i usmjerenja.

Naredna je faza srž tehnike Hellingerovih sistemskih konstelacija, potpuna novost u istraživanju brandinga: smatra se da osobe koje predstavljaju (simboliziraju) elemente, posjeduju sposobnost izvještavanja o informacijama unutar sistema branda. U toj *fazi propitivanja* voditelj konstelacije pita predstavnike, koji simboliziraju elemente branda, kako se osjećaju, prema kome (kojem drugom elementu) osjećaju povezanost, a po potrebi izvodi uravnotežujuće intervencije. Srce tehnike predstavlja *faza razvoja branda*, u kojoj brander uvodi promjene u konstelaciju, primjerice zamjenjuje predstavljeni logo novim, ili traži mogućnost proširenja linije. Iza toga dolazi *sljedeća faza propitivanja*, u kojoj „elementi“ odgovaraju na pitanja kako se osjećaju. U završnoj *kondicionalnoj fazi*, voditelj konstelacije i brander istražuju kako taj element može optimizirati konstelaciju, primjerice tako što zatraže od „elemenata“ da nađu svoje „pravo“ mjesto. Na kraju traže od svjedoka da podijele svoja iskustva. U zaključnom intervjuu, voditelj konstelacije potiče brandera da verbalizira rezultirajuća iskustva i uvide za obrađivani problem brandinga.

Teorijska osnova

Potpuno je jasno da je tehnika u uvodnoj fazi znanstvena ispitivanja. Također je jasno da je teško provedivo istraživanje metaforičkih, nesvjesnih znanja. No, druge su metaforičke tehnike također verificirane, kao primjerice Zaltmanova metaforička tehnika elicitacije (ZMET). Verifikacijska istraživanja ZMET-a razmatrala su da li ova tehnika proizvodi više relevantnih uvida te pravovremenih, valjanih i pouzdanih podataka (Zaltman, 1994/5/6). Ukupni izraz ocjene bio je „korisno“. Proctor (2003.) također je koristio termin „korisno“, što je uključivalo relevantnost, pouzdanost i valjanost; pravovremenost nije razmatrao. Zikmund (2003.) specificirao je četiri aspekta korisnosti: relevantnost, kvalitetu, pravovremenost i cjelovitost: *relevantnost* promatra pojašnjava li informacija pitanje s kojim se suočava marketar kao onaj koji donosi odluku; *kvaliteta* razmatra točnost, valjanost i pouzdanost; *pravovremenost* razmatra je li primanje informacije bilo



u pravo vrijeme; *cjelovitost* pokriva sve relevantne aspekte.

Kako je i Miles (1994.) promatrao „cjelovitost“ kao „opisnu ili kontekstualnu valjanost“, taj se aspekt u ovome članku promatra kao dio pitanja valjanosti. Davis (1989.) postavlja razliku između „opažene korisnosti“ (perceived usefulness), kao stupnja do kojeg osoba vjeruje da primjena dane tehnike unapređuje rezultate te osobe, te „opažene lakoće korištenja“ (perceived ease of use), kao korištenje tehnike bez napora. U ovom se istraživanju opažena korisnost smatra ekvivalentnom relevantnosti. Larcker je (1980.) razlikovao „opaženu važnost“ kao relevantnost za onoga tko odlučuje, a „opaženu upotrebljivost“ kao nedvosmislenost informacija.

Ovaj se zadnji kriterij u našem istraživanju smatra jednakim falsifikacijskom kriteriju, koji je Popper (1963./97.) smatrao temeljem za znanost: kad tehnika proizvodi točne informacije, može se testirati; kad to ne čini, treba se smatrati metafizičkom tehnikom. Miles (1994.) to naziva „pitanje“. Na ovaj je način istraživačka studija tehnike došla do šest aspekata korisnosti: relevantnost, falsifikacija, pouzdanost, valjanost, pravovremenost i lakoća korištenja.

Istraživačka metoda

Pristup uzemljene teorije (grounded theory approach) (Charmaz, 2000.; Strauss, 1998.) izabran je za utemeljenost validacije istraživanih podataka. Kombiniran je s konvencionalnim, pozitivističkim pristupom za istraživanje vanjskog, konzistentnog svijeta s perspektivom više konstruktivistički usredotočenom na pojedinačna iskustva. Proizvodnja podataka, kodiranje, i analiza javljaju se istovremeno i u međusobnom odnosu.

Metoda *uzorkovanja* uključivala je odluke o okvirima i osobama za ispitivanje (Miles, 1994.). Tehnika je primjenjivana nekoliko puta, u različitim okvirima: tri forum

seminara za branding eksperte, četiri seminara samo za brandere i deset javnih demonstracija. Time se mogla istražiti i „ekološka valjanost“: ovisnost rezultata o okvirima. Za istraživanje su definirane dvije *interesne populacije*; branderi i branding eksperti, posebno eksperti visoka ugleda u području brandinga: kako je tehnika nova u ovom području, za njezinu su prosudbu trebali eksperti (Miles, 1994.). Radi očuvanja nepristranosti, prije samog istraživanja, oni nisu bili u osobnim vezama ni s istraživačem, ni s voditeljem konstelacija.

Metoda uzrokovanja bila je kombinacija prikladnosti, svrhovitosti, stratificirana uzorkovanja, izbora uglednih slučajeva (Miles, 1994.), iskustva te uzorkovanja snježne grude (snowball sampling) (Zikmund, 2003.). Sedam je branding seminara korišteno da se pozovu branderi s brandovima i branding eksperti s osobnim „uglednim imenom u struci“. No, uzorak je bio otvoren za sve brandere i eksperte. Time je ostvarena velika raznovrsnost. Veličina uzorka branding problema bila je trideset, temeljeno na Hillebrand (2001.), Robson (2002.), i Yin (1994.). Miles (1994.), Robson (2002.) i Smith (2003.) za „pravilo palca“ uzimaju petnaest, no zagovaraju kako je broj ovisan o varijaciji fenomena koji se istražuje. Trideset je branding problema bilo vezano na dvadeset i četiri brandera, od kojih je šest izvelo dvije ili više konstelacija. *Veličina uzorka eksperata* bila je pedeset: dvadeset i sedam savjetnika za branding, petnaest univerzitetskih profesora, i osam istraživača marketinga. Od tih pedeset, dvadeset i pet eksperata uključilo se na dva ili više seminara.

Za stjecanje znanja i uvida o šest aspekata korisnosti, uporabljena su dva upitnika: jedan na „licu mjesta“, odmah nakon izvedena rada tehnikom konstelacija, a drugi, dan poslije kao e-mail“ upitnik. Nadalje, zapisivani su komentari brandera o tih šest aspekata tijekom konstelacija. Uz to, šest je brandera vodilo dnevnik o razvoju uvida u problem, šestero je intervjuirano dva ili tri mjeseca nakon konstelacijskoga rada, a deset je brandera iznosilo svoja razmišljanja o tehnici i njihovu problemu pred forumom branding eksperata. U dva su slučaja članovi DMU-a pregledavali video zapis nakon konstelacijskoga rada. Konačno, iduće će se godine provesti dodatna kontrola s branderima i branding ekspertima o istraživačkim nalazima/opisima glede relevantnosti, falsifikacije, pouzdanosti, valjanosti, lakoće korištenja i pravovremenosti.



Rezultati

Pregled početnih rezultata u tablici obuhvaća samo rezultate e-mail upitnika dan nakon rada s konstelacijama:

Korisnost	Branderi	Branding eksperti
<i>Relevantnost</i>	Svi su branderi doživjeli nove uvide, smatrali latentne uvide potvrđenima te postali svjesniji vlastita umnoga sklopa u vezi problema. 90% ocijenilo je vrijednim novonastala pitanja, a 80% isto tako odgovore na njihova preliminarna pitanja.	Svih 50 misli kako je sve bilo jasno vidljivo, te da su branderi dobili relevantne uvide. 80% smatralo je tehniku posebno vrijednom za suočavanje brandera s njegovim umnim sklopom. 80% posebno je vrijednim smatralo doživljaj tjelesnih osjeta koji su se vidjeli i osjetili tijekom rada.
<i>Falsifikacija</i>	90% smatralo je da su neke od izjava predstavnika za branding elemente, o odnosu s drugim elementima, otvorene falsifikaciji.	80% smatralo je kako je detaljno tumačenje subjektivno: „kao što je ljepota u očima promatrača, tako su i ovdje rezultati podložni istoj vrsti tumačenja“.
<i>Pouzdanost</i>	90% smatralo je da su rezultati konstelacija pouzdani. Svih šest brandera koji su izveli dvije branding konstelacije smatrali su da su rezultati međusobno sukladni.	90% smatralo je kako bi drugi voditelj konstelacija i/ili predstavnici dali drukčije rezultate. 20% smatralo je kako je pouzdanost proizvedenih informacija opasan aspekt ovog rada.
<i>Valjanost</i>	Svi su branderi osjetili odnose među elementima te su smatrali da su konstelacije kompletne. Svi su izjavili da ih to čini svjesnima nesvjesnih znanja i osjećanja. 90% izjavilo je kako je to bilo dobro predstavljanje njihova umnog sklopa.	60% i samo je osjetilo odnose među elementima. 50% misli da je voditelj konstelacija bio više otvoren unutarnjim faktorima te je zapostavio stajalište brandinga i segmentacije tržišta. Samo ih je 10% zasmatalo što je u konstelacijama bilo predstavljeno samo nekoliko ključnih elemenata.
<i>Lakoća korištenja</i>	Svi su branderi smatrali da je tehnika konstelacija radno nenaporna i nezamršena. Verbalizacija uvida nije bila tako lagana.	Svi su eksperti smatrali kako je tehnika ovisna – osjetljiva na kvalitetu voditelja konstelacija. 80% napomenulo je kako i voditelj konstelacija treba isto tako usvojiti poimanje brandinga.
<i>Pravovremenost</i>	90% smatralo je da im treba neko vrijeme da obrade mnoge uvide dobivene u konstelacijama.	60% smatralo je kako treba obratiti pozornost na proces – mnoge – uvide dobivene konstelacijama.

Diskusija

Svi osim dva brandera smatrali su svoje konstelacije stvarno relevantnima, a informacije, iako ponešto upitne, pouzdanima,

valjano pokazanima, prilično laganima za korištenje te poprilično pravovremenima. Isto je vrijedilo i za branding eksperte. Trideset je posto eksperata izjavilo kako su stvarno zapanjeni da je tehnika „uopće

djelovala“, kad se uzme u obzir činjenica da ju je upotrebljavao voditelj konstelacija koji je rad započeo rekavši da ima „osjećaj za sisteme“, no niti se bavio brandovima, niti ima ikakvo poimanje brandinga i koji samo površno poznaje branding probleme, a kome su pomagali ljudi u svojstvu predstavnika elemenata brandinga koji isto tako nisu znali ništa o problemu. Uprkos ovome, jasno je da je nešto zaista korisno izašlo na vidjelo za brandere, i u slučajevima kad su ljudi postavljeni da simboliziraju elemente prepoznatljivo imenovani, i u slučajevima kad su im bile pridodane samo apstraktne vrijednosti poput slova „A“, „B“ i „C“. Slični su i rezultati iz drugih izvora podataka. Isto tako, čini se da tri situacije nisu činile nikakvu razliku. Kako se i očekivalo (Bakan, 1954.; Vermersch, 1999.) vrijeme i pozornost utjecali su na verbalizaciju brandera: za vrijeme konstelacije branderi su rijetko mogli verbalizirati svoje uvide, i intervjui su proizveli daleko konkretnije izjave o relevantnosti rada nego upitnici. Činjenica da većinu brandera i branding eksperata nije smetao mali broj elemenata brandinga u konstelacijama – u usporedbi s dvadeset do trideset u dogovorenim mapama (consensus maps) udruženja brandova (Zaltman, 1996.) – može se vezati uz istraživanja reprezentativnih sistema koja pokazuju da manja skupina objekata i odnosa ima prednosti za razumijevanje (Van Bruggen, 2003.). Naravno, eksterna je valjanost studije ograničena, budući da su i branderi i branding eksperti trebali imati dovoljno povjerenja u korištenje ove tehnike da bi dozvolili da ih se koristi kao eksperimentalne uzorke (Proctor, 2003.).

Implikacije i daljnja istraživanja

U fazi pripreme, branderi su spominjali 70% vanjskih elemenata brandinga, no kad se došlo do konstelacija, postavljali su 70% internih elemenata. To može podcrtati sadašnje usmjeravanje pozornosti na unutrašnji branding (Bergstrom, 2002.; Keller, 2001.; Mitchell, 2002.). Međutim, to se isto

tako može povezati s organizacijskom spremom voditelja konstelacija. Ovo zahtijeva daljnja istraživanja, u kojima će branding ekspert voditi konstelacije. Moguće je korisno razmotriti fenomenološki dizajn (Giorgi, 2003.; Moustakas, 1994.; Smith, 2003.), jer su mnogi branderi i branding eksperti smatrali upitnik – koji je bio u središtu samoga istraživanja - pozitivističkim, dok se sistemske konstelacije smatraju fenomenološkim radom.

Zapisi radova (transkripti) mogu se koristiti za daljnja istraživanja, primjerice za analizu „prikrivenosti odgovora“ (response latency) (Aaker, 1980.): uvida proizvedenih tijekom vremena potrebna branderu da izabere osobu koje će predstavljati element brandinga. Sistemsko se istraživanje falsifikacije također može izvesti na osnovi transkripata. Ispitivanje paralela i procjepa između nezavisnih branding konstelacija različitih članova Jedinica za odlučivanje (Decision Making Units – DMU), može biti koristan idući istraživački projekt.

Zaltman (1997.) zagovara da se granice znanja nalaze posebno na presjecima između polja. Čini se da se razvoj i razumijevanje tehnike branding konstelacija može produbiti jer je izgrađena samo na tehnički sistemskih konstelacija, branding, kvalitativnu istraživanju marketinga te identifikaciji problema u ovoj istraživačkoj studiji. Povezivanje tehnike na znanja i uvide, primjerice iz područja ljudskog učenja, introspekcije, teorije uma, neuroznanosti, fenomenologije i teorije sistema, može proširiti njezin razvoj i razumijevanje. Tako, čini se da se ova tehnika dobro uklapa u perspektive sistema Kellera (2001.) i Macraea (1997.): dobra strategija brandinga traži uključivanje poluga moći koje stvaraju najučinkovitije pozitivne petlje povratnih informacija u sistemu brandinga.

Da zaključimo, čini se da se ova tehnika dobro uklapa u način kako radi um brandera, a način razmišljanja istraživača marketinga već je prilagođen prostornim metaforama i poimanju brandova-kao-osoba. Uz izazove i prilike koji utječu na upravljanje brandom (Shocker, 1994.), budućnost istraživanja u ovome području izgleda obećavajuće. I branderi i branding eksperti ukazali su da je tehnika korisna i primjenjiva. Pa ipak, njezina je opća prihvaćenost u području marketinga niska, kako je pokazao i komentar jednog izvršnoga direktora kad mu se brander poletno

obratio pričom o konstelacijama: „Pretpostavljam da si 'konstelacijski rad' obavio u svoje slobodno vrijeme?“ Međutim, činjenica da sama tehnika još nije verificirana, ne čini je manje korisnom za brandere. Kako je izjavio jedan ekspert brandinga: „I prije nego smo to znali, Zemlja se već okretala oko Sunca. Zemlja nije čekala sa svojim orbitalnim kretanjem dok ljudi točno ne saznaju što se to događa i zašto.“