

A designorientált gondolkodás lehetőségei a marketing világában

Miben rejlik az iPod sikerének a titka? Mivel nyújt többet a fogyasztók számára, ha funkcionális szempontokban megegyezik a versenytárs termékekkel? Hogyan képes sikeres lenni egy citromfacsaró, ami voltaképp nem is olyan, mint egy citromfacsaró? Hogyan képes megkülönböztetni magát egy vállalat a 21. században, hogyan képes kiemelkedni a tömegtermelés szűrkeségéből? A válasz az iménti kérdésekre a designban keresendő. A design napjaink egy olyan témája, amely egyre inkább az érdeklődés és a figyelem középpontjába kerül, azonban kevesen vannak tisztában annak valódi tartalmával.

A DESIGN FOGALMI TISZTÁZÁSA

A designra nincs megfelelő magyar szó, ami jól leírná annak jelentéstartalmát. Általában, mint formatervezést vagy ipari formatervezést szokták emlegetni, azonban ez a kifejezés számos mögöttes tartalmat elrejt, így a későbbiekben is az angol design kifejezést érdemes használni.

A design latin eredetű szó (designo), amelynek jelentése, szándék, terv. Utalhat a tervezési folyamatra, mint a funkcionális jellemzők kialakítására, a tervezés eredményére, mint a tervezetre, magára az eredményre, azaz a termékre, vagy a termék külső megjelenésére, motívumaira.¹ Mindezekben túl vonatkozhat még egy kreatív, művészi kifejezőmódra is.

Az eddigiek alapján két leginkább elkülönülő vonása különböztethető meg ennek a fogalomnak: a funkcionális, ipari összetevője, valamint az esztétikai, formai megjelenése. Azonban ez még mindig kevés ahhoz, hogy ennyivel leírható legyen a design fogalma. Számos momentum majd csak a későbbiekben kerül részletezésre, azonban már most ki kell emelni egy olyan elemet, ami nélkülözhetetlen a design alapjainak a megértéséhez. Ez az összetevő az érzelem (emotion). A design magában hordoz egy erős érzelmi vonatkozást. Tom Peters azt írja: „A design „szerelemről” és „gyűlöletről” szól, nem csupán „szeretem” vagy „nem szeretem” kérdése.”²

Ez az idézet is jól szemlélteti, hogy erős érzelmekről van szó a design kapcsán, nem egy bizonytalan felületes érzés az, amit kivált, hanem egy határozott, erőteljes viszonyulás.

A későbbiekben is hangsúlyos lesz ez az összetevő, ugyanis egy egyre gyakrabban megfigyelhető jelenségről van szó. Az érzelmi tartalmak előretörése nem a véletlennek köszönhető. A designvállalatok felismerték az érzelmi elemek hatását, és azok jelentőségét mind a termékek sikerére nézve, mind a vállalati imázs fejlődésének elősegítésében.

1 Walker, John (1989): *Design history and the history of design*. London: Pluto Press.

2 Tom Peters (2000): Design as advantage No. 1.: The Design + Identity50, Design Management Journal Vol. 11, No. 1.

DESIGN, MINT ÖNKIFEJEZÉS, MINT KULTURÁLIS TERMELEÉS

A vállalatok jelentős hányada úgy tekint a designra, mint egy versenyképességi tényezőre a sok közül, épp olyan, mint az ár, a minőség vagy épp a márka-név. A designorientált vállalatok jellemzően abban különböznek ettől a szemlélettől, hogy a design-t, mint gondolkodásmódot építik bele működésük mindennapjaiba. Nem csupán úgy tekintenek rá, mint egy szükséges tényezőre, az identitásuk kifejezését látják benne, designra építik a vállalati stratégiájukat, vagy legalább kulcsfontosságú tényezőként szerepeltetik.

Bucci szerint a designvállalatok inkább eszmeorientáltak, mint fogyasztóorientáltak. A fogyasztó orientált vállalatok a vásárlók megismerésére alapoznak, és úgy alakítják ki portfóliójukat, hogy az megfeleljen az igényeknek. Azonban felvetődik a kérdés, ha megismertük a fogyasztókat, akkor nem tudjuk véletlenül alakítani az igényüket? A designvállalat egy eszmerendszer által irányítva képes megtalálni, vagy akár megteremteni saját keresletét, és elkötelezettsége, őszintesége által jóval hitelesebb lesz a fogyasztók szemében, mint aki a kereslet által meghatározott „kényszer” irányba halad.

Egyfajta kulturális termelés megvalósítására törek-szenek, ahol a stilisztikai, művészi elemek kerülnek az előtérbe. A művészetet be lehet olvasztani a hétköznapiakba. Miért kellene hát különválasztani a használati termékeket a műalkotásoktól? Ezek a tárgyak is lehetnek kultúra hordozói, az emberek mindennapjait szebbé, élvezetesebbé tehetik.

A DESIGNORIENTÁLT VÁLLALAT SIKERESSÉGÉNEK PIACI FELTÉTELEI

Érzékelhető, hogy alapvetően miben különbözik egy designvállalat a piac többi résztvevőitől. Azonban a designorientált vállalatok felfogásuk mellett piacaik jellegzetességeiben is eltéréseket mutatnak. Számos olyan feltétel létezik, amik szükségesek ahhoz, hogy egy ilyen vállalkozás boldoguljon, sőt sikeres legyen egy adott piacon. Nyilvánvaló, hogy nem minden körülmény mellett képzelhető el design által vezérelt gondolkodásmód. Megfigyelhetünk számos olyan

piaci, főként a fogyasztókra vonatkozó követelményt, amely a nem designvezérelt vállalatok esetében nem feltétlenül, vagy nem olyan mértékben jelentkezik.

A következő tényezők határozhatóak meg, mint piaci alapkövetelmények egy designorientált vállalat számára:

- Megfelelő termék kategória
- Fizetőképes kereslet
- Viszonylag gyenge árérzékenység
- Nyitottság innováció befogadására
- Kulturális nyitottság

Megfelelő termék kategória, mint piaci feltétel

Már első pillanatban is magától értetődik, hogy nem minden termék kategóriában képzelhető el az eddigiekben is használt design fogalom elsődleges szerepe. Szükséges a piac körülmekintő elemzése, olyan piaci rés keresése, ami a designtevékenység, designtermék segítségével kiaknázható.

A mosóporok, háztartási tisztítószeres példájára gondolva, elég szélsőséges ötletnek tűnik a designorientált felfogás. A jövőbeli változások persze nem jósolhatók meg előre, elképzelhető, hogy megjelenik egy vállalkozó szellemű vállalat, amely forradalmi csomagolásban, életérzéssel felruházott mosószeret fog forgalmazni. A jelenlegi világban azonban ez elég irreleváns ötletnek tűnik, esetlegesen a luxustermékek piacán képzelhető el.

Mindennek ellenére érdemes végiggondolni, hogy a legtöbb designtermék először a luxuspiacokon jelent meg.¹ Majd idővel, a társadalmi, kulturális, technológiai változások, valamint a jólét növekedésének következtében a design termékek egy jelentős része beszivárgott a hétköznapiakba.

Fizetőképes fogyasztói kereslet

Első lépésként azt kell észrevenni, hogy egyáltalán létezik-e a piacon kereslet a designtermékek iránt, vagy ha nem létezik, valamilyen módon kialakítható-e ez a kereslet.

Fontos pontosítani, hogy a kereslet alatt, nem kizárólag az igényt, a vágyat kell érteni (ami inkább kulturális feltétel), hanem egy valóban jelenlévő, vagy épp generálható fizetőképes vásárlóerőt. Ugyanis a design a vállalatok számára elég jelentős költségtenye-

1 Nem is olyan régen a funkcionalitás volt a termékek meghatározó szempontja, a forma, a design érték kifejező hatása csupán a legfelsőbb társadalmi rétegek számára volt fontos, mint egy státust érzékeltető tulajdonság. Gondolhatunk akár egy különleges bútorokra, vagy épp egy szép autóra. A használati tulajdonságokon túlmutató értékek luxusnak számítottak.

zőket hordoz magában, ami szükségszerűen beépül a termék árába. Költségtényezőket jelent mind a termék fizikai megvalósítása, mind az ennek során felhasznált anyagok milyensége, amik hozzájárulnak a termék megfelelő minőségének kialakításához. De komoly költséget jelentenek maguk a designerek is, valamint a designerekkel való együttműködés, ami időben is leköti a menedzsmentet.

Mindezeket túl a designtermékek személyisége, imázsépítő, önkifejezést elősegítő tulajdonsága is az árnövekedés irányába mutat. Az emberi gondolko-

„Azok a piacok a megfelelőek a designorientált vállalatok számára, ahol a fogyasztók döntéseiben az ár fontosságát megelőzi a termék által nyújtott élmény fontossága. ... A designvállalat olyan piacokon tud érvényesülni, ahol a fogyasztókban erős a kíváncsiság, előhozható, mozgósítható a kalandvágy.”

dás érdekessége az ár nagyságának érték kifejező tulajdonsága, amit részben a társadalom, részben a nagyvállalatok alakította ki az emberekben. Ma már vitathatatlan, hogy ez a felfogás jelen van a fogyasztói gondolkodásban. Ha valami olcsó, az a fogyasztók szemében csökkenti a termék értékét. (Annak ellenére, hogy megtakarítást érnek el ez által.) Nem képesek annyira megbízni egy olcsóbb termékben, mint egy drágábban. Így egy designvállalat, ha képes is lenne alacsonyabb áron kínálni a kollekcióját, mégse tenné meg, ugyanis ezzel a presztízséből veszítené.

Viszonylag kicsi érzékenység

A fizetőképességhez szorosan kapcsolódó kritérium a fogyasztók érzékenysége. Ez a követelmény a design fent említett árazási szempontjaiból vezethető le.

Itt azonban nem egy bizonyos nagyságú jövedelmi szintről van szó, hanem arról, hogy a fogyasztók ezt hogyan élik meg, miként reagálnak a design relatíve magas árára. Ugyanis elképzelhető egy olyan vásárlói réteg, akik úgy gondolkoznak, hogy ha egy termék számukra örömet okoz, akkor nem számít, hogy mennyibe kerül, inkább jobbat vesznek, mint többet. Hangsúlyos, hogy a „jobb” legtöbbször szubjektív fogalom, az egyes fogyasztók értékítéletén alapul, és nem feltétlenül egy minőségi erősséget jelent. Jobb az, amit a fogyasztó jobbnak érzel,

nagyobb örömet okoz számára, jobban vágyik rá, mint az egyéb versenytárs termékekre.

Azok a piacok a megfelelőek a designorientált vállalatok számára, ahol a fogyasztók döntéseiben az ár fontosságát megelőzi a termék által nyújtott élmény fontossága.

Ez a kritérium bizonyos esetekben, és bizonyos mértékig ellensúlyozhatja a jövedelemszintet, ugyanis ha a fogyasztókban elég erős a vágyott termék megszerzésére irányuló igény, akkor hajlamosak lehetnek kivárni, amíg képesek lesznek megvásárolni

az adott terméket. De fontos, hogy ez csak bizonyos mértékig teljesülhet, így egy design vállalat nem kockáztathatja sikerét azzal, hogy erre a vásárlói rétegre alapoz.

Nyitottság az innováció befogadására

A design alapvető jellemzője, annak innovatív jellege, újdonságereje, a piaci szokásoktól való eltérése. Ez vonatkozik a tárgy technológiai megvalósítására és a külső megjelenésére egyaránt.

Az emberekben két egymásnak gyökeresen ellentmondó tulajdonság van jelen: a megszokotthoz, a biztoshoz való ragaszkodás, illetve a kíváncsiság, eddig még meg nem tapasztalt dolgok kipróbálása, kalandvágy. A designvállalat olyan piacokon tud érvényesülni, ahol a fogyasztókban erős a kíváncsiság, előhozható, mozgósítható a kalandvágy. Fontos, hogy el lehessen érni náluk, hogy befogadják az újdonságot, sőt, optimális esetben ez az újdonság többletértéket jelent számukra. Azért hangsúlyos, hogy optimális esetben, mert egy jó design nem kizárólag újdonságerejével képvisel értéket a fogyasztók számára, így alapfeltételként az innováció befogadása is elégséges lehet.

Ennek a követelménynek a teljesülése nélkül hosszú távon képtelen életben maradni egy designorientált vállalat, ugyanis vagy folyamatos innovációk jellemzik, alkalmankénti nagyobb ugrásokkal kiegészítve, vagy a folyamatos innovációt nélkülözve a szakaszosan végrehajtott radikális újítások vezetnek előre a vállalatot.

Kulturális nyitottság

A kulturális viszonyok figyelembe vétele is nélkülözhetetlen egy designvállalat szempontjából a piaci elemzés során. Ugyan ez a tényező a nem designori-

entált vállalatok számára is kritikus fontosságú, azonban mégis fontos kiemelni a design kapcsán is, mert bizonyos mértékig e tekintetben is más szempontok érvényesülnek.

Fontos kérdés, hogy egy adott társadalomban hol helyezkedik el a design, mennyire designtudatosak a vásárlók, igénylik-e egyáltalán a designt, vagy megelégszenek a tömegtermelés produktumaival. Képesek-e értelmezni a design termékek mondanivalóját, hajlandók-e a tárgy fizikai tulajdonságain túljutni, és bizonyos szintű érzelmi viszonyulást kialakítani a termékek iránt. Mennyire fontos számukra, hogy környezetüket úgy alakítsák ki, hogy a személyiségükkel harmonizáljon, a tárgyakat csupán használni szeretnék, vagy élni velük.

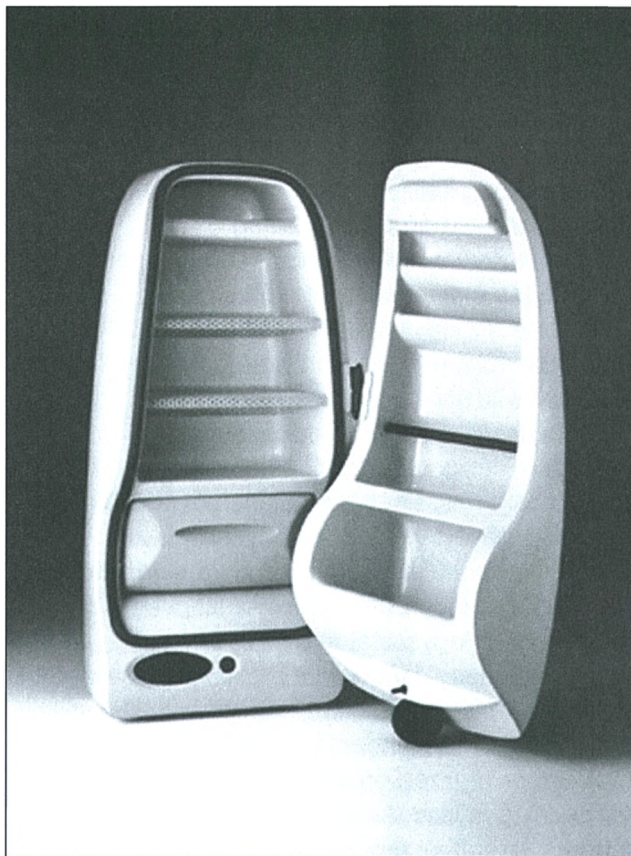
Egy olyan piacon, ahol a fogyasztók nem tudják megfejtetni a vállalat mondanivalóját, termékeit csupán drága luxustárgyként¹ fogják érzékelni.

A DESIGN STRATÉGIAI FONTOSSÁGA A DESIGNVÁLLALATOK ÉLETÉBEN

Az elmúlt időszakban a stratégiai modellek jelentős változáson mentek keresztül. A stratégia a hosszú távú versenyképesség elérésének és fenntartásának egyik eszköze. Mivel a design napjainkban erős versenyképességi tényező, így érdemes stratégiai szinten gondolkodni róla. Előtérbe kerül számos megfoghatatlan, nehezen számszerűsíthető elem, mint például az esztétika és a szimbolikus aspektusok szerepe a stratégiaalkotásban.

„Mivel a design napjainkban erős versenyképességi tényező, így érdemes stratégiai szinten gondolkodni róla. Előtérbe kerül számos megfoghatatlan, nehezen számszerűsíthető elem, mint például az esztétika és a szimbolikus aspektusok szerepe a stratégiaalkotásban.”

A design és a stratégia hosszú távú szemléletét, valamint az új elemek megjelenését a stratégiaalkotásban jól reprezentálja a Zanussi OZ hűtőszekrény példája (1. kép). Ugyan az értékesítési adatok gyengék voltak, azonban stratégia szempontból mégis fontos lépés volt amiatt, hogy egy új utat, új lehetőségeket jelölt ki a Zanussi számára, a vállalati identi-



Zanussi OZ

tás, imázs meghatározásában komoly szerepet töltött be.

Ahhoz, hogy a design lehetőségei kiaknázhatóak legyenek, a designnak az egész vállalati életre ki kell terjedni, meg kell jelennie a menedzsment és a vezetés területén egyaránt. Csak úgy képes sikeres és eredményes lenni ez a szemlélet, ha hosszú távú, ha a vállalatok stratégiai kérdésként kezelik, és az egész gondolkodásmódjukat áthatja. Egységes, összehangolt munka szükséges az egyes részek között, megfelelő együttműködés nélkül hatalmas összegek folyhatnak el feleslegesen.

Designtudatosság kialakítása a vállalatoknál

A design stratégiaaként történő beépítéséhez létfontosságú a vállalaton belüli egységes, designtudatos gondolkodásmód kialakítása. Amíg a vállalat egésze nem

¹ A luxusként való értelmezést egy hibás fogyasztói gondolkodásból eredő percepciónak tudható be, a design általánosságban nem azonosítható a luxussal.

képes megbízni a designban, annak lehetőségei nem tisztázódtak a szemében, nem képes ezt stratégiailag érvényesíteni. Ennek a designtudatosságnak a létrehozása a designmenedzsment feladata.

Megemlítendő néhány szervezeti követelmény, amelynek meg kell felelni annak érdekében, hogy ez a gondolkodásmód létrejöheszen:¹

- Észre kell vennie a vállalatnak, hogy a designgondolkodás önálló üzleti eszköz.
- A szervezeti egységeket, területeket és folyamatokat hozzá kell igazítani ehhez a gondolkodásmóddhoz.

Ha ezeknek a feltételeknek a segítségével sikerül egységes designorientációt létrehozni a szervezetben, a design képes stratégiaként működni, versenyképesség növelő hatását érvényesíteni.

A designtudatos vállalatok aránya sajnálatos módon elég alacsony Európában. Az alapvető üzleti célokat, mint a fogyasztói igények kielégítését, a versenytársak megelőzését és a profitszerzést a legtöbb esetben a már „megszokott” módon érik el a vállalatok. Azonban ha mindenki ugyanazt a módszertant követi, szükségszerűen az eredmény is rendkívül hasonló, átlagos lesz. Az egyéniségre vágyó vállalatok képesek beépíteni a designt a gondolkodásmódjukba, és ez által kiemelkedni a versenykörnyezetből, egyéni személyiséget, identitást kialakítva a vállalatról. Európában az olaszországi vállalkozások között találjuk a legtöbb példát erre, de skandináv, francia és angol területen is láthatunk törekvéseket ennek a gondolkodásmódnak a beépítésére.

Designvezérelt innováció, a termékfejlesztés új korszaka

A designvezérelt innováció, mint a designstratégia meghatározó eleme szintén az olaszországi vállalatoknál a leginkább meghatározó. Azonban ennek a konkrét kérdésnek a tárgyalása előtt érdemes megvizsgálni, hogy mi is határoz meg egy innovációt általában.

Minden innováció három fontos terület különböző interakcióiból eredeztethető:

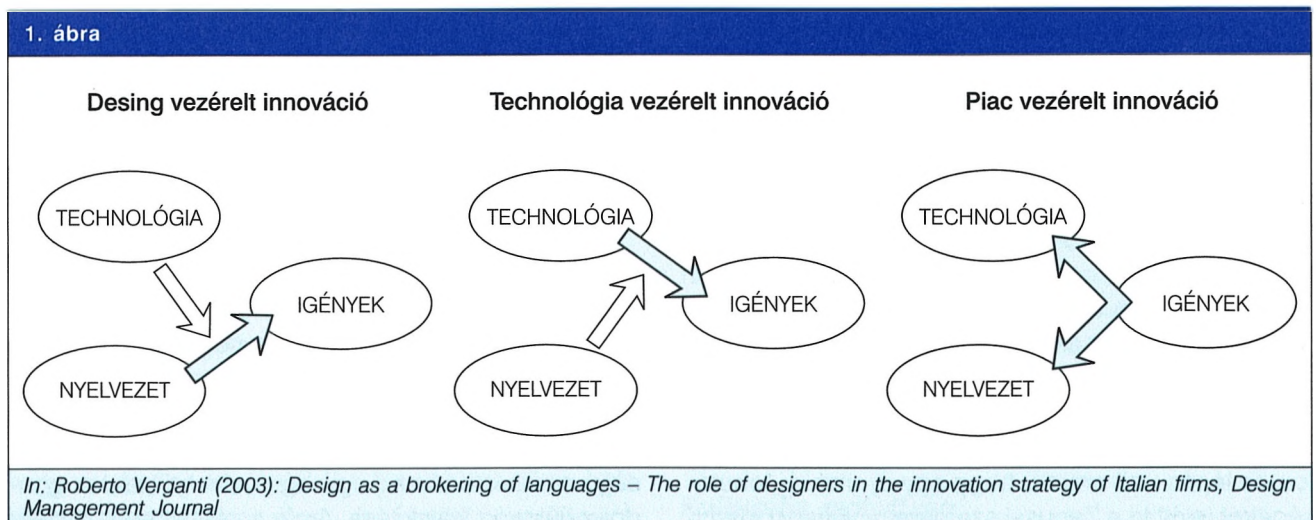
- A fogyasztói szükségletekből
- A technológiai lehetőségekből
- A termék nyelvezetéből

Az első két összetevő nem szorul különösebb magyarázatra, azonban a termék nyelvezete már nem annyira egyértelmű. A termék nyelvezetén, olyan szimbólumok, jelek összességét értjük, ami üzenetet közvetít a fogyasztó felé, segít megérteni a termék jelentését, lényegét („meaning”).

A 1. ábra szemlélteti az innováció típusait, és az azokat meghatározó összetevők interakcióit. A piacvezérelt innovációnál a piaci igények miatt indul be az innovációs folyamat, a fogyasztói szükségletek alakítják mind a technológiai, mind a nyelvezeti oldalt. A piacvezérelt innováció nem eredményezhet radikális változásokat, ugyanis a fogyasztók általában nem képesek a korábban tapasztalt élményeket jelentősen meghaladó újításokra.

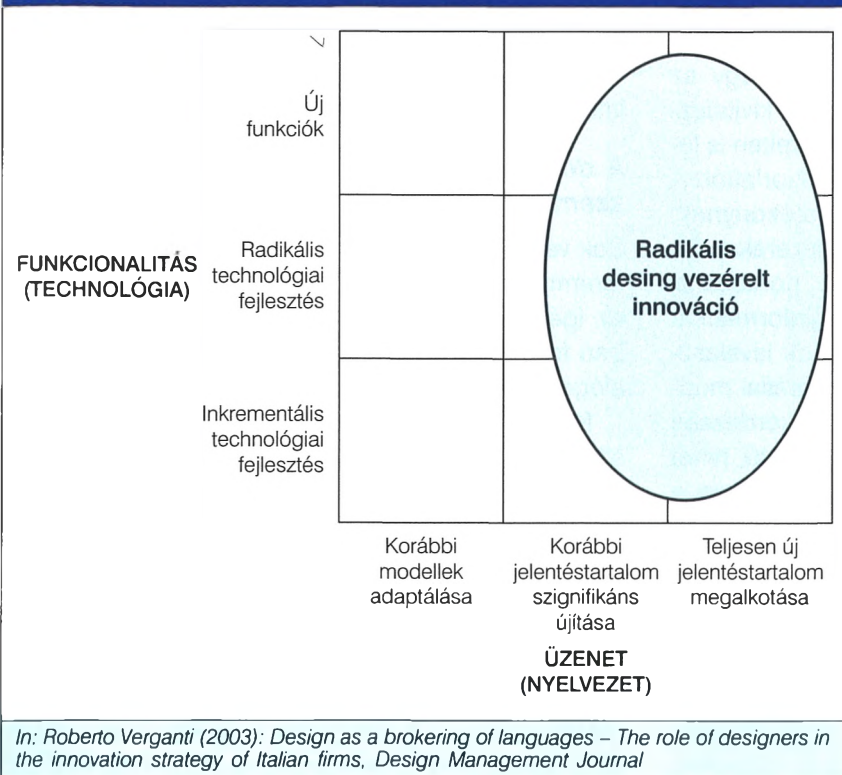
A technológia vezérelt innovációt a műszaki fejlődés kényszeríti ki, és a nyelvezeti tényezők a techno-

1. ábra



1 Stephen Hitchins, Stuart Macdonald et.al. (2004): Design issues in Europe today, The Bureau of European Design Associations, Barcelona

2. ábra



signvezérelt innováció inkrementális technológiai változások mellett, mint teljesen új funkcionális, technológiai fejlesztéssel. A nyelvezet, az újítás üzenete az, ami meghatározó e tekintetben. Az innováció üzenete teljesen új, szokatlan jelentést kell közvetítsen, vagy legalább a korábban elfogadott jelentéstartalmak szignifikáns újítását. Egy, a társadalom által már korábban elfogadott modellre vagy annak inkrementális változtatására épülő innováció sose vezethet radikális fejlődéshez.

A designorientált vállalatok viszonya a piackutatáshoz

„Ne azt tegyük, amit a fogyasztók mondanak nekünk, de értsük meg, miért mondják!” – fogalmaz Markku Salmiaki.¹ A designorientált gondolkodásmód megmutatkozik a vállalatok piackutatáshoz való hozzáállásában is. A „hagyományos” piackutatás a fogyasztókat kérdezi, hogy mit szeretnének. Azonban amíg a fogyasztók a már létező termékek inkrementális változásával kapcsolatban esetlegesen vannak elképzeléseik, a nagyobb léptékű, radikális változásokhoz már nem képesek javaslatot tenni, nem tudják, hogy mire van szükségük. A „hagyományos” piackutatás gyakran vitatható eredményekkel szolgál a technikai és marketing részleg számára, míg a designkutatások olyan kérés-

lógia elvárásai, követelményei szerint kapcsolódnak a folyamatba. Ez a folyamat megfelel a funkcionalista szemléletnek, a forma követi a funkciót elvnek.

Mind a piac, mind a technológia vezérelt innovációra elmondható, hogy a nyelvezetnek csupán alárendelt szerepe van.

A designvezérelt innovációt azonban kifejezetten ez az összetevő gerjeszti, a nyelvezet, a jelentés az, ami kiváltja az innovációs folyamatot. A technológia a folyamat során kapcsolódik be, segítve az elképzelés fizikai megvalósítását. A végeredmény egy szokatlan újdonságtartalommal bíró termék, ami korábban nem létező fogyasztói igények kiváltására alkalmas. Egy radikális innováció, ahogy az már korábban is említésre került, nem lehet piac által vezérelt, hanem egy lehetséges jövőről alkotott kreatív vízió eredménye.

A 2. ábra szemlélteti a radikális designvezérelt innováció követelményeit. Az ábrából látható, hogy a technológia újdonságának nincs meghatározó szerepe a folyamatban, hiszen éppúgy elképzelhető a de-

szignifikáns” piackutatás a fogyasztókat kérdezi, hogy mit szeretnének. Azonban amíg a fogyasztók a már létező termékek inkrementális változásával kapcsolatban esetlegesen vannak elképzeléseik, a nagyobb léptékű, radikális változásokhoz már nem képesek javaslatot tenni, nem tudják, hogy mire van szükségük. A „hagyományos” piackutatás gyakran vitatható eredményekkel szolgál a technikai és marketing részleg számára, míg a designkutatások olyan kérés-

„Ne azt tegyük, amit a fogyasztók mondanak nekünk, de értsük meg, miért mondják!”

désekre keresik a választ, amelyek iránymutatással szolgálnak az emocionális kapcsolat létrehozásához. A piackutatás általános vállalati életben betöltött szerepe sokszor annyiból áll, hogy igazoljon egy-egy döntést a menedzsment előtt, hogy ez a döntés számokkal, adatokkal is alátámasztható legyen.

A designvállalatok szakítottak a hagyományos fel-fogással, és az esztétikavezérelt vállalatoknál, mint

¹ Markku Salmiaki (2003): Increasing the Competitive Edge by Promoting Cooperation among Design, Technology and Business Management, International Design Business Management

az Alessi, az Axor stb. legfőbbképp a menedzsment és a designerek intuícióira, fogyasztói igényt alakító képességére helyezik a hangsúlyt. A technológia-intenzív iparágakban, mint a Philips Design vagy az Apple nyilván ezt teljes mértékig nem tudják kivitelezni, azonban a kutatási módszertan e területeken is jelentősen különbözik a hagyományos gyakorlattól. A kvantitatív módszereket nem tartják hatékonynak, megbízhatónak, helyette kvalitatív módszerekre támaszkodnak, inkább gyűjtenek mélyebb, pontosabb információt, mint sztenderdalizált tömeginformációt. A megfelelő vizsgált személyek, csoportok kiválasztása után, pontos megfigyelésekből, etnográfiai módszerekből építkeznek. A fogyasztók megkérdezése kapcsán vallott elv, a fenti idézetben olvasható, tehát nem azt kell tenni, amit a fogyasztó mond, hanem a mondataiból meg kell érteni, hogy mit és miért szeretne, fel kell ismerni a vásárló belső vágyait, meg kell érteni a problémáját, amire a vállalatnak megoldással kell szolgálnia.

A designorientált vállalatok hatékony hozzáállását a piackutatáshoz az is mutatja, hogy erre a problémára különböző háttérrel rendelkező szakemberekből állítanak össze egy csapatot, és ha a menedzsment álláspontja ellentétes az eredményekkel, ez a heterogén szakértőgárda a vezetőkkel közösen együttműködve, egy valós alapokra építő, hatékony megoldás kialakítására törekszik.

Így a designorientált vállalatok nem költenek hatalmas összegeket sikertelen, felesleges, kizárólag a már meglévő döntést igazoló kutatásokra, hanem a módszertant a céljaiknak megfelelően és a vezetőséggel szorosan együttműködve alakítják ki.

A DESIGN SZEREPE AZ ÉRTÉKALKOTÁSBAN

A design értékalkotó szerepe több területen is megjelenik. Értéket képvisel a fogyasztók számára, értéket képvisel a vállalatok számára, és társadalmi szinten is mutatkoznak előnyei.

Egy jó vállalat nem elégszik meg azzal, ha jövedelmező, sikeres a vállalkozása, mert a fogyasztók hosszú távú megragadása érdekében számukra is értéket kell biztosítani. Azonban még ez se feltétlenül elegendő, ugyanis a társadalom elégedettsége is fontos szempont, társadalmi felelősséget is vállalnia kell a vállalatnak, ugyanis ennek hiánya idővel tönkretelheti a vállalat hírnevét, imázsát, ezzel súlyos problémát okozva.

Az összehatás tehát ennek a három területnek az együttes értelmezéséből adódik, a hosszú távú siker érdekében mindhárom területen értékalkotásnak kell bekövetkeznie. Ebben a design kiváló eszköz a vállalatok számára.

A design értékalkotása fogyasztói szemszögből

Sok vállalatnak nem célja, érdeke a fogyasztói értékteremtés, megelégednek a közömbös fogyasztókkal, az igények kielégítésével. A designvállalatok ellenben fogyasztói többlet elérésére törekednek, amivel elégedett és hűséges vásárlók elérése a céljuk.

Milyen eszközökön keresztül képes ezt megvalósítani egy designvállalat? Mik azok a jellemzők, amik többletértéket képviselnek a fogyasztók számára?

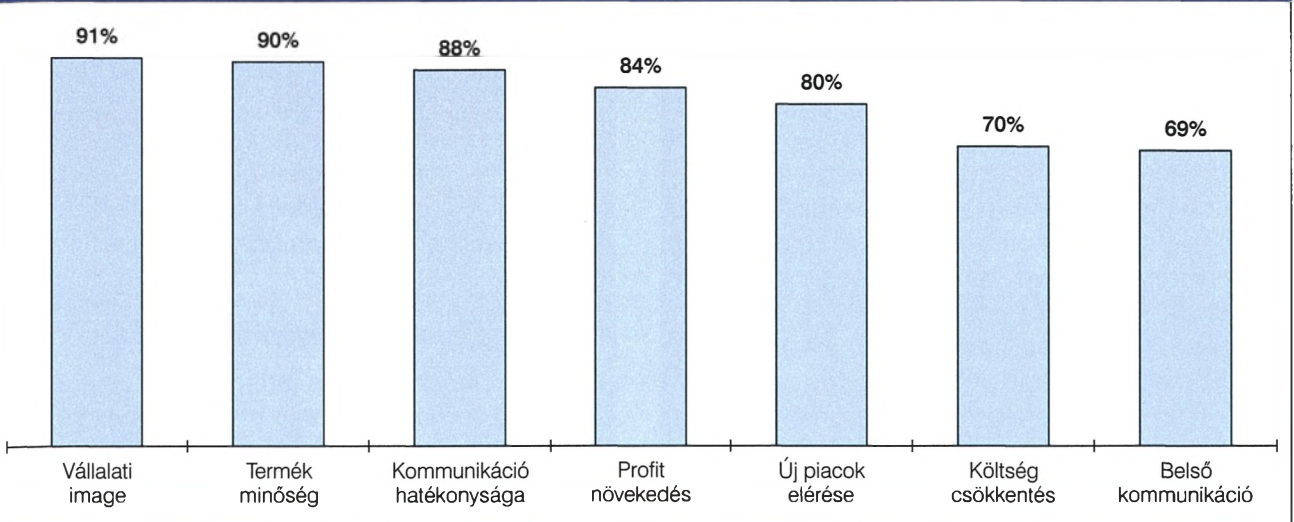
Az esztétika iránti vágy, a megkülönböztetésre való törekvés, az önkifejezés, az önmegvalósítás igénye azok, amik a fogyasztói értékalkotásban a leginkább meghatározó szempontok, hiszen egyfajta belső élmény kialakítása, egy érzelmi állapot az, ami a fogyasztó számára igazán többletet jelent a többi termékhez képest. A designhoz legtöbb esetben innováció társul, egy új megoldás, egy új koncepció, egy új jelentés („meaning”), ami szintén értéket képvisel a fogyasztók számára azzal, hogy a változások iránti igényét, a kíváncsiságát elégíti ki.

Ezen túl a designnak van még egy fontos előnye, ami abban mutatkozik, hogy megkönnyíti a fogyasztók tájékozódását a termékek rengetegében. A design azal az erejével, hogy képes kommunikációra, üzenetek küldésére a fogyasztók felé, segítik azok vásárlási döntéseit. Nem kell minden potenciális terméket közelebbről megvizsgálniuk, többlet első pillantásra kizárhatnak a körből, néhány meg azonnal fokozott érdeklődést kelt. A design alapján az emberek minőséget társítanak a termékhez, elhiszik, hogy a tárgy minőségileg is kiváló. Ez a bizalom tovább könnyíti a tájékozódást, így időt és energiát takarít meg a vásárló. (Nagyon fontos, hogy ezzel a hittel, bizalommal ne éljen vissza egy vállalat). A tájékozódásban persze olyan tényezők is fontos szerepet játszanak, mint a márka, vagy a vállalati imázs, a reklámok. Mint később látni fogjuk ezek egyike sem független a designtól, sőt igen erős kapcsolat, koherencia figyelhető meg köztük.

A design értékalkotása vállalati szemszögből

A design vállalati oldalon óriási eredményekre képes. Számtalan olyan terület van, ahol jelentős

3. ábra



In: Markku Salmiäki (2003): *Increasing the Competitive Edge by Promoting Cooperation among Design, Technology and Business Management, International Design Business Management*

előnyökhöz juthat a vállalat a design következtében.

Az Angol Design Council 2000-ben készített felmérése jól rámutat a design lehetőségeire, képességeire. 450 designban érdekelt vállalatot kérdeztek meg, hogy az ő esetükben miben figyelték meg a design előnyeit. A 3. ábra szemlélteti az eredményeket, hogy melyik területet hány százalék említette.

Ez a grafikon jól reprezentálja a design értéktéremtését a vállalati oldalon. A vállalati imázs kialakításában óriási szerepe van, segít a vállalatnak meghatározni, kifejezni önmagát, egy erős, stabil márka kiépítésének az irányába mutat, amivel kiléphetnek a tömegtermelés piacáról, és képesek egyediséget sugározni. A termék minőségére is kihat a megkérdezettek szerint, ami azért fontos, mert ez azt mutatja, hogy az Angol vállalatok figyelnek a minőségi követelményekre, és ez által el tudják kerülni a fogyasztói bizalom csorbulását. A design kommunikációban betöltött szerepe is megkérdőjelezhetetlen, részletezésére a későbbiekben kerül sor. A vállalatok profitjában is megmutatkozik a design hatása. A fenti felmérés a designvállalatok pénzügyi mutatóira is kitért, és megállapítható, hogy a design-tudatos vállalkozások a tőkemegtérülésükben, a profitjukban, a növekedési mutatóikban is jelentősen túlszárnyalták a többi vállalatot.

A designvállalatok megtérülése az úgynevezett CPD (Customer Perceived Design) index segítségével mérhető.¹ Ezt az indexet két összetevőből lehet meghatározni, a fogyasztók elégedettségéből, és a vállalat relatív teljesítményének mértékéből. A fogyasztói elégedettséget a fogyasztói többlet elérésén keresztül, a fogyasztó vágyainak megvalósításával a design képes növelni. A relatív teljesítményre szintén hatással van, ugyanis kiemelkedik a vállalat versenykörnyezetéből, segít megkülönböztetni magát a többi vállalattól. Így a CPD index tovább növelhető, ami nagyobb profitabilitást, prémium alapú árazást tesz lehetővé, mindamellett, hogy a nagyobb CPD nem feltétlenül jelent nagyobb költségeket.

A design következő fontos haszna a vállalatok szempontjából, hogy korábban nem létező piacok nyílnak meg előttük, eddig ismeretlen résekre képesek betörni, a rés piacok jövedelmezősége pedig legtöbb esetben meghaladja az általános piacokét, valamint a vásárlóréteg is sokkal stabilabb, megbízhatóbb bázist jelent.

A siker következtében a költségek is csökkenhetnek, ugyanis az eddig említett szempontok hatékonyságnövelő tulajdonságuk során költségcsökkentő irányba mutatnak, ami szintén értéket képvisel egy vállalat számára.

¹ Markku Salmiäki (2003): *Increasing the Competitive Edge by Promoting Cooperation among Design, Technology and Business Management, International Design Business Management*

A design értékalkotása társadalmi szemszögből

Még napjainkban is él egy szerencsére folyamatosan gyengülő képzet a designról, mégpedig az, hogy a design kizárólag a felső tízezernek szól, és a vállalatok egyetlen okból alkalmazzák, mégpedig a minél nagyobb profit elérése miatt. Ezt a képzetet az idő, és a designorientált vállalatok közösen megcáfolják, ugyanis egyértelművé válnak a design társadalmi hasznai is.

Az első értéktényező, ami eszünk juthat, a design kultúrahordozó szerepe. Képes kultúrát, művészetet közvetíteni az emberek felé, és ez nem csak az egyes egyéneknek jelent többletet, hanem társadalmi szintű vonatkozásban is.

A design folyamat, termék innovatív jellege a társadalmi fejlődést segíti elő, kilendíti a világot a megszokott, szürke hétköznapokból, előremutatót nyújt, a haladást jelképezi. Különböző problémákra nyújt újabb és újabb megoldásokat, nem öncélúan működik, hanem figyelembe veszi a kollektív problémákat is. Jó példák a kollektív célkitűzésekre a skandináv design vállalatok, akik hangsúlyosan nem az egyének szintjén foglalkoznak a designnal, hanem egy egész közösségre kiterjedő programot követnek („Design mindenkinek”). Az egész társadalomra kiterjedő életminőség javulásra törekednek, ami szintén a design egyik adottsága.

Nem csupán formatervezés, nem kizárólag az emberek érzelmi világára ható tényező a design, hanem magában foglal egy technológiai fejlődést is, az emberek környezetének a jobbá tételét. A design vállalatoknak ebből kifolyólag is óriási felelősségük van. Fejlesztéseik során folyamatosan figyelembe kell venniük környezetvédelmi, etikai kérdéseket is, hogy az eredmény egyik érintett csoport számára se legyen negatív. Így például egy csomagolás fejlesztésénél a formai, stilisztikai, érzelmi hatást kiváltó elemeken túl gondosan figyelnek az anyag kiválasztásakor annak környezetre való hatására.

A DESIGN SZEREPE A VÁLLALATOK KOMMUNIKÁCIÓJÁBAN

A kommunikáció a termékek életében kulcsfontosságú jelenség, hiszen kommunikáció által teremődik meg a kapcsolat a vállalat, termék és a vásárlók között. A fogyasztók csak arról tudnak, amit a vállalat kommunikál felénk, így ha ezt sikertelenül teszi, le-

het bármilyen jó a terméke, az emberek ezt nem fogják érzékelni.

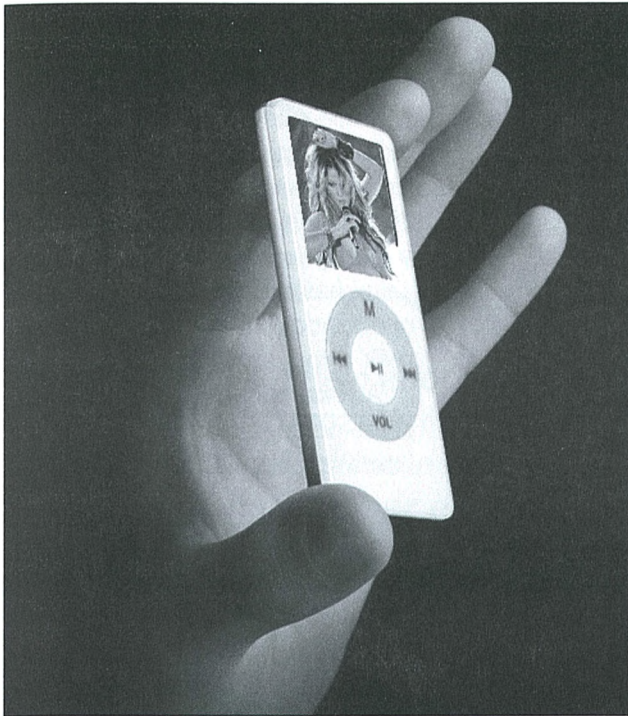
A termékek külső megjelenésükön keresztül informálják a fogyasztót arról, hogy mik is valójában, a funkciójuk segítségével pedig azt érzékeltetik, hogy mire is használhatóak. A design szerepe a termék-kommunikációban magától értetődő. Azonban a kommunikáció más területein is megfigyelhető a jelenléte, megjelenik a reklámokban, segít a márkaépítésben.

A design, mint termékkommunikáció

A designvállalatok, illetve termékeik kommunikációban leginkább meghatározó elem a termékkommunikáció, vagyis, amit maga a termék kommunikál megjelenésével a külvilág felé. Ahogy Philippe Starck mondta, a design kommunikáció, hiszen a design alapvető tulajdonsága, hogy érzelmeket vált ki a fogyasztóban, üzenetet, jelentést közvetít számukra. Sokszor elegendő egyszerűen ránézni a termékre, érezni lehet, hogy mit is szeretne közvetíteni az emberek felé.

Ebből adódóan a termékek kommunikáló erejét ki kell használni, és mindezt komoly odafigyeléssel kell tenni annak érdekében, hogy a valóban megfelelő hatást sikerüljön kiváltani. A designerek és a designmenedzsment gondos munkája szükséges ehhez, ugyanis a designerek sosem átlagos felhasználók, máshogy működik a képzelőerejük, máshogy látják a tárgyakat, mint az emberek többsége. Fontos, hogy az üzenetet, a jelentést képesek legyenek a vásárló számára érthető módon kifejezni. Ehhez a menedzsment támogatása is szükséges, akik útmutatásokkal látják el a tervezőt.

Ha egy jó termékdesign megvalósul, annak kommunikációs ereje nagyban megkönnyíti a kommunikáció egyéb területeinek munkáját. Vannak olyan designvállalatok, akik legfőbbképp a termék megjelenésével (és természetesen az értékesítési pontok kialakításával), katalógusok által kommunikálnak, mint például az Alessi, vagy az Axor. Az Apple és a Philips Design a „hagyományos” kommunikációs csatornákra is nagy hangsúlyt fektetnek, azonban ehhez hatalmas támogatást nyújt a termék maga, gondoljunk csak néhány iPod hirdetésre ahol csupán a maga a termék megjelenése (2. kép) ámulatba ejti az embert, vagy épp Philippe Starck Juicy Salif elnevezésű citromfacsarójára (3. kép), ami érdekességéből, különlegességéből, egyediségéből adódóan vált ki érzelmeket.



iPod hirdetés

A design és a márka interakciója

A design és a márka kapcsolata rendkívül összetett kérdés, hiszen folyamatosan és kölcsönösen hatnak, építenek egymásra.

A jó design több szempontból támogatja egy márka kialakítását. A jó márkához, jó termék, vagy jó szolgáltatás szükséges. A design azzal, hogy egy kommunikatív, komoly gonddal megtervezett terméket hoz létre, megteremti a márka alapjait. A márka-identitás megtervezésében is komoly szerepe van a designnak, ugyanis a termékek kommunikációs ereje ehhez nagyban hozzájárul. A design kialakítja a tárgyak mondanivalóját, üzenetét, az érzéseket, amiket kivált, és ezek nagyban kihatnak a márka üzenetére, identitására.

A márka hatása is több helyen jelentkezik a designra vonatkozóan. Egy erős márka komolyabb designtevékenységet tesz lehetővé a nagyobb erőforrások következtében. A hírnév hatása pedig nagyban megkönnyíti neves designerek megnyerését, ami szintén hozzájárul a designtevékenység erősödéséhez. A márkaasszociációk összekapcsolódnak a termékek designjával. Ha azt halja valaki, hogy Apple, azonnal valamelyik letisztult szín- és formavilággal rendelkező termék jut eszébe. Már itt érezhető a márka és a design kölcsönhatása, ugyanis ha meglátunk



Philippe Starck Juicy Salif

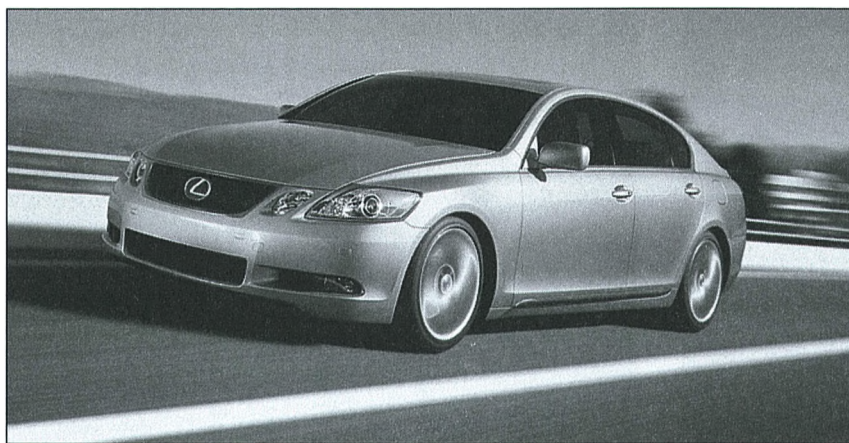
egy Apple által gyártott terméket, azonnal az Apple márkára asszociálunk, tehát a viszony kétoldalú.

Általában az identitás kialakulásának kérdése sem egyértelmű. Legtöbbször nem lehet biztosan eldönteni, hogy a design által létrehozott termék üzenetéből vezetik le a márka üzenetét, vagy létezik már egy identitással rendelkező márka, és az határozza meg a termékdesign-t. Mind a design, mind a márka folyamatosan változik, alakul, hol egy jelentősebb design ötlet hatására módosul a márka identitása, hol egy márka által kitűzött cél érdekében módosítják a termékek designját.

Nem is az a lényeg, hogy melyikből alakult ki a másik, melyik hatása erősebb a fejlődés során, hanem hogy szükségük van egymásra és közösen képesek hatékonyan érvényesülni.

A design megjelenése a reklámokban

A design kétféleképpen is megjelenhet a reklámokban, megjelenhet a már korábban említett támogató szerepben, termék-kommunikáció formájában, de megjelenhet önállóan is, mikor a reklám maga vált ki érzelmeket a fogyasztókból, amely érzelmeket a termékre vetítik a potenciális vásárlók. Fontos kihang-



Lexus GS

súlyozni, hogy ezeknek a reklámoknak a célja nem közvetlenül a vásárlások növelése, hanem vágy keltése az emberekben, hogy érezzék azt, hogy szükségük van arra a termékre, így a hatás az emberek érzelmein keresztül érvényesül. Előnye ennek a kommunikációnak, hogy egy következő, versenytárs hirdetés nehezebben fogja elcsábítani a potenciális vásárlót, mivel a benne kialakult érzések megváltoztatása nehezebb feladat, főleg ha a konkurencia észérvekkel akarja csupán meggyőzni. Az emberek bármennyire is szeretnék minél inkább racionális gondolkodásúak lenni, az észérvek csak időlegesen képesek az érzelmeik fölé kerekedni, ugyanis az érzelmek elnyomása előbb utóbb frusztrációhoz vezet. Az érzelmek kiváltására pedig kiváló eszköz a design.

„Az emberek bármennyire is szeretnék minél inkább racionális gondolkodásúak lenni, az észérvek csak időlegesen képesek az érzelmeik fölé kerekedni, ugyanis az érzelmek elnyomása előbb utóbb frusztrációhoz vezet. Az érzelmek kiváltására pedig kiváló eszköz a design.”

A termékkommunikáció lehetőségeit leginkább plakátok, magazin hirdetések formájában lehet kihasználni, ahol a tárgy hozzá illő hangulatú szerepel-

tetése elég mondanivalót hordoz a célcsoport számára. Az iPod vagy épp a Lexus (4. kép) hirdetések anélkül is elég üzenetet nyújtanak, hogy a termékekről bármilyen részletesebb információt közlőnének. Csupán vizuális elemek segítségével képesek a kellő érzelmi hatás kiváltására, érzékeltetni azt, hogy mi az, amit nyújt a termék a fogyasztó számára.

A reklámfilmek közül két jellegzetes példa, a Sony Bravia „gumilabdás” reklámja (5. kép), illetve a



Pillanatkép a Sony Bravia reklámfilm forgatásáról

Lexus GS reklámfilmje. Mindkettő nagyon jó érzékelteti a design hatását, és lehetőségeit a reklámpiacon. Mi is jellemzi ezt a két terméket, miben is tudnak többet a versenytársaiknál?

Egyáltalán funkcionálisan tudnak valami többletet nyújtani? A válasz nem. Jelentősen nem lehet jobb minőségű egy Sony tévé egy Panasonicnál, és egy Lexus se nyújt jobb teljesítményt egy hasonló kategóriás BMW-nél. Azonban mégis valamivel el kell különülniük a vásárlók szemében, és erre egy érzelmi

alapokra épülő reklámfilm nagy segítséget nyújt.

Egyik reklám se szeretné magát funkcionálisan megkülönböztetni, a Sony csupán a kiváló színeit

hangsúlyozza, a Lexus mondanivalója („Mérőföldre visz másodpercek alatt.”) még ennyit sem utal közvetlenül a funkcionális kiválóságára. Azonban a zenei aláfestés, a képek kifinomultsága mindkét esetben a különlegesség érzését kelti a nézőben. Mindkét példa a „woow effektuson” alapul, vagyis a néző csodálatát, ámulatát váltja ki. Ez a csodálat egy olyan érzés, amely arra épül, hogy hasonlót még nem látott soha az ember, így egy egyértelműen az

„Tevékenységüket nem a fogyasztók általános igényei függvényében határozzák meg, nem ezeknek a szükségleteknek a kielégítése a céljuk, hanem új fogyasztói igények generálása, az emberek vágyainak, álmainak megvalósítása.”

adott termékre vonatkozó érzelmi kötődés alakul ki a potenciális vásárlóban. Ennek hatására a Sony tévé például mindig egy lépéssel előrébb lesz a versenytársainál azoknak a szemében, akiket megfogott a reklám.

ÖSSZEZGÉS

A 20. század tömegtermelése általános fogyasztói igények szabványok szerinti kielégítéséről szólt, mellette minden kreativitást. A vállalatok stratégiai célrendszere pénzügyi mutatók köré épült, a profitszerzés volt a legfontosabb, mindent meghatározó cél, minden tevékenység kiindulópontja. Ez a gondolkodásmód szürke hétköznapihoz, egyhangú fogyasztáshoz vezetett, mind a vásárlók, mind a vállalatok standardizálódása volt megfigyelhető.

A designorientált vállalatok egy új gondolkodásmód, filozófia, a design beépítésével egészen új irányba indultak el. Felismerték, hogy a piaci siker érdekében nem szükséges a tömeget követni, nem szükséges „behódolni” a széles körben elfogadott általános szabályoknak. A design lehetőséget nyújt ezeknek a vállalatoknak a kreativitásának kibontakozásához, segít az önmegvalósításukban, a vállalati identitásuk kialakításában. Tevékenységüket nem a fogyasztók általános igényei függvényében határozzák meg, nem ezeknek a szükségleteknek a kielégítése a céljuk, hanem új fogyasztói igények generálása, az emberek vágyainak, álmainak megvalósítása. A vásárlókat nem racionális úton szeretnék magukhoz kötni, hiszen tisztában vannak azzal, hogy az

ésszervek könnyen megdönthetőek. Egyfajta érzelmi kötődés kialakítása a céljuk, a már említett „woow effektus” kiváltása az emberekből. Ezáltal a fogyasztókat a hétköznapi termékeik használatakor is a boldogság érzése tölti el, ebből kifolyólag elégedettségük jelentősen nő. A vállalati élet izgalmasabb, kreatívabb, színesebb lesz mindemellett, hogy a piaci siker is igazolja az új filozófiát. A társadalom szempontjából is többletet nyújt a design tevékenység, mind annak innovatív jellegéből adódóan, mind kultúrákövetítő szerepének tekintetében.

A design sikeréhez a szükséges piaci feltételek teljesülésén túl egy elkötelezett menedzsment, szakértők és kreatív egyéniséggel rendelkező designerek szükségesek. A piac jellege erő-

sen meghatározhatja, korlátozhatja a design lehetőségeit, azonban bebizonyosodott, hogy az esztétikavezérelt piacok mellett a technológia-intenzív iparágaknál is komoly lehetőségeket rejt magában ez a szemlélet.

A designgondolkodás céltudatos beépítése a vállalati stratégiába, még Európa vezető országaiban sem bontakozott ki teljes egészében, a hagyományos menedzsment és marketing elméletek háttérbe szorítása továbbra is sokak által vitatott kérdés.

A folyamat azonban láthatóan elindult, a vállalkozó kedvű, kreatív designvállalatok sikert sikerre halmoznak, érzelmi töltésük, őszinteségük, merészségük nap mint nap meglepi, elkápráztatja a közönséget. A designban rejlő lehetőségek az emberek érzelmi világának összetettségéből adódóan elvileg korlátlanok. Ha megfelelő szakértelemmel, elkötelezettséggel tekintenek erre a filozófiára, ezek a lehetőségek a jövőben is kiaknázhatóak lesznek, és esélyt biztosítanak egy színesebb, elégedettebb, kulturális szempontokra nagyobb hangsúlyt fektető társadalom kiépítéséhez.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ALLADI VENKATESH, LAURIE A. MEAMBER (2006): Arts and aesthetics: Marketing and cultural production, Marketing Theory articles Volume 6(1): 11–39.

ANNE ARCHER, DORIS WALCZYK (2006): Driving Creativity and Innovation Through Culture, Design Management Institute
BAKACSI GYULA (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest

- BENJAMIN, WALTER (1968), *Illuminations* (trans. Hannah Arendt), New York: Harcourt, Brace and World, 217–252.
- DAVIDE RAVASI, GABRIELLA LOJACONO (2001): A Design-Based Model of Strategic Change, Bocconi University School of Management, Strategic and Entrepreneurial Management Department
- DESIGN COUNCIL (2007): Harrison Fisher Case Study, <http://www.designcouncil.org.uk/en/Case-Studies/All-Case-Studies/Harrison-Fisher/>, 2007.február 09.
- DONALD A. NORMAN AND ANDREW ORTONY. (2003–2004): Designers and users: Two perspectives on emotion and design, Departments of Computer Science and Psychology, Northwestern University
- DONGHA KIM, PRASAD BORADKAR (2001): Sensibility Design, Arizona State University
- ERNYEI GYULA (1971): *Design alapelvek*, Design Center, Budapest
- GABRIELLA LOJACONO, GIANFRANCO ZACCAI (2004): The evolution of the design-inspired enterprise, *MIT Sloan Management Review* Vol 45. No. 3.
- GADAMER, HANS-GEORG (1986), *The Relevance of the Beautiful and Other Essays*. USA: Cambridge University Press.
- IVAR BJÖRKMANN (2002): *Aura: Aesthetic Business Creativity, Consumption, Markets and Culture*, 2002 Vol. 5 (1), pp. 69–78.
- JÉAN-LEON BOUCHENOIRE (2003): Steering the brand in the auto industry, *Design Management Journal* Vol. 14, No. 1.
- JEFFREY F. DURGEE (2006): Freedom for Superstar Designers? Lessons from Art History, *Design Management Institute*
- KOZINETZ, R.V. (2001) "Utopian experience: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption", *Journal of Consumer Research* 28 (June): 67–88.
- LAKSHMI BHASKARAN (2006): *A forma művészete*, Scolar Kiadó, Budapest
- LOTTA JONSON (2004): *Svéd kultúra*, Swedish Institute, Stockholm
- MARKKU SALMIÄKI (2003): Increasing the Competitive Edge by Promoting Cooperation among Design, Technology and Business Management, *International Design Business Management*
- MARTIN GIERKE, JAMES G. HANSEN, RAYMOND TURNER: Wise Counsel: A Trinity of Perspectives on the Business Value of Design, *Design Management Journal* Vol. 13, No. 1.
- MÓRICZ ÉVA (2004): *Reklámszichológia*, Aula Kiadó, Budapest
- PAPANEK, VICTOR (1984), *Design for the real world – human ecology and social change*, 2nd ed. Thames and Hudson, London
- REBECCA COLLINS (2005): *Corporate Social Responsibility, Design Council*
- ROBERTO VERGANTI (2003): Design as a brokering of languages – The role of designers in the innovation strategy of Italian firms, *Design Management Journal*
- SÁNDOR IMRE (2006): *Marketingkommunikáció kézikönyve*, Aula Kiadó, Budapest
- SPARKE, PENNY (1987): *Design in context*, Bloomsbury, London
- STEFANO MARZANO (2005): People as a Source of Breakthrough Innovation, *Design Management Review* Vol. 16 No. 2.
- STEPHEN HITCHINS, STUART MACDONALD, PETER ZEC, RAYMOND TURNER, LUISA COLLINA, GIULIANO SIMONELLI, JAN R. STAVIK, STEINAR AMLAND, EZIO MANZINI, KAREN BLINCOE, FRANCESCO ARAGALL, PETER BUTENSCHON, JORDI MONTANA, HELMUT LANGER, JOHAN VALCKE, ROBIN EDMAN, PAOLA BERTOLA, NORMAN MCINALLY, MICHAEL THOMSON (2004): Design issues in Europe today, The Bureau of European Design Associations, Barcelona
- THERESA DIGERFELDT-MANSSON AND ALLADI VENKATESH (2005): Design as a state-of-mind – The aesthetics of design and the art of marketing, Stockholm University
- TOM PETERS (2000): Design as advantage No. 1.: The Design + Identity50, *Design Management Journal* Vol. 11, No. 1.
- WALKER, JOHN (1989): *Design history and the history of design*, Pluto Press, London
- YOUNGME MOON, VINCENT DESSAIN, ANDERS SJÖMAN (2003): *Alessi: Evolution of an Italian Design Factory*, Harvard Business School

Szalczzer Péter
a Budapesti Corvinus Egyetem
marketing szakán végzett hallgatója,
az SK&CO Services munkatársa