

DESIGNKULTÚRA-TUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Tóth Tímea Mónika

Alkalmazóképes ügyfélmegértés

*A design szemléletű ügyfélközpontúság nem tervezői megvalósításának
kihívásai az értékajánlat tervezés gyakorlatában*

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Szentpéteri Márton

Társ-témavezető: Barcza Dániel, DLA

Budapest, 2023.

„A design eszköz olyan erőforrás, amelyet az egyes projektek jellemzőihez és követelményeihez kell igazítani. Az eszközök minősége vagy hiányosságai legtöbbször nem magával a „szerszámmal” függenek össze, hanem a használójával: az eszköz kiválasztása mögött meghúzódó döntéssel, az eszköz használatának módjával és a helyzethez való illeszkedéssel.”

– *Oslo School of Architecture and Design*

Tartalomjegyzék

Absztrakt.....	1
1 Bevezetés.....	2
1.1 Az értekezés felépítése.....	2
1.2 Kulcsfogalmak és kutatási keretek.....	3
1.3 Személyes motiváció – a nem tervezői nézőpont.....	6
1.4 Problémafelvetés	8
1.5 A kutatás céljai.....	12
1.6 A kutatási módszer.....	13
1.7 Köszönetnyilvánítás	17
2 Ügyfélközpontú értékteremtés.....	19
2.1 A fogyasztói kapcsolat válsága	19
2.2 Az értékteremtés változó paradigmái	23
2.3 A problémák természetének változása	26
2.4 A fogyasztói döntéshozatal komplexitása	27
2.5 A kapitalizmus, mint problémamegoldó rendszer.....	28
2.6 Új megközelítés a problémák megoldására	30
2.7 Design érték és üzleti haszon összefüggése	32
2.7.1 A design értékének hatásvizsgálata	34
2.7.2 A DMI Design Érték Rendszer.....	35
2.7.3 A McKinsey Design Index	37
2.7.4 Radikális design kultúraváltás: az IBM példája	41
2.8 Design érettség	45
2.8.1 A dán Design Létra	46
2.8.2 Design Frontier érettségi modell	50
2.8.3 A design érettség egyéb megközelítései.....	56

3	Emberközpontú tervezés	59
3.1	A design gondolkodás fogalma és történeti áttekintése	59
3.1.1	Az első generáció – a gyökerek (1960-1980)	62
3.1.1.1	Herbert Simon – kielégítő megoldás teória és prototipizálás	63
3.1.1.2	Horst Rittel és Melvin Webber – engedetlen „wicked” problémák	63
3.1.1.3	Victor Papanek – emberközpontú innováció és intuitív tervezés	64
3.1.1.4	Leonard Bruce Archer – emberközpontú design menedzsment előrevetítése.....	65
3.1.2	A második generáció – a kognitív éra (1980-1990-es évek)	66
3.1.2.1	Nigel Cross – intuitív tervezési folyamat és kreativitás	67
3.1.2.2	Donald Schön – problémakeretezés elmélet és divergens gondolkodás	67
3.1.2.3	Richard Buchanan – a tervezés kiterjedése: a design rendek modellje	68
3.1.3	Design gyakorlat	70
3.1.3.1	Felhasználó-központú tervezés – felhasználói élmény	71
3.1.3.2	Emberközpontú tervezés – empátián alapuló problémamegoldás	72
3.1.3.3	Szolgáltatás tervezés – holisztikus értékteremtés	73
3.1.4	Kortárs design gondolkodás – a modern reinterpretáció (2000 után)	74
3.1.4.1	David Kelley – multidiszciplináris kreativitás	75
3.1.4.2	Tim Brown – empatikus szervezeti kultúraváltás.....	75
3.1.4.3	Jeanne Liedtka – design menedzsment és kockázatcsökkentés	76
3.1.4.4	Roberto Verganti – design-vezérelte radikális innováció.....	77
3.2	A design gondolkodás kritikái.....	78
4	Kontextuális ügyfélmegértés	81
4.1	A perszóna fogalma.....	83
4.2	A perszóna megközelítés erősségei	85
4.2.1	<i>Empátia és elköteleződés</i>	86
4.2.2	<i>Kommunikáció</i>	87
4.2.3	<i>Fókusz és folytonosság</i>	88
4.3	A perszóna megközelítés nehézségei és kritikája	88
4.4	A perszóna megközelítés folyamata	89
4.4.1	Adatgyűjtés.....	90
4.4.2	Információk elemzése és minták azonosítása.....	92
4.4.3	Perszóna profilok jellemzése	93
4.4.4	Validálás	95
4.4.5	Helyettesítő megközelítés.....	96

5	<i>Kutatási eredmények</i>	97
5.1	A problémátér kutatási eredményei	97
5.1.1	Fókuszcsoportos beszélgetés: iparági tapasztalatcsere	97
5.1.2	Naturális kísérlet: a design gondolkodás, mint szolgáltatás	101
5.1.3	Design érettség felmérés – kísérleti kérdőív	104
5.2	A kísérleti tér kutatási eredményei	105
5.2.1	Ügyfélmegértés az értékajánlat tervezésben (esettanulmány)	105
5.2.1.1	A design probléma bemutatása	105
5.2.1.2	Feltáró szakasz.....	106
5.2.1.3	1. fázis - gyakorlatorientált edukációs program	111
5.2.1.4	2. fázis - facilitált ügyfélmegértési gyakorlat: módszertani kísérlet adat alapú perszóna kutatás megvalósítására és adatbázis leképezésre	117
5.2.2	Prototípezítés az ügyfélmegértésben (esettanulmány)	132
5.2.2.1	A design probléma bemutatása	132
5.2.2.2	A feltáró szakasz – korai prototípusok	133
5.2.2.3	Az első prototípus kísérlet: bázismérés	135
5.2.2.4	A második prototípus kísérlet: a kontextuális ügyfélmegértés hatásvizsgálata	137
6	<i>Összegzés</i>	140
6.1	Következtetések és diskurzus	140
6.2	A kutatás jövőbeli iránya: az adatvezérelt empátia.....	150
6.3	Limitációk	155
7	<i>Tézisek</i>	157
8	<i>Theses</i>	158
9	<i>Felhasznált irodalom</i>	159
10	<i>Függelék</i>	169
10.1	The Design State of Business – design érettségi kérdőív (teszt).....	169
10.2	Design thinking az üzleti életben – MOME kurzus program	178
10.3	Design thinking – a kreatív tervezés folyamata: LABA online kurzus program	180
10.4	Publikációs lista.....	184
10.5	Szakmai Önéletrajz.....	187

Absztrakt

Emberközpontú természetéből adódóan a design gondolkodás egy üzleti környezetben népszerű megközelítés, amelyet gyakran alkalmaznak az ügyfélközpontúság megvalósítására, a diverzifikált ügyféligényeket jobban kielégítő megoldások felfedezésére. Ezeknek az innovatív értékajánlatoknak (termékeknek, szolgáltatásoknak és platformoknak) a létrehozása érdekében a tervezői szemléletmód az ügyfél mély megértését interdiszciplináris együttműködéssel és iteratív fejlesztéssel ötvözi. Az értekezés célja, hogy a doktori kutatómunka releváns elméleti összefüggéseivel együtt – esettanulmányok segítségével – bemutassa a tervezői szemléletmód nem tervezői adaptálásának vizsgálati eredményeit és következtetéseit az értékajánlat tervezést támogató, kontextuális ügyfélmegértés napi gyakorlatának kialakítását illetően. Továbbá, hogy a tervezési praxis és az elmélet összefüggéseinek azonosításával jobb megértést, a kifejezetten életszerű kutatói tapasztalatok átadásával pedig módszertani átláthatóságot, konkrét eszközöket és eredményesebb megvalósítási lehetőséget teremtsen a vizsgálat tárgyában a tervezési szakterületen kívüli alkalmazáshoz. A disszertáció ebben a kontextusban tudományos szempontból kevésbé tanulmányozott kérdésekre fókuszál, tehát az alkalmazóképes tudás vizsgálatára a napi üzleti realitásban. Ennek érdekében a kutatási program feltáró jellegű, empirikus módszerekre épült és induktív logikát követett.

A disszertáció tárgyalja a korlátozó tényezőként azonosított kompetenciahiány és skálázási probléma következményeit, amely a tervezői erőforrások szűkös eléréséből ered. Ismerteti az ügyfélmegértés szokásos módszereinek korlátait, amelyek az ügyféllel kapcsolatban inkább szimpátia ébresztésére alkalmasak, mintsem valódi empátia kialakítására. A hipotetikus ügyfélreprezentációk alternatívájaként bemutatja, hogyan lehetséges adat alapú perszóna megközelítéssel az ügyfélképen élesíteni, és ezáltal az ügyféligényeket jobban kiszolgáló értékajánlat ötletekhez eljutni. Továbbá tárgyalja, hogy a perszónák digitalizálásával, az ügyfélmegértés automatizálásával hogyan állítható elő üzletileg teljesítményképes ügyfélreprezentáció, amelyet pénzügyileg mérni és mozgósítani lehet. Végezetül pedig előre vetíti az adatvezérelt empátia vízióját.

Kulcsszavak: *design gondolkodás, kontextuális ügyfélmegértés, értékajánlat tervezés, adat alapú perszóna, adatvezérelt empátia*

1 Bevezetés

1.1 Az értekezés felépítése

Disszertációm narratíváját hat nagyobb gondolati egységre bontottam. A bevezetésben ismertetem az értekezés struktúráját, tisztázom a használt fogalmakat és a vizsgálat kereteit, valamint kontextusba helyezem a kutatást. Ennek részeként bemutatom a problémafelvetést és a kutatás kérdéseit, az alkalmazott kutatási módszereket, valamint a kutatás célját és hozzájárulását a vizsgált terület tudományos előzményeihez. A következő három fejezetben a hazai üzleti realitásban – kizárólag szolgáltató nagyvállalatok esetében – megfigyelt jelenségekre és tendenciákra keresek szakirodalmi magyarázatokat, összefüggéseket a napi üzleti gyakorlatot érintő, kifejezetten praxisorientált kutatási kérdésekkel kapcsolatban. Ezek a fejezetek biztosítják a disszertációm elméleti megalapozottságát. A 2. fejezet – *Ügyfélközpontú értékteremtés* címmel a design gondolkodás alkalmazásának lehetőségét vizsgálja tágabb gazdasági értelemben és szűkebb gazdálkodási vonatkozásban. Ebben a fejezetben olyan aspektusokat mutatok be, amelyek a napi alkalmazási gyakorlatra is hatással vannak, voltaképpen meghatározzák annak keretét és feltételeit. Ez a fejezet tehát az üzlet perspektíváját mutatja be. A 3. fejezet – *Emberközpontú tervezés* címmel a design gondolkodás fogalmi megértésére fókuszál. A designelmélet és design gyakorlat szelektív történeti áttekintésén keresztül ebben a fejezetben a design gondolkodás gyökereit és fejlődési útját vizsgálom. Tárgyalom azokat a motívumokat, amelyek az üzleti gyakorlat számára hasznosak, valamint röviden ismertetem azokat a markáns design specializációkat pl. felhasználó-központú tervezés (UX/UI) és szolgáltatástervezés (service design), amelyek üzleti alkalmazására Magyarországon is van törekvés, elsősorban az egyre erősödő digitalizációs nyomás miatt. Ez a fejezet tehát a design perspektíváját mutatja be. A 4. fejezet – *Kontextuális ügyfélmegértés* címmel az empátia kialakításának tervezői módszerét, az ügyfél reprezentálására alkalmas perszóna megközelítést mutatja be, amelynek a felhasználó-központú tervezésben van leginkább hagyománya. Ebben a fejezetben a perszóna fogalmi értelmezését, előnyeit és korlátait tárgyalom a bevált üzleti módszerrel, a fogyasztói szegmentációval összevetve. A módszertani esettanulmány elméleti alapozásához lépésről-lépésre kifejtem a szokásos perszóna gyakorlatot is, amely gyökereit tekintve dominánsan a digitális interakciók kontextusában fókuszál a felhasználói szempontok reprezentálására. Ez a fejezet az üzlet és a design találkozási pontja a vizsgált

kutatási kérdések tükrében. Az 5. fejezetben a *Kutatási eredményeket* részletezem. Először összefoglalom azoknak a kutatásoknak az eredményeit és következtetéseit, amelyeket a kutatási téma problématerének feltérképezésére végeztem. Továbbá, amelyekkel a kiterjedt interdiszciplináris kutatási területen belül a fókusz meghatározására törekedtem több iteráción keresztül. Ezt követően két esettanulmányt ismertetek. Ezek segítségével a problématerben azonosított kutatási fókusz, tehát a kontextuális ügyfélmegértés napi üzleti gyakorlatának empirikus vizsgálatait részletezem, valamint a kezdeti kutatási kérdésekkel összefüggésben megfogalmazott hipotézisek igazolását tárgyalom; szűken az ügyfélmegértésre vonatkoztatva. Az eredményekből és a következtetésekből előre vetítem az ügyfélmegértés automatizálásának jövőbeni lehetőségét, tehát az adatvezérelt empátia kialakításának jövőképét. Végezetül a disszertációban szerzett ismereteket, emergens témákat és következtetéseket, a jövőbeni kutatási irányt és a limitációkat foglalom össze az utolsó, *Összegzés* című fejezetben.

1.2 Kulcsfogalmak és kutatási keretek

Design gondolkodás

A design thinking fogalmának magyar megnevezésére a design gondolkodás, tervezői szemléletmód, emberközpontú design megközelítés, design vagy tervezői szemlélet fogalmát szinonimaként használom. A design gondolkodás fogalmát az *Emberközpontú tervezés* című fejezetben részletesen tárgyalom. Leggyakrabban kreatív problémamegoldási keretrendszerként utalok rá, melynek főbb karakterisztikái a humán fókusz, az interdiszciplináris együttműködés, az iteratív megközelítés, a rendszergondolkodás és a kísérletező tanulás.

Alkalmazás

A disszertációban alkalmazás alatt elsősorban a design gondolkodás mindennapos üzleti gyakorlatát értem. Azt a napi rutint, amelyben az értékajánlatok kialakításáért felelős üzleti szereplők pl. marketingesek, termékfelelősök, kutató munkatársak az ügyfélközpontúság stratégiáját valósítják meg, különös figyelemmel az empátia kialakítására, mint az ügyfélközpontú működés origójára.

Nem tervezői nézőpont

Azoknak az intézményesített tervezési képzéssel nem rendelkező üzleti szereplőknek pl. marketingeseknek, termékfelelősöknek, kutató munkatársaknak a nézőpontja, akik az előzőekben definiált alkalmazás során a napi üzleti rutinban önállóan applikálják a design gondolkodás eszköztárát az értékajánlat tervezésében, és ez alapján előkészítik az ügyfélközpontú döntéshozatalt magasabb vezetői szintek számára.

Ügyfélközpontúság

Ügyfélközpontúság alatt egy szervezet azon képességét értem, amellyel a működés középpontjába az ügyféligenyek megértését helyezi. Az ügyfélközpontú megközelítés az ügyfelet tekinti az értékajánlat tervezés fókuszának, a technológiai lehetőségeket és üzleti érdekeket pedig ezzel összhangban kezeli.

Ügyfél

Az értekezés keretein belül nem teszek különbséget ügyfél, felhasználó, fogyasztó és vásárló között. Ezeket a megnevezéseket szinonimaként használom a vevői szerep, tehát akinek a problémáira a termékek és szolgáltatások megoldást jelentenek, jelölésére. A design gondolkodás napi alkalmazási lehetőségét üzleti kontextusban kizárólag az ügyfél viszonylatában vizsgálom. Nem célom más kapcsolódási pontok, például munkavállalói élmény, stratégiai tervezés vagy folyamattervezés lehetőségeinek feltárása.

Probléma

Különbséget teszek emberi probléma – amelyek elsősorban közösségeket érintő vagy globális problémákat jelentenek (pl. szociális problémák, környezeti hatások), és az ember előtt álló mindennapos probléma – amelyre a termékek, szolgáltatások megoldást adnak (pl. szükségleteket és vágyakat elégítenek ki), röviden probléma között. A vizsgálat ez utóbbi, azaz a mindennapos problémák megoldására fókuszál, nem tárgyalja az emberi problémákat.

Értékajánlat

Értékajánlatként hivatkozok a termékekre és szolgáltatásokra, amennyiben ezek az ügyfél problémájára megoldást jelentő érték hordozói. Az értékajánlat az ügyfélnek tett ígéret, amely termékek és szolgáltatások formájában válik tetten érhetővé. Hagyományosan annak az előnynek, azaz értéknek az azonosítását jelenti, amely a versenytársakétól különböző, versenyelőnyt biztosító termékek és szolgáltatások előállítását célozza meg, és az üzleti

modell alapját képezi. Az értékajánlat tervezés, habár végső soron termékek és szolgáltatások tervezéséhez vezet, nem egyenértékű a szolgáltatás tervezéssel. Többek között azért, mert az üzleti realitásban gyakran utólag, tehát már kész termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatban történik az értékajánlat azonosítása, tipikusan kommunikációs céllal.

Kontextuális ügyfélmegértés

Az ügyfélmegértés tárgykörébe tartoznak a szükségletek, félelmek és nehézségek, vágyak és lehetőségek, preferenciák, motivációk, megoldásra váró feladatok stb. ismerete, az ügyfél választásainak és viselkedésének megértése. A kontextuális aspektus pedig azt jelenti, hogy mindezt a konkrét értékajánlat és az ügyfél aktuális körülményeinek közös metszetében kell vizsgálni.

Adat alapú és adatvezérelt empátia

Adat alapú empátiának nevezem azt a megközelítést, amikor az ügyfélmegértés valós ügyféltől származó adatokra pl. az adott kontextusra vonatkozó kvalitatív kutatásból, ügyfélkapcsolati rendszerekből származó adatokra épül, nem indirekt tudásra (pl. ügyfélszolgálattal foglalkozó munkatárs tapasztalatai), szubjektív feltételezésekre vagy másodlagos forrásokra (pl. más célú fogyasztói kutatások).

Adatvezérelt empátia alatt azt értem, amikor egységes ügyfélkép, azaz az ügyfélről ismert összes adat egy profilban történő egyesítésén keresztül integrált adat ökoszisztéma támogatja az ügyfélmegértést, és ez az üzleti döntéshozatal során valós időben reprezentálja az ügyfél perspektíváját. Fejlettebb megoldások esetében pedig mesterséges intelligencia segítségével nemcsak a kurrens helyzet interpretálására ad módot, hanem az ügyfél viselkedési adatai alapján üzleti hasznú előrejelzésre is, mint amilyen például az ügyfélvesztési kockázat.

Mindkét fogalom a kontextuális ügyfélmegértés eredményeképpen jön létre, módszereiket tekintve térnek el egymástól. Továbbá, mindkét fogalom eltér az **adat empátia** jelentésétől, amely a nyers adatok kvalitatív ismeretekkel történő kiegészítését jelenti, pl. a keletkezésekor fennálló körülmények, szándék figyelembevétele a nyers adat értelmezése során.

Egyéb fogalmakat, amelyek tisztázást vagy értelmezést igényelnek, az értekezés megfelelő helyén, szöveggörnyezetben definiálok.

1.3 Személyes motiváció – a nem tervezői nézőpont

A kutatómunkát több évtizedes marketing és tervezői tevékenység személyes tapasztalataiból kiindulva kezdtem el. A problémafelvetés valós üzleti realitásból táplálkozik, amelyet különböző nagyvállalatoknál más-más kontextusban figyeltem meg. Pályafutásom nagy részét termékgyártó vállalatoknál töltöttem, később szolgáltatási területen kifejezetten üzleti design adaptációval foglalkoztam, jelenleg pedig design szemléletű üzleti tanácsadással foglalkozom. Ez lehetőséget teremtett számomra, hogy elsőkézből, tevőlegesen és támogató megfigyelőként is rálátást szerezzek az ügyfélmegértés és az értékajánlat tervezés napi üzleti gyakorlatára. Arra, hogy mi okoz nehézséget abban, hogy a pénzügyi szemlélet által meghatározott keretek között megfelelő képviselőt lehessen biztosítani a fogyasztói szempontoknak.

A kevésbé kézzelfogható ügyfélmegértést és az értékajánlat tervezést üzleti kontextusban nem lehet tárgyalni úgy, hogy annak pénzügyi vonatkozásáról megfeleljenek. Ezért ennek a munkának kikerülhetetlen része az egyensúlyteremtés, az optimális megoldások kidolgozása, tehát a fogyasztói igények képviselője az üzleti döntéshozatalban és fordítva, az üzleti érdek figyelembevétele a termékfejlesztés során. A termékgyártói kontextusban tapasztaltam meg a fogyasztói kapcsolat válságát, amelynek a lényegét az *Ügyfélközpontú értékteremtés* című fejezetben fejtem majd ki. Ugyanannál a nagyvállalatnál éltem át egymást 2-3 évente váltó periódusokban a pénzügyi szemlélet fogyasztói igényeket felülíró, kényszerítő erejének negatív hatásait a gyors növekedés érdekében, és a megfontoltan haladó fogyasztó-orientált stratégiai megközelítés eredményfordító, pozitív hatását az üzleti teljesítményre. Ez a tapasztalat alakította ki bennem azt a meggyőződést és elköteleződést a fogyasztó-központú megközelítések iránt, amelyet magammal vittem a szolgáltatói területre is.

A nem tervezőként látens módon fejlődő tervezői készségeim, mint nyers alapanyag, akkor kerültek megmunkálásra, amikor 2015-ben a Telenornál megbízást kaptam a szolgáltatástervezés gyakorlatának magyarországi implementációjára. A skandináv országok magasabb érettségi szintű design kultúrájának köszönhetően kaptam service design oktatást az Oslo School of Architecture and Design és az INSEAD menedzsment iskola közreműködésével, valamint gyakorló service design ügynökségek segítségével.

A design tudatosság növekedése ellenére napi megvalósítási problémába ütköztem a design módszerek alkalmazási kísérletei során. Ennek számtalan aspektusa volt, az értekezés szempontjából azonban két tanulságot emelek ki. Az egyik az, hogy a design módszerek alkalmazása az üzlet vonatkozásában gyakran csak az eszközök használatáig terjed; az eszköz rendelkezésre állása pedig önmagában nem elég a sikeres alkalmazáshoz. Ezt az Oslo School of Architecture and Design interpretálásában a következő idézettel illusztrálom:

„A design eszköz olyan erőforrás, amelyet az egyes projektek jellemzőihez és követelményeihez kell igazítani. Az eszközök minősége vagy hiányosságai legtöbbször nem magával a „szerszámmal” függenek össze, hanem a használójával: az eszköz kiválasztása mögött meghúzódó döntéssel, az eszköz használatának módjával és a helyzethez való illeszkedéssel. A kalapács például nagyon sokoldalú eszköz, de lehet, hogy nem éppen a legjobb választás egy villanykörte cseréjéhez, továbbá, ha csak egy kalapácsom van például egy szék megépítéséhez, az feltehetően nagy kihívást jelent.

Tehát az eszközök problémája nagyobb, mint az eszköz maga; kapcsolódik a tervező által elérhető eszközök sokféleségéhez, a tervezői kritériumokhoz és szakértelemhez, amelyekkel a projekthez jobban illeszkedő eszközt kiválasztja, a projekt korlátaival és erőforrásaival, mint például az idő, az információkhoz való hozzáférés, a kulcsszereplők, akiket be kell vonni – hogy csak néhányat említsünk – és a tervezési folyamat irányításának sajátos tervezői módjához.” (aho.no, 2022)

A másik pedig az, hogy a nemzetközi gyakorlattól évtizedekkel lemaradt hazai szolgáltató nagyvállalatok szervezetén belül a design funkcióra – ha létezik egyáltalán – elsősorban csak támogató területként tekintenek. Tehát nincs felhatalmazás ügyfelet érintő üzleti döntések meghozatalára még akkor sem, ha az ügyfélközpontúságot a legjobban reprezentálni képes szervezeti egység. Ráadásul a szolgáltatói szektorra jellemző funkcionális szétaprózottság miatt nem egy üzleti érdekelt fél meggyőzéséről van szó az ügyféligények érvényesítéséhez az ügyfélközpontú döntéshozatal során, hanem sokról. Tehát egy egységes ügyfélperspektíva kialakításához és ez alapján egy ügyfélközpontú döntés meghozatalához rendkívül sokszereplős és érdekeiben diverzifikált dialógusban kell közös nevezőre jutni, amelynek alapját az ügyfél közös megértettsége jelenti.

Ha az ügyfélközpontú döntések felelőssége végső soron a nem tervező munkatársakra hárul, akkor ezeknek az üzleti szereplőknek rendelkeznie kell megfelelő mélységű ügyfélmegértéssel. Tehát szükség van a nem tervezők érzékenyítésére az ügyféllel való empátia kialakítását illetően, hiszen az ügyfélközpontúság epicentrumában az ügyfélmegértés áll. A design gondolkodás hatósugarának a növelése rögtön felveti a skálázás szükségességét. Azaz, felmerül az igény több szakértő tervezői és kutatói erőforrásra – amelyre általában nincs létszámkeret, vagy külső szakértők bevonására a tervezői és kutatási kapacitás növelése érdekében – amelyre általában limitált a költségvetés. Szakértő erőforrások hiányában ezért a szervezet egyéb területeitől várják el az ügyfélközpontú értékajánlat tervezéséhez szükséges módszerek és eszközök önálló alkalmazását. Ennek következményeivel egy szolgáltató nagyvállalat esetében küzd a kis létszámú belső vagy külső tervező csapat, és küzd az a nagy számosságú nem tervezői réteg, akinek a napi üzleti realitásban a megszokott gondolkodásmóddal ellentétes irányú szemléletmód szerint meg kell valósítani az ügyfélközpontú működést. Mindezt egy olyan gyorsan változó piaci környezetben, amelyben egyszerűen nincs idő megvárni a tudásbeli felzárkózást.

Ezek a megfigyelések és a hozzájuk kapcsolódó dilemmák vezettek arra, hogy tanulmányozni kezdjem a tervezői módszerek nem tervezői alkalmazásának problémáit. Meggyőződésem, hogy a tervezői megközelítés a humánorientált szemléletmódjának köszönhetően képes lenne visszavezetni a nagyvállalati gyakorlatot egy olyan ideális működéshez, amelyben az ügyfelet a nagyvállalat egyéni szinten ismerni és kiszolgálni képes. Ez ugyanis nem egy új motívum a gazdálkodás történetében. Pusztán „csak” arról van szó, hogy méretéből és strukturális komplexitásából adódóan más módszereket kell e célból alkalmazni, amelyhez pedig a technológia képes megfelelő támogatást nyújtani.

1.4 Problémafelvetés

Az üzleti környezetben alkalmazott design módszerek egyik célja a diverzifikált ügyféligényeket jobban kielégítő megoldások felfedezése. Ezeknek az innovatív értékajánlatoknak (termékeknek, szolgáltatásoknak és platformoknak) a létrehozása érdekében a tervezői szemléletmód az ügyfélfókusz interdiszciplináris együttműködéssel és iteratív fejlesztéssel ötvözi. H. Plattner, C. Meinel és L. Leifer (2011) interpretációja szerint a tervezői szemléletmód egy viselkedés- és értékrendszer létrehozásáról, valamint adaptív

használatáról szól, amely cél szöges ellentétben áll, bár kiegészíti azt a domináns diszciplináris modellt, amely a tudásanyag létrehozásán és érvényesítésén alapul.

Ha az ügyfélkapcsolat válságára az ügyfélközpontú stratégia jelenti a megoldást, az ügyfélközpontú stratégia megvalósításához pedig ügyfélmegértést biztosító új megközelítésre van szükség, akkor az eredendően humanista design gondolkodás alkalmazása üzleti kontextusban, nevezetesen az értékajánlat tervezésben, lehetővé teszi az ügyféligények megfelelőbb kiszolgálását. Ha az ügyféligények megfelelőbb kiszolgálása nagyobb értéket teremt az ügyfél számára, a nagyobb érték pedig növeli az ügyfélelégedettséget, akkor a design gondolkodás alkalmazása valószínűsíti a nagyobb üzleti haszon realizálásának lehetőségét. Tehát, ha a design gondolkodás üzleti alkalmazása lehetővé teszi az ügyféligények megfelelőbb kiszolgálását, és ezáltal valószínűsíti a nagyobb haszon realizálásának a lehetőségét, akkor az ügyfélmegértés jó befektetésnek tűnik.

Az üzleti vállalkozásokra jellemző domináns pénzügyi szemlélet megköveteli, hogy a befektetett erőforrások – legyen az anyagi vagy emberi természetű – megtérüléséről még azelőtt megbizonyosodjon, hogy azokat felhasználná. Ideológiai népszerűsége ellenére a design gondolkodás alkalmazásának üzleti eredményességét nehéz bizonyítani, bár számos tudományos kutatás és üzleti törekvés irányul ennek a problémának a megoldására, a design üzleti értékének számszerű kimutatására. Ezek közül néhány példát *a Design érték és üzleti haszon* című alfejezetben be fogok mutatni. A pénzügyi teljesítmény mérésének kialakult gyakorlata van: az eredménykimutatásban a bevételek és a költségek relációjában számszerűsíthető az üzleti haszon. Az üzleti vállalkozás eredményességét, tehát az üzleti hasznot a bevételek növelése, a költségek csökkentése, vagy ezek együttes eredője határozza meg. A költségek csökkentését visszazorítással, hatékonyságnöveléssel és optimalizálással lehet elérni. A bevétel pedig két módon növelhető: (1) ha az értékajánlatért magasabb piaci árat lehet kérni és (2) ha sokan vevők az értékajánlatra. Magasabb piaci árat akkor lehet elkérni, ha az értékajánlat illeszkedik az ügyféligényekhez, tehát az ügyfél úgy ítéli meg, hogy a kínált megoldás számára értékes, mert az életében léteznek olyan problémák, amelyek megoldásához a terméket vagy szolgáltatást fel tudja használni. Sok vevőt pedig kétféleképpen lehet találni egy értékajánlatra: (1) ha olyan problémára kínál megoldást, amely sok ember életében jelentkezik vagy (2) több probléma megoldására is alkalmas.

Amíg magát a pénzügyi teljesítményt egzakt módon lehet mérni, addig az egyes üzleti tevékenységek hatásvizsgálatát a pénzügyi eredményre már nehezebb elvégezni. Ennek egyik oka, hogy egymással kölcsönhatásban sok tevékenység zajlik egyszerre és nem lehet egyértelműen azonosítani, hogy adott időszakban melyik aktivitás pontosan milyen módon befolyásolta az eredményeket. A másik oka pedig az, hogy bizonyos tevékenységeket – mint például a design – eleve nem lehet más tevékenységektől elkülöníthető módon, önmagukban értékelni. Ráadásul hatásukat sem akkor fejtik ki, amikor maga a tevékenység zajlik, hanem valamikor a jövőben.

A design értékének pénzügyi szemléletmód alapján történő meghatározására születtek már kezdeményezések – ahogy említettem, ezek közül a jelentősebbeket a *Design érték és üzleti haszon* című alfejezetben ismertetem. A design üzleti hatásvizsgálatának mindegyike három számjegyű megtérülés ígéretével kecsegtet, de csak abban az esetben, ha egy szervezet már elérte a design érettség legmagasabb szintjét. Tehát, a működési modelltől a folyamatokon át a stratégiáig, a szervezeten belül minden szinten kialakult a tervezés kultúrája. A maturitás ilyen fokával globális szinten is nagyon kevés, a Design Frontier kutatás alapján kb. 5-10% üzleti vállalkozás rendelkezik, 500 főt meghaladó nagyvállalatok esetében pedig még ennél is kevesebb, kb. 2-3% (*InVision, 2018*). A legtöbb nagyvállalatnak tehát kvantumugrást kellene végrehajtania ahhoz, hogy realizálni tudja a design gyakorlati alkalmazásából származó hasznot. Nem vitatom, hogy a hangzatos ígéretek a magas megtérülésre kedveznek a tervezői szemléletmód népszerűségének. Sőt, kifejezetten üdvözlöm a design gondolkodásmód térhódítását az üzletvitelben, mert az emberi szempontok előtérbe helyezésével fájóan hiányzó ürt tölt be. Gyakorlatból származó megfigyeléseim alapján azonban kétségbe vonom, hogy a design gondolkodás alkalmazásával – általában nemzetközi nyomásra – próbálkozó hazai nagyvállalatok valójában tisztában lennének azzal, hogy mit jelent a tervezői szemléletmód, hogyan kellene adaptálni módszereit az üzlet napi gyakorlatában, és mindez hogyan támogatja kézzelfogható módon az ügyfélközpontúság megvalósítását. Ezzel összefüggésben merül fel rögtön a doktori kutatás kezdeti problémafelvetése: *Hogyan lehetne a design gondolkodást eredményesen használni az ügyfélközpontúság támogatására a napi üzleti rutinban?*

A vezetői meggyőződés a tervezői szemléletmód feltételezett értékéről elegendő a design gondolkodás kipróbálásához. A kezdeti lelkesedést követően azonban a kísérletező szervezetben rövid időn belül megjelenik a nyomás a számszerűsíthető eredmények és a pénzügyi megtérülés kimutatására. Ennek hiányában pedig egyre nehezebbé válik a folyamatos támogatás megszerzése és a fejlődési folyamat fenntartása a design érettség üzletileg megtérülő szintjének eléréséhez. *(Hart-Brown, 2019)* A pénzügyi támogatás biztosításához az adott szervezet saját keretein belül szükség van egyrészt növekvő számú sikeres gyakorlati példára, másrészt a döntéshozók által elfogadott projekt szintű mutatószámok és mérési stratégiák kialakítására ahhoz, hogy egy-egy kísérleti projektet követően a napi rutin részévé válhasson a tervezői szemléletmód. Ezzel kapcsolatban pedig további alkérdések fogalmazódnak meg a kutatáshoz: *(1) Hogyan lehetne olyan jó gyakorlatokat kialakítani a design módszerek alkalmazására az ügyfélközpontúság megvalósításában, amelyek lehetővé teszik a tervezői szemléletmód skálázását a szervezetben belül? (2) Hogyan lehetne a design gondolkodást a napi üzleti gyakorlatban mérni és számszerűsíteni az üzleti támogatottság fenntartása érdekében?*

Az emberközpontú design megközelítések üzleti területen történő alkalmazásának kérdése tudományos és üzleti szempontból is nagy figyelmet élvez. Kutatásom ezektől annyiban tér el, hogy tudományos szempontból kevésbé dokumentált kérdések vizsgálatát célozza meg. A nem tervezői nézőpontra fókuszál a design szemléletű ügyfélközpontúság napi üzleti realitásban történő megvalósítása során, tehát az alkalmazóképes tudást tanulmányozza. Ebből következik, hogy hiánypótló szerepet kíván betölteni a design gondolkodás üzleti alkalmazhatóságának és értékének jobb megértésében. A kutatási terület sajátossága, hogy kívülről nehezen megfigyelhető terep. Releváns üzleti érdek, azaz a design gondolkodás kifejezett alkalmazási igénye nélkül nem lehetséges vizsgálatokat folytatni. Ebből következik, hogy a kutatásba vonható eseteket valós üzleti igény felmerülése teremti, és a projektek során megismert részleteket csak az üzleti titok megsértése nélkül lehet dokumentálni és közzétenni. Ez a megfontolás magyarázza azt a tényt is, hogy forráskutatással nem hozzáférhetőek a jó üzleti gyakorlatokról szóló érdemi beszámolók, a publikált esettanulmányok pedig a sikeres módszerekről legfeljebb elnagyolt vonalakban tájékoztatnak. Tehát a kutatás empirikus módszerrel, a projekteken való részvételen keresztül valósulhat meg.

A kutatási téma exploratív jellegéből adódóan induktív logikát alkalmaztam az érveléshez. A kutatási kérdések és hipotézis állítások az egymásra ható gyakorlat és elmélet feltárt összefüggéseinek és aktuális következtetéseinek függvényében iterációnként változtak.

Végső soron azzal a feltételezéssel éltem, hogy az ügyfélközpontú vállalati működés – amely a technológiai képességek és üzleti célok helyett inkább a fogyasztói igényeket tekinti kiindulópontnak az értékteremtési folyamatban – mérhető gazdasági hasznot realizálhat, ha az egyedi ügyféligenyek feltárása, megértése és mérése a napi gyakorlat részévé válik a szervezeten belül. Az ügyfeleknek ennek eredményeképpen személyesként megélhető kapcsolata alakulhat ki a termékekkel, szolgáltatásokkal. Ez a megvalósítás szintjén perszonalizált élményeket és releváns értékajánlatokat, kommunikációt jelent.

1.5 A kutatás céljai

Magyarországon a design gondolkodás üzleti adaptálására tett kontrollált kísérleteinek száma a szolgáltató nagyvállalatok értékajánlat tervezési folyamataiban nem számottevő, tudományos dokumentációja pedig nem elérhető. Disszertációm tudományos kontextusban kevésbé kutatott kérdésekre fókuszál, tehát az alkalmazóképes tudás vizsgálatára a napi üzleti realitásban. A releváns esetek tanulmányozását kizárólag a projektekben való közreműködés teszi lehetővé. Az értekezés célja, hogy a doktori kutatómunka releváns elméleti összefüggéseivel együtt – esettanulmányok segítségével – bemutassa a tervezői szemléletmód nem tervezői adaptálásának vizsgálati eredményeit és következtetéseit az értékajánlat tervezést támogató, kontextuális ügyfélmegértés gyakorlatának kialakítását illetően.

Továbbá célul tűzi ki, hogy a kontextuális ügyfélmegértés új dimenziójával egészítse ki a design gondolkodás üzleti gyakorlatba ültetésének lehetőségeiről szóló tudományos diskurzust. Mindemellett törekszik arra, hogy a tervezési gyakorlat és az elmélet összefüggéseinek azonosításával jobb megértést, a kifejezetten életszerű kutatói tapasztalatok átadásával pedig konkrét eszközt, új módszertani megközelítést és eredményesebb megvalósítási lehetőséget adjon a tervezési szakterületen kívüli alkalmazáshoz.

A vizsgálat során olyan módszerek implementációs lehetőségét tanulmányozom, amelyek ellensúlyozhatják a változó piaci igények által gyakorolt időnyomást (pl. adatrendszerek

segítségével), és számszerűsíthető érvekkel nagyobb támogatottságot képesek szerezni a humánorientált design megközelítés prioritizálásának a pénzügyi szemléletmód keretein belül. (Tóth, 2022)

Doktori disszertációm hozzájárulása tehát a hazai designkultúra-tudományi kutatásokhoz három aspektusban érhető tetten: nevezetesen (1) eminens gyakorlati jellegében, (2) ezzel összefüggésben a tudományos igényű esettanulmány leírások hiánypótló dokumentációját tekintve, valamint (3) a kutatással egyidejű tudástranszferen keresztül. Célom, hogy kutató munkámmal hidat teremtsék az elmélet és a gyakorlat között. Tehát értekezésem egyben üzenet a tervezési szakterület számára a skálázási probléma együttműködő megoldására, és felhívás az üzleti szféra felé az akadémiai kapcsolódásra az elméleti tudásra épülő jobb megértés és gyakorlati hasznosulás érdekében.

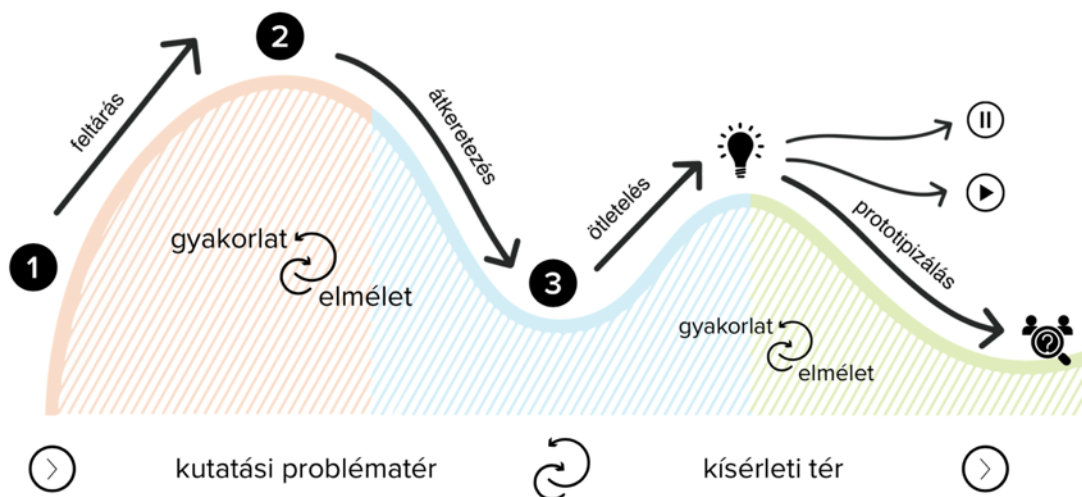
1.6 A kutatási módszer

Az üzleti élettel szimbiózisban kiépülő tudományos kutatási projektem a nemzetközi designkultúra-tudományi kutatások praxisorientált világához és a Kooperatív Doktori Program elvárásaihoz idomulva kifejezetten gyakorlati jellegű. A design gondolkodás alkalmazásának lehetőségeit vizsgálva kézenfekvő, hogy magára a kutatómunkára is tervezési problémaként tekintsek, és a kutatás folyamatát a tervezői szemléletmód alapján exploratív módon közelítsem meg. Ezt azért tartottam szükségesnek, mert a kezdeti problémafelvetés komplexitásából fakadóan először a probléma megértésére és átkeretezésére volt szükség ahhoz, hogy egy szűkebb kontextusban végül fókuszterületet találjak a vizsgálat elmélyítéséhez. Ez olyan több iterációból álló, összetett kutatási keretrendszert eredményezett, amelyben a gyakorlat és az elmélet a problématerben és a kísérleti térben egyaránt folytonos kölcsönhatásban állt egymással; tehát az elmélet társítása a gyakorlati tapasztalathoz új nézőpontok integrálásán keresztül egyre jobb gyakorlatok kialakításához és további elméleti tudás bevonásához vezetett. Az iterálás nemcsak a problématerre vagy a kísérleti térre korlátozódott, hanem a problémater és a kísérleti tér is hatott egymásra, és újabb validációs ciklusokat indítottak el. Tehát, a tudományos kutatásban alkalmazott hagyományos hipotetikus-deduktív modellel ellentétben a megalapozott elmélethez (Glaser-Strauss, 1967) hasonlóan induktív logikát követtem. Az iteratív szakirodalmi forráskutatás mellett a kutatási folyamat során túlnyomórészt kvalitatív módszereket használtam, amelyek időbeli lehatárolása keresztmetszeti volt. Hagyományos és exploratív kutatási metódusok elméleti motívumait és gyakorlati eszközeit kombináltam

– mint például a részvételi kutatás (Vaughn-Jacquez, 2020) vagy az esettanulmány módszer. A problématerben és a kísérleti térben végzett kutatói tevékenység mérföldköveit az 1. ábrán foglaltam össze, az alkalmazott metódusokat pedig a következőkben ismertetem.

A problématerben használt módszerek

A kezdeti problémafelvetés feltárásához, megértéséhez és átkeretezéséhez, azaz a vizsgálati fókusz azonosításához, adatgyűjtés céljából három egymásra épülő kvalitatív kutatást terveztem és vezettem le: (1) feltáró fókuszcsoportos beszélgetés ügyfélközpontú iparágak szakértőivel, (2) természetes kísérlet a fókuszterület azonosítására (3) online felmérés és kontextuális interjúk a fókuszterület igazolására. A probléma feltárásával kapcsolatos kutatások eredményeit az 5.1 szakaszban tárgyalom.



1. ábra: A kutatási keretrendszer (IDEO design folyamat (ideo.org) alapján saját szerkesztés)

A kísérleti térben használt módszerek

A kutatás ezen fázisában a problématerben definiált kutatási témakör, tehát a kontextuális ügyfélmegértés nem tervezői nézőpontból felmerülő kérdéseinek megválaszolására kerestem a problémater következtetéseinek megfelelő – azaz kielégítő szintű design érettséget mutató – kísérleti terepet. Design szemléletű üzleti tanácsadó tevékenységemnek köszönhetően kellő tapasztalatot szereztem ahhoz, hogy a potenciális projektek közül kijelöljem a vizsgálatba bevonható eseteket. A projektek többsége valamilyen értékajánlat

tervezési megbízás vagy érzékenyítési feladat volt, azaz meglévő szolgáltatások áttervezéséhez vagy új szolgáltatások megtervezéséhez kapcsolódott.

A design maturitás mellett a kiválasztás során három fő szempont vezérelt: (1) a tervezői szemléletmód érvényesülése jól megfigyelhető a gyakorlatba ültetés során, (2) az üzleti hasznosulás értéke kézzelfogható és nyomonkövethetősége valószínűsíthető, továbbá (3) adat alapú vagy adatvezérelt empátia megközelítés implementációjára van lehetőség. Ennek eredményeképpen a kutatási kérdéseket végül három projektben egymással párhuzamosan tanulmányoztam. A kiválasztott esetek három különböző iparágban – nevezetesen a telekommunikációs, a banki és a kiskereskedelmi szektorban tették lehetővé a tapasztalatszerzést, és az alkalmazás egymástól eltérő irányait képviselték. Az alkalmazási kísérletekben a kutatási kérdések feltárásához három dimenziót azonosítottam, és ezeket vizsgáltam a projektekben: (1) megértés – a kutatás alanyai értik a tervezői szemléletmód alkalmazott módszerét és mélyebb megértéshez jutnak az ügyfélről, (2) alkalmazóképes tudás – a kutatási alanyok tisztában vannak a technikai megvalósítás lépéseivel és alkalmazni tudják a projekten kívüli más esetekre, (3) eredmény – a design gondolkodás hatása az üzlet számára fontos paraméterekben tetten érhető és számszerűsíthető.

A design gondolkodás folyamata és módszerei a projektek teljes egészében alkalmazásra kerültek, ugyanakkor a módszertani kísérletek kifejezetten a kontextuális ügyfélmegértés tervezői szemléletű támogatására fókuszáltak. Egyrészt azért, mert az ügyfélközpontú üzleti stratégiák és az emberközpontú design szemléletmód az ügyfélmegértés kontextusában találkozik evidens módon össze. Másrészt azért, mert a tervezői szemléletmód üzleti alkalmazásának komplex horizontális vizsgálata az értekezés kereteit meghaladó próbálkozás volna. Harmadrészt azért, mert a design folyamatmodellek bármelyikét alapul véve, a tervezői szemléletmód az empátia kialakításából indul ki, amely üzleti kontextusra vetítve az ügyfélmegértést jelenti. Végül azért, mert az üzleti szektorban megfigyelhető domináns pénzügyi szemlélet következményeként az empatikus megközelítésnek kevésbé van gyakorlata. Márpedig ez a kompetenciahiány már a design folyamat elején elakadást okoz, és végső soron predefiniálja a tervezői szemléletmód alkalmazásának korlátozott sikerét.

Az empátia kezdeti kialakítását az emberközpontú megközelítések eszköztárában emergens módon a perszónák használata segíti. A szokásos módszereket kiterjesztve naturális

kísérleteket folytattam a perszóna megközelítés új, adat alapú adaptációjára, amely realiztikusabb ügyfélreprezentációt tesz lehetővé, mint a szokásos módszerek. A kísérlet során előkészítettem az ügyfélmegértés automatizálásának alapjait is, tehát leképeztem a perszónákat az ügyfeladatbázisra. Ahogyan azt korábban már kiemeltem, a három esettanulmány a vizsgálatot különböző irányokba terelte:

(1) A telekommunikációs esettanulmányban, amely az értekezés markáns vonalát adja, egy jól körülhatárolható szolgáltatáskör kontextusában vizsgáltam az ügyfélmegértés tervezői szemléletű támogatását. A vizsgálat módszerét ebben a projektben a részvételi kutatás (*Vaughn-Jacquez, 2020*) inspirálta, azaz a kísérletezésbe szakaszonként eltérő mértékben a projektben résztvevő alanyokat is bevontam. A kutatást két egymásra épülő fázisra bontottam: azaz (1) edukációs fázis – amely a résztvevők téma iránti érzékenyítését szolgálta a felhasználási kontextusra tervezett, gyakorlatorientált tréning segítségével, valamint (2) kísérleti fázis – amely egy új megközelítésű, adat alapú perszóna módszer kidolgozására irányult. Az adatgyűjtéshez kutató cég együttműködésével 15 kutatási alanyt, valós ügyfeleket, vontam be az etnográfiai kutatásba, amelynek technikája az online naplózás volt. A feldolgozáshoz megalapozott elmélet (*Glaser-Strauss, 1967*) megközelítést, a validáláshoz és digitalizáláshoz pedig ügyfél adatbázison végzett kvantitatív kutatást és összehasonlító adatelemzést használtam. A módszertani kísérlet leírását és az elért eredményeket, következtetéseket az 5.2.1 szakaszban fejtem ki részletesen.

(2) A banki projektben a tervezési feladat egy csevegő (chat) ügyfélszolgálat automatizálásának ügyfélközpontú élményének a megtervezése volt. Az ügyfélszolgálati tevékenység szerteágazó szolgáltatási kontextusa miatt a perszóna módszert – mivel idő- és erőforrásigényes megközelítés – hamar elvettem az empátia kialakításának eszközeként. Alternatívaként a prototipizálás gyakorlatát adaptáltam, mint az ügyfélmegértés iteratív módszerét. A kutatási módszer az élő ügyfélszolgálati beszélgetések manuális elemzésére épült, szintén a megalapozott elmélet (*Glaser-Strauss, 1967*) értelmében, tehát az analitikus indukció elvét követve. Az ügyféligényeket tartalmazó szövegeket kódolás útján dolgoztam fel, és ez alapján vontam le következtetéseket a chatbot prototípusok fejlesztéséhez, a mérési pontok definiálásához és az ügyfélkiszolgálás eredményességének nyomon követéséhez. A kutatás megismételt kísérletek sorozatára és összehasonlítására épült. A kutatás részletes metódusát, eredményeit és következtetéseit az 5.2.2 szakaszban ismertetem.

(3) A kiskereskedelmi projekt keretei között az ügyfélmegértés automatizálásának, tehát az adatvezérelt empátia kialakításának lehetőségét kezdtem el vizsgálni az empatikus üzleti döntéshozatal napi szintű támogatására. A tervezési feladat egy intelligens ügyfél-életciklus menedzsment program kialakítására irányult, amely első kézből származó ügyféladatok integrációjával és valós idejű rendelkezésre állással támogatta az egyedi ügyféligények alapján perszonalizált értékajánlatok megvalósítását. A módszer technológiai hátterének megteremtése miatt a kidolgozást egyelőre felfüggeszteni kényszerültem. Értékelhető eredmények hiányában ezt az esettanulmányt részleteiben nem ismertetem, hanem a kutatás jövőbeni irányát meghatározó lehetőségként a 6.2 szakaszban tárgyalom a tanulságait.

Összefoglalva tehát, empirikus kutató tevékenységem induktív logikát követett kvalitatív esettanulmány módszer és részvételi szemléleten alapuló kutatások segítségével. A keresztmetszeti kutatás túlnyomórészt exploratív – feltáró és módszereiben kísérletező jellegű – volt, amely abból a tényből is adódik, hogy hasonló munka tudomásom szerint nem készült, legalábbis nem került tudományos dokumentálásra. Az adatgyűjtéshez kvalitatív és kvantitatív kutatási módszereket vegyesen alkalmaztam. A számszerű adatokat összehasonlító elemzéssel, a szöveges és vizuális adatokat pedig a megalapozott elmélet értelmében dolgoztam fel. A torzítás ellensúlyozására az egyedi esetekre épülő kvalitatív kutatást nagy elemszámú kvantitatív módszerekkel egészítettem ki. A kutatás limitációit a 6.3 szakaszban ismertetem.

1.7 Köszönetnyilvánítás

Ezúton fejezem ki hálámat és köszönetemet design mentoromnak, Bátorffy Zsoltnak, aki inspiráló személyiségével elindított az üzlet és a design közös világába vezető, izgalmas felfedező úton. Köszönöm témavezetőimnek, Barcza Dánielnek és Szentpéteri Mártonnak, hogy átvették a stafétabotot, és lelkesítő diskurzusaikkal, építő kritikáikkal segítettek eligazodni a sokszor ezer irányba mutató lehetőség között. Hasznos tanácsaik és praktikus útmutatásaik segítettek visszatérni a kalandozásokból, és megtartani a fókuszot.

Hálás vagyok Herczeg Noéminek, aki a mindennapi munka során cinkostársam a tervezői szemléletmód hazai nagyvállalati gyakorlatba ültetésében. Köszönöm neki, hogy vállalati szakértőként gyakorlatias meglátásaival hozzájárult a disszertáció létrejöttéhez, és

lehetőségeihez mérten biztosította az elmélyült munkához szükséges kereteket. Sokszor átvállalva plusz feladatok terhét, hogy ezáltal teret adjon a szabad alkotáshoz.

A Kooperatív Doktori Program ösztöndíjasaként köszönettel tartozom a Kooperatív Doktori Kollégium kiválóra minősítéséért és a publikációs lehetőségért.

Ez a disszertáció az Innovációs és Technológiai Minisztérium Kooperatív Doktori Program Doktori Hallgatói Ösztöndíj Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Hálás vagyok Gáspár Júliának az adminisztratív útvesztőben való eligazításokért és a kedves mosolyokért. Ébli Gábornak a bizalomért, amelyet oktatói képességeimbe vetett. Az elmúlt évek során számos embertől kaptam segítséget, akiket név szerint fel sem tudnék sorolni, olyan sokan vannak. A MOME Doktori Iskola közösségét, számtalan munkatársat, ügyfelet, közreműködő partnert és tanárokat, akiknek az inspirációi és támogatása nélkül ez az értekezés nem jöhetett volna létre. Hálával gondolok a kurzus hallgatókra, a projekt csapatokra és a kutatási alanyokra, akik aktív részvételükkel mind hozzájárultak ehhez a disszertációhoz.

Végül, de nem utolsósorban köszönöm családomnak és barátaimnak a mindig magától értetődő támogatást a tanulmányaim és a kutatómunka során is. A hitet és a belém vetett bizalmat akkor is, amikor én már majdnem feladtam. Ez mindig segített újabb és újabb lendületet venni. Hálával tartozom Gábornak a lelki támogatásért, a fáradhatatlan bátorításért és a finom kávékért. Édesanyámnak a szorgalomért, amelyre tanított. Édesapámnak pedig a rendületlen kitartásért, az erőért, amellyel mindig példát mutatott. Ezt a pillanatot ő már nem élhette meg, de tudom, nagyon büszke volna most rám. Disszertációmat tehát neki ajánlom.

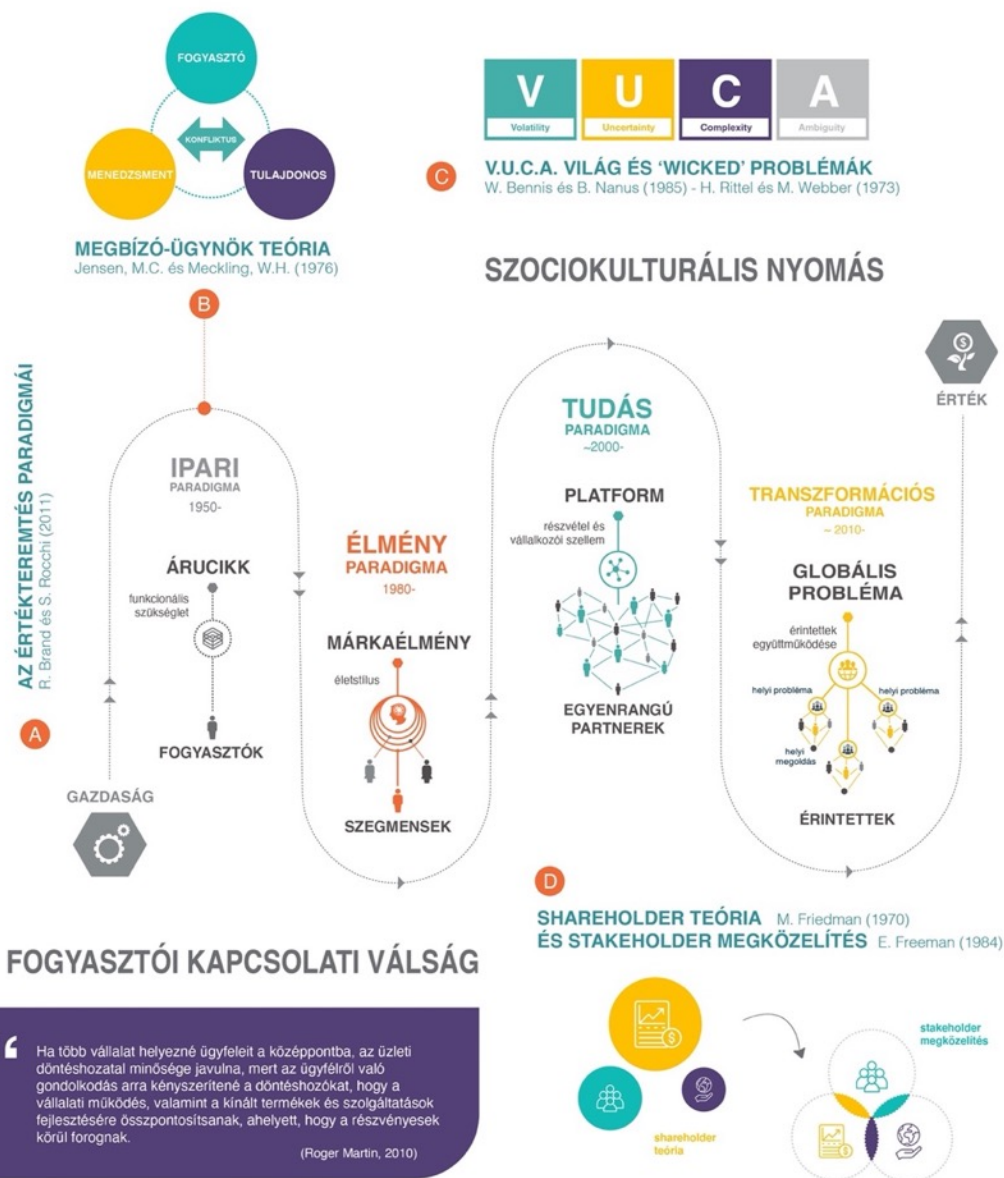
2 Ügyfélközpontú értékteremtés

A tervezői szemléletmód értékajánlat tervezésben történő alkalmazhatóságának a kutatása során – számos aspektus vizsgálatát követően – a projekt munkákban szerzett tapasztalatokból kiindulva redukáltam a gyakorlatba ültetés sikerességét befolyásoló szempontok körét, elsősorban a szolgáltatással foglalkozó nagyvállalatok kontextusában. Ezek a kihívást jelentő tényezők (1) a fogyasztói kapcsolat válsága, (2) az értékteremtés változó paradigmái, (3) a problémák természetének változása, (4) a fogyasztói döntéshozatal komplexitása, valamint (5) a design érettség és az üzleti haszon összefüggése. A következőkben ezeket az aspektusokat fejtem ki.

2.1 A fogyasztói kapcsolat válsága

Ahhoz, hogy megértsük, lehet-e a design szemléletmódot az üzleti gyakorlatban eredményesen alkalmazni, és támogatni vele az ügyfélközpontúságot, tágabb kontextusában kell előbb értelmeznünk a design kultúra kialakulásának lehetőségeit. Ehhez hozzátartozik, hogy ismerjük a gazdasági és innovációs környezet változásait, amelyek jelentősen befolyásolják a gazdasági szervezetek kapcsolatát a fogyasztókkal, és bizonyos teóriákat, amelyek ezeket leírják. (2. ábra)

A 2008-as pénzügyi válság óta sokakban megkérdőjeleződött a gazdasági szféra azon törekvésének fenntarthatósága, hogy a haszonmaximalizálás érdekében bármi áron növekedést érjen el. Mélyreható vizsgálódás tárgyává váltak a gazdasági rendszerhez kapcsolódó, régmúltban gyökerező meggyőződések és működési mechanizmusok. A korábban lezajlott három jelentős ipari forradalom a mindennapi élet teljes vertikumára kihatott és sokszor egészében átalakították az addig megdönthetetlennek hitt viszonyrendszereket vagy társadalmi struktúrákat. Most sincs ez másképpen, ám egyelőre hiányzik az egyértelmű válasz arra, hogy miként lehetne jövőbiztos módon megszervezni, vezetni és irányítani a társadalmat a gyorsan változó valóságban. Az olyan jelenségek, mint amilyen például a nagyvállalatok design képességeibe történő, növekvő mértékű beruházásai az ügyfélközpontú stratégiáik támogatása érdekében, vagy a szervezetük agilizálása, valamint a felgyorsult digitális (technológiai) átalakulás – mind annak a jelei, hogy a vállalatok önmaguk újra feltalálásával szeretnének alkalmazkodni a megváltozott kontextushoz.



2. ábra: Teória térkép (Jensen-Meckling, 1976; Brand-Rocchi, 2011; Bennis-Nanus, 1985; Barber, 1992 id. Baran, 2017; Friedman, 1970; Freeman, 1984; Martin, 2010 alapján saját szerkesztés)

A felgyorsult technológiai fejlődés következtében volatilis, bizonytalan, összetett és ellentmondásos természetű, azaz VUCA-világ (Bennis-Nanus, 1985; Barber, 1992 id. Baran, 2017) alakult ki (2. ábra, C. pont), amelyben a gazdaság szereplői egyre gyakrabban találkoznak nehezen interpretálható kihívásokkal vagy egyedi fogyasztói igényekkel. A vállalatok profitmaximalizálási törekvései (a várakozások piaca) és a korábban nem tapasztalt mértékben diverzifikált vásárlói igényeknek való megfelelés (a valódi piac) között egyre nyilvánvalóbban mutatkozik meg az a konfliktus, amelyet a megbízó-ügynök elmélet (Jensen-Meckling, 1976) nyomán Roger Martin (id. Watkinson, 2012) *Fixing the Game: What Capitalism Can Learn from the NFL* (2011) című könyvében a fogyasztói kapcsolat

krízisével hoz összefüggésbe. Ez pedig nem más, mint a fogyasztótól való eltávolodás a gazdasági értékteremtés során: miközben a vállalat vezetői a részvényesi érdekeket biztosító ösztönző rendszereken keresztül abban motiválták, hogy a tulajdonosok számára rövid távon garantálják az elvárt profit növekményt, addig a fogyasztói igények, problémák megértése és validálása, valamint a kielégítő megoldást nyújtó, ámde lassabban megtérülő technológiai képességfejlesztés háttérbe szorul a pénzügyi prioritásokkal szemben. (Tóth, 2022)

„A gazdasági vállalkozásnak egyetlen társadalmi felelőssége van: mégpedig az, hogy erőforrásait profitnövelésre tervezett tevékenységek lebonyolítására használja fel – a szabad verseny játékszabályait betartva, azaz csalás és megtévesztés nélkül.” - mondta Milton Friedman Nobel-díjas közgazdász (1970), megalapozva ezzel a részvényesi kapitalizmus teóriáját. Eric Beinhocker (id. Maton, 2019) úgy véli, hogy *„a neoliberais politikai eszmék, amelyek ezen a közgazdasági felfogáson alapulnak, a második világháború utáni évtizedekben a kapitalizmus konstruktív formájától a kizsákmányoló kapitalizmus felé fordultak. Az 1970-es évek óta a vállalatok a kiegyensúlyozott stakeholder modelltől a kizárólag a részvényesekre összpontosító modellre váltottak.”* (Maton, 2019) (2. ábra, D. pont)

Az, hogy mi jelent értéket a fogyasztónak, az árucikkek első ipari forradalmat követő tömeges gyártása és fogyasztása óta többször változott. A vásárlói magatartás is jelentős átalakuláson ment keresztül: a túlfogyasztást követően körültekintőbbé, majd tudatosabbá vált a választás és döntéshozatal tekintetében, amelyet az elérhető alternatívák számának növekedése is támogatott az egyre fokozódó versenyben. A fogyasztókat ma már nem célszerű arc nélküli tömegként kezelni, és tömegmegoldásokkal traktálni. Egyénként keresnek megoldásokat, egyedi problémákkal és igényekkel rendelkeznek, egyéni hanggal és önmegvalósítási szándékkal bírnak, amelyekre a vállalatok leginkább akkor tudnak eredményesen építeni, ha egyenrangú partnerként tekintenek rájuk és minimum jól megértett (mikro)szegmensek szintjén differenciálják a nekik szánt megoldásokat. (Brand-Rocchi, 2011)

Ezek a változások új monetizációs lehetőségeket teremtenek. A kreatív megújulást támogató módszerek – mint amilyen például a design gondolkodás vagy az agilis módszertanok – várakozásokkal teli integrálása és a látszólagos (az új módszereket és ceremóniákat a szemléletmód megváltoztatása nélkül implementáló) szervezeti átalakulások ellenére mégsem történik áttörés az üzletvitelben. Ennek egyik oka lehet, hogy a diszrupció

fenyegetése ellenére a legtöbb vállalat hajlamos arra, hogy egy új gazdasági paradigma technológiáit adoptálja, miközben jövőbeni stratégiáját és innovációs terveit továbbra is a meglévő – gyakran elavult – keretrendszerek alapján hozza létre. Ez azt jelenti, hogy az új technológiai lehetőségekből rossz módszerekkel és hozzáállással próbálnak előnyt teremteni, amelynek általában az a végkimenetele, hogy nem sikerül kiaknázni a technológiában rejlő üzleti értéket. A 19. század végén kialakult, hatékonysággal, racionalitással és a kvantitatív mérés iránti megszállottsággal jellemezhető vállalati kultúra napjainkban is meghatározza még a modern szervezetek genetikáját. A napi üzletvitelben a részvényesi szemlélet rövid távú nyereségre való törekvése továbbra is dominálja az értékteremtésben érintett kulcsfigurák érdekharmonizációját. Az értéklánc különféle szereplőinek az érdekeit összehangoló üzleti megközelítés pedig csak akkor tudna újra érdemben kibontakozni, ha a részvényes befektetői (tulajdonosi) érdekek is hosszú távra szólódnának, és megszűnne vagy legalább lazulna a negyedévről-negyedévre történő, sokszor irreális mértékű növekedési cél és profitnyomás.

Jensen és Meckling (1976) rávilágítottak arra, hogy a vállalat vezetősége (mint ügynök) és a részvénytulajdonosok (mint megbízók) között alapvető érdekellentét feszül. *(2. ábra, B. pont)* Bár a tulajdonosok azért nevezik ki a felsővezetőket, hogy helyettük jobban, hatékonyabban oldják meg a menedzsment feladatokat és ezzel maximalizálják a profitot, a döntéshozatal átruházásával kockázatot is vállalnak. Jensen és Meckling azzal érveltek, hogy a menedzserek a vállalati és társadalmi erőforrásokat egyéni céljaik elérésére használhatják fel. Ezért aztán a tulajdonosok az irányítás visszaszerzése és az erőforrások öncélú használatának kiküszöbölése érdekében különféle felsővezetői ösztönzőket, például teljesítménybónuszokat kezdtek alkalmazni, hogy saját pénzügyi érdekeiken keresztül motiválják a vezetőket a vállalkozás nyereséges működtetésére. *„Az igazgatósági tagok hamarosan munkájuknak tekintették a felsővezetés és a részvényesek érdekeinek összehangolását, amelyet a részvény alapú javadalmazás használatával biztosítottak. Többé már nem kihasználták a részvényt – a részvényes lett a király.” (Martin, 2010)*

Napjainkban is elterjedtebb még, hogy a felsővezetőket, döntéshozókat elsődlegesen a vállalat pénzügyi eredménymutatói alapján jutalmazzák, nem pedig a teremtett érték megítélése – például a támogatottság (NPS), az elégedettség (CSAT) vagy a befektetett energia (CES) színvonala – számít meghatározó tényezőnek a teljesítménybónusz kalkulációja során. Mindaddig, amíg a jutalom alapját arányaiban az éves (negyedéves és havi) árbevétel vagy a profit növelése határozza meg, nem pedig a fogyasztói megítélés,

addig nem reális elvárni, hogy az üzleti döntéshozatalban fajsúlyos szerephez (akár vétőjoghoz) jusson a fogyasztó hangja. Ahogy korábban már rávilágítottam, ennek figyelembevétele ugyanis sok esetben hosszú távú befektetést vagy képességfejlesztést igényel a vállalat infrastruktúrájában, ami rövid távon rontja a pénzügyi eredményeket. Vagyis, a vállalatvezetők figyelme saját anyagi érdeküktől vezérelve inkább a tőzsdei elemzők és a piaci elvárások felé fordul, a haszonmaximalizálás pedig közvetlen érdekellentétbe ütközik a fogyasztói (és egyéb stakeholder) igények kielégítésével. Például, üzletileg az olcsóbb, gyorsabb kerülő megoldások élveznek előnyt az erőforrások allokációja során, így a nagyobb energia és erőforrás befektetését igénylő megoldások fókuszon kívülre, vagy elvetésre kerülhetnek. Üzletileg sem mindegy azonban, hogy hasznos vagy értékes termékeket, szolgáltatásokat hoznak létre, mert ez korlátot szabhat a monetizációs lehetőségnek. Hasznos megoldásokért a fogyasztó kisebb ellenértéket hajlandó fizetni, mert valamilyen aspektusban kompromisszumot köt, amikor ezt választja. Megelégszik azzal, hogy elfogadható az ár-érték arány. Ezzel nemcsak kisebb pénzügyi potenciált, hanem laza fogyasztói kapcsolatot is kockáztat egy vállalkozás: egy jobb ígéretért könnyen elveszítheti fogyasztói bázisát. Értékes (pl. a fogyasztó extrém fájópontjait megszüntető, vagy az életét jelentősen leegyszerűsítő) megoldásokért viszont nagyobb finansziális hozzájárulás és elköteleződés valószínűsíthető a fogyasztó részéről is. Lojalitása stabil kiindulási alapokra épülhet, így pusztán pénzügyi előnyökkel a fogyasztó nehezebben válik elcsábíthatóvá.

2.2 Az értékteremtés változó paradigmái

A szociokulturális átalakulás nyomán a versenyszférában is megjelent az értékteremtés gazdasági paradigma-változásaihoz (*Brand-Rocchi, 2011*) való alkalmazkodás igénye. Ez azt indukálja, hogy a növekedés és a versenyelőny megtartása/megszerzése érdekében a nagyvállalatok gyorsabb és innovatívabb munkaszervezési és fejlesztési metódusokat kezdenek alkalmazni, hogy a változó ügyféligényekre releváns módon és rövidebb idő alatt tudjanak reagálni. Ennek gyakori megnyilvánulási formája az agilis szervezeti átalakulás, valamint ritkábban az ehhez társuló tervezői szemléletmód és szolgáltatás tervezés módszereinek az integrálása a szolgáltatás- és termékfejlesztés meglévő folyamataiba. Habár az új megközelítések adaptálása önmagában is hozhat pozitív fordulatot az ügyféligények megfelelőbb kiszolgálásában, az ügyfélmegértés mozgósíthatóvá tétele nélkül üzletmenetet érintő áttörés csak véletlenszerűen következik be. Ennek oka, hogy a legtöbb nagyvállalat hajlamos arra, hogy a változáshoz való alkalmazkodás során adoptálja az új paradigma technológiáit és módszereit, de jövőbeni stratégiáit és innovációs terveit továbbra is a

meglévő – gyakran elavult – keretrendszerek alapján hozza létre. A tradicionális nagyvállalati szervezet a kiszámíthatóság és a kontroll elvesztésétől való félelmében tehát csak látszólagos kultúraváltást enged meg: például bevezeti az agilis működéshez tartozó ceremóniákat, de figyelmen kívül hagyja a szemléletmód szükségszerű megváltoztatását. Alkalmazni kezdi a design módszerek üzleti gondolkodással is értelmezhető elemeit, de belekényszeríti azokat a megszokott silós, tehát egymástól elszeparált működésbe és lineáris folyamatokba, amelyek természetüknél fogva ellentétesek a tervezői szemléletmódra jellemző rendszerben gondolkodással és iteratív megközelítéssel. Az új módszereket tehát a régi felfogással párosítva a nagyvállalat hiába próbálkozik a bizonytalan kimenetelű üzleti kihívásokra releváns módon válaszolni, valójában csak egy „innovációs színházat” (*Hendrix id. Schwab, 2018*) kezd működtetni. A vállalati működés kézzelfogható rétegeiben fogyasztó-orientált módszerek, eszközök és szervezési folyamatok jelennek meg, de nem vagy nagyon későn társul hozzájuk az ezeket rendeltetésszerűen értelmezni és alkalmazni tudó szemléletmód. Rövid távon elérhetnek látszólagos sikereket, mert az új módszerek javíthatnak a korábbi paradigmához tartozó teljesítménymutatókon (*Brand-Rocchi, 2011*), hosszabb távon azonban a gondolkodásmód megváltoztatása nélkül kiaknázatlan marad az ezekben a megközelítésekben rejlő üzleti potenciál, és az innovációs képesség megreked.

A Reon Brand és Simona Rocchi (*2011*) által megfogalmazott – az értékteremtés paradigma-változásain alapuló – üzleti transzformációs modell (*2. ábra, A. pont*) összefoglalja, hogy a szociokulturális változások nyomán hogyan változott a gazdaság által monetizálható érték a funkcionális szükségleteket kielégítő ipari termelést követő korszakokban. A megjelenő új paradigmák nem feltétlenül léptek a korábbiak helyére, hanem gyakran egymás mellett kezdtek működni. Az élménygazdaságban a funkcionális szükségleteken túl az életérzés és az élmények ígérete, az emocionális aspektus adott lehetőséget megkülönböztető versenyelőny megszerzésére, a tudásgazdaságban pedig az önkifejezés és az önmegvalósítás facilitálása. Azok a vállalatok lettek ekkor a piaci verseny új győztesei, amelyek innovatív megoldásokkal platformot tudtak teremteni az egyéni érvényesüléshez (pl. a Youtube, az Instagram vagy a Facebook) vagy a személyes preferenciáknak és testreszabott élményeknek (pl. a Netflix vagy az Airbnb). Az informatika robbanásszerű fejlődése felgyorsította az egyéni életstílus, a vélemények, a vágyak és igények kreatív kifejezésének lehetőségét. A közösségi média jelenlét, a blogok, a felhasználói tartalmak, a fórumozás, az értékelés, a véleményezés – összefoglaló néven a WOM (word-of-mouth, szájhagyomány útján való információcsere) mind a fogyasztó hangjának a felerősödését eredményezte. A vállalatok vesztettek a márkájuk imázsa felett gyakorolt kontrollból, mert már nem csak a marketing

üzenetekben megfogalmazott ideális kép (márkaígéret), hanem a fogyasztó személyes tapasztalatának és élményének a tudása is széles körben hozzáférhetővé vált. Ez pedig a reklámoknál hitelesebbnek tartott információforrásként formálni kezdte a piacon kialakult képet (márka percepció). Nagyobb kockázattá vált a rossz fogyasztói élmény, mert a tapasztalat (a tudás) megosztása által a negatív vélemény kívül került az egyén problémájának hatósugarán, és hatással lett más meglévő vagy potenciális új vásárlóra is.

Sokan szorgalmazzák, hogy a vállalatok tervezzék újra értékteremtő folyamataikat és gondolják át, kinek az igényeit és érdekeit veszik figyelembe - a részvényesekét, a munkavállalókéét, a fogyasztókéét, az üzleti partnerekéét, sőt akár a bolygóéét is. A „stakeholder teória” (*Freeman, 1984*), a „transzformációs paradigma” (*Brand-Rocchi, 2011*) vagy a „problémamegoldó kapitalizmus” koncepciójának (*Beinhocker, 2007, id. Beinhocker-Hanauer, 2014*) interpretációi szerint éppenséggel ezek között egyensúlyozva is meg lehet próbálni olyan megoldásokat keresni, amelyek érdekharmonizációval és kollaborációval kedveznek a különféle egyéni érdekeknek és együttesen nagyobb társadalmi jóléthez vezetnek. Roger Martin (*2011*) úgy fogalmazott, hogy a kapitalizmus jövője azon áll vagy bukik, hogy a vállalatoknak sikerül-e a figyelmüket visszafordítani a fogyasztók felé. Szerinte a fogyasztói élmény sokkal eredményesebb cél, mint a részvénytulajdonosi haszon, mert ha jól bánnak a fogyasztókkal, a részvényesek is jól járnak. Fordítva azonban ez nem igaz: ha a részvényeseket favorizálják, a fogyasztók (vagy akár más érintett kulcsszereplők, mint például a munkavállalók vagy a vállalat partnerei) nagy valószínűséggel rosszul járnak, miközben ironikus módon maguk a részvényesek sem jutnak ezáltal a nyereség elvárt növekedéséhez, vagy egyáltalán nyereséghez. A transzformációs paradigma (*Brand-Rocchi, 2011*) szerint a lokális, illetve a globális problémák megoldása jelenti a hasznosítható értéket. Ebben a megközelítésben a társadalmi felelősségvállalás, a fenntartható jövőre való igény kap központi szerepet. A lokális közösségi vagy globális társadalmi és környezeti problémák megoldásában pedig az jelenti a kihívást, hogy ennek az értéknek a megteremtésére egy vállalat önmagában már nem képes, szüksége van az emberi problémában érintett egyének, közösségek, más gazdasági társaságok, akadémiai és kormányzati csoportok bevonására is a megoldásban. Ennek az értéknek a monetizálása a tudásgazdaságénál is radikálisabb változást követel meg az üzleti modell szintjén. (*Brand-Rocchi, 2011*)

2.3 A problémák természetének változása

A szociokulturális változás és az információmennyiség exponenciális növekedése következtében nemcsak az innovációs környezet alakult át, hanem az értékteremtés alapját képező problémák természete is megváltozott. Fontos tisztázni, hogy a problémáknak különféle (egyszerű, komplex és engedetlen (*Rittel-Webber, 1973*)) formái léteznek üzleti keretek között is, és a megoldásukhoz eltérő módszerek használata szükséges. Az egyszerű problémák esetében könnyen lehet azonosítani magát a problémát, és a megoldás is kézenfekvő: nem igényelnek folyamatokat, hanem formulákkal, megoldási receptekkel egyszerűen meg lehet szüntetni őket. A komplex problémák viszont már kontextus-függőek, rendkívül összetettek és szövevényesek: sok kapcsolódási vagy függőségi pont jellemzi őket. Megoldásuk szisztematikus megközelítést, analitikus és logikus szemléletmódot igényel, valamint deduktív érvelést és reduktív folyamatot. Bonyolultak ugyan, de összeilleszthetők, mint egy kirakós játék. A komplex problémák azok, amelyeknek a megoldására egy nagyvállalat leginkább felkészült és tapasztalt. Ennek a problémaformának az elterjedt megoldási módja az ún. vizesés-modell, amely nem jelent mást, mint hogy egy projekt során meghatározott szekvenciákat követve, lineáris úton jutnak el a problémától a megoldási pontig, majd a megvalósításig.

A kihívások újkeletű formáját képviselik a már hivatkozott engedetlen problémák (*Rittel-Webber, 1973*). Ezek nem a komplex problémák még komplikáltabb variánsai, hanem természetükben lényegesen eltérő: nehezen megfogható, képlékeny problémák. Kreatív szemléletmódot igényelnek, és annak az elfogadását, hogy szokásos értelemben véve sem definiálni, sem megoldani nem lehet őket. Egy engedetlen probléma esetében már nem az a kihívás, hogy a kiinduló helyzetből meg lehessen találni a célállomásba való jutás legjobb módját, hanem hogy exploratív módon egyáltalán körülhatárolható legyen a folyamatosan változó problématerület, és ehhez illeszkedő megoldási alternatívákat tervezzenek meg. A kreatív megközelítés nemcsak új módszereket, hanem alapjaiban más, leginkább a megszokottal ellentétes gondolkodásmódot jelent. Ebben a problématerületben egészen más játékszabályok érvényesek: a megoldás helyett az alkotás, az elemzés helyett a cselekvés, a kontrollálhatóság helyett a játékosság, a válaszok helyett kérdések, az észérvek helyett az intuíciók, a tények helyett az érzések, az egyeztetés helyett az együttműködés, a dolgok mibenléte helyett a dolgok jelentése, a végrehajtás helyett pedig az iteratív kísérletezés jellemzi ezt a problémátípust. Önálló elemzéssel nem tudjuk már megérteni az engedetlen problémák körül kialakult helyzetet. Kollaboratív problémamegoldásra van szükség és kreativitásra. Ez azért lényeges aspektus, mert a megoldás maga is részévé válik a probléma

megértésének. A tesztelések útján megszerzett tapasztalat visszahat rá és formálja azt. Az engedetlen problémák megoldásához tehát integratív, holisztikus gondolkodásmóddal és kísérletező szellemmel érdemes közelíteni, mint amilyen a tervezői gondolkodás módszertana is.

Az engedetlen problémák (*Rittel-Webber, 1973*) természetével azért fontos üzleti kontextusban foglalkozni, mert az ügyféligények diverzifikációja miatt az üzleti szempontból értékes célközönséget már nem lehet egységesen kezelni vagy tömegként megszólítani. Lényegében egyszemélyes szegmensek jönnek létre egyéni problémákkal, amelyeket nem lehet univerzális megoldásokkal kiszolgálni. (*Brand-Rocchi, 2011*) Ahogyan az emberi igények és a hozzájuk kapcsolható problémák természete is különféle, úgy a megoldásra irányuló innovatív válaszok is sokfélék lehetnek. Ezért a növekedési potenciál és a gazdasági életben maradás érdekében a kreativitást támogató, új megközelítésekre van szükség, amelyeket elsősorban az inkrementális innováció területén lehet alkalmazni.

2.4 A fogyasztói döntéshozatal komplexitása

Az igények sokféleségével, a problémák megoldására létrehozott számtalan alternatívával, valamint az ezekhez kapcsolódó információbőséggel összefüggésben tehát korábban nem látott mértékű komplexitás van jelen a fogyasztói döntéshozatalban és a nagyvállalatok szokásos működésében egyaránt. A már említett VUCA-világban (*Bennis-Nanus, 1985; Barber, 1992 id. Baran, 2017*) gyors adaptációra van szükség. Egyre több impulzus éri a fogyasztókat a mindennapokban: a vásárlási döntéseket is beleértve becslések szerint egy ember napi 35 ezer döntést hoz meg (*Leach 2018*). Képtelenség lenne feltételezni is, hogy ezeket mind az agyuk tudatos részével viszik véghez, ezért egyre nagyobb szerephez jutnak a heurisztikák és a tudattalan agyműködés. Will Leach (*2018*) marketing területen alkalmazott viselkedéstudományi megközelítésében ezt a jelenséget elsődleges és másodlagos rendszer működésként írja le, amelyben az elsődleges rendszer felelős azért, hogyan kellene éreznünk, a másodlagos pedig azért, hogy mit kellene csinálnunk. Kutatásai és megfigyelései alapján arra a következtetésre jut, hogy az emberek korántsem gondolkodnak annyit, mint vélik, sőt a preferenciáik sem olyan stabilak, mint azt feltételezik, mert a döntésükre jelentős hatást gyakorol az adott pillanatra jellemző mentális állapot és érzelmi hangulat. Ennek eredménye, hogy végső soron irracionálisnak tekinthető döntéseket hoznak meg, mert másképp cselekszenek, mint amit tudatos preferenciáik diktálnának. Leach (*2018*) ezzel a gondolatmenettel egy aktuális marketing problémára mutat rá, amelynek alapfeltevése, hogy a kognitív torzítás miatt klasszikus piackutatási módszerekkel

nem lehetséges a fogyasztói döntéshozatalt pontosan megérteni, és ez alapján a jövőbe vetíteni egy sikeres marketing stratégiát és akcióttervet. Helyette a viselkedés tervezésének gyakorlati alkalmazását javasolja a valós üzleti problémák megoldása során. A viselkedés tervezése Leach (2018) interpretálásában az a folyamat, amelynek során az ideg- és viselkedéstudományok legfrissebb felismeréseit alkalmazzák a fogyasztói interakciók tervezésére azzal a céllal, hogy a fogyasztói magatartást pszichés alapon befolyásolják. A döntéshozatal körülményeit Leach szerint négy faktor befolyásolja: a lokáció, a jelen lévő emberek, az érzések (fiziológiai és pszichés érzetek) és a mentális modellek. A kutatásokat emiatt szerinte in situ kell végrehajtani. Nem elég egy fókuszcsoportot összehívni, hanem olyan körülményeket kell teremteni a kutatás során, amilyen kontextusban a vizsgált döntéshozatal a valóságban történne. Így kerülhet közelebb egy nagyvállalat az empátia kialakításához, amely a fogyasztónak, mint embernek a megértése révén közelebb vihet ahhoz, hogy az üzleti megoldás egyrészt értéket tudjon teremteni az embereknek, másrészt pedig gazdasági hasznot az üzleti vállalkozásnak.

2.5 A kapitalizmus, mint problémamegoldó rendszer

Einsteinnek tulajdonítják, bár kétséges, hogy valóban ő fogalmazta meg, hogy egy problémát nem lehet megoldani ugyanazzal a gondolkodásmóddal, amely azt létrehozta. Emiatt mindenképpen szemléletmódbeli változásra van szükség ahhoz, hogy a domináns részvényesi működéssel szemben a stakeholder teóriához (Freeman, 1984) vagy a transzformációs paradigmához (Brand-Rocchi, 2011) hasonló, új üzletviteli megközelítések érvényesülni tudjanak.

A stakeholder ethoszt – vagyis az értékteremtésben érintett különböző csoportok érdekharmónizációján alapuló megközelítést – követő vállalatoknak nem elég az alapelveket papíron a stratégiájuk részévé tenni, azokat következetesen gyakorlatba is kell helyezniük. Ha ezt elkötelezetten meg is valósítják, még akkor is szembe kell nézniük az uralkodó részvényesi kultusszal, amely könyörtelen retorzióval érvényesíti akaratát a jövőbiztos szemléletmódot képviselő vezetők felett is, mint ahogyan azt például Emmanuel Faber esetében tette. A stakeholder kapitalizmust promotáló, és a vállalat működését az ESG (Környezetvédelmi, Társadalmi és Kormányzati) célok köré szervező Danone vezérigazgatót 2021. március 15-én mozdították el pozíciójából részvényesi nyomásra (Frank Van Gansbeke, 2021). Van Gansbeke a Forbesban megjelent cikkeiben részletesen leírja az eset körülményeit: bemutatja az összecsapást a szinguláris, pénzügyi profitorientált

– az ökológiai lábnyomot teljes mértékben figyelmen kívül hagyó, rövid távú részvényesi szemlélet és a fenntarthatóságra törekvő stakeholder megközelítés között. A rendszerek megváltoztatása tehát még elméleti stratégiai elköteleződés mellett is – ahogy Faber példája illusztrálja ezt – kihívást jelent, mert minél jobban eltér az új megközelítés a szokásos üzleti kultúrától és folyamatoktól, annál nagyobb ellenállást vált ki az átrendeződéssel szemben.

Eric Beinhocker még ennél is radikálisabban fogalmaz. Úgy véli, hogy a gazdaság társadalmi küldetése nem a profitnövelés (mint ahogy Friedman 1970-ben megfogalmazta a részvényesi kapitalizmus alapjaként), hanem az ember előtt álló problémák megoldása. Szerinte a helyesen működtetett kapitalizmus egy olyan rendszer, amely elősegíti a problémák új és jobb módszerekkel történő megoldását célzó együttműködést. (*id. Maton, 2019*). Emberre jellemző egyedi képesség, hogy a tudás széteszlik (mivel senki nem képes a világban elérhető összes tudás birtokában lenni). Az emberek eszerint specializálódnak, majd szaktudásukat megosztják egymással és együttműködve újra összerakják a tudásukat a problémák megoldása érdekében. A munkamegosztáson túl ez a tudásmegosztás teszi lehetővé a modern gazdaság összetett termékeinek és szolgáltatásainak a létrehozását. Beinhocker úgy véli, hogy a kapitalizmust az ezekben kezdettben sikeressé, hogy az emberek képesek ilyen módon együttműködni egymás problémáinak nagyléptékű megoldásában. (*id. Maton, 2019*)

Feltételezve, hogy a jólét nem a profit és a vagyon függvénye, a kapitalizmust ebből az emberi nézőpontból is meg lehet vizsgálni. Ha a jólét az ember előtt álló problémák megoldásával és az ezekhez való hozzáféréssel jön létre, valamint addicionális és/vagy megfelelőbb megoldások által növekszik, akkor tulajdonképpen a legtöbb vállalkozás valamilyen probléma megoldása köré szerveződik. Tehát az értékajánlataikat megvalósítva a gyorsan változó emberi igények releváns kielégítésére törekszenek. Ezáltal – Friedman (1970) említett profitmaximalizálási megközelítésétől eltérően – a vállalkozások kontribúciója a társadalom számára tulajdonképpen az, hogy kísérletet tesznek ember előtt álló mindennapos problémák megoldására. Ebben a megközelítésben a kapitalizmust egy olyan szervező erőnek lehetséges tekinteni, amelyen keresztül a problémák megoldásának a folyamatai bekövetkeznek. A kapitalizmus ösztönözheti a kreatív rombolást (*Schumpeter, 1942*), mert támogatja a kísérletezést, szabad versenyt biztosít a legjobb megoldások szelekciójához, azaz jutalmazza a sikeres próbálkozásokat és kivetíti magából az eredményteleneket. A piacokat ebben az összefüggésben evolúciós versenyként lehet felfogni, hogy kiderüljön, kik a legjobban együttműködő problémamegoldók. (*Beinhocker*

id. Maton, 2019) A gazdaságot pedig egy folyamatosan fejlődő, rendkívül összetett rendszerként – ökoszisztémaként is lehet értelmezni, szemben a korábbi felfogással, amely hatékonyan és kiszámíthatóan működő gépezetként tekintett rá. (*Beinhocker-Hanauer, 2014)*

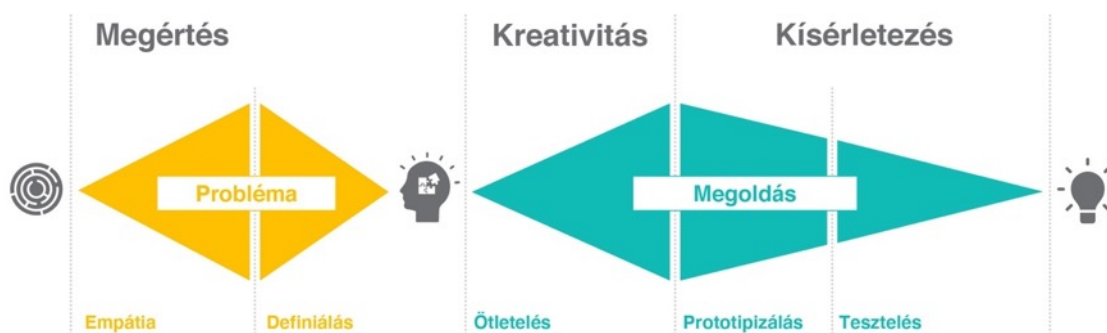
Megoldásokat találni az emberek előtt álló problémákra (a mindennapok szükségleteire, feladataira és vágyaira), amelyet az értékajánlat tervezésben elvégzendő feladatnak (jobs-to-be-done) (*Ulwick, 2005)* neveznek – összetett és egyben felelősségteljes kihívás. A korábban említett stakeholder érdekek körültekintő feltérképezése és harmonizálása nélkül ugyanis fennáll a kockázata annak, hogy egy probléma megoldása (pl. nincs idő főzni, ezért házhoz rendelik a készételt) további problémákat hoz létre egyéni (pl. elkényelmesednek és elhíznak a fogyasztók) vagy akár társadalmi szinten (pl. feleslegesen terhelik meg a környezetet a kidobott csomagolással).

A gazdaság ökoszisztéma jellegének felismerésével és az emberi problémamegoldás szemszögéből nézve talán könnyebb meglátni az üzleti vállalkozások haszonmaximalizáláson túlmutató társadalmi hozzájárulásának a lehetőségét. A problémamegoldás ösztönzésével és a problémateremtés visszaszorításával a vállalatok vezetői túlléphetnének az elsődlegesen a részvényesi érdekeket szolgáló, szűk látókörű napi tűzoltáson. A hosszú távú gondolkodást előnyben részesítve pedig azokra a dolgokra összpontosíthatnának, amelyek valóban jobba teszik az emberek életét, és ezzel helyreállíthatnák a fogyasztói kapcsolatot is.

2.6 Új megközelítés a problémák megoldására

Az emberi természethez tartozik, hogy a hozzáférhető tudás és az ismétlődő tevékenységek alapján az emberek gondolkodási minták segítségével egyszerűsítik az életükben jelenlévő komplexitást. Ezek a rutinok és megszokások segítik őket abban, hogy ugyanazokat az ismereteket és műveleteket gyorsan tudják újra alkalmazni ismétlődő vagy hasonló helyzetekben. A sematikus gondolkodás az üzleti életben különösen jellemző: a sztenderdek használatával növelhető a hatékonyság és az ismerős üzleti szituációkban lerövidíthető a reakcióidő. Mit lehet tenni akkor, amikor a VUCA-világban (*Bennis-Nanus, 1985; Barber, 1992 id. Baran, 2017)* az emberek egyre több ismeretlen tényezővel találkoznak és gondolkodási mintáik, megoldási képleteik épp abban korlátozzák őket, hogy a problémákat új perspektívából lássák meg, átértelmezzék őket és eltérő megoldási alternatívákat találjanak rájuk? Ilyenkor van szükség a megszokott kereteken kívüli gondolkodásra. Arra,

hogy olyan szemléletmódot vegyenek figyelembe, amely boldogul a rosszul definiált, képlékeny, tehát engedetlen (Rittel-Webber, 1973) problémák megfejtésével. Kifejezetten jó példája ennek a design gondolkodás. A tervezői szemléletmód, amelyet részletesen tárgyalok az *Emberközpontú tervezés* című fejezetben, leegyszerűsítve egy kreatív problémamegoldási keretrendszer (3. ábra), amelynek célja, hogy az emberek előtt álló mindennapos problémák holisztikus és empatikus megértésén keresztül, kreatív ötletelés, prototípusok és tesztelés segítségével új megoldásokat lehessen találni.



3. ábra: Design gondolkodás folyamata (integrált tudás alapján saját szerkesztés)

A 3. ábra a tervezői szemléletmód sematikus ábrázolását mutatja be. Habár a tervezési folyamat szakaszait lezáró mérföldkövek bizonyos szintig egymásra épülnek és egyfajta szekvenciát követnek, ez a megközelítés korántsem lineáris. A valóságban a problémater és a megoldási tér szakaszai iteratív módon folyamatos interakcióban vannak, visszahatnak egymásra és a kísérletező tanulás eredményeképpen újabb tervezési ciklusokat indítanak el mindaddig, amíg a problémához legjobban illeszkedő megoldásra nem jutnak. A folyamatnak azonban még ekkor sincsen vége. Az értékajánlat javítására való igény visszatérő motívum marad a nyomon követés során is, és további fejlesztési folyamatokat indukál.

A gyorsan változó és komplex gazdasági környezetben a design gondolkodás alkalmazása megkönnyíthetné a kiszámíthatatlan körülményekhez való sikeres adaptálódást. A tervezői szemléletmód ugyanis az ismeretlenre nem kockázati faktorként, hanem lehetőségként tekint, kísérletező tanulás, prototipizálás útján pedig képes a bizonytalanságból fakadó kockázat csökkentésére, és olyan felismerések konkludálására, amelyek versenyelőnyt jelenthetnek a konvencionális üzleti megközelítésekkel szemben.

Az üzleti problémamegoldás során gyakran meg lehet figyelni azt a hibát, hogy a tünetként jelentkező nehézségeket (pl. az árbevétel elmarad a tervezettől) akarják rögtön megoldani (pl. vásárlásösztönzéssel, gyakoriságnöveléssel, új fogyasztók toborzásával, ismertségnöveléssel kezelik a problémát). Kevésbé jellemző, hogy a tünetek, mint kezdeti problémafelvetések mögött rejlő valódi okokat tárnák fel, és a mélyre ásva megértenék, miért nem követi a fogyasztói viselkedés az üzleti elképzeléseket. A design gondolkodás ennek a kísértésnek áll ellent: megkérdőjelezi a kezdeti problémafelvetést és körültekintő kutatással segít mélyebbre ásni és definiálni a valódi problémát, mielőtt megoldási lehetőségek ötletelésébe és megvalósításába kezdene.

A fogyasztók viselkedésének a feltérképezése és értelmezése összetett folyamat, amelyre a legtöbb vállalatnak korlátozott erőforrásai állnak rendelkezésre, azaz kevés ideje, mentális és anyagi kapacitása van. Miközben nő az üzleti vállalkozásokra gyakorolt nyomás, hogy általános értékajánlat helyett személyre szabott megoldásokat és élményeket tervezzenek a fogyasztóknak, gyakorlatilag azonnali reakcióidővel – egyre gyorsabban van szükségük a döntéshozatalhoz szükséges információkra és magukra az eredményekre is. Bár a tervezői szemléletmód használ rapid technikákat a kutatásra, ötletelésre és prototipizálásra is, annyira ezek sem gyorsak, hogy közel valós időben prezentálják az ügyfélközpontú döntéshez szükséges konklúziókat. Az empátikus döntéselőkészítésnek az lehetne hatékony támogatási módja, ha integrált adat ökoszisztéma létrehozásával és saját forrásokból (pl. online, offline ügyfélkapcsolati és interakciós csatornák rendszereiből) etikusán gyűjtött, tranzakciós és viselkedési adatok felhasználásával automatizálhatnák az ügyfélmegértést. Ezáltal nemcsak időt nyerhetnének a döntéshozók, hanem mélyebb, kontextuális összefüggésben – a mit és a hogyan mellett a miértekre is válaszolva – valóságghűbb képet kaphatnának a fogyasztókról, amelynek segítségével releváns megoldásokat és perszonalizált élményeket, tehát az ügyféligényeknek megfelelőbb értékajánlatokat tudnának kidolgozni számukra.

2.7 Design érték és üzleti haszon összefüggése

Amikor egy gazdasági szervezet erőfeszítéseket tesz egy innovációs kezdeményezés megvalósítására, legkésőbb a kivitelezés előtt tudnia kell, hogy igyekezete üzletileg indokolt-e, azaz tisztában kell lennie a befektetés megtérülésével. A hatásmérés képessége az üzleti döntéshozatal és irányítás szükséges előfeltétele. Ahhoz viszont, hogy valamit következetesen mérni lehessen, pontosan kell azt definiálni.

Az egyik legnagyobb kihívás a design/design gondolkodás definiálásában az, hogy egyszerre jelenti a folyamatot és annak eredményét is. A legelterjedtebb értelmezések elsősorban a tárgyalkotásra és az esztétikumra helyezik a hangsúlyt, tekintettel a design eredetére, amely a latin *designare* szó nyomán, de az angol nyelvből terjedt el, és ipari formatervezést, formatervezés kivitelezését jelenti. (*Dolovai et al., 2006*) Ez félreértelmezésre ad lehetőséget a nagyvállalati döntéshozók körében, akik az esztétikai vonatkozástól gyakran nem tudnak elvonatkoztatni és emiatt nem látják indokoltnak, hogy a design meghatározó szerepet töltsön be a stratégiaalkotásban. A design felhasználási területeinek bővülésével a design értelmezése és fogalomköre kitágult, újabb és újabb jelentéstartalommal színesedett. Guy Julier *Economies of Design (2017)* című könyvében megfogalmazza, hogy az interpretációk és design gyakorlatok sokféleségét figyelembe véve nem lehetséges a design fogalmát egyetlen definícióba sűríteni. A design egységes definíciójának hiányában viszont az üzlet számára problémát jelent a hatásának a mérése, ezáltal pedig a design gazdasági hasznának a felismerése. Ez hátráltatja az üzleti világ és a design egymáshoz való közeledését, habár a gyorsan változó, összetett és ellentmondásos gazdasági környezetben épp a tervezői gondolkodásmód alkalmazása könnyítené meg a kiszámíthatatlan körülményekhez való sikeres adaptálódást. A tervezői szemléletmód ugyanis – ahogyan ezt korábban már említettem – az ismeretlenre nem kockázati faktorként, hanem lehetőségként tekint, kísérletező tanulás útján pedig képes olyan felismerésekre, amelyek versenyelőnyt jelentenek a konvencionális üzleti megközelítésekkel szemben.

Borja de Mozota (2006) a design fogalmához négy tágabban értelmezett szerepkört is társít: (1) *differenciálás*, amely a márkatöke növelésén keresztül képes a versenyképesség javítására, (2) *koordinálás*, amely az új termék fejlesztésének folyamatában addicionális erőforrást biztosít, (3) *változás*, amely új üzleti lehetőségek teremtésével a fejlődés útján tartja a vállalatot, és (4) *üzleti modell*, amely képes katalizálni az értékesítés, a piaci részesedés és a befektetési megtérülés növekedését.

„*A design egy alkotó tevékenység, amelynek célja, hogy létrehozza a tárgyak, a folyamatok, a szolgáltatások és rendszereik sokoldalú aspektusait a teljes életciklus során.*” – állítja a The International Council Societies of Industrial Design (ICSID).

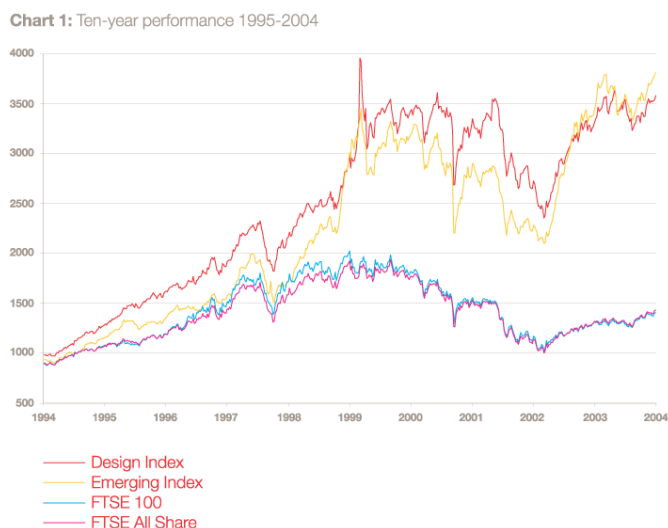
A design tehát kompetencia, folyamat, szolgáltatás és hatás is egyben, amelyet ráadásul nehéz izolálni, mint funkciót, mert iparáganként eltérő módon nyilvánul meg. Ez megnehezíti a sztenderd összehasonlító mutatószámok létrehozásának lehetőségét, és ezáltal

a mérést, valamint a komparatív elemzést. A tervező tevékenységet a piaci versenyképesség javításának eszközeként is elismerik, mégis háttérbe szorul a minőségbiztosítás, a működési folyamatok és az értékesítés fontosságához képest. A design projektek üzleti hasznát ezen okok miatt a legtöbb vállalat esetében rendszertelenül vagy egyáltalán nem mérik. Hasonlóan nem jellemző az elkülönített design költségvetés; a tervezői szemléletmód alkalmazásához a beruházások jellemzően a kutatás-fejlesztés, a marketing vagy az általános menedzsment költségekből kerülnek kihatásra.

A nehézségek ellenére egyre több piaci példa támasztja alá, hogy a design szemlélet által inspirált és stratégiaileg elkötelezett nagyvállalatok eredményeikben felülmúlják versenytársaikat, ezért egyre nagyobb a készlet a design gondolkodás üzleti kontextusban való alkalmazására.

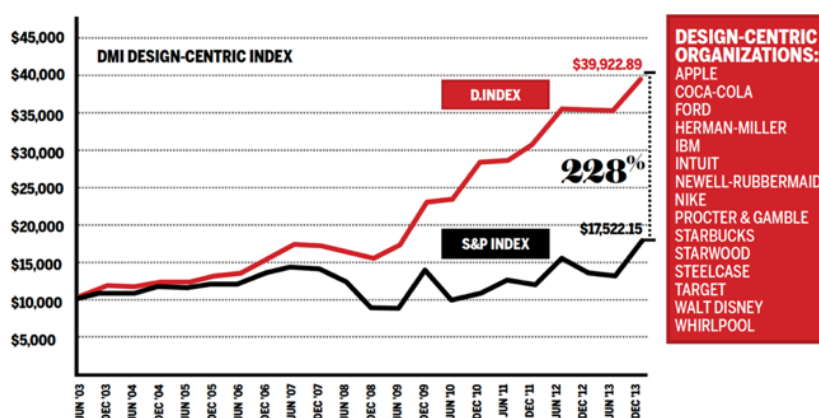
2.7.1 A design értékének hatásvizsgálata

Az ismertetett okok miatt a design/design gondolkodás értékét tehát nehéz projektenként kimutatni, de a világszerte működő design szervezetek, mint például a Design Council az Egyesült Királyságban és a Design Management Institute (DMI) az Egyesült Államokban, megpróbálják legalább hosszú távon kimutatni a design és a pénzügyi eredményesség közötti kapcsolatot. Mindkét szervezet széleskörű longitudinális tanulmányokat folytat – úgynevezett Design Index (UK, 1995-2004) és Design Érték Index (USA, 2005-2014) felméréseket – a design stratégiai felhasználásának és a tőzsdei teljesítménynek a kapcsolatát vizsgálva. Az eredmények szerint, a megfigyelt tízéves időszakokban a design érettség legmagasabb szintjét elérő vállalatok részvényeinek árfolyama az Egyesült Királyság esetében akár 200 százalékkal is jobb teljesítményt nyújtott, mint az FTSE100 – a 100 legnagyobb, londoni tőzsdén jegyzett vállalat. (4. ábra)



4. ábra: Design Council (UK) – Design Index (2005)

Ugyanez a vizsgálat az amerikai Standard & Poors 500-hoz képest 228 százalékkal mutatott jobb eredményeket. (5. ábra)



5. ábra: Design Management Institute (US) – Design Érték Index (2015)

A jelentések konklúziói arra is rámutatnak, hogy a design index felmérésekben tanulmányozott vállalatok hosszú távon stabilabbnak bizonyultak, nyereséges időszakokban jobban fejlődtek, és kevésbé szenvedték el, amikor a piacok negatív spirálba kerültek.

2.7.2 A DMI Design Érték Rendszer

A DMI számos tanulmányt, kutatási programot és szimpóziumi felmérést hajtott végre, mielőtt kifejlesztette a Design Érték Rendszer néven ismert eszköz- és keretrendszerét. A Design Érték Rendszernek a következő céljai vannak: (1) a design beruházások értékének

kommunikálása, (2) a design szervezet érettségének értékelése és (3) a design hozzáadott értékét képviselő területeinek összehasonlító elemzése. Az objektív értékelés érdekében a hatásvizsgálatba vont vállalatok kiválasztása során az alábbi kritériumokat veszik figyelembe:

(1) A vállalatot több, mint 10 éve jegyzik az amerikai tőzsdén.

Kizárólag publikus tőzsdei vállalatok szerepelhetnek az Index vállalatai között, hogy a pénzügyi teljesítménymutatók hozzáférhetőek legyenek; a részvényárfolyamok alakulását, a vállalati értéket és a profitelemzéseket nyomon lehessen követni. A 10 éves időtávra azért van szükség, mert olyan vállalatok eredményeit veszik csak figyelembe, akik hosszú távon is következetesen fenntartják fókuszukat a design üzleti alkalmazásán.

(2) A design szervezete és vállalaton belüli kiterjedése funkcionálisan integrált.

A design stratégiai szemlélete a szervezetben már széleskörűen elterjedt, mind az üzleti egységeken belül, mind a központi funkcionális területen jelen van. A szenior vezetőkön keresztül a design jelentős befolyással bír a szervezet egészére. A vállalati kultúrával azonosulva a design hatása hatványozottan jelentkezik a profitabilitás szintjén.

(3) A tervezéshez kapcsolódó beruházások az idő múlásával folyamatosan növekednek.

A design funkciót a szükséges erőforrások biztosításával is támogatják: többek között a tehetséges szakértők toborzásával, a megfelelő munkakörülmények megteremtésével, a versenyképes technológiák rendelkezésre bocsátásával és a design szemléletű kutatás általános elterjesztésével. A tervezőktől nem várható el ugyanis eredményes működés, ha nem teremtik meg számukra a megfelelő erőforrásokat és munkakörülményeket.

(4) A design integrálódik a szervezeti struktúrába.

Mindenki számára jól érthető, hogy a design funkció hol helyezkedik el, és hogyan épül be a szervezet egészébe. Többféle sikeres működési modellre van már példa, amelyeket adaptálni lehet, de mindegyikben közös, hogy a design egyértelműen beágyazódik a szervezet struktúrájába és folyamataiba.

(5) A design képviselő felsővezetői és divizionális szinteken is megjelenik.

A design funkcionális helyet kap a vezetőségi tanácsban, vagy legalább felsővezetői szintű szakági vezető képviseli a design érdekeket a szenior vezetőségben. A design funkció

vezetője 15-20 év design érintettségű szakmai tapasztalattal rendelkezik, amely képessé teszi arra, hogy a design célok mentén előre mozdítsa a vállalatot.

(6) Magas szintű az elkötelezettség a design innovációs erőforrásként és integráló erőként való alkalmazására.

A szervezet design iránti elkötelezettsége sokféleképpen megnyilvánulhat. Megmutatkozik például abban, ahogyan a vállalat elsőszámú vezetője vagy a többi vezetőségi tag képviseli a design fontosságát a mindennapi munkájában és külkapcsolataiban egyaránt, mondjuk egy sajtótájékoztató során. Vagy abban, hogy a tervezők gyakori interakcióban vannak a vezetőséggel és a szervezet többi tagjával.

A Design Érték Index azokat a funkcionális területeket térképezi fel, amelyekre a design a következő szempontokat figyelembe véve hatással van: (1) árbevétel, (2) ügyfélélmény, (3) szervezeti tanulás, (4) folyamat és (5) társadalmi érték.

2.7.3 A McKinsey Design Index

Hasonló megfontoltsággal és céllal publikált design értékelemzést a McKinsey Design is 2018-ban. Felmérésük során a vállalati vezetők olyan design tevékenységeit vizsgálták, amelyek az üzleti érték teremtésének új lehetőségeit vették célba. Az volt a szándékuk, hogy a korábbi tanulmányokat és indexeket tovább gondolva, mint például az előzőekben ismertetett DMI Design Érték Rendszer, megerősítsék a design és az üzleti eredmények közötti összefüggést. Öt éven keresztül több országban és iparágban követték nyomon 300 nyilvánosan jegyzett társaság design gyakorlatát. Szenior üzleti és design vezetőkkel folytattak mélyinterjúkat és felméréseket. A kutatás során több mint 2 millió pénzügyi adatot gyűjtöttek és 100 ezer design aktivitást regisztráltak. Értelmezésükben design aktivitásnak tekintették például egy olyan új vezetőségi tag kijelölését, akinek design és/vagy felhasználói élményeket érintő felelősségi köre volt. Design aktivitásként értelmezték a vállalati bónusz hozzárendelését is design mutatószámokhoz, mint például az ügyfélelégedettség vagy a design minőségi mutató.

A McKinsey Design Index (MDI) alapját négy kritérium értékelése képezi, és azt vizsgálja, hogy a vállalatok milyen erős képességekkel rendelkeznek az egyes kritériumok tekintetében, valamint ez milyen közvetlen összefüggésben van a vállalatok pénzügyi teljesítményével.

(1) Analitikus vezetés

A legjobb index eredményekkel rendelkező vállalatok a tervezésre is pénzügyi szemlélettel, felsővezetői feladatként tekintenek. A tervezési gyakorlattal kapcsolatos teljesítményüket ugyanolyan szigorú módon értékeli, mint ahogyan az árbevétel- és költségmutatókat követik nyomon. Ezekben a vállalatokban megfigyelhető az a vezetői érzékenység, amely a fogyasztói igények megismerésére irányul, akár saját maguk elképzeléseivel szemben. Ugyanilyen jellemző a vezetők kíváncsisága és naprakész felkészültsége is az ügyfélismeretek terén.

(2) Felhasználói élmény

Ez a design kritérium megköveteli, hogy a fogyasztói ismereteket első kézből, a potenciális ügyfelek természetes közegében történő megfigyelés útján térképezzék fel. Tehát kontextuális ügyfélismeretre törekedjenek. Ez teszi ugyanis lehetővé a látens szükségletek felismerését. A felső MDI kvartilisben elhelyezkedő vállalatok esetében a vezetők holisztikus ügyfélélmény kialakítására törekednek, amelyhez lebontják a vállalaton belüli funkcionális silókat, és átjárhatóságot teremtenek a fizikai, digitális és szolgáltatási élmények megtervezése során. Az ügyfélközpontú szemlélet a szervezet egészében prioritás, a termékek és szolgáltatások integrált élményekben kapcsolódnak össze. A törekvés ellenére a felmérésben szereplő vállalatok alig 50 százaléka alkalmazott design szemléletű kutatói módszereket az első ötletelést megelőzően vagy a specifikáció folyamán.

(3) Interdiszciplináris hozzáállás

Ez a kritérium azt jelenti, hogy a vállalatban az ügyfélközpontú tervezés nem egy elszeparált funkció, hanem mindenki közös felelőssége. A tervezők a többi funkció szakértőivel integráltan dolgoznak együtt. A design kapcsolatban áll és megtalálja a hangot az üzlet legkülönbözőbb területeivel; tehát szakmai hozzáértésének megőrzése mellett képes az interdiszciplináris együttműködésre. A design investíció finanszírozására a sikeresen működő vállalatokban önálló design költségvetés van; a ráfordítások az uralkodó gyakorlattól eltérően nem a marketing vagy műszaki fejlesztési költségekből kerülnek allokálásra.

(4) Folyamatos iteráció

A tervezők leginkább olyan környezetben tudnak érvényesülni, ahol bátorítják a tanulást, a felhasználókkal történő tesztelést és iterációt – összességében azokat a gyakorlatokat, amelyekkel maximalizálhatók az új termékek és szolgáltatások kifejlesztésének esélyei, és

minimalizálhatók a kudarc költségei. Ez a szemlélet ellentétben áll azzal az uralkodó üzleti rutinnal, amely a design diszkrét és visszafordíthatatlan fázisaira helyezi a hangsúlyt a fejlesztési folyamatban. Ez a fajta szakaszolás ugyanis növeli a veszélyét annak, hogy sérül a fogyasztói szemlélet, vagy csak egyszeri visszacsatolásra hagyatkozik a teljes fejlesztés során.

A kutatási eredmények rámutattak arra is, hogy a legjobb megoldásokra akkor jutnak a vállalatok, ha a fogyasztói kutatások kvantitatív (pl. conjoint analízis) és kvalitatív (pl. etnográfia) ismétlődő gyakorlatát vegyítik a fejlesztési folyamatba. Ezeket aztán egyéb piackutatási eredményekkel, technológiai és fogyasztói trendelemzéssel, pénzügyi és saját adattárházból származó adatokkal együtt feldolgozva elkerülhetik, hogy az innováció egyfajta vákuumban, önmagáért szülessen.

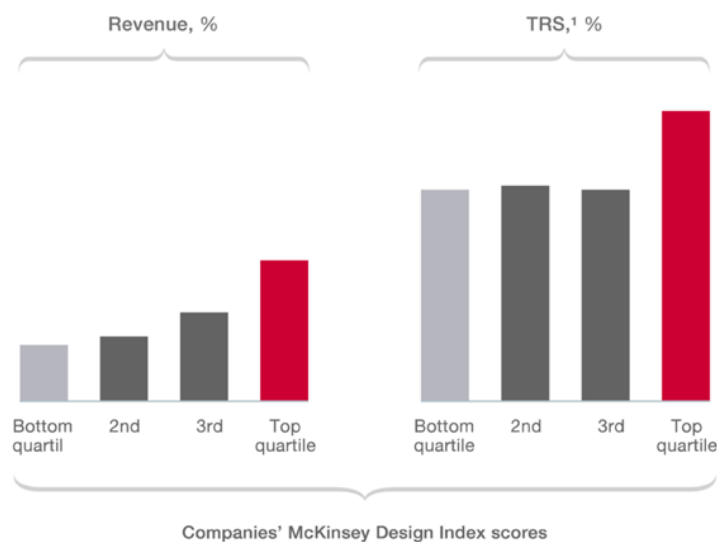
Annak ellenére, hogy a felmérés kimutatta, hogy a prototipizálás számos üzleti előnnyel jár, az eredményekből az is kiderült, hogy a vállalatok 60 százaléka prototípusokat csak belső teszteléshez használ, azt is a fejlesztés kései szakaszában. Ettől eltérő gyakorlat csak a MDI felső kvartilisében figyelhető meg. Az ide sorolt vállalatok esetében a fejlesztés embrionális szakaszában, akár az ötletek szintjén is használnak már kezdetleges prototípusokat, és azt nem a vezetőkkel, hanem a felhasználókkal validálják. A design szemlélet által inspirált vállalati kultúrában azzal is tisztában vannak, hogy még a termékbevezetés sem jelenti az iteráció végét. Tehát a tanulási és javítási folyamat soha nem áll meg, az éles piaci tapasztalatokat beépítve folyamatosan fejlesztik tovább a termékeket, szolgáltatásokat.

Azok a vállalatok, amelyek lehetőségeikből mind a négy kritérium esetében kihozzák a maximumot, a McKinsey Design Index következtetései alapján olyan kreatív szervezetekké válnak, amelyek képesek az ügyféligenyeknek megfelelő értékajánlatokat tervezni, fenntartható és konzisztens módon kiváló termékeket és szolgáltatásokat piacra vezetni. Az MDI felső kvartilisébe kerülő gazdasági társaságok jutalma ezért a kétszeres árbevétel növekedés és részvénytulajdonosi hozam iparági versenytársaikkal szemben. (6. ábra)



6. ábra: McKinsey Design Index, árbevétel és hozam mutatók (2018)

A McKinsey Design Index beszámolója alapján az eredmények erős korrelációt mutatnak a magas MDI értékek és a kiemelkedő üzleti eredmények között. A felső kvartilisben található vállalatok lényegesen nagyobb ütemben növelték árbevételüket (+56%) és részvénytulajdonosi hozamukat (+32%) a felmérés ötéves időszaka alatt, mint iparági versenytársaik. Ennél is izgalmasabb azonban az, hogy az alsó három kvartilis között minimális az eltérés, míg azoknál a vállalatoknál, akik a tervezői szemléletet stratégiai, kulturális és működési szinten egyaránt integrálták, szignifikáns kiugrás figyelhető meg. (7. ábra) A számok azt igazolják, hogy az üzleti működés teljes egészében megvalósított design értéke jelentős üzleti haszon formájában is realizálódik. A kérdés tehát nem az, hogy van-e a design gondolkodásnak hozzáadott értéke az üzleti alkalmazásnak köszönhetően, hanem sokkal inkább az, hogyan lehetséges a design szemléletet a napi üzleti gyakorlatba ültetni úgy, hogy a design érettség üzletileg megtérülő szintjét el lehessen érni.



¹Total returns to shareholders.

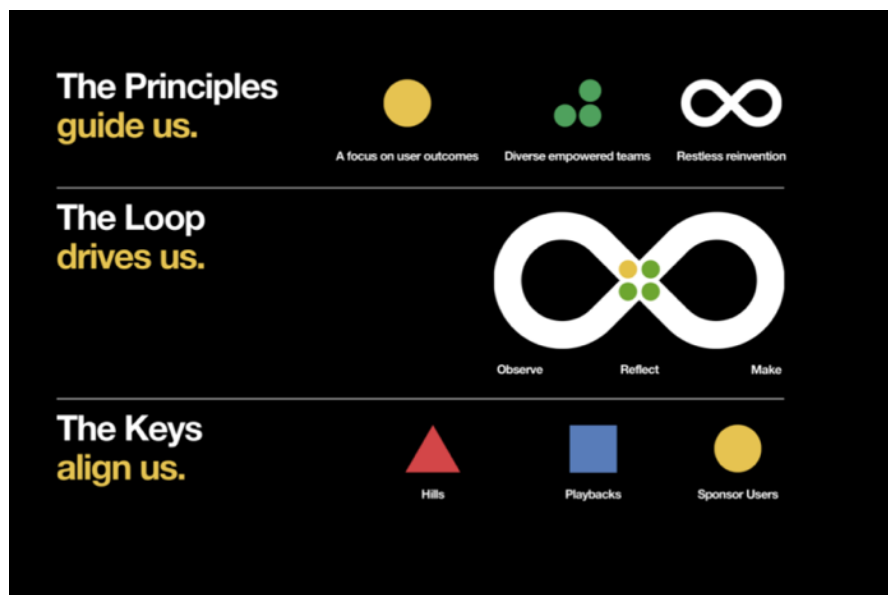
7. ábra: McKinsey Design Érték Indexek (árbevétel és hozam) kvartilisenként (2018)

2.7.4 Radikális design kultúraváltás: az IBM példája

2012-ben Virginia M. Rometty lett az IBM vezérigazgatója, aki az ügyfélélményt tűzte a stratégiai célok élére. Mindössze négy év leforgása alatt az innovációról híres, ekkor már 100 éves, klasszikus üzleti modellel és gondolkodásmóddal rendelkező technológiai óriás példaértékű transzformáción ment keresztül. Az üzleti világban nincsen még egy ekkora nagyvállalat, amely képes lett volna ilyen léptékű és gyorsaságú átalakulásra a design gondolkodás üzleti alkalmazásával. Ehhez azonban radikális megközelítésre volt szükség, amelyhez a teljes szervezet elköteleződése és kitartása, a vezetők bizalma és támogatása kellett. A sikeres transzformáció többek között annak volt köszönhető, hogy a szemléletmódváltáshoz szükséges skálázási problémának már a kezdetektől fogva elejét vették. Phil Gilbertet – az IBM Design vezetőjét kérték fel, hogy gondolja át, alkalmazható volna-e a szervezet egészében az a megközelítés, amelyet csapatával a design területen használnak. (Lohr, 2015) Gilbert néhány nap után azzal tért vissza vezetőihez, hogy a megfelelő hatás eléréséhez kritikus tervezői tömegre van szükség, tehát 1,000 tervezőre az akkori 230 helyett. Gilbert maga is úgy gondolta, hogy ezt az igényét a vezetőség vissza fogja utasítani, de legnagyobb meglepetésére pár hét elteltével megkapta a zöld utat. 1,000 tervező toborzása azonban korántsem volt egyszerű feladat. (Lohr, 2015) Az új design apparátushoz gyakorlattal rendelkező senior tervezőket és végzős tervező hallgatókat toboroztak neves design iskolákból, mint amilyen például a Stanford. A legnagyobb kihívást az jelentette, hogy a tehetséges új tervező nemzedéknek már a Google is egy öreg cég volt, nemhogy az IBM, amely a szemükben leginkább egy történelmi relikviához volt hasonlatos

(Burnett id. Lohr, 2015). Végül sokan mégis az IBM-et választották akár az Apple ellenében is, mert vonzó volt számukra az a lehetőség, hogy részt vegyenek egy jómúltú technológiai óriás újraélesztésében. Továbbá, mert korábban, és azóta sem alkalmazta a design gondolkodást senki olyan léptékben, mint az IBM – ez pedig rendkívüli lehetőség volt a tervezők számára. (Kendall id. Lohr, 2015)

A cél érdekében Gilbert néhány munkatársával közösen kidolgozott egy új tervezői keretrendszert, és egy víziót arra nézve, hogyan valósulhatna meg a tervezői szemléletmód nagyvállalati keretek között. Saját design folyamatát az IBM The Loop névre, a nagyvállalati tervezői keretrendszert pedig miután design tanácsadói szolgáltatásként más vállalatoknak is elérhetővé tette, Enterprise Design Thinking névre keresztelte. A The Loop (8. ábra) a design folyamat princípiumaira építkezik. Lényegét tekintve nem más, mint a többi design folyamat, mégis eltér abban, hogy figyelembe veszi azokat a nagyvállalati működési kereteket, amelyekkel a gyakorlatok agilis módon skálázhatóvá válnak. Ehhez a Kulcsok jelentik a megoldást.



8. ábra: IBM Enterprise Design Thinking keretrendszer (IBM.com)

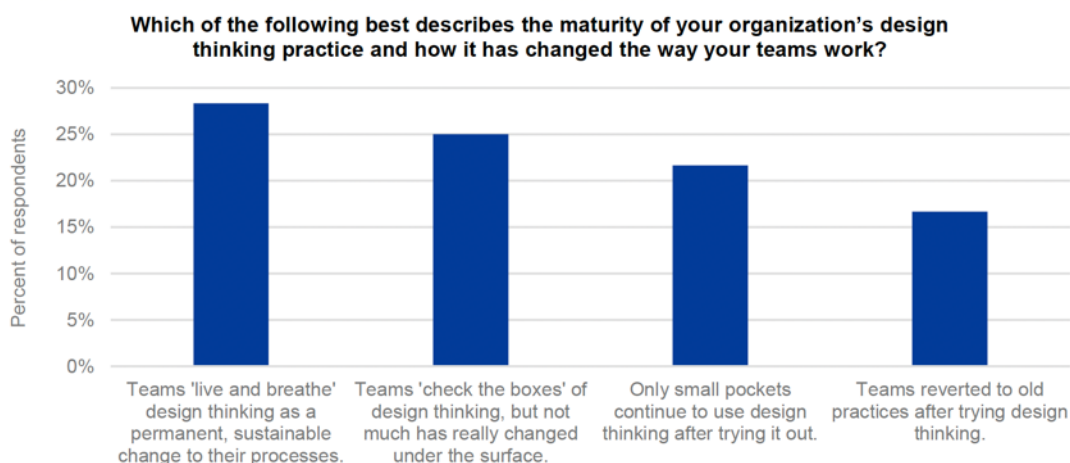
A Hegyek (Hills) a felhasználói igények közös megértettségét teremti meg a komplex csapatokon belül. A Visszajátzások (Playbacks) olyan státusz jellegű megbeszélések, amelyeken az érintett kulcsszereplőkkel, döntéshozókkal folyamatosan információmegosztás és véleménycsere zajlik. Ez egy közös reflektálás, amely vizuális narratívákon alapul. A Szponzor felhasználók (Sponsor Users) valós ügyfelek, akik a folyamat egészében részt vesznek. Nem a kutatások és felhasználói tesztek mellőzése érdekében részesei a csapatmunkának, hanem hogy folyamatosan reprezentálják a

felhasználói igényeket és véleményeket a megbeszélések és a döntéshozatal során. A The Loop egy radikális kollaboráción alapuló megközelítés, amely a fejlesztési folyamat egésze során egy műhelybe tereli a tervezőket, az üzleti döntéshozókat és a felhasználókat. (*IBM Design Thinking Field Guide, 2016*)

Az IBM a design gondolkodás érzékenyítését szintén nagyléptékben valósította meg. A szervezet különböző szintjeinek eltérő design edukációs programban van lehetősége részt venni, az 1 napos ismeretterjesztéstől a 3 hónapos képzésig minden igényre van megoldás. Az inkubációs programot, azaz a kiemelt projekteken való kísérletezést követően a keretrendszer az IBM összes projektjére kiterjesztették, majd, amikor megfelelő mennyiségű tapasztalat keletkezett a saját projekteken a keretrendszer működésének bizonyítására, az Enterprise Design Thinking megközelítést, mint szolgáltatást elérhetővé tették más vállalatok számára is. Ehhez az IBM ma több, mint 3,000 tervezővel és közel 100 design kompetencia központtal rendelkezik szerte a világban. (*Vredenburg, 2021*) Ez egy olyan skálázási potenciált és érettségi szintet jelent, amellyel más klasszikus nagyvállalat feltételezhetően nem rendelkezik még.

Az Enterprise Design Thinking üzleti hatásvizsgálatát a Forrester Consulting 2018-ban széles körben vizsgálta, és eredményeit a „*The Total Economic Impact*” (TEI) elnevezésű kutatási jelentésében foglalta össze. (*Forrester, 2018*) A 48 oldalon keresztül taglalt kutatási eredmények és pénzügyi kimutatások részletes tárgyalása túlmutat a disszertációm keretein, ezért a korábban bemutatott design indexekhez hasonlóan nagyvonalakban ismertetem a legfontosabb következtetéseket. A design gondolkodás hatásvizsgálata azzal a szándékkal készült, hogy kimutassa a tervezői szemléletmód üzleti megtérülését azoknak a projekteknél az elemzésén keresztül, amelyekben az IBM tanácsadóként az Enterprise Design Thinking szolgáltatását alkalmazta.

A kutatásban az IBM ügyfelei közül négyet vizsgáltak, kontrollcsoportként pedig további 60 vezetővel készítettek interjút, akiknek a vállalataiban tervezői módszereket implementáltak részben IBM segítségével, részben pedig önállóan.

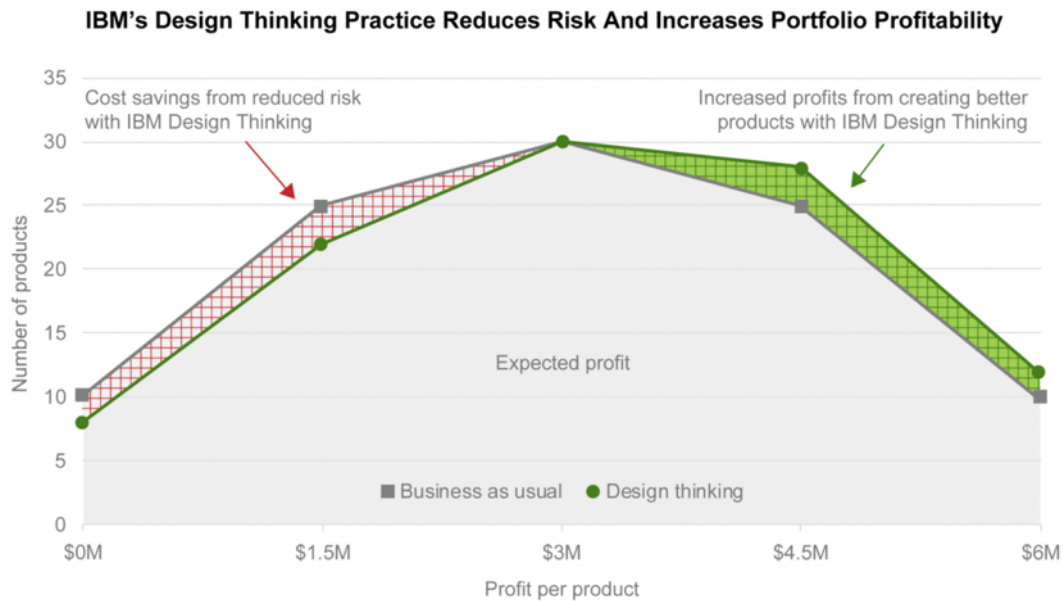


9. ábra: A design thinking alkalmazásának hatása a napi működésre - TEI (Forrester, 2018)

A kontroll csoport 72 százalékában az interjúk alapján sikertelenül próbálkoztak a design gondolkodás alkalmazásával: 17% teljesen visszatért a korábbi gyakorlataihoz, 55% pedig nyomokban vagy felszínesen használta tovább a design módszereket. 28% volt az, akinek hosszú távon is sikerült fenntartani a tervezői szemléletmód alapú üzleti működést. (9.ábra) Az alkalmazás okai elsősorban az ügyfélközpontúságra (38%), a stratégiai értékajánlatok tervezésére (32%) és a gyorsabb piacra jutási időre (32%) vezethetőek vissza. Ezek azok az üzleti szándékok, amelyek a legtöbb vállalatot motiválták a design gondolkodás kipróbálására, és természetesen ezeken a területeken vártak tőle jobb eredményeket.

A design gondolkodás hatása az üzleti eredményekre nemcsak bevételi, hanem a költség oldalon is megmutatkozott. Az ügyféligények jobb kiszolgálásából fakadó evidens pozitív hatáson túl jelentős megtakarítások keletkeztek a kockázatcsökkentésből, amely például a hibás tervezésből fakadó veszteség elkerüléséből jött létre, vagy a kétszer gyorsabb piacra jutási idő, a 75%-kal gyorsabb tervezési idő és a 33%-kal alacsonyabb fejlesztési idő miatt. A korábban bemutatott design indexek 200%-ot meghaladó megtérüléséhez képest az IBM ügyfeleknél 301%-os ROI-t mértek.

A 10. ábra a design gondolkodás hatását mutatja be a várható profit mértékére a szokásos üzletmenethez képest a kutatásban mért üzleti eredmények alapján. Az előbb ismertetett költséghatékonysági tényezők és a jobb tervezésből adódó addicionális érték egyaránt megfigyelhető az illusztráción.



10. ábra: IBM Enterprise Design Thinking alkalmazásának pénzügyi hatása (Forrester, 2018)

Minden ismertetett megközelítés, amely az üzleti haszonban kifejezett design érték számszerű kimutatását célozza, egybehangzóan azt állítja, hogy a design/design gondolkodás üzleti alkalmazásába megéri befektetni, mert az eredménykimutatás több szintjén is pozitív hatást ér el, és ezáltal jelentős megtérülést ígér. Továbbá, mindegyik vizsgálat arra a következtetésre jutott, hogy ennek eléréséhez a design érettség legmagasabb, a szervezet teljes egészét érintő design felkészültség és integráció szükséges. Az IBM vizsgálata alapján az is kiderül, hogy a nem tervezői megvalósítás hatásfoka elmarad a szakértő tervezők által kivitelezett alkalmazáshoz képest. Tehát, a design képességek skálázása nélkül az érettség legfelső foka nehezen érhető el. Ennek jobb megértése érdekében a következő szakaszban a design érettség problémakörét fejtem ki.

2.8 Design érettség

A design hatósugarát és eredményességét tehát befolyásolja, hogy a szervezet egészének mekkora a megértettségi és felkészültségi foka a design alkalmazásával kapcsolatban, azaz milyen design érettségi szintet ért el a vállalat. Ennek függvénye ugyanis, hogy a design alkalmazásából fakadó előnyök mennyire képesek érvényre jutni és kifejteni pozitív hatásukat az üzleti eredményekre. A következőkben néhány klasszikus és új megközelítésű design érettségi modellt mutatok be.

2.8.1 A dán Design Létra

2001-ben a Dán Design Központ (Danish Design Centre – DDC) Design Létra néven kifejlesztett egy kutatási modellt, amellyel az volt a célja, hogy a design használatának mértékét alapul véve lehetővé tegye a nagyvállalatok design érettségének szintfelmérését. A létra – melyet keretrendszerként használtak egy nemzetgazdasági felméréshez – volt az első lépése annak a módszertani fejlesztésnek, amellyel a design gazdasági hasznát mérték és értékelték Dániában. A modellben négy érettségi szintet határoztak meg:

(1) A design hiánya

A termékfejlesztésben képzett tervezők nem vesznek részt. A megoldás a résztvevő menedzserek és szakértők esztétikai érzékére, valamint a jó funkcióról alkotott elképzeléseire támaszkodik. A fogyasztói vagy felhasználói perspektívát figyelmen kívül hagyják, vagy minimális mértékben veszik csak figyelembe.

(2) A design, mint formai megjelenés

A design kizárólag a végső formai megjelenés kialakításában játszik szerepet. A kicsinosítás feladatát ritka esetben képzett tervező végzi, de jellemzőbb, hogy más szakmai háttérrel rendelkező, tehát nem tervező szakértők felelősek a megvalósításért, mint például a marketingesek vagy a fejlesztők. Ezen a szinten a design hatását könnyen lehet mérni, mert új termékek vagy termékfunkciók formájában kézzelfogható módon értékelhetők.

(3) A design, mint folyamat

Ebben az esetben a design már módszertani megközelítést jelent, nem kizárólagosan a tervező eszközök projekteken belüli használatát. A fejlesztési folyamat korai szakaszától kezdve a design integrált szerepet tölt be. A megoldást a fogyasztói igények és a probléma definiálása határozza meg. A fejlesztés kollaboratív csapatmunkát igényel, horizontálisan diverzifikált szakértői képességek és készségek bevonására van szükség.

(4) A design, mint stratégia

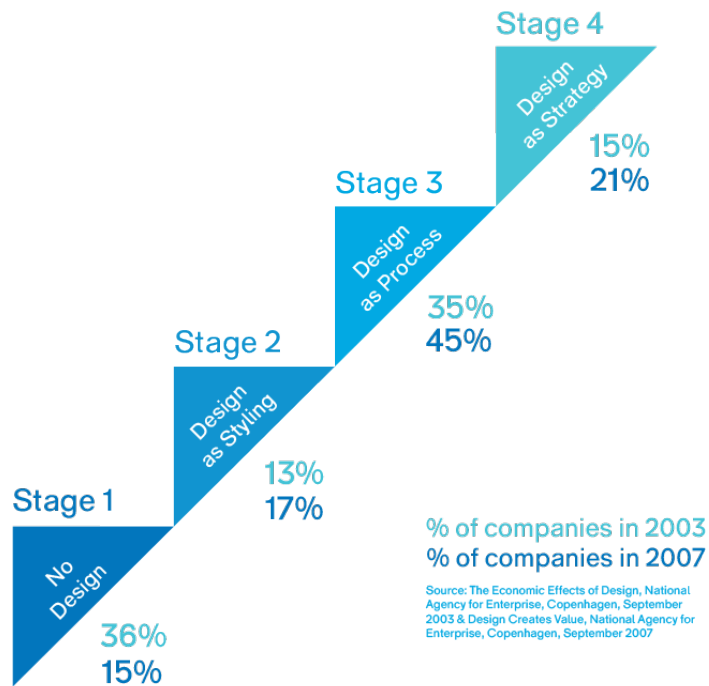
A design szorosan kötődik a vállalat menedzsmentjéhez és a stratégia alkotásához. A tervezők részt vesznek az üzleti modellek és koncepciók teljes vagy részleges újragondolásában. Az értékteremtés során figyelembe veszik a fogyasztók, valamint a különböző üzleti döntéshozók igényeit. A tervezési folyamat fókuszában az üzleti jövőkép és az értéklánc jövőbeli szerepének meghatározása áll.

A Design Létra (*Kretzschmar, 2003*) fokai (8.ábra) Buchanan (*2001*) design rendek modelljéhez hasonlóan a design használati területének augmentálódását tükrözik. A fokok közötti lépés nem egyenlő mértékű az egyes szinteken: az elsőtől a harmadik szintig folyamatosan bővül a design használati területe és a szervezet működésébe való beágyazódása. Amíg a második szinten a design csak kiegészítő funkcióként jelenik meg a szokásos üzletvitelben, addig a harmadik szinten már strukturális jelleggel formálja a működést. A negyedik szinten a további kvantitatív bővülés helyett minőségi léptékváltás következik be: a design áthatja az üzleti stratégiát, amely szélesebb körű implikációkhoz vezet a szervezeti kultúra és az üzleti tevékenységek, mint például az innováció, a működési hatékonyság és a piaci növekedés terén is. Minél magasabb szintet ér el egy vállalat a létrán, annál nagyobb stratégiai jelentőséget tulajdonít a tervezésnek a gazdasági értékteremtés során.

A kutatást ötéves ciklusokban, 1998-2002 és 2003-2007 között végezték el. Az első felmérés eredményei alapján azok a dán vállalatok, amelyek design szolgáltatásokat vettek igénybe, átlagosan 22 százalékkal magasabb arányban tudták megnövelni bruttó árbevételüket (nemzetgazdasági szinten 8 milliárd Euró) a vizsgált időszak alatt. Ez szignifikánsan gyorsabb növekedési ütemet jelentett azoknak a vállalatoknak az eredményeihez képest, akik nem alkalmaztak design eszközöket. A kutatás egyértelműen rávilágított a design beruházások és a gazdasági növekedés közötti korrelációra.

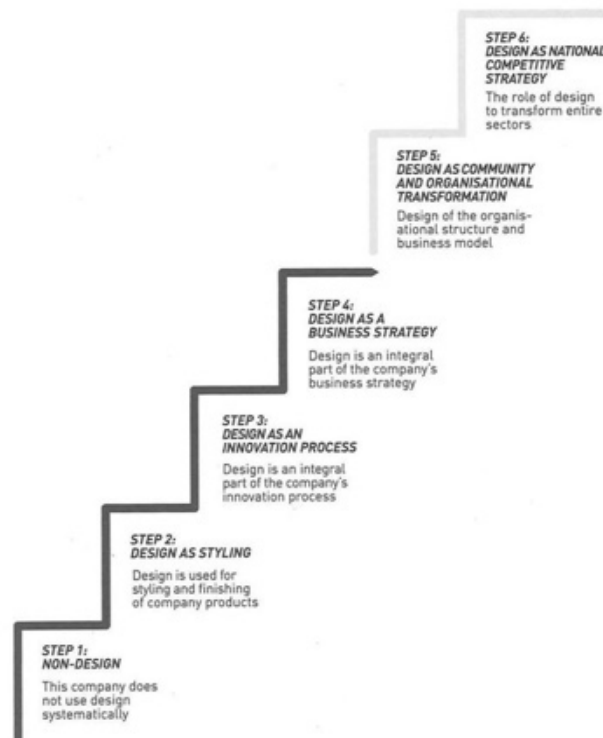
A második Nemzeti Design Létra felmérés eredményei (*11. ábra*) további jelentős fejlődést mutattak a design nagyvállalati elterjedésében: a tervezői szemléletmódot mellőző vállalatok száma szignifikánsan csökkent (36%-ról 15%-ra), a harmadik (35%-ról 45%-ra) és a negyedik (15%-ról 21%-ra) szinten pedig tovább nőtt a design alkalmazásában érett vállalatok aránya. A kutatás eredményei arra is rávilágítottak, hogy a design gazdasági előnyeit leginkább azok a vállalatok tudják kamatoztatni, akik átfogó stratégiai és szisztematikus látásmóddal közelítik meg a tervezést.

A dán Design Létrának megvannak a maga korlátai. Egyrészt egy általános érvényű modelltől van szó, másrészt pedig a felmérés nem iparág specifikus. Ezenkívül nem ad útmutatást ahhoz sem, hogyan lehet a design szemléletet és módszereit integrálni, csak a helyzetet méri fel a design integráltságának hatásáról a működés eredményességére.



11. ábra: Danish Design Center - Design Létra (2003, 2007) N=1,000

Számos szakirodalmi forrás foglalkozik azzal, hogy milyen előnyei vannak a design vállalati működésbe való integrálásának, de kevesen fókuszálnak arra a kérdésre, milyen utat jár be egy vállalat, miközben a létra fokain halad egyre magasabb szintekre. Bucolo és Matthews (2011) tovább fejlesztette az eredeti dán létra-modellt, és további két új fokot adott hozzá:



12. ábra: Kiterjesztett Design Létra modell (Bucolo-Matthews, 2011)

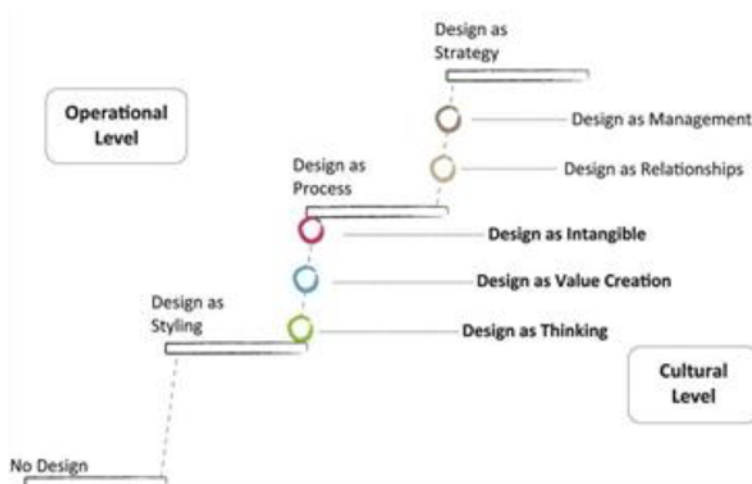
(5) *A design, mint szervezeti átalakulás*

A design az üzleti modell áttervezését és a szervezeti átalakulást célozza meg.

(6) *A design, mint nemzetgazdasági versenyelőny*

A design szerepe a teljes iparág átalakítása a nemzetgazdaság felvirágoztatása érdekében.

Bucolo és Matthews (2011) arra a felismerésre jutottak, hogy a vállalat működésébe való közvetlen beavatkozások mellett a tervezői szemléletet érzékenyítő és tudatosító tevékenységek adják a támogatást a vállalatok számára ahhoz, hogy egyre magasabb érettségi szinteket érjenek el a design integrációját illetően. A dán létra-modellt a további két érettségi szint mellett (12. ábra) kulturális lépcsőfokokkal is kiegészítették (13. ábra), mert úgy vélték, hogy kulturális átalakulásra is szükség van ahhoz, hogy az egyik szintről át lehessen lépni a következőre.



13. ábra: Kulturális lépcsőfokok a Design Létra modell kiterjesztésében (Bucolo-Matthews, 2011)

Az eredeti létra-modell operációs szintjeitől eltérő módon a kiterjesztett sémában a kulturális elemek kumulatívok, azaz a vállalatnak minden egyes kulturális építőelemet el kell sajátítania, be kell építenie a kultúrájába és fenn kell tartania ahhoz, hogy a következő érettségi szintre léphessen. Ezeknek a kulturális imperatívuszoknak az elérése azonban még nem eredményezi azt, hogy a működési szintű változás megfigyelhető módon bekövetkezzen a vállalat életében.

(2/a) A design, mint gondolkodásforma

A harmadik érettségi szint felé tartó úton jelenik meg, mint első kulturális lépcsőfok. A szervezet a tervezésre kreatív problémamegoldási módszerként tekint. A design gondolkodás praxisán keresztül a munkavállalók a design princípiumokat, mint például az együttműködést, a kísérletezést és az optimizmust internalizálva közelítik és oldják meg az üzleti problémákat. (Brown, 2008)

(2/b) A design, mint értékteremtés

A második kulturális lépcsőfokon a szervezeti kultúra fel- és elismeri, hogy a design inkább értékteremtő folyamat, mintsem eszköz a megoldások kitalálására és létrehozására. Ezen az érettségi szinten a vállalat felülemelkedik az azonnali megtérülés tradicionális elvárásain, és az értékteremtés során különbséget tesz rövidtávú „outPUT” és hosszútávú „outCOME” között.

(2/c) A design, mint eszmei érték

A korábbi kulturális imperatívuszok beépülése után a vállalati kultúra ezen a szinten már el tudja fogadni, hogy a design eredményei és hatásai nem mindig kézzelfogható módon jelentkeznek. A szervezet felkészültté válik arra, hogy a design szemléletet holisztikus módon, a működési folyamatok szintjén is alkalmazzák.

(3/a) A design, mint kapcsolat

Ezen a lépcsőfokon a szervezet az értékteremtést a tervezésen keresztül az üzleti értéklánc érintett szereplőinek összekapcsolásában látja. Előtérbe kerül a fogyasztói megközelítés, a közös megértettség megteremtése és az együttműködés.

(3/b) A design, mint menedzsment

Amint a vállalati kultúra megéri arra, hogy megértse a design hozzáadott értékét a menedzseri szinteken is, képessé válik arra, hogy a tervezést stratégiai szinten integrálja a működésébe, és ezáltal megvalósítsa a design szemlélet által inspirált vállalati kultúrát.

2.8.2 Design Frontier érettségi modell

2018-ban a felhasználó-központú tervezés területén tevékenykedő amerikai InVision cég több ezer vállalat körében végzett felmérést azzal a céllal, hogy feltárja a kapcsolatot a design praxis és az üzleti teljesítmény között. Továbbá, hogy olyan új értelmezést adjon a

design érettség fogalmának, amely figyelembe veszi a digitalizáció által támasztott új követelményeket is.

A kutatás során auditálták a létező érettségi modelleket – elsősorban a dán és a brit megközelítéseket, ipari elemzőkkel konzultáltak, 77 országban több mint 2,200 vállalat tervezőivel készítettek interjút, valamint saját üzleti tapasztalataikat is beépítették. A felmérésben a dán modell általános megközelítésével szemben 24 iparág és a vállalatok méret szerinti sajátosságait elemezték. Mintavételük nem volt véletlenszerű, sem statisztikailag reprezentatív, így ezt a kutatás limitációjaként érdemes figyelembe venni.

A korábbi modellek – mint például a dán létra-modell – eredményeit megerősítve a felmérés alapján arra a következtetésre jutottak, hogy design investíciók hatására a legmagasabb design érettséget elérő vállalatok lényeges költségmegtakarításokat, árbevétel növekedést, márka és piaci pozíció javulást érnek el. A korábbi tanulmányokhoz hasonlóan közvetlen korrelációt találtak a design szervezeti integrációjának foka és a design által indukált üzleti előnyök száma között is.

A Design Frontier érettségi modell 5 szintet különböztet meg: a Design-Gyárosok (Producers), a Design-Összekötők (Connectors), a Design-Építők (Architects), a Design-Tudósok (Scientists) és a Design-Látnokok (Visionaries) szintjét. (14. ábra)

Az érettségi szintek meghatározásának alapját modelljükben a 3P: az emberek (People), a gyakorlatok (Practices) és a platformok (Platforms) képezik.

P1 – Emberek

Az emberek reprezentálják a vállalatok alapkövét. Fontos a design csapatok megfelelő kiválasztása, de a magasabb érettségi szinteken a siker túlmutat a tervezőkön: határaikat átlépve a vezetők, a kulcsfontosságú partnerek és a munkavállalók is aktív szerepet vállalnak a tervezés folyamatában.

P2 – Gyakorlatok

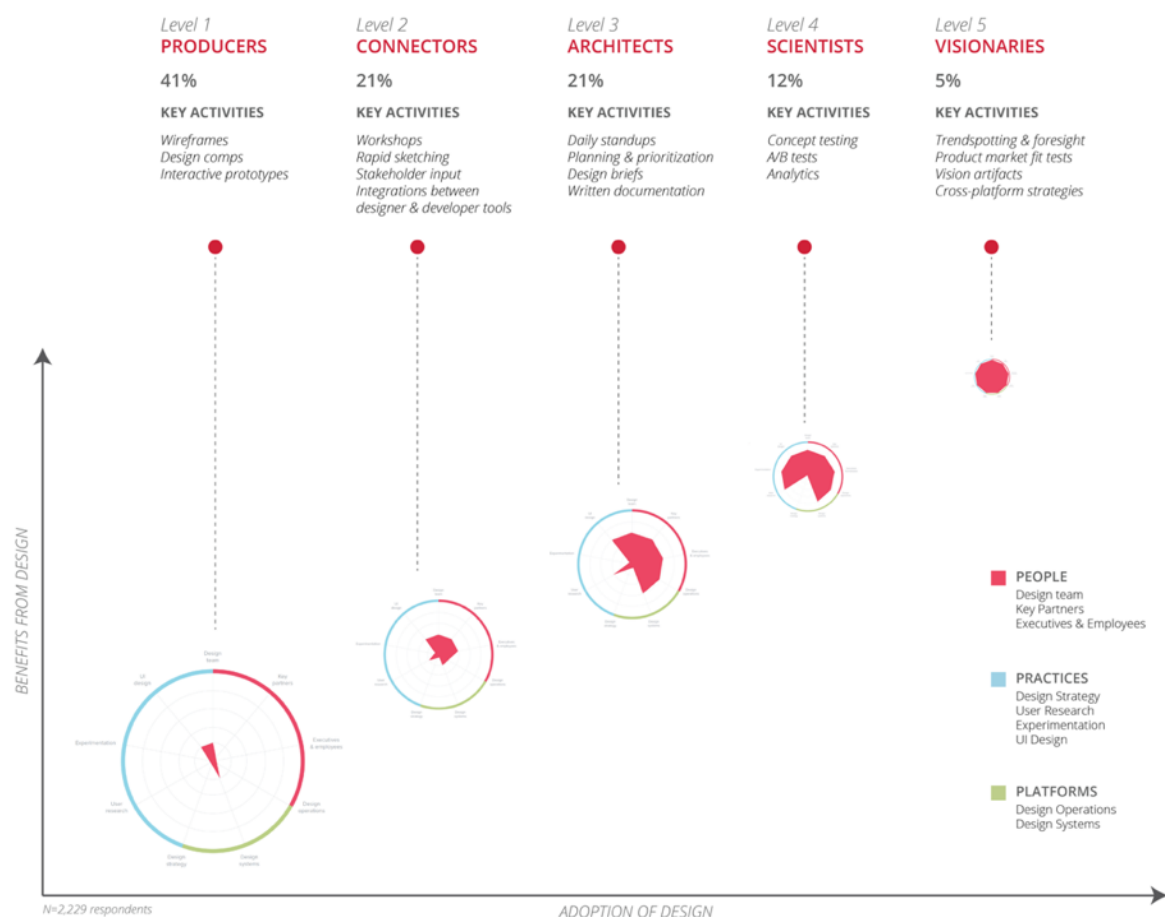
A design praxis az 5. szinten radikálisan eltér az 1. szinten tapasztaltaktól, ahol a design elsősorban a formai megjelenésre szorítkozik. A legmagasabb érettségi fokon a vállalatok a design szemléletű ügyfélmegértés eszközeit használják a fogyasztói igények megértéséhez, kísérletezés útján választják ki a megoldást, és stratégiai design megközelítést alkalmaznak

a meglévő üzlet prioritásainak megvalósítására, mint amilyen például a digitális üzleti transzformáció.

P3 – Platformok

Fenntartható design gyakorlat és elkötelezett szervezeti kultúra nem jön létre tervezés, koordináció és támogató rendszerek nélkül. Minél érettebb egy vállalat a design szervezeti integrációját illetően, annál formalizáltabb módon végzi tervező tevékenységét. Együttműködő design rendszerek teszik lehetővé a design nagyvállalati méretekben történő skálázódását.

A legjobb eredményeket elérő vállalatokat az különbözteti meg a többiektől, hogy a 3P minden egyes területén kiválóságra törekednek.



14. ábra: The Design Frontier modell (InVision, 2018)

A tanulmány szerint a vállalatok 80 százalékában design csapatok dolgoznak a projekteken, mégis csak a felső 5% (14. ábra) képes integrálni a design szemléletet olyan módon, amely a stratégiát magasabb szintre emeli, növeli a piacrészt és jelentősen előre mozdítja a

munkavállalói elégedettségre gyakorolt kedvező hatást. Az egy fejlesztőre jutó tervező arányok a top vállalatok esetében kiegyensúlyozódnak, a design rendszereket széleskörűen adaptálják, a tervezői szemléletű kutatást pedig folyamat szinten égetik bele a működési modellbe.

1. szint – A Design-Gyárosok: A design az, ami a képernyőkön történik.

A Design-Gyárosok kizárólag a design látható aspektusaival foglalkoznak: a pixellekkel a képernyőn. Ezen a szinten a szervezet korai design próbálkozásai a hatékonyságra és a vizuális konzisztenciára szorítkoznak, de figyelmen kívül hagyják a folyamatokat, az együttműködést, és a fejlettebb eszközök használatát. Magasabb szintre a design szemléletű kutatás és az együttműködés hozzáadásával kerülhetnek.

2. szint – A Design-Összekötők: A design az, ami a műhelymunka során történik.

A design csapatok ezen a szinten már kollaboratív módszereket és folyamatokat alkalmaznak. A funkcionális szakértő kollégákkal közös műhelymunkát végeznek, és integrált eszköztár használatával dolgoznak együtt. Megjelennek az empátiát ébresztő gyakorlatok és eszközök, mint a felhasználó kutatások, a narratív tervezés, a felhasználói prototípus tesztek és a perszóna használata. A vezetők és a munkavállalók dialógusában a mindennapi üzletvitel során több szó esik a design gondolkodásról.

3. szint – A Design-Építők: A design skálázható működés.

A design skálázható funkcióként történő formalizálása a 3. szint jellemző vonása. A kialakult szubsztanciális tervezési gyakorlatok lehetővé teszik a komplex termék és szolgáltatási ökoszisztémák támogatását, miközben megtörténik a design legalább ennyire összetett belső működési struktúrába való integrálódása. A Design-Építők papíron nagyon éretnek látszanak. Sokféle tervező tevékenységet folytatnak, és ezt működési hatékonyságuknak köszönhetően széles körben skálázni is tudják a vállalat teljes keresztmetszetében. A következő szintre akkor léphetnek, ha beépítik a kísérletezés gyakorlatát: a hipotézisek megfogalmazásán és validálásán keresztül kialakítják az eredmények mérésének a rutinját.

4. szint – A Design-Tudósok: A design kísérletezés.

Azok a szervezetek, amelyek elérik a design integrálásának negyedik érettségi szintjét, az adatvezérelt design mestereivé válnak. Szofisztikált módszereket alkalmaznak az analitika, a kísérletezés, a felhasználói kutatás és a monitoring területén csakúgy, mint a siker kritériumainak meghatározásában és mérésében. Ezekben a vállalatokban a design csapatok felhatalmazást kapnak új lehetőségek felkutatására is. A vezetők teljes mértékben

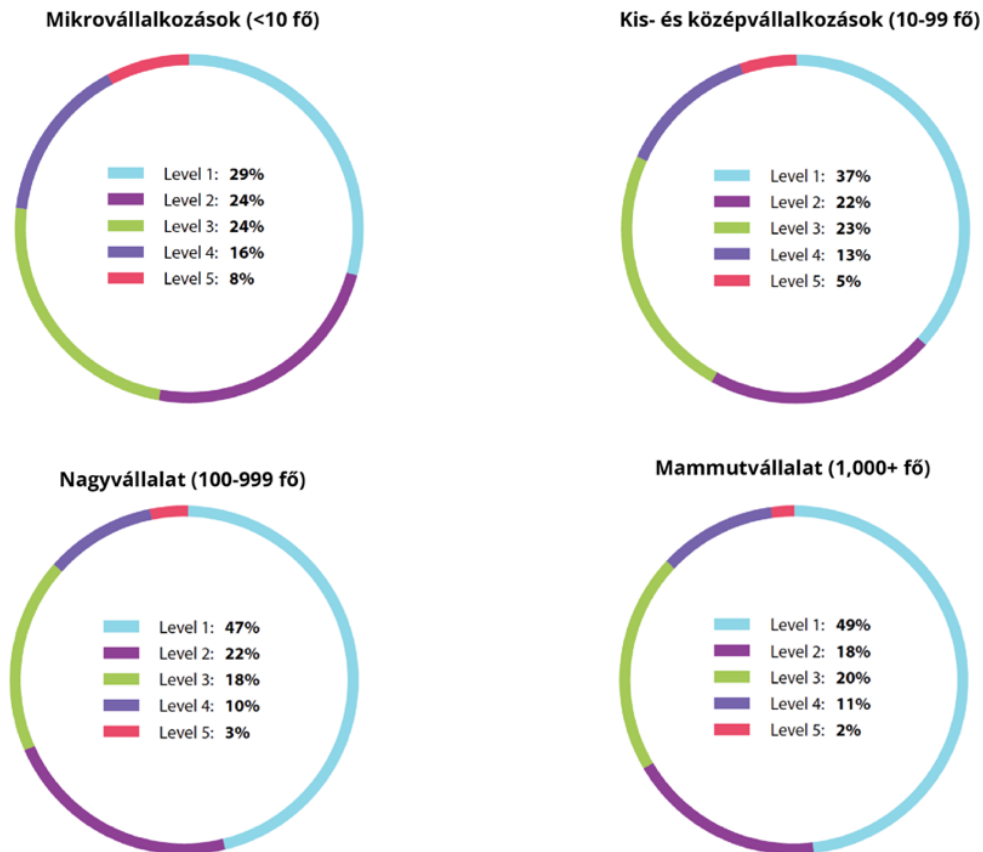
elkötelezettek: a design fontosságát nyíltan deklarálják és mérőszámok segítségével nyomon követik annak üzleti hatását. A korábbi szintekhez képest lényegi a változás: a nem tervező munkatársakkal, tehát a fejlesztőkkel, a termék menedzserekkel és az adatelemzőkkel történő szoros partneri együttműködésnek köszönhetően a design a tanulás és a döntéshozatal eszközévé válik. Ebben a modellben a negyedik érettségi szinten éri el a vállalat az üzleti előnyök kiaknázásának design szemlélet által inspirált transzformatív momentumát.

5. szint – A Design-Látnokok: A design maga az üzlet.

Ezen a szinten a vállalatok az érettség minden aspektusában robusztus mértéket öltenek. Ami igazán megkülönbözteti őket a többiektől, az a design bevonása a stratégia alkotásába. A design más perspektívából közelíti meg a stratégiát: exploratív kutatási módszerekkel, trendelemzéssel és jövőkutatással támogatja a termékstratégiai irányok, valamint a szinergikus kereszt-platformok kialakítását. Az üzleti előnyök köre a beszámoló következtetései alapján ezen a szinten a legkiterjedtebb.

A felmérés rámutatott arra is, hogy a szervezeti és működési komplexitás, valamint a skálázás igénye nagyobb kihívások elé állítja a nagyvállalatokat a design érettség felé megtett úton, mint kisebb méretű vagy újonnan alakult (startup) versenytársaikat, akik a kezdetektől fogva prioritásként kezelték a design vállalati működésben betöltött szerepét. Ebből kifolyólag a nagyvállalatoknak tudatosan és jól átgondoltan kell integrálniuk a tervezést az üzleti modellbe, különös figyelmet fordítva a stratégiára, az együttműködésre, a kísérletezésre és a skálázható minőségre.

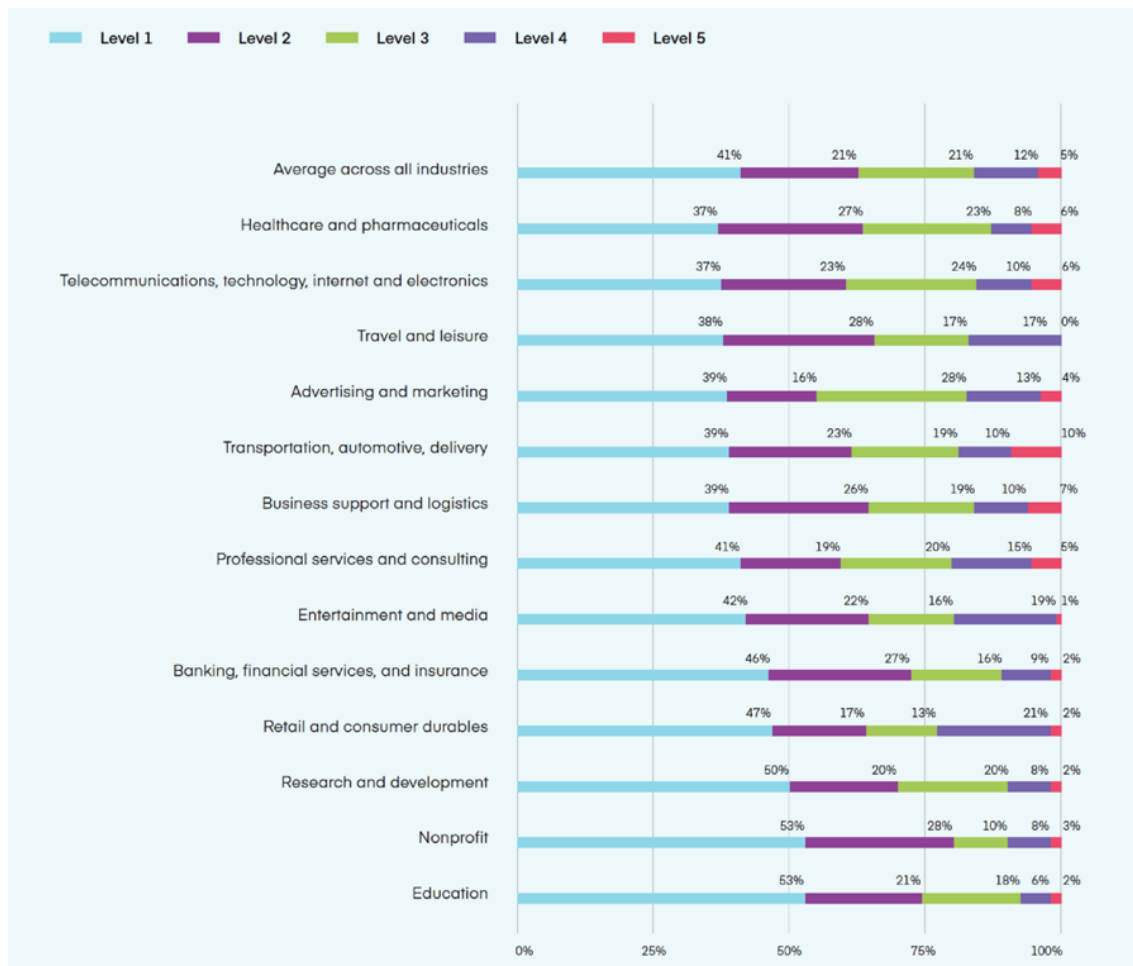
A kutatás eredményei alapján a kis- és középvállalkozások (10-99 fő) kétszer, a mikro vállalkozások (kevesebb mint 10 fő) pedig háromszor akkora valószínűséggel érik el a design érettség 5. szintjét, mint a több ezer főt foglalkoztató nagyvállalatok. (15. ábra)



Megjegyzés: A százalékos kerekítés miatt az eredmények nem minden esetben adják ki a 100%-ot.

15. ábra: Design Frontier modell méret szerinti megoszlása (InVision, 2018)

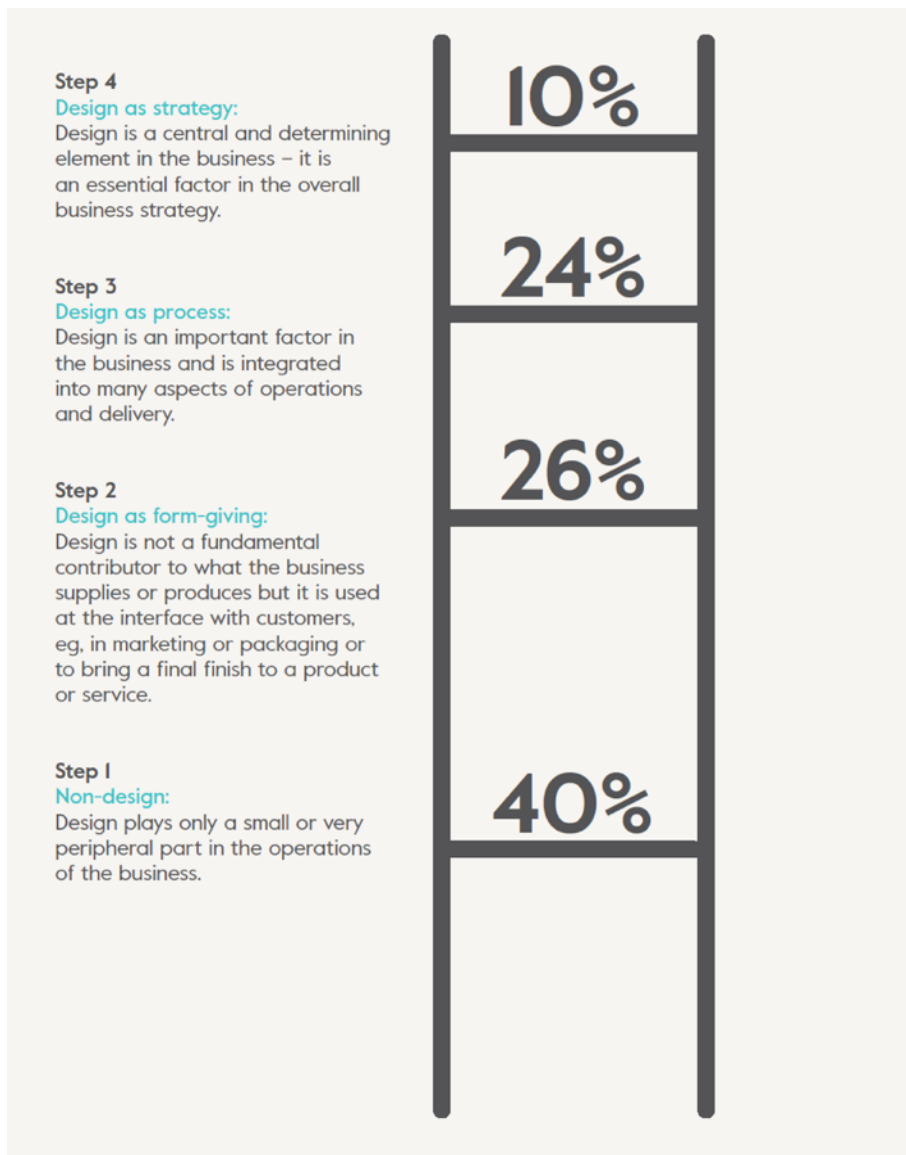
A felmérés szerint a design érettségben a telekommunikációs/technológiai, egészségügyi, gyógyszeripari, reklámpari, szállítmányozási és autópári szektorok járnak az élen. (16. ábra) Ezekben az iparágakban az átlagnál kevesebb az alacsony érettségi szinteken megrekedő vállalat. Ezzel szemben a legnagyobb lemaradást az oktatásban, a nonprofit szférában, a kutatás + fejlesztés, a kereskedelem és a tartós fogyasztási cikkek területén, valamint a pénzügyi szektorban figyelhetjük meg. A pénzügyi területen a jelentés szerint jellemző, hogy a bankok nagy méretű UX/UI csapatokat tartanak fenn, ennek ellenére nem érik el a design érettség magasabb szintjeit. Ez demonstrálja, hogy a design erőforrásokba való különálló befektetés hatása az átfogó üzleti stratégiába integrált megvalósításhoz képest kisebb.



16. ábra: The Design Frontier modell iparági megoszlása (InVision, 2018)

2.8.3 A design érettség egyéb megközelítései

A dán modellt a brit Design Council is adaptálta a *The Design Economy, 2018* megnevezésű kutatása során, hogy felmérje a design stratégiai használatát az Egyesült Királyságban működő nagyvállalatok körében. A szigetország eredményei nagyságrendileg fejletlenebb design használatot tükröznek a skandináv országéhoz képest: a 2018-as brit megoszlás a 2003-as dán eredményekhez (17. ábra) áll inkább közel.



17. ábra: Design Council (UK) – UK 'Design Létra' (Design Economy felmérés, 2018) N=1,006

Az Egyesült Királyság gazdasági szervezeteinek design érettségi állapotát egy másik kutatásban is megvizsgálták. 2016-ban az Európai Unió Innobarometer felmérése arra az eredményre jutott, hogy a brit vállalatok 45 százalékában nincs design használat, és további 7 százalékuk nem szisztematikusan alkalmazza a tervezést. A felmérésből az is kiderül, hogy a design stratégiai integráltsága Dániában (21%), Ausztriában (21%) és Hollandiában (19%) a legmagasabb, amelyek mögött Németország és Málta (18%), valamint az Egyesült Királyság és Svájc (17%) sem sokkal marad le. (18. ábra) Magyarország a design üzleti alkalmazását tekintve a régió országaihoz hasonlóan több évtizedes lemaradásban van.

Q1 Which of the following statements best describes the activities of your company with regard to design? (%)

		Design is a central element in the company's strategy	2016 - 2015	Design is an integral, but not central element of development work in the company	2016 - 2015	Design is used as a last finish, enhancing the appearance and attractiveness of the final product	2016 - 2015	The company does not work systematically with design	2016 - 2015	Design is not used in the company	2016 - 2015	Don't know
EU28		12	▼ 1	18	=	14	=	17	▲ 1	37	▼ 1	2
BE		13	▲ 1	19	▲ 3	16	▲ 1	19	▲ 5	32	▼ 9	1
BG		11	▲ 2	16	▼ 2	18	▲ 5	13	=	40	▼ 5	2
CZ		13	▲ 4	24	▼ 4	13	▲ 4	18	▼ 5	30	▲ 1	2
DK		21	▲ 6	18	▲ 2	14	▲ 1	22	▲ 3	24	▼ 8	1
DE		18	▲ 1	19	▲ 2	19	▲ 5	17	=	24	▼ 9	3
EE		8	▲ 1	11	▲ 3	6	▲ 3	15	▲ 1	58	▼ 8	2
IE		16	▲ 2	13	▼ 4	14	▼ 1	15	=	40	▲ 4	2
ES		13	▲ 1	29	▲ 3	11	▼ 3	21	▲ 4	25	▼ 5	1
FR		9	▼ 3	15	▼ 5	22	▲ 8	13	=	39	▼ 1	2
HR		5	▼ 2	15	▼ 7	22	▲ 12	13	▼ 3	44	▲ 1	1
IT		9	▼ 1	13	▲ 1	13	▼ 3	15	▲ 4	50	▼ 1	0
LV		5	=	21	▼ 7	12	▲ 1	15	▼ 4	45	▲ 8	2
LT		5	▼ 1	17	▼ 4	15	▲ 4	11	▼ 5	51	▲ 8	1
LU		11	▼ 7	24	▼ 2	10	▼ 5	12	=	43	▲ 15	0
HU		9	▲ 2	17	▲ 3	7	▼ 6	32	▲ 1	35	▲ 1	0
MT		18	▲ 1	25	▼ 14	11	▼ 2	16	▲ 12	30	▲ 3	0
NL		19	▲ 1	16	▲ 2	10	▼ 1	18	▲ 3	34	▼ 6	3
AT		21	▲ 4	19	▲ 1	23	▲ 1	14	▼ 2	23	▼ 3	0
PL		7	▼ 1	17	=	8	▼ 3	19	▲ 4	49	▲ 3	0
PT		11	▲ 2	19	▲ 7	14	▼ 2	18	▼ 7	37	▼ 1	1
RO		11	▼ 3	15	=	15	▲ 2	21	▲ 5	36	▼ 4	2
SI		5	▲ 1	20	▲ 10	8	▼ 6	22	▼ 4	43	▼ 2	2
SK		10	▲ 2	18	▼ 1	13	▼ 4	18	▼ 1	39	▲ 4	2
FI		7	▼ 2	10	▼ 3	13	▲ 2	28	▲ 5	41	▼ 2	1
SE		11	▼ 3	15	▲ 5	14	▲ 3	21	▲ 1	37	▼ 7	2
UK		17	▼ 5	15	▼ 5	12	▼ 1	7	▼ 3	45	▲ 12	4
CH		17	▼ 1	24	▲ 8	18	▲ 1	19	▲ 4	21	▼ 11	1
US		15	▲ 1	13	▼ 2	13	▲ 5	9	▼ 3	46	▼ 3	4

18. ábra: European Commission (EU) – Design érettség (Innobarometer, 2016) N=13,112

A design stratégiai integráltsága és az üzleti eredményekre gyakorolt hatás közötti szoros korrelációt figyelembe véve feltételezhető, hogy jelentős kiaknázatlan növekedési lehetőség rejlik a gazdaságban, amelyhez a kulcsot a design szemlélet üzleti alkalmazása jelenti.

3 Emberközpontú tervezés

3.1 A design gondolkodás fogalma és történeti áttekintése

A design gondolkodás kortárs felfogását az üzleti életben az IDEO design ügynökség evangelizálta és népszerűsítette (*Brown, 2009*) az 1990-es évek elejétől kezdve, azonban az akadémiai diskurzusban már sokkal korábban létezett különböző formákban, amelyeket ennek a fejezetnek a történeti áttekintésről szóló részében fogok részletesebben ismertetni. A design gondolkodás elmélete és gyakorlata az üzleti kontextusban hirtelen, különösebb megalapozottság nélkül vált divatossá, és az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb mértékben terjedt el az innováció menedzsmentről és ügyfélközpontú üzleti működésről szóló tudományos diskurzusokban is. A gazdasági és szociokulturális nyomás (*Brand-Rocchi, 2011*) szintén szerepet játszott a design praxis fejlődésében, arra kényszerítve az iparágakat, hogy átgondolják a hagyományos termékközpontú üzleti modelleket, és ügyfél- valamint szolgáltatásközpontú stratégiákat alakítsanak ki. A hatékony innováció és a versenyképesség megőrzése érdekében a szervezetek az elmúlt évtizedekben egyre inkább a design gondolkodás értékajánlat (termék és szolgáltatás) tervezési folyamatként való alkalmazása felé fordultak (*Lockwood, 2010; Johansson-Sköldberg et al., 2013*). A tervezői szemléletmód növekedésének lendülete abból a feltételezett sürgetésből fakad, hogy innovációra van szükség a jelenlegi és jövőbeli problémák jobb megoldása (*Badke-Schaub, Roozenberg, és Cardoso, 2010*), üzleti szempontból pedig az egyedi ügyféligények személyre szabott kiszolgálása érdekében. A szervezetek következetesen innovatív módszereket keresnek termékeik, nyereségük és céljaik előmozdítására, és a design gondolkodás hajtóerővé vált az említett kihívásoknak való megfelelés érdekében.

A tervezői szemléletmód üzleti kontextusokban való alkalmazásának egyik mozgatórugója az innováció ígérete és a versenyképesség fenntartására való igény. A design gondolkodás és a rá jellemző karakterisztikák (pl. interdiszciplináris, iteratív, emberközpontú, kollaboratív, intuitív, holisztikus rendszerben gondolkodó) miatt alkalmasnak tűnik arra, hogy olyan problémákkal foglalkozzon, ahol a jövő kiszámíthatatlan és bizonytalan, és amelyek megoldásában a klasszikus üzleti felfogás kevésnek mutatkozik. Az innováció és a design gondolkodás így napjainkra szinte elválaszthatatlan fogalmakká váltak az üzleti világban. Mit jelent tehát ez az üzleti körökben felkapott fogalom?

Növekvő népszerűsége ellenére „*nincs elfogadott nézet arról, hogy mit értünk design gondolkodás alatt*”. (Hassi & Laakso, 2011, 52. o.) A legtöbb definíció a tervezői szemléletmódot gondolkodásformaként, módszerként, folyamatként, attitűdként vagy ezek kombinációjaként mutatja be. Tim Brown például a *Change by Design* (2009) című könyvében olyan tág és kétértelmű kulcsszavakat használ, mint a „ködös terek” és a „kísérletezés attitűdjei”. Nincs még kialakult álláspont arról, hogy az említett megközelítések alapján vagy a design praxis új specializációjaként kell-e meghatározni a tervezői szemléletmódot. Ez a véleménykülönbség feltételezhetően arra a vitára vezethető vissza, hogy a design gondolkodást csak a tervezők által használt kreatív folyamatként, vagy a tervezésen kívüli külön tudományágként értelmezik. (Archer, 1979) Lehetséges tehát a tervezői szemléletmódot egyszerűen csak egy tág fogalomként tekinteni, amelyet a nem tervező szakemberek használnak a tervezési gyakorlat során zajló tevékenység leírására. Ebben az értelemben a tervezői gondolkodásmód szinonimája lehet a design kifejezésnek, azzal az eltéréssel, hogy nagyobb hangsúlyt fektet a tervezési gyakorlat mögött meghúzódó gondolkodásmódra.

A design gondolkodás közös jellemzőinek összeállítására irányuló erőfeszítések ellenére úgy tűnik, hogy ezek a kísérletek nem elégítik ki sem az iparági szakembereket, sem a tudósokat: „*rájöttünk, hogy a koncepció esszenciális, normatív meghatározásának létrehozására irányuló bármilyen kísérlet lehetetlen lenne, és ami még fontosabb, korlátozott értékű lenne a design gondolkodás konstruktív megvitatásához. Végül arra jutottunk, hogy a tervezői szemléletmódot egy laza fogalomként fogjuk fel, amely új értelmet kap, és minden kontextusban valami mássá válik, de ezt még artikulálni szükséges.*” (Carlgren, 2013, 41. o.)

Ez az álláspont azt sugallja, hogy a design gondolkodás tranzitív, és attól függően változhat, hogy milyen kontextusban alkalmazzák. Tehát, ha a tervezői szemléletmód képlékeny és fejlődő folyamatnak tekinthető, akkor ezzel együtt a definícióját is képlékeny és fejlődő definíciónak kell elfogadni. Üzleti szempontból azonban ez a megközelítés több kifogást is felvet, azaz egyrészt (1) nélkülözi az üzleti irányításhoz szükséges mérés lehetőségét. „*Amit nem tudunk definiálni, nem tudjuk mérni; amit nem tudunk mérni, azt nem tudjuk irányítani*”. (Lillrank, 2015) Az üzleti világban a teljesítmény mérése kritikus mozzanat minden tervszerűen megvalósított tevékenység értékelésében. Ahogy ezt a *Design érték és üzleti haszon* című fejezetben kifejtettem, a hatásmérés képessége az üzleti irányítás szükséges előfeltétele. Másrészt pedig (2) a design gondolkodás folyamatának integrálása során kettős

nehézséggel kell megküzdeni: először is a munkafolyamatok kontextus-érzékenységet és szituációs alkalmazkodó-képességét kell sztenderd keretek közé helyezni anélkül, hogy azok elveszítenék a fogalmi egyértelműséget és a jellemző karakterisztikákat (pl. iteratív, kísérletező jelleg); másodsor pedig, amikor valós projektekre vonatkozó módszertani instrukciókra tesznek javaslatot, egyértelművé kell tenniük, hogy a rendelkezésre álló eszköztárat rugalmasan kell alkalmazni és nincsenek univerzális eszközök a problémamegoldás konkrét megtervezésére. Összefoglalva, a tervezői szemléletmód folyamatmodelljeinek azzal a ténnyel kell foglalkozniuk, hogy a design gondolkodás eredetileg nem folyamat, hanem a folyamatokat alakító szemléletmód. *(Lindberg et al., 2010, 246. o.)*

A design gondolkodásra vonatkozó számos hivatkozás tárgyalja a folyamatot és a gondolkodásmódot, de kevés szó esik bennük a megvalósításról. A leggyakoribb design gondolkodási modelleknek nincs megvalósítási fázisa a folyamat részeként. Akcióorientált üzleti nézőpontból tekintve ez – a definiálatlanság problémája mellett – további nehézséget jelent a design gondolkodásmód eredményes napi gyakorlatba ültetésében. Nemcsak azért, mert a tervezési fázisokat követően nincs megvalósítási szakasz, hanem mert már a tervezési folyamatban sincs a design módszereknek a leíró jellegű ajánlásokon túlmutató, kivitelezési gyakorlata. Mondhatjuk tehát, hogy a tervek megvalósítása és a design módszerek gyakorlati alkalmazása a tervezési folyamat egyik legkevésbé artikulált területe, amely negatívan befolyásolja egyrészt a tervezési szakterületen kívüli sikeres alkalmazást, másrészt a design gondolkodásmód megítélését és potenciálját az üzleti szférában, különösen az értékajánlat tervezés területén.

A design gondolkodás nem egy új típusú gyakorlat, hanem inkább egy új perspektíva a tervezési szakterületen kívüli pl. az üzleti területek számára, amelyek ki akarják aknázni annak innovatív potenciálját. *(Dorst, 2010, 131. o.)* A tervezői szemléletmód értelmezése a design elméletek, folyamat módszerek, gondolkodásmódok és az eszközök kumulatív történetéből is deriválható. Ezért a kortárs design gondolkodás megértéséhez és gyakorlati kontextusba helyezéséhez – a definiálásban és az alkalmazhatóságban megmutatkozó hiányosságokat ellensúlyozandó – a felfogás történeti gyökereinek vizsgálatát tartom szükségesnek.

A szakirodalmi áttekintésben két területet vizsgálok meg. Először a design gondolkodás gyökereit jelentő, annak motívumait meghatározó design elméleteket ismertetem, ezt

követően pedig összefoglalom a design praxisban megjelenő, releváns új design specializációkat. A szelektív design elméleti történetben az 1960-1980-as évek első generációs, valamint az 1980-as évektől az 1990-es évek közepéig tartó második generációs design elméleteket mutatom be a megalapozottabb megértés kialakítása érdekében. A szakirodalmi áttekintés második részében az új tervezési gyakorlatok fejlődésére és megjelenésére összpontosítok. Ezt annak érdekében teszem, hogy rávilágítsak az első és második generációs elméletek hatására az új design specializációk fejlődésére. Röviden ismertetem, hogy a design praxis új megjelenési formái miben különböznek egymástól, miközben arra is kísérletet teszek, hogy rámutassak: ez a gyakorlati fejlődés hogyan járult hozzá a kortárs design gondolkodás gyakorlatához.

3.1.1 Az első generáció – a gyökerek (1960-1980)

A korszak kiemelt szereplői: Leonard Bruce Archer, Herbert Simon, Horst Rittel és Melvin Webber, valamint Victor Papanek.

Az 1960-as évek „*Design Methods*” mozgalma jelentette a tervezési gyakorlat folyamatáról, elméletéről és módszertanáról folyó vita kezdetét. Több másik design elméleti gondolkodóval együttműködve John Chris Jones és Bruce Archer 1962-ben Londonban kezdeményeztek egy konferenciát „*The Conference on Systematic and Intuitive Methods in Engineering, Industrial Design, Architecture and Communications*” címmel. Ez a konferencia egy olyan mozgalom kezdetét jelentette, amelynek célja az volt, hogy a tervezést elkülönülten, saját terminusai szerinti határozzák meg, valamint professzionalizálják és szisztematikusan megkülönböztessék a design gyakorlatot a művészettől és a kézműipartól. Herbert Simon ebben az időszakban úttörő szerepet játszott a design tudományos kutatásában. Horst Rittel és Melvin Webber pedig azt a merev tudományos megközelítést kritizálta, amellyel a tervezési problémákat vizsgálták. Rittel és Webber (1973) azt jelentették ki, hogy a tervezési problémák megoldatlanok, és megalkották a híres engedetlen (eredeti nyelven „wicked”) problémák fogalmát. Victor Papanek a társadalmilag tudatos, humánközpontú tervezés mellett érvelt, támogatva az innovatív, fenntartható megoldások szükségességét, amelyek reflektálják az alapvető emberi szükségleteket, míg Bruce Archer kiállt amellett, hogy a design helyet kapjon a természet- és bölcsészettudományok mellett, mint a kultúra harmadik megnyilvánulási formája. Amint azt Archer (1979) megfogalmazta: „*létezik egy olyan tervezői gondolkodásmód és kommunikáció, amelyet saját kihívásaira alkalmazva metódusában különbözik a természet- és bölcsészettudomány vizsgálati módszereitől.*” (18. o.) Archer idézett állítása nemcsak a szemléletmódbeli perspektívát

hangsúlyozza, hanem azt az egyedülálló kommunikációs módot is, amellyel a tervezők a design gondolkodás módszereivel a problémamegoldás felé közelítenek.

3.1.1.1 Herbert Simon – kielégítő megoldás teória és prototipizálás

A design gondolkodás tervezési szakterületen kívüli problémamegoldási módszerként való használata Herbert Simon (1969) munkásságával kezdődött, aki a tervezési módszertanokat tudományos kontextusban, a mesterséges intelligencia területén kezdte alkalmazni. Simon a design megközelítést önálló diszciplínaként akarta használni a rosszul strukturált problémák kezelése érdekében, amelyeket definiálatlan karakterisztikákkal rendelkező problémákként írt le. Simon (1969) a tervezéshez való hozzáállását úgy fogalmazta meg, mint „*a tárgyak tervezésének eszközét a célok elérése érdekében*” (114. o.), amely erősítette azt a trendet, amely a tervezést megoldásgyártó, transzformatív folyamatként írja le. A design gondolkodásnak ez az értelmezése a 20. század folyamán tovább erősödött a teoretikusok és a gyakorlók körében egyaránt, mely azt eredményezte, hogy a design gondolkodás, mint módszertan a kreatív problémamegoldás szinonimájává vált, különösen az engedetlen problémák (Rittel-Webber, 1973) keretezésének multidiszciplináris gyakorlataként. (Buchanan, 1992)

Simon olyan optimalizálási elméletet javasolt, amelyen keresztül csak kielégíthetjük, semmint megoldhatjuk a problémákat. (Simon, 1996, 27-119. o.) Simon az általa kevésbé értelmezett rendszereket – Rittel és Webber (1973) engedetlen problémái tükrében – a prototípusok tudományos módszereivel közelíti meg. (Simon, 1996, 18. o.) Simon úgy véli, hogy: „*Ahhoz, hogy megértsük őket, a rendszereket fel kellett építeni, és viselkedésüket meg kellett figyelni.*” (Simon, 1996, 20. o.) A szimulációt optimális módszerként írta le kielégítő megoldások létrehozására, a prototípusokat pedig az új ismeretek létrehozásának forrásaként jelölte meg.

3.1.1.2 Horst Rittel és Melvin Webber – engedetlen „wicked” problémák

A design elmélet egyik legbefolyásosabb tanulmányában – „*Dilemmas in a General Theory of Planning*” – Rittel és Webber (1973) a szabályozás tervezés gyakorlatának vizsgálatán keresztül jutott el az engedetlen problémák felismerésére és azonosítására. Amikor a tervező ellentmondásos, engedetlen problémákkal dolgozik, csak megoldási lehetőségeket tud keresni, végső megoldásra jutni azonban nem tud az adott problémát illetően. A megoldási

alternatívákat jónak vagy rossznak lehet tekinteni, vagy amely pontosabb képet nyújt az engedetlen problémák természetéről: a lehetőségeket inkább csak egymáshoz mérten jobbnak vagy rosszabbnak, kielégítőnek vagy elégségesnek lehet értékelni. (Rittel-Webber, 1973, 163. o.) Az engedetlen problémák nagy kiterjedésűek, és nem vezetnek véges igaz-hamis eredményekre. Rittel és Webber azzal indokolták álláspontjukat, hogy egy vég nélküli, engedetlen probléma „megoldása” egy újabb, összetett problémát vet fel, és így soha nem lehet eljutni a teljes megoldásig.

Rittel és Webber úgy vélekedett, hogy a tudomány nem tudja megoldani azokat a problémákat, amelyek vég nélküli és átalakuló változókkal rendelkeznek, és merevsége miatt kudarcot vall, amikor engedetlen ellentmondásos problémákat céloz és old meg. (Rittel-Webber, 1973, 160. o.) Ezt azzal indokolták, hogy: „Azok a problémák, amelyekre a tudósok és mérnökök általában összpontosítottak, többnyire 'szelídek' vagy 'jóindulatúak' voltak... Ezzel szemben az engedetlen problémáknak egyetlen ezekhez fogható tulajdonsága sincs.” (Rittel-Webber, 1973, 160. o.) A szelíd probléma olyan probléma, amely határozott megoldással, véges, lokalizált körülmények között és a próbálgatás-hibázás módszerével megoldható. Ez az elképzelés hasonló Herbert Simon kielégítő megoldás elméletéhez, amely a prototipizálást használta az optimális megoldás eléréséhez.

Rittel és Webber írása olyan érvelési módszert és perspektívát nyújtott a problémamegoldáshoz, amely igazolja a tervezési folyamatok lehetséges alkalmazását az engedetlen problémák kezelésére, elméleti alapokat teremtve a kortárs design gondolkodók számára.

3.1.1.3 Victor Papanek – emberközpontú innováció és intuitív tervezés

Az ipari formatervezésre összpontosító Papanek először 1972-ben adta ki a „*Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*” című könyvét, kortársai vegyes reakcióitól kísérve. (Papanek, 1985, XVI-39. o.) Papanek könyvében kijelenti, hogy a tervezés társadalmi és erkölcsi felelőssége túlmutat a kézzelfogható produktumon és a profiteredményeken. Papanek álláspontjának nagy része arra a bizonyítékra reagált, hogy „*A közelmúlt design tevékenysége csak múló igényeket és vágyakat elégített ki, míg az ember valódi szükségleteit gyakran figyelmen kívül hagyta.*” (Papanek, 1985, 15. o.) Simon elképzelését megerősítve, hogy mindenki tervez, Papanek ekképpen nyilvánult meg: „*Minden kísérlet arra, hogy a tervezést elkülönítsük, hogy önmagában álló dologgá tegyük,*

ellentét az a tény, hogy a design az élet fundamentális szerkezeti szövetét jelenti.” (Papanek, 1985, 12. o.) Rittel, Webberrel és Simonnal ellentétben azonban Papanek nem foglalkozott a folyamatelméletek, módszerek vagy a tervezés definícióinak részletekbe menő extrapolálásával. Ehelyett Papanek gyakran utalt az innovációra, mint egy olyan megoldásra, amely a komplexitás egyszerűsítésének eredményeképpen jön létre. *„Amikor elegáns megoldásról beszélünk, olyasmire utalunk, amely képes volt a komplexet egyszerűre redukálni.”* (Papanek, 1985, 26. o.) Míg Simon a külső környezet komplex szimulációjából származó kielégítő megoldások keresésére és optimalizálására törekedett, addig Papanek a tapasztalatokban, ismeretekben és intuíciókban talált forrást a problémák lehető legegyszerűbb módon történő megoldásához. (Papanek, 1985, 151-186. o.) Simonnal és Rittelal ellentétben Papanek a tervezés intuitív természetét ragadta meg: *„A tervezés az értelmes rend kikényszerítésére irányuló tudatos és intuitív erőfeszítés”.* (Papanek, 1985, 4. o.) Simon, Rittel és Webber szűkszavú nézőpontjaival ellentétben Papanek szerint a tervezésnek felül kell emelkednie a folyamat módszereken és a legjobb gyakorlat standard modelljein, hogy az erkölcsi felelősséggel és az innovatív egyszerűséggel foglalkozzon inkább.

3.1.1.4 Leonard Bruce Archer – emberközpontú design menedzsment előrevetítése

Archer hozzájárulása a design elmülethez többretű volt. Az eredetileg 1965-ben megjelenő, tervezésről szóló *„Systematic Method for Designers”* című cikkében Archer a design gondolkodás kifejezés egyik legkorábbi említését tette meg. Ebben a cikkben Archer a design elmélet első generációjára jellemző módon, tudományos nézőponon keresztül próbálta meg bemutatni a tervezési folyamatot. Papaneket visszhangozva Archer (1967) megfogalmazta, hogy a tervezés *„célirányos tevékenység, és a tervező a jónak nevezett irányba próbál haladni.”* (50. o.) Habár Archer azt sugallta, hogy a tervezés emberközpontú, és az emberi értékek figyelembevétele mellett érvelt (Archer, 1965, 75. o.; Archer, 1967, 48. o.), mégis az optimalizálás elméletén keresztül közelítette meg a problémákat négy évvel Herbert Simon elméleti megközelítése előtt. (Archer, 1965, 62. o.; Archer, 1967, 50. o.)

Archer (1967) azt is előrevetítette, hogy *„az idő gyorsan közeledik, amikor a design döntéshozatali és menedzsment döntéshozatali technikáknak annyi közös vonása lesz, hogy az egyik nem lesz más, mint a másik kiterjesztése.”* (Archer, 1967, 51. o.) A design menedzsment napjainkban a tervezői szemléletmód előterébe került, és ahogy Archer

megjósolta, a design gondolkodás összefonódott a menedzsment diskurzussal a szervezeti átalakítás tervezésében. (Martin 2009; Liedtka 2000; Beckman, 2007)

Összefoglalva tehát, a Simon, Rittel és Webber, Papanek és Archer által lefektetett elméleti alapoknak a vizsgálata során egyértelműen kiderül, hogy mindannyian, bár jellegzetesen eltérő perspektívából, rávilágítottak a tervezési gyakorlatban rejlő ellentmondásos komplexitásra és a vég nélküli problémákra. Az említett teoretikusok elméleteiből származó tudás alapján arra a következtetésre jutottam, hogy volatilis, bizonytalan, összetett és ellentmondásos (Bennis-Nanus 1985, Barber 1992 id. Baran 2017) világunk fényében a problémák a legjobb esetben is csak kielégíthetőek, nem pedig véglegesen és logikusan megoldhatóak.

3.1.2 A második generáció – a kognitív éra (1980-1990-es évek)

A korszak kiemelt szereplői: Nigel Cross, Donald Schön és Richard Buchanan

A design elméletek második generációja a design kogníció méltatását helyezte előtérbe, valamint ebben az időszakban került sor a design gondolkodás kifejezés első formális megjelenésére is Peter Rowe 1987-es „*Design Thinking*” című könyvében. Fontosnak tartom megemlíteni emellett Lawson (1980) munkájában, hogy bár nem nevezi nevén, a design gondolkodást olyan folyamatként mutatja be, amely kísérletező és információgyűjtő taktikákat alkalmaz a termékek testre szabásához. Habár Lawson definíciója megelőzi Rowe design gondolkodás kifejezésének formális használatát, hasonlóképpen a tervező szakértői szerepére összpontosít az ügyfél igényeinek felmérésében és a lehetséges megoldások tesztelésében. Rowe és Lawson a design gondolkodás belülről táplálkozó egyedi jellemzőire összpontosított, hangsúlyt fektetve arra, hogy az ismeretszerzés és tesztelés gyakorlata a folyamatban ideális eszközzé teszi azt a kielégítő és optimális megoldások megtalálása érdekében.

A korszak design diskurzusának kutatási szempontból releváns taglalásához a továbbiakban Nigel Cross-t, Donald Schön-t és Richard Buchanan-t választottam. Ezek a vezető egyéniségek a design módszertan olyan interpretációit szorgalmazták, amelyek eltávolodtak a designelmélet első generációja által képviselt tudományos, formulaszerű logikától. Helyette az említett kulcsfigurák a tervezési folyamat kognitív aspektusait vizsgálták: az ellentmondásos, intuitív és emberi jellemzőket. Ezek a viták a tervezőre jellemző

hallgatólagos intuíció elemzéséhez vezettek, vagy ahogy Nigel Cross nevezi: a „tudás tervezői módjához”. (Cross 2001, 49. o.)

3.1.2.1 Nigel Cross – intuitív tervezési folyamat és kreativitás

A „*Research in Design Thinking*” című könyvben a design gondolkodás kifejezést szerzői annak a hallgatólagos gondolatmenetnek a jelölésére használták, amelyet a tervezők egy tervezési folyamaton keresztül haladva személyesen tapasztaltak meg. (Cross, Dorst & Roozenburg, 1992, 1. o.) Ebben a könyvben Cross a design és a design gondolkodás kapcsolatát tárgyalta, és azt sugallta, hogy a design gondolkodás voltaképpen a design maga. Nigel Cross azt állította, hogy a tervezés folyamata intuitív. Cross az intuíciót a tervezési gyakorlat unikális jellemzőjeként tekintette, és úgy gondolta, hogy a tervezésnek nem kell a művészetek vagy a tudományok történelmi elméleteire építenie. (Cross, 2001, 55. o.) Cross kiemelte, hogy „*A szakértő tervezők hajlamosak hangsúlyozni az intuíció szerepét a megoldások generálásában, és a kreativitást a design gondolkodás alapvető elemének tekintik.*” (Cross, Dorst & Roozenburg, 1992, 6. o.) Ez a felismerés vezetett ahhoz, hogy Cross (1999) képes volt új design elméletet létrehozni. Az Archer által lefektetett argumentációra építve Cross (1992) azt állította, hogy a design története és folyamatai függetlenek lehetnek a művészettől és a tudománytól: „*Rájöttünk, hogy nem kell a tervezést a tudomány utáztatává változtatnunk, és a tervezést sem kell titokzatos, kifürkészhetetlen művészetként kezelnünk. Tudjuk, hogy a designnak megvan a maga sajátos szellemi kultúrája; saját tervezői módja van annak, hogy mit kell megismerni, hogyan kell azt megismerni és hogyan lehet a tudást gazdagítani.*” (Cross, Dorst & Roozenburg, 1992, 7. o.) Cross a tervezőt elméletének középpontjába helyezte, amely arra készítette, hogy a design praxis kognitív aspektusaira összpontosítson. Cross (1997) kifejtette, hogy a tervezési folyamat egy része kreatív hidak építéséről szól, amelyek összekapcsolják az ötleteket a megoldások kialakításával.

3.1.2.2 Donald Schön – problémakeretezés elmélet és divergens gondolkodás

Schön a tervezés, mint problémamegoldó folyamat megértésének fontosságát hangsúlyozta, azonban a teljes folyamat elemzése helyett – saját kutatói tevékenységemhez hasonlóan – a probléma feltárására és definiálására irányította figyelmét. Schön (1982) a probléma feltárást nem csak a folyamat egy fázisaként írta le, hanem a problémák keretezésének és kontextusba helyezésének módjaként, amely végső soron meghatározza azt, hogy milyen módon

közelítik meg a tervezők a design folyamatot. Schön azzal indokolta álláspontját, hogy: „Amikor a végkimenetel rögzített és egyértelmű, akkor a cselekvésre vonatkozó döntés instrumentális problémaként jelentkezhet. Amikor azonban a végkimenetel bizonytalan és ellentmondásos, akkor tulajdonképpen nincs is megoldandó probléma.” (Schön 1982, 41. o.) – felelevenítve Rittel és Webber (1973) engedetlen problémák elméletét.

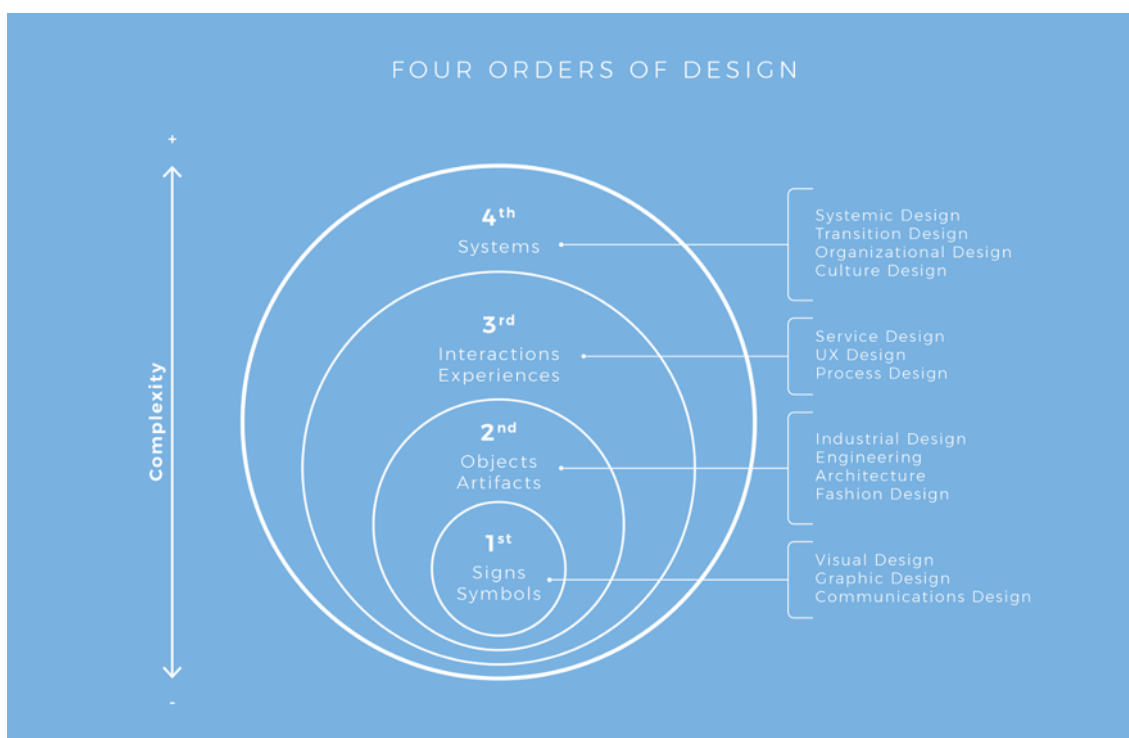
Schön továbbgondolta Rittel és Webber elméletét és az engedetlen problémákat a „mocsaras alföld” metaforáján keresztül jellemezte. Saját terminusaival fogalmazva azt állította, hogy azok a tervezők, akik vállalják a mocsaras alföldek felfedezését: „Szándékosan keverednek bele megfoghatatlan, de döntő fontosságú problémákba, és amikor arra kéri őket, hogy írják le vizsgálati módszereiket, akkor személyes tapasztalatokról, kísérletezésről, intuícioról és a „mocsáron” való átvergődésről számolnak be.” (Schön, 1982, 43. o.) Nyilvánvaló, hogy Schön problémakeretelés elmélete a tervezés intuitív és személyes tapasztalatokból merítkező jellege miatt jelentős. Schön a divergens gondolkodás alkalmazására tett javaslatot a „mocsaras alföldek” kezelésére a tervezési gyakorlatban. (Schön, 1982, 62. o.) Schön tehát a design folyamat klinikai boncolgatásával ellentétben a tervezés intuitív jellegére fektetett hangsúlyt azáltal, hogy a problémák keretelésére összpontosított.

3.1.2.3 Richard Buchanan – a tervezés kiterjedése: a design rendek modellje

Richard Buchanan széles körben gyakorolt hatást az 1992-ben megjelent „*Wicked Problems in Design Thinking*” című tanulmányával, amelyben a design gondolkodás fogalmát tárgyalta. Buchanan a design gondolkodást liberális művészetként írta le, egyedülállóan rugalmas gyakorlattal. (Buchanan, 1992, 5. o.) Foglalkozott a tervezői szemléletmód interdiszciplináris jellegével és a tudományágak integrálásának fontosságával az emberi élet gazdagítása érdekében. (Buchanan 1992, 6. o.) Buchanan Rittel és Webber (1973) engedetlen, „wicked” problémákról szóló leírásából indult ki, de elutasította az olyan első generációs teoretikusok javaslatait, mint például Simon, akik a tervezést tudományként közelítették meg. Buchanan olyan jövőképet vetített, amelyben a design olyan szakmává alakul át, amely: „A tudás konkrét integrációjának felfedezésén keresztül, új produktív célok érdekében ötvözi az elméletet és a gyakorlatot.” (Buchanan, 1992, 6. o.) Buchanan úgy vélte, hogy a kortárs kultúra a design gondolkodás felé fordul tudásért, hogy közelebb jusson az engedetlen problémák (Rittel-Webber, 1973) „megoldásához”. Buchanan kapcsolatot teremtett a tervezői szemléletmód és az innováció között, és magyarázatot adott arra, hogy

az innováció akkor keletkezik, amikor „A kiinduló állapotot a folyamat egy pontján átkeretezik és ezzel új kérdéseket és ötleteket vetnek fel.” (Buchanan, 1992, 11. o.) Az új kontextus teremtés ezen javaslatában visszaköszönnek a korábban ismert design elméletek az innovatív megoldások létrehozásának módszereiről, azaz Cross (1997) analogikus kreatív ugrása és Schön (1982) elmélete a problémakeretezésről.

Buchanan legnagyobb eredménye a tervezési gyakorlat kiterjesztésére vonatkozó elmélet megalkotása volt. A design rendek modelljében a tervezési gyakorlat négy fő rendjére tesz javaslatot, amelyben a design gondolkodás fellelhető, függetlenül attól, hogy a tervezés az adott diszciplína középpontjában áll-e. Ezek a rendek a következők: (1) szimbolikus és vizuális kommunikáció, (2) tárgyak tervezése (3) tevékenységek és szervezett szolgáltatások (4) komplex rendszerek tervezése. (Buchanan, 1992, 9. o.)



19. ábra: Buchanan (1992) Design Rendek modellje, Beltrami (2021) interpretálásában

A design rendek modelljének megfogalmazása az egyik első momentum, amelyben a design gondolkodást explicit módon azonosították a design gyakorlat tipológiájaként. Buchanan elmélete a tervezési gyakorlat négy rendjéről forradalmi keretrendszert alakított ki, és irányt adott a design gondolkodás és a tervezési gyakorlat kiterjesztésének.

A releváns első és második generációs design elméletek áttekintése alapján arra a következtetésre jutottam, hogy habár a kiválasztott teoretikusok a korszakok során eltérő perspektívákat mutattak be, három közös motívumot mégis azonosítani lehet. Az első motívum annak felismerése, hogy a tervezés emberközpontú; emberek hozzák létre, alapvető fontosságú az emberi tevékenység szempontjából, és célja az emberi igények és szükségletek kielégítése. Valamint, hogy a tervezés olyan folyamat, amely a mindennapi életben is megmutatkozik. A második közös jellemző, hogy ezek az elméletek világossá tették, hogy a tervezés egyedülálló munkamódszer, és bizonyítottan indokolt a saját történetének és gyakorlatának birtoklására és alakítására, a művészetektől és a tudományoktól elkülöníthető módon. Végül a harmadik – a kutatási téma szempontjából talán legfontosabb – aspektus, azaz a design gyakorlat összetett és ellentmondásos problémákkal és kérdésekkel foglalkozik. Szembetűnő, hogy minden teoretikus elismerte a tervezési problémák alapjául szolgáló eredendő összetettséget, és hogy a design gyakorlat célja a folyamatosan változó keretrendszerek kielégítése, nem pedig végső megoldások meghatározása.

3.1.3 Design gyakorlat

A design gondolkodás rövid történelmének során a tervező szakterületen belül és azon kívül is számos különböző design specializáció jött létre. (20. ábra, Julier, 2017). Julier „*Economies of Design*” című könyvében beszámol a design atomizációjának jelenségéről, amelynek következtében: „*folyamatosan jelennek meg olyan tervezési szakterületek, amelyek vagy ismeretlenek, vagy akkora átfedésben vannak más szakmai tevékenységekkel, hogy nehéz szétválasztani őket.*” (Julier, 2017, 5. o.)

DESIGN SPECIALIZÁCIÓ ÉS ATOMIZÁLÓDÁS

1970-	1980-	1990-	2000-	2010-
<ul style="list-style-type: none"> interior design textil tervezés divat tervezés 	<ul style="list-style-type: none"> vállalati identitás csomagolás 	<ul style="list-style-type: none"> branding 		
<ul style="list-style-type: none"> belsőépítészeti tervezés grafikai tervezés 	<ul style="list-style-type: none"> kereskedelmi bolt kiállítás tervezés multimédia tervezés design menedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> leisure design élmény tervezés web design 		<ul style="list-style-type: none"> mobil applikáció tervezés
<ul style="list-style-type: none"> bútor tervezés ipari tervezés műszaki tervezés közlekedés tervezés épület design 	<ul style="list-style-type: none"> zöld tervezés 	<ul style="list-style-type: none"> emberközpontú tervezés participatory design konkurens tervezés fenntartható tervezés város tervezés 	<ul style="list-style-type: none"> interakció tervezés szolgáltatás tervezés (service design) design thinking design activism design művészet kritikai design 	<ul style="list-style-type: none"> social design design a társadalmi innovációért stratégiai tervezés szabályozás tervezés (design for policy)

20. ábra: A design specializációk történeti alakulás (Julier, 2017) alapján saját szerkesztés

A design kiterjedése viszont nem azt jelenti, hogy ugyanabból egyre több lesz, sokkal inkább azt, hogy az 1980-as éveket követően a tervezői szakma folyamatosan egyre több szakterületre tevődik át. (Julier, 2017, 5. o.)

A design praxis teljeskörű és mélyreható elemzése túlmutat ennek az értekezésnek a keretein, ezért a design elmélet szelektív vizsgálatához hasonlóan a következőkben csak olyan design specializációkat választottam ki szakirodalmi áttekintés céljából, amelyek a kortárs design gondolkodást az üzleti gyakorlatba ültetés szempontjából meghatározóak, azaz röviden ismertetem (1) a felhasználó-központú tervezés („user-centered design”), (2) az emberközpontú tervezés („human-centered design”) és (3) a szolgáltatás tervezés („service design”) hatását a design gondolkodás kortárs fejlődésére.

3.1.3.1 Felhasználó-központú tervezés – felhasználói élmény

A felhasználó-központú tervezés a felhasználói tesztelés humanista megközelítésén alapult, fókuszába a felhasználók bevonását helyezte a termék vagy rendszer fejlesztése során. Donald Norman a felhasználói tesztelést olyan módszertanná alakította át, amelynek célja a felhasználó igényeinek és érdekeinek megértése. (Norman, 1988, 188. o.) A kognitív tudomány kutatásából merítve Norman a tervezési kérdéseket a felhasználó szemszögéből kezelte, és megalkotta a felhasználó-központú tervezés kifejezést. A „*The Design of Everyday Things*” (2013, első megjelenés 1988-ban „*The Psychology of Everyday Things*” címen) könyvében azt állítja, hogy minden tervezésnek egy egyszerű mentális modellen kell alapulnia, amely „*a felhasználó számára megfelelő*”. (Norman, 2002, 189. o.) Érzésének középpontjában az a meggyőződés állt, hogy: „*Mindennapi tudásunk nagy része a világban van, nem pedig a fejünkben.*” (Norman, 2002, 189. o.) Norman arra törekedett, hogy szándékosan „*láthatóvá tegye a dolgokat*” (Norman, 2002, 206. o.), hogy ennek segítségével lehetővé váljon a felhasználók számára a hibák felfedezése és megfigyelhető legyen akció közben, hogyan keresik a megoldásokat. (Norman, 2002, 216. o.) Norman felhasználó-központú tervezéssel kapcsolatos ideológiája új perspektívát nyitott, amely a termék funkcionális felhasználói tesztelésén túlmutatva a felhasználói élményre kezdett hangsúlyt helyezni. A felhasználói élményre összpontosítva a felhasználó-központú tervezést a viselkedéstudományi tudományágakból kölcsönzött módszerek finomították.

3.1.3.2 Emberközpontú tervezés – empátián alapuló problémamegoldás

Az 1990-es évektől kezdve a felhasználó-központú és az emberközpontú kifejezéseket gyakran egymás szinonimájaként alkalmazták azoknak a módszereknek a megnevezésére, amelyek a végfelhasználókat bevonták a tervezési folyamatba. A módszertan az 1990-es évek végén kezdett igazán fejlődni, és hatásaként a korábban a technológia által vezérelt értékteremtő folyamatot emberi fókuszúvá változtatta.

A két – gyakran felcserélt – fogalom között azonban mégis megmutatkozik némi eltérés. Az IDEO Designkit interpretációja szerint az emberközpontú tervezés egy olyan megközelítés, amely arra összpontosít, hogy teljes mértékben megértse azoknak az embereknek a nézőpontjait, akiknek a tervezés szól, a folyamat minden egyes lépésében. A felhasználó-központú tervezés ezzel szemben elsősorban a felhasználók és a platform/termék kézzelfogható, fiziológiai interakcióira összpontosít. Az emberközpontú tervezés magában foglalja az ember érzelmi vagy pszichológiai preferenciáit is, a felhasználó-központúnál tehát empatikusabb megközelítést jelent.

Friess azt állította, hogy az emberközpontú tervezés (és közvetve a design gondolkodás) valójában nem különbözik más módszerektől: *„Bár a felszínen úgy tűnik, hogy az emberközpontú designnak nincs két teljesen azonos definíciója, néha nagyon nehéz különbséget tenni az emberközpontú megközelítések két állítólag megkülönböztető definíciója között.”* (Friess, 2009, 42. o.) Az emberközpontú tervezésre jellemző a kvalitatív és kvantitatív felhasználói adatokra való támaszkodás, amely erodálhatja a tervezési gyakorlat autoritását – háttérbe szorítva a tervezői intuíció szerepét – a döntéshozatal és az innovatív folyamat során. (Friess, 2009, 40. o.) Friess (2009) vitatta, hogy az emberközpontú tervezés következménye az empirikus megbízhatóság, amely megfosztja a tervezőket retorikájuktól, és passzív szemlélőre redukálja őket. (Friess, 2009, 45. o.)

Az emberközpontú tervezés, a felhasználó-központú tervezés és a design gondolkodás ugyanabból a meggyőződésből indul ki: a felhasználónak – és a felhasználó iránti empátiának és megértésnek – minden tervezési döntés középpontjában kell állnia. Nehéz azonban különbséget tenni az emberközpontú tervezés és más felhasználó-központú vagy együttműködésen alapuló tervezési gyakorlatok között. A szolgáltatás tervezés tette lehetővé, hogy az emberközpontú tervezés újraértelmezze jelentését, és azzá fejlődjön, amit ma a kortárs design gondolkodás alapjaként értelmezünk.

3.1.3.3 Szolgáltatás tervezés – holisztikus értékteremtés

A felhasználói élményre fordított figyelem formálta azt a feltörekvőben lévő tervezési módszertant, amelyet szolgáltatástervezésnek neveznek. A szolgáltatástervezés számos tervezési területet magába olvasztott pl. terméktervezés, interakció tervezés, élménytervezés, különösen miután az üzleti szféra ügyfél- illetve szolgáltatásközpontú stratégiák irányába váltott a domináns termékközpontú megközelítés helyett. A vállalatok elkezdtek termékeiket és szolgáltatásaikat életciklus szemlélettel vizsgálni, tehát az értékteremtési folyamatot nem zárták le a termék/szolgáltatás értékesítésével, hanem foglalkozni kezdtek azzal, mi történik használat közben. (Kimbell, 2010, 3. o.) Ez arra irányította a figyelmüket, hogy megértsék, mit csinál egy felhasználó egy termékkel vagy szolgáltatással, beleértve a termékkel/szolgáltatással kapcsolatos tevékenységekhez kapcsolódó felhasználói utakat („user journey”) és a megtapasztalt élményt is. Kimbell annak is hangot adott, hogy a szolgáltatás és a termék közötti különbségtétel ebben a megközelítésben irrelevánsá válik, mivel a szolgáltatás-domináns logika felfogása (Vargo-Lusch, 2004, 2008) alapján tulajdonképpen minden szolgáltatásnak tekinthető, ami szerepet játszik az értékteremtésben. (Kimbell, 2010, 3. o.) Ez a nézőpont a felhasználó-központú tervezésből származik, amely a felhasználók szükségleteit és igényeit hangsúlyozta. A szolgáltatás azon fogalmi interpretációja, amely magában foglalja mind a terméket, mind a rendszert, új és holisztikus megközelítés lehetőségét nyitja meg a tervezési gyakorlatban, és komplex szolgáltatási problémák megoldására összpontosít. (Kimbell, 2009; Kimbell, 2010)

A szolgáltatás tervezéssel kapcsolatos összes említés egybehangzóan állítja, hogy a szolgáltatás tervezés módszerei holisztikus megközelítést alkalmaznak. A szolgáltatás tervezési folyamatban részt vesznek a tervezők, a felhasználók és minden olyan kulcsszereplő, aki érintett az adott szolgáltatásban, tehát aki valamilyen módon befolyással bír a szolgáltatás eredményére. A vizuális eszközök, mint például az ügyfélút térképek, mestertervek, empátia térképek, forgatókönyvek és strukturált gondolatterek szintén központi szerepet játszanak a szolgáltatás tervezési gyakorlatban. Ezek a vizuális módszerek segítenek a tervezőknek és üzleti döntéshozóknak elképzelni, hogyan néz ki a felhasználók szemszögéből egy szolgáltatás interaktív életciklusa, valamint rendszerbe és kontextusba helyezve, strukturált módon adnak átfogó betekintést a felhasználói élménybe. Ez a gyakorlat eltér azoktól a részvételi módszerektől, amelyek pusztán egy kézzelfogható dolog vagy technikai rendszer és felhasználója közötti konkrét interakcióra összpontosítanak. A szolgáltatás tervezési gyakorlatban a felhasználó bárki lehet: ügyfél, alkalmazott, pénzügyi

döntéshozó, beszállító – praktikusán bárki, aki részt vesz a szolgáltatással kapcsolatos értékteremtési folyamatban. A szolgáltatás tervezési módszerek nagy részét az antropológiától kölcsönözték vagy az alapján dolgozták ki. (Kimbell, 2010, 9. o.; Friess, 2009, 41. o.) A szolgáltatás tervezési folyamat a személyes tapasztalatból táplálkozó, „a tudás tervezői módja” (Cross, 2001) helyett az etnográfiai vizsgálati módszerek használatára tért át az emberek és élményeik jobb megértése érdekében. Mint ilyen, az alkalmazott módszerek célja a szolgáltatással kapcsolatos összes változó és érintett személy mélyreható megértése.

3.1.4 Kortárs design gondolkodás – a modern reinterpretáció (2000 után)

A korszak kiemelt szereplői: David Kelley, Tim Brown, az IDEO és a Hasso Plattner Institute of Design – Stanford d.school, Jeanne Liedtka és Roberto Verganti

A kortárs design gondolkodást szemléletmódként, folyamatként és módszerként egyaránt interpretálják. A korábbiakban említett tulajdonképpeni összes megközelítés együttesen járult hozzá ahhoz, hogy a design gondolkodásról átfogó képet lehessen kialakítani. Ez kreatívan közelíti meg a problémamegoldást az emberi igények és motivációk figyelembevételével, a probléma keretezésével, a kereteken kívüli gondolkodással és a teszteléssel, különös hangsúlyt fektetve a gyors, nem pedig a tökéletes megvalósításra.

A tervezői szemléletmód módszertana nagymértékben támaszkodik a belső gyakorlataira, valamint külső, például az antropológia és a viselkedéstudomány kutatási módszereire. (Shluzas, Steinert & Katila, 2014, 136. o.; Lockwood, 2010, xi. o.) Ennek a trendnek az alapja egy emberközpontú, multidiszciplináris gyakorlat elfogadása, amely empatikusabb módon keretezi újra és helyezi új kontextusba a problémákat az innovatív lehetőségek felfedezése érdekében. Az emberközpontú megközelítést napjainkban a design gondolkodás egyik legfontosabb szempontjaként vizsgálják, mivel a vezető szerepet betöltő Stanford d.school is nagy hangsúlyt fektet a design gondolkodás innovációjának emberközpontú tervezési folyamatára.

Számos kortárs teoretikus tett kísérletet a design gondolkodási folyamat újraértékelésére. A tervezői szemléletmód újraértelmezései hangsúlyozzák az abduktív gondolkodást, a pragmatikus elméletet és a probléma-megoldás terek iteratív egymásra hatását.

3.1.4.1 David Kelley – multidiszciplináris kreativitás

David Kelley az IDEO design ügynökség alapítója, valamint a Hasso Plattner Institute of Design (d.school) társalapítója a Stanford Egyetemen. Nevéhez köthető a kortárs design gondolkodás alapkövetétele. A tervezői szemléletmódot a kreatív ötletgenerálás módszerének tekinti, amelynek során nemcsak új ötletek, hanem áttörést jelentő ötletek születhetnek, különösen az összetett projektek, összetett problémák újragondolásával. (Camacho, 2016) A vele készített interjúban azt nyilatkozta, hogy a design gondolkodás kifejezés szinte véletlenül született újjá. Korábban design módszerként hivatkozták, ami kisebb érdeklődést váltott ki a felfogással szemben. Figyelmet akkor szerzett magának, amikor a tervezői és szemléletmód szavakat összeillesztették, népszerűvé pedig azután vált, hogy Tim Brown „Change by design” című könyve 2009-ben megjelent. (Camacho, 2016) Kelley szerint a designhoz hasonlóan, a design gondolkodásnak is számtalan homályos interpretációja alakult ki, és szinte minden gyakorló szakember kicsit mást ért a kifejezés alatt. (Camacho, 2016)

Kelley elismerte, hogy a tervezési gondolkodás kifejezésnek kettős eredete, jelentése és alkalmazása van. (Camacho, 2016) Ezt a következőképpen fogalmazta meg: van (1) design gondolkodás, amelyet az építészet és a mérnöki tudományok területén használnak új eszközök tervezéséhez, és van (2) design gondolkodás, amelyet a vállalkozások az új termékek és szolgáltatások innovációjához használnak. Az építészet és a mérnöki tudományok területén használt tervezési gondolkodást Arnold, Archer és Simon támogatta, és először az 1960-as években alkalmazták. A design gondolkodás második alkalmazását pedig Kelley alapította, 2001 körül. (Brown & Wyatt, 2010)

A design gondolkodás innovációs megközelítésként való alkalmazása az évek során egyre terjedt, és ma már a legkülönbözőbb problématerületekben és vállalati szektorokban alkalmazzák.

3.1.4.2 Tim Brown – empatikus szervezeti kultúraváltás

Tim Brown úgy közelíti meg a design gondolkodást, mint egy „tudományágat, amely a tervező érzékenységét és módszereit használja az emberek igényeinek összehangolására azzal, ami technológiailag megvalósítható, és amit egy életképes üzleti stratégia átalakíthat ügyfélértékké és piaci lehetőséggé.” (Brown, 2008).

Tim Brown (2009) kritizálta az emberközpontú tervezést abból az aspektusból, hogy az csak az alapvető szükségletek és vágyak megismerésére korlátozódik, mivel az emberek olyan nagyszerűen alkalmazkodnak a sokszor kényelmetlen valósághoz, hogy észre sem veszik, és ezért nem tudnak hűen nyilatkozni valódi vágyaikról, látens szükségleteikről. (Brown, 2009) Ez egyrészt oda vezethet, hogy a vállalatok lényegében értelmetlen termékek fejlesztésébe fognak, majd meg akarják győzni az embereket arról, hogy „vásároljanak meg szükségtelen dolgokat, olyan pénzből, amellyel nem rendelkeznek, olyan emberek lenyűgözése érdekében, akiket ez nem érdekel.” - Victor Papanek (2005) id. Tim Brown (2009, 21. o.) Másrészt pedig szükség van a hagyományostól (pl. fókuszcsoportok, felmérések) eltérő kutatási technikákra, amelyek segítenek rálátást szerezni ezekre a látens szükségletekre. Brown (2009) szerint ehhez a tervezőnek három, egymást kölcsönösen erősítő elemet kell használnia a sikeres tervezési program során: a megfigyelést: „figyelni, hogy az emberek mit nem tesznek, hallgatni azt, amit nem mondanak” (Brown, 2009, 43. o.), a mély megértést és az empátiát.

Brown az empátiát tartotta talán a legfontosabb különbségnek az akadémiai gondolkodás és a design gondolkodás között. Azt állította, hogy a tervezés során „nem új ismereteket próbálunk generálni, elméletet tesztelni vagy tudományos hipotézist validálni, hanem a megfigyeléseket megértésre, a megértést pedig olyan termékre és szolgáltatásra fordítani, amelyek képesek javítani az emberek életét.” (Brown, 2009, 49. o.)

Az empátia lényege az üzleti világban az, hogy a szervezet az ügyfél szemüvegén keresztül lássa, tapasztalatain keresztül értse és érzelmeiken keresztül érezze a valóságnak azt a szeletét, amelyben az ügyfél él és használja termékét, szolgáltatását. Ez a perspektíva-váltás biztosítja azt, hogy a szervezet – ismeretlen terepre evezve – a tervezés során elkerülje a középszerű rutin megoldásokat.

3.1.4.3 Jeanne Liedtka – design menedzsment és kockázatcsökkentés

Liedtka és Ogilvie (2011) „*Designing for Growth: a Design Thinking Tool Kit for Managers*” című könyvükben demisztifikálták a design és a design gondolkodás körüli mítoszt, praktikus módon ismertették a tervezői szemléletmódot és attitűdöt; üzleti nézőpontból értelmezték a design gondolkodás fogalomtárát és a tervezési folyamathoz rendelt módon mutatták be a különböző technikákat. Ezzel kísérletet tettek arra, hogy az elméleti áttekintés során ismertetett hiányosságokat a gyakorlatba ültetést illetően pótolják, azaz konkretizálják a módszertant. Szemléltető esettanulmányokon keresztül (például

Apple, IDEO, IKEA, AARP, Swisscom) mutattak be kézzelfogható megvalósítási mintát arra vonatkozóan, hogyan lehet a kiszámítható körülmények között jól működő lineáris problémamegoldási modellt kiegészíteni a design gondolkodás által kínált kreatív megközelítéssel, amely megteremtheti a sokszor ismeretlen paraméterek között létező komplex problémák megoldásának és a magas kockázati faktorok minimalizálásának lehetőségét. Liedtka és Ogilvie (2011) a gyakorlati tapasztalataik és megfigyeléseik alapján Tim Brownhoz hasonlóan úgy gondolták, hogy a fenntartható sikeres üzleti gyakorlathoz nélkülözhetetlenné vált a design gondolkodás praxisának bevezetése a fenntartható növekedés és a kockázatcsökkentés érdekében.

3.1.4.4 Roberto Verganti – design-vezérelte radikális innováció

Ezzel szemben Roberto Verganti (2009) az innováció menedzsment egy új irányát fogalmazta meg, amelyet design-vezérelt innovációnak nevezett. Verganti a tervezést saját értelmezésében a dolgoknak értelmet adó fogalomként definiálta, és úgy vélte, hogy az emberek nem termékeket vásárolnak, hanem jelentést, értelmet, azaz a dolgokat nem kizárólag használati értékük, hanem mély érzelmi, pszichológiai és szociokulturális értelmezésük miatt veszik meg. Az általa képviselt innovációs irányzat nem törekszik a felhasználói igények megismerésére, mert az a célja, hogy az innováció tárgyát képező produktum jelentésének radikális megváltoztatásával az artikulálatlan (látens) szükségletek kielégítésére tegyen kísérletező javaslatokat. A fejlesztések irányát így szerinte a felsővezető személyes kultúrája, a produktumról alkotott víziója és az általa irányított design diskurzus határozza meg.

Később Donald Norman és Roberto Verganti (2012) tanulmányt tett közzé az innovációról „*Incremental and Radical Innovation: Design Research Versus Technology and Meaning Change*” címmel. Norman és Verganti ebben megvitatták az inkrementális és a radikális innováció közötti különbségeket, azzal érvelve, hogy a radikális innováció olyan folyamat, amely a technológiai és jelentésvezérelt változásokra támaszkodik, az inkrementális innováció pedig egy megújító folyamat, amely emberközpontú módszereket foglal magában. Norman és Verganti felhívták a figyelmet arra, hogy a tervezői közösséget általában jobban érdekli a radikális innováció, mint az inkrementális, és mint ilyen, a design gondolkodást a radikális innováció egyik formájaként jellemezték. (Norman-Verganti, 2012, 6. o.) Norman azonban rámutatott arra, hogy az emberközpontú folyamatok révén nem hoztak létre radikális innovációkat, így a tervezési gondolkodás nem lehet a radikális innováció

folyamata. (Norman-Verganti, 2012, 6. o.) Norman kifejtette, hogy ez nagyrészt annak a ténynek köszönhető, hogy az emberközpontú tervezés a már „ismert hegyek meghódítását” jelenti, a radikális innováció pedig új hegyek felfedezését igényli, amelyre nagyon ritkán (5-10 évente egyszer) kerülhet sor. (Norman-Verganti, 2012, 6. o.) Ez alapján arra következtettek, hogy az emberközpontú módszerek túlnyomórészt az emberek meglévő mentális térképein keresztül tárják fel a problémákat, a radikális innováció viszont olyan terepen mozog, amelyhez még nincs térkép.

Norman hozzátette még azt is, hogy az inkrementális innováció által teremtett érték „szükséges ahhoz, hogy a radikális ötletet olyan formává alakítsuk át, amely elfogadható a korai elfogadókat követők számára.” (Norman-Verganti, 2012, 6. o.) Az inkrementális innováció különösen fontos az alkalmazkodóképesség, a folyamatos fejlesztési képesség és a termék vagy szolgáltatás gyakorlati megvalósítása szempontjából, amelyhez viszont a design gondolkodás hasznos módszernek bizonyul.

Összefoglalva tehát, Kelley, Brown, az IDEO és a Stanford Egyetem Hasso Plattner Design Intézetének munkája megalapozta a design gondolkodás jelenlegi gyakorlatát. Míg Kelley a design gondolkodás kifejezést hozta létre, Brown munkája széles körben elfogadott tudományos irodalmat biztosított a terület számára. Hasonlóképpen, az IDEO és a Stanford Egyetem Hasso Plattner Design Intézete vezette a keretrendszer elfogadását az üzleti és menedzsment képzési szektorban egyaránt. Liedtka és Norman elsősorban az inkrementális innováció támogatására szorgalmazták a tervezői szemléletmód üzleti gyakorlatba ültetését, Verganti viszont elrugaszkodott a design gondolkodás emberközpontú megközelítésétől, és létrehozta a jelentésváltoztatáson alapuló radikális innováció koncepcióját, amelynek mozgórugóját az interdiszciplináris design diskurzusban látta.

3.2 A design gondolkodás kritikái

Ahogy arra a *Design érték és üzleti haszon* című fejezetben és a jelen fejezet korábbi szakaszaiban utaltam, a design gondolkodás gyakorlatba ültetésének kevés mérhetően sikeres példája van, különösen a hazai üzleti világban. Ennek egyik oka, hogy nincs kiforrott gyakorlati módszer annak mérésére, hogy a javasolt megoldások valóban működtek-e, másik oka pedig, hogy nehéz elkülöníteni a design hatását, amelyben a fogalmi definiálatlanság is közrejátszik.

Nussbaum (2011), a design gondolkodás egykori szószólója, újabban "sikertelen kísérletként" hivatkozik rá. A sikertelenség okát abban látja, hogy a vállalatok által felkapott tervezői szemléletmód olyan torzuláson ment keresztül, amelynek az eredményeképpen egy lineáris, jóváhagyási kapukhoz kötött, szó szerint alkalmazott módszertanná alakult át, amely legfeljebb egy „n+1-edik innovációra” képes. Nussbaum érvelése az akadémiai design gondolkodás felhígulására mutat a tervezési szakterületeken és az üzleti kontextusban egyaránt, amely végső soron erodálja a tervezői szemléletmód hatásképességét az alkalmazás és a szabályok tisztázatlansága miatt.

Annak ellenére, hogy a design gondolkodás támogatói azt állítják, hogy a módszertan támogatja az új és még jobb ötletek kidolgozását, a kritikusok azzal érvelnek, hogy a tervezői szemléletmód segítségével generált ötleteket más eszközökkel is elő lehetett volna állítani. A tervezői szemléletmódot az üzleti életben hétköznapi és fajsúlyosabb kritika egyaránt éri. Gyakran hangoznak el olyan kijelentések, mint például: (1) a design gondolkodás csak egy hóbort, (2) a tervezői szemléletmód működőképes, de nem új megközelítés, (3) gyorsabb eszközökkel is lehet ötleteket generálni (4) a folyamat sikere a résztvevők intellektuális képességén múlik (5) a tervezői szemléletmód ugyanazon módszerei és folyamata nem ugyanazokra az eredményekre vezetnek, (6) a tervezői gondolkodás nem hoz létre valódi innovációt, (7) túl sok a gondolkodás és tervezés, mielőtt megvalósításra kerül sor.

Sok esetben a szemléletmód és a módszertan, valamint a folyamat lazán vett gyakorlati használata jelenti a sikertelenség forrását. Ezeket példázzák az alábbi megfigyelések:

(1)

A design folyamat széles körben elterjedt sematikus ábrázolásai az ismerős lineáris megközelítés illúzióját keltik, így nincsenek iterációk, nincs kísérletezésből származó visszacsatolás és tanulás.

(2)

A tervezői szemléletmódtól egy 2-3 napos sprint során várnak megoldást egy komplex problémára, így közepszerű ötletek jutnak megvalósítási fázisig szubjektív értékelést követően, akár tesztelés nélkül.

(3)

Emberközpontú eredményt várnak emberközpontú inputok nélkül: mély megértést nélkülöző, másodkézből származó információkat vagy gyors kutatási módszereket használnak az időigényes megismerési folyamat helyettesítésére pl. fókuszcsoportok etnográfia helyett, ha egyáltalán sor kerül kutatásra.

(4)

A probléma feltárását az üzleti felvetés visszaigazolásra és nem problémakeretezésre alkalmazzák: figyelmen kívül hagyják a gyökérok felfedezéséből származó megfelelőbb probléma definíciót, ha egyáltalán foglalkoznak a megoldandó probléma helyességével.

(5)

A tervezői szemléletmódot egyszerű problémák megoldására alkalmazzák, amelyeknek volnának megfelelőbb, hatékonyabb megoldási módszerei: korlátozottan mutatkozhatnak meg a tervezői szemléletmód unikális megközelítésének előnyei.

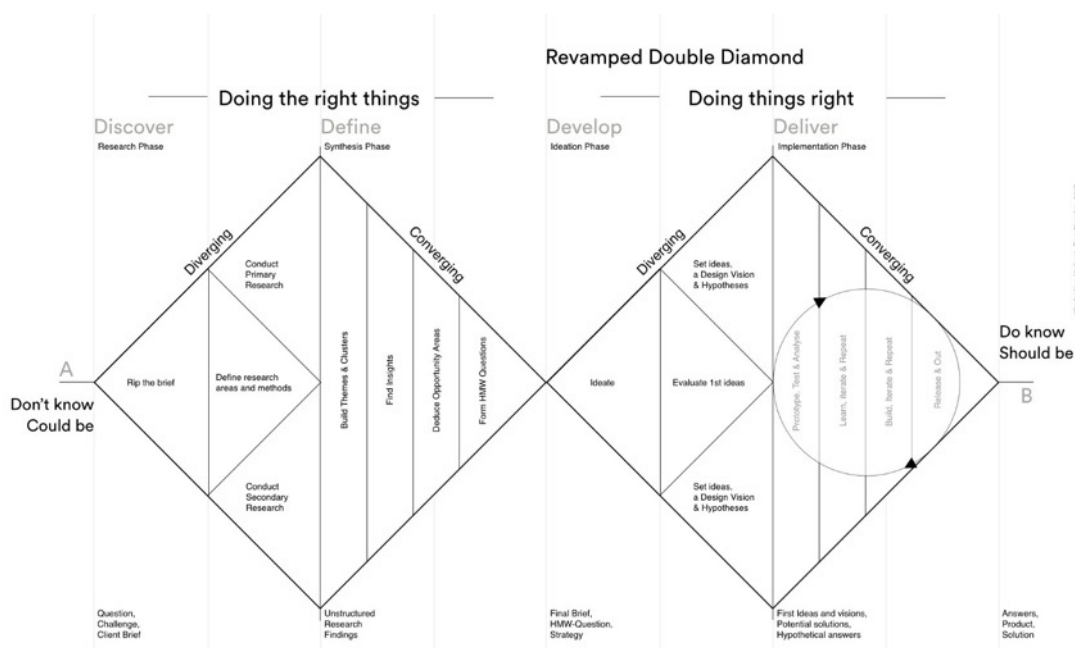
(6)

Mindenki tervezőnek nevezi ki magát, aki olvasott már néhány cikket a design gondolkodásról, vagy elvégzett egy kurzust, esetleg részt vett egy műhelymunkában, így hozzá nem értő vélemények formálják a design gondolkodás megítélését és alkalmazási potenciálját.

Vita tárgyát képezi tehát szakmai körökben, hogy tervező és nem tervező egyaránt lehet-e design gondolkodó. A fogalom definiálási problémájához hasonlóan erre sem létezik egzakt válasz. Lawson (2006) „*How Designers Think*” című könyvében kifejtette, hogy ez az egyedülálló szemléletmód tanult készség. Porcini és Norman pedig egyaránt vitatták azt az elképzelést, hogy a design gondolkodó nem feltétlenül tervező, és hogy nem minden tervező design gondolkodó is. (Porcini, 2009; Norman, 2010)

4 Kontextuális ügyfélmegértés

Az értékajánlat tervezés a klasszikus üzleti – belülről kifelé, azaz a saját képességei és folyamatai alapján gondolkodó – szemléletmódból kiindulva általában a folyamat közepén, egy ötlettel kezdődik. A kutatás retrospektív módon azt a célt szolgálja, hogy visszaigazolja az eredeti ötlet piaci potenciálját, azaz megvizsgálja, hogy van-e olyan célközönség, amely rendelkezik olyan problémákkal, amelyekre az ötlet megoldást nyújthat – anélkül, hogy ezeket a problémákat explicit módon artikulálnák. A tervezői szemléletmódnak pedig ebben az esetben az a feladata, hogy a megoldást a lehető legjobb módon tervezze meg. Anélkül, hogy az üzlet valaha megkérdőjelezné, hogy egyébként jó probléma megoldásába (21. ábra) fekteti-e az erőforrásait. Ezt a felfogást illusztrálja Nessler (2016) a Design Council Dupla Gyémánt keretrendszerének átdolgozásával. A problématerben azzal foglalkozik, hogy megtalálja a jó problémát, a megoldási térben pedig arra fókuszál, hogy utána ezt jól valósítsa meg.



21. ábra: Átdolgozott Dupla Gyémánt-modell (Nessler, 2016)

Az emberközpontú megközelítés viszont ehhez képest fordított módon, azaz kívülről befelé gondolkozik. Tehát az emberi szükségletek és igények kielégítésére fókuszál. Az ügyfélközpontú stratégiát követő szervezeteknek először az üzleti érdeklődés középpontjában álló problémater vagy egy konkrét problémafelvetés vizsgálatával kell az értékajánlat tervezéséhez foglalkozniuk. Tehát először azonosítani szükséges a „jó

problémát” (21. ábra) a lehetséges megoldandó problémák közül, majd ennek a problémának több lehetséges megoldását megvizsgálva, tesztelni és kiválasztani a legmegfelelőbbet.

Az ügyfelek megértésének gerincét az értékajánlat tervezés során elsősorban a klasszikus vásárlói (demográfiai, motiváció vagy érték alapú, esetleg használati és attitűd szempontokat kombináló) szegmens kutatások, illetve a saját adatbázison történő ad hoc felmérések és a javarészt tranzakcionális ügyféladatok elemzése jelenti. A klasszikus metódus hátránya, hogy nélkülözi a helyzetfüggő elemeket, illetve nem veszi figyelembe a viselkedési mintákat és mentális modelleket, amelyek valójában vezérlik a fogyasztói döntéshozatalt (Leach, 2018). A marketing szegmentáció a piaci igény felmérésére alkalmas, arra viszont nem, hogy meghatározott kontextusban (pl. az adott szolgáltatással összefüggésben) támpontot adjon a fogyasztók céljainak, motivációinak, a fogyasztói magatartás és döntési mechanizmus megértéséhez. Márpedig erre a korábban hivatkozott, szinte egyszemélyes szegmensek igényeinek egyedi kiszolgálása miatt szükség lenne. Erre a perszóna kutatás alkalmasabb módszer, mivel ennek során a fogyasztói viselkedést kontextuális kutatási keretek között, in situ lehet megfigyelni, vizsgálni, ahogy Leach (2018) is javasolja. A következőkben a szakirodalom segítségével ismertetem a perszóna fogalmát és módszerét, majd kifejtem a perszóna megközelítés alkalmazásának előnyeit és nehézségeit az ügyfélmegértés támogatásában az értékajánlat tervezés során, valamint az alkalmazást ért kritikákat.

Tudományos körökben viszonylag kevés figyelmet szenteltek a perszóna módszernek annak ellenére, hogy a felhasználó-központú design területén széles körben használják, és az ügyfélközpontú üzleti stratégiákat támogató ügyfélmegértés alkalmasabb eszközének tekintik a szokásosan használt fogyasztói kutatás módszereivel szemben. A perszóna módszerrel kapcsolatban viszonylag kevés az alkalmazott kutatás és a szakirodalom nem sok bizonyítékot szolgáltat a módszer hatékonyságára. (Chapman-Milham, 2006; Long, 2009) A rendelkezésre álló szakirodalom leginkább a módszer érdemeinek és használatának leíró magyarázatára összpontosít. (Cooper, 1999; Cooper-Reimann, 2014; Pruitt-Adlin, 2006) A metódus számos szószólója, köztük Cooper is, anélkül jegyezte fel a módszer sikerét, hogy feltárta volna hatékonyságának forrását. (Grudin, 2006)

4.1 A perszóna fogalma

A perszónák fogalmát, amely egy felhasználót megszemélyesítő eszköz, Alan Cooper 1999-es „*The Inmates Are Running the Asylum*” című könyvében vezette be. Először a szoftveriparban szerzett népszerűséget, majd hamarosan átkerült más tudományágakba, beleértve a tervezési szakterületeket, különösen a felhasználó-központú megközelítéseket alkalmazó specializációk területén. (Cooper et al., 2014) A perszónákat és a tervezői szemléletmód felhasználókat reprezentáló egyéb módszereit (pl. részvételen alapuló megközelítések, forgatókönyvek) meglehetősen széles körben alkalmazták a felhasználó-központú tervezésben, valamint a marketingben és a márkáépítésben, bár a perszónák pontos felépítése és használata leírásukban és részleteiben változatos volt. Ezen erőfeszítések egyike sem írta le azonban olyan mélységben és részletesen a perszónákat, mint Cooper megközelítése, ezért elméleti és gyakorlati vizsgálódásom során ezt tekintem kiindulópontnak.

A perszónák fiktív, ugyanakkor reprezentatív felhasználói profilok, avagy archetípusok, amelyek a célfogyasztók, a felhasználók viselkedési mintáinak ábrázolásán keresztül segíthetnek az adott embercsoport értékeinek és attitűdjeinek jobb megértésében egy konkrét értékajánlattal – egy termék vagy szolgáltatás használatával – összefüggésben. A perszóna profilok valós felhasználók ismeretén alapulnak, és körültekintő kutatásra van szükség a perszónák létrehozása előtt annak biztosítása érdekében, hogy azok a felhasználók valóban jó reprezentációi legyenek, nem pedig a perszónákat megalkotó tervező vagy a kutatók véleményének tükröződései. A perszóna profilok nem az összes vizsgált felhasználó átlagát jelentik, hanem olyan viselkedésen alapuló karaktereket, amelyek egy adott célcsoport kulcsfontosságú jellemzőit testesítik meg. (Brechin, 2002) A perszónák egy – például értékajánlat tervezési – projekt azon szakaszaiban a leghasznosabbak, amikor a valódi felhasználókat nem könnyű elérni pl. egy döntéshozatal támogatására. A perszónák teszik ilyenkor lehetővé a tervezők vagy a fejlesztők, de akár az üzleti döntéshozók számára is, hogy a perszónákra fókuszálva az adott értékajánlatot használó ügyfelek igényeit tartsák szem előtt, nem pedig saját meglátásaik, preferenciák, vagy az üzleti érdekek alapján hozzanak meg a felhasználókat érintő döntéseket.

A perszónák segítenek közös megértést és nyelvet kialakítani egy konkrét kontextusban, amelyet az adott értékajánlat keretei határoznak meg. Az arc nélküli felhasználók helyett az értékajánlat fejlesztés és a döntéshozatal egy konkrét, megszemélyesített perszónára

összpontosíthat, amelynek meghatározott jellemzői vannak. (Cooper et al., 2014) A perszónák felhasználói archetípusokként önmagukban is javíthatják az ügyfélmegértést és az empatikus döntéshozatalt a tervezési folyamat során, de még hatékonyabb eszközt jelentenek, ha más felhasználói kutatási és reprezentációs eszközökkel együtt használják őket. A perszónák konkrét módszert kínálnak más eszközökből származó adatok összefoglalására és közvetítésére, beleértve például a piaci szegmentációt, a részvételen alapuló kutatást, a kontextuális tervezést és a forgatókönyveket, újabban pedig az ügyfélkapcsolat-menedzsment adatbázisán keresztül gyűjtött adatokat.

A felhasználók absztrakt reprezentációinak létrehozása azonban nem új koncepció. A piaci szegmentációt az 1960-as évek óta alkalmazzák. (Pruitt-Adlin, 2006) A szegmentációs gyakorlat fejlesztése a termelésorientált tömegmarketing után helyezkedik el a történelmi időkben. (Kotler 1984, 250-251. o.) A piac méretének növekedésével a gyártók termékeik különböző variációival jöhettek a piaci színtérre, és számos demográfiai és pszichográfiai piaci szegmens sajátos igényeit elégíthették ki. A koncepció a technológiai fejlődéssel együtt fejlődött, lehetővé téve a marketing szakemberek számára, hogy még jobban szűkítsék a piaci szegmenseket, és ezáltal személyre szabottabb üzeneteket közvetítsenek, és a lehető legtöbbet hozzák ki marketing erőfeszítéseikből.

A piaci szegmentáció az egyéneket csoportosítja annak érdekében, hogy meghatározza azokat a fogyasztói típusokat, amelyek a legnagyobb valószínűséggel fogékonyak egy adott termékre vagy marketing tevékenységre. A szegmenseket általában demográfiai és földrajzi változók, például életkor, nem, faj, hely és életmód szerint osztályozzák. Bár ezek a mennyiségi adatokon alapuló ábrázolások nagyon részletesek lehetnek, általában nem tartalmazzák az egyén olyan céljait és szükségleteit, amelyek elég specifikusak ahhoz, hogy megalapozott tervezési döntéseket lehessen alapozni rájuk. (Brechin, 2002; Pruitt-Adlin, 2006) A szegmentálás értéke abban rejlik, hogy a piaci igény felmérésén túl biztosítja, hogy a márkaüzenetek vagy termékek a megcélzott fogyasztókhoz jussanak el, ugyanakkor kevésbé hasznos annak megértésében, hogy mi befolyásolja a vásárlói viselkedést és döntéshozatalt. A perszóna ezt az aspektust tárja fel, és azt teszi lehetővé, hogy zsigeri megértés, empátia alakuljon ki az üzlet részéről az ügyfél mögött álló ember irányába, és ezáltal az értékajánlat tervezés középpontjába elsőként az ember kerüljön a technológiai lehetőségek vagy az üzleti célok helyett. A 22. ábra sematikus módon illusztrálja a szegmens és a perszóna közötti tartalmi hasonlóságokat és a lényegbeli eltérést.



ábra 1: Szegmens és perszóna ügyfélreprezentációk összehasonlítása (Cooper et al. 2014 alapján saját szerkesztés)

A piaci szegmentáció és a perszónák kiegészíthetik egymást a termék tervezésében és marketingjében. Míg a piaci szegmensek a piac mennyiségi bontásán keresztül ismerik fel az attitűdöket és a vásárlási szokásokat, a perszónák a viselkedés kvalitatív vizsgálatával azonosítják a lehetséges használati mintákat és motivációkat. (Brechin, 2002) Ezenkívül a piaci szegmentáció hagyományosan a demográfiai és földrajzi hasonlóságok körül alakul ki. A perszónák azonban olyan emberek csoportját képviselik, akiknek közös céljaik vannak, és akár drasztikusan eltérő demográfiai vagy földrajzi jellemzőkből állhatnak. (Pruitt-Grudin, 2003; Rönkkö et al., 2004)

4.2 A perszóna megközelítés erősségei

A perszóna megközelítés erősségei az ügyfélmegértés támogatásában sokrétűek. A következőkben a módszer hozzáadott értékének három vetületét: azaz (1) az empátia és az elköteleződés kialakítása, (2) a kommunikáció javítása, valamint (3) a fókusz és a folytonosság biztosítása területén kifejtett hatását mutatom be röviden.

4.2.1 Empátia és elköteleződés

Norman úgy véli, hogy a perszónák egyik fő értéke az empátiás fókuszt kialakítása a tervezési folyamatban. (Pruitt-Adlin, 2006) Az emberekkel való együttérzés képességét az emberek érzéseinek megértése biztosítja, más szóval olyan tudás, amelyet nem lehet könnyen szavakkal kifejezni. (Sanders 2001; Nielsen, 2002) Az „*Encyclopedia of Social Psychology*” című könyvükben Hodges és Myers (2007) a szimpátiától megkülönböztetve a következőképpen interpretálják az empátia fogalmát: „Az empátiát gyakran úgy határozzák meg, mint egy másik személy tapasztalásainak megértését azáltal, hogy elképzeljük magunkat a másik személy helyzetében. Az egyik úgy érti a másik személy élményét, mintha azt önmaga tapasztalná meg, de anélkül, hogy azt önmaga ténylegesen megtapasztalná. Különbséget teszünk magunk és mások között. Ezzel szemben az együttérzés magában foglalja azt az élményt, amikor egy másik személy meghatódik, vagy egy másik személlyel összhangban reagálunk.”

A kutatók kétféle empátiát különböztetnek meg. Különösen a szociálpszichológiában az empátia érzelmi vagy kognitív válaszként kategorizálható. Bár meglehetősen különbözőek, mind a kognitív empátia, mind az érzelmi empátia egyaránt fontos ahhoz, hogy emberi kapcsolatokat lehessen kialakítani és fenntartani másokkal. Az érzelmi empátiának a szociálpszichológiában három összetevője van: (1) átélni az érzelmet, amit a másik személy érez, (2) érezni a saját érzelmi reakciót válaszul a másik személy érzelmeire és (3) együttérzeni a másik személlyel. (Hodges-Myers, 2007) A kognitív empátia pedig mások nézőpontjának megértését jelenti: a másik személy helyzetét elképzelve felfogható az élmény, amelyet átél, beleértve az érzelmi aspektusokat is. Hodges és Myers (2007) szerint a kognitív empátia tanulható készség.

A perszónák ebben az értelemben a felhasználókról rendelkezésre álló adattömeg és a felhasználói kutatások humanizálásának egyik módja egy olyan formátumban, amelyhez más emberek (tervezők, marketing szakértők, döntéshozók) könnyen kapcsolódhatnak és empátiát alakíthatnak ki. (Pruitt-Grudin, 2003) A felhasználó nézőpontjába helyezkedve jobban megérthetik, hogy mi a felhasználó igénye egy bizonyos kontextusban, és hogyan fogják használni a terméket vagy szolgáltatást. (Nielsen, 2013) Pruitt és Grudin (2003) tapasztalata az volt, hogy perszónák nélkül a fejlesztőcsapatok termék- és funkció döntéseket hoznak anélkül, hogy felismernék vagy kommunikálnák a belülről táplálkozó feltételezéseiket. Ez ezért kockázatos gyakorlat, mert a fejlesztőcsapat, vagy akár az üzleti

döntéshozók saját kedvenc ötletei nem feltétlenül azok, amelyekre a felhasználónak valójában szüksége van. A perszónák használata arra kényszeríti a tervezőket és a döntéshozókat, hogy valós felhasználói igények alapján újraértékeljék a megoldási ötletet. Ezt az álláspontot tükrözte Cooper is (2014), aki szerzőtársaival egyetemben azt állította, hogy a perszónák segítenek elkerülni az önreferenciális tervezést, azaz, amikor a fejlesztőcsapat saját céljait, motivációit és képességeit vetíti ki a felhasználóra, azon a feltételezésen alapulva, hogy a felhasználó hasonló hozzá.

A perszónák empátiás aspektusát Nielsen (2013) vitte a legmesszebbre, aki filmírási technikákat alkalmazott, hogy vonzó perszóna profilokat keltsen életre gazdag karakterekkel és narratívákkal. Szándéka ezzel az volt, hogy segítse a tervezőket a perszónákhoz való jobb kapcsolódásban. A perszóna módszer történetmesélési aspektusa az emberek alapvető kognitív folyamatát (Quesenbery, 2006) használja fel, amely folyamat a memóriához és a rekonstrukcióhoz kapcsolódik. A történetek mnemonikus eszközként működhetnek, amelyek segítenek megérteni és emlékezetbe vésni a valós felhasználók általános és a konkrét használattal kapcsolatos igényeit, szükségleteit, motivációit és szokásait.

A perszóna módszer tehát alapvető emberi tulajdonságokra támaszkodik, azaz a mások iránti érdeklődésre, a fiktív karakterekkel (pl. mese- és akcióhősök) és történetekkel való azonosulás természetes készségére, és ezt eszközként használja a felhasználó iránti elköteleződés kialakításához – ezen keresztül pedig a számukra kielégítő megoldás (ügyféligenyvekhez illeszkedő értékajánlat) megtalálásához. A perszónák olyan módon tudják bevonni a tervezőt, vagy az üzleti döntéshozót, ahogyan a piackutatásból, a felhasználói csoportok statisztikus elemzéséből származó tényszerű eredmények vagy az absztrakt szegmens leírások nem igazán képesek. (Grudin, 2006)

4.2.2 Kommunikáció

A rendelkezésre álló szakirodalom nagy része a kommunikáció javítását az empátia és elköteleződés kialakítása mellett a perszónák másik jelentős erényeként ismeri el. A perszónák közös megértettséget képesek kialakítani az ügyfélről való kommunikáció során. (Rönkkö, 2004; Eisenberg, 2005) A perszónák hatékony eszközt jelentenek az ügyfélismeret széles spektrumának nagy közönséggel való közlésére, és kevés szakértelmet igényelnek az értelmezéshez vagy a felhasználáshoz. (Pruitt-Grudin, 2003) Támogatják az emberközpontú megközelítést a tervezés folyamatában, mert az ötletek, koncepciók, funkcionális

megoldások perszónával összefüggésben történő bemutatása sokkal egyszerűbb és érthetőbb, mint szaknyelven technikai specifikációkat megvitatni, különösen kívülállókkal pl. üzleti döntéshozókkal. (Eisenberg, 2005)

4.2.3 Fókusz és folytonosság

Napjainkban az ügyfelek igényesebb és tudatosabb fogyasztói viselkedéssel, egyedi igényekkel és preferenciákkal rendelkeznek. Hangjukat és befolyásukat arra használják, hogy megszerezzék, amit akarnak a piacon. (Sanders, 2000, 2001; Mueller, 2004) Ha egy megoldás, legyen az termék vagy szolgáltatás, nem felel meg a mai vásárlónak, még a leghűségesebbek is kevés erőfeszítéssel találnak alternatív versenytárs megoldásokat a piacon.

Tehát amíg a múltban jó stratégiának mutatkozott mindenki igényének megfelelően a legszélesebb piacot lefedni egy értékajánlattal, addig ma már hatékonyabb, ha egy vállalat jól definiált szegmensek alaposan feltérképezett igényeire szabottan igyekszik új megoldást találni, vagy a meglévőt továbbfejleszteni. Amikor egy megoldás mindenki igényeinek próbál megfelelni, akkor valójában senki igényét nem szolgálja, mert a funkcionalitás növelése inkább csak bonyolult és kezelhetetlen megoldásokra vezet, amelyeket végül egyetlen felhasználó sem tud befogadni. (Perfetti, 2001) A perszónák gondolkodási keretét biztosítanak a fókuszált tervezéshez azáltal, hogy egyértelmű irányt és szűkebb mozgásteret jelölnek ki, valamint támpontot adnak a döntéshozatalban pl. egyes ötletek értékelése során, hogy az megfelel-e a perszóna igényeinek, elvárásainak.

Ezenkívül a perszónák kétféle folytonosságot is biztosítanak a termék vagy szolgáltatás teljes életciklusán keresztül: egyrészt a tervező csapaton belül egy csapattag távozásával nem vesz el az ügyfélismeret, másrészt az értékajánlat bővítése vagy újratervezése során megmarad a konzisztencia. (Holzblatt, 2002; Norman; Perfetti 2001; Blomquist-Arvola, 2002)

4.3 A perszóna megközelítés nehézségei és kritikája

A vizsgált szakirodalomban gyakran említik a perszónák fő kritikájaként a perszónák előzőekben ismertetett előnyeire vonatkozó tudományos bizonyosság hiányát. A perszóna szakirodalom nagyrészt a gyakorlaton és anekdotikus bizonyítékokon alapul. Ennek ellenére

a perszóna módszer széleskörű népszerűsége tett szert, és a felhasználó-központú tervezésben gyakran alkalmazott módszer.

Pruitt és Adlin (2006) a perszóna módszert alkalmazó projektek kudarcának négy fő esetét sorolja fel:

(1) A perszónára irányuló erőfeszítést a vezetés nem fogadja el és nem támogatja.

(2) A perszónák nem hitelesek, mert gyakran nem kutatómódszertani szigorral és valós kutatási adatok felhasználásával készülnek, például a projektben résztvevők másodlagos forrásból és saját elképzeléseik alapján hozzák őket létre. Rönkkö (2004) ezeket a kérdéseket etnográfiai és kvalitatív tanulmányok integrálásával próbálta megoldani, hogy bőséges mélységet és pontosságot biztosítson a perszónák konstruálásához. (Grudin-Pruitt, 2002)

(3) A perszónákat rosszul kommunikálják.

(4) A terméktervező és -fejlesztő csapatban hiányzik a megértés arra vonatkozóan, hogyan és mikor kell használni a perszónákat.

Ezzel kapcsolatban Matthews (2012) megállapította, hogy a perszónák létrehozására és használatára vonatkozó képzés nélkül nem feltételezhető, hogy még a tapasztalt tervezők is tudnák, hogyan kell megfelelően megvalósítani a perszóna módszert. Néhányan nehezen tudják alkalmazni az ajánlott megközelítéseket anélkül, hogy egyértelműen megértenék a viselkedési adatok értelmezésének, a perszóna profilok azonosításnak és a jellemzők szintetizálásának a bevált gyakorlatait. (Pruitt-Grudin, 2003)

Az említett nehézségeken felül külső erők, mint például a piaci igények és a technológiai szempontok szintén megnehezíthetik a perszónák használatát. (Carroll, 2000) Gyorsan fejlődő (pl. a dolgok internete) vagy új, egy adott piacon korábban nem létező kategóriában előfordulhat, hogy a perszónák alkalmazása kevésbé, vagy egyáltalán nem hatékony.

4.4 A perszóna megközelítés folyamata

Cooper a perszóna alkotás precizitását hangsúlyozta annak érdekében, hogy hihető karaktereket hozzon létre, nem pedig az érvényességét. (Rönkkö, 2003; Nielsen 2002) Mióta Cooper 1999-ben bevezette a perszóna megközelítést, mások is hozzájárultak a perszóna

módszertani gazdagításához. Ennek nagy része kvantitatív adatok beépítésével történt, hogy kiegészítsék Cooper módszerét, amely elsősorban kvalitatív információkra támaszkodott. Grudin és Pruitt (2006) megközelítése Cooperrel ellentétben az érvényességre – azaz a valóságot leginkább tükröző reprezentációra – összpontosított, nem pedig a pontosságra. Ezért részletes etnográfiai és felhasználói adatokat integráltak a folyamatba annak érdekében, hogy a kiinduló perszónákat a tervezés során egyrészt validálni, másrészt naprakészen tudják tartani.

A publikált módszerek mind hasonló lépéseket tartalmaznak: a célok kitűzése és a potenciális felhasználók/hipotetikus perszónák azonosítását követően (1) adatgyűjtés, (2) adatelemzés és minták azonosítása, (4) a perszóna profilok felépítése, (5) perszónák igazolása és kommunikálása folyamatán vezetnek végig. (Pruitt-Adlin; Quesenbery, 2003; Goodwin, 2002)

4.4.1 Adatgyűjtés

A perszónákat létre lehet hozni elsődleges és másodlagos, valamint kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek segítségével, amelyek végső soron a valós felhasználók igényeinek és követelményeinek mélyreható ismeretét eredményezik. A perszónák létrehozásának folyamata emiatt sok erőforrást igényel. (Pruitt-Adlin, 2006) A szakirodalom azt sugallja, hogy a perszóna alkotási folyamat leginkább erőforrás-igényes fázisa az adatgyűjtés. Különösen az elsődleges adatok gyűjtése lehet időigényes (Nielsen-Storgaard Hansen, 2014).

Az elsődleges mennyiségi adatok olyan kvantitatív adatok, amelyeket a felhasználóktól gyűjtenek annak a terméknek vagy szolgáltatásnak a kontextusában, amelyre a perszónákat alkalmazni tervezik. Az elsődleges kvantitatív adatok pl. felmérésekből (Mulder-Yaar, 2007), felhasználói adatok elemzéséből gyűjthetők (Cooper et al., 2014) vagy piaci szegmentációs elemzés útján. (Pruitt-Adlin, 2006) Az elsődleges mennyiségi adatok leginkább arra használhatóak, hogy betekintést adjanak abba, hogy a felhasználók mit csinálnak a termékkel, vagy hogyan használják a szolgáltatást. (Mulder-Yaar, 2007; Pruitt-Adlin, 2006) Azonban az, hogy a felhasználók mit mondanak arról, hogy mit csinálnak és mit csinálnak valójában, jelentősen eltérhet egymástól. (Mulder-Yaar, 2007) A használati adatok elemzése segíthet a termék/szolgáltatás azon területeinek azonosításában, amelyek további kutatást igényelnek a felhasználói viselkedés okairól. (Cooper et al., 2014) Mulder

és Yaar (2007) szerint a mennyiségi adatok előnye, hogy csökkentik az emberi elfogultságot a perszónák kialakításában. Hátrányuk azonban, hogy nem magyarázzák a felhasználók viselkedésének okait. *(Cooper et al., 2014)* Ezenkívül a mennyiségi adatok nem adnak részletgazdag jellemzést a felhasználókról ahhoz, hogy a perszóna életre keltéséhez felhasználhatók legyenek. *(Pruitt-Adlin, 2006)* Cooper (2014) hangsúlyozza, hogy a kvantitatív adatok nem helyettesíthetik a kontextuális interjúkat és megfigyeléseket, még akkor sem, ha elsődleges adatokról van szó. Tehát a perszónák sikere nagymértékben függ a tényleges felhasználói kutatásokból nyert kvalitatív információkon alapuló gazdag és releváns részletek használatától. *(Pruitt-Adlin, 2006; Ford, 2005)*

Az elsődleges minőségi adatok olyan kvalitatív adatok, amelyeket a felhasználóktól gyűjtenek annak a terméknek vagy szolgáltatásnak a kontextusában, amelyre a perszónákat alkalmazni tervezik. Az erőforrás-intenzitás miatt általában az elsődleges kvalitatív kutatás célja a felhasználók használati kontextusának mély, nem pedig a széleskörű megértése. *(Cooper et al., 2014; Nielsen-Storgaard Hansen, 2014)* Az elsődleges kvalitatív adatok például kontextuális interjúkból, felhasználói megfigyelésekből vagy más etnográfiai módszerek használatával gyűjthetőek. *(Cooper et al., 2014)* A néprajzi kutatásokból számos értékes felismerés születhet a perszónák viselkedését illetően. Goodwin azt írja: „*Ahelyett, hogy megkérdeznénk a felhasználókat, mit akarnak, hatékonyabb arra összpontosítani, hogy mit csinálnak, mi frusztrálja őket és mi jelent számukra elégedettséget. Az interjúk és a közvetlen megfigyelés kombinálásával – lehetőleg a tényleges használati kontextusban – nagyon gyorsan sok adathoz lehet jutni.*” *(Goodwin, 2022)*

Az elsődleges kvalitatív kutatás fő hátránya, hogy idő- és erőforrásigényes, valamint kevésbé reprezentatív adatokhoz vezethet. *(Mulder-Yaar, 2007; Nielsen-Storgaard Hansen, 2014)*

Amennyiben nem lehetséges a valós felhasználók megfigyelése, Olsen azt állította, hogy más források is értékes információkat nyújthatnak a felhasználókról. Indirekt módon például a felhasználókkal közvetlen kapcsolatban álló területi szakértők – a marketing, az értékesítés, az ügyfél/műszaki támogatás munkatársai is képesek a tényleges felhasználókat helyettesíteni és közvetett módon információval szolgálni. *(Olsen, 2004)*

A másodlagos kvalitatív adatok olyan minőségi adatok, amelyek a felhasználókhöz vagy ahhoz a termékhez kapcsolódnak, amelyhez a perszónákat alkalmazni tervezik. A másodlagos kvalitatív adatok származhatnak például tárgyszakértői interjúkból, trend- és

versenytárs elemzésekéből (Cooper et al., 2014), vagy ügyfélszolgálati alkalmazottakkal készített interjúkból. (Nielsen, 2013)

A másodlagos adatok előnye, hogy nem igényelnek további kutatást (Pruitt-Adlin, 2006), és rövidebb időn belül szolgálhatnak információval a kutatási folyamathoz. (Cooper et al., 2014) A másodlagos kvalitatív adatok gyakran könnyen elérhetőek a szervezeten belül. (Nielsen, 2013; Pruitt-Adlin, 2006) A korábbi kutatási jelentések, elemzések tartalmazhatnak releváns adatokat, és sok fontos szempontról tájékoztatást nyújthatnak a perszónák létrehozásához. (Nielsen, 2013)

A másodlagos kvalitatív adatok hátránya, hogy nagy valószínűséggel nem a megfelelő kontextusra fókuszálnak. Hiába áll rendelkezésre számtalan másodlagos forrás, nehézséget jelenthet a releváns másodlagos kvalitatív adatokat összegyűjtése (Pruitt-Adlin, 2006). További hátrány, hogy a másodlagos kvalitatív adatok természetüknél fogva másodkézből származó ismeretek, azaz más szempontok alapján már átestek egy szűrésen és ismeretlen feltételezések alapján nyertek értelmezést a felhasználókkal kapcsolatban. (Pruitt-Adlin, 2006) Ezek a torzítások végül a gyakorlatban működésképtelen perszónák létrehozását eredményezik. (Mulder-Yaar, 2007)

A másodlagos kvalitatív adatok használatának tehát komoly kockázatai vannak, ennek ellenére sok esetben a projekt realitásai (pl. ütemterv vagy pénzügyi korlátozások) kikényszerítik a felhasználásukat az átfogó felhasználói kutatás helyett. (Nielsen, 2013; Pruitt-Adlin, 2006)

Pruitt és Adlin (2006), továbbá Cooper (2014) azt javasolják, hogy először másodlagos adatokat gyűjtsenek az elsődleges kvalitatív kutatás tájékoztatására. Cooper (2014) egy olyan adatgyűjtési folyamatot ír le, amely egyre specifikusabbá teszi a gyűjtött adatokat: a szakirodalmi áttekintéstől és a versenytárs elemzésekéből kiindulva, a tárgyszakértői és az érintett kulcsszereplőkkel folytatott interjúkon át a felhasználói interjúkig és megfigyelésekig.

4.4.2 Információk elemzése és minták azonosítása

Az adatgyűjtést követően a rögzített tényeket Cooper (1999) módszere szerint úgy kell feldolgozni, hogy a viselkedés, a meggyőződések, a motivációk és a célok mintái azonosíthatóak legyenek. A perszóna alkotás bevált gyakorlata szerint (Cooper et al., 2014;

Nielsen, 2013), az elemzés affinitás leképezést használt, amely az adatokban található viselkedési változókon alapult. Ezeket a kutatás során folyamatosan regisztrálták és bővítették, ahogy a felhasználók újabb és újabb viselkedéseket produkáltak. A viselkedési változók feltérképezését követően az egyes interjúalanyokat hozzárendelték a viselkedési változókhoz, majd az attribútumok elemzésével klasztereket azonosítottak, és emergens viselkedésmintákat definiáltak. Ezek a klaszterek és minták képezték a perszónák alapját. Tehát a perszónák nem egy egyénben, hanem sok vizsgált felhasználóban megtalálható jellemzők alapján alakultak ki és öltöttek magukra egy fiktív, kompozit személyiséget. (Ford, 2005)

4.4.3 Perszóna profilok jellemzése

A következő lépés a perszónák jellemzőinek és releváns céljainak létrehozása, amelyek mindegyikének a felhasználói kutatás során összegyűjtött információkon kell alapulnia. Olsen és Cooper egyaránt azt javasolja, hogy legalább egy elsődleges perszónát azonosítsanak, de legfeljebb hármat. Ezeknek a személyiségeknek kell vezérelniük a tervezést, és tükrözniük kell azt a felhasználói csoportot, amely számára a legnehezebb tervezni, és amelynek elégedettnek kell lennie. (Cooper, 1999) Eisenberg azt javasolja, hogy ne tervezzenek olyan elsődleges perszónát, amely a célfelhasználó átlagos igényein és céljain alapul, mert az nem vezet kiemelkedő eredményre. Ehelyett azt javasolja, hogy hozzanak létre eltérő perszónákat a fogyasztói bázison belül, hogy az igények és célok szélesebb körét fedjék le. Megjegyzi, hogy „a perszónáknak néha azonos motivációik vannak, de drámaian eltérőek az igényeik.” (Eisenberg 2005)

Olsen 5 kategóriába sorolja a perszóna profilokat: (1) fókuszban lévő perszóna, aki az elsődleges felhasználókat reprezentálja, akiknek az igényei alapján szükséges optimalizálni a tervezés során, (2) másodlagos perszóna, aki olyan további felhasználókból áll, akiket lehetőség szerint ki kell szolgálni, (3) nem fontos perszóna, aki alacsony prioritású felhasználókat képvisel, és az érintett terméket ritkán és/vagy rosszul használja, (4) kirekesztő (negatív) perszóna, aki azokat az embereket jellemzi, akiknek nem tervezték a terméket vagy szolgáltatást, valamint (5) közvetett perszóna, aki a termékkel vagy szolgáltatással közvetve, más felhasználókon keresztül kerül kapcsolatba. (Olsen, 2005)

Cooper és Reimann (2003) szerint, ha a legjelentősebb felhasználói kategória a lehető legteljesebb mértékben teljesül, a fennmaradó kategóriák, az úgynevezett másodlagos vagy harmadlagos perszóna is automatikusan teljesülnek.

A perszónák fejlesztése érdekében Cooper (1999) azt javasolta, hogy összefoglaló jellemzésüknek tartalmaznia kell a célokat, készségeket, feladatokat és néhány fiktív részletet. Ezek a tulajdonságok azonban saját intuícióján és tapasztalatán alapultak, nem valós ügyfél adatokon. A terepi adatok hiánya kritikát váltott ki megközelítésével kapcsolatban, bár célirányos tervezési koncepciója ennek ellenére nagy figyelmet kapott az iparágban. Egy kutatás-orientáltabb megközelítés, amelyet Goodwin, Cooper csapatának alelnöke fejlesztett ki, etnográfiai adatokon alapuló személyiségleírásokat dolgoz ki. (Goodwin, 2002) Ugyanakkor nem határozta meg ő sem azt a folyamatot, amellyel az etnográfiai terepi adatokat perszónákká lehet alakítani. Erre végeztem módszertani kísérletet, amelynek eredményeit és következtetéseit az 5.2.1 szakaszban ismertetem.

A különféle módszertani megközelítések meglehetősen hasonló tartalmat javasolnak a perszóna profilok jellemzésére. Mind egyetért abban, hogy a perszónának tartalmaznia kell az alapvető azonosító információkat, a perszóna fényképét vagy illusztrációját, a mindennapi életének bemutatását narratív formában, a kontextushoz kapcsolódó célokat és motivációkat, a kapcsolódó készségeket és ismereteket, valamint a kontextussal összefüggő fájdalompontokat vagy frusztrációkat. Mulder és Yaar (2007) kivételével mindenki javasolja a családi állapot leírását is.

A név, a perszónától származó idézetek megadása, amelyek segítenek a tervezőnek meghallani az ügyfélreprezentáción keresztül a valós ügyfél hangját, és az átgondoltan kiválasztott fényképek elősegítik, hogy a perszónák még inkább valódi embereknek tűnjenek, és így empátiát váltsanak ki a csapattagokból. (Eisenberg, 2005; Quesenbery, 2003)

Olsen (2004) az eszköztárában részletes útmutatást nyújt egy megragadható perszóna létrehozásához. Ezen információk nagy része a személyes tartalomra összpontosít. Elmagyarázza, hogy a perszóna háttere tartalmazhat földrajzi profilt, demográfiai profilt és pszichográfiai információkat. Tartalmaznia kell a perszóna és az üzleti kontextus közötti kapcsolat leírását is, hogy azonosítható legyen, mennyire értékes egy perszóna az adott vállalkozás számára. Olsen azt is fontosnak tartja, hogy a profil támpontokat adjon a perszóna termékhez vagy vállalkozáshoz fűződő kapcsolatáról. Ez olyan attribútumokat foglal magában, mint a használati arány, a hűség, a márkakapcsolat és a perszóna attitűdje a termékkel kapcsolatban. Ezután egy perszóna profilnak konkrét célokat kell tartalmaznia, például használati célokat vagy távlati célokat, motivációkat, igényeket, frusztrációkat és

bizonyos elvégzendő feladatokhoz vagy technológiákhoz való hozzáállást. Miután a perszónát megszemélyesítették, Olsen azt tanácsolja, hogy a használati információk kontextusára, például a felhasználó szerepére, a környezeti körülményekre, a jogi kérdésekre, valamint a társadalmi és gazdasági trendekre is fókuszáljanak. Továbbá, javasolja, hogy vizsgálják meg a használat interakciós és információs jellemzőit, például a használat gyakoriságát, folytonosságát és intenzitását, valamint az információk mennyiségét és összetettségét.

A perszóna attribútumokhoz hasonlóan a mentális célok is a felhasználói kutatásokból származnak; és az értékajánlat tervezés küldetése az, hogy ezeket a célokat teljesítse. Cooper és Reiman (2003) három különböző típusú célt javasol figyelembe venni: tapasztalati célok, végcélok és életcélok. A tapasztalati célok arra vonatkoznak, hogy a perszóna hogyan akarja érezni magát a rendszer használatakor. A végcélok olyan gyakorlati célokat fejeznek ki, amelyeket a perszóna az új rendszer használatával szeretne teljesíteni. Az életcélok a perszóna hosszabb távú célkitűzései, amelyek megmagyarázhatják, hogy a perszóna miért akarja használni az értékajánlatot.

Goodwin (2002) azt ajánlja, hogy a viselkedésmintákra, a célokra és a környezeti kontextusra összpontosítson a tervező vagy a kutató, mielőtt személyiséget adna a perszónának. Például 3-4 tapasztalati cél szerepeltetése elég, amelyek azt demonstrálják, hogy a perszóna hogyan szeretné érezni magát a termék használata közben, nem pedig olyan életcélok, amelyek csak alkalmanként hasznosak a tényleges tervezésben. (Goodwin, 2001, 2002) Az adatközpontú jellemzők beépítését követően korlátozott számú személyes adat vezethető be, de ezeknek a jellemzőknek a kontextusnak megfelelőnek kell lenniük, vagy segíteniük kell a perszóna megkülönböztetését. (Quesenbery, 2003; Goodwin 2001)

4.4.4 Validálás

A perszónákat ezután úgy kell validálni, hogy a kutatásban résztvevőkkel közösen feldolgozzák az empirikus anyagot, átnézik őket azokkal az emberekkel, akik a kutatást végezték, vagy áttekintik őket az érdekelt felekkel. (Quesenbery, 2003) Pruitt és Adlin (2006) csakúgy, mint Nielsen (2013) a létrehozott perszónák igazolását javasolják, további felmérések vagy interjúk készítésével.

4.4.5 *Helyettesítő megközelítés*

Pruitt és Adlin (2006) elmagyarázza, hogy amikor nem lehet adat alapú perszónákat létrehozni, a feltételezésen alapuló perszónák is hasonló előnyöket nyújthatnak azáltal, hogy legalább közös felhasználói megértettséget hoznak létre a csapattagok számára. A hipotetikus perszónák, másnéven proto-perszónák a szervezetben a felhasználói populációval kapcsolatos, meglévő feltételezések leírására szolgálnak, és hasznosak lehetnek az adat alapú perszóna létrehozásának adatelemzési fázisa előtt. Ezenkívül hasznosak lehetnek a toborzáshoz. Másrészt a proto-perszónák létrehozása igényt támaszthat az adat alapú perszónák szükségességére azáltal, hogy rámutathatnak a csapattagok vagy az érdekelt felek felhasználókkal kapcsolatban meglévő eltérő feltételezéseire. *(Pruitt-Adlin, 2006)*

A proto-perszónák alternatíváját Goodwin (2002) is felveti azokban az esetekben, amikor nincsenek korábbi kutatások, vagy kevés a megszerzett tudás. Goodwin a hipotetikus perszónákat úgy írja le, mint „*vázlatos legjobb találgatást a felhasználói igényekről és karakterekről*”, amelyekből hiányoznak a részletek és a narratíva. Hangsúlyozza, hogy minden csapatagnak tisztában kell lennie ezeknek a gondolat kísérleteknek a korlátaival, és hogy ezek nem tényleges adat alapú perszónák.

A sokszor említett költségvetési és időkorlátok miatt a vállalatok gyakran csak műhelymunka gyakorlatokat tartanak perszóna alkotás céljából. Ezeken olyan alkalmazottak vesznek részt, akik gyakran és közvetlenül érintkeznek valós ügyfelekkel, ahelyett, hogy magukkal az ügyfelekkel lépnének kapcsolatba a jobb megértés érdekében. A műhelymunka során az ügyfelek igényeivel, folyamataival és fájdalompontjaikkal kapcsolatos indirekt ismereteket és saját feltételezéseket használják fel a hagyományos etnográfiai adatok helyettesítésére a perszóna profilok alapjaként. *(Olsen, 2003)*

Az adat alapú perszóna helyettesítésének módszereihez Goodwin (2002) hozzáteszi azonban: „*Ha a profil minden aspektusát nem lehet valós adatokhoz kötni, az igazából nem perszóna, hanem egy kreatív jellemzési gyakorlat, amelyet nem szabad kritikus tervezési és üzleti döntések meghozatalára használni.*”

5 Kutatási eredmények

5.1 A problématér kutatási eredményei

A kezdeti problémafelvetés feltárásához saját kutatásokat folytattam, hogy új nézőpontokat és visszajelzést kapjak a munkám során tapasztalt jelenségek értelmezéséhez, és annak megvizsgálásához, hogy ezek a problémák a cégre jellemző kihívások-e, vagy olyan nehézségek, amelyekkel más iparágak, más klasszikus működésű nagyvállalatok is szembenéznek. Továbbá, hogy a sokféle probléma közül melyik a legégetőbb. A problémakörök feltérképezéséhez 2017-ben a Design Hét keretein belül nyilvános kerekasztal-beszélgetést szerveztem a tervezői gondolkodásmód alkalmazásával már több éve kísérletező szolgáltatói iparágak szakértő képviselőivel, ahol a gyakorlati alkalmazás nagyvállalaton belüli kihívásait taglaltuk. Ez a kutatás a problémaminták keresését szolgálta. A fókuszkereséshez pedig a tervezői gondolkodás, mint szolgáltatás koncepcióját teszteltem szintén 2017-ben az akkor még Telenor Magyarországgént működő telekommunikációs szolgáltató vállalatnál. A belső design csapat tagjaként ezzel a működési kísérlettel a tervezői gondolkodásmód napi gyakorlatban történő hasznosíthatóságát tűztem ki célul. Tehát, hogy melyek azok a tipikus kihívások, amelyekre a napi üzletmenetben legnagyobb igény mutatkozik a design módszerek alkalmazására, illetve ezekre a problémákra tud-e a tervezői szemléletmód megoldást kínálni. A következőkben ennek a két kutatásnak a tanulságait mutatom be.

5.1.1 Fókuszcsoporthoz beszélgetés: iparági tapasztalatsere

A „*Business design - Kihívások a nagyvállalati életben*” címmel megtartott kerekasztal-beszélgetésben telekommunikációs, biztosítási, energia iparágak, valamint egy design tanácsadással foglalkozó ügynökség képviselői vettek részt. Ezek a szakértők a design tanácsadó ügynökség munkatársát leszámítva, mindannyian olyan nem tervező kollégák voltak, akik különböző szakmai háttérből – például folyamattervezés, marketing – érkezve arra kaptak megbízást a hagyományos üzleti modellel rendelkező nagyvállalatuknál, hogy az ügyfélközpontú stratégiát valósítsák meg az üzletmenetben. Továbbá, ehhez a tervezői szemléletmódot, a szolgáltatás tervezés módszereit és a design folyamatot applikálják nemzetközi példák vagy az anyavállalatok előírásai alapján.

A beszélgetés célja az volt, hogy a résztvevők segítségével szélesebb látószögben vizsgálva feltárjam a tipikus kihívásokat; hasonlóságokat, illetve eltéréseket keressek az iparági tapasztalatok között. Valamint meghatározom, hogy melyik design érintettségű témák bírnak leginkább gyakorlati hasznossággal a napi működés átformálásához. A beszélgetést követő kreatív műhelymunka során lehetőséget teremtettem a problématerületek részletesebb kifejtésére, és gyors ötletelési módszerek segítségével közös gondolkodást kezdeményeztem potenciális megoldási irányokról is. A beszélgetés és a műhelymunka során közösen kialakított problémateret használtam fel a doktori témafelvetés spektrumának megértéséhez, a lehetséges fókuszterületek meghatározásához.

A véleménycsere eredményeképpen a problématerben négy emergens kihívás csoportot definiáltam, amelyek egymással szoros összefüggésben álltak: (1) *kultúraváltási és ismeretterjesztő kezdeményezések*, azaz hogyan lehet közös megértettséget kialakítani a vállalaton belül a design gondolkodásról azért, hogy a munkatársak nyitottak és mozgósíthatóak legyenek a szemléletmódváltás megvalósítására, (2) *skálázási probléma*, azaz hogyan lehet a design módszerek alkalmazásának hatósugarát hatékonyan kiterjeszteni a teljes szervezeti szintű átalakulás érdekében, (3) a *design, mint szervezeti funkció* kialakítására és integrációjára tett próbálkozások, azaz milyen helyet foglal el a design/ügyfélközpontúság a szervezeten belül és milyen felhatalmazással rendelkezik, valamint (4) az innovációs *folyamatok átszervezésére irányuló kísérletek*, azaz hogyan kell megváltoztatni a sztenderd folyamatokat és a döntéshozatali mechanizmust.

A nem tervező design felelősökkel végzett kutatás eredményeképpen összességében arra a következtetésre jutottam, hogy a tervezői szemléletmód gyakorlati alkalmazásának kihívásai a szolgáltatói nagyvállalatok körében hasonló természetűek, és ezek elsősorban a nagyvállalatok klasszikus gazdasági működési modelljére vezethetőek vissza, valamint, hogy az adaptáció során hasonló design érettségi szakaszokon mennek keresztül.

A hazai nagyvállalatok körében jellemző megküzdési stratégiaként azonosítottam, hogy az ügyfélközpontúság design módszerekkel történő megvalósítása során nem tervező kollégákat neveznek ki a design módszerek üzleti applikációjára. Ezenfelül az ő felelősségi körükbe kerül a többi, szintén nem tervező kolléga szemléletformáló érzékenyítése a téma iránt, valamint a módszerek oktatása, a design projektek menedzsmenete a szervezeten belül, miközben a döntési jogkör az ügyfelet érintő kérdésekben továbbra is az üzleti területek felelőssége marad. Tehát az ügyfélközpontúság megvalósításának felelőssége sok esetben

valódi felhatalmazás nélkül kell megvalósuljon. Ennek a kényszerű jelenségnek a szembetűnő okai elsősorban a kompetenciahiány és az ebből kialakuló skálázási probléma, valamint a pénzügyi szemlélethez kapcsolódó kontroll megtartása a hagyományosan domináns értékesítési, pénzügyi és marketing kezében. Tehát nincs elég képzett szolgáltatástervező, vagy tudásából és szakmai gyakorlatából hiányzik az üzleti dimenzió. Ráadásul, a biztos megtérülés bizonyítéka nélkül nem is vállalja minden nagyvállalat a radikális irányváltás kockázatát a design gondolkodás implementációja felé, mint ahogyan ezt az IBM tette 2012-ben. A már ismertetett Enterprise Design Thinking névre keresztelt keretrendszerük sikeres implementációja érdekében az IBM néhány év leforgása alatt 230 főről több, mint 3000 főre bővítette design erőforrásait és közel 100 design kompetencia központot hozott létre szerte a világban. (*Vredenburg, 2021*) Ezzel a mértékű beruházással pedig gyakorlatilag elejét vette annak a skálázási problémának, amely a hazai nagyvállalatok mindegyikénél problémát okoz.

Magyarországon a felhasználó-központú tervezésnek van remek oktatási bázisa, éppen a MOME programjai között. Sok esetben ezek a UX/UI tervezők azok, akikre a szolgáltatás tervezésben vagy az ügyfélközpontúság megvalósításában, az emberközpontú módszerek iránti bizalom növelésében is lehet támaszkodni, nem csak a digitális transzformáció által generált üzleti igények kielégítésében. Ugyanakkor a felhasználó-központú tervezés kompetenciái nem elégítik ki sem a komplex szolgáltatási szisztémák rendszerszintű tervezési feladatait, amelyek többcsatornás, analóg-digitális kapcsolódási pontokon megvalósuló konzisztens ügyfélélmény tervezésével járnak; sem az ehhez kapcsolódó üzleti stratégiai tervezés igényét, mint például egy értékajánlat azonosítását, amely kommunikációs céllal ugyan, de hagyományosan a marketing területéhez kapcsolódik. Megfelelő mennyiségű tervező szakember hiányában ezért ezek a nagyvállalatok olyan más szakterületekről keresnek alkalmas humán erőforrást, amelyekkel a kompetenciák szintjén vannak átfedések, például marketing, tanácsadás, folyamattervezés, fogyasztói kutatás, UX/UI. Ezeket a kompetenciákat egymáshoz illesztve – a design gondolkodás interdiszciplináris jellegét kihasználva – megpróbálja létrehozni a tervezői szemléletmód és módszereinek implementálásához szükséges tudás- és kompetenciabázist az ügyfélközpontú stratégiájának megvalósítása érdekében.

A jó alapkészséggel rendelkező nem tervező kollégákat ezután oktatással vagy gyakorlati úton megkísérli szolgáltatástervezővé átképezni, amelyhez anyavállalatának előrehaladottabb érettségi szinten lévő nemzetközi gyakorlatát másolja, vagy nemzetközi, esetleg hazai design tanácsadó cégek segítségét veszi igénybe.

A szakmai tudásbővítéshez és a kompetenciafejlesztéshez kevés professzionális támogatás érhető el Magyarországon. Ezek egyik forrása a MOME Open által kínált design gondolkodás és szolgáltatástervezés kurzusok, amelyek alkalmasak a nem tervező kollégák lelkesedésének felébresztésére a módszerek iránt, alapkészségek fejlesztésére, sőt a gyakran használt eszközök alkalmazási módjának elsajátítására is. Ugyanakkor elégtelenek a valós üzleti körülmények közötti implementációhoz, hiszen ahogy korábban már idéztem: *„a design eszköz olyan erőforrás, amelyet az egyes projektek jellemzőihez és követelményeihez kell igazítani. Az eszközök minősége vagy hiányosságai legtöbbször nem magával a „szerszámmal” függenek össze, hanem a használójával.”* (Oslo School of Architecture and Design) Az ügyfélközpontúság megvalósításáért felelős nem tervező kollégáknak nem elég 2-3 hónap készségfejlesztő kurzus a tulajdonképpen tervezői szerep hiteles felvállalásához és az emberközpontú design megközelítések iránti bizalom kiépítéséhez. A szerszámosláda hasonlatánál maradva, a fűrőfejek és csavarhúzókat ismerete önmagában nem elég ahhoz, hogy egy kurzusról vagy egy műhelymunka kereteiből kiszakadva a valós üzleti helyzetben is tudja a nem tervező design felelős, hogy melyik a megfelelő módszer, amelyet választania kell a konkrét üzleti probléma megoldásához. A kurzus demonstrációs gyakorlatához ezt egyrészt megteszi helyette a tervező facilitátor, másrészt a design módszerek kiválasztása és a design folyamat levezénylése eleve intuitív (Cross, 2001; Papanek, 1985). Tehát amíg az eszközöket el lehet magyarázni, a tudás tervezői módjára (Cross, 2001) nincs recept vagy sztenderd alkalmazási útmutató, amelyet instrukcióként követve egy nem tervező sikeresen implementálni tudna bármilyen helyzetben. Ezért gyakran előfordul a napi üzleti applikáció során, hogy a megismert fafűrővel próbálkoznak betonfalban lyukat ütni; a sikertelen kísérlet eredményeképpen pedig rossz következtetésre jutnak, miszerint az üzleti realitásban nem működnek a design módszerek. A kiszámíthatóságra és biztos eredményekre törekvő nagyvállalati gondolkodásmódban nincs sok mozgástér a kísérletezéshez, tehát a megfelelő módszereket minél hamarabb el kellene tudni találni ahhoz, hogy megmaradjon a támogatás a design hatósugarának a növeléséhez.

A véleménycseréből kiderült, hogy a kompetenciahiány és a skálázási probléma valós megoldását az jelentené, ha egyrészt a szolgáltatástervezésnek, a design szemléletű stratégiai és üzleti tervezésnek volna intézményesített oktatási keretrendszere, amely professzionális munkaerőt tenne elérhetővé az üzlet számára. Másrészt, ha a szervezet lehetővé tenné a design apparátus felépítését és szervezeti egységként integrálná azt, valamint felhatalmazást adna az ügyfélközpontúság érvényesítéséhez. Mind az oktatási, mind a szervezetfejlesztési aspektussal azonban az a probléma, hogy ezek hosszú távon jelentenek megoldást, nem

válaszolnak a most problémájára, tehát az ügyfélközpontúság design szemléletű megvalósításának azonnali igényére.

Összefoglalva tehát, az ügyfélközpontúság design szemléletű megvalósításával összefüggésben, a közösen feltárt problématerületek közül a kompetenciahiány és a belőle táplálkozó skálázási probléma kérdéskörét azonosítottam a legnagyobb napi üzleti kihívásként. A műhelymunka eredményei pedig azt igazolták, hogy a nem tervező design felelősöknek olyan könnyen applikálható eszközökre és módszerekre volna szükségük, amelyeket szakmai támogatás nélkül, önállóan is megfelelő módon tudnak alkalmazni a mindennapokban. A kutatási problémafelvetés így már nem pusztán arra irányult, hogy a tervezés szemléletmódjával és módszereivel eredményesen hozzájárul-e az üzlet ügyfélközpontú stratégiáinak megvalósításához, hanem hogy a design szemléletű megvalósításért felelős nem tervezők tudják-e applikálni a design gondolkodást és annak eszköztárát a napi üzleti realitásban. Ebből a felismerésből alakult ki a disszertáció nem tervezői nézőpontja az alkalmazóképes tudás vizsgálatában.

A szakértői vélemények alapján megerősítést nyert az is, hogy Magyarországon a tervezői gondolkodásmód gyakorlatba ültetése a telekommunikációs iparágban érte el azt az érettségi szintet, amely lehetővé teszi a design szemléletmód nem tervezői applikációinak érdemi vizsgálatát. Ezért a kutatás során felmerülő kérdések vizsgálatához nem kizárólagosan, de elsősorban a telekommunikációs szektort választottam ki természetes kísérleti terepként.

5.1.2 Naturális kísérlet: a design gondolkodás, mint szolgáltatás

A tervezői gondolkodásmód, mint szolgáltatás koncepciója több éves adaptációs kísérletezést és tapasztalatot (pl. téma érzékenyítés, a tervezői folyamatok integrálása a meglévő innovációs modellbe, design módszerek által vezérelt mintaprojektek, design inkubációs program implementálása) követően került kidolgozásra. Ez egy olyan kísérleti működési modell volt, amely a korábbi megközelítésekkel ellentétben teljes vállalati szélességben és mélységben tette elérhetővé a tervezői szemléletmóddal kapcsolatos személyes tapasztalatszerzést a szervezet bármely tagja számára. A perspektíva-váltásra azért volt szükség, mert a korábbi – csak a kiemelt design projektek résztvevőit érintő – kísérletek során arra a következtetésre jutottam, hogy a tervezői gondolkodásmód gyakorlati értékének,

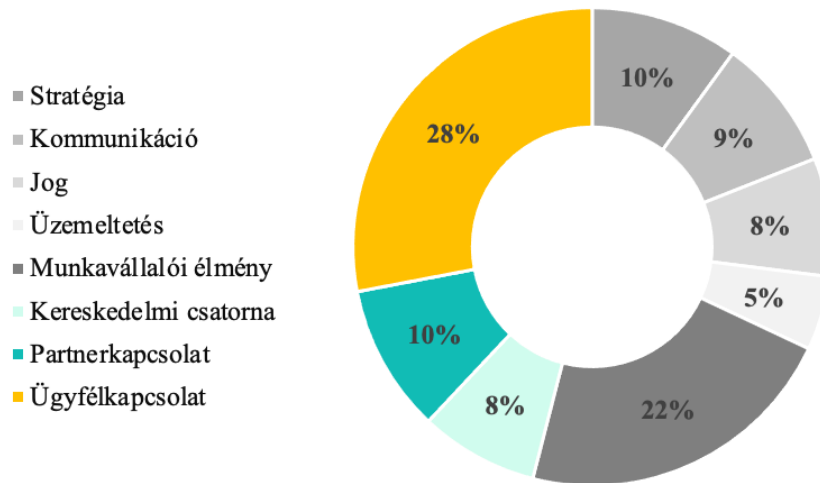
üzleti hasznának megítélését negatívan befolyásolja, ha a design módszerekkel a napi működéstől elszeparált módon zajlanak próbálkozások.

A demokratikus bevonás lehetősége nélkül a szervezet szemléletmódváltáshoz kapcsolódó design-ellenes immunreakciója pedig akadályozza a hatékony gyakorlatba ültetést. Tehát kulcsfontosságú szereppel bír a bevonás és a hozzáférhetőség: ezért a korlátozott részvétel helyett rövid implementációs idejű és funkcionálisan diverzifikált design problémák megoldásával kezdtem kísérletezni. Az új működési modell tesztelésének – a szervezeti ellenállás csökkentése és a szemléletmód gyakorlati alkalmazásának hatósugár növelése mellett – az volt a célja, hogy meghatározzam a doktori kutatás fókuszterületét a tervezői szemléletmód gyakorlati hasznosulásának potenciálját szem előtt tartva.

A tervezői gondolkodásmód, mint szolgáltatás tesztelése során 5 hónap alatt 40 design probléma (23. ábra) megoldására érkezett felkérés a szervezet funkcionálisan diverzifikált területeiről, beleértve olyan csoportokat is, amelyek a design módszerek alkalmazása tekintetében atipikusnak tekinthetők pl. jogi és üzemeltetési területek (24. ábra)



23. ábra: A design problémák típusainak a megoszlása (saját szerkesztés)



24. ábra: Az igénylő területek megoszlása (saját szerkesztés)

A szervezeten belüli megrendelők az esetek 72,5%-ában ügyfélproblémák megoldására kezdeményezték a design módszertani segítséget: ezek közül elsősorban koncepcionális ügyfélélmény vagy szolgáltatás tervezésben (14 eset) és a kreatív intelligencia területén – jellemzően design narratívák (stratégiai fontosságú projekt elbeszélések) készítésében (9 eset) volt szükség a tervezői gondolkodás eszköztárának a problémára szabott egyedi alkalmazására. Az ügyfélproblémák mellett emergens alkalmazási területként mutatkozott meg a szervezeten belüli ügyfél, azaz a munkavállaló elégedettségével, a munkavállalói élménytervezéssel (22%) kapcsolatos problémák köre, különös figyelemmel azokra a szervezeti egységekre, amelyek közvetlen ügyfélkapcsolati feladatokat láttak el.

Funkcionális szervezeti területtől és témától függetlenül a design problémák megoldására kezdeményezett felkérések 25%-a az első konzultációt követően lezárásra került, mert a probléma feltárásához nem álltak rendelkezésre a problémával kapcsolatos ügyfélismeretek, gyakran még piackutatási jelentések és ügyféladatok sem. A tervezői gondolkodásmód implementációját ezekben az esetekben tovább nehezítette, hogy üzleti prioritásuktól függetlenül, a probléma megismeréséhez szükséges erőforrások előteremtése: időkeret, költségvetés és dedikált emberi erőforrás sem kapott támogatást. Tehát a tervezői gondolkodásmód ügyfélperspektívát előtérbe helyező megközelítéséhez nem voltak adottak a peremfeltételek. Ügyfélmegértés hiányában nem nyílt lehetőség a szokásos – üzleti hipotéziseken alapuló – megközelítés helyett módszertanilag megalapozott alternatív metódust alkalmazni.

A tervezői gondolkodásmód, mint szolgáltatás koncepciójának tesztelése eredményeképpen két következtetést fogalmaztam meg, amelyek egyaránt befolyással vannak a tervezői gondolkodásmód napi gyakorlatba ültetésének sikerére:

(1) A design folyamat problématerében a probléma megértést és definiálást akadályozza a korlátozott ügyfélismeret és/vagy a rendelkezésre álló tudás napi üzleti gyakorlatban történő alkalmazásának a képessége. (2) A design folyamat megoldási terében a domináns üzleti működési folyamatokba való integrálódás vezet elakadáshoz a megközelítések egymásnak ellentmondó szemléletmódja miatt pl. a tervezői gondolkodásmód iteratív, kísérletező jellege nehezen illeszthető a szokásos modell lineáris, kiszámíthatóságra törekvő karakterisztikáival.

Mindkét képességbeli hiányosság kritikus előfeltétele annak, hogy a tervezői gondolkodásmód által kínált emberfókuszú megközelítés az ügyfélközpontúság stratégiai ideáján túl a gyakorlatban is megvalósulhasson. Mivel azonban a design folyamat során a megoldási térbe a problémater megismerésén keresztül igazolt probléma definiálásával lehetséges megérkezni, és mert a design problémák előfordulási területe domináns módon ügyfél érintettségű volt, a kutatási témám fókuszába végül az ügyfélismeret vizsgálatát helyeztem.

5.1.3 Design érettség felmérés – kísérleti kérdőív

A kutatási fókusz relevanciáját a „*The Design State of Business*” elnevezésű, angol nyelven készített design érettségi kérdőív segítségével igazoltam. A kérdőívet a hazai telekommunikációs szektor három meghatározó szereplőjéből két szolgáltató esetében sikerült tesztelni olyan vezetői pozíciót ellátó szakértők segítségével, akik a kutatási téma szakmai területén gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek, a napi munkájuk során releváns tevékenységet folytatnak és rálátásuk van a vállalat működésére. A teszt kérdőívet cégenként 2-3 közép- és felsővezető töltötte ki. A kísérleti felmérés célja az volt, hogy megvizsgáljam az érettségi dimenziók és kérdések koherenciáját, az értelmezhetőséget és az egyes tartalmi blokkok elemezhetőségét, valamint az összefüggések azonosításának a lehetőségét.

A design érettségi kérdőívet a *Design érték és üzleti haszon* című alfejezetben ismertetett szakirodalmi áttekintés és gyakorlati kutatási jelentések alapján terveztem meg. A kb. 30 perc kitöltési időt igénylő, átfogó felmérés 6 tartalmi blokkból áll: (1) ügyfélcentrikus stratégia – 16 kérdés, (2) design kultúra – 8 kérdés, (3) design folyamat – 9 kérdés, (4)

empátia és üzleti döntéshozatal – 26 kérdés, (5) mérés és teljesítmény – 17 kérdés, (6) adat és technológia – 9 kérdés. *(ld. Függelék – felhasznált, rövidített verzió)*

A visszajelzések alapján a kérdőív érthetőnek, ugyanakkor a szokásos üzleti keretekhez képest terjedelmesnek és időigényesnek bizonyult. A design érettségi felmérés értékelése során kiderült, hogy a tervezői szemléletmód és az ügyfélközpontúság fogalmainak – közös nyelvezet és értelmezés hiányában – eltérő egyéni interpretációi vannak, amelyek nem detektálható módon torzítják az összehasonlíthatóságot, tehát az eredményekből származó következtetéseket fenntartással célszerű kezelni. Ugyanígy nyert megerősítést, hogy a tervezéssel és az ügyfélközpontúsággal közvetlenül foglalkozó szakmai területeken kívül a releváns tudás hiányában nem érdemes a felmérést horizontálisan kiterjeszteni a szervezeten belül, mert a kapott válaszok az adott vállalat design érettségét illetően megalapozatlan következtetésekre vezetnének. Tehát a kísérleti felmérés eredményei alapján a design érettségi kutatást az eredetileg tervezett céllal elvettem. A vezetői felmérés eredményeit az esettanulmányban résztvevő munkacsoportok eredményeivel összehasonlítva mutatom be az 5.2.1.2 szakaszban.

5.2 A kísérleti tér kutatási eredményei

5.2.1 Ügyfélmegértés az értékajánlat tervezésben (esettanulmány)

5.2.1.1 A design probléma bemutatása

A kutatási terület aspektusait leginkább reprezentáló projektben a megbízó egy hazai telekommunikációs szolgáltató nagyvállalat volt. Az ügyfélközpontú stratégiaváltásra Magyarországon hozzávetőlegesen 10 évvel ezelőtt került sor, design módszerek alkalmazásával legalább 7 éve kísérleteznek a hazai piacon, és néhány évvel ezelőtt megtörtént a teljes szervezet agilis átalakítása is. A hazai leányvállalaton belül létezik belső design csapat, amely rendelkezik a vállalat kontextusának megfelelően kialakított design módszertani útmutatóval, és a vállalat nemzetközi szinten több sikertörténetről számolt már be a nyilvánosságnak a design gondolkodás üzleti alkalmazásában elért eredményeiről. A tervezői szemléletmód alkalmazásához szükséges tudás hozzáférhető minden munkavállaló számára. Ez alapján elmondható, hogy hazai keretek között egy érettebb design szemléletű nagyvállalat esetéről van szó.

A megbízás egy gyakorlatorientált értékajánlat tervezési tréningprogram lebonyolításáról szólt, amelyet olyan nem tervező munkatársak részére kellett megterveznem, akik termékpropozíciós és marketing területeken az értékajánlatok azonosításáért, kivitelezéséért és kommunikációjáért felelnek. Ezek az üzleti területeken dolgozó munkatársak felelősek azért, hogy a mindennapi üzleti gyakorlatban megvalósítsák a design szemléletű ügyfélközpontúságot olyan projektek esetében, amelyekben a skálázási probléma miatt nincs szakszerű tervezői támogatás. A belső design erőforrásokat ugyanis leköti néhány kiemelt projekt, nincs kapacitás minden, az ügyfelet érintő kezdeményezés tervezői támogatására. Ugyanígy néhány projekt esetében adódik csak lehetőség külső design erőforrások bevonására, és kutatói támogatás is rendkívül ritkán áll rendelkezésre az ügyfélperspektíva feltárásához. Tehát, ezeknek a nem tervező munkatársaknak gyakran a design eszközök és a szemléletmód önálló alkalmazásával kell megvalósítaniuk az ügyfélközpontú értékajánlat tervezést, beleértve az ügyfélmegértéshez kapcsolódó kutatómunkát. A gyakorlatorientált tréningprogram kidolgozására azért kaptam felkérést, mert a nem tervező munkatársaknak nehézséget okozott az értékajánlat tervezés humán fókuszú megközelítése a megszokott technológiai és üzleti nézőpontokhoz képest. Továbbá azért, mert a cégen belül elérhető alkalmazási útmutató és érzékenyítő tréningek gyakorlatias megközelítésük ellenére mégiscsak inkább elméleti leírásokat fogalmaztak meg, nem adtak elég praktikus kapaszkodót a napi gyakorlatban történő applikációhoz. A projekt remek kísérleti terepet teremtett a tervezői szemléletmód alkalmazóképes tudásának vizsgálatára az értékajánlat tervezés gyakorlatában, ráadásul kifejezetten a nem tervezői célközönség körében.

5.2.1.2 Feltáró szakasz

Nem tervezőből tervezővé fejlődésem útján magam is sokszor találkoztam azzal a problémával, hogy még a leggyakorlatiasabb módszertani leírások is legfeljebb elméleti megértést adtak, de nem voltak elég praktikusak ahhoz, hogy a gyakorlatban alkalmazni tudjam őket arra a konkrét problémára, amellyel éppen birkóztam. Leginkább az működött, hogy sokszor és többféleképpen, intuitív módon (*Papanek, 1985; Cross, 2001*) próbálkoztam egy-egy eszköz használatával, amíg meg nem született egy jó gyakorlat, és az eszköz rugalmas alkalmazásának a képessége. A tapasztalatszerzés tükrében értettem meg, hogy a módszertani leírásokban azért nehéz a praktikumot megtalálni, mert az egyes lépések megfelelő alkalmazásához szükség van a tudás tervezői módjára (*Cross, 2001*), vagyis a szokásos üzleti gondolkodáshoz képest egy sok aspektusában ellentétes szemléletmód elsajátításához. Az eszközöket és módszereket ismertető leírásokat nem lehet pusztán

instruktív jelleggel használni, mert ezek nem sztenderdek, amelyeket minden szituációra egyformán alkalmazva biztosan garantálják a megfelelő megoldást. Nem képletek, amelyek az egyszerű problémák megoldásához kellene, vagy jól bevált analitikus folyamatok, amelyeket szisztematikusan követve el lehet jutni egy komplex probléma megoldásához. Az ügyfeleket érintő kihívások engedetlen problémák (*Rittel- Webber, 1973*), amelyek megismeréséhez nincs sem képlet, sem lépésről-lépésre követhető módszer, tehát nem lehet receptre felírni a gyakorlati alkalmazást. A design módszerek használatához el kell fogadni a vele járó bizonytalanságot, azt, hogy nincs egy mindig egyformán követhető folyamat, és hogy az elérhető eszköztárból rugalmasan és az intuíciókra építkezve kell minden egyes alkalommal összeállítani a legjobb kombinációt.

A saját megélt tapasztalataim alapján mindig könnyen ébred empátia bennem a nem tervező kollégák iránt, mert ismerős helyzetekben, ismerős elakadásokról számolnak be. Éppen ezért fontosnak tartottam, hogy a program kidolgozása előtt pontosabban megértsem, valójában hol és mi okozza számukra az akadályt az értékajánlatok tervezésének ügyfélközpontú kivitelezésében, amellyel kapcsolatban már kaptak korábban is tréninget. Ehhez először a csapatok vezetőivel készítettem interjúkat, majd a 20, illetve 10 fős termékpropozíciós és marketing csapattagok körében végeztem állapotfelmérést a korábban ismertetett design érettségi kérdőív átalakított verziójával. (*ld. Függelék*)

A problémafeltárást tehát a csapatok vezetőivel készített strukturálatlan interjúk segítségével kezdtem el. A válaszok összegzése és elemzése által a design gondolkodás gyakorlati alkalmazásának három fő korlátozó tényezőjét azonosítottam az értékajánlat tervezésben: (1) az ügyfél megismerésének módszere, (2) a szemléletmódbeli korlátok, és (3) az időkeret limitáció.

A vezetők beszámolója alapján (1) az ügyfél megismerésével kapcsolatban az alábbi nehézségeket definiáltam:

(a) *információhiány*, azaz nem áll rendelkezésre releváns ügyfélismeret és lehetőség sincs ennek pótlására, azaz nem lehetséges releváns kutatást végezni,

(b) *információ szerzési probléma*, azaz a szokásos kutatási módszerek (pl. ügyfél visszajelzések értékelése, közösségi média elemzések, fókuszcsoportos kutatások, interjúk, online felmérések, belső adatelemzések) nem bizonyulnak kielégítőnek a kontextuális ügyfélismeret kialakítására,

(c) *információ feldolgozási probléma*, azaz az ügyfelekről rendelkezésre álló adatok szintetizálásában képességbeli hiányosság mutatkozik, illetve nincs módszer az adatok üzletileg mozgósítható tudássá konvertálására,

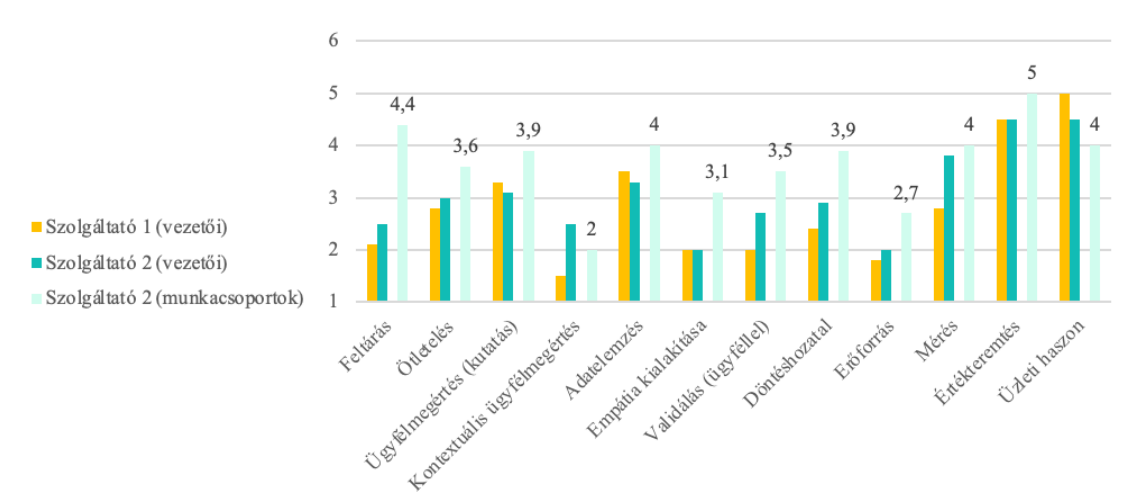
(d) *információ torzítási probléma*, azaz az ügyfélismeretet az ügyfélről kialakított szubjektív vélemények, kontextusból kiragadott, egyedi tapasztalatok határozzák meg.

A (2) szemléletmódbeli korlátok tekintetében arra a következtetésre jutottam a vezetői interjúkban kapott válaszok alapján, hogy az ügyfélközpontú stratégiai elköteleződés ellenére a szervezet működési rutinjában továbbra is domináns módon nyilvánul meg az üzleti és/vagy technológiai perspektíva primátusa. Az értékajánlatok értékelése során a „miért jó ez az üzletnek” berögződés uralkodik, amelyet tovább erősít, hogy releváns ügyféltudás nélkül hiányzik az ügyfélperspektívát támogató argumentáció. Az ügyféllel történő empátia kialakítása kívül esik a komfortzónán, erős az ismerős működéshez való ragaszkodás. Az eltérő módszerek alkalmazása ellenállást vált ki: gyakran figyelhető meg az „ezt nem szoktuk/nem így szoktuk csinálni” attitűd, amelynek következtében az ügyfél szempontjából fontos igények implementációs prioritását végül degradálják vagy teljesen figyelmen kívül hagyják a hiányzó kompetenciák és technológiai képességek miatt.

Az előzőekben ismertetett két emergens tényező mellett az (3) időkeret limitációját univerzális befolyásoló szempontként azonosítottam, amely minden területre korlátozó hatással bír: a gyors piaci változásra reagáló napi üzletmenet egészen egyszerűen nem teszi lehetővé, hogy elég idő jusson az ügyféligenyek megismerésére. Ez nemcsak az ügyféligenyek kiszolgálási képességére hat negatív módon, hanem egyenesen szemben áll a versenyképesség megtartására irányuló üzleti érdekekkel is.

A vezetői mélyinterjúkat követően az értékajánlat tervezésben együttműködő csapatok percepcióit, napi gyakorlatát az ügyfélközpontúsággal kapcsolatban a már ismertetett design érettségi kérdőív módosított verziójával mértem fel, majd az eredményeket összevettem a korábbi válaszok megegyező dimenzióival. (25. és 26. ábra) Az összehasonlításban tehát szerepel a két telekommunikációs nagyvállalat vezetői perspektívája és a kísérleti terepnek kiválasztott 2-es számú szolgáltató munkacsoportjainak a véleménye. Az összehasonlításból látszik, hogy a 2-es szolgáltató a design érettség magasabb fokával rendelkezik. Az ügyfélközpontúságot kifejező dimenziókban, mint például a kontextuális ügyfélmegértés, az ügyféllel történő validálás, az ügyfél reprezentációja a döntéshozatalban és a mérés tekintetében mind magasabb értékeket mutat. Fontos azonban megjegyezni, hogy az

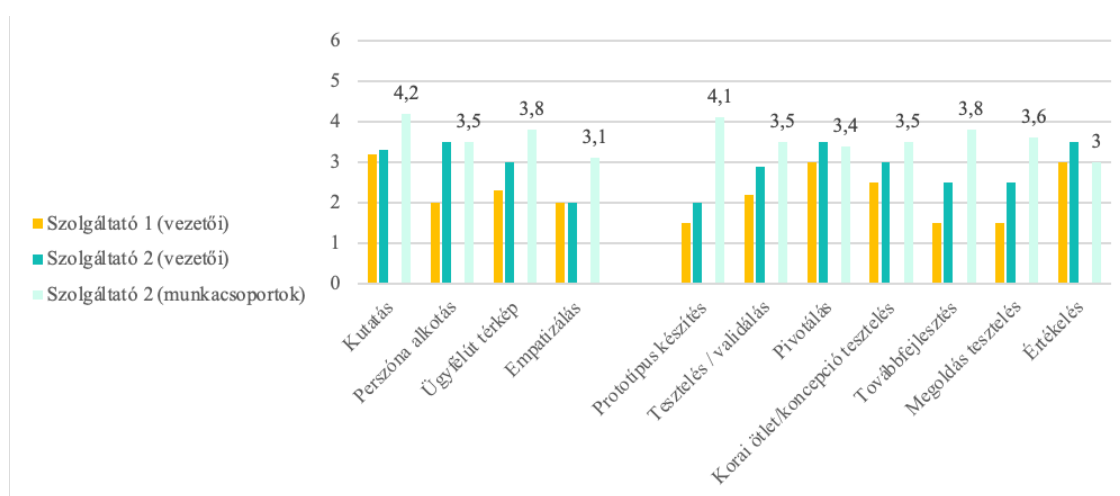
ügyfélközpontúság megvalósításával kapcsolatos dimenziók mindegyike nagyon alacsony értékeket ért el az 1-től 6-ig terjedő Likert skálákon. Ezek közül szembevetendő a kontextuális ügyfélmegértés és az erőforrások rendkívül alacsony, 2/6 körüli értékelése, amely megerősíti a korábban már ismertetett kompetenciahiány és skálázási probléma kihívásait. Az eredményekből következtetni lehet arra, hogy az ügyfélközpontúság megvalósítására minden nézőpont szerint megvan a törekvés, ugyanakkor a napi gyakorlatban ez még kevésbé mutatkozik meg. Ennek magyarázó okai lehetnek az ügyfélmegértést alkalmazni képes tudás és az ehhez rendelkezésre álló erőforrások hiányosságai. A hagyományosnak mondható üzleti dimenziókban, mint az értékteremtés és az üzleti haszon, az eredmények optimistábbak.



25. ábra: A design érettség dimenzióinak összehasonlító eredményei (saját szerkesztés)

A munkacsoportok 67%-os válaszadási arányú visszajelzése alapján az 1-től 6-ig terjedő skálán értékelt érettségi dimenzió legtöbbjeiben – a kontextuális ügyfélmegértéstől és az üzleti haszon realizálásától eltekintve – a vezetői értékeléshez képest pozitívabb eredmények keletkeztek. (25. ábra) Különösen érdekes a feltárás dimenziójával kapcsolatos véleménykülönbség a vezetői nézőponthoz képest. A dimenzióhoz tartozó kérdések arra vonatkoztak, hogy mennyire hatékonyan képes a szervezet javítani a már meglévő értékajánlatait, valamint, hogy belülről kifelé vagy kívülről befelé gondolkodással jön létre egy ötlet. A vezetők meglátása szerint a fejlődési területek kijelölése és az ügyfél megértésén alapuló megoldáskeresés, tehát a feltárás dimenzió, korántsem annyira az ügyfélismeretekre alapozottan történik, mint amennyire ez elvárás volna, tehát még erősebbek az üzleti szempontok. A munkacsoportok véleménykülönbsége pedig abból a tényből adódik, hogy a napi munka során valóban törekednek arra, hogy az ügyfélperspektíva feltárásából – az elérhető információk elemzésével – induljanak ki az értékajánlat tervezés során, de

erőforrások és releváns ügyfél input nélkül végül saját ügyfélhipotéziseik alapján kénytelenek a feladatot teljesíteni. Összességében a munkacsoportok állapotfelmérésének eredményei és a tisztázó beszélgetések alapján a következő konklúzióra jutottam a munkacsoportokkal kapcsolatban: a vizsgált telekommunikációs vállalat szolgáltatásai, amelyeket az értékajánlat tervezésért felelős csapatok fejlesztenek, saját meglátásuk alapján értéket teremtenek az ügyfeleknek (legmagasabbra értékelt dimenzió), de erőforrások és a kontextuális ügyfélmegértés rutinjának hiányában nem tudják az üzleti hasznot teljes mértékben kiaknázni. (25. ábra)



26. ábra: Ügyfélmegértést támogató eszközök használatának összehasonlító eredményei (saját szerkesztés)

Valamint, magasabb felkészültségi szint mutatkozik a szokásos és kézzelfogható eszközök (pl. klasszikus kutatás és prototípus készítés) tekintetében, mint a kevésbé alkalmazott design módszerek, például az ügyféllel való empátia kialakítása, a kontextuális ügyfélmegértést szintetizáló perszóna alkotás vagy a potenciális megoldások ügyfelekkel történő validálása, a mérés vagy az utókövetés/értékelés. (26. ábra) Ezek az eredmények hasonló tendenciákat mutatnak, mint amelyeket más gyakorlati projektek során szintén megfigyeltem, és az elméleti forráskutatások alapján következtetésként levontam.

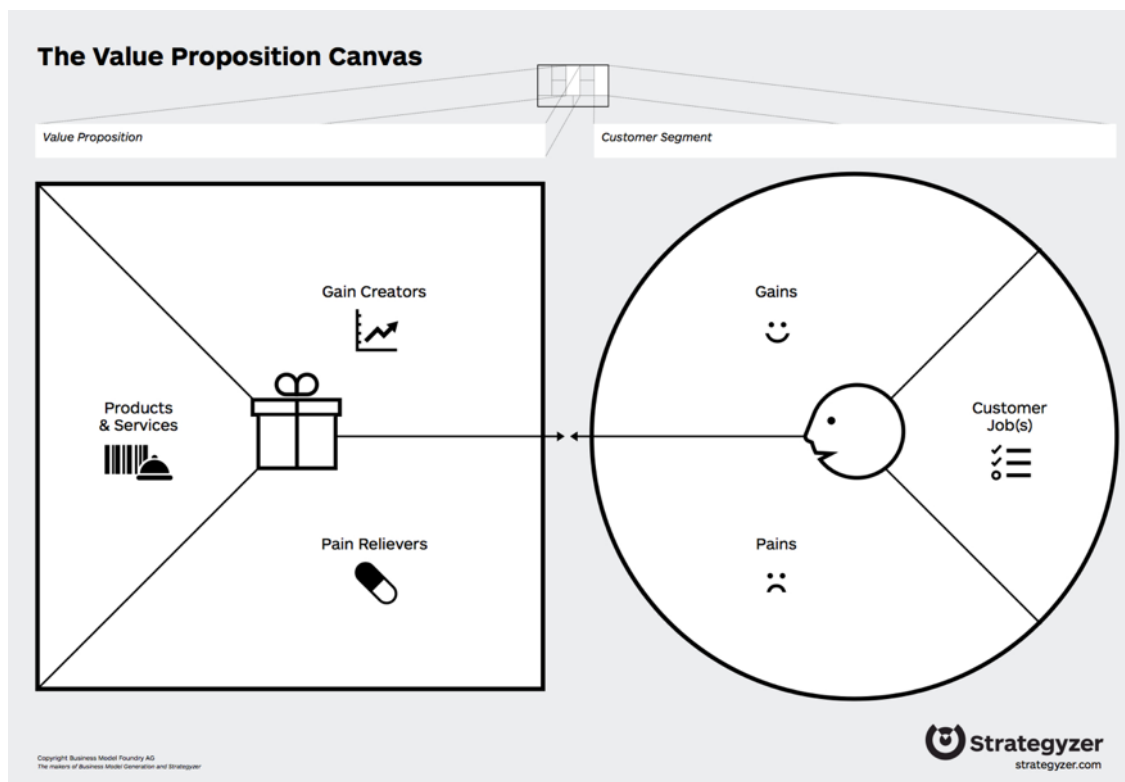
A vezetőkhöz hasonlóan a munkacsoportok is megerősítették, hogy az értékajánlat tervezéshez használt design módszerek alkalmazásával kapcsolatban az ügyfélempátia kialakításához szükséges információszerzési és információ feldolgozási probléma okozza a legnagyobb nehézséget. Tehát már az első lépésnél elakadnak: nem tudják, milyen adatokkal kellene feltölteniük az ügyfelet érintő tervezési sablonokat, ezeket hogyan állítsák elő, illetve azt sem, hogy a kitöltés után mit kezdjenek a sablonokban összegyűlt információval. Nem

tudják, hogyan lesz ezekből üzletileg értelmezhető tudás az értékajánlat ügyfélközpontú tervezéséhez.

5.2.1.3 1. fázis - gyakorlatorientált edukációs program

A munkacsoport fájdalompontjainak feltárása után átgondoltam az eredeti megbízást, és egy új megközelítést dolgoztam ki az értékajánlat tervezési tréning gyakorlatorientált megvalósítására. A tréning eredeti célja az lett volna, hogy mások gyakorlati példáin keresztül demonstráljam azt, hogyan kell alkalmazni az értékajánlat tervezéshez ajánlott design szemléletű eszközt: az értékajánlat sablont (27. ábra), amelyet Alexander Osterwalder fejlesztett ki kiegészítő eszközként az üzleti modell sablonjához. (Osterwalder, 2004) Az üzleti modell tervezés és a hozzá szorosan kapcsolódó értékajánlat tervezés népszerűsítésével a svájci Strategyzer tanácsadó cég foglalkozik: többek között tréningeket tart és könyveket publikál a sablonok használatáról.

Az értékajánlat tervezési sablon esetében az alkalmazást Osterwalder a *Value Proposition Design* című könyvében 323 oldalon keresztül részletesen kifejti, gyakorlati példával demonstrálja azt, és rámutat azokra a tipikus hibázási lehetőségekre is, amelyeket használat közben véteni lehet. (Osterwalder et al., 2014) Tehát az alkalmazási probléma nem abból származik, hogy nincs eszköz az értékajánlat tervezés ügyfélközpontú megvalósításához, nem is onnan ered, hogy nincs leírás a gyakorlati alkalmazáshoz, hanem abból, hogy ez a sablon egy leegyszerűsített képletet ajánl egy olyan probléma megoldására, amely formulákkal nem megoldható, analitikus módon is legfeljebb közelíthető, szintézis nélkül pedig felfoghatatlan.



27. ábra: Értékajánlat tervezési sablon (Osterwalder, 2014)

Ennek a design eszköznek a használata azt ígéri felhasználójának, hogy ha értelemszerűen kitölti a sablont, akkor a két nézőpontot egymáshoz illesztve megtalálja azt az értékajánlatot, amellyel vonzó megoldást kínálhat az ügyfelei problémájára.

Ez önmagában persze még nem garantálja a sikeres piaci teljesítményt, ennek Osterwalder (2014) is több szintjét definiálja: probléma-megoldás illeszkedés, termék-piac illeszkedés és az üzleti modell illeszkedése a pénzügyi elvárásokhoz. A disszertáció kizárólag a probléma-megoldás illeszkedés vizsgálatáig terjed, amennyiben ez határozza meg, hogy egy értékajánlat mennyire felel meg az ügyféligényeknek, azaz ügyfélközpontú értékajánlat tervezéshez vezet. Ez és a hozzá hasonló egyszerű sablonok kifejezetten vonzóak az üzleti alkalmazás során, mert azt az illúziót keltik, hogy könnyen eredményre lehet jutni velük. Saját gyakorlati tapasztalataim és mások esetleírásai alapján ezt abból a szempontból nem vitatom, hogy ezek az eszközök nagyon hatékonyan bizonyulnak egy szervezet különböző funkcionális területein szétszórt információinak összerendezésére, és a közös megértettség kialakítására a multidiszciplináris csapatok között. A tudásleltár és a közös értelmezés a napi üzleti realitáshoz képest már önmagában egy nagy előrelépést jelent a megértés útján. Ugyanakkor elérni kívánt eredményre csak akkor vezetnek, ha a sablonok kitöltéséhez megfelelő minőségű információ áll rendelkezésre. Ez pedig az ügyfél nézőpontja, a kör előállításához – ahogy azt a munkacsoportok és vezetőik is megerősítették az állapotfelmérés

és az interjúk során – gyakran hiányzik, és nehezen vagy egyáltalán nem pótolható az adott projekt igényeinek megfelelően.

A teremthető érték, a négyzet feltöltése nem okoz különösebb problémát, hiszen ez az üzleti nézőpontból indul ki, azaz, hogy milyen komponensek, termékek és szolgáltatások vannak vagy fejleszthetők, és ezek milyen értékteremtő tulajdonságokkal rendelkeznek, milyen problémákra jelentenek megoldást. A szokásos alkalmazás általában innen, a négyzetből indul, tehát összegyűjtik mik az üzlet meglévő és fejleszthető képességei, és ezekhez próbálnak ésszerű magyarázatokat deriválni például fogyasztói trendekből, belső adatokból, saját korábbi kutatásokból arra vonatkozóan, hogy az értékajánlat az ügyfélnek milyen igényére adhat választ. Ez egy üzleti nézőpontból, belülről kifelé tekintő megközelítés. A design szemléletű megközelítés ezzel ellentétes irányú. Az ügyfél nézőpontjából indul ki, tehát előbb fel kell tární és értelmezni az ügyféligényeket az adott kontextusban. Ezek közül azonosítani kell a legnagyobb hatással rendelkező igényeket, amelyek rangsorolásához Osterwalder (2014) ajánlásokat is megfogalmaz gyakorlati útmutatójában. Végül ezeknek a legfontosabb ügyféligényeknek a függvényében meg kell vizsgálni, hogy ezek kiszolgálásához rendelkezésre áll-e minden képesség, illetve ezek tudnak-e más értékajánlatokhoz képest nagyobb értéket teremteni az ügyfélnek.

A kívülről befelé tekintő megközelítés alkalmazásának előfeltétele az ügyfélmegértés. A konkrét kontextusban ismerni kell az ügyfél által elvégezni kívánt feladatokat, küldetéseket (jobs-to-be-done) a funkcionális, érzelmi és szociális aspektusokban, valamint ezekkel összefüggésben az ügyfél fájdalompontjait és az előnyöket, amelyekhez a megoldás során juthat. Az elvégzendő feladatok teóriája az eredményorientált innováció stratégiájához (Ulwick, 2005) köthető elméleti megközelítés, amely szakít azzal a korábbi nézettel, mely szerint a fogyasztók termékeket és szolgáltatásokat vásárolnának. Ehelyett Ulwick (2015) azt állítja, hogy az emberek valójában a termékeket és szolgáltatásokat valamilyen feladat elvégzéséhez, életkörülményeik megváltoztatásához vásárolják meg, tehát valamilyen eredményre, pozitív hatás elérésére törekednek. Ha az értékajánlat tervezés az ügyfél által definiált eredmény elvárásokhoz igazodik, tehát jobban illeszkedik az ügyféligényhez, akkor az értékteremtési folyamat nem esetleges, hanem szisztematikus és tudatos. (Ulwick, 2005)

Az állapotfelmérés és az eszköz vizsgálatát követően a gyakorlatorientált tréning kidolgozásához azt a következtetést vontam le, hogy a tréningnek elsősorban az ügyfélmegértésre, tehát az információszerzés és -feldolgozás nem tervezők által applikálható

módszereire kell fókuszálnia a gyakorlati hasznosulás érdekében. Továbbá azzal a hipotézissel éltem, hogy a gyakorlati hasznosulás eredményesebb lehet, ha a demonstráció nem mások sikeres gyakorlatainak bemutatására épül, hanem a munkacsoportok számára ismerős kontextusban, tehát a saját projektjeiken keresztül történik. Következésképpen nemcsak a tudást sajátítják el, hanem ezzel egyidőben a folyó ügyeiket kézzelfogható módon előre tudják mozdítani.

A munkacsoportok tehát két aktuális témát választottak ki az értékajánlat tervezési sablon gyakorlati használatának demonstrációjához. Az egyik téma általánosabb kontextusban, nevezetesen a távmunka vonatkozásában vizsgálta a telekommunikáció kapcsolódási lehetőségeit az ügyféligényekhez, a másik téma pedig a szórakoztató játékok területén. A tréning 2-2 napon, alkalmanként 4 órában került megszervezésre a termékpropozíciós és marketing csapatok, valamint a belső design csapat képviselőjének részvételével. Az első nap az ügyfélmegértésről szólt: adatgyűjtési és információfeldolgozási technikákról, az elvégzendő feladatok megközelítésének módszeréről. Azaz, hogyan lehet előállítani azokat az információkat, amelyeket az ügyfélperspektívát reprezentáló körben szükséges összefoglalni és értelmezni, valamint rangsorolni az értékajánlat tervezéshez. Minden elméleti gondolategység bemutatását azonnal egy gyakorlati feladat csoportos megoldása követte, amely azt a célt szolgálta, hogy az elméleti tudás rögtön bevésésre kerüljön.

Így a résztvevők lépésről-lépésre tudták gyakorlatba ültetni az elméletet, és a rendelkezésre álló információkból és eszközökkel folyamatosan gazdagítani az adott kontextusban az ügyfélmegértést.

Az első napot követően a résztvevők kutatási gyakorlaton vettek részt, amely a tréning feladatain keresztül felépített hipotetikus perszónák valós ügyfelekkel történő validálását szolgálta. A távmunka témát feldolgozó csapatok esetében – a téma általános természetéből adódóan – a csapatok saját maguk kerestek feltételezett perszónáikhoz hasonló interjúalanyokat. A szórakoztató játékok esetében kollégáim segítségével teremtettem lehetőséget a releváns ügyfelekkel történő interjúkészítéshez.

Az egyéni interjúk tanulságait a csapatok előre megadott keretrendszer alapján összesítették, a második nap elején pedig megosztották a többi csapattal. A prezentációk során nemcsak a perszónáikat mutatták be, hanem tapasztalataikat arról, hogyan változott az elképzelésük az ügyfélről az interjúkat követően, tehát mekkora volt az eltérés a perszóna prototípusok és a valós ügyfél között. A távmunka témáját feldolgozó csapat esetében a résztvevők arról

számoltak be, hogy könnyen tudtak azonosulni az ügyféllel. Ennek az volt az oka, hogy ők maguk is megtapasztalták a távmunkával kapcsolatos elvégzendő feladatokat, fájdalompontokat és felmerülő igényeket, valamint könnyen találtak közös metszetet a telekommunikáció területével. Ugyanakkor éppen ebből a könnyű azonosulásból származott a legnagyobb felismerés és egyben kockázat is, miszerint a résztvevők szembesültek azzal, hogy az ügyfelek más élethelyzetekben egészen más dolgokkal küzdenek és másban vágnak megoldásra, mint ők. Ez rámutatott a valós ügyfeladatok szükségességére. Arra, hogy az ügyfélmegértéshez nem elég, sőt akár tévútra is vihet, ha az értékajánlat tervezés során saját magukból kiinduló elképzelést alakítanak ki az ügyfélről, és ez alapján hoznak meg ügyfélközpontúnak hitt döntéseket.

A szórakoztató játékok témáját feldolgozó csapat más tapasztalatokról számolt be. Ők egy olyan téma kontextusában építették a hipotetikus perszónáikat, amely számukra ismeretlen világba vitte őket. Saját referenciapontok nélkül nehéz volt elképzelniük is, hogy mi minden elvégzendő feladat motiválhatja azokat az ügyfeleket, akik szórakoztató játékok használatában lelik örömeiket, és ebben a telekommunikáció hogyan teremthet értéket. Az interjú élmények azért voltak számukra értékesek és lelkesítőek, mert a valós játékosokkal való beszélgetésből megkapták azokat a válaszokat, amelyekről fogalmuk sem volt, és ez alapján egy olyan alapmegértés született meg bennük, ami nagyobb empátiát alakított ki bennük az értékajánlat ötleteléshez.

A második nap az értékajánlat lehetőségek összefoglalására, a négyzet dimenzióinak a feldolgozására fókuszált, szintén az elmélet és a gyakorlat gondolategységekre bontott iterációját követve. Ezután került sor az illesztési gyakorlatra és az értékajánlat ötletek prototipizálására. A nap tanulságai közül a szemléletmódbeli irányváltás mutatkozott a legnagyobb kihívásnak. A résztvevők ugyanis nehézségről számoltak be azzal kapcsolatban, hogy most nem az üzleti megoldásokhoz kellett ügyféloldali magyarázatokat találni, hanem az ügyféligényekből kiindulva kellett értékajánlatot építeniük, és ezt az ügyfél perspektívájából indokolni, nem pedig üzleti szempontok alapján. Emiatt az ötlet prototípusok megfelelő artikulációja is kihívást jelentett.

A visszajelzés a tréninggel kapcsolatban összességében pozitív volt, a résztvevők kifejezetten gyakorlatorientáltak, strukturáltak és hasznosnak ítélték meg, mindazonáltal tartalmasnak és intenzívnek is. A vezetők és a munkacsoportok állapotfelmérése során azonosított időkorlát kérdése a tréning vonatkozásában is fájdalompontként merült fel. A

tréningre kapott szűkös időkeret a tanulás hatékonysága ellen dolgozott: nagy kognitív terhet jelentett, hogy rövid idő alatt bőséges tudást kellett a résztvevőknek befogadni és feldolgozni, valamint folyamatos volt az időnyomás a gyakorlatok alatt is. Ennek ellenére a hipotézis, hogy a gyakorlati hasznosulás eredményesebb lehet, ha a demonstráció nem mások sikeres gyakorlatainak bemutatására épül, hanem a munkacsoportok számára ismerős kontextusban, tehát a saját projektjeiken keresztül történik – igazolást nyert a résztvevők visszajelzései alapján is.

„Nagyon hasznosnak, jól felépítettnek találtam a tréninget. Szuper volt, hogy voltak gyakorlati részek az alapos elméleti magyarázat mellett rögtön. Szuperjő sorvezető ez a további munkákhoz!”

“Összességében tetszett, örülnék, ha több ilyen műhelymunka lenne, tartalmasabb és hasznosabb, ami így kiesik, mintsem amikor preziket magyarázgatunk. Szerintem így tényleg közelebb kerülünk az ügyfélhez. Tetszett a kollaboráció formája, nagyon igényesen volt megtervezve, pontos leírásokkal, segítő kérdésekkel.”

„Emellett nekem voltak benne új dolgok, és a gyakorlatokon keresztül meg is maradtak, így marha hasznos az egész. 😊”

A hosszú távon fennmaradó gyakorlati hasznosulás érdekében a 111 oldalnyi prezentáció átadása helyett egy instruktív sorvezetőt (28. ábra) készítettem annak érdekében, hogy a tréningen megszerzett tudás a későbbiekben könnyen felfrissíthető legyen, és a gyakorlatban reprodukálni vagy másoknak átadni tudják az értékajánlat tervezés design szemléletű praxisát.



28. ábra: Ügyfélmegértés és értékajánlat tervezési útmutató (Osterwalder (2014) alapján saját szerkesztés)

5.2.1.4 2. fázis - facilitált ügyfélmegértési gyakorlat: módszertani kísérlet adat alapú perszóna kutatás megvalósítására és adatbázis leképezésre

Az ügyfélmegértés szokásos módszereit már bemutattam a kontextuális ügyfélmegértés című fejezetben. A vizsgált telekommunikációs cégnél az ügyfélmegértés alapját elsősorban általános szegmens kutatások jelentik, amelyeket ad hoc kutatásokkal, trendfigyelésekkel, versenytárs elemzésekkel, az ügyféladatbázis és elégedettségi elemzésekkel, ügyfélkapcsolati területeken dolgozó munkatársak tapasztalataival egészítenek ki. Az értékajánlatokért felelős nem tervező munkatársak minden elérhető információt megmozgatnak ahhoz, hogy valahogy közelebb jussanak az ügyfelek megértéséhez. A kontextuális ügyfélmegértés, például a perszónák használata viszont nem tipikus megközelítés. Egy-egy külső design erőforrást bevonó projektben készülnek perszónák, amelyeket általában valamilyen interdiszciplináris műhelymunka eredményeképpen hoznak létre, másodlagos forrásból származó ismeretek és tapasztalatok, hipotézisek alapján. Szakzsargonnal élve „összeworkshopolják” a perszónákat. Adat alapú empátia kialakítására viszont nincs gyakorlat. Tehát, nincs a konkrét értékajánlat kontextusában perszóna építés céljára alkalmazott kutatási módszer.

A munkacsoportok eredményes gyakorlati tréningjét követően újabb megbízást kaptam a telekommunikációs cégtől az ügyfélmegértés gyakorlatának elmélyítésére. Ez nem egy újabb tréningprogram kidolgozását jelentette, hanem arra kértek, hogy a gyakorlatorientált értékajánlat tervezési tréning ismereteit éles projekt környezetben segítsen alkalmazni az egyik munkacsoportnak. Tehát, trénerként kísérjem végig a projektet: támogassam a design folyamat megtervezését, a módszerek kiválasztását és elakadás esetén segítsek a csapatnak átlendülni a nehézségeken. Ebben a nem szokványos helyzetben láttam meg egy részvételi kutatás lebonyolításának a lehetőségét, amelyet a bevezetésben a kutatási módszerek szakaszban már tárgyaltam. Ez egy olyan demokratikus kutatási módszer, amelyben a kutatás alanyai egyben aktív résztvevői is a kutatásnak, a kutatás velük együttműködve történik, és az egyes kutatási lépésekben különböző mértékben be is vonódnak a kutatói munkába. Az együttműködő kutatás egyik előnye, hogy a kutatás alanyainak a realitásához kötődik, és a részvétel miatt könnyebb visszaülni a kutatás során szerzett tapasztalatokat, megfigyeléseket.

A cél az volt, hogy az 1. fázisban megszerzett gyakorlati tudás hasznosításával a résztvevők próbára tegyék magukat egy konkrét projekten keresztül. Valamint, igazolást nyerjen, hogy

az ügyfélközpontú értékajánlat tervezésnek az üzlet szempontjából hozzáadott értéke van a szokásos módszerekhez képest: tehát a kontextuális ügyfélmegértés az igényekhez jobban illeszkedő értékajánlat ötletekhez vezet.

A kutatásban való részvételhez adott volt a módszerek és az eszközök közös megértettsége, mert az első fázisban a tréning során már megtörtént a felkészítés. Az együttműködő kutatás digitális kollaborációs eszköz segítségével, Mural csempéken keresztül zajlott. Ez lehetővé tette, hogy a formális megbeszéléseken túl folyamatos legyen a kérdezés és a visszajelzés lehetősége. A projekt megvalósításához egy 14 fős multidiszciplináris csapat került kialakításra, amelynek kulcsszereplői a termékpropozíciókért felelős kollégák voltak. A többiek pedig elsősorban ügyfélkapcsolati támogató szerepkörökből (pl. telefonos ügyfélszolgálat, üzlet), valamint a kutatás és a marketing területéről érkeztek a facilitált ügyfélmegértési kísérletbe. Az értékajánlat tervezési projekt egy alapszolgáltatás javítását, megújítását célozta meg, és kizárólag az ötletgyártásig terjedt. A konkrét szolgáltatással kapcsolatban kevés felhasználható ügyfélismeret volt elérhető a projekt indulásakor, ezért az ötletelést megelőzően több különböző adatgyűjtési és -feldolgozási módszer kipróbálását helyeztem fókuszba: (1) tudásleltár és szolgáltatástúra, (2) adat alapú perszóna kutatás és (3) kvantitatív perszóna validálás, adatbázis leképezés.

(1) Tudásleltár és szolgáltatástúra – a kezdeti empátia kialakítása

Az ügyfélmegértés első szakaszában az volt a célom, hogy fejlesszem a csapat szintetizálási készségeit és kezdeti empátiát alakítsak ki bennük a perszóna kutatás akkurátus előkészítéséhez. A meglévő tudás rendszerezésére gyakran használok vizuális módszereket a saját munkám során. A gondolattérképek segítenek rendszerben látni a különböző forrásokból származó információkat, előre meghatározott szempontok alapján összevetni és szintetizálni őket. Továbbá, láthatóvá teszik, hogy hol vannak vakfoltok a vizsgált témákat illetően. A vizuális tudásleltár technikáját (29. ábra) javasoltam tehát a csapatnak, hogy a szolgáltatással összefüggő korábbi ismereteket gyűjtsék össze gondolattérképek, mint például a kontextus térkép (Sibbet, 2010) és a perszóna/empátia térképek (Gray, 2011) segítségével.

A tudásleltár célja az volt, hogy a perszóna kutatáshoz lajstromba vegyék, milyen ügyfélismeret áll már a rendelkezésükre, és az használható-e ehhez az értéktervezési

gyakorlathoz, illetve mi az, ami hiányzik. Tehát milyen kérdésekre kell majd fókuszálni a kutatásban, hogy a hiányzó tudást pótolni tudják.



29. ábra: Vizuális tudásleltár (Gray, 2010; Sibbet, 2010; Osterwalder, 2014 alapján saját szerkesztés)

A csapattagok nagyon elkötelezettek voltak az ügyfélmegértés különböző technikáinak a kipróbálása iránt, így a tudásleltározás mellett részt kívántak venni egy szolgáltatástúrában is. A szolgáltatástúra egy kvalitatív kutatási módszer, auto-etnográfia, amely a vizsgált szolgáltatással kapcsolatos személyes, ügyfél szerepben történő tapasztalatszerzés útján gyűjt információt. A projektben betöltött szerepe az volt, hogy a saját élményeken keresztül segítse az ügyféllel való kezdeti empátia kialakítását, és támpontot adjon a perszóna kutatás kérdéseinek felvetéséhez, az eredmények pontosabb interpretálásához egy ügyféllel közös nyelv kialakítása révén. Praktikusan ez azt jelentette, hogy a megszokott saját telekommunikációs szolgáltatásaikat félretéve a csapattagok pontosan ugyanazokkal a feltételekkel, ugyanazt a szolgáltatást kezdték használni egy hónapon keresztül, amelynek a vizsgálatára irányult a feltáró munka és az ügyféligenyek megértése. Tehát, ugyanazt az ügyfélutat be kellett járniuk, mint az az ügyfél, aki ennek a szolgáltatásnak a használója, és akinek a részére a csapat jobb értékajánlatokat szeretett volna tervezni. Egy hónapon keresztül a szolgáltatás életciklusát reprezentáló ügyfélút térképben feljegyezték minden olyan pozitív és negatív tapasztalatot és élményt, amelyet átéltek a szolgáltatás használata közben.



30. ábra: Életciklus élmény audit – szolgáltatástúra (saját szerkesztés)

Beszámolóik alapján ez az élmény audit talán az egyik leghasznosabb ügyfélmegértési eszköz volt a csapat számára. Ennek egyik oka, hogy a saját élményeken keresztül könnyebben tudtak kapcsolódni az ügyfél realitásához, át tudták érezni és mélyebben meg tudták érteni, hogy a szolgáltatással összefüggésben milyen fájdalompontjaik és igényeik merülhetnek fel az ügyfeleknek. A másik oka pedig az, hogy a használat során olyan evidens hiányosságokra bukkantak a szolgáltatással kapcsolatban, amelyek kijavítására azonnali akciótervet tudtak kidolgozni. Továbbá, használó ügyfélként merültek fel olyan igényeik, és ütköztek olyan nehézségekbe, amelyek spontán értékajánlat ötletekhez vezettek. A személyes tapasztalatgyűjtés eredményeképpen számtalan kérdés merült fel a csapattagokban, amelyeket később a perszóna kutatás megtervezésénél figyelembe vettem.

(2) Adat alapú perszóna kutatás – az empátia elmélyítése

A perszóna kutatás értékajánlat tervezéshez applikált adat alapú módszerét Alan Cooper (2014) interakció tervezésben alkalmazott perszóna módszere ihlette. A 31. ábra ennek a folyamatnak a főbb lépéseit foglalja össze.

A szolgáltatás gyakori használata miatt a perszóna kutatáshoz a vizsgált esetben az online naplózás módszerét tartottam leginkább alkalmasnak, amelyet egy kutató cég bonyolított le. A vizsgálatba bevont 15 alany 4 héten keresztül minden nap – amikor történt valami – dokumentálta a szolgáltatás használatával kapcsolatos tevékenységeit, azok körülményeit és az érzelmi állapotukat.



31. ábra: A perszóna alkotás folyamata (Cooper (2014) alapján saját szerkesztés)

A naplózás mellett a kutatási alanyok minden héten diskurzust folytattak egy-egy a szolgáltatáshoz kapcsolódó releváns témáról. A kutatást 60 perces mélyinterjúk zárták, amelyek lehetőséget adtak a naplókön keresztül megfigyelt jelenségek pontosítására, további kérdések felvetésére és a közös megértettség kialakítására.

Az online naplózást azért választottam, mert nemcsak beszélgetésre, kérdezésre teremtett lehetőséget az adott kontextushoz kapcsoltan, hanem a közel valós időben rögzített, használattal kapcsolatos cselekményeken keresztül meg is lehetett figyelni az ügyfelek viselkedését. A kutatási alanyok Viber üzenetekben rögzítették a napi használati eseményeket, rövid emlékeztetőt írtak maguknak, hogy amikor időt találnak majd a naplóíráshoz, pontos és részletesebb beszámolót tudjanak készíteni.

A naplókat egy online platformon a kutatásba bevont csapattagok és a moderátor folyamatosan nyomon tudta követni. Egy-egy bejegyzéshez kapcsolódóan tisztázó kérdéseket tudtak feltenni, mélyebb betekintést tudtak szerezni az ügyfelek napi realitásába. A használati események rögzítése mellett a naplózás 4 hete alatt az ügyfelek nyolc kontextusban folytattak diskurzust a moderátorral az online felületen: (1) bemutatkozás, (2) mobilhasználat, (3) kommunikáció és kapcsolattartás, (4) nyaralás, (5) váratlan helyzetek, (6) időtöltés, (7) önkiszolgáló applikáció és más szolgáltatások és (8) kollázs: megfigyelt érdekességek. Ezek olyan témafeldolgozások voltak, amelyek tágitották az értékajánlat tervezés kereteit, és az alapszolgáltatás használatával kapcsolatban sokféle addicionális kontextusban adtak mély megértést a későbbi értékajánlat ötletek kidolgozásához. A naplózás tapasztalata nagyon pozitív volt mind a kutatási alanyok, mind a kutató cég részéről. Rendkívül részletgazdag információ, 150 oldalnyi napló és 15 órányi beszélgetés gyűlt össze az ügyfélviselkedés megértéséhez, a perszóna profilok kialakításához.

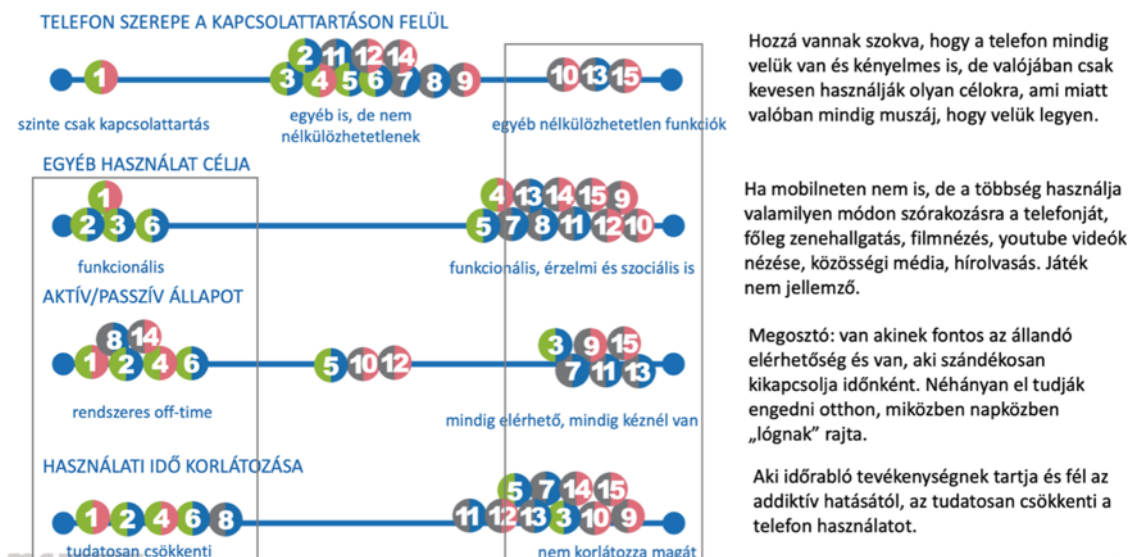
A facilitált ügyfélmegértési projekt sajátossága volt, hogy nemcsak a nem tervező munkatársak empatikus készségfejlesztéséről és ügyfélmegértési rutinjának a támogatásáról szólt, hanem a kutató erőforrások, nevezetesen a belső kutatócsapat és a külső kutatócég kompetenciabővítéséről is. Erre azért volt szükség, mert a nagyvállalaton belül adat alapú perszóna kutatás a kísérletet megelőzően nem történt, ezért hiányzott a lebonyolításhoz szükséges know-how. Tehát, a kutató munkatársakat is előbb fel kellett készíteni, meg kellett győzni arról, hogy a szokásos módszerektől – pl. fókuszcsoportos beszélgetés, interjúk – eltérő megközelítést, azaz online naplózást és kontextuális interjúkat kombináljanak a feltáráshoz. A legnagyobb nehézséget az okozta, hogy kutatócéget is csak azok közül a leszerződött partnerek közül lehetett választani, akik már korábban megfeleltek az üzleti szabályzat kiválasztási szabályainak, tehát nem volt mód olyan kutatócéggel dolgozni, akiknek legalább felhasználó-központú tervezéssel kapcsolatban lettek volna perszóna kutatási tapasztalatai, vagy etnográfiai kutatásban rutinos kompetenciái.

A kutatócégek domináns módon a klasszikus piackutatás eszközeit használják, mint például a kvantitatív felméréseket, a kvalitatív fókuszcsoportokat és az interjúkat. Tehát az ügyfél által artikulált elbeszélésekre és magyarázatokra épül az ügyfélmegértés. Ezek alapján pedig halvány lehetőség mutatkozik a tudattalan motívumok vagy látens szükségletek felfedezésére, mert ezekről az ügyfél maga sem tud. Az értékajánlat tervezéshez, különösen a piaci verseny nézőpontjából, éppen ezek a kimondatlan, mélyen rejtőző szükségletek és vágyak jelentenek a legjobb kiindulási alapot. Enélkül a rálátás nélkül az értékajánlat tervezés már felmerült szükségletek és vágyak kielégítését tudja megcélozni, és differenciálni az alapján lehet, hogy kevésbé kiszolgált vagy rosszul kiszolgált igényekre fókuszál. Ezek azonban könnyen másolhatóak és rövid ideig jelentenek versenyelőnyt. Következésképpen szükség van olyan kutatói megközelítésekre, amelyek mélyebb ügyfélmegértést tesznek lehetővé. Ilyenek például a megfigyelés, az etnográfiai módszerek. Ehhez a gyakorlathoz pedig olyan eszköz használatára van szükség, amely anélkül teszi lehetővé az ügyfél életének nyomon követését, hogy egy hónapra minden kutatásba vont üzleti szereplőnek össze kellene költözi az ügyfelekkel.

A kiválasztott kutatócég rendelkezett olyan interaktív digitális platformmal, amelyet bár nem perszóna kutatáshoz használt korábban, ki lehetett benne alakítani a megfelelő keretrendszer. Folyamatos dialógusra volt lehetőség a felületen keresztül a megfigyelt ügyfelekkel, akik a platformra küldött Viber üzenetek segítségével valós időben rögzítették az eseményeket, majd ezeket később – amikor idejük volt rá – naplóbejegyzések formájában kifejtették és fotókkal illusztrálták. Ugyanígy, a különféle egyéb kontextusokban zajló fórum

beszélgetéseket is tudták életképekkel gazdagítani. Ezek a szöveges és vizuális adatok a digitális platformnak köszönhetően eleve előre strukturált módon gyűltek, amely a későbbi adatfeldolgozást, a kódolást és elemzést megkönnyítette. A kutatócég a perszóna alkotáshoz Cooper (2014) korábban ismertetett lépéssorozatát alkalmazta, de nem tudta a használattal összefüggő viselkedésmintákat azonosítani, ezért végül motiváció alapon hozott létre szegmenseket. Ezeket a szegmenseket a perszóna alkotáshoz használt leíró dimenziók segítségével foglalta össze, és keltette életre. Végeredményében három szegmens leírás keletkezett a nyers adattömegből, a perszóna profilok kialakítását azonban újra kellett kezdenem.

Ahogy korábban már ismertettem, a perszóna alkotáshoz a megalapozott elmélet módszerét (Glaser-Strauss, 1967) alkalmaztam. Többször átolvastam a teljes empirikus anyagot, olvasás közben pedig értelmeztem az incidenseket, tehát az elbeszélte eseményeket, szöveges magyarázatokat, és fogalmakba, majd nagyobb analitikus kategóriákba soroltam őket. Ezt nagy mértékben támogatta az, hogy az online naplók struktúrája eleve témák szerint épült fel a kezdetektől fogva, tehát a nyers adatok és a visszakerdezések is valamennyire rendszerezve voltak. Emiatt a 15 naplóban valamelyest könnyebb volt az egyes incidenseket összehasonlítani, rendezni és további tematikus kódokat kidolgozni, memókat (szöveges kiegészítéseket) kapcsolni hozzájuk. (32. ábra)



32. ábra: Minta a spektrum analízis eredményeiből (perszóna kutatási jelentés, 2022)

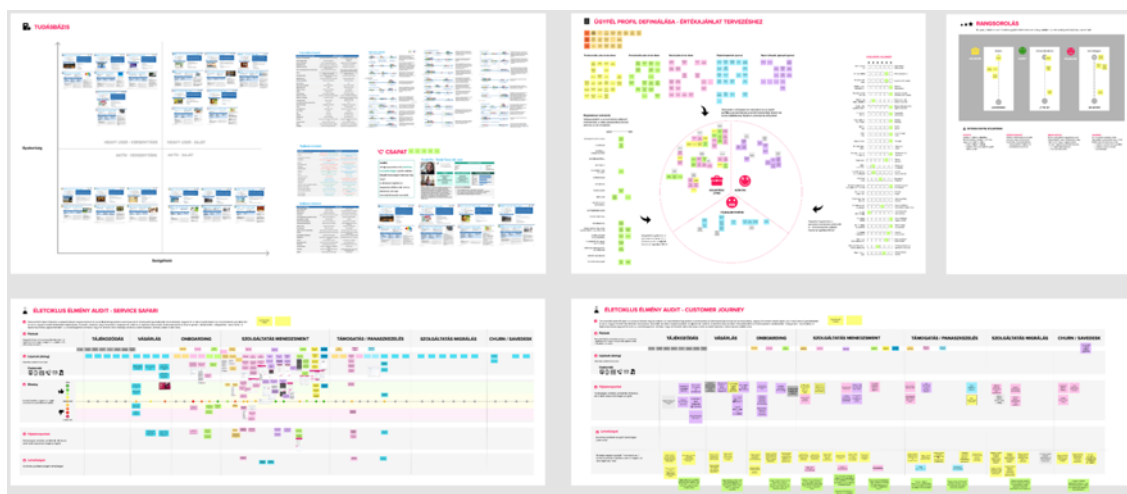
A kódoláson keresztül, tehát az iteratív összehasonlítás módszerével jutottam el viselkedési koncepciókig, melyek a perszónák elméleti tulajdonságait meghatározták. Spektrum analízis segítségével megvizsgáltam a feltárt attribútumokat, és végül azonosítottam a szolgáltatás használatával kapcsolatos viselkedésmintákra vonatkozó elméletet. Az így létrehozott hipotetikus elmélet igazolását kvantitatív felméréssel végeztem el, amelynek eredményeit az adat alapú perszóna validálás szakaszban tárgyalom.

A viselkedésmintákat összevettem a mintát reprezentáló egyes interjúalanyok naplóival és további dimenziókkal gazdagítottam a profilt, amelyeket a beszélgetések adatai alapján integráció útján hoztam létre. Végül a viselkedésmintát reprezentáló alanyok bemutatkozóiból kiindulva szintén integráció útján személyesítettem meg a perszónákat.

A perszóna kutatás evidens eredménye, hogy a naplók alapján Cooper (2014) módszerét követve végül sikerült azonosítani a viselkedést meghatározó attribútumokat, illetve a viselkedésmintákat, amely 5 perszóna profil kialakításához vezetett. Ezek között két negatív (a szolgáltatás aktív használatát kerülő, vagy kevéssé használó) perszónát, két domináns és egy extrém viselkedésű perszónát lehetett elkülöníteni. A perszóna profilok kialakításában a tanuló csapatok nem vettek aktívan részt, ezért az ügyfelekkel való empátia elmélyítésére a megszokottól eltérő perszóna műhelymunkát szerveztem a 14 fős multidiszciplináris társaság számára. A közös munka során az volt az egyik feladatuk, hogy a kutató cég által egyénileg szintetizált napló összefoglalókból, egy-egy perszónához csoportosítva maguk rendezzék az adatokat az értékajánlat tervezés ügyfélprofil sablonjába. Tehát gyűjtsék ki az adott perszónára jellemző elvégzendő feladatokat, a fájdalompontokat és az elérni kívánt előnyöket. Valamint, a kutatói feldolgozás alapján előre definiált viselkedési attribútum skálákon maguk jelöljék meg az adott perszónára jellemző értékeket. Ezek a gyakorlatok azért voltak hasznosak a résztvevők számára, mert nemcsak leírások alapján kellett megismerkedniük a valós ügyfeleket reprezentáló perszónákkal, hanem a valós adatokkal kézzelfogható módon dolgozva tudták beépíteni ezt a tudást.

Ahogy korábban azt már vitattam, az értékajánlat tervezés ügyfélprofil kialakítása egy nagyon egyszerű formulaszerű megközelítés, nehezen fordítható konkrét akciótervre. Az ügyfélmegértést ezért egy másik design szemléletű módszerrel, az ügyfélút térkép (Brown, 2009) segítségével mélyítettem tovább. Ez az eszköz már ismert volt a csapat részéről: a szolgáltatástúra tapasztalatainak feljegyzéséhez, az élmény audit elkészítéséhez is ezt a keretrendszert használták. A feladat a műhelymunka során is hasonló volt, csak ezúttal a naplókban származó incidenseket kellett perszónánként a vizsgált szolgáltatás életciklus

folyamához rendelni. Csakúgy, mint az ezekhez kapcsolódó fájdalompontokat és előnyöket. Ennek eredményeképpen nemcsak általánosságban keletkezett megértés azzal kapcsolatban, hogy absztrakt módon mi a kontextuális ügyfélnézőpont, hanem praktikusán a szolgáltatás konkrét használati eseményeihez kötötten is, amelyet már az üzlet akciótervvé tud alakítani, tehát az ügyfélmegértés mozgósíthatóvá válik. (33. ábra)



33. ábra: Perszóna workshop munkafelülete (Osterwalder (2014), Brown (2009) alapján saját szerkesztés)

Ahogy korábban azt már említettem, nem várt eredmény származott abból, hogy a kutatócég a perszóna alkotáshoz kapott részletes módszertani útmutató és egyeztetések ellenére is a megszokott szegmentálási rutinnal perszónák helyett motiváció alapú szegmenseket hozott létre. Ez lehetőséget teremtett arra, hogy a hagyományos szegmenseképzést és a perszóna alkotást ugyanazon adatgyűjtés információi alapján össze lehessen hasonlítani, és következtetéseket lehessen levonni annak bizonyítására, hogy a perszóna megközelítés alkalmasabb módszer lehet az ügyfélmegértésre az értékajánlat tervezésben. Ezt a gyakorlatban úgy tudtam összehasonlítani, hogy az értékajánlat tervezés következő lépésében, a problémakeretezésben és az ötletelésben a perszónánként megszervezett műhelymunkákat vegyesen alakítottam ki. Voltak olyan alkalmak, ahol a szegmens leírások, máskor a perszóna profilok alapján történt a problémafelvetések lehetőségéggé alakítása az ún. How might we...? módszer (Procter&Gamble, 1970; IDEO, Nielsen-Norman Group) segítségével, és ez alapján került sor az ötletelésekre. A kétféle műhelymunka között más különbség nem volt, így ceteris paribus azt figyeltem meg a résztvevők egyéni és csoportos feladatmegoldásai során, hogy melyik ügyfélreprezentációs megközelítés támogatja jobban a megfelelőbb problémafelvetések megfogalmazását, és milyen minőségű ötlet prototípusok keletkeznek ezzel összefüggésben. (34. ábra)



34. ábra: A perszóna-specifikus ötletelő műhelymunka munkafelülete (Rosala (2021), Brown (2009) alapján saját szerkesztés)

A műhelymunkák során azt figyeltem meg, hogy a motiváció alapú megközelítést absztrakt jellegéből adódóan nehezebben ragadják meg a résztvevők. Kihívást jelentett számukra értelmezni is, hogy mit jelent a használat szintjén az, ha valakit a biztonságérzet motivál, vagy a másokkal való törődés és az összetartozás, vagy éppen a társadalmi normákkal való szakítás. A teljes kép az ügyfélszegmensekről ennél azért árnyaltabb volt, a naplókából származó incidensek pedig segítettek csökkenteni a szubjektivitást és a feltételezéseket. Összességében mégis azt a következtetést vontam le, hogy az ügyfélmegértés a motiváció alapú szegmensekből kiindulva általánosságokhoz és átlagos ötletekhez vezet. Ehhez képest a perszónákból kiindulva, mivel ezek eleve a használat nézőpontjából kerültek megfogalmazásra, könnyebb volt kézzelfogható kapcsolatot teremteni a perszóna célja és viselkedése, valamint a szolgáltatás komponensei és tulajdonságai között. A konkrétabb ügyfélreprezentáció pedig inspirálóbb problémafelvetéseket és izgalmasabb, kézzelfoghatóbb megoldási ötleteket eredményezett. Ez a gyakorlatban igazolta azt a feltevésemet, hogy az értékajánlat tervezéshez az adat alapú perszóna megközelítés

alkalmasabb eszköz az ügyfél reprezentálására, mint a szokásos módszerrel előállított szegmens leírások.

Ugyanezt a hipotézist megvizsgáltam a kutatási eredmények szintjén elméletben is. Az interjúalanyokat mindkét megközelítés szerint elhelyeztem a nekik megfelelő kategóriába, és összefüggést kerestem a motivációk és a használatban megmutatkozó viselkedésminták között. (35. ábra)

	Perszóna D1	Perszóna D2	Perszóna E3	Perszóna N4	Perszóna N5
Szegmens 1	✗	✓	✗	✓	✓
Szegmens 2	✓	✓	✓	✓	✗
Szegmens 3	✗	✓	✗	✓	✗

53. ábra: Szegmensek és perszónák keresztelemzése (saját szerkesztés)

A szegmens besorolások alapján a gyakorlathoz hasonló következtetésre jutottam, miszerint ugyanaz a motiváció sok különféle viselkedéshez vezet a használat során, tehát a motivációból nem lehet kikövetkeztetni, hogyan fogja az ügyfél a szolgáltatást használni az elvégzendő feladatai megoldására. Ezért ez nem jó kiindulási alap az ügyféligényeknek megfelelő értékajánlat kidolgozásához, mert egyrészt általános és átlagos, másrészt szubjektív és feltételezett megoldások irányába terel. Ehhez képest a viselkedés oldaláról közelítve tisztább kép mutatkozik. Három perszóna esetében is megfigyelhető, hogy egy adott viselkedésmintához egy konkrét motiváció tartozik, aminek abban rejlik a jelentősége, hogy az adott viselkedésmintát a profilgazdagítás és megszemélyesítés során evidens módon lehet összekapcsolni a konkrét motivációhoz tartozó egyéb dimenziókkal. Ez pedig egy közel valóságű ügyfélreprezentációt képes megjeleníteni. Ráadásul a két domináns viselkedésminta (D1 és D2) közül a D1 a perszóna validálás során elsődleges perszónának bizonyult, tehát az értékajánlat tervezéshez az adat alapú perszóna megközelítés segítségével egy jól alkalmazható kontextuális ügyfélmegértés állt elő a multidiszciplináris csapat további munkájához.

Ez a kísérleti eredmény vezetett végül arra a konklúzióra, hogy ne a szokásos módszer, tehát a szegmens megközelítés helyettesítését, hanem annak kiegészítését javaslom majd a

jövőbeni hasonló projektek támogatására. A két perspektívából ugyanis együttesen nyílik lehetőség az ügyfelekkel való igazán mély megértés kialakítására, és ezzel összhangban az ügyféligényekhez pontosabban illeszkedő értékajánlat tervezésre. Ennek azonban feltétele, hogy mindkét feldolgozási metódus ugyanannak a tervezői szemléletmódot követő kutatási módszernek a nyersanyagaiból dolgozzon. Tehát ehhez korábbi szegmens felmérések nem alkalmasak, mert azok más ügyfelek ismérveit tükrözik, ezeket pedig nem lehet összevetni. Ezt a gyakorlatot tehát akkor lehet elvégezni, ha az adatgyűjtést eleve a perszóna kutatás szándéka határozza meg, és ugyanabból az adatkészletből dolgozik mindkét megközelítés.

(3) Kvantitatív ügyfél-adatbázis felmérés - adat alapú perszóna validálás, leképezés az adatbázisra

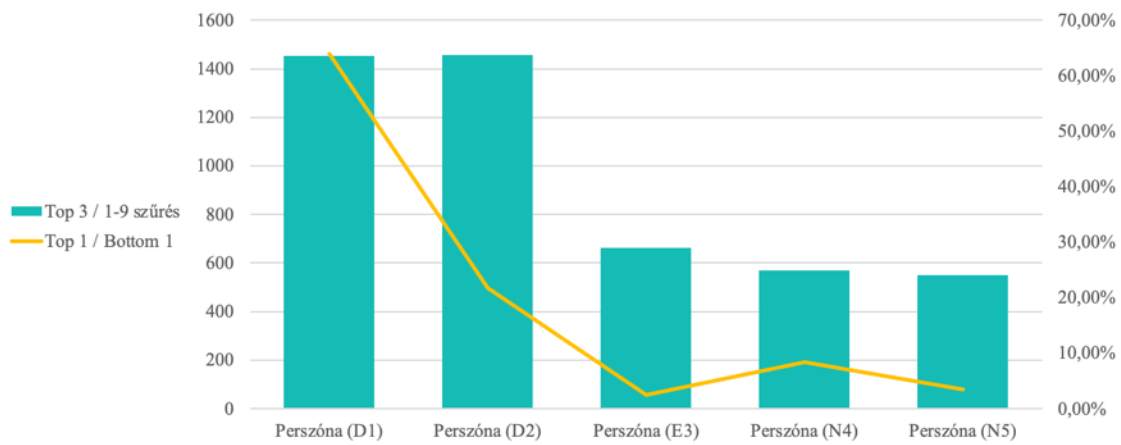
A kvalitatív úton – megalapozott elmélet módszerrel létrehozott viselkedésminták igazolását a belső kutató csapat támogatásával kvantitatív felméréssel és az eredmények ügyfél-adatbázissal történő összefűzésével végeztem el. A validálást azért láttam szükségesnek, mert az online naplózás során vegyes mintát használtam, tehát nem csak a vizsgált szolgáltató ügyfeleinek viselkedését figyeltem meg, hanem szolgáltatófüggetlen módon mindenkiét, azaz a versenytársakéit is. Ráadásul a kvalitatív kutatás korcsoportos megoszlása nagyon homogén is volt, amely ismeretlen mértékben torzíthatta a viselkedéssel kapcsolatos megállapításokat. Ezért meg kellett vizsgálnom, hogy egyrészt ezek a független viselkedésminták léteznek-e az adott szolgáltató ügyfélkörében, másrészt pedig milyen arányban reprezentálódnak. A másik, ennél fontosabb oka az volt ennek a felmérésnek, hogy szerettem volna az ügyfél-adatbázisra leképezni a kvalitatív viselkedésmintákat. Erre azért volt szükség, mert (1) a perszónák ügyfél-adatbázison belüli azonosításával mozgósíthatóvá lehet tenni őket például az értékajánlat ötletek értékelésénél, valamint (2) mérhetővé és nyomon követhetővé válik a design szemléletű ügyfélmegértés hatása a jövőbeni értékajánlatokkal összefüggésben. Továbbá, ezzel egy automatizált empátia megközelítés kísérletét készítettem elő, amelynek elképzelését a jövőbeni kutatási irányok ismertetése során fogom tárgyalni.

Az ügyfél-adatbázison végzett felmérés egy 40,000 elemszámból álló, demográfiai szempontból reprezentatív sokaságot célzott meg. Ez a mintavétel a teljes ügyfél-adatbázisból ugyanazokkal a szűrőfeltételekkel történt, mint a kvalitatív kutatás során. A felmérés egy hétig tartott, ez idő alatt kiemelkedően magas, 21%-os válaszadási ráta mutatkozott, tehát a felmérést 8,300 fő kezdte el kitölteni. Az összesen 25 kérdést 25% lemorzsolódási rátával végül 6,300 fő töltötte ki, amely még mindig nagyon magas

elemszámú minta a perszónák megbízható validálásához. A viselkedésminták igazolását több szinten végeztem el. Az első szint explicit rákérdezés volt, azaz 1-től 10-ig terjedő Likert skála segítségével a válaszadóknak értékelnie kellett, hogy az öt viselkedésminta mennyire igaz rájuk. A kapott eredményeket a viselkedésminták keresztelemzésével tisztítottam, tehát kiszűrtem az adatokból az evidens torzításokat, például azokat a válaszadókat, akik mind az öt viselkedésre azt válaszolták, hogy teljes mértékben igaz rájuk. Az ugyanis nem lehetséges, hogy egymást kizáró viselkedésminták teljes mértékben jellemezzék ugyanazt az embert. Előfordulhat – és az eredmények is ezt támasztották alá –, hogy bizonyos viselkedésminták különböző mértékben jellemzik ugyanazt a válaszadót. A naplóból is kiderült, hogy vannak olyan kontextusok, amelyek felülírják a domináns viselkedésmintát pl. egy váratlan esemény, vagy nyaralás során, és ilyenkor egy másik viselkedésbe vált az ügyfél. Az egyes viselkedésminták skálás megoszlása és a keresztelemzés alapján definiáltam egy szűrési beállítást a további kérdések elemzéséhez, amely lehetővé tette, hogy a többi kérdésre kapott választ perszóna specifikusan is lehessen vizsgálni, és összehasonlítani az összes válasz átlagaival. Tehát, a Likert skála TOP 3 értékét tekintettem a konkrét viselkedésmintát meghatározó értéknek, a négy másik explicit perszóna definíció esetében pedig kiszűrtem a TOP 1 értéket.

A kvantitatív eredmények igazolták mind az öt viselkedésminta jelenlétét az ügyfélbázisban, és hasonló megoszlási arányokat mutattak a viselkedésminták között, mint a kvalitatív kutatás esetében. Különbséget annyiban tapasztaltam, hogy a kvalitatív kutatásban a D2 perszóna felé volt mennyiségi eltolódás, amely a kvantitatív eredmények alapján nem jelent meg. Ennek oka lehetett a már említett korcsoportos homogenitás a kvalitatív kutatás során, vagy az, hogy a kvantitatív felmérésben vizsgált sokaságban csak ennek a szolgáltatónak az ügyfelei szerepeltek, versenytársakéi már nem.

A kvantitatív eredmények alapján a D1 perszónát azonosítottam elsődleges perszónaként, mert ez a viselkedésminta mutatkozott minden szempontból a legjellegzetesebbnek és legfelismerhetőbbnek az ügyfél-adatbázison belül. Megvizsgáltam a teljesen tiszta viselkedésmintákat, tehát azokat a válaszokat szűrtem csak le, amelyekben a D1 mintára 10-es értéket (teljes mértékben egyetértek) adtak a válaszadók, a többi négy viselkedésminta esetében pedig 1-es értéket (egyáltalán nem értek egyet). Ugyanezt a műveletet minden más perszóna esetében is elvégeztem. Egyedül a D1 viselkedésminta esetében volt kiugróan magas az azonosulás: 63,9%. (36. ábra)



36. ábra: Perszóna típusok megoszlása és azonosulási arányok (saját szerkesztés)

Megvizsgáltam a viselkedésminták átjárhatóságát is, azaz, hogy mennyire jellemző az adott perszónára, hogy más kontextusban esetleg más viselkedésre vált. A D1 perszóna nem gyakran változtat a viselkedésén, ha mégis, akkor a másik domináns minta felé mozdul el. Ez a másik irányból is igaz, de a D2 perszóna esetében bizonyos kontextusokban az is elképzelhető, hogy az extrém vagy az N4 negatív perszóna viselkedését veszi fel. A D2 perszónának tehát kiszámíthatatlanabb a viselkedése, amelyet már a szegmens és perszóna megközelítés bemutatásakor is feltételezni lehetett. A D2 perszóna viselkedését ugyanis többféle motiváció is eredményezheti, amíg a D1 viselkedésminta konzisztensen egy motivációból volt származtatható és a kvantitatív kutatásban is markáns módon jelenik meg. Ez a perszóna nem igazán rezonál más perszónák igényeivel, ugyanakkor minden más perszóna hajlamos a D1 viselkedését felvenni. Ebből következik az, hogy az értékajánlat tervezés során az elsődleges D1 perszónának érdemes tervezni, mert konzisztens, jól megragadható és reprezentálható ügyfélprofil jelenít meg. Ha az értékajánlat a D1 perszóna igényeihez jól illeszkedik, akkor valószínűsíthető, hogy a többi perszónának is megfelelő lesz. (37. ábra)

	Perszóna D1	Perszóna D2	Perszóna E3	Perszóna N4	Perszóna N5
Perszóna D1		✓	✓	✗	✗
Perszóna D2	✓		✓	✗	✗
Perszóna E3	✗	✗		✗	✗
Perszóna N4	✗	✗	✓		✗
Perszóna N5	✗	✗	✗	✗	

37. ábra: A perszónák viselkedésmintáinak átjárhatósága (saját szerkesztés)

A viselkedésminták bizonyításának második szintjét egy konzisztencia vizsgálat jelentette. Tehát a kérdőív további kérdései olyan attribútumokra kérdeztek rá, amelyekből egy-egy viselkedésminta felépült. Az egyes komponensekre adott válaszokat összehasonlítottam az explicit perszóna leírásokkal, és ellenőriztem, hogy van-e ellentmondás az egyedi attribútumra adott válaszok és a viselkedésminta jellemzése között. Egyik perszóna esetében sem találtam ellentmondásokat, tehát az ügyfelek az általuk kiválasztott explicit perszóna viselkedésével konzisztens válaszokat adtak minden egyedi attribútum esetében, ezzel igazolták a viselkedésmintát alulról felfelé értékelve is.

A viselkedésminták igazolásának harmadik szintjén pedig a felmérésben artikulált válaszokat vettem össze az ügyfél-adatbázisban szereplő elmúlt egy év tényleges használati adataival. Az adatelemzés eredményét összehasonlítottam a felmérés megfelelő válaszaival és megvizsgáltam, hogy a tényleges használat tükrözi-e az online naplókban regisztrált incidensek alapján felépített viselkedésmintákat. Nem találtam ellentmondást egyik perszóna esetében sem, tehát azt a végső következtetést vontam le, hogy az online naplózás útján kialakított adat alapú perszóna megközelítés valósághűen reprezentálja a vizsgált szolgáltatás kontextusában az ügyfelet, valamint megfelelő ügyfélmegértést tesz lehetővé az ügyfélközpontú értékajánlat tervezés megvalósításához.

5.2.2 Prototipizálás az ügyfélmegértésben (esettanulmány)

5.2.2.1 A design probléma bemutatása

A telefonos ügyfélszolgálatra érkező magas ügyfélforgalom – különösen a 2020-ban kitört járvány miatt – nagy leterheltséget eredményez a banki ügyintézők napi munkájában. Ennek következtében kevesebb idő és figyelem jut egy-egy ügyfél problémájának a színvonalas megoldására, amely az ügyfélmegértés romlásához, az elégedettség csökkenéséhez vezet. Az ügyféligények magasabb szintű kiszolgálása érdekében, valamint az üzleti hatékonyság növelésére a bank úgy döntött, hogy az ügyféllel töltött minőségi idő felszabadítására az ügyfélszolgálati tevékenységet automatizálással támogatja. Tehát, egy új ügyfélszolgálati csatornát – Messengeren és a bank weboldalain keresztül elérhető csevegő megoldást – hozott létre, amelynek automatizálására társalgási technológiák többirányú felhasználásába kezdett. Ehhez döntési fa modell, azaz előre meghatározott választási lehetőségek alapján működő, és mesterséges intelligencia, azaz szabad szavas kommunikációt értelmezni képes lehetőségeket egyaránt figyelembe vett. A dialógustervezés egy olyan technológiára épül, amelynek Magyarországon több iparágban is vannak akár már mesterséges intelligenciával támogatott jól működő példái pl. a Telekom virtuális asszisztense, Vanda, aki önállóan is el tud intézni néhány gyakori feladatot, vagy a megfelelő ügyintézőhöz irányít. Vagy a MÜPA programajánló és jegyértékesítő chatbotja.

A projekthez – amely jelenleg is folyamatban van – 2020 áprilisában csatlakoztam design szemléletű tanácsadóként, hogy a tervezés és a saját technológiai megoldás fejlesztése során a tervezői szemléletmód alkalmazásával biztosítsam az ügyfélközpontú megvalósulást. A tervezési folyamat kidolgozása során két jelentős kihívásba ütköztem. Hamar nyilvánvalóvá vált, hogy (1) olyan – az ügyfélszolgálati működés jellegéből fakadó, komplex szolgáltatási portfólióra irányuló tervezésről van szó, amelyet rendszerként szükséges kezelni. Valamint, hogy (2) ebben a rendszerben végtelen számú kontextus létezik az ügyféligényeket illetően, ezért ezeket a telekommunikációs esettanulmányban bemutatott kvalitatív módszerekkel nem célravezető feltárni. Tehát szükség van az ügyfélmegértés alternatív eszközére. Ennek a megközelítésnek pedig tudnia kell egyrészt nagy volumenben informálni a tervezést az ügyféligényekről, másrészt megfigyelhetővé tenni az ügyfélviselkedést az egyes szolgáltatások és a teljes rendszer kontextusában egyaránt. Miközben ehhez – más üzleti prioritások miatt – kutató erőforrás nem áll rendelkezésre, tehát a munkacsoportnak magának kell előállítania a tervezéshez szükséges ügyfélmegértést. Ennek érdekében a

kísérletezve tanulást, az agilis megvalósítást azonosítottam erre alkalmas megközelítésként, amelynek a főbb fázisait és az elért eredményeket a következőkben ismertetem.

5.2.2.2 A feltáró szakasz – korai prototípusok

Az élő csevegés lehetősége az ügyfélszolgálat munkatársaival 2019. novemberétől állt az ügyfelek rendelkezésére a Messenger applikációban és a bank főoldalán. Az automatizáláshoz a tervezés korai szakaszában fel kellett tárni, hogy melyek azok a gyakori kérdések és feladatok, amelyekben egy chatbot megfelelő asszisztenciát képes nyújtani az ügyfélnek a problémája megoldásában anélkül, hogy ügyintézőhöz kellene fordulnia segítségért. A különféle szolgáltatásokkal kapcsolatos érdeklődési témák historikusan hozzáférhető adatok a bank ügyfélrendszerében, tehát első lépésben azonosítottam a leggyakoribb témákat, amelyekkel a nagy ügyfélforgalom miatt gyorsan gazdagítható volt az ügyfélmegértés. A témáknak megfelelően összesen 300 ügyfélbeszélgetést elemeztem a már ismertetett megalapozott elmélet módszerét alkalmazva. Ennek eredményeképpen alakítottam ki a kiinduló témastruktúrát és a kezdeti dialógus logikát (38. ábra), amely alapján az első prototípusokat meg tudtam építeni. A kezdetben automatizált dialógusok nagyon egyszerűek voltak: a témát illetően általános tájékoztatói lehetőséget nyújtottak egy-egy rutin probléma önkiszolgáló megoldásához, vagy a megfelelő ügyintézői csatornába tereltek – ahogyan ezt a 38. ábra is illusztrálja.



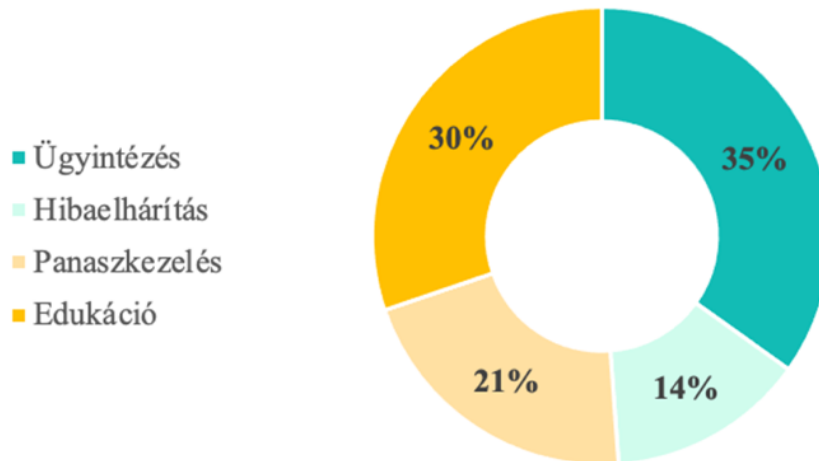
38. ábra: A kezdeti prototípusokhoz használt dialógus logika (saját szerkesztés)

Ennek az volt az oka, hogy a logikák kidolgozása és tesztelése Messenger applikációban zajlott. Ez a tesztkörnyezet azonban nem felelt meg a szigorú bankbiztonsági szabályoknak,

és az ügyfél azonosítási lehetősége nélkül a chatbotok kizárólag informatív feladatokat láttak el. Konkrét ügyintézésel kapcsolatban pedig egyszerűen a megfelelő csatornába terelték az ügyfelet. Ez azért jelentett mégis előrelépést az ügyfélszolgálat javításában, mert egyrészt nem minden ügyintézői csatornában lehetséges minden ügyet elintézni, másrészt nem minden ügyintéző rendelkezik a probléma megoldásához szükséges kompetenciával. Tehát terelés nélkül előfordulhat, hogy az ügyfél egyik csatornáról (pl. digitális csatornák, chat, bankfiók, telefonos ügyfélszolgálat) vándorol a másikra anélkül, hogy a problémáját első megkeresésre meg tudná oldani. A korai chatbot prototípusok erre adtak megoldást. Tehát, a beazonosítást nem igénylő rutinfeladatok önkiszolgáló megoldását támogatva, és a célirányos ügyintézőhöz terelésnek köszönhetően jó eszköznek bizonyultak az ügyintézői asszisztencia optimalizálásában.

2021. októberéig, azaz másfél éven keresztül a Messenger beszélgetésekből származó megfigyelések alapján bővítettem a több és több témában elérhető chatbotok körét a dialógustervezés folyamatos javítása érdekében. Többféle ügyfélbarát rutint és megoldást teszteltem, és tapasztalati úton értékeltem ezek ügyfélfogadtatását. A tanulságokat figyelembe véve definiáltam a jól meghatározott célú bot típusokat a konzisztens jövőbeni fejlesztések érdekében, és azonosítottam az egységesíthető komponenseket, valamint az egyedi esetek eltérésének szabályait, amelyeket a nem tervező munkatársak számára dialógustervezési útmutatóként dokumentáltam.

A kísérletező tanulás eredményeként egyre komplexebb feladatok megoldására képes chatbotok alakultak ki három cél érdekében: (1) önkiszolgáló ügyintézés, (2) problémamegoldás, ezen belül hibaelhárítás és panaszkezelés, valamint (3) edukáció és tájékoztatás. Összesen 43 chatbotot építettem fel a nem tervező munkatársak közreműködésével. Ezek közül az önkiszolgáló ügyintézést támogató (35%) és az informatív jellegű (30%) dialógusok jelentették a csevegő ügyfélszolgálati megoldás gerincét, mert ezek jól általánosítható tartalmak segítségével le tudták venni az ügyintézőkről a rutinfeladatok terhének egy részét. (39. ábra) A hibaelhárítás és panaszkezelés célú chatbotok jellemzően egyedi megoldásokat igényelnek, amelyeket humán asszisztencia nélkül általában nem lehet megoldani, ugyanakkor hasznos tájékoztatást nyújtanak az ügyfélnek arról, hogy ezekben az esetekben mit kell tennie és hova forduljon segítségért. Tehát, képesek az ügyfelet a leggyorsabb problémamegoldás irányába terelni, amely pozitív hatással bír az általános ügyfélélményre.

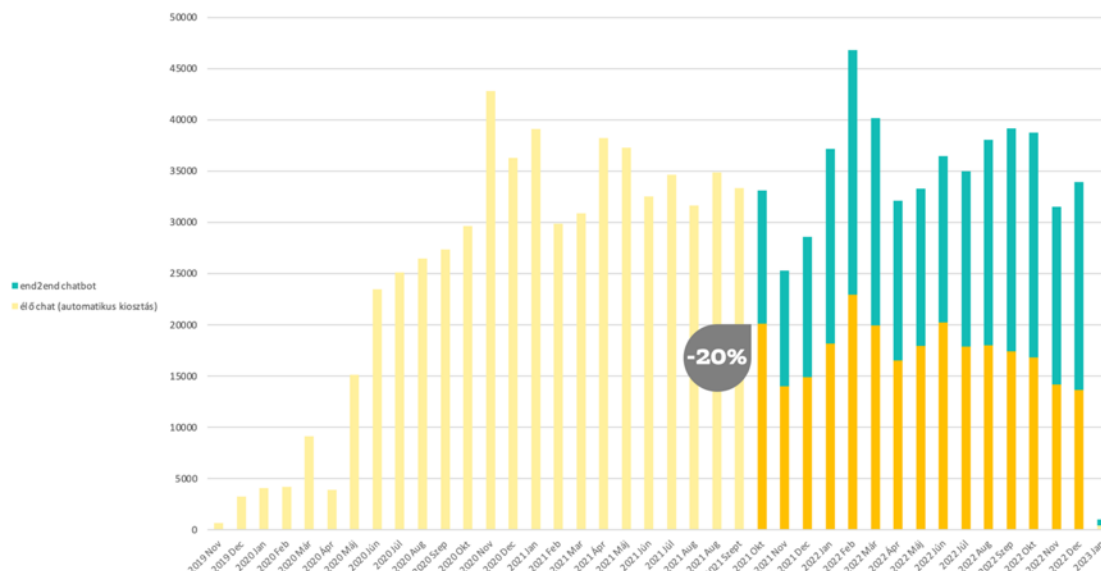


39. ábra: A chatbotok szándék alapú megoszlása (saját szerkesztés)

5.2.2.3 Az első prototípus kísérlet: bázismérés

A Messenger tesztkörnyezetben folytatott chatbot tervezésekkel párhuzamosan, annak szükségletei alapján zajlott a webchat megoldást kiszolgáló botépítő rendszer fejlesztése. A technológiai támogatás 2021. októberében érte el azt a felkészültségi szintet, amely lehetővé tette, hogy a tesztkörnyezetből kilépve már a valós banki környezetben lehessen a chatbotokat használni. Ez azért volt fontos mérföldkő, mert olyan mérési és analitikai képességeket tett elérhetővé, amelyeket a Messengerben nem lehetett még alkalmazni; például mérési pontokon keresztül nyomon lehet követni, hogy a dialógus struktúrában merre közlekedett az ügyfél, mely pontokon akadt el, milyen alternatív utakat keresett és hol morzsolódott le. Tehát a dialógus eredményességét és használhatóságát is értékelni lehet az adatokon keresztül, nemcsak az ügyféligenyek szöveges elemzését végrehajtani.

A tesztkörnyezet 43 chatbotjából 36 került lépcsőzetes bevezetésre az új rendszeren keresztül. Ezek hatása a kiszolgálási színvonalra és az ügyfélelégedettségre folyamatosan nyomon követhető a tesztelés során definiált mérési stratégia és üzleti mérőszámok alapján. Az ügyfélmegértés hatásának vizsgálata ezáltal projekt szinten kimutathatóvá vált, amely tehát számszerűen képes igazolni az ügyfélközpontú megvalósítás üzleti megtérülését is.



40. ábra: Az end2end chatbotok hatása az ügyintézői munkaterhelésre (saját szerkesztés)

A 40. ábrán egyelőre azt mutatom be, milyen pozitív hatással bírtak azok az ún. end2end – egy érdeklődés vagy probléma megoldását az elejétől a végéig támogatni képes – chatbotok, amelyeket a bank webchat felületére sikerült átköltöztetni. Bevezetésük első hónapjától fogva az ügyintézői munkaterhelést átlagosan havi 33 ezer élő csevegéstről havi 26 ezer beszélgetésre redukálták, amely 20%-os megtakarításhoz vezetett időhatékonyság szempontjából. Ez üzletileg mindenképpen pozitív eredményt jelent, de önmagában nem bizonyítja még, hogy a kontextuális ügyfélmegértésnek ehhez bármi köze volna. Ennek bizonyítására egy mérési kísérletet terveztem, amelynek célja ennek a hipotézisnek az igazolása volt. A mérési képességnek köszönhetően 2022. április-július között a 36 end2end chatbotból a munkatársakkal együttműködve kiválasztottam azt a tizenötöt, amelyeknek vagy az ügyfélélegedettség mutatója volt átlag alatti, vagy az ügyintézőhöz kapcsolási rátája átlag feletti. Ez a két fő mutatószám jelenti egy adott dialógussal kapcsolatban, hogy az megfelelő-e vagy sem az ügyféligeny kiszolgálása szempontjából.

A kísérlet kereteinek a meghatározásához először 1 dialógus teljesítményét elemeztem egy 100 incidensből álló empirikus anyagon. Praktikusán ez azt jelenti, hogy lépésről-lépésre visszakövettem és rögzítettem az ügyfél közlekedését a dialógus struktúrájában, a beszélgetésekből kódolás útján meghatároztam a teljesítményértékeléshez szükséges fontos dimenziókat pl. mi volt az ügyféligeny és erre kapott-e megoldást. Továbbá a konzisztencia érdekében definiáltam az értékelés szempontjait és az adható értékeket.

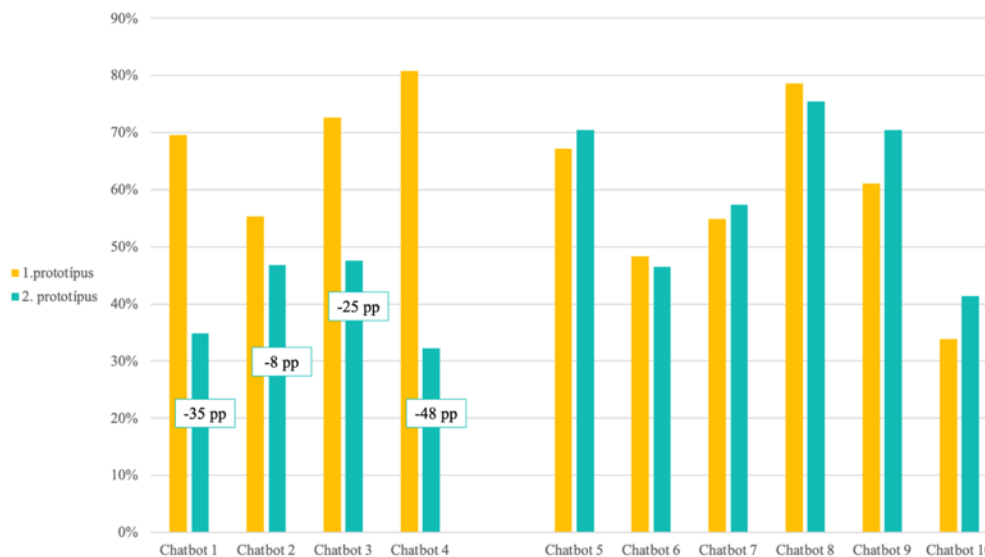
Miután meghatároztam a kísérlet keretrendszerét, a többi dialógus elemzéséhez is 100-100 mintát vizsgáltam meg. Ezek mind olyan end2end chatbotok voltak, amelyeknek az ügyintézői kapcsolási rátája magasabb volt, tehát gazdag információforrást jelentettek a következtetések levonásához: (1) milyen igényekre nem válaszol az adott dialógus – ez az ügyfélközpontú tartalomfejlesztéshez adott támpontokat, illetve (2) a bejárható útvonalak mennyire vannak összhangban az ügyfél mentális térképével, azaz mennyi erőfeszítést jelent számára megtalálni a keresett információt. Ez pedig a dialógus struktúrafejlesztéséhez járult hozzá hasznos tanulságokkal. Az adatgyűjtést és az adatfeldolgozást iterációkban végeztem, tehát a megalapozott elmélet módszerére jellemző módon a feldolgozás során újabb meghatározó attribútumokat azonosítottam, amelyeket visszamenőleg a már elemzett dialógusokra is alkalmaztam.

Az 1,500 ügyfél 15 kontextusban vizsgált eseteire épülő bázismérés eredményeit üzletileg azonnal mozgósítani tudtam, és a munkatársakkal együttműködve akciótervet dolgoztam ki az elemzett chatbotok tartalmának és/vagy működésének ügyfélközpontú áttervezésére. Az ügyféligények jobb kiszolgálását megcélzó átalakítások hatásvizsgálatához a bázismérés keretrendszerével azonos módon újabb kísérletet állítottam fel. Ennek eredményeit a következő szakaszban mutatom be.

5.2.2.4 A második prototípus kísérlet: a kontextuális ügyfélmegértés hatásvizsgálata

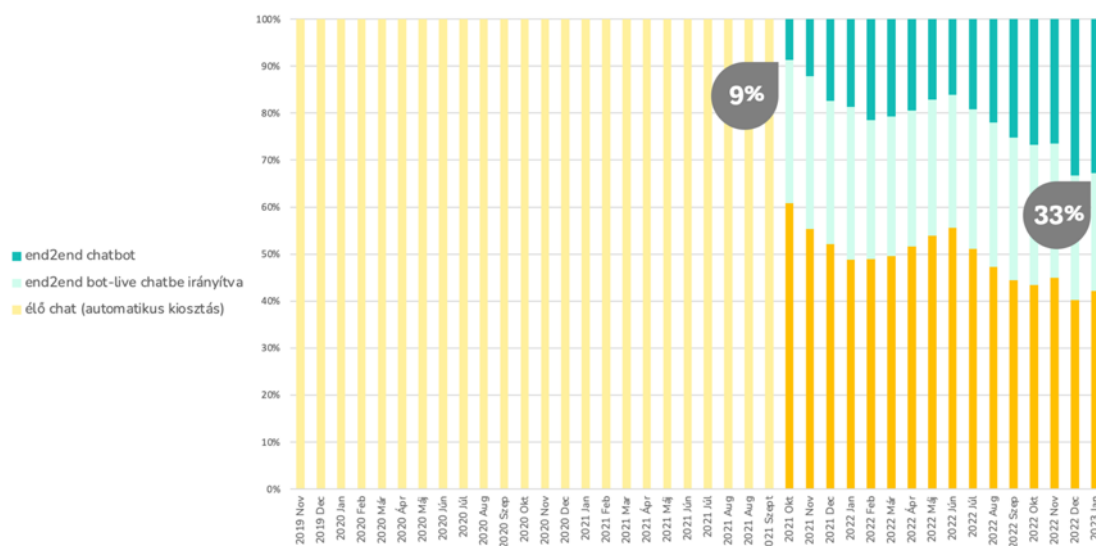
Az ügyféligényekből kiinduló következtetések alapján végül 10 chatbotot alakítottam át. Ezek közül négy esetben teljes áttervezésre volt szükség ahhoz, hogy az új dialógus az összes azonosított ügyféligényre megoldást nyújtson. A többi esetben egyszerű átnevezésekre, kisebb változtatásokra, kiegészítésekre került sor a jobb felhasználói élmény érdekében. Tulajdonképpen majdnem változatlanul maradtak ezek a dialógusok, ezért ezeket kontroll csoportnak tekintettem a hatásvizsgálati kísérlet során.

2022. decemberében a bázisméréshez hasonló módon dialógusonként 100 mintát vettem az új verziók élesítését követő másfél hónapos periódusból (október közepe - november), és ugyanazt a megalapozott elmélet módszert alkalmaztam, mint a korábbi mérés esetében. A 41. ábrán a kontextuális ügyfélmegértés hatásvizsgálatának eredményeit ábrázolom.



2. ábra – Az ügyintézőhöz kapcsolási ráta alakulása a kontextuális ügyfélmegértés alapján történő áttevezés előtt (1. prototípus) és után (2. prototípus) (saját szerkesztés)

A chatbot 1-4 azoknak a dialógusoknak az eredményeit mutatja az ügyintézőhöz kapcsolási ráta alakulását illetően, amelyek esetében teljes áttevezés történt az ügyféligények figyelembevételével. A chatbot 5-10 pedig a kontrollcsoport dialógusainak mutatóit ábrázolja. Ezeknél nem, vagy nagyon minimális változtatás történt a bázisméréshez képest. Minden áttevezett chatbot esetében szignifikáns módon javultak az ügyintézőhöz kapcsolási ráták, amely azt jelenti, hogy ezek a kontextuális ügyfélmegértésen alapuló chatbotok az áttevezést követően sokkal nagyobb mértékben voltak képesek humán asszisztencia bevonása nélkül támogatni az ügyfelet a problémája megoldásában, mint a korábbi verziók. A hatásvizsgálat során ezt a következtetést támasztotta alá az a megfigyelés is, hogy a bázisméréshez képest az ügyfelek jellemzően már olyan problémák megoldására kérték az ügyintéző segítségét, amelyek egyéniek voltak. Ezekre nincsenek általánosítható válaszok, tehát mindenképpen ügyintéző asszisztenciájára van szükség a megoldáshoz. Ugyanakkor ez a megoldási folyamat – a kivételes eseteket leszámítva, amelyeket csak bankfiókban vagy telefonon keresztül lehet elintézni – végig tud menni a csevegő ügyfélszolgálaton keresztül, és az ügyfél a chatbot informatív útvonalain közlekedve eleve felkészülten érkezik az ügyintézőhöz. A beszélgetés tehát hatékonyan zajlik le. A 42. ábrán illusztrálom az end2end chatbotok önálló működésének arányváltozását az összes csevegéshez (chatbot plusz automatikusan élő csevegésbe kiosztott beszélgetésekhez) képest a bevezetéstől az áttevezésig. Kezdetben az automatizált dialógusok csak 9%-át jelentették az összes beszélgetésnek, a migráció teljes lefutását követően átlagosan 23% körül mozogtak, az ügyfélközpontú áttevezést követően pedig ez az arány 33%-ra növekedett.



42. ábra: Az ügyfélhez kapcsolás aránya az end2end chatbotok fejlődése során (saját szerkesztés)

A pozitív hatás azonban nemcsak az ügyintézőhöz kapcsolási ráta javulásában mutatkozott meg, hanem a többi definiált üzleti mutatószám tekintetében is: tehát a megtakarított idő, a teljes munkaidő egyenérték és az ügyfélre fordított minőségi idő mutatószámaiban is. 2021. október és 2022. október között a webchat felületen bevezetett end2end chatbotok átlagosan havi 890 órát takarítottak meg az ügyfélszolgálat számára. Ez 4 fő teljes munkaidő egyenértékével egyenlő hatékonyságnövelést jelent az üzlet számára. Ehhez képest 2022. november és december időszakra vonatkozóan, amikor már a kontextuális ügyfélmegértésre alapozott új dialógusokat használták az ügyfelek: átlagosan 1,500 megtakarított órára (70%-kal többre) és 6 fő teljes munkaidő egyenértékére (50%-kal többre) nőtt a pénzügyileg is kifejezhető pozitív hatás. Az ügyféligény alapján áttervezett chatbotok képesek voltak tehát tehermentesíteni az ügyintézőket olyan feladatok alól, amelyeket automatizált asszisztenciával az ügyfél maga is meg tudott oldani pl. egyenleg lekérdezése, adminisztratív feladatok. Ezáltal pedig az ügyintézőknek több ideje maradt a komplex, odafigyelést igénylő ügyfélproblémák megoldására. Az ügyfélkiszolgálás színvonalának növekedését bizonyítja az ügyfélközpontú áttervezés után a +1 perc minőségi beszélgetés mutató is. Az ügyfélelégedettség is közel 1 pontot emelkedett, habár a chatbotok alacsony értékelési száma miatt nem mérvadó, ezért legfeljebb tendenciaként vettem figyelembe.

Összességében tehát, az ismertetett eredmények alapján bizonyítottnak tekintem azt a hipotézist, amely szerint a kontextuális ügyfélmegértés az ügyféligényeket jobban kiszolgáló értékajánlat tervezést eredményez, és ennek pozitív hatása az ügyfélelégedettség javuló tendenciája mellett üzleti haszon formájában, konkrét projekthez kötött módon mérhető és

számszerűsíthető. Tehát a vizsgált nagyvállalat esetében a saját mérési stratégia kialakításával, eszerint kivitelezett, kontrollált mérési kísérletek segítségével bizonyítékot sikerült előállítani az ügyfélmegértésre alapuló további investíciók megszerzéséhez a pénzügyi szemlélet által elfogadott keretek között. Azaz, valós ügyfeladatokra épülő kutatás elvégzésére kapott a csapat támogatást mindazon kérdések ügyfél általi megválaszolásához, valamint az évek alatt összegyűjtött hipotézisek validálásához, amelyekre a prototipizálás gyakorlata nem volt elég, például az ügyfelek mentális térképének feltárására és információs architektúra kutatásra.

6 Összegzés

Ebben az utolsó fejezetben emlékeztetésképpen összefoglalom a kutatói munka szándékát és törekvéseit, amelyek az elmúlt öt évben meghatározták ennek az izgalmas felfedezőútnak az irányát. Kiemelem azokat a korábban ismertetett felismeréseket, tanulságokat és konklúziókat, amelyeket fontosnak tartok megismételni; és amelyek a végkövetkeztetésem – ha lehet egyáltalán ezzel a turbulens témával kapcsolatban bármiféle végső gondolatról beszélni – megfogalmazásához vezettek. Ez egy pillanatkép: a jelenlegi tudásom és gyakorlati tapasztalatom reflexiója. Ennek tükrében vetítem előre az adatvezérelt empátia vízióját, mint jövőbeni kutatási irányt, amely jelen értekezés eredeti tárgya volt, és amelynek kidolgozásáig a napi gyakorlatban az ismertetett okok miatt nem jutottam el. Végezetül ismertetem a kutatás limitációt.

6.1 Következtetések és diskurzus

Disszertációm célja tehát az volt, hogy a doktori kutatómunka releváns elméleti összefüggéseivel együtt bemutassa a tervezői szemléletmód nem tervezői megvalósításának kihívásait az értékajánlat tervezést támogató, kontextuális ügyfélmegértés napi gyakorlatát illetően. Az értekezés során arra törekedtem, hogy a tervezési gyakorlat és az elmélet összefüggéseinek azonosításával jobb megértést, a kifejezetten életszerű kutatói tapasztalatok átadásával pedig módszertani átláthatóságot, konkrét eszközöket és eredményesebb megvalósítási lehetőséget adjak a tervezési szakterületen kívüli alkalmazáshoz a vizsgálat tárgyában. Kutatásom hozzáadott értéke a tudományos előzményekhez a napi üzleti realitáshoz kötődő gyakorlati megközelítés, az alkalmazóképes tudás vizsgálata kifejezetten az ügyfélmegértés területén.

Továbbá, a skálázási és időproblémákat áthidaló automatizálási kísérlet, amelyet a perszónák ügyfél-adatbázisra történő leképezéséig tudtam elvinni. A módszertani újítás megteremti (1) az ügyfél-adatbázisban a tranzakcionális adatok és a kvalitatív ismeretek közötti közvetlen kapcsolatot, amellyel a nyers üzleti adatok humanizálhatóak, valamint (2) a banki esettanulmányhoz hasonló mérési kísérletek lehetőségét az ügyféligényekhez illeszkedő értékajánlatok hatásvizsgálatára. Ez pedig lehetővé teszi az ügyfélközpontú értékajánlat tervezés számszerű, pénzügyi szemléletű kimutatását, az ügyfélmegértés megtérülési kalkulálását akár projekt vagy aktivitás szinten is.

Empirikus kutató tevékenységem során induktív logikát követtem, javarészt kvalitatív módszerek alkalmazásával. Exploratív kutatási programom egy több iterációból álló, összetett kutatási keretrendszerre állt össze, amelyben a gyakorlat és az elmélet a problématerben és a kísérleti térben egyaránt folytonos kölcsönhatásban állt egymással; tehát az elmélet társítása a gyakorlati tapasztalathoz új nézőpontok integrálásán keresztül egyre jobb gyakorlatok kialakításához és további elméleti tudás bevonásához vezetett. A kutatási kérdések és hipotézis állítások az egymásra ható gyakorlat és elmélet feltárt összefüggéseinek és aktuális következtetéseinek függvényében iterációnként változtak.

A kezdeti problémafelvetés tehát, hogy a design gondolkodás szemléletmódjával és módszereivel eredményesen alkalmazható-e az üzlet ügyfélközpontú stratégiájának megvalósításában, szűkebb vizsgálati nézőpontot kapott. Azaz, hogy a design szemléletű megvalósításért felelős nem tervezők képesek-e applikálni a design gondolkodást és annak eszköztárát az ügyfélközpontúság napi megvalósításában. Ezzel összefüggésben a kompetenciahiány és a belőle táplálkozó skálázási probléma kérdéskörét azonosítottam a legnagyobb napi üzleti kihívásként.

A nem tervező design felelősökkel végzett problémater kutatások eredményeképpen jutottam arra a következtetésre, hogy a tervezői szemléletmód gyakorlati alkalmazásának kihívásai a szolgáltatói nagyvállalatok körében hasonló természetűek, és ezek elsősorban a nagyvállalatok klasszikus gazdasági működési modelljére vezethetőek vissza, valamint, hogy az adaptáció során hasonló design érettségi szakaszokon mennek keresztül. Továbbá, a hazai nagyvállalatok körében jellemző megküzdési stratégiaként azonosítottam, hogy az ügyfélközpontúság design módszerekkel történő megvalósítása során nem tervező kollégákat neveznek ki a design módszerek üzleti alkalmazására. Ezenfelül az ő felelősségi körükbe kerül a többi, szintén nem tervező kolléga szemléletformáló érzékenyítése a téma

íránt, valamint a módszerek oktatása, a design projektek menedzsmentje a szervezeten belül, miközben a döntési jogkör az ügyfelet érintő kérdésekben továbbra is az üzleti területek felelőssége marad.

Tehát az ügyfélközpontúság megvalósításának felelőssége sok esetben valódi felhatalmazás nélkül kell megvalósuljon. Ennek a kényszerű jelenségnek a szembetűnő okai elsősorban a már megnevezett kompetenciahiány és az ebből kialakuló skálázási probléma, valamint a pénzügyi szemlélethez kapcsolódó kontroll megtartása a hagyományosan domináns értékesítési, pénzügyi és marketing területek kezében.

Ezek alapján feltételeztem, hogy ha az ügyfélközpontú döntések felelőssége végső soron a nem tervező munkatársakra hárul, akkor ezeknek az üzleti szereplőknek rendelkeznie kell megfelelő mélységű ügyfélmegértéssel. Az ügyfélmegértés kialakításához pedig olyan könnyen applikálható eszközökkel és módszerekkel, amelyeket akár tervezői támogatás nélkül, önállóan is megfelelő módon tudnak alkalmazni a mindennapokban.

A tapasztalatszerzés tükrében értettem meg, hogy a gyakorlati alkalmazásban az jelenti az egyik legnagyobb kihívást, hogy az üzleti gondolkodásban szocializálódott nem tervező munkatársak többnyire instrukciókat keresnek a design eszközökben, miközben a design eszközök eredményes használatához nem elég a módszertani leírás, hanem az egyes lépések megfelelő alkalmazásához szükség van a tudás tervezői módjára (*Cross, 2001*), vagyis a szokásos üzleti gondolkodáshoz képest egy sok aspektusában ellentétes szemléletmód elsajátításához.

Az értékajánlat tervezéshez használt design módszerek alkalmazásával kapcsolatban az információszerzési és információ feldolgozási problémát azonosítottam jelentős korlátként a nem tervezői megvalósításban. Ezek az ügyfélempátia kialakításához feltétlenül szükségesek. A kutatási projekteken – és más, a kutatásba be nem vont eseteken keresztül azt tapasztaltam, hogy a nem tervezők már az első lépésnél elakadnak: nem tudják, milyen adatokkal kellene feltölteniük az ügyfelet érintő tervezési sablonokat, ezeket hogyan állítsák elő, illetve azt sem, hogy a kitöltés után mit kezdenek a sablonokban rendszerezett információval. Valódi problémát az okoz, hogy nem tudják, hogyan lesz az ügyfélismeretekből üzletileg értelmezhető tudás az értékajánlat ügyfélközpontú tervezéséhez. Tehát nagy a bizonytalanság abban, hogyan találják meg a legjobb következtetéseket a magyarázatokra, hiányos az alkalmazóképes tudás.

A tapasztalati úton szerzett megfigyeléseim alapján a következő egymásra épülő problémákat azonosítottam a design szemléletű ügyfélközpontúság nem tervezői megvalósítása, a kontextuális ügyfélmegértés gyakorlata során:

- (1) Az ügyfélközpontúság megvalósításáért a napi üzleti realitásban nem tervező munkatársak felelősek, és szintén nem tervező vezetők hozzák meg az ügyfeleket érintő döntéseket.
- (2) A design szemlélet szervezeti szintű képviseléséhez, a nem tervező munkatársak támogatására nem áll rendelkezésre elég belső és külső tervezői kompetencia.
- (3) Az ügyfélmegértés kialakításához nem áll rendelkezésre vagy hiányos a kontextuális ügyféltudás; a design szemléletű kutatási megközelítések alkalmazásához limitáltak a belső és külső erőforrások és kompetenciák.
- (4) Az ügyfélmegértés design szemléletű előállítása idő- és erőforrásigényes folyamat.
- (5) Az ügyfélmegértés előállítása támogató erőforrások és kompetenciák hiányában a nem tervező munkatársakra hárul.
- (6) A nem tervező munkatársak értik, de nem tudják a design eszközöket megfelelő módon a saját üzleti helyzeteikre alkalmazni.
- (7) Az ügyfélreprezentáció tipikusan feltételezések, másodkövetkeztetések alapján, nem valós ügyfeladatok alapján jön létre. Az adat alapú empátia kialakítására ritkán adódik lehetőség, ha mégis, akkor a szokásos gyakorlat az értékajánlat tervezéshez nem célravezető és nem teljesítményképes.
- (8) Az értékajánlat tervezés során az ügyféligenyeket jellemzően a saját elképzelések, indirekt tapasztalatok, tehát az ügyfélről kialakított hipotetikus kép alapján reprezentálják az ügyfélközpontú döntéshozatalhoz. Tehát a döntéselőkészítés erősen szubjektív és valószínű, hogy torzításokat tartalmaz.
- (9) Az ügyféligenyekhez illeszkedő értékajánlat tervezésben a döntéshozatal során vagy nincs közös megértettség az ügyfélről, vagy hipotetikus ügyfélreprezentáció alapján történik.
- (10) A szokásos ügyfélreprezentáció üzleti értelemben nehezen mozgósítható, absztrakt leírás. Értelmezése szubjektív, és nehézséget okoz egyértelműen megfogalmazható értékajánlat ötletekre lefordítani.

Továbbá, a design szemléletű módszerek alkalmazásával való kísérletezés lehetősége pénzügyi szempontból véges. A design érettség legmagasabb szintjére vezető fejlődési úton az erőforrástámogatás fenntartásához az egyes próbálkozásoknak számszerűsíthető módon

bizonyítaniuk kell, hogy a tervezői szemléletmód alkalmazása jobb eredményre vezet, mint a szokásos üzleti megközelítés. Ehhez pedig nincs kialakult mérési gyakorlat.

A design szemléletű ügyfélmegértés nem tervezői megvalósításának támogatására az elméleti forráskutatás, az oktatási rutin, az esettanulmányok és más, az értekezésben nem tárgyalt projektek gyakorlati tapasztalatait integrálva négy megoldási irányt azonosítottam a skálázási problémából fakadó kihívásokra: (1) *radikális design átalakulás*, amelynek tervezői volumenét üzleti design specializációk intézményesített oktatása teremtheti meg, (2) *alkalmazóképes tudás fejlesztése*, amely a design eszközöket használók folyamatos ismeretbővítését és készségfejlesztését célozza meg, (3) *design curriculum nélkül megvalósítható és megismételhető, jó gyakorlatok kialakítása*, amely az eszközök üzleti szempontú javítását szolgálja, valamint (4) *a kontextuális ügyfélmegértés automatizálása*, az adatvezérelt empátia, amelyhez a technológia adhat támogatást.

(1) Radikális design átalakulás

A nagyvállalat a tervezői szemlélet skálázási problémáját úgy oldja meg, hogy tervezőkre bízza az ügyfélközpontúság design szemléletű megvalósítását. Tehát az IBM-hez hasonló módon radikálisan közelíti meg az ügyfélközpontú transzformációt, és következetesen investál a tervezői gondolkodásmód szervezetten belüli hatósugarának növelésébe. Ezt a hazai szakember kibocsátás főleg mennyiségi és minőségi javítása vagy külföldi pótlása tenné számára lehetővé. Ehhez – a digitalizációs igényeket jól kiszolgáló, felhasználóközpontú (UX/UI) tervezéshez hasonló igényességű – akadémiai együttműködésre, tehát intézményesített graduális vagy posztgraduális üzleti design képzésre volna szüksége olyan specializációk területén, mint például a service design vagy az üzleti felhasználású (business) design. A főként innovációs kutatási projektekre irányuló üzleti-akadémiai kapcsolódást ki kellene terjeszteni a képzés területére, hogy a design transzformatív erejét az üzleti realitásban a mindennapok szintjén is ki lehessen aknázni. A design oktatás kérdése – habár gyakorló oktatóként és tervezőként is részese voltam a doktori kutatás során a tudásmegosztásra irányuló törekvéseknek, túlmutat a disszertációm keretein, ezért ezt a megoldási lehetőséget a továbbiakban nem tárgyalom.

(2) *Alkalmazóképes tudás fejlesztése (az eszköz használatjának fejlesztése)*

A nagyvállalat alternatívaként saját design akadémia létrehozásával és működtetésével maga is próbálkozhat a tehetséges nem tervező munkatársak belső képzésével. Valamint ad hoc jelleggel, tréningeken keresztül. Ennek elterjedt gyakorlata van Magyarországon, elsősorban az anyavállalatok kezdeményezésére létrejött belső programoknak, és az oktatási intézmények nyílt kurzus programjainak köszönhetően.

A telekommunikációs esettanulmányban ismertetett gyakorlatorientált tréningprogram mellett tervezői és nem tervezői közegben is folytattam vizsgálatokat arra vonatkozóan, hogy az érzékenyítés és a design eszköztár használatának elsajátítása (tehát a használó fejlesztése) támogatja-e az ügyféligényekhez illeszkedő értékajánlatok tervezését. Összesen öt oktatási gyakorlatot terveztem és valósítottam meg: egy alkalommal a MOME BA hallgatóinak, három alkalommal a MOME KFI kurzusai között MA hallgatóknak, egy alkalommal pedig online felnőttoktatás keretei között oktattam a design gondolkodás üzleti alkalmazását. Mindegyik interaktív kurzus 3 hónapig tartott és tíz alkalmat ölelt fel. A kurzus programokat a *Függelékben* ismertetem.

A disszertáció céljának megfelelően összekapcsoltam a gyakorlati használatot az elmélettel: kurzusaim során a gyakran használt eszközök kipróbálása mellett hangsúlyt helyeztem arra is, hogy a pénzügyi szemléletű üzleti és a humánorientált tervezői nézőpont különbségeinek, ellentmondásainak magyarázatával tudatosítsam ezek következményeit az alkalmazásra tekintettel. Megfigyeléseim és a kurzus hallgatók visszajelzései alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a szemléletmódbeli különbségek megértése segít átlendülni a gyakorlati alkalmazás közben tapasztalt egyéni nehézségek áthidalásában.

A kurzusok két további felismerésre is vezettek. Egyrészt, a saját témaválasztás – az esettanulmányban leírtakhoz hasonlóan – a témához való személyes kapcsolódás miatt a példázásnál, előre meghatározott feladatoknál jobban támogatja a gyakorlati tapasztalat rögzülését, és nagyobb motivációt is jelent az idő- és energiaigényes feladatok megoldásához. Ezt a tanulságot üzleti keretek között is validáltam: az üzleti érzékenyítési programot úgy dolgoztam ki, hogy a résztvevők napi munkája közben, éles üzleti helyzetben történt a gyakorlatorientált tudástranszfer. Ezáltal az elmélet és a gyakorlat között nem alakult ki távolság, a demonstráció pedig nem fiktív példákon keresztül történt, hanem

konkrét, a résztvevők számára ismerős feladatokon keresztül vált a napi gyakorlat részévé. Ez a megközelítés maximalizálta az új tudás gyakorlati hasznosulását.

Másrészt, a kurzusok szintjén is megfigyelhető volt a tervezői és a nem tervezői gondolkodásmód és attitűd közötti különbség. Tehát, tetten érhető a gyakorlatban a gondolkodás tervezői módja (*Cross, 2001*), valamint az Oslo School of Architecture and Design eszközlől és használójáról szóló gondolata, miszerint az eszköz sikere függ a használójától. Ugyanarra a tudásra építkezve, ugyanazon eszközök használatának elsajátításával a tervező hallgatók a kurzus végére megvalósításra kész, valós ügyféligényekre válaszoló értékajánlat koncepciókig jutottak, a nem tervező üzleti résztvevők pedig szinte minden egyes eszköz használatával elakadtak, és nem jutottak el az értékajánlat koncepció kidolgozásáig sem. Mindkét kurzus online zajlott, és lehetőség volt hétről-hétre értelmező kérdéseket feltenni, facilitátori segítséget kérni a haladáshoz.

Továbbá, önállóan használható és más kontextusokban megismételhető Design Thinking készségfejlesztő munkafüzetet (*ld. Függelék*) terveztem és bocsátottam a hallgatók rendelkezésére az alkalmazóképes tudás érdekében. A felnőttképzés oktatási gyakorlatán belül is megfigyelhető volt a tervezői és nem tervezői attitűd közötti különbség. A kurzuson részt vevő UX/UI tervezők az ismert design módszereket, eszközöket, mint például a perszóna megközelítés egyszerűsített változata, jól tudták alkalmazni, a kurzus ívét könnyebben járták be. Ugyanakkor az üzleti stratégiai eszközök, mint a design szemléletű üzleti jövőkép tervezés, vagy az értékajánlat tervezés inkább nekik jelentett kihívást. Ez pedig visszamutat az előző megoldási irányra is, azaz a felhasználó-központú tervezésen kívüli egyéb design specializációk oktatásának üzleti igényére.

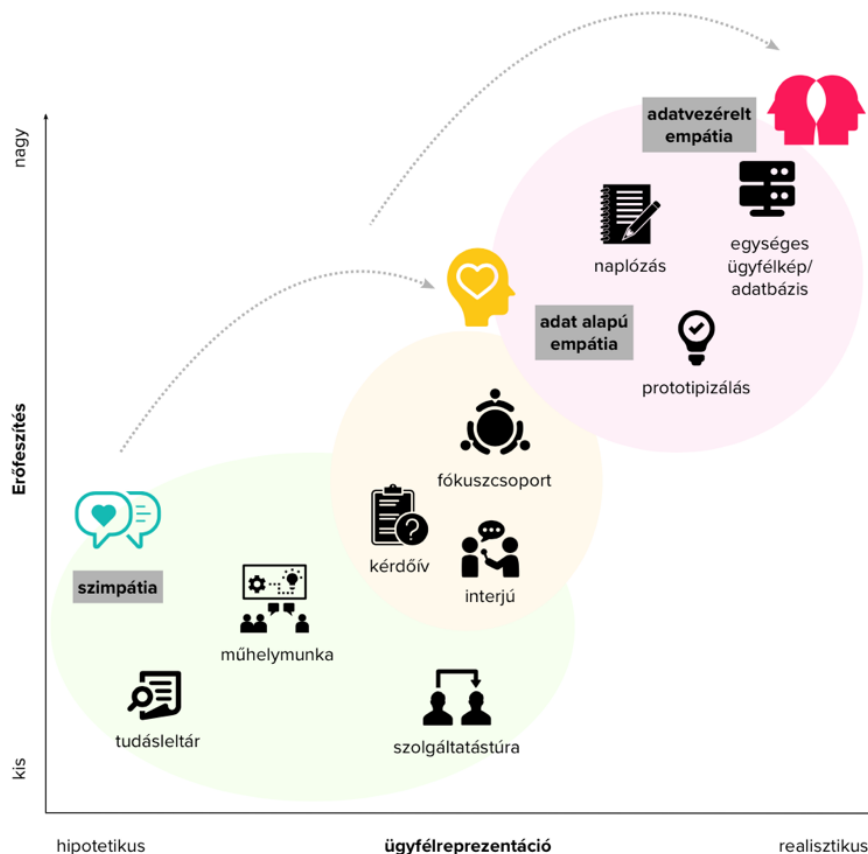
Szakmai körökben vita tárgyát képezi, hogy tervező és nem tervező egyaránt lehet-e design gondolkodó. A fogalom definiálási problémájához hasonlóan erre sem létezik egzakt válasz. Lawson (*2006*) szerint ez az egyedülálló szemléletmód tanult készség. Porcini és Norman egyaránt vitatják azokat az elképzeléseket, hogy a design gondolkodó nem feltétlenül tervező, és hogy azért, mert valaki tervező, még nem feltétlenül design gondolkodó is. (*Porcini, 2009; Norman, 2010*)

A marketing puha megítéléséhez hasonlóan a design területtel kapcsolatban is él az az elképzelés az üzleti világban, hogy tervező bárki lehet, csakúgy, mint marketinges. Egyiket sem tekintik olyan komoly szakmáknak, mint a pénzügyet vagy az értékesítést, mert üzleti felfogással egyik sem jól kézzelfogható. A nem tervezők sokszor egy-egy kurzuson való

részvétel után önjelölt tervezőkké avanzsálják magukat, amely az akadémiai design gondolkodás felhígulására vezet a tervezési szakterületeken és az üzleti kontextusban egyaránt. Ez végső soron erodálja a tervezői szemléletmód hatásképességét. (Nussbaum, 2011)

(3) Design curriculum nélkül megismételhető jó gyakorlatok (az eszköz fejlesztése)

A design eszközöket használók fejlesztése mellett a nagyvállalat megismételhető, jó gyakorlatok kialakítását is választhatja megoldásul az ügyfélközpontú értékajánlat tervezés megvalósításához. Ebben az esetben olyan módszerekre, eszközökre van szükség, amelyeket az ezért felelős nem tervező munkatársak akár design curriculum nélkül is képesek a napi munkájukban alkalmazni. Ennek viszont az ügyfélközpontú értékteremtés kontextusában előfeltétele, hogy professzionális módon rendelkezésre állnak a szükséges ügyfélinformációk, vagy egyszerű ügyfélkérdések esetében az ügyfélmegértés előállításához szükséges kutatási eszközök, amelyeket önállóan is képesek használni. Ehhez a megoldási irányhoz kapcsolódóan a gyakorlati tapasztalataimat a következőkben egy ügyfélmegértési térkép segítségével foglalom rendszerbe.



43. ábra: Ügyfélmegértési eszköztérkép (saját szerkesztés)

A 43. ábrán azokat az eszközöket, és az általuk előállítható ügyfélmegértést rendszereztem, amelyeket a kutatás során tanulmányoztam. A használt módszereket, eszközöket aszerint helyeztem el egymáshoz képest, hogy mekkora erőfeszítést igényelnek a nem tervező munkatársak részéről, valamint, hogy milyen ügyfélreprezentációt lehet általuk előállítani. Az erőfeszítés skálájának több dimenziója van, tehát ráfordított erőforrások: idő, költség, együttműködés és rendelkezésre álló adatok, komplexitás. Az ügyfélreprezentáció pedig a hipotetikustól a realiztikusig terjed, amely egyben azt is jelenti, hogy az ügyfélkép élesítésével mélyebb ügyfélmegértés és az ügyféligényekhez pontosabban illeszkedő értékajánlat keletkezhet.

Fontos megjegyezni, hogy a módszerek elhelyezése a térképen tapasztalati úton történt, az ábrázolt elhelyezkedést azonban befolyásolhatja a konkrét üzleti realitás, tehát a módszerek pozíciója a térképen nem általános érvényű, hanem akár projektfüggő is lehet.

Az ügyfélmegértési eszköztérkép gyakorlati haszna, hogy összefoglalja a lehetséges eszközöket az ügyfélmegértéshez, továbbá abban segíti a nem tervező eszközhasználót, hogy egy konkrét feladat kapcsán mérlegelni tudja a leginkább célravezető megközelítést a kontextuális ügyfélmegértéshez. Azaz, milyen mélységű ügyfélmegértést igényel a feladat és mekkora erőfeszítést tud beletenni. A szokásos gyakorlattal szemben ez egy tudatos választást tesz lehetővé, tehát az ügyfélmegértési gyakorlat eredményeit a helyén lehet kezelni, megfelelő fenntartással az ügyfélközpontú döntéshozatal során. Így elkerülhető például, hogy egy műhelymunka során kialakított hipotetikus perszóna váljon minden ügyfélközpontú döntés kiindulópontjává, és az is, hogy egy kevésbé komplex, ügyfelet érintő kérdéshez túl nagy erőfeszítéssel realiztikus ügyfélreprezentációba fektessenek. Tehát, a gyakorlatban az a célravezető megközelítés, ha a térképet a konkrét feladat kontextusában validálják az eszközválasztást megelőzően, és mérlegelik, hogy az üzleti cél érdekében mi az ideális választás.

A térképen látható, hogy a szokásos módszerek többsége pl. a tudásleltár, a műhelymunka hipotetikus ügyfélreprezentációt eredményez, és a perszóna célú, megkérdésezéses kutatási módszerek is korlátozott ügyfélmegértésre vezetnek. Ezzel összefüggésben pedig az ügyfél irányába inkább szimpátia ébresztésére alkalmasak, mintsem valódi empátia kialakítására. Realisztikus ügyfélreprezentációhoz adat alapú vagy adatvezérelt empátia megközelítésre van szükség, ezek kialakításához pedig olyan eszközök használatára, amelyek nagy erőfeszítéssel járnak és kutatói kompetenciákat igényelnek. Ez egy nem tervező/kutató

munkatárs számára önállóan járhatatlan út, a megvalósításához szükséges erőforrások pedig ritkán állnak rendelkezésre. Ennek következménye, hogy a napi üzleti realitásban emberközpontú eredményt sokszor emberközpontú inputok nélkül várnak: azaz mély megértést nélkülöző, vagy másodkézből származó információk alapján, gyors kutatási módszerekkel helyettesítik az időigényes megismerési folyamatot pl. fókuszcsoportokat használnak etnográfia helyett – ha egyáltalán sor kerül ügyfélkutatásra.

Az ügyfélközpontúság megvalósításáért felelős nem tervező munkatársnak tehát kevés eszköze van, amellyel önállóan meg tudja teremteni az ügyfélperspektíva megalapozott képviselőjét. Ezek azonban mind képesek valamelyest előmozdítani a kívülről befelé irányuló értékteremtés szándékát a domináns belülről kifelé cselekvő üzleti megközelítéssel szemben. A design szemléletű tudásleltár például abban jelent előrelépést, hogy a szokásos forrásfeldolgozáshoz (prezentációk elolvasása és kijegyzetelése) képest a meglévő összes ügyféltudást rendszerbe helyezi és vizualizálja, tudatosítja a hiányos ismereteket. Szintén az egyén szintjén jelenthet megoldást a szolgáltatástúra gyakorlata, amellyel a személyes élményen keresztül a vállalt sorsközösség miatt már nemcsak szimpátia, hanem kezdeti empátia és közös ügyfélnyelv is megalapozható. Ha ezeket az egyénileg alkalmazható eszközöket egymásra építik és ezek alapján kerül sor mások bevonásával például egy perszóna műhelymunkára, akkor az indirekt ügyfélismeretek, a különféle nézőpontok egy jobb minőségű ügyfélhipotézis felállítására vezetnek. Ezek alapján pedig pontosabban körülírható perszóna kutatások tervezhetőek meg, amelyek adat alapú ügyfélreprezentációt és ügyféligényekhez illeszkedő megoldásokat eredményeznek. Ha a perszónákat ügyféladatbázis szintjén leképezik, tehát adatvezérelt perszóna megközelítés útján jön létre az ügyfélreprezentáció, akkor nemcsak realitásközelivé, hanem valós időben nyomon követhetővé és üzletileg mozgósíthatóvá, mérhetővé, számszerűsíthetővé válik az ügyfélmegértés. Ez a lehetőség vezet el a negyedik megoldási irányhoz, az automatizált ügyfélmegértéshez.

(4) A kontextuális ügyfélmegértés automatizálása

Bemutattam, hogy milyen sokféle design szemléletű eszköze van az ügyfélmegértésnek. Azt is, hogy a valóságközeli mély megértéshez idő- és energiaigényes megoldások vezetnek. Ismertettem, hogy a gyorsan változó innovációs környezetben a nagyvállalatok diverzifikált ügyfélproblémák és komplex szolgáltatási rendszerek közös metszetében keresnek megoldásokat, miközben továbbra is a domináns pénzügyi szemlélet keretei között

próbálnak érvényt szerezni az ügyfélközpontúságnak. Azonosítottam, hogy az ügyfélközpontúság megvalósítását időnyomás és skálázási problémák korlátozzák. Ezek után logikus következtetés, hogy szükség van olyan megoldási irányra is, amely az említett korlátozó problémák kezelését a többi megoldási irány kivitelezéséhez képest gyorsítópályára helyezi. Ez az ügyfélmegértés technológiával támogatott útja lehet, tehát az adatvezérelt empátia előállítása az ügyfélmegértés digitalizálásával és automatizálásával. Ezt a lehetőséget a kutatás jövőbeni irányaként vetítem előre a következő, 6.2. szakaszban.

6.2 A kutatás jövőbeni iránya: az adatvezérelt empátia

Az ügyfélmegértés digitalizálása és automatizálása egyáltalán nem elrugaszkodott elképzelés a felfoghatatlanul gyors ütemet diktáló digitális transzformáció és adattechnológia fejlődésének tükrében. Ráadásul a (költség)hatékonyságot, optimális működést ígérő új technológiai lehetőségek az üzlet szempontjából összhangban is vannak a pénzügyi szemlélet elvárásaival, és még csak szemléletmódbeli ellentét sincs, mint a design gondolkodás és az üzleti megközelítés között. A digitális transzformációval együtt az analitikai képességek robbanásszerű fejlődése is támogatja ezt a folyamatot, mert akár valós időben mérhetővé teszi az üzleti lépéseket, és ahogy korábban már ismertettem: a mérés az üzleti irányítás előfeltétele. *(Lillrank, 2015)*

A marketing technológia változatos, ráadásul kész megoldásokat kínál az üzlet számára, amellyel akár az ügyfélmegértés, akár az ügyféligenyekhez legtökéletesebben illeszthető perszonalizált értékajánlatok, tehát az egyénnek szóló releváns üzleti megoldások problémáját megcímezhetné. Az üzletben hagyományosan az értékesítéssel összefüggésben használt, egyszerű képességekkel rendelkező ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM – customer relationship management) rendszereken túl már jóval fejlettebb ügyféladat-platformok (CDP – customer data platform) és ügyfélintelligencia-platformok (CIP – customer intelligence platform) állnak készen az ügyfélmegértés digitalizációjára és automatizálására.

Az ügyféladat-platformok az ügyfélhez kapcsolódó összes adatot egy egységes ügyfélképben integrálják. Ez az adatintegráció lehetővé teszi, hogy a különféle adatforrásokból származó, egymástól szeparáltan keletkező tranzakcionális és kvalitatív (például felmérésekre adott válaszokból létrejövő) ügyfélinformációt összekapcsolja, és realisztikus ügyfélreprezentációt tegyen valós időben elérhetővé az ügyfélközpontú

döntéshozatalhoz. Ez tulajdonképpen egy fordított irányú folyamat, mint amelyet a telekommunikációs esettanulmányban bemutattem. A módszertani kísérletem egy felülről lefelé irányuló megközelítés volt, tehát kvalitatív kutatói módszerekkel előállítottam a perszónákat, és utána ezeket manuálisan képeztem le az ügyféladatbázisra. Az automatizált megoldás pedig épp ellenkezőleg, az egyes ügyfélről egyéni szinten összegyűjtött adattömegből, minták keresése útján, alulról felfelé alakítaná ki az alkalmazóképes ügyfélreprezentációt. Tehát nem néhány ügyfélmintából jönne létre, mint a felülről lefelé történő megközelítésben, hanem a teljes ügyfélsokaság alapján, ráadásul üzletileg mozgósítható módon. Ennél pontosabb ügyfélmegértést a nagyvállalati üzleti realitásban egyelőre nem tudok elképzelni. Feltéve, ha mindez megfelelő minőségű adatokra épül, és azt kellő szakértelemmel interpretálják az értékajánlat tervezés során. A szubjektivitás abból, hogy ehhez a realiztikus ügyfélképhez milyen értékajánlatot volna a legjobb illeszteni, továbbra sem szűrhető ki teljes mértékben. Ugyanakkor az értékajánlat visszatesztelhető és akár valós időben mérhető az adatplatformon keresztül, tehát a szubjektivitás csökkenthető vagy kiküszöbölhető az ügyfelek általi validálás során.

Az ügyfélintelligencia-platformok még ennél is többre képesek. Algoritmusok, gépi tanulás és mesterséges intelligencia alkalmazásával nemcsak a jelen igényeit képesek csatornázni az értékajánlat tervezésbe, hanem előrejelzésekre is képesek. Az ügyfél viselkedési adatai alapján azonosítani tudják például az ügyfélvesztési kockázatot, még mielőtt az bekövetkezne – egyáltalán az ügyfél fejében megfordulna, hogy szolgáltatót váltana. Ma az üzlet akkor értesül az ügyfél elégedetlenségéről, ha az panasszal fordul a vállalkozás felé, és persze ennek a közösségi médiában is hangot ad. A negatív ügyfélmélny pedig kifejezetten káros hatással van az üzleti eredményekre, mert nemcsak az adott ügyfél elvesztésével jár – ahogy ezt az *Ügyfélközpontú értékteremtés* című fejezetben leírtam –, hanem potenciális új ügyfeleket is elveszít a vállalkozás. Tehát az ügyfélmegtartás, amely lényegesen költséghatékonyabb megközelítés, mint az ügyfélszerzés, üzletileg fontos szempont. A mesterséges intelligenciával támogatott prediktív megközelítések azonban nemcsak a költség oldalon képesek pozitív hatást kifejteni, hanem a bevételi oldalon is. Az integrált adattömegből szintén mintakeresés útján előre jelezhető egy új ügyféligény, amelyre az üzlet szinte gondolatolvasó módjára relevánsan tud reagálni, mert az adatokból deriválható a következő legjobb lépés. Ez pedig növeli az üzletileg pozitív ügyfélviselkedést, például egy megismételt vásárlást, vagy egy új szolgáltatás kipróbálását. Mivel az emberi intelligencia képtelen ekkora mennyiségű információ-tömeg feldolgozására, sokszor az ügyfél maga sem tudná artikulálni jobban, valójában mire is volna igénye, mi lenne a következő cselekmény.

Az adattechnológia és akár a mesterséges intelligencia támogatásával viszont ez megvalósítható.

A mesterséges intelligencia, az automatizálás és a design gondolkodás közös metszete az elmúlt években bőségesen kutatott területté fejlődött, és ez az érdeklődés várhatóan a jövőben sem fog lankadni. Az internet és a digitalizáció forradalmának, a felfoghatatlan mértékű információbőségnek a következményeképpen a humán intelligencia határait meghaladó dolgokkal kell mindennap szembenéznünk, amelynek leküzdésére a technológia hathatós támogatást nyújthat az üzleti kontextusban. A kutatások többsége a design gondolkodás alkalmazására irányul az automatizálás megvalósításában, különösen komplex nagyvállalati keretek között. Néhány magának a design folyamatnak az automatizálását is célozza. Az ügyfélmegértés kontextusában pedig a már elterjedt mesterséges intelligencia megoldásokon túl – mint például a természetes nyelvfelismerő képesség és az érzelmi állapot érzékelése az ügyfélszolgálati munka támogatásában – új AI alkalmazási területek bontakoznak ki, amelyek közül különösen relevánsnak mutatkozik például a viselkedés tervezés (behavioral design) vagy egyenesen a mesterséges empátia kialakítása. Ezeket a fejlődő kutatási területeket és technológiai alkalmazásokat mind nagyon inspirálónak tartom, ugyanakkor szkeptikus vagyok azzal kapcsolatban, hogy – a technológiai óriásoktól eltekintve – milyen befogadóképességgel találkoznak össze például egy hazai szolgáltató nagyvállalat üzleti realitásában. Ezért először kisebb léptékű technológiai ugrások irányába látom ésszerűnek továbbvinni a kutatási témát.

Az alkalmazóképes tudás nézőpontjából számtalan feltételt érdemes megvizsgálni és figyelembe venni már az általam kutatott adatvezérelt empátia kialakításához is. A témában folytatott befejezetlen kutatásaim alapján ugyanis a következő aspektusokban már most is korlátozó hatásokat figyeltem meg az implementációk során: (1) adatbiztonsági elvárásoknak és adatvédelmi szabályozásoknak (pl. GDPR) megfelelés, (2) etikus design, (3) technológia integrációs képesség (4) analitikai képességek, (5) integrált vállalati stratégia és üzleti célok.

Az (1) és (2) aspektusokat a nagyvállalatok a hírnevük és ügyfeleik védelme érdekében nagyon szigorúan veszik. Az új technológiai lehetőségek alkalmazásától sokszor azért zárkoznak el, vagy telik végtelenül sok időbe a felkészülés – mint például a befejezetlen eseteimnél is –, mert körültekintően, sokszor magánál a törvényi szabályozásnál is szigorúbban vetik vizsgálat alá az új technológiát, hogy elkerüljék az olyan nemkívánt

biztonsági vagy adatvédelmi incidenseket, mint amilyenek 2021-ben a Microsoft, a LinkedIn, vagy a Facebook adatszivárgási esetei (*Chin, 2023*) voltak, vagy az etikai kérdéseket is felvető, 2018-ban kirobbant Cambridge Analytica botrány, amikor a Facebook felhasználókról gyűjtött adatok etikátlan felhasználásával profilozni és befolyásolni tudták a politikai kampányokkal megcélzott emberek viselkedését. (*Confessore 2018*) Maga a szabályozás is nehezen értelmezhető, nem egyértelmű, hogy egyes pontokat hogyan kell alkalmazni. Ez pedig vagy ahhoz vezet, hogy (1) a nagyvállalat, mivel bizonytalan a helyes alkalmazásban, inkább nem csinál semmit, vagy (2) biztosra akar menni, és még szigorúbb feltételeket szab a technológiai beszállítónak, aki ennek nem tud megfelelni. Akárhogyan történik, a végeredmény ugyanaz: a nagyvállalat nem tudja felhasználni az elérhető, új technológiát.

Az etikus design szemszögéből vizsgálándó kérdés, hogy hol van az ügyfélmegértésen alapuló perszonalizálás határa. Mit lehet még az ügyfél kényelmét szolgáló, kontrollálható és elfogadható személyre szabásnak tekinteni, és mikortól lehet azt mondani, hogy egy szolgáltató belép egy fogyasztó „intim szférájába”. Az általam vizsgált nagyvállalatok esetében ez utóbbinak a kockázata ma még alacsony, mert a technológiai óriásokkal (pl. Google és Facebook) szemben – akiknek ehhez minden technológiai feltétel adott – náluk még a fogyasztó igényeit és kényelmét szolgáló keretrendszerek sem állnak maradéktalanul rendelkezésre.

Erre a (3), (4) és (5) aspektusok vizsgálata adhat magyarázatot, amelyek viszont elsősorban a belső működési korlátok tanulmányozását jelentik. A hazai szolgáltató nagyvállalatok többségénél, legyen az telekommunikációs cég vagy bank, az 1980-as években kialakított technológiai alapokra épül a napi működés. Az évtizedek során ezt a technológiai alapot kiegészítő rendszerekkel, kerülőutas megoldásokkal bővítették ki az újabb igények kiszolgálására. Emiatt olyan komplex, átláthatatlan rendszerek jöttek létre, amelyeknek olyan kapcsolódási pontjai vannak egymással, amelyek létezéséről, a sokszor rögtönzött megoldások miatt és dokumentálás hiányában még az sem tud, aki ezzel foglalkozik. Ezekhez a gubancos rendszerekhez új technológiával nehéz integrálódni, mert kiszámíthatatlan, mi fog történni és ez visszamutat az (1) aspektusra, tehát a biztonsági tényezőre. A valódi megoldást az alap technológiai rendszerek modernizálása, cseréje jelentené, ugyanakkor a vele járó adatmigráció üzletileg kockázatos művelet. Fennáll az ügyféladatok sérülésének veszélye, amely az üzlet szempontjából súlyos veszteséggel járhat. Az új megoldások integrálásában tehát visszatartó erő az elavult technológiai háttér, amelyhez vagy nehéz kapcsolódni, vagy már nem érdemes, mert tervben van a

modernizáció. Akárhogyan is van, mindenképpen évekkkel tolja ki egy olyan új marketing technológia alkalmazását, mint az említett ügyféladat-platform vagy ügyfélintelligencia-platform. Enélkül nem állnak rendelkezésre az adatvezérelt empátia megvalósításának technológiai feltételei. Az integrált adat ökoszisztémák működtetéséhez viszont a technológiai háttér önmagában még nem elég, az üzleti működést is hozzá kell igazítani. Ez azt jelenti, hogy vállalati szintű közös célokra, felhatalmazásra, definiált felelősségi körökre és teljesítménymutatókra, illetve egységes mérési rendszerre és stratégiára volna szükség a jelenlegi silós, egymástól elszeparált megközelítés helyett. Azaz sok esetben csak funkcionkénti (pl. marketing, értékesítés, ügyfélszolgálat, technológia) és csatornánkénti (pl. telefonos ügyfélszolgálat, értékesítési pont, weboldal, applikáció, chatbot) tervek léteznek, amelyeket gyakran egymásnak ellentmondó célok alapján implementálnak.

Összegezve tehát, a jövőre nézve marad a kérdés: *Hogyan lehetne megvalósítani az automatizált ügyfélmegértést?*

6.3 Limitációk

Disszertációm kifejezetten praxisorientált, a hazai szolgáltató nagyvállalatok napi üzleti realitásában vizsgálja az ügyfélközpontúság design szemléletű megvalósításának kihívásait nem tervezői nézőpontból. A megfigyelést a projektekből való részvétel teszi lehetővé, amelyeket valós üzleti igények hoznak létre. A kutatás határai függenek a vizsgált vállalatok képességeitől, lehetőségeitől, és tükrözik a hazai nagyvállalatok évtizedes lemaradását a tervezői szemléletmód alkalmazásában akár saját anyavállalataikhoz képest is. Ugyanakkor a gyakorlati hasznosulásra való törekvés miatt cél is, hogy a következtetések az üzleti realitásra reflektáljanak, nem pedig elméleti lehetőségekre. Az értekezés limitációja, hogy a projektekből jelentős csúszások mutatkoztak, amelyek miatt az eredeti kutatási tervet – az ügyfélmegértés automatizálását, tehát az adatvezérelt empátia kialakításának módszerét nem tudtam végigvinni. A pandémia miatt átrendeződtek az üzleti prioritások, és a szokásos működés átgondolása átmenetileg depriorizálta az új módszerekkel való kísérletezést. A vizsgálatot késleltette továbbá az ügyfélmegértés automatizálásához szükséges adatintegráció komplex és hosszadalmas technológiai előkészítése, amely az egyik projektben 2020. júniusa óta zajlik, a másik projektben pedig közel 1 év fejlesztési szünet után 2022-ben lépett megvalósítási fázisba. A tavaly novemberi élesítés már nem tette lehetővé a kutatás céljának megfelelő vizsgálatok lefolytatását, így az ügyfélmegértés automatizálásának módszerét a szükséges technológiai háttér hiányában nem volt lehetőségem felépíteni és validálni.

A design gondolkodás üzleti alkalmazásának vizsgálata a disszertációban bemutatott konkrét nézőpontra kívül – számtalan más interdiszciplináris aspektus feltárását és tárgyalását felveti, tehát a tervezői szemléletmód üzleti kontextusban történő vizsgálata az értekezés keretein belül nem teljeskörű.

A disszertáció további limitációja az alkalmazott kutatási módszerek természetéből fakad. A kutatás kis elemszámú, nem reprezentatív kvalitatív módszerekkel történt. A reprezentativitás hiánya ellenére a kutatás során feltárt tapasztalatok azonban érvényesek. Az adatok személyes értelmezése miatt a kutatás nem elfogulatlan. A szubjektivitásból származó torzítás csökkentésére háromszögeléssel és kvantitatív igazolással törekedtem. A kvantitatív módszerek válaszási torzítást tartalmaznak, amelyet szűréssel korrigáltam: a torzító tényezők azonosítását követően, az elemzésből kivettem a rossz adatokat.

Továbbá, az értekezésben az esettanulmányok mind az ügyfélmegértés tervezői szemléletű támogatásának eszközeit, módszereit példázzák, de nem azonos kontextusokat mutatnak be. Ez korlátozhatja a vizsgált eseteken túlmutató összefüggések, következtetések általánosítását. Ráadásul a versenyszférára jellemző titoktartás miatt nem találtam hozzáférhető jó gyakorlatokat, amelyekkel – a szokásos módszerek elméleti bemutatásán túlmutató – összehasonlítást végezhettem volna el. Ugyanez a korlát érvényes a kutatási eredmények konkrét részleteire is.

7 Tézisek

(1) Az ügyfélközpontúság design szemléletű megvalósítását a napi gyakorlatban korlátozza a tervezői erőforrások szűkös eléréséből eredő kompetenciahiány és skálázási probléma. A napi üzleti realitásban az ügyfélközpontú eredményt gyakran ügyfélközpontú inputok nélkül, a tervezői szemléletmód érvényesítését pedig nem tervezőktől várják el.

(2) Az értékajánlat tervezéshez a design szemléletű ügyfélmegértést alkalmazóképes tudás hiányában állítják elő. Az ügyfélmegértés szokásos módszerei hipotetikus ügyfélreprezentációt eredményeznek, amelyek az ügyféllel kapcsolatban inkább szimpátia ébresztésére alkalmasak, mintsem valódi empátia kialakítására. A feltételezett ügyfélmegértésen alapuló értékajánlat tervezés korlátozottan teljesítményképes.

(3) Az alkalmazóképes tudás kialakulásához a gyakorlatban nem elég a design módszerek, eszközök használatának elsajátítása és instrukcióként való követése. Az alkalmazás során nélkülözhetetlen a szokásos üzleti gondolkodáshoz képest sok aspektusában ellentétes tervezői szemléletmód, mint működtető erő.

(4) Az adat alapú perszóna megközelítés alkalmasabb módszer az ügyfél reprezentálására az értékajánlat tervezésben, mint a fogyasztói szegmens leírások szokásos módszere. A kontextuális ügyfélmegértés az ügyféligényeket jobban kiszolgáló értékajánlat tervezést eredményez, és ennek pozitív hatása az ügyfélelégedettség javuló tendenciája mellett üzleti haszon formájában, konkrét projekthez kötött módon mérhető és számszerűsíthető.

(5) Az ügyfélkép élesítésével mélyebb ügyfélmegértés és az ügyféligényekhez pontosabban illeszkedő értékajánlat keletkezik. A valóságközeli mély megértéshez ugyanakkor idő- és energiaigényes megoldások vezetnek.

(6) A perszónák digitalizálásával, tehát az ügyfél-adatbázisra történő leképezésével, az ügyfélmegértés automatizálásával közel valós idejű, üzletileg teljesítményképes ügyfélreprezentáció állítható elő, amelyet pénzügyileg mérni és mozgósítani lehet.

8 Theses

(1) The reach of design thinking to impact customer-centric daily operation of enterprises is limited due to the lack of competence and scaling problems that result from the resource scarcity of designers. In daily business reality, customer-oriented results are often expected without customer-oriented inputs, and putting design into practice is expected from non-designers.

(2) Design driven customer understanding for value proposition design is produced in the absence of actionable knowledge. Conventional methods to understand customers result in hypothetical customer representations, which are more suitable for arousing sympathy for the customer than for developing real empathy. Value proposition design based on assumed customer understanding has limited business performance.

(3) In practice, learning the use of design methods and tools and following them as instructions is not enough for the development of applied knowledge. During the application, a designer's approach, which is in many aspects opposite to the usual business thinking, is indispensable as an operating force.

(4) The data-based persona approach is a more suitable method for representing the customer in value proposition design than the usual method of segment descriptions. Contextual customer understanding results in the design of a value proposition that better serves customer needs, and the positive effect of this can be measured and quantified on the specific project level, in addition to the improvement of customer satisfaction results.

(5) By sharpening the customer image, a deeper understanding of the customer and a value proposition that matches the customer's needs more precisely is created. At the same time, getting to the deep understanding that is close to reality is a time- and energy-consuming exercise.

(6) By digitizing the personas, i.e. by mapping them to the customer database, by automating customer understanding, near-real-time, actionable customer representation can be produced, which can be financially measured and monetized.

9 Felhasznált irodalom

- Archer, B. (1965): *Systematic method for designers*, The Design Council, London.
Reprinted in N. Cross (ed) (1984). *Developments in design methodology*. John Wiley, Chichester
- Archer, B. (1979): *Whatever became of design methodology*, *Design Studies*, (1)1, July
- Badke-Schaub, P., Roozenberg, N., és Cardoso, C. (2010): *Design thinking: a paradigm on its way from dilution to meaninglessness*, 2022. november 18-ai megtekintés
https://www.researchgate.net/publication/265403729_Design_thinking_A_paradigm_on_its_way_from_dilution_to_meaninglessness
- Baran, B. (2017): *On the origins of VUCA and how it affects decision making*, 2021. május 19-ei megtekintés, Ben Baran PhD, benbaran.com,
<https://www.benbaran.com/blog/2017/11/16/on-the-origins-of-vuca-and-how-it-affects-decision-making>
- Barber, H. F. (1992): *Developing strategic leadership: The US Army War College experience*, *Journal of Management Development*, 1992, 11.6. sz., 4–12., 2021. május 19-ei megtekintés, Emerald Insights,
<https://doi.org/10.1108/02621719210018208>
- Beckman, S., és Barry, M. (2007): *Innovation as a learning process: embedding design thinking*, *California Management Review*, 50(1), 25-56.
- Beinhocker, E. és Hanauer, N. (2014): *Capitalism redefined*, *Democracy Journal*, Winter 2014, No. 31, 2021. december 30-ai megtekintés,
<https://democracyjournal.org/magazine/31/capitalism-redefined/>
- Beltrami, D. (2021): *Design for society*, *Medium*, 2022. november 28-ai megtekintés
<https://djbeltrami.medium.com/design-for-society-64e24beabb80>
- Bennis, W.G. és Nanus, B. (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row
- Blomquist, A. és Arvola, M. (2002): *Personas in Action: Ethnography in an Interaction Design Team*, in NordiCHI
- Borja de Mozota, B. (2006): *The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management*, *Design Management Review*. 17/2. sz. 44-53.

- Brand, R. és Rocchi, S. (2011): *Rethinking value in a changing landscape* – A Philips Design Paper 2021. május 19-ei megtekintés, semanticscholar.org, <https://pdfs.semanticscholar.org/c34a/3e300f1b9d1d4eb45e2af3cf7e2aa3d0344b.pdf>
- Brown, T. (2008): *Design Thinking*, Harvard Business Review. June, 84-92.
- Brown, T., és Wyatt, J. (2009): *Design Thinking for Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review, 8(1), 31–35. <https://doi.org/10.48558/58Z7-3J85>
- Brown, T. (2009): *Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*, New York, Harper Collins
- Buchanan, R. (1992): *Wicked Problems in Design Thinking*, Design Issues, 8(2), 5-21.
- Buchanan, R. (2001): *Design research and the new learning*, Design Issues 17(4)
- Bucolo, S., Matthews, J. H. (2011): *Design led innovation: exploring the synthesis of needs, technologies and business models*, Proceedings of Participatory Interaction Conference 2011.
- Camacho, M. (2016): *David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO*, She Ji The Journal of Design Economics and Innovation, 2(1), 88-101. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2016.01.009>
- Carlgren, L., Elmquist, M., és Rauth, I. (2013): *Perceptions of the value of Design Thinking in innovation in large firms*, 10th European Academy of Design Conference, University of Gothenburg, Sweden
- Carroll, J.M. (2000): *Five reasons for scenario-based design*. Interacting with Computers, 13: 43-60.
- Chin, K. (2023): *Biggest Data Breaches in US History*, 2023. január 26-ai megtekintés, <https://www.upguard.com/blog/biggest-data-breaches-us>
- Confessore, N. (2018): *Cambridge Analytica and Facebook: The scandal and the fallout so far*, New York, The New York Times, 2022. augusztus 29-ei megtekintés <https://www.nytimes.com/2018/04/04/us/politics/cambridge-analytica-scandal-fallout.html>
- Cooper, A. (1999): *The Inmates Are Running the Asylum*, Indianapolis, Indiana: SAMS, A Division of Macmillan Computer Publishing
- Cooper, A., Reimann, R. és Cronin D. (2014): *About face 4.0. The essentials of interaction design*, Wiley Publishing, Inc.

- Cross, N. (2001): *Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science*, Design Issues, (17)3, 49-55.
- Cross, N. (1997): *Descriptive models of creative design: application to an example*, Design Studies, (18)4, 427-440.
- Cross, N., Dorst, K., és Roozenburg, N. (1992): *Research in Design Thinking*, Delft University Press
- DesignBetter by InVision (2018): *The new design frontier. The widest-ranging report to date examining design's impact on business*, 2019. május 10-ei megtekintés
www.invisionapp.com
- Design Council (2007): *The Value of Design*, Factfinder report, 2019. május 10-ei megtekintés
www.designcouncil.org.uk
- Design Council and Warwick Business School (2014): *Leading business by design. Why and how business leaders invest in design*, 2019. május 10-ei megtekintés
www.designcouncil.org.uk
- Design Council (2018): *The Design Economy 2018. The state of design in the UK*, 2019. május 10-ei megtekintés
www.designcouncil.org.uk
- Design for Europe (2001): *Danish Design Center: Developing the skills of Danish businesses*, 2019. május 10-ei megtekintés
www.designforeurope.eu
- Design Management Institute (2013): *The DMI Design Value Scorecard. A new design measurement and management model*, DMI Winter 2013 szám
- Dolovai, D., Jankovicsné, T. A, Kiss, G., Sipőcz, K., T. Somogyi, M., Tamás, I., Zaicz, G. (eds 2006): *Etimológiai szótár*, Tinta könyvkiadó, 143.
- Eisenberg, B. (2005): *Making Personas Sparkle Like Diamonds*, Part 1., 2022. november 28-ai megtekintés
<https://www.clickz.com/making-personas-sparkle-like-diamonds-part-1/80026/>
- Európai Parlament & Európai Unió Tanácsa (2016) *Általános adatvédelmi rendelet*, Jogtár, 2022. november 30-ai megtekintés
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600679.EUP>

- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Innobarometer (2016): *EU business innovation trends: report*, Publications Office
<https://data.europa.eu/doi/10.2873/791491>
- Ford, S. (2005): *Creating Quality Personas: Understanding the Levers that Drive User Behavior*, Avenue A/Razorfish
- Forrester Consulting, (2018): *The Total Economic Impact of IBM's Design Practice*
<https://www.ibm.com/downloads/cas/Z4WBDR8Q>
- Freeman, R. E. (2010): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press – első kiadás 1984-ben a Pitman Publishing által
- Friedman, M. (1970): *A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*, The New York Times
<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Friess, E. (2009): *The Sword of Data: Does Human-Centered Design Fulfill Its Rhetorical Responsibility?*, Design issues, (26)3, 40-50., MIT Press
- Glaser, B., és Strauss, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Mill Valley, CA: Sociology Press
- Goodwin, K. (2018): *Getting from Research to Personas: Harnessing the Power of Data*, 2022. november 28-ai megtekintés
https://articles.uie.com/research_to_personas/
- Goodwin, K. (2005): *Perfecting Your Personas*, 2022. november 28-ai megtekintés
https://articles.uie.com/perfecting_personas/
- Gray, D., Brown, S. és Macanuso J. (2010): *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*, O'Reilly Media
- Grudin, J. (2006): *Why Personas Work: The Psychological Evidence*, in The persona lifecycle: Keeping people in mind, Published by Morgan Kaufmann
- Grudin, J. és Pruitt, J. (2002) *Personas, Participatory Design and Product Development: An Infrastructure of Engagement*, in The Participatory Design Conference
- Hart, R. és Brown, B. (2019): *Design Thinking Can Deliver an ROI of 85% or Greater*, Forrester, 2022. november 28-ai megtekintés
<https://www.forrester.com/blogs/design-thinking-can-deliver-an-roi-of-85-or-greater/>

- Hodges, S. D., és Myers, M.W., (2007): *Encyclopedia of Social Psychology*, 296-298.
- Holtzblatt, K. és Beyer, H. (2014): *Contextual Design. Evolved*, Morgan and Claypool Publishers (eds: Carroll, J. M.)
- IBM Design Thinking Field Guide (2016)
<https://www.ibm.com/cloud/architecture/content/field-guide/design-thinking-field-guide/>
- IDEO Designkit
<https://www.designkit.org/resources/1>
- Jensen, M.C. és Meckling W.H. (1976): *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, 1976, 3. 4. sz., 305-360., 2021. május 19-ei megtekintés, Science Direct,
<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-financial-economics/vol/3/issue/4>
- Johansson, U. és Woodilla, J. (2009): *Towards an epistemological merger of design thinking, strategy and innovation*, Proceedings of 8th European Academy Of Design Conference, Aberdeen: The Robert Gordon University
- Julier, G. (2017): *Economies of design*, SAGE Publications
- Kimbell, L. (2010): *From User-centered Design to Designing for services*, Design Management Conference, (1-9), London
<http://www.lucykimbell.com/LucyKimbell/Writing.html>
- Kimbell, L. (2009): *Beyond design thinking : Design-as-practice and designs-in practice*. CRESC Conference, (1-15) September, University of Oxford
<http://www.lucykimbell.com/LucyKimbell/Writing.html>
- Kotler, P. (1984): *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, The Prentice-Hall series in marketing Englewood Cliffs, N.J
- Kumar Singh, V., Lillrank, P. (2015): *Innovations in Healthcare Management: Cost-Effective and Sustainable Solutions*, Productivity Press. 5. o.
- Laakso, M. és Hassi, L. (2011): *Design thinking in the management discourse: Defining the elements of the concept*, 18th International Product Development Management Conference, Delft University of Technology
- Lawson, B. (2006): *How designers think: the design process demystified*, Architectural Press, Elsevier
- Leach, W. (2018): *Marketing to Mindstates: The Practical Guide to Applying Behavior Design to Research and Marketing*, Carson City, Lioncrest Publishing

- Liedtka, J. (2000): *In defense of strategy as design*, California Management Review, 42(3), 8-30.
- Liedtka, J, és Ogilvie, T. (2011): *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*, Columbia University Press
- Lindberg, T., Noweski, C. és Meinel, C. (2010): *Evolving discourses on design thinking: how design cognition inspires met-disciplinary creative collaboration*, Technoetic Arts: A Journal of Speculative Research, 8(1), 31-37.
- Lindberg, T., Raja G., Birgit J. és Meinel, C. (2010): *Is there a need for a design thinking process?* Proceedings of Design Thinking Research Symposium 8, 243-254. Sydney University of Technology, New South Wales
- Lockwood, T. (2010): *Design Thinking. Integrating Innovation, Customer experience, and Brand Value*, Design Management Institute, New York: Allworth Press
- Lohr, S. (2015): *IBM's Design-Centered Strategy to Set Free the Squares*, The New York Times
<https://www.nytimes.com/2015/11/15/business/ibms-design-centered-strategy-to-set-free-the-squares.html>
- Long, F. (2009): *Real Or Imaginary: The Effectiveness Of Using Personas In Product Design*, 2022. november 28-ai meglekintés
<https://www.frontend.com/thinking/using-personas-in-product-design/>
- Lusch, R., és Vargo, S. (2010): *Advancing Service Science with Service-Dominant Logic*, Handbook of Service Science, New York: Springer
- Martin, R. (2009): *The Design of Business*, Boston: Harvard Business School Publishing
- Martin, R. (2010): *The Age of Customer Capitalism*, Harvard Business Review, 2021. május 19-ei meglekintés
<https://hbr.org/2010/01/the-age-of-customer-capitalism>
- Martin, R. (2011): *Fixing the Game: What Capitalism Can Learn from the NFL*, Harvard Business Review Press
- Maton, B. (2019): *Capitalism done right: a co-operative system to solve human problems*, 2021. december 30-ai meglekintés, Medium.com,
<https://medium.com/iipp-blog/capitalism-done-right-a-co-operative-system-to-solve-human-problems-25d2ca91e9a5>
- Matthews, T., Judge, T. és Whittaker, S. (2012): *How Do Designers and User Experience Professionals Actually Perceive and Use Personas?*, Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI '12, New York, NY, USA: ACM, 1219–1228., <https://doi.org/10.1145/2207676.2208573>

- Mueller, J.(2004): *Getting Personal With Universal*, Innovation, Spring 2004 sz.: 21-25. o.
- Mulder, S. és Yaar, Z. (2007): *The User Is Always Right: A Practical Guide to Creating and Using Personas for the Web*, Berkeley: New Riders
- Nessler, D. (2016): *Revamped Double Diamond*, 2021. május 19-ei megtekintés
<https://www.dannessler.com/intro-process>
- Nielsen, L. (2002): *From user to character - an investigation into user-descriptions in scenarios*, in *Designing Interactive Systems*, London: ACM
- Nielsen, L. és Storgaard Hansen, K. (2014): *Personas is applicable - A study on the use of personas in Denmark*, Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1665-1674.
<https://doi.org/10.1145/2556288.2557080>
- Norman, D. (2002): *User-Centered Design. The Design of Everyday Things* (eredeti cím: *The Psychology of Everyday Things*) 1988, Doubleday
- Norman, D.A. (2018): *Ad-Hoc Personas & Empathetic Focus*, 2022. november 28-ai megtekintés
https://jnd.org/ad-hoc_personas_empathetic_focus/
- Norman, D. és Verganti, B. (2012): *Incremental and Radical Innovation: Design research versus technology and meaning change*, *Design Issues*, 30(1), 78-96.
- Norman, D. (2010): *Design Thinking: A Useful Myth*, Core77: design magazine and Resource, 2021. május 18-ai megtekintés
http://www.core77.com/blog/columns/design_thinking_a_useful_myth_16790.as
- Nussbaum, B. (2011): *Design thinking is a failed experiment. So what's next?*, *Fast Co.Design*, 2021. május 18-ai megtekintés
<http://www.fastcodesign.com/1663558/designthinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next>
- Olsen, G. (2004): *Persona Creation and Usage Toolkit*
- Olsen, G. (2005): *Making Personas More Powerful: Details to Drive Strategic and Tactical Design*, Boxes and Arrows, 2022. november 28-ai megtekintés
<https://boxesandarrows.com/making-personas-more-powerful-details-to-drive-strategic-and-tactical-design/>
- Oslo School of Architecture and Design aho.no, 2022
- Osterwalder, A. (2004): *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach*, PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland

- Osterwalder A., Pigneur, Y., Bernarda G., Smith, A., és Papadakos, T. (2014): *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley
- Papanek, V. (1985): *Design for the real world: human ecology and social change*, Chicago, Academy Press
- Perfetti, C. (2005): *Personas: Matching a Design to the Users' Goals*, User Interface Engineering, 2022. november 28-oi megtekintés
www.uie.com/articles/personas/
- Plattner, H. Meinel C. & Leifer L (eds 2011): *Design Thinking. Understand-Improve-Apply*, Springer, 14. o., 2022. november 28-ai megtekintés
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-13757-0>
- Porcini, M. (2009): *Your New Design Process Is Not Enough! Hire Design Thinkers!*, Design Management Review, (20)3, 6-18.
- Pruitt, J. és Adlin, T. (2016): *The Persona Lifecycle: keeping people in mind throughout product design*, San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers
- Pruitt, J., és Grudin, J. (2003): *Personas: Practice and Theory*. Designing for User Experiences
- Quesenbery, W. (2003): *Personas: Bringing Users Alive*, in Usability, NJ.
- Quesenbery, W. (2006): *Putting Personas to Work: Improving Your Scenarios*, Reviews and Usability Testing with Personas, 2022. november 28-ai megtekintés
<https://www.wqusability.com/handouts/personas-in-action.pdf>
- Rittel, H.W.J. és Webber, M.M. (1973): *Dilemmas in a General Theory of Planning*, Policy Sciences, 1973, 4.2. sz., 155-169, 2021. május 19-ei megtekintés, Andrea Saltelli,
http://www.andreasaltelli.eu/file/repository/Rittel_OCR.pdf
- Rosala, M. (2021): *Using How Might We Questions to Ideate on The Right Problems*, Nielsen Norman Group, 2022. október 1-ei megtekintés,
<https://www.nngroup.com/articles/how-might-we-questions/>
- Rowe, P. (1987): *Design thinking*, Cambridge, MIT Press
- Rönkkö, K., Hellman, M., Kilander, B. és Dittrich, Y. (2004): *Personas is not Applicable: Local Remedies Interpreted in a Wider Context*, in Participatory Design Conference, Toronto, Canada.
- Sanders, E. (2001): *Virtuosos of the Experience Domain*, in IDSA Education Conference

- Sanders, E. (2000): *Generative Tools for CoDesigning*, in Collaborative Design, B.a.W. Scrivener, Editor, Springer-Verlag London Limited
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., Dore, F. (2018): *The Business Value of Design*, McKinsey Quarterly, October 2018.
- Schön, D. (1982): *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*, New York, Library of Congress
- Schumpeter, J.A. (2012): *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Start Publishing LLC, első kiadás 1942-ben
- Schwab, K. (2018): *Ideo breaks its silence on design thinking's critics*, 2021. május 19-ei megtekintés, fastcompany.com
<https://www.fastcompany.com/90257718/ideo-breaks-its-silence-on-design-thinkings-critics>
- Shluzas L. A., Steinert, M. és Katila R. (2014): *User-Centered Innovation for the Design and Development of Complex Products and Systems*
https://doi.org/10.1007/978-3-319-01303-9_10
- Sibbet, D. (2010): *Visual meetings: How Graphics, Sticky Notes & Idea Mapping Can Transform Group Productivity*, Wiley
- Simon, H. (1996): *The Sciences of the Artificial*, (3rd Ed), MIT Press
- Tóth, T. M. (2022): *A problémákat megoldó kapitalizmus. A design szemléletmód adaptációs lehetőségei az üzletvitelben*, Digital Hungary, 2022. augusztus 29-ei megtekintés
<https://www.digitalhungary.hu/e-volution/A-problemakat-megoldo-kapitalizmus-A-design-szemleletmod-adaptacios-lehetosegei-az-uzletvitelben/14751/>
- Ulwick, A. (2005): *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*, Publisher, McGraw Hill
- Van Gansbeke, F. (2021): *Sustainability and the downfall of Danone CEO Faber Part1*, 2021. május 19-ei megtekintés, forbes.com,
<https://www.forbes.com/sites/frankvangansbeke/2021/03/20/sustainability-and-the-downfall-of-danone-ceo-faber-12/?sh=74b81fb85b16>
- Van Gansbeke, F. (2021): *Sustainability and the downfall of Danone CEO Faber Part2*, 2021. május 19-ei megtekintés, forbes.com,
<https://www.forbes.com/sites/frankvangansbeke/2021/03/20/sustainability-and-the-downfall-of--danone-ceo-faber-22/?sh=10ef7bba4038>

Vaughn, L. M., és Jacquez, F. (2020): *Participatory Research Methods – Choice Points in the Research Process*, Journal of Participatory Research Methods, 1(1)
<https://doi.org/10.35844/001c.13244>

Verganti, R. (2009): *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Harvard Business Review Press

Vredenburg, K. (2021): *A Personal Tribute to Phil Gilbert, 2022. november 28-ai meglekintés*
<https://www.karelvredenburg.com/home/2021/6/4/a-personal-tribute-and-thanks-to-phil-gilbert>

Watkinson, M. (2012): *The ten principles behind great customer experiences*, Financial Times Series, Kindle ed., Loc. 245/3939.

10 Függetlenség

10.1 The Design State of Business – design érettségi kérdőív (teszt)

(átdolgozott/rövidített verzió)

Customer Empathy in Practice

We would like to get a grasp of how your company puts the customer perspective in practice during the daily business operation. Your answers will help us to discover pain points that we can use for shaping the content of your upcoming Customer Value Proposition training. There are four dimensions to explore, and answering all questions will take app. 15-20 minutes.

Use the arrows to navigate between questions, back and forth, if necessary.

Introduction

Before getting to know your opinion, we would like to get to know you. Please answer some questions to understand your background.

(1) Which is your area of contribution to your company's customer-centric efforts?

Brand communication / Customer Experience (e.g. customer journey expert) / Research and Insights / Data Analytics / Marketing / Technology / Business Analyst / Project management/ Design (e.g. service designer, UX/UI designer) / Product management / Other

(2) How many years ago did your company start engaging with customer-centric initiatives on a strategic level? e.g. establishing a dedicated team to support the customer experience and having a CX representative in your most senior leadership team

10+ years / 8-10 years / 5-7 years / 2-4 years / 1 year

(3) How many years ago did you start contributing to customer-centric initiatives in your current company?

10+ years / 8-10 years / 5-7 years / 2-4 years / 1 year

Design Process

Let's discuss first how your company approaches framing and solving customer/business problems in customer-centric ways. This block includes 7 questions.

(1) Our company is effective at identifying areas for improvement.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(2) Developing new concepts begins with seeking to understand customer perspectives in the context of the development, rather than following an internally generated specification or general customer knowledge.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(3) Ideas for products or services are the result of combining and sorting insights from different sources e.g. business, financial, operating, market, competitor, technology and users.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(4) Our company considers many alternative solutions before deciding how to solve a specific design/customer problem.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(5) For priority projects there are multiple design/development teams running in parallel on the same project, so as to maximise the number of ideas, with a system of gateways to ensure the best ideas, advance to the next stage.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(6) Which groups are involved in idea and concept generation?

Internal teams / Industry experts / Academics / Customers/End-users / Experts from other industries / Design Consultancy / None of the above / Other

(7) Our company understands the different journeys of different groups of customers in relation to a given service/product (contextual personas).

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

Empathy and decision making

This section is about how well your company understands its customers and uses that understanding to inform business decisions. This block includes 22 questions. You are at 23% of completion.

(1) Our company studies the behaviour of our customers and creates contextual personas/customer segments to inform the products and services we develop.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(2) Customer research findings are accessible and frequently shared outside of the team that conducted the research.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(3) Design/development teams gather insights when developing products/services from business and financial analysis e.g. business modeling, market share analysis, sales trend analysis.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(4) Design/development teams gather insights when developing products/services from competitor benchmarking, sales force interviews, press release/news search, regulatory body communication/statistics, industry consortia, conferences.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(5) Design/development teams gather insights when developing products/services from customer analysis e.g. ethnographic research, quantitative user surveys.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(6) How would you characterise how research is used to anticipate what customers are likely to want in the future?

We are applying insights from customer research that are already showing business benefits

We do not conduct research but it could be useful

We have commissioned external support or purchased research to try to achieve insights into our customer experience

We do not need research at this point

To provide a more relevant customer experience, we regularly conduct or commission ethnographic research

Other

(7) The design research plan always blends with insights of customers and other relevant stakeholders (e.g. shop assistants, call center agents).

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(8) Our company conducts research into the whole customer journey, irrespective of what part of the journey our product/services have been traditionally aimed at.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(9) The voice of customer is heard or presented in every development and executive meeting.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(10) Our company frequently creates prototypes, and/or MVPs, and tests them to validate new ideas.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(11) Our company tests ideas first with customers/users to determine which ones to prioritise before assessing its feasibility and viability.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(12) Our company is flexible enough to diverge quickly from initial ideas if customer research points to better options later in the development process.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(13) Our company tests product/service and refines early concepts with customers/users.
0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(14) Our company tests product/service and refines prototypes with customers/users.
0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(15) Our company tests product/service and refines individual features with customers/users.
0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(16) The test environment is specifically chosen to give the most accurate results e.g. customers in their normal environment (not focus group discussions)
0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(17) Products or services are tested with customers/users after they have been launched.
0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(18) Our most senior leadership team bases strategic decisions on a combination of financial, operational and design/customer data.
0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(19) The whole development team (design, marketing, finance, engineering, procurement etc.) meets in-person for a full-day at least twice during the research phase to immerse themselves in the insights.
0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(20) Which of the following best reflects who decides on next steps, and how, during the discovery phase of product or service development?

(select a statement that best corresponds to your view of the organisation)

A small number of leaders decides next steps, based on research reports

A large cross-functional group (design, marketing, finance, engineering, procurement etc) decides next steps based on research reports

A large cross-functional group decides next steps, based on coming together in-person to review primary research and speak with customers/users

Other

(21) The voice of customer is as powerful as other factors critical to development e.g. marketing, engineering, finance.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(22) For making decisions, our company uses insights derived from:

(select a statement that best corresponds to your view of the organisation)

Only qualitative research

Only quantitative research

Data from customer interactions (e.g. purchases, website data) and communication (e.g. call center data)

Combination of qualitative and quantitative research, but generally in a single phase

Combination of qualitative and quantitative research after multiple research iterations

Combination of A+B+C in a single phase

Combination of A+B+C after multiple research iterations

We do not support business decisions with customer insights from researches

Other

Measurement and Performance

Let's see whether and how your company uses metrics to understand the impact of design on customer experience! This block includes 11 questions. You are at 64% of completion.

(1) Our company allocates a sufficient budget to enable multiple iterations with customers for development projects.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(2) Our company allocates sufficient time for multiple iterations with customers for development projects.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(3) Our most senior leadership team sets quantified, company-wide targets for design quality and/or customer experience, which are just as clear as the targets for revenue and costs.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(4) Our company uses multiple metrics to assess the quality of design e.g. CSAT, customer effort, first contact resolution, NPS, completion rate, usability scores, first time right

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(5) Which of the following design/customer metrics are used to inform decision making in your organization?

Customer satisfaction score / Customer effort / Brand recognition / First contact resolution / First time right / Completion rate / Average handle time / Usability scores/ Feature adoption rates / Net promoter score / Design/customer metrics are not used for decision making / Customer engagement/loyalty scores / Other

(6) How often are quantitative design/customer metrics measured with customers during development?

(select a statement that best corresponds to your view of the organisation)

Quantitative metrics are not measured with users during development

Quantitative metrics are measured once

Quantitative metrics are measured at multiple points along the development process

Quantitative metrics are measured at multiple points along the development process and are a mandatory part of the development process (e.g. check in gateway reviews)

Other

(7) How often are quantitative metrics measured with users once a product/service has been launched?

(select a statement that best corresponds to your view of the organisation)

Quantitative metrics are not measured after launch

Quantitative metrics are measured once

Quantitative metrics are measured once and there is a team that can act on the findings to update the product or service

Quantitative metrics are measured multiple times

Quantitative metrics are measured multiple times and there is a team that can act on the findings to update the product or service

Other

(8) Our most senior leadership team reviews design/customer experience targets and monitors them with the same rigor as targets for revenue and costs.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(9) Our products and services add meaningful value to our customers' lives. 0=unsure, 0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(10) Our products and services deliver accurately on the promises made by our marketing and brand communications.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(11) The design of our products and services directly generates income for our organisation.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

Data and Technology

And finally, we'd like to look inside how customer understanding is supported by systems of insights and technology in your company. This block includes 5 questions. You are at 85% of completion.

(1) How would you describe your data ecosystem to support customer understanding?

(select a statement that best corresponds to your view of the organisation)

We monetise real-time customer data via an integrated data ecosystem. We use customer data platform (CDP), single customer view, unified offline and online database, transactional and behavioural data to comprehensively understand customers

We have a traditional customer relationship management (CRM) system, and we use mostly transactional data to understand our customers' needs

We do not have a customer database

We have siloed customer data systems, and we analyse customer data occasionally

Other

(2) What type of customer data does your company frequently analyse to support customer experience?

Transaction history (both offline and online) / Offline customer transactions (e.g. retail purchases) / Webshop behaviour (e.g. product search, cart, purchase) / Website behaviour (e.g. browsing, content

consumption) / App sessions / 3rd party cookies / Customer communication (e.g. call center interaction, complaint) / Social media interactions / Other

(3) To what extent do you make customer and operational data available at an enterprise level in real time?

(select a statement that best corresponds to your view of the organisation)

We use largely manual processes with obvious need for data transformation

We have some sophisticated integration capabilities supported by batch processing

We have established mechanisms to analyse data and make it available across the organization in real time

We have some automated capabilities that make data available

Information is held in people's brain

Other

(4) Our company seeks insights from digital analytics and/or marketing technology stacks to improve cross-channel targeting capabilities.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

(5) Our designers/developers utilise advanced analytics during product or service development.

0=unsure, 1=strongly disagree, 2=disagree, 3=somewhat disagree, 4=somewhat agree, 5=agree, 6=strongly agree

Your personal contribution

You are just about to finish this survey. This last section is to discover your possibilities and challenges putting customer empathy in practice during your daily work.

(1) In your daily work, how do you personally take care of the customer perspective?

What can you/do you do to make sure customer needs are served?

(2) What is the biggest challenge in your daily work that limits you delivering properly on customer needs?

(3) What is the one thing you miss the most in your daily work that would enable you to deliver properly on the customer's needs?

Felhasznált irodalom:

Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., Dore, F. (2018): *The Business Value of Design*, McKinsey Quarterly, October 2018. alapján saját átszerkesztés, <https://solutions.mckinsey.com/design-index/>

10.2 Design thinking az üzleti életben – MOME kurzus program

A kurzus elsősorban olyan hallgatónak szól, akik design menedzsment, design research, service design, UX/UI területen nagyvállalatoknál képzelik el a jövőjüket, vagy tanácsadó cégeken, kreatív ügynökségeken keresztül nagyvállalati design projekteken szeretnének dolgozni. A kurzus célja, hogy elméleti betekintést és gyakorlati tapasztalatot adjon a nagyvállalati design praxis, az üzleti életben alkalmazott design folyamatok és módszerek terén, valamint a nagyvállalati design menedzsment kérdéseit illetően.

A kurzus tematikája ötvözi a szakirodalmat és az üzleti életből vett gyakorlati tapasztalatokat, illusztratív esettanulmányokat, valamint a csoportos feladatokon keresztül lehetőséget ad az interdiszciplináris csapatmunkára, az együttműködés és az együtt alkotás, valamint a kommunikációs készségek fejlesztésére.

A kurzus keretében feldolgozandó témakörök, témák:

1. **Bevezetés, a kurzus tematikája és követelményei. Üzlet és design.** (A kurzus céljának és követelményeinek ismertetése, a hallgatói elvárások összegyűjtése. designkultúra-tudományi bevezető: a design gazdaságot formáló hatása. Alapvető fogalmak ismertetése.)
2. **Az innovációs környezet változása és a problémák természete.** (Az értékteremtés paradigmatis változásai az ipari forradalomtól napjainkig – gazdaságtörténeti áttekintés. Problématípusok (egyszerű, komplex és képlékeny problémák) és megoldási módszerek (lineáris és iteratív, analitikus és integratív módszerek). VUCA környezet.)
3. **Ügyfélközpontúság és design kultúra. Design szervezet és stratégia.** (Szervezetelméleti háttér, kulturális modellek (jéghegy, hagyma). Működési példák. RACI mátrix)
4. **Design folyamat és design menedzsment. Design thinking, mint integratív probléma-megoldás modell.** (A design thinking folyamatmodellek ismertetése (double diamond, IDEO design thinking, IBM Loop, Google Sprint stb.) Design who is who – új szerepkörök a vállalatban belül.)

5. **Kreatív elmetrükkök és moderált gondolkodás.** (A kreatív intelligenciát inspiráló játékok: gamestorming technikák és módszerek ismertetése, gyakorlása. Strukturált gondolkodás pl. mind map, a divergens és a konvergens gondolkodást ösztönző gyakorlatok.)
6. **Az emberközpontú probléma megértés. Insight research vs market research.** (A probléma megismerésének technikái, kutatási módszertanok. Interjútechnikák és gyakorlati instrukciók a csoportos munkához. A szintetizálás és strukturálás módszerei.)
7. **Ügyfélközpontú márkastratégia.** A differenciálás új módszere: az emberközpontú élménytervezés (Ügyféléletciklus, ügyfélkapcsolatok menedzsmentje. Márkaidentitás és márka percepció. Márka pozicionálás, márka értékek és megkülönböztetés. Márkastratégia és ügyfélélmény.)
8. **Customer experience mapping** (A kiválasztott problémával kapcsolatos jelenlegi élmények feltérképezése, fájdalompontok detektálása.)
9. **Customer journey design** (A kiválasztott problémával kapcsolatos jövőbeni élmények koncepcionális tervezése)
10. **A koncepcionális prototípus** (szintézis, vizualizáció és storytelling). (A narratív kommunikáció, storytelling a meggyőzésben. Vizuális nyelv. Prezentációs technikák.)
11. **Konzultáció** (A koncepcionális prototípussal kapcsolatos egyeztetési lehetőség)
12. **Félvzárás, értékelés.** (A csoportos munka összefoglalása: a probléma és a koncepcionális prototípus előadása.)

10.3 Design thinking – a kreatív tervezés folyamata: LABA online kurzus program

Az interaktív kurzus elsődleges célja a design thinking, mint kreatív problémamegoldási módszer alapszintű elsajátítása, melynek segítségével a résztvevők képesek lesznek:

- (1) az innovációs potenciál növelésére azáltal, hogy megismerik és kipróbálják azokat a kutatási technikákat, amelyekkel addig kielégítetlen szükségleteket is azonosíthatnak,
- (2) piacképes megoldások tervezésére, mivel megtanulják, hogyan találják meg az innovációs lehetősége(ke)t az ügyféligények, az üzleti érdek és a technológiai képességek közös metszetében,
- (3) növelni agilitásukat, empátikus készségeiket és kreatív intelligenciájukat.

Fejlesztett készségek:

Strukturált gondolkodás

Komplex problémák hatékonyabb feltárására lesznek képesek a gyűjtött információ-tömeg tudatos rendszerezésével. A gondolkodás vizualizációjával pedig közös megértettséget tudnak kialakítani a másokkal való együttműködés vagy a döntéshozatal során.

Empátia

A kontextuális ügyfélmegértés eszközeivel fejleszthetik empátikus készségüket, és valós ügyféligényekből kiindulva tanulnak meg értékteremtő megoldásokat létrehozni.

Kreativitás és innovációs készség

Kreatív technikákat ismernek meg, amelyek segítségével kiléphetnek a komfortzónájukból és a rutin megoldások korlátjaiból. Eszközöket kapnak ahhoz, hogy rövid idő alatt minél több ötletet tudjanak generálni.

Kísérletezés

Megtanulnak gyors, koncepcionális prototípust készíteni az ötleteik teszteléséhez, hogy a sikertelen próbálkozásokból tanulva az ügyféligényekhez legjobban illeszkedő megoldást találják meg végül a problémájukra.

1. Előadás: Bevezetés a design thinking alapjaiba – ismerd meg a szemléletmódot!

A résztvevők alapszintű ismereteket szerezhetnek a design thinking fogalmáról, jellemzőiről és folyamatáról, valamint relevanciájáról az üzleti életben.

2. Előadás: Problémafeltárás – ismerd meg a kontextust!

A résztvevők olyan módszereket és eszközöket ismerhetnek meg, amelyek magabiztosabbá tehetik őket az ígéretes innovációs területek feltérképezésében.

3. Előadás: Kutatás – ismerd meg az embert!

A résztvevők releváns kutatási technikák megismerésén és kipróbálásán keresztül fejleszthetik empátiakészségüket, amely nélkülözhetetlen az ügyfélközpontú üzleti működéshez.

4. Előadás: Probléma megértés – keretezd a problémát!

A résztvevők megtanulhatják, hogyan keltsék életre a kutatási információkból az embert, valamint hogyan keressenek innovációs lehetőségeket a potenciális ügyfelek életében.

5. Előadás : Design thinking és stratégiai tervezés – tervezd meg a jövőt!

A résztvevők kreatív perspektívával és eszköztárral bővíthetik a klasszikus üzleti tervezési rutint.

6. Előadás: Kreatív elmetrűkkök – keress megoldási lehetőségeket!

A résztvevők megérthetik a kreatív játékok szerepét az innovációs folyamatok támogatásában, eszközöket kapnak a gyors ötletgyártáshoz és fejleszthetik saját kreatív intelligenciájukat.

7. Előadás: Értékajánlat tervezés – teremts értéket!

A résztvevők megismernek egy keretrendszert, amelynek segítségével növelhetik egy fejlesztendő termék vagy szolgáltatás piacképességének az esélyét.

8. Előadás: Prototipizálás – teszteld az ötleteidet!

A résztvevők tesztelési módszereket ismerhetnek meg, amelyekkel csökkenthetik a kudarc kockázatát az ötlettől a megvalósításig.

9. Előadás: Konceptcionálás – tesztelj kézzelfogható megoldást!

A résztvevők elsajátíthatják az élménytervezés fortélyait és megtanulhatják, hogyan tegyék kézzelfoghatóvá és tesztelhetővé a digitális termék vagy szolgáltatás koncepcióikat.

1. Műhelymunka: Probléma definiálás (csoporthmunka)

A közös munka során a résztvevők csapatokban összesítik az egyéni feladatok eredményeit és közösen átvilágítják a megadott témához kapcsolódó problémateret.

2. Műhelymunka: Közös ötletelés és prototipizálás (csoporthmunka)

A műhelymunka lehetőséget teremt a csapatoknak, hogy rapid ötletelési technikákat próbáljanak ki közösen és ötlet/koncepció prototípusokat készítsenek.

10. Előadás: Alkalmazott design thinking

A résztvevők betekintést kaphatnak a design szemléletmód olyan alkalmazási területeibe, amelyek komplex, rendszerszintű tervezést igényelnek, mint amilyen a szolgáltatástervezés, a felhasználói élménytervezés, a munkavállalói élménytervezés vagy az adatvezérelt marketing tevékenységek tervezése.

Design Thinking Készségfejlesztő Munkafüzet:

Design Thinking Munkafüzet

Design Thinking folyamat

Empathy → Define → Ideate → Prototype → Test

Labba

The poster features a central grid of 12 numbered cards, each with a specific design thinking tool or concept. The cards are arranged in two columns and six rows, with arrows indicating a sequential flow from top to bottom and left to right. The cards include:

- 1. A diagram showing a person interacting with a device.
- 2. A diagram showing a person interacting with a device.
- 3. A diagram showing a person interacting with a device.
- 4. A diagram showing a person interacting with a device.
- 5. A diagram showing a person interacting with a device.
- 6. A diagram showing a person interacting with a device.
- 7. A diagram showing a person interacting with a device.
- 8. A diagram showing a person interacting with a device.
- 9. A diagram showing a person interacting with a device.
- 10. A diagram showing a person interacting with a device.
- 11. A diagram showing a person interacting with a device.
- 12. A diagram showing a person interacting with a device.

At the bottom of the poster, there is a section titled "Design Thinking Munkafüzet" with a blank workspace and a small image of a person using a device.

10.4 Publikációs lista

(1) Publikáció (megjelenés előtt)

Tóth Tímea Mónika (Tóth Tímea Mónika alkalmazott design thinking) MOME/Moholy-Nagy
Művészeti Egyetem Doktori Iskola

Tettre kész ügyfélmegértés : A design szemléletmód (design thinking) gyakorlati alkalmazása a nagyvállalati innováció ügyfélközpontú átalakításában.

SCIENTIA ET SECURITAS (2732-2688): (2023)

Nyelv: Magyar

Közlemény: 33606081 | Nyilvános Forrás | [Folyóiratcikk](#)

(Szakcikk) | Tudományos | kézi felvitel

(KDP-2020) Támogató: Innovációs és Technológiai Minisztérium

Utolsó módosítás: 2023.01.31. 11:43 Tóth Tímea Mónika (alkalmazott design thinking)



Dr. Sabjanics István via AKJournals

Inbox - iCloud 2022. December 12. 10:32

[scietsec] Szerkesztői döntés

To: Tímea Mónika Tóth,

Reply-To: Dr. Sabjanics István

Tisztelt Tóth Tímea Mónika!

Értesítem, hogy a Scientia et Securitas folyóirathoz beküldött "A design szemléletmód (design thinking) gyakorlati alkalmazása a nagyvállalati innováció ügyfélközpontú átalakításában" című kézírata elfogadásra került. A munkafolyamat következő lépéseként, az Akadémiai Kiadó munkatársa hamarosan felveszi Önnel a kapcsolatot a tördelt, szerkesztett kézirat megküldésével, szerzői visszamutatás céljából.

Üdvözlettel:

Dr. Sabjanics István

felelős szerkesztő

[Scientia et Securitas](#)

(2) Publikáció

Tóth Tímea Mónika (Tóth Tímea Mónika alkalmazott design thinking) **MOME/Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Doktori Iskola**

A problémákat megoldó kapitalizmus. : A design szemlélet adaptációs lehetőségei az üzletvitelben.

DIGITAL HUNGARY : MÉDIA, MARKETING, INNOVÁCIÓ, KERESKEDELEM, ÉRZELEM, CÉGVEZETÉS ÉS STRATÉGIA : Digital Hungary E-volution Paper <https://www.digitalhungary.hu/e-volution/A-problemakat-megoldo-kapitalizmus-A-design-szemleletmod-adaptacios-lehetosegei-az-uzletvitelben/14751/>. (2022)

Nyelv: Magyar

Közlemény: 32635130 | Nyilvános Forrás | **Folyóiratcikk (Szakcikk)** | Tudományos | kézi felvétel

(KDP-2020) Támogató: Innovációs és Technológiai Minisztérium

Utolsó módosítás: 2022.01.31. 11:38 Tóth Tímea Mónika (alkalmazott design thinking)

(3) Konferencia előadás

Tóth Tímea Mónika (Tóth Tímea Mónika alkalmazott design thinking) **MOME/Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Doktori Iskola**

A kapitalizmus jövője az ügyfélközpontúság: a design üzleti haszna

Megjelenés: (2020)

Nyelv: Magyar

Közlemény: 32635499 | Nyilvános Forrás | **Egyéb (Nem besorolt)** | Tudományos | kézi felvétel

Utolsó módosítás: 2022.01.31. 12:27 Tóth Tímea Mónika (alkalmazott design thinking) (4)

(4) Webináriumi előadás

Tóth Tímea Mónika (Tóth Tímea Mónika alkalmazott design thinking) **MOME/Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Doktori Iskola**

Mobile apps and loyalty programs : The key to identifying and engaging customers online and in-store.

Megjelenés: (2020)

Nyelv: Angol

Közlemény: 32635685 | Nyilvános Forrás | **Egyéb (Nem besorolt)** | Ismeretterjesztő | kézi felvétel

Utolsó módosítás: 2022.01.31. 13:09 Tóth Tímea Mónika (alkalmazott design thinking)

(5) Konferencia előadás

Tóth Tímea Mónika (Tóth Tímea Mónika alkalmazott design thinking) MOME/Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Doktori Iskola

Kutassuk fel a leggyengébb láncszemeket! Érzések és megérzések, kutatások és tények. : A service design használata a kereskedelemben és marketingkommunikációban..

Megjelenés: (2020)

Nyelv: Magyar

Közlemény: 32635558 | Nyilvános Forrás | **Egyéb (Nem besorolt)** | Tudományos | kézi felvitel

Utolsó módosítás: 2022.01.31. 12:42 Tóth Tímea Mónika (alkalmazott design thinking)

(6) Konferencia előadás

Tóth Tímea Mónika (Tóth Tímea Mónika alkalmazott design thinking) MOME/Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Doktori Iskola

Adatvezérelt empátia

Megjelenés: (2021)

Nyelv: Magyar

Közlemény: 32635076 | Nyilvános Forrás | **Egyéb (Nem besorolt)** | Tudományos | kézi felvitel

(KDP-2020) Támogató: Innovációs és Technológiai Minisztérium

Utolsó módosítás: 2022.01.31. 13:10 Tóth Tímea Mónika (alkalmazott design thinking)

(7) Konferencia kerekasztal-beszélgetés

Tóth Tímea Mónika (Tóth Tímea Mónika alkalmazott design thinking) MOME/Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Doktori Iskola

Lehet tervezni a vásárlói lojalitást?

Megjelenés: (2021)

Nyelv: Magyar

Közlemény: 32635480 | Nyilvános Forrás | **Egyéb (Nem besorolt)** | Tudományos | kézi felvitel

(KDP-2020) Támogató: Innovációs és Technológiai Minisztérium

Utolsó módosítás: 2022.01.31. 12:17 Tóth Tímea Mónika (alkalmazott design thinking)

10.5 Szakmai Önéletrajz

TÓTH TÍMEA MÓNIKA

Üzleti és service design tanácsadó



PROFIL

Design szemléletű innováció menedzsmentre specializálódott üzleti tanácsadó, kutató és facilitátor vagyok. Több, mint 10 éves szakmai tapasztalattal rendelkezem az üzleti életben alkalmazott ügyfélközpontú tervezői gyakorlatok terén.



OKTATÁS

MOME BA kurzus (2018-19/ 1. félév)
'A problémamegoldás művészete'

MOME Kutatás, Fejlesztés, Innováció csoportos kurzus (2020-21/ 1. félév; 2020-21/ 2. félév; 2021-22 / 1.félév)
'A design thinking alkalmazása az üzleti életben'

LABA interaktív online kurzus (2021. március-május)
'Design thinking - a kreatív tervezés gyakorlata'



TUDÁSTRANSZFER

Business Design - Design hét 2017
Kerekasztalbeszélgetés és műhelymunka nagyvállalati szereplőkkel - szervező, résztvevő

Service Design Nap - Digitális Akadémia 2020
"A design szemlélet esélyei a kereskedelemben"
- szakmai előadó

Service Design konferencia - Service Design Network 2020
"A kapitalizmus jövője az ügyfélközpontúság"
- szakmai előadó



(+36) 30 914 6723



timeamonikatoh@icloud.com



Budapest, Hungary



SZAKMAI TAPASZTALAT



mito. clever things

ÜZLETI TANÁCSADÓ - MITO NEXT

2019 -

Design módszertani szakértő és üzleti tanácsadó a Next üzletág ügyfélkapcsolati kommunikációs és intelligens lojalitás projektjeiben, különös tekintettel az ügyfélközpontú életciklus vagy ügyfélút élmények koncepcionális tervezésére. Design coach és facilitátor.



shawscott

MARKETING TANÁCSADÓ

2018 -

Márka kommunikációs szakértő a digitális ügynökség ügyfélközpontú projektjeiben az Egyesült Államok és az Egyesült Királyság piacán.



TELENOR MAGYARORSZÁG ZRT.

DESIGN STRATÉGA

2017 - 2018

Az ügyfélközpontú üzleti átalakulással járó stratégiai design projektek vezetése és felügyelete: design inkubációs program koncepcionálása és lebonyolítása, a 'design, mint szolgáltatás' és a 'design vezérelte innováció' folyamatainak újratervezése. A közép-kelet-európai régió digitális ügyféléletciklus tervezésének és a design vezérelte innováció kulturális alapjainak a megteremtésére irányuló projektek tervező vezetője. A szervezeti átalakulást támogató tudástranszfer és érzékenyítés támogatása coach-ként.



ÜGYFÉLKÖZPONTÚ TERVEZÉSI OSZTÁLYVEZETŐ

2016

Az ügyfélközpontú megközelítés képviselője a döntéshozatalban. Társosztályok érzékenyítése az ügyféléletciklus és márkaélmény tervezés módszeréről szóló tréningek szervezésével.



SERVICE DESIGN VEZETŐ

2015-2016

Design inspirálta projektek vezetése pl. lojalitás program újratervezése. Service design módszerek bevezetése a kereskedelmi célú projektekben és a design folyamat lépéseinek integrálása a vállalat fejlesztési modelljébe.

TÓTH TÍMEA MÓNIKA

Üzleti és service design tanácsadó



(+36) 30 914 6723



timeamonikatoth@icloud.com



Budapest, Hungary



NYELVISMERET

angol	● ● ● ● ●
olasz	● ● ● ● ●
francia	● ● ● ● ●



KÉSZSÉGEK

rendszer gondolkodás	● ● ● ● ●
kísérletezés	● ● ● ● ●
empátia	● ● ● ● ●
kommunikáció	● ● ● ● ●
kreativitás	● ● ● ● ●
alkalmazkodás	● ● ● ● ●



KOMPETENCIÁK

insight kutatás	● ● ● ● ●
agilis menedzsment	● ● ● ● ●
design thinking	● ● ● ● ●
CX tervezés	● ● ● ● ●
coaching	● ● ● ● ●



TOVÁBBKÉPZÉSEK

Service Design Akadémia - Telenor
(2017-2018)
The Innovation Method (INSEAD) - design vezérelte innovációs módszertan elsajátítása

Marketing Vezetői Akadémia - Kraft Foods
(1998-2010)
Klasszikus és design vezérelte marketing diszciplínák elsajátítása



SZAKMAI TAPASZTALAT (folytatás)



SÁGA FOODS ZRT.

MARKETING VEZETŐ

2013 - 2014

A márka marketing és PR tevékenységeinek irányítása és koordinálása a társosztályokkal és a partnerekkel. A teljes portfólió innovációs stratégiájának kidolgozása és a márka élmény újratervezése a digitális és fizikai csatornákon.



ÜZLETÁG VEZETŐ

2009 - 2011

A magyar kávé és csokoládé üzletágak vezetője, az integrált marketing kommunikációs és fejlesztési modell stratégiai tanácsadója az integrációs üzleti transzformációt követően.

KATEGÓRIA VEZETŐ

2006 - 2008

A magyar csokoládé kategória vezetője, a közép-kelet-európai régió szezonális termékportfóliójának innovációs stratégiai felelőse.

INNOVÁCIÓS MENEDZSER

2003 - 2005

A Milka márka szenior menedzsere, és a teljes csokoládé portfólió innovációs tervezéséért felelős vezető.

KORAI KARRIER (gyakornok, asszisztens, márka menedzser)

1996 - 2003



TANULMÁNYOK

DOKTORI

ISKOLA

2017-2022

MOHOLY-NAGY MŰVÉSZETI EGYETEM

PhD kutatás: A tervezői gondolkodás (design thinking) gyakorlati alkalmazása a nagyvállalati innováció ügyfélközpontú átalakításában

GTK

1993-1998

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Közgazdász, Diploma éve: 1998

(Az értekezésbe kötve, aláírva kérjük beadni.)

EREDETISÉGI NYILATKOZAT

Alulírott Tóth Tímea Mónika, a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Doktori Iskola doktorjelöltje kijelentem, hogy az „Alkalmazóképes ügyfélmegértés – A design szemléletű ügyfélközpontúság nem tervezői megvalósításának kihívásai az értékajánlat tervezés gyakorlatában” című doktori értekezésem saját művem, abban a megadott forrásokat használtam fel. Minden olyan részt, amelyet szó szerint vagy azonos tartalommal, de átfogalmazva más forrásból átvettem, egyértelműen, a forrás megadásával megjelöltem.

Kijelentem továbbá, hogy a disszertációt saját szellemi alkotásomként, kizárólag a fenti egyetemhez nyújtom be.

Kelt: Budapest, 2023. január 31.

doktorjelölt aláírása