

A DESIGNSZEMLÉLET MEGJELENÉSE A VÁLLALATI MENEDZSMENTFOLYAMATOKBAN

THE INTEGRATION OF DESIGN-ORIENTED APPROACH INTO CORPORATE MANAGEMENT PROCESSES

A tanulmány célja, hogy feltárja a designszemlélet megjelenési lehetőségeit a vállalati menedzsmentfolyamatokban; hazai alkalmazási sajátosságait és hozzáadott értékét a vállalatok versenyképességében. A kutatás elméleti keretét a design-menedzsment fejlődéstörténete, a Design Management Staircase modell, valamint a designkapacitás keretrendszere adják, kiemelve a design stratégiai, taktikai és operatív szerepét a vállalati működésben. Empirikusan a 2009–2023 között Design Management Díjjal elismert 68 hazai szervezet esettanulmány-alapú elemzésére, valamint nyolc díjazott vállalat vezetőivel készített félig strukturált interjúkra támaszkodik. Az eredmények szerint, annak ellenére, hogy a vizsgált vállalatok többsége a designmenedzsment-lépcső felsőbb fokain helyezkedik el, ahol a designgondolkodás a vállalati kultúra részévé válik, ritkán jelenik meg a formális mutatókkal is támogatott stratégiai tervezés. A kutatás további megállapítása, hogy a magas szintű designmenedzsment egyértelmű hozzáadott értéket teremt, növeli a vevői élményt, differenciálja a márkákat és ösztönzi az innovációt, valamint hosszú távon támogatja a fenntartható vállalati működést.

Kulcsszavak: designmenedzsment, designkapacitás, felhasználó-központúság, innováció

The study aims to explore the potential of the design approach in corporate management processes, its domestic application characteristics, and its added value to company competitiveness. The theoretical framework draws on the evolution of design management, the Design Management Staircase model, and the design capacity framework, highlighting the strategic, tactical, and operational roles of design within organizational processes. Empirically, it is based on case studies of 68 Hungarian organizations that received the Design Management Award between 2009 and 2023, supplemented by semi-structured interviews with leaders of eight award-winning companies. The findings show that most organizations operate on the upper levels of the Design Management Staircase, where design thinking is embedded in corporate culture; although strategic planning supported by formal performance indicators remains limited. The study concludes that high-level design management creates added value by enhancing customer experience, strengthening brand differentiation, fostering innovation, and supporting long-term sustainable corporate practices.

Keywords: design management, design capacity, user-centred design, innovation

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Berki-Süle Margit^a (berki.margit@gtk.elte.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0003-3322-4628>);
Dr. Németh Edit^a (nemeth.edit@gtk.elte.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0009-0007-6744-7068>)

^aEötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 11. 28-án, javítva: 2026. 02. 26-án és 2026. 04. 28-án, elfogadva: 2026. 04. 29-én.
The article was received: 28. 11. 2025, revised: 26. 02. 2026 and 28. 04. 2026, accepted: 29. 04. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A 2000-es évek eleje óta a vállalatok termék- és szolgáltatásfejlesztési folyamatait folyamatos kihívás elé állítja a termékek és a folyamatok komplexitása, a globalizáció, az innovációs kényszer, az élményalapú termék- és szolgáltatásfejlesztés és -értékesítés, a vállalatok folyamatorientált struktúrájának kialakítása, valamint a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó elvárások, amelyekre válaszul a vezetőknek új tervezési stratégiát, új menedzsmentszemléletet kell elsajátítaniuk és kialakítaniuk a vállalatban belül (Borja de Mozota, 2010). Johansen és Euchner (2013) az üzleti környezetet a VUCA-mozaikszóval, vagyis volatilisnek (volatility), bizonytalanannak (uncertainty), komplexnek (complex) és ambivalensnek (ambiguity) jellemezve, rámutattak arra, hogy a világ minden korábbinál gyorsabban változik. Ennek megfelelően a vállalatoktól és vezetőiktől egyre fokozódó elvárás a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás képessége (Nowacka & Rzemieniak, 2022), ezért a szervezetek olyan megközelítéseket keresnek, amelyek alkalmasak a komplex és összetett (angolul „wicked”) problémák kezelésére (Bender-Salaza, 2023).

E kihívásoknak való megfelelést, a hosszú távon fenntartható működést célul kitűző vállalatok (vállalatvezetők) felismerték a designalapú szemlélet, a designmenedzsment szerepét a vállalati folyamatok szervezésében, tervezésében és irányításában. Gorb (1990) a területen elsőként úgy definiálta a designmenedzsmentet, mint a vállalat számára rendelkezésre álló designerőforrások hatékony alkalmazása a vezetők által annak érdekében, hogy a vállalat elérje céljait. Húsz évvel később Borja de Mozota (2010) kutatásában már azzal érvelt, hogy a designmenedzsment szélesebb körű és mélyebb tartalmú, túlmutat a hatékony erőforrás-elosztáson és a vállalati célokon. A definíciókban megjelenő designerőforrások kiterjednek a funkcionális erőforrásokon túl olyan stratégiai szintű immateriális tőkére is mint például

- a designereken és kreatív szakembereken keresztül megjelenő designtudás (know-how),
- a kreatív problémamegoldó képesség,
- a felhasználó-központú szemlélet (user-centered design),
- a designgondolkodás (design thinking): olyan diszciplína, amely a tervezői érzékenységre és módszertanra építve arra törekszik, hogy az emberek – mint többféle szerepben értelmezhető stakeholder-szereplők – szükségleteit összehangolja a technológiai megvalósíthatóság feltételeivel, valamint azokkal az üzletileg életképes stratégiai keretekkel, amelyek az így létrejövő megoldásokat ügyfélértékké és piaci lehetőséggé képesek transzformálni (Brown, 2008, p. 86),
- a service design: egy olyan felhasználó-központú megközelítés, amely az ügyfélélményre és a szolgáltatásnyújtás minőségére összpontosít, mint a siker kulcstényezői, és ezáltal hasznos, használható, kíváncsú, hatékony és eredményes szolgáltatások létrehozására törekszik (Moritz, 2005; Stickdorn & Schneider, 2010).

A design mára már széles körben elismerten a gazdaság egyik mozgatórugója, és amellett, hogy lehetővé teszi a vállalkozások számára a termékek és szolgáltatások hozzáadott értékének növelését, differenciálását (Kotler & Keller, 2012), a jól irányított designerőforrások támogatják a vállalati stratégiákat, a márkák építését, az innováció létrehozását és az ügyfelek elégedettségének biztosítását. Mivel a design nagymértékben növelheti a vállalkozások versenyképességét, ezért a designorientált vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy tovább integrálják a designszemléletet a vállalati menedzsment-tevékenységeikbe.

A vállalatok termékeik és szolgáltatásaik tervezése során elsősorban a felhasználó és a megrendelő igényeinek kielégítését célozzák meg. Azonban a designszemlélet megjelenésével a tervezés során a vállalatban belüli érdekelt felek (például a gyártás, a marketing vagy a logisztika területén dolgozók), valamint a vállalatban kívüli stakeholder-csoportok (például a beszállítók, a kiskereskedők, a forgalmazók vagy egyéb partnerek) igényeit is szem előtt tartják, és bevonhatók a termék- és szolgáltatásfejlesztési folyamatok összességébe. A designszemlélet segíthet a vállalatok és a különböző stakeholder-szereplők közötti kapcsolatok kialakításában és építésében, az igényeknek való megfelelésben, mint fontos lehetőség az üzleti teljesítmény javítására (Stevens, 2009). Hozzájárul az innováció ösztönzéséhez és kiaknázásához, a piac bővítéséhez vagy újradefiniálásához, és alkalmazható a vállalatban belüli folyamatok, munkakörnyezet és kommunikáció javításában is (Stevens, 2009). A designszemlélet tehát azt jelenti, hogy a design az üzleti tevékenység minden területén következetesen és teljeskörűen alkalmazják, és a vevőkörzpontúságon keresztül biztosítják a felhasználó számára az igényeinek megfelelő élményt (Stevens, 2009). A stakeholder-oldal igényeinek kielégítésén túlmutatóan a fenntarthatósághoz és a jólét növeléséhez kapcsolódó társadalmi érzékenység is megjelenik a designmenedzsment szemléletében, amely kritikus módon megkérdőjelezi a hagyományos formatervezési gyakorlat tiszta piaciorientáltságát, és megkísérli a tervezési módszertanok összetett társadalmi kérdések kezelése érdekében való alkalmazását. Ez – az úgynevezett szociális tervezés (social design) – egy olyan nézőpont, aminek célja a társadalom javára cselekedni azáltal, hogy a design értékteremtő erejét a „nagyobb jó” szolgálatába állítja (Tromp, 2013). A designmenedzsment mára így egyre inkább piaci szükségszerűség, hiszen az magába foglalja a különböző folyamatokat, üzleti döntéseket és stratégiákat, amelyek által a vállalat olyan hatékonyan megtervezett, a vevői igényeknek megfelelő terméket, szolgáltatást, kapcsolódó márkát és kommunikációt hoz létre, amelyek javítják az emberek életminőségét, miközben biztosítják a szervezet sikeres működését (dmi, 2016).

Berki-Süle (2018) tanulmányában rávilágít arra, hogy a design értéknövelő szerepét egyre több hazai vállalkozás ismeri fel, amely nemcsak a szoros értelemben vett termékfejlesztést, hanem a vállalati stratégia részeként a szervezet teljes működését is befolyásolja. Növelheti a hatékonyságot, ugyanakkor számos buktatót

is rejthet magában, ha azt a szervezet nem tudatosan, a termékfejlesztést a designnak alárendelve kezeli. Németh és Hlédik (2018) a magyar design piaci helyzetét vizsgáló tanulmányukban kiemelik, hogy ezt a felimerést jelentősen befolyásolja az a tény is, hogy a fizikai termékeket gyártó iparágak mérete a rendszerváltást követően jelentősen csökkent, így hiányzik az a megrendeléseket generáló háttér, amely a designerek munkája iránti keresletet támasztana. Érvelésük szerint ez egyben akadálya lehet a designszemlélet szervezetebe való beépülésének is.

Jelen kutatásunk célja – a korábbi eredményekkel összefüggésben – a designmenedzsment hazai alkalmazási sajátosságainak megismerése és mélyebb feltárása. Ennek érdekében a tanulmányban szakmailag – a Magyar Formatervezési Tanács (MFT) által 2009-ben alapított Design Management Díjjal (DMD) – elismert vállalatok designmenedzsment-gyakorlatait vizsgáljuk. A Design Management Díj-pályázatot 2009-ben alapította a Magyar Formatervezési Tanács annak feltárása és elismerése érdekében, hogy a designszemlélet miként integrálódik a szervezetek mindennapi működésébe és hosszú távú stratégiaalkotásába, valamint hogyan járul hozzá a tartós versenyelőny megtartásához. A díjpályázat célja, hogy a designtudatos tevékenységek minél szélesebb közönség számára ismert és követendő példák legyenek. A díjra minden jogi személy vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, cég, szervezet, intézmény pályázhat vagy jelölhető, amelynek székhelye Magyarország területén van és legalább három éve működik. A bíráló bizottság döntése alapján díjazott és elismert pályázatok az innováció, a design alkalmazása és hatékonysága, mint értékelési szempontok alapján kiemelkedőnek bizonyultak (SZTNH, 2023). A vizsgált vállalati minta tehát tudatosan torzítja a hazai (jellemzően kis- és közép-) vállalkozások designmenedzsment-kapacitásáról alkotott képet. Célunk ezzel elsősorban a hazai „jó-gyakorlatok” bemutatása és ezen keresztül a designmenedzsment különböző vállalati szintű és mélységű megjelenésének és hozzáadott értékének feltárása.

Elsőként áttekintjük a designmenedzsment vállalati folyamatokban való megjelenésének leírására szolgáló konceptuális modellek közül a kutatás alapját jelentő két megközelítést: a Danish Design Centre designlétrája (Design Ladder) (Ramlaoui & Melander, 2004) alapján kialakított designmenedzsment lépcsőfokait (Kootstra, 2009) leíró (Design management Staircase) modellt, valamint Storvang et al. (2014) designkapacitás keretrendszerét. Erre alapozva a Design Management Díj bíráló bizottságának értékelései alapján elemezzük a díj mintegy 15 éves fennállása alatt elismert vállalatok designmenedzsment-gyakorlatait és bemutatjuk a nyolc kiválasztott vállalat menedzserével készített interjúk kutatás eredményeit. Az elemzés rávilágít a designmenedzsment beépülésének szintjére és hiányosságaira, ezek lehetséges okaira a hazai vállalkozások esetében, valamint a „jó-gyakorlatok” feltárásán keresztül a szemlélet hozzáadott értékére a vevői értékteremtés folyamatában.

Elméleti háttér

A designmenedzsment fejlődése

A „designmenedzsment” mint kifejezés, fogalom és önálló tevékenység 1964-ben jelent meg, amikor a brit Royal Society of Arts a „Presidential Award for Design Management” díj révén szélesebb közönséget szólított meg. Michael Farr 1965-ben a brit Design folyóiratban megjelent cikkében adta meg a designmenedzsment első definícióját, miszerint „a designmenedzsment feladata a tervezési probléma meghatározása, a legalkalmasabb tervező kiválasztása, valamint annak biztosítása, hogy a feladatot határidőn belül és a költségvetés keretei között meg tudja oldani. Ez egy tudatosan irányított tevékenység, amely minden olyan területen alkalmazható, ahol tervezők dolgoznak” (Farr, 1965, p. 38). Az 1970-es évek során az akadémiai kutatások inkább a design tágabb alkalmazására és felhasználására koncentráltak, különösen az új termékek, anyagok, az innováció és a technológia kapcsán. Nagyobb fordulat Peter Gorb 1986-os „The Business of Design Management” című publikációjával következett be, amikor a fókusz a designmenedzsment tágabb értelmezése felé tolódott. Gorb (1986) a design növekvő szerepére hívta fel a figyelmet a menedzserek képzésében, valamint az ennek útjában álló fő akadályokat is számba vette, köztük azt a zavart, amely a designmenedzsment területének meghatározásából adódott. A Design Management Journal 1989 őszén jelent meg, és az elkövetkező húsz év során a folyóirat azon kevés, kifejezetten designmenedzsmenttel foglalkozó források egyike maradt, amely a „designmenedzsment”, a terméktervezéssel foglalkozó további szakemberek és egy szűk akadémiai kör számára nyújtott információt. Tom Peters (1989) menedzsment-tanácsadó vezércikkében a designra úgy hivatkozott, mint ami „csupán másodlagosan szól tetszetős, kézzelfogható tárgyairól, elsősorban egy átfogó megközelítés, amely a vállalat működésére, a fogyasztók kiszolgálására és az értékteremtésre irányul”. Ezzel Peters (1989) rámutatott a design máig aktuális kérdésekben betöltött relevanciájára, a vevői igények megismerésétől kezdve a testreszabáson, a minőségen és a fogyasztói percepción keresztül, minden esetben összekapcsolva a designnal. Az 1989-es cikk és a 2000-es évek eleje között megjelenő tanulmányok jól mutatják, hogyan kapcsolódott a designmenedzsment az adott kor üzleti kihívásaihoz. A ’90-es évek elején a fókusz a vállalati arculaton, az ügyfélközpontú szemléleten, a marketingen és a stratégián volt. A ’90-es évek végére a hangsúly eltolódott a felhasználó-központú design, az innováció és kreativitás, valamint a márkastratégia irányába. Később egyre mélyebbre ment a szervezeten belül és fókusza az érték mérhetősége, a designstratégiai keretrendszerek kialakítása és a szervezetek designalapú átalakítása lett. A 2000-es évek eleje óta pedig egyre több cikk foglalkozik a designvezérelt politikákkal és azok hatásával a designmenedzsmentre. A szerzők egyetértenek abban, hogy a design képes látványos hatást gyakorolni az üzleti sikerre, a kihívás abban rejlik, hogy hogyan illesszük azt be a „nagy egészbe” (big picture), azaz hogyan lehet kialakítani egy designközpontú kultúrát és ösztönözni az

innovációt, valamint hogyan lehet hatékonyan támogatni egyedi termék- és szolgáltatásinnovációkat (Cooper & Junginger, 2011).

A designmenedzsment fejlődése tehát a design szervezeten belüli szerepének változásához köthető (Cooper & Junginger, 2011). Borja de Mozota és Wolff (2019) szerint a designmenedzsment kezdetben a gazdasági, gyártási szempontokkal és észlelt hasznossággal foglalkozott, elsősorban a fizikai termékek tervezésére összpontosítva. Ahogy az anyagok és a technológiák fejlődtek, a designmenedzsment figyelme egyre inkább az innovatív anyaghasználat lehetőségei felé fordult (Cooper & Junginger, 2011). Ez az elmozdulás a design szerepének újraértelmezéséhez vezetett a szervezetekben: a cél már nem csupán esztétikus termékek létrehozása volt, hanem az innovációhoz és a problémamegoldáshoz való hozzájárulás is (Cooper & Junginger, 2011a). Az utóbbi időben a design már alapvetően a termék- és szolgáltatásfejlesztés részévé vált, és aktívan hozzájárul a szervezetek stratégiai céljainak kialakításához és megvalósításához (Borja de Mozota & Wolff, 2019). A design szerepe az üzleti életben és az innovációban akkor vált hangsúlyosabbá, amikor felismerték a vállalati tevékenységbe integrált design hozzájárulását az üzleti sikerhez (Borja de Mozota & Wolff, 2019). Ez megerősítette a designmenedzsment fejlődését, amely a standardizálástól elmozdult a design mint stratégiai erőforrás-szemlélet felé (Cooper & Junginger, 2011).

Topalian (1986) ezt a designmenedzsment-szemlélet rövid és hosszú távú megjelenési formáiként definiálja egy vállalat életében. Rövid távon főként design-projektmenedzsmentről beszélhetünk, amely egy-egy projekt keretében, egy-egy folyamatban, operatív tevékenységben való megjelenést jelent, például egy termék, arculat vagy kommunikáció megtervezésében, míg hosszú távon vállalati, stratégiai szintű designszemléletről beszélhetünk. Azaz, míg a designmenedzsment legalapvetőbb formájában az integráció legalacsonyabb szintjén a designprojektek irányításából áll (Best, 2006), addig magasabb szinten a designmenedzsment a szervezet egészével is foglalkozik, és tevékenységének legszélesebb körét fogja át és formálja.

A designmenedzsment értelmezési keretei

A szakirodalomban a designmenedzsment vállalati szerepe kapcsán kétféle megközelítés jelenik meg: a menedzsment hatása a designra, valamint a design hatása a menedzsmentre. Az előbbi menedzsmentszemlélet célja a design hatékonyságának növelése a szervezeten belül, a menedzsmentelméletek és -gyakorlatok alkalmazásával, illetve a menedzsmenttudás felhasználásával a designfolyamatok javítására (Archer, 2011). A designszemlélet ugyanakkor elismeri a design és a menedzsment közötti kölcsönös kapcsolatot, és kiemeli, hogy a design módszerei és gyakorlatai nemcsak a designmenedzsmentet, hanem a menedzsmentfolyamatokat általánosságban is képesek fejleszteni, valamint pozitív hatással lehetnek a szervezeti működésre (Cooper & Junginger, 2011). Egyre nagyobb hangsúlyt kap ez utóbbi, a designmenedzsment „designer” megközelítése, miszerint a designmenedzsmentnek a

design szemléletéből kellene kiindulnia, és a menedzsmentet be kellene „hívni” a design világába (Laamanen, 2024). Ezt erősítve Junginger (2006) is arra a megfigyelésre jutott, hogy a tervezők emberközpontú megközelítéssel (stakeholder-fókusszal) képesek szervezeti változásokat generálni és megvalósítani. Cooper et al. (2009) szerint ez a megközelítés lehetőséget ad arra, hogy a design új szervezeti kihívások megfogalmazásában és kezelésében is szerepet vállaljon, és ehhez hasonlóan Dunne (2011) a felhasználó-központú designt tartja kulcsfontosságúnak a mai menedzsmentek által tapasztalt összetett problémák megoldására.

A designmenedzsment másik szervezeti szintű kérdésköre a menedzsment és a vezetés közötti kapcsolat értelmezése. Bár a designmenedzsment és a designvezetés különálló területeknek tekinthetők, amelyek eltérő fókuszúak, a designmenedzsment legújabb, stratégiai kérdésekkel és problémák keretezésével foglalkozó diskurzusában a designvezetés számos eleme hasonlóságot mutat a designmenedzsmenttel. Turner és Topalian (2002) szerint a designmenedzsment azok, akik a folyamatot elősegítik (operatív szerep), míg a designvezetők megfogalmazzák és eldöntik a jövőbe vezető legjobb irányt (stratégiai szerep), ezért a designmenedzsment és a designvezetés megkülönböztetését javasolják. Ugyanakkor azt is megjegyzik, hogy a designmenedzsment gyakran vállalják magukra a designvezetéshez tartozó feladatokat is (Turner & Topalian, 2002), ebben az értelmezésben tehát a két szerep nem zárja ki egymást, és nem is választhatók el teljes mértékben egymástól, ha a szervezetek hatékonyan szeretnének a designba fektetni (Joiasse, 2011). Best (2006) szerint a kontextustól függően a designmenedzsment lehet stratégiai vezetői szerep, vagy inkább taktikai menedzsment szerep. Nem létezik egységes álláspont a két fogalom elválasztásáról, és a designmenedzsment nem zárja ki a designvezetést, hanem inkább arra épít, különösen a stratégiai diskurzusra fókuszálva. A designmenedzsment jelenlegi iránya tehát magában foglalja a designvezetés elemeit is, és a gyakorlatban inkább egy folyamatos skálaként értelmezhető, mintsem két élesen elkülönülő szerepként (Laamanen, 2024).

Cooper és Press (1995) a designmenedzsment megvalósításáért való felelősséget vizsgálta a szervezeti hierarchián belül. Három fő szintet határoztak meg: a felső vezetés feladata a stratégiai designjövőkép meghatározása, a középső/funkcionális szinten lévő menedzsmenteknek kell megvalósítaniuk a designstratégiát és designprojekteket kell kidolgozniuk, míg az operatív vezetők felelősek a designprojektek irányításáért. Ezzel megalapozták egy háromszintű modellt kidolgozását, amelyet Borja de Mozota (2003) és Best (2006) felhasználtak annak megértésére, hogyan szerveződik a designmenedzsment egy szervezeten belül, hangsúlyozva a designmenedzsment stratégiai, funkcionális/taktikai és operatív dimenzióit. Kootstra és Wolf (2007, idézi Lewis et al., 2009) ez előbbiek és Gorb korábban idézett definíciója alapján a designmenedzsmentet a szervezet rendelkezésére álló (belső és külső) designerforrások kulturális, stratégiai és operatív felhasználásaként definiálták, amelynek célja az üzleti és

szervezeti célok meghatározása és megvalósítása. A kulturális és stratégiai elemek megjelenése a definícióban kiemeli, hogy a designmenedzsment tudománya meghaladja a designprojektek irányítását, és szervezeti szinten jelentős szerepet játszik az általános üzleti stratégia kidolgozásában és megvalósításában.

A designmenedzsment megjelenési formái – a designkapacitás

A designmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalmak jellemzően különböző modelleket alkotnak a designmenedzsment alkalmazásának szintjeiről, a vállalati gyakorlatok osztályozásához, valamint annak vizsgálatához, hogy ezek a gyakorlatok mennyire integrálódnak a szervezet működésébe (Borja de Mozota, 2002; Heskett & Liu, 2012; Storvang et al., 2014), és további magyarázatot adnak a designmenedzsment által a vállalatok számára nyújtott különféle előnyökről, különböző szinteken megjelenő értékekről (Best, 2006; Borja de Mozota, 2006, 2010; dmi, 2016). Kootstra és Wolf (2007, idézi Lewis et al., 2009) által az ADMIRE (Award for Design Management Innovating and Reinforcing Enterprises) projekt céljára kidolgozott Design Management Staircase, vagyis a designmenedzsment lépcsőfokai modell a Danish Design Centre (2003) designlétrájának koncepcióján alapul, továbbfejlesztve azt azáltal, hogy nagyobb hangsúlyt fektet a menedzsment funkcióra, és áttérést javasol a

„designszintről” a „designmenedzsment szintre”. A designmenedzsment-lépcsőfokmodell célja a vállalatok négyszintű skálán történő rangsorolása aszerint, hogy milyen mértékben alkalmazzák a designmenedzsment alapelveit. Ezek a szintek az alábbiak:

- nincs designmenedzsment („NO DM”),
- „projektszintű” designmenedzsment („DM AS PROJECT”),
- „funkciószintű” designmenedzsment („DM AS FUNCTION”),
- „vállalati kultúrába integrált” designmenedzsment („DM AS CULTURE”)

A modell lépcsőzetes felépítése azt sugallja, hogy minél magasabb szintre jut el egy vállalat, annál fontosabb stratégiai szerepet játszik a design a működésében. A szintek tehát egyfajta tanulási görbét mutatnak a designmenedzsment szervezeten belüli megvalósításában. A modell felső három szintje egybeesik a designmenedzsment korábban említett operatív, taktikai és stratégiai dimenzióival (Best, 2006). Kootstra (2009) kutatásai során továbbá öt tényezőt azonosított, amelyek minden szinten megjelennek különböző erősséggel, így meghatározzák a designmenedzsment sikerét vagy sikertelenségét. A designmenedzsment mutatói, amelyekkel az egyes szintek jellemezhetők, a tudatosság, a folyamat, a tervezés, a szakértelem és a designra fordított erőforrások (lásd 1. táblázat).

1. táblázat

A designmenedzsment fejlettségi szintjei

	1. Nincs designmenedzsment	2. Projektszintű designmenedzsment	3. Funkciószintű designmenedzsment	4. Vállalati kultúrába integrált designmenedzsment
Tényezők	<i>nincs vagy alacsony mértékű a designtevékenység, nem rendszeres, szerepe nem világosan meghatározott, nem irányított</i>	<i>projektekben való alkalmazás, rendszeres</i>	<i>a design funkciójának más folyamatokkal való integrált kezelése, a design meghatározott szerepet kap</i>	<i>stratégiai designmenedzsment, designszemléletű vezetés, integrált megközelítés</i>
Tudatosság	nincsenek tisztában a design előnyeivel	egyes üzleti funkciókért felelős szakemberek tisztában vannak a designmenedzsment előnyeivel	az alkalmazottak többségében tisztában vannak a designmenedzsment versenyképességet befolyásoló szerepével	mindenki tisztában van azzal, hogy nélkülözhetetlen a designmenedzsment
Folyamat	nincs tisztában azzal, hogy a design hogyan tud(na) illeszkedni az üzleti folyamatokhoz	alkalmazása nem következetes, a fejlesztési folyamat késői fázisában lép be	a designmenedzsment alkalmazása következetes és már a folyamat korai szakaszában megvalósul	folyamatosan alkalmazott designmenedzsment-tevékenység az üzleti gyakorlat részeként
Tervezés	a vállalati/marketing tervekben nem jelenik meg	designcélok és -tervek csak korlátozottan, egyéni projektek szintjén kerülnek megfogalmazásra	a designt különböző tevékenységekbe integráló designtervek és -célok megfogalmazása	a stratégiai tervezés része, designszemléletű tervezés
Szakértelem	nincs vagy elégtelen készség, a designmenedzsment-eszközök alkalmazásának hiánya	bizonyos készségek rendelkezésre állnak, az eszközök alkalmazása következtelen	standard designmenedzsment-eszközök következetes alkalmazása	megfelelő szakértelem, mérési rendszer alkalmazása
Designra fordított erőforrások	nem fordítanak rá erőforrásokat (nem látják a megtérülését)	egyes projektekre korlátozott, egyszerű befektetések	elegendő erőforrást fordítanak a designra, a döntéshozatalt csak korlátozottan támogatják	jelentős erőforrást fordítanak a designra

Forrás: Kootstra (2009, p. 15) alapján saját szerkesztés

A létra *első fokán* a design semmilyen szisztematikus módon nem alkalmazott, de alkalmanként megtalálható az esztétika és funkcionalitás figyelembevételénél (például ahogy a vállalatok a weboldalaikon bemutatják magukat). *A második lépcsőn* a design egy végső célként, funkcionális designként jelenik meg, egy új termék, szolgáltatás fejlesztésénél esztétikai vagy funkcionális kiegészítésként, de a designereket gyakran csak az innovációs folyamat késői fázisában vonják be. *A harmadik szinten* a design integrált, de nem kontrolláló elem a vállalat innovációs folyamatában, míg a *negyedik szinten* egy központi kontrolláló elem a vállalat stratégiájában (Storvang et al., 2014). Látható tehát, hogy a lépcső második fokán álló vállalatok elsősorban operatív, a működéshez kapcsolódó designkészségekkel rendelkeznek; a harmadik lépcsőfokon mind operatív, mind taktikai készségeket használnak, míg a felső szinten lévő vállalatoknak el kell sajátítaniuk a stratégiai, taktikai és operatív készségek összehangolását.

Storvang et al. (2014) szerint azonban a designlétra egyik fő problémája, hogy azt feltételezi, annál jobb egy vállalat, minél magasabb szinten alkalmaz designmenedzsmentet, valamint azt sem taglalja, hogy egy vállalat milyen folyamatok segítségével jutott magasabbra, vagyis a vállalatok létra szerinti besorolása statikusnak mondható. Alternatívaként említik Heskett és Liu (2012) hat dimenzióból álló pókhálódiaagram-modelljét, habár az általuk használt besorolás kínai vállalatokra vonatkozik,

amelyek néhány szempontból eltérnek az európaiaktól. Storvang és szerzőtársai (2014) konklúzióként egy öt dimenzióból álló designmenedzsmentet mérő pókhálószerű modellt alakítottak ki (lásd 1. ábra), amelyben a besorolás alapját jelentő dimenziók az alábbiak:

- a designtudatosság foka (kik a designgondolkodók),
- a design megjelenése a belső folyamatokban (hol és hogyan),
- a felhasználók bevonása (hol és milyen módszerrel),
- az innováció hajtóereje (tisztán technológia- vs. designvezérelt),
- a designképesség forrása (belső vs. belső és külső).

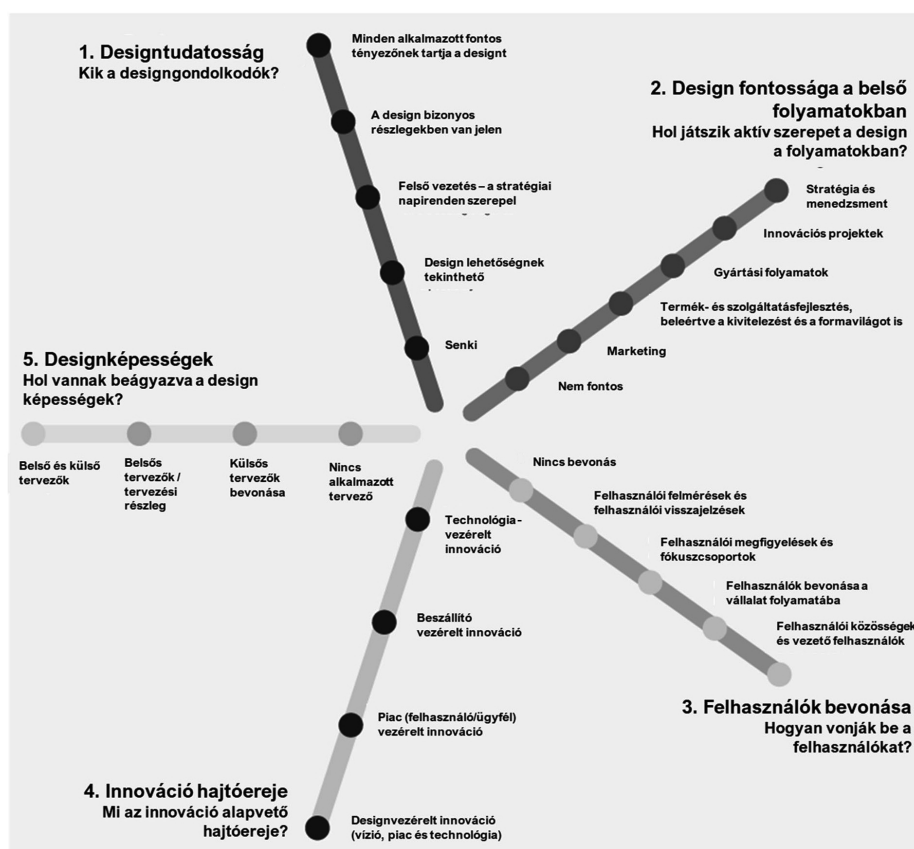
A modell előnyének tekintik, hogy a vállalatok besorolásán túl alkalmas arra is, hogy a menedzsment számára láttassa a fejlődési lehetőségeket.

A design hozzáadott értéke

A design szerepét régóta fontosnak tartják az üzleti teljesítmény szempontjából: kezdetben elsősorban a vonzó, piacképes termékek megalkotásában betöltött funkciója miatt, az utóbbi években azonban a designhoz egyre összetettebb, a vállalaton belül és kívül egyaránt érvényesülő hozzájárulásokat társítanak. A különböző designkapacitás-modellek áttekintése egyértelműen mutatja, hogy a design számos ponton értékes szerepet tölthet be a vállalati működés egészét tekintve.

1. ábra

A designkapacitás keretrendszere



Forrás: Storvang et al. (2014, p. 13) alapján saját szerkesztés

A design „értékmódellei” kiemelik a jó designmenedzsment-gyakorlat alkalmazásából származó különféle előnyöket. Az alapvető előnyök közé tartozik például, hogy a design javítja a gazdasági teljesítményt és hozzájárul a piaci sikerhez. Borja de Mozota (2005) hangsúlyozza a design jelentőségét a vevőérték növelésében, a belső üzleti folyamatok javításában, valamint a szervezet számára nyújtott stratégiai értékben (a design mint vízió). Hayes (1990 idézi Lewis et al., 2009) négy fő szervezeti szintű erőforrást azonosít, amelyek a design-folyamatok bevezetéséből származnak, a design mint facilitátor (pl. költség, minőség és piaca jutási idő javítása), differenciáló tényező (megkülönböztet és hozzáadott értéket teremt), integrátor (jobb együttműködés az R&D, a design és a marketing között) és kommunikátor (vállalati értékek és küldetés kézzelfogható identitássá alakítása). Best (2006) abban azonosítja a design szerepét, hogy a szervezetek általa javítani tudják a jelenlegi működésüket, felismerik az új lehetőségeket és a design támogatja egy új vízió felé való elmozdulásukat.

Stevens (2009) elemzéséből két fő irány rajzolódik ki; egyrészt a design hatékonyan támogathatja a vállalati stratégia megvalósítását, másrészt a designerek és a designmódszerek – mint a designgondolkodás (design thinking) – fontos impulzusokat adhatnak a stratégiaalkotáshoz. Lee és Joo (2015) szerint a designerek bevonása hatalmas változásokat tud hozni egy vállalat kultúrájában, ha engedik őket érvényesülni más részlegek tagjaiként is, mert újszerű ötleteikkel és megfigyeléseikkel hajtóerőként tudják formálni a vállalat életét. Diderich (2020) szerint a tradicionális stratégiai megközelítéssel ellentétben, ami analitikus, lineáris és problémaközpontú, a designgondolkodás kreatív, iteratív, megoldásfókuszú és jövőorientált, ami hatékonyabban támogatja a vállalati célok elérését. A stratégia megvalósításának szintjén a designmenedzsment eszköztára – mint az ügyfél-orientáltság, a minőségi stakeholder-kezelés, a kreatív problémamegközelítés, a personakészítés és az etnografikus megközelítés (Deep Consumer Insight) (Price & Wrigley, 2015) – segíti a (mind belső, mind külső) stakeholderek (lásd Diderich, 2020, p. 51) és azok igényeinek azonosítását, ezáltal magasabb minőségű stakeholder-menedzsmentet biztosítva a projektmenedzsment számára, ami kiemelt fontosságú a kezdeti bizonytalan, innovációs projektekben (Mahmud-Jouini et al., 2016).

Módszertan

Kutatásunk központi kérdése, hogy milyen sajátosságai vannak a designmenedzsment alkalmazásának a kiemelkedő hazai vállalkozásoknál. A kutatási kérdés megválaszolása érdekében feltárjuk a designmenedzsment alkalmazásának szintjeit és esetleges hiányosságait, valamint a designmenedzsment-szemlélet és -gyakorlat hozzáadott értékét a vevői értékteremtés folyamatában. A kutatás során a magyar Design Management Díj-pályázaton a bíráló bizottság döntése alapján díjazott és elismert vállalkozásokat vizsgáltunk. A Design

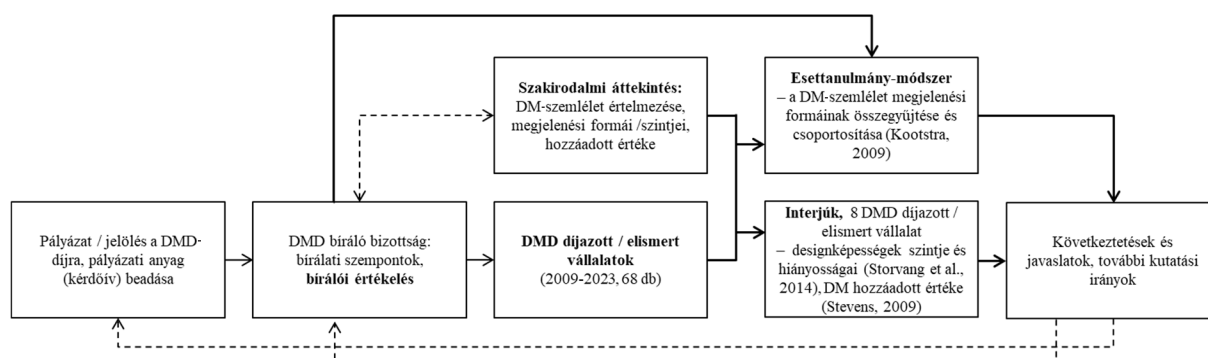
Management Díj bíráló bizottsága minden évben egy vállalkozást, szervezetet díjaz és több másikat elismerő dicséretben részesít. A bírálat során a bírálók vizsgálják a designmenedzsment-szemlélet beépülésének mértékét, illetve szintjeit a szervezet működésébe és innovációs folyamataiba, a vállalatok tevékenységi körének és iparágának sajátosságait figyelembe véve. A bírálat során a designmenedzsment-szemlélet beépülésének négy szintjét különböztetik meg, amely a designmenedzsment minimális, projektszintű, szigetszerű vagy funkciószintű, illetve vállalati kultúrába integrált megjelenése (vö. designmenedzsment-lépcsőfokmodell). A designmenedzsment-szemlélet ezek alapján megjelenhet az arculat- és márkatervezésben (pl. logó, kommunikációs eszközök, weboldal, formaruha), a termék- és szolgáltatásfejlesztésben (pl. információs rendszerek, felhasználói felületek), a promócióban, piaci megjelenésben (pl. marketingkommunikáció, vállalati kiadványok, kiállítások), a vállalati környezet alakításában (pl. építészeti, belsőépítészeti, portál, információs feliratok), valamint a vállalati kultúrában (pl. szervezeti alapértékek, döntéshozatali folyamatok). Ezeket a megjelenési formákat az elemzés során Lewis et al. (2009) alapján négy módszertani csoportba soroltuk:

- (1) designmenedzsment a termékfejlesztési folyamatban (new product development, NPD),
- (2) designmenedzsment mint a stratégiai márkázás eszköze (branding tool),
- (3) designmenedzsment a szolgáltató szektorban (service design),
- (4) designmenedzsment a designorientált vállalatokban (design led).

A vizsgálat keretében a szakmailag elismert vállalkozások elemzése több szinten történt (2. ábra). Kutatásunk során elsőként a Design Management Díj bíráló bizottságának értékeléseit elemeztük 2009-2023 közötti időszakban díjazott és elismert 68 db vállalkozás és szervezet esetén, a designmenedzsment-szemlélet megjelenési lehetőségeinek összegyűjtése és csoportosítása céljából. A díjazott és elismert szervezeteket Kootstra (2009) designmenedzsment lépcsőfokmodelljének dimenziói alapján elemeztük és besoroltuk a designmenedzsment fejlettségi szintjei szerint esettanulmány-módszert használva (Borja de Mozota, 2006; Storvang et al., 2014 kutatásaihoz hasonlóan). A besorolást egy összehasonlító, feltáró jellegű kvalitatív kutatás követte nyolc Design Management Díjjal díjazott, illetve elismert vállalat designmenedzsmentjével vagy hiányuk esetén alapítójával/vezetőjével (Stevens, 2009 nyomán). A félig strukturált interjúk Debera Csillag Virág közreműködésével 2021. április-október közötti időszakban zajlottak. A kvalitatív kutatás célja, hogy részletesebben is megismerjük a designmenedzsment hazai alkalmazásának sajátosságait, szintjét és hiányosságait (Storvang et al., 2014 alapján), valamint feltárjuk a designmenedzsment-szemlélet és -gyakorlat hozzáadott értékét a vállalatok versenyképességének vonatkozásában (Hayes, 1990; Borja de Mozota, 2005; Best, 2006; Stevens, 2009).

2. ábra

A kutatás modellje



Forrás: saját szerkesztés

Az interjúalanyok kiválasztásához szakértői mintavételt alkalmaztunk, amely során szempont volt, hogy az alanyok a Design Menedzsment Díj díjazott és elismert vállalatai közül kerüljenek ki és a díjpályázat időszakában a vizsgált vállalatok a designmenedzsment-lépcsőfokmodell legalább 3. lépcsőfokán álljanak. A vállalatok kiválasztásakor szempont volt az is, hogy a megkérdezett vállalatok egyaránt legyenek gyártó és szolgáltató vállalatok, valamint

széleskörűen fedjék le a designmenedzsment-szemlélet megjelenési gyakorlatait. Az interjúalanyok mintáját torzítja, hogy az általuk képviselt vállalatok hazai kisvállalkozások 50 fő alatti foglalkoztatással, valamint területük kiemelkedő képviselői és főként a kreatív ipar, azon belül is a kreatív termékfejlesztés és kommunikáció, a textil- és bútorigar, valamint a gasztronómia területén tevékenykednek (2. táblázat, ahol a DMD-év a Design Management Díj odaítélésének évét jelöli).

2. táblázat

A félig strukturált interjúk mintája

	módszertan	DMD-év	tevékenység	iparág	méret	leírás
Vállalat 1	NPD	2020	gyártás	bútor ipar	10 fő alatt	Bútoripari cég, amely innovatív gépekkel és kiváló szakemberekkel rendelkezik. A tervezőasztalról a szériagyártásig juttatják el a bútorokat.
Vállalat 2	NPD	2019	gyártás, szolgáltatás	kreatív ipar, textil ipar	10 fő alatt	Klasszikus nemezeléssel készít gyapjúfilcet, amelynek korszerű és progresszív felhasználási lehetőségeit keresi belsőépítészeti és designalapú megoldásokra.
Vállalat 3	design led	2022	gyártás, szolgáltatás	kreatív ipar	10 fő alatt	A minőségi hátizsákok örök garanciával rendelkeznek. Vásárlóközpontú, minőségi és környezettudatos márka, túrázás életérzését szeretné átadni.
Vállalat 4	design led	2019	szolgáltatás	kreatív ipar	15 fő alatt	Saját K+F-tevékenységet és megbízások munkákat végeznek. Missziója, a design eszközeivel hasznossá tegyék a technológiai és tudományos innovációkat az emberek számára.
Vállalat 5	service design	2019	szolgáltatás	kreatív ipar	10 fő alatt	A kortárs hazai textiltervezők, azon belül is a szőnyegtervezők, összefogása és továbbképzése a cél.
Vállalat 6	service design	2013	szolgáltatás	szolgáltatás	20 fő alatt	Designközpontú irodákat adnak bérbe startupoknak, vagy kisvállalkozásoknak. Inspiratív bérlelhető irodai légkört és számos extra szolgáltatást biztosítanak.
Vállalat 7	branding tool	2016	gyártás	élelmiszer-ipar / gasztronómia	15 fő alatt	Kézműves sörfőzde folyamatosan újuló minőségi termékpalettával rendelkezik. Humoros kommunikáció és fiatalos arculat, közösségi terek jellemzik.
Vállalat 8	branding tool	2016	gyártás, szolgáltatás	élelmiszer-ipar / gasztronómia	40 fő alatt	Biodinamikus borászat. A honlaptól, csomagolástól egészen a rendezvények szervezéséig, lebonyolításáig és hotelig megjelenik a design-tudatosság.

Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

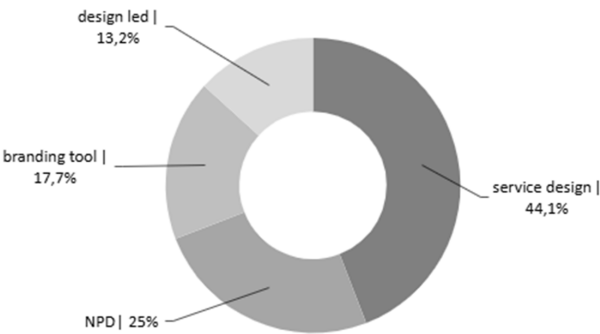
A designmenedzsment hazai alkalmazásának szintjei és sajátosságai

Az esettanulmány-módszer tan mintáját 68 designmenedzsment-szemponybol kiemelt szervezet alkotta, amely osszetetele szerint 41%-ban tisztan gyartó és 35%-ban tisztan szolgaltatást nyujtó vállalat és mintegy negyedénél mindkét tevékenység megjelenik. A vizsgált vállalatok 24%-a nonprofit szervezet. A minta fő iparági és funkcionális kategória jellemzői szerint elmondható, hogy bútór-, élelmiszer-, kreatív-, építő- és textilipari, valamint elektronikai és nyomdaipari vállalatokat elemeztünk. A Design Management Díjjal díjazott vagy elismert vállalatok majdnem fele (30 vállalat) olyan termékeket gyárt, vagy fejlesztett, amelyek korábban – az elismerés előtt – Magyar Formatervezési Díjban is részesültek.

A díjazott és elismert vállalatok által leadott pályázati anyagok alapján elmondható, hogy a vállalatok 44%-ánál a szolgáltatásokon keresztül jelenik meg a designmenedzsment-szemlélet (service design), 25%-nál a termékfejlesztési folyamatban (NPD) és 18%-nál a márkázásban (branding tool) kap főszerepet a designmenedzsment. Továbbá az elismert és díjazott vállalatok 13%-a (9 vállalat) esetében beszélhetünk designorientált vállalkozásról (design led) (3. ábra).

3. ábra

A designmenedzsment-módszer tan megoszlása (n=68)



Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált vállalatokat a designmenedzsment-lépcsőfokmodell szerint elemezve (3. táblázat) a díjazott vagy elismert vállalatok közül hét a designlétra 2. lépcsőfokán helyezkedik el (az első szintre a vizsgált minta torzítása miatt nem került vállalat, így ez a szint nem szerepel a táblázatban). E vállalatokra jellemző, hogy a designszemlélet csak egyéni projektek szintjén jelenik meg a vállalat életében, például egy új termék tervezése (NPD) során, mint például a kutyahámokat fejlesztő és gyártó K9-Sport Kft. (2018 különdíj) esetében, vagy a különböző nonprofit szervezetek esetében, akik realizálták, hogy versenyképességük javítása érdekében fontos a felhasználói élmény tervezését (UX design) előtérbe helyezni, amelyet korszerű kommunikációs és vizuális eszközök használatával valósítanak meg.

A Design Management Díjjal elismert vállalatok közül tíz vállalatnál a designszemlélet integráltan, funkcionális szinten jelenik meg a különböző vállalati folyamatokban, így a designlétra 3. lépcsőfokán helyezhetők el. A designszemlélet több szolgáltató szervezetnél az egyes vállalati funkciókban és a munkavállalók szintjén is tudatosan megjelenik, így például a Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzat (2014 elismerő oklevél) beépíti a városmarketing-kommunikáció során, azonban a szervezeti folyamatok magasabb szintjén még nem jelenik meg. Több élelmiszeripari, építőipari gyártó és szolgáltató, valamint kulturális intézmény a designt a vállalati növekedés forrásának tekinti, a brandkommunikáció és a szolgáltatástervezési folyamataikban megjelenik a designmenedzsment-szemlélet, azonban a szervezeti működésük során még nem alkalmaznak designmenedzsment-eszközöket és bár a vállalat vezetése elkötelezett a design iránt, a döntéshozási mechanizmusokat még nem támogatta.

3. táblázat

A designmenedzsment fejlettségi szintje a vizsgált vállalatoknál (n=68)

Tényezők	Módszer tan	2. projektszintű designmenedzsment	3. funkciószintű designmenedzsment	4. vállalati kultúrába integrált designmenedzsment
1.Tudatosság/ Awareness of benefits	NPD			
	service design		1	1
	branding tool		1	
	design led			
2. Folyamat/Process	NPD			1
	service design		1	5
	branding tool			1
	design led			
3. Tervezés/Planning	NPD		2	5
	service design		1	8
	branding tool		2	4
	design led			1
4. Szakértelem/ Expertise	NPD			
	service design		1	2
	branding tool			1
	design led			2
5. Designra fordított erőforrások/ Resources	NPD	2		7
	service design	4	1	5
	branding tool	1		2
	design led			6

Forrás: saját szerkesztés

A Design Menedzsment Díj pályázati jellegéből is adódóan az elismert és díjazott vállalatok több mint háromnegyedénél a designszemlélet a vállalati kultúra egyes elemeiben is tetten érhető. A munkavállalók tudatában vannak a design értéktérítő szerepének, a vállalat vezetése elkötelezett a design iránt, és a vállalat stratégiai tervezési folyamataiban is megjelenik. Azonban a vizsgált vállalatok egynegyedére jellemző, hogy a stratégiai célok megvalósítása érdekében nem alkalmaznak szakembereket, valamint a célokat nem fordítják le kulcs-teljesítménymutató (Key Performance Indicator, KPI) mérőszámokra (például piacra kerülési idő, konverziós ráta, ügyfél-elégedettség, megtérülési mutatók), amelyek a későbbiekben a stratégia megvalósításának kulcselemei lehetnek.

A designlétra legfelső lépcsőfokán, ahol a vállalati kultúra része a designszemlélet és jelentős erőforrásokat fordítanak a designra, olyan vállalatok kapnak helyet, amelyeknél mind a gyártási és szolgáltatási, mind a menedzsmentfolyamatok szerves része a design és a felhasználó-központú szemlélet. Az ülbútorcsaládokat gyártó Plydesign Kft. (2020 díjazott), vagy a nyomdaipari termékeket előállító Varga-Flexo Kft. (2019 díjazott) esetén a designorientált szemlélet a gyártósor felhasználó-központú kialakításával kezdődött, majd a designvezérelt szervezeti funkciók és irányítási rendszer kidolgozásával folytatódott a cég szolgáltatásainak

átalakításáig. A legfelső szinten olyan designorientált vállalkozások is megjelennek, amelyek fő tevékenysége termékek és szolgáltatások tervezése és gyártása. Így például a Maform Kft. (2019 elismerő oklevél), amelynél a designlépcső egyes elemein végig haladva először egy-egy terméktervezési projekt keretében valósult meg a designmenedzsment-szemlélet, majd mára a vállalati folyamatok és a vállalati kultúra szerves része a designgondolkodás, amely az általuk kifejlesztett vállalati tervezési-működési folyamatmodellben is megjelenik. Kiemelendő a Co&Co Designcommunication Kft. (2022 különdíj), amely a felelős és tudatos designszemléletet a teljes tervezési folyamatba beilleszti és az értéktérítő alapjaként tekint rá. Számukra a designkommunikáció nem csupán funkció és forma, hanem tartalom, üzenet, stílus és kultúra is egyben.

Designkapacitás a hazai vállalkozásoknál

A designmenedzsmentet magasabb szinten alkalmazó vállalatok további elemzéséhez megfelelő keretet adhat Storvang et al. (2014) modellje. Az interjúk fő vezérfonalát a designkapacitás keretrendszere jelentette, amely lehetőséget ad a vállalatok működési, tervezési gyakorlatának, kapacitásának vizualizációjára az adott pillanatban. A vállalatokat úgy választottuk ki, hogy minél változatosabban bemutassák, hogyan használják a designszemléletet az innovációhoz, továbbá hogyan segíti és

4. táblázat

Interjúk elemzése a designkapacitás keretrendszer-dimenziói mentén

Vállalat/ DM- módszertan	Kik a design- gondolkodók?	Hol játszik aktív szerepet a design a folyamatokban?	Hogyan vonják be a felhasználókat?	Mi az innováció alapvető hajtóereje?	Hol vannak beágyazva a designképességek?
NPD					
Vállalat 1	minden alkalmazott fontos tényezőnek tartja a designt	stratégia és menedzsment	felhasználói megfigyelések és fókuszcsoporthoz	designvezérelt innováció (vízió, piac és technológia)	belső és külső tervezők
Vállalat 2	a design bizonyos részlegekben van jelen	stratégia és menedzsment	felhasználói megfigyelések és fókuszcsoporthoz	piac (felhasználó/ügyfél) vezérelt innováció	belső és külső tervezők
design led					
Vállalat 3	a design bizonyos részlegekben van jelen	stratégia és menedzsment	felhasználói felmérések és felhasználói visszajelzések	designvezérelt innováció (vízió, piac és technológia)	belső és külső tervezők
Vállalat 4	minden alkalmazott fontos tényezőnek tartja a designt	stratégia és menedzsment	felhasználók bevonása a vállalat folyamatába	designvezérelt innováció (vízió, piac és technológia)	belső tervezők/tervezési részleg
service design					
Vállalat 5	minden alkalmazott fontos tényezőnek tartja a designt	gyártási folyamatok	nincs bevonás	technológiavezérelt innováció	belső tervezők/tervezési részleg
Vállalat 6	minden alkalmazott fontos tényezőnek tartja a designt	stratégia és menedzsment	felhasználói megfigyelések és fókuszcsoporthoz	designvezérelt innováció (vízió, piac és technológia)	belső és külső tervezők
branding tool					
Vállalat 7	a design bizonyos részlegekben van jelen	innovációs projektek	felhasználói felmérések és felhasználói visszajelzések	designvezérelt innováció (vízió, piac és technológia)	külső tervezők bevonása
Vállalat 8	a design bizonyos részlegekben van jelen	stratégia és menedzsment	felhasználói megfigyelések és fókuszcsoporthoz	designvezérelt innováció (vízió, piac és technológia)	külső tervezők bevonása

Forrás: saját szerkesztés

hogyan befolyásolja a folyamatokat a designkapacitás, és fordítva. A vizsgált vállalatok a designalapú termékektől a szolgáltatási szektorig széles iparági skálán mozognak.

A nyolc interjú a designkapacitás keretrendszerének öt szempontja alapján történő elemzésével (4. táblázat) kialakítottuk a vállalatok saját designkapacitás-modelljeit (5. táblázat). Ezek a modellek pedig bemutatják a design innovációs folyamatokban betöltött különböző szerepeit, a folyamatok irányításának különbségeit, valamint a designmenedzsment hozzáadott értékét.

Kik a designgondolkodók a vállalatban?

Heskett és Liu (2012) szerint a tudatosságot egyfajta paraméterként használhatjuk a tervezési kapacitás megvitatásához, ahol a tudatosság túlmutat a design passzív figyelésén, magában foglalja a motivációt is. A tudatosság terjedése a szervezeten belül azonban attól függ, hogy kik motiváltak a professzionális designmódszerek alkalmazására, és hogy ők hol helyezkednek el a szervezeten belül. Az interjúk rámutatnak arra, hogy még az általunk kiválasztott magas szintű DM-vállalatok esetében is elmondható, hogy a megkérdezettek felénél a designszemlélet tudatos használata csak bizonyos szervezeti egységekben koncentrálódik, „*a specifikus részlegekben, nem minden részlegen kell feltétlenül jelen lennie*” (Vállalat-3), például azért, mert az adott szervezeti egység fejlesztéssel vagy marketingfeladatokkal foglalkozik. Az interjúalanyok elmondásából érzékelhető az is, hogy az innováció érdekében a designszemlélet egyfajta híd a különböző szervezeti egységek között. Továbbá azon szervezetekben, ahol a felső vezető teljesen elkötelezett a designszemlélet mellett az egész szervezet gondolkodását áthatja a design, „*a kollégák ideológiailag és szellemiségben teljes mértékben azonosulni tudnak a design-gondolkozásmóddal*” (Vállalat-6).

Hol játszik aktív szerepet a design a folyamatokban?

A designszemlélet a szervezet számos szintjén és területén megjelenhet. Heskett és Liu (2012) a szervezeti működés, a feladatok megosztása és koordinálása során megkülönböztetik a rugalmas (intuitív) vagy szabványosított (szisztematikus) designfolyamatok vezetését. Az általunk vizsgált vállalatok többségéről elmondható, hogy stratégiai szinten szisztematikusan alkalmazzák a designszemléletet, és az a folyamatokba integrált. Továbbá az interjúkban tetten érhető egyfajta tanulási folyamat is „*az évek során, ahogyan együtt dolgoztunk, a vezető szemlélete is változott, és most már kifejezetten designorientált céggként működünk minden szinten*” (Vállalat-2).

Hogyan vonják be a felhasználókat?

A felhasználókat széles körben a kreativitás és a tudás értékes forrásának tekintik az új termékek fejlesztésében (Buur & Matthews, 2008). Leonard-Barton (1995) szerint a felhasználók bevonásának különböző szintjeire van szükség, attól függően, hogy a vállalat mennyire ismeri a technológiáját, és mennyire igazodik a terméke a vásárlók meglévő ismereteihez. Így a felhasználók bevonásához

különböző megközelítéseket érdemes alkalmazni, amelyeket az interjúk is jól szemléltetnek. Továbbá az üzleti környezet (tevékenység, iparág stb.) és a designfolyamatok különböző eltéréseket mutatnak. A designorientált vállalatok többsége tudatosan gyűjti a felhasználók visszajelzéseit, valamint a felhasználókat bevonják a fejlesztési folyamatba, és egyes esetekben egyszerre több megközelítést is alkalmaznak. A szolgáltató vállalatok (pl. gasztronómia) esetében a felhasználók bevonása a fejlesztésekbe kiemelten fontos, annak érdekében, hogy ha „*folyamatosan figyeljük a visszajelzéseket (...) a korai problémafelismerés piaci előnyhöz juttassa a céget*” (Vállalat-8). A megkérdezett vállalatok körében kivételt képzett a technológiavezérelt, textilipari vállalat, ahol az interjúalany elmondása szerint a design alkalmazásának célja a szemlélet- és trendformálás, „*nem a vágyait akarom kiszolgálni a vevőnek, hanem szeretnék számára új dolgokat mutatni*” (Vállalat-5).

Mi az innováció alapvető hajtóereje?

A vizsgált vállalatok esetében a vállalati méret vagy az iparág alapján nem lehet egyértelmű következtetéseket levonni. Azonban az egyértelműen megállapítható, hogy az innováció hajtóereje lehet a design (Verganti, 2008). Az interjúalanyok számos hajtóerőt fogalmaztak meg, úgy mint a technológiavezérelt innováció, ahol „*új alapanyagokat használunk, például az ökotudatosság érdekében*” (Vállalat-5), a piacvezérelt innováció, amihez „*gondolkodásváltás volt szükséges, korábban a vevő majd szól, ha „kell neki valami”, ez nem így működik, piackutatást végzünk*” (Vállalat-3) és a designvezérelt innováció, mint például „*paradigmaváltásban van a cég (...) minden módokon történik*” (Vállalat-8).

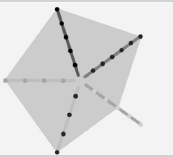
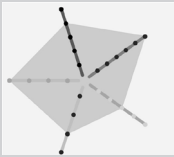
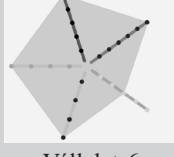
Hol vannak beágyazva a designképességek?

Heskett és Liu (2012) szerint a designkapacitás tanulmányozása során fontos megvizsgálni, hogy a vállalaton belül hol keletkeznek és milyen tervezési készségek állnak rendelkezésre a szervezetben. A vizsgált vállalatok többsége belső designer kolléga mellett projektjelleggel külsős szakembereket is alkalmaz. A szolgáltató – azon belül is a gasztronómiával foglalkozó – cégek csak külsős designereket alkalmaznak.

A designkapacitás-modellekről elmondható, hogy az általunk vizsgált termékfejlesztéssel foglalkozó (NPD) és designorientált (design led) vállalatok rendelkeznek a legátfogóbb, legkiterjedtebb designkapacitással. A designtudatosság és a design fontossága szinte minden vállalatnál magas szintű, azonban a torzított mintavétel is okozhatja ezt az eltolódást. A branding tool szervezetekben a designkapacitás beszűkül egyfelől a külsős designszakemberek projektjellegű alkalmazása miatt, hiszen a design, az arcuati elemek fejlesztése eseti, továbbá a fogyasztó sehol sem jelenik meg mint co-creator. Az összetett problémák megoldására a mai menedzserek tapasztalatai alapján a felhasználó-központú design kulcsfontosságú, így összességében elmondható, hogy a felhasználók bevonásának területén minden vállalatnál jelentős fejlődési potenciál van.

5. táblázat

A nyolc vállalat designkapacitás-modellje

DM-módszertan	Designkapacitás-modellek	
NPD		
	Vállalat-1	Vállalat-2
design led		
	Vállalat-3	Vállalat-4
service design		
	Vállalat-5	Vállalat-6
branding tool		
	Vállalat-7	Vállalat-8

Forrás: saját szerkesztés

A design (menedzsment) hozzáadott értéke

Az interjúalanyok tevékenységi körtől vagy iparágtól függetlenül a designkompetenciák – főképp a designgondolkodás és belső vagy külső designerek bevonásának – hozzáadott értékét elsősorban a vevő/ügyfélérték növelésében látják; annak a célnak az elérésével, hogy „valami újat vagy többet adjunk a felhasználónak, vagy bármelyik stakeholdernek, aki a folyamat során szóba jöhet” (Vállalat-1), azáltal, hogy „a szolgáltatási minőségre is figyelünk” (Vállalat-4) és „ezzel magunkat és másokat is próbálunk boldogabbá tenni, jó életérzés és emléket adni” (Vállalat-7). Ennek megteremtésében azonban fontos elemek a lehetőségek korai felismerése, valamint a „rugalmasság és gyors reakálási képesség” (Vállalat-3). A design ezáltal támogatja egy új vízió felé való elmozdulásukat is:

„Viszonylag korán reagáltunk arra, hogy a piacnak van egy zöld rése, amiben mi is megálljuk a helyünket elég jól (...) és ha elsők között tudunk csatlakozni, akkor akár piacvezetők is lehetünk.” (Vállalat-8)

„Egy tervezőnek az a lényege, hogy állandóan újat keresen, megpróbálja intuitív módon megérezni azt, hogy mi fog most tetszeni a következő években az embereknek.” (Vállalat-5)

Elsősorban a kézzelfogható termékeket (is) gyártó vállalatok vezetői emelték ki, hogy „a design thinking-nek szervesen része ma már, hogy egy életérzés átadása is kapcsolódjon a termékhez, hiszen ez az, ami eladja a terméket, vagy hozzátesz a termékhez, ami megkülönböztető jelleggel bír más márkákhoz képest” (Vállalat-3) és „ez az az egyediség” (Vállalat-5), ami versenyelőnyt ad. A design így mint differenciáló tényező is megjelenik vállalatok számára:

„Ez a stratégia ez tulajdonképpen élethalálkérdés, mert nem tudunk kitűnni vagy észrevétlenek vagyunk a piacon.” (Vállalat-1)

Végül pedig több vállalatnál megjelent a design belső és külső kommunikációban betöltött szerepe (honlapfejlesztés, PR-megjelenések), és mint marketingeszköz is (Vállalat-6):

„Ennek amúgy van egy olyan része is, hogy azt is valahogy tudatosabban nézzük, hogy mi az, amit kommunikálunk és mi az ahogy megjelenünk és annak milyen üzenete van, milyen benyomást kelt.” (Vállalat-1)

Designmenedzsment terjedésének gátló és támogató tényezői

A designszemlélet elterjedésének (akár egy vállalatban belül akár egyes iparágakban) gátja az interjúalanyok szerint egyértelműen a menedzsment vezetők kételkedő hozzáállása és a forráshiány. Míg az előbbi a jó gyakorlatok megismerésének hiányára és az edukációra vezethető vissza, aminek támogatásával szemléletváltozás idézhető elő: „(a tulajdonos) a magas szintű design kapcsán picit gyanakvó, hogy itt valóban mi lenne az érték, túlrazott valamiről van-e szó, és az látszik, ahogy együtt dolgoztunk az évek során, hogy az ő szemlélete is változott” (Vállalat-1), addig a költségtényező nem csak szemléletváltást igényel, bár ennek leküzdésében is szerepe van a vezető hozzáállásának: „(...) őt is lázba hozza, ezért sok esetben hajlik arra, hogy olyan döntéseket is meghozzon, ami többbe kerül vagy nehezebb út bejárását jelenti, mintha a másik irányba mennének” (Vállalat-1).

Többen is megfogalmazták, hogy mekkora szerepe van az edukációnak és a példamutatásnak, „mert, ha nem látják hasznát, akkor nem fognak kockázatot sem vállalni” (Vállalat-4) a vezetők, és „(a)z elején mindenképp felülről jövő szemléletváltással lehetséges, KKV-knál a vezető szemléletmódja erősen meghatározza, hogy érvényesülni tud-e ez vagy sem” (Vállalat-2). Az interjúalanyok egyetértettek, hogy „nagyon nagy szerepe van a vizuális kultúra oktatásának abban, hogy mi az, amit az ember elvár, mi az, amit hajlandó kiadni a kezéből” (Vállalat-1), hogy fontos lenne a képzés, „de első körben a képzésre való hajlandóság, mert nem elég elvégezni egy szakot, ha azt nem tekinti a sajátjának valaki” (Vállalat-8), ami arra utal, hogy önmagában az edukáció nem megoldás.

Következtetések

A termék- és szolgáltatásfejlesztési folyamatok újragondolása, a komplex vállalati, társadalmi és kulturális problémák megoldása érdekében a vállalatoknak interdiszciplináris válaszokat kell adniuk, ennek egyik eszköze napjainkban a designmenedzsment, amely a legsikeresebb (design led) vállalatok esetében áthatja az egész szervezetet. A designmenedzsment keretében több terület – így például az innováció, a technológia, a tervezés, a menedzsment, a kommunikáció és a marketing – összekapcsolódik annak érdekében, hogy a vállalat versenyelőnyt szerezzen a gazdasági, a társadalmi/kulturális és a környezeti tényezők tekintetében egyaránt.

Kutatásunk központi kérdése a designmenedzsment hazai alkalmazási sajátosságainak feltárására irányult. Az eredmények alapján látható, hogy a magas szinten működő designmenedzsment legfontosabb jellemzői a felhasználói élmény tervezése (UX design), a designgondolkodás (design thinking), a társadalmi érzékenység (social design), valamint a támogató vállalati kultúra. A legfelső lépcsőfokon elhelyezhető szervezeteknél a vállalati kultúra integráns része a designgondolkodás, amely egyaránt megjelenik vezetői, munkatársi és szervezeti folyamatok, megoldások szintjén is, hozzáadott értéket teremtve a különböző stakeholder-csoportok (például felhasználók, vevők, megrendelők) számára. A díjazott és elismert vállalatok közül többen összekapcsolódik a designszemlélet a társadalmi érzékenységgel, a szélesebb – nemcsak környezetvédelmi – értelemben vett fenntarthatósággal, ezek a szervezetek tudatosan keresik azokat a helyi, nemzeti és globális ügyeket, amelyek megoldásához hozzájárulhatnak, és ehhez alkalmazzák a design eszköztárát. A felhasználókra fókuszálás így egészül ki a felhasználók környezetére való érzékenységgel és megjelenik a social design szemlélet is.

Annak ellenére, hogy az általunk vizsgált vállalatok nagyobb része a designmenedzsment lépcső felsőbb szintjein helyezkedik el, vagyis a designmenedzsment a vállalati működés legfelső szintjén, a vállalati kultúrában integráltan is megjelenik, még e vállalkozások többségénél is hiányzik a designmenedzsment-célok és a hozzájuk rendelt KPI-mutatók meghatározása, ami mérhetővé tenné a design hozzáadott értékét. Bár számos kutatás bizonyítja, hogy a designmenedzsment hozzájárulhat a vállalatok piaci sikerének növekedéséhez (Hayes, 1990; Borja de Mozota, 2005; Best, 2006; Stevens, 2009), a designmenedzsment megvalósításának egyik fő akadálya továbbra is a költségtényező, amely a designmenedzsment előnyeivel kapcsolatos tudatosság növelésével (edukáció és jó gyakorlatok megismerése által) lenne leküzdhető. Így például a sikeres termékfejlesztések, kommunikációs projektek jó designmenedzsment gyakorlatainak bemutatása vállalati szinten, amelyek majd megjelenhetnek a vállalat tervezési-szervezési-irányítási folyamataiban és később a vállalati normák, a vállalati kultúra részét képezhetik. Ebben kiemelt szerepe volt hazánkban a Magyar Formatervezési és Design Menedzsment Díjaknak (a Magyar Formatervezési Tanáccsal kapcsolatos feladatok

ellátása 2024-től a Magyar Divat & Design Ügynökség feladatköre, és jelenleg a 2024-2025. évben a Magyar Formatervezési Díj és a Design Management Díj-pályázat meghirdetése szünetel). A költségtényezők mellett a tudás tényezők is kritikus elemei a designmenedzsment megvalósításának, hiszen egyrészt a gazdasági jellegű ismeretek hiánya erőteljesen megjelenik a designerképzésekben (Németh & Hlédik, 2018), másrészt az eredményeink alapján a vezetői képzésekben is szükség lenne nagyobb figyelmet szentelni a design strukturális szerepének, a designmenedzsment-ismereteknek, bár már találkozhatunk jó példákkal is ezeken a területeken. Utóbbira példa a már jelen és jövőbeli vezetők egyetemi kurzusaiban is megjelenő integrált problémamegoldási feladatok megoldása közgazdász, valamint esetenként különböző szakos (közgazdász, művész és terméktervező) hallgatók együttműködésével, amely keretében a közös gondolkodás révén a hallgatók elsajátíthatják a komplex problémamegoldást, a kreatív, interdiszciplináris gondolkodást és a designvezetést (Cosovan et al., 2018; Horváth et al., 2018). Eredményeink alapján feltételezhető, hogy ha a jó gyakorlatok megismerése és az oktatás találkozik egy nyitott hozzáállással, akkor a designszemlélet könnyebben tud terjedni és beépülni a vállalati gyakorlatba az erőforrás-igénye ellenére is.

Kutatási eredményeink értelmezésének korlátja, hogy a célzott mintavétel miatt a vizsgált (díjazott vagy elismert), többségében kis- és középvállalatoknál – az iparági sajátosságokat is figyelembe véve – magas szinten jelent meg a designmenedzsment alkalmazása. Érdeemes lenne azonban nagyobb méretű, iparágilag is jobban szegmentált vállalati minta vizsgálata, annak feltárására, hogy ezek hogyan tervezik a designtevékenységekhez szükséges forrásokat, milyen esetleges más akadályok jelennek meg esetükben a designmenedzsment alkalmazásában.

Összegzőképpen megállapíthatjuk, hogy a designszemlélet vállalati célokhoz és képességekhez való igazításának szükségességét bizonyítják a vizsgált vállalatoknál alkalmazott különféle designmenedzsment-stratégiák, a feltárt jó gyakorlatok, amelyek megjelennek a stakeholder számára magas hozzáadott értéket képviselő termékek fejlesztésétől a felhasználó-központú szolgáltatások tervezésig, az erős márkák létrehozásától az új, innovatív és fenntartható üzleti modellek kidolgozásáig.

Felhasznált irodalom

- Archer, L.B. (2011). A Place for Design in Management Education? In R. Cooper, S. Junginger & T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 260–275). Bloomsbury Academic.
<https://doi.org/10.5040/9781474294126>
- Berki-Süle M. (2018). Designipari termékek hatékony termékfejlesztés-menedzsmentje. In Józsa, L., Korcsmáros, E., & Seres Huszárik, E. (Eds.), *A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 804-815). Selye János Egyetem.

- Best, K. (2006). *Design Management: managing design strategy, process and implementation*. AVA Publishing SA.
<https://doi.org/10.5040/9781474223522>
- Bender-Salazar, R. (2023). Design Thinking as an Effective Method for Problem-Setting and Needfinding for Entrepreneurial Teams Addressing Wicked Problems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1-23.
<https://doi.org/10.1186/s13731-023-00291-2>
- Borja de Mozota, B. (2002). Design and Competitive Edge: A model for Design Management Excellence in European SMEs. *Design Management Journal*, 2(1), 88–103.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2002.tb00014.x>
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: using design to build brand value and corporate innovation*. Allworth Press.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2002.tb00014.x>
- Borja de Mozota, B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17(2), 44–53.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2006.tb00038.x>
- Borja de Mozota, B. (2010). A Theoretical Model for Design in Management Science: The Paradigm Shift in the Design Profession, from Management as a Constraint to Management Science as an Opportunity. *Design Management Journal*, 3(1), 30–37.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2008.tb00004.x>
- Borja de Mozota, B., & Wolff, F. (2019). Forty years of research in design management: A review of literature and directions for the future. *Strategic Design Research Journal*, 12(1), 4-26.
<https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.02>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Buur, J., & Matthews, B. (2008). Participatory Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 12(3), 255–273.
<https://doi.org/10.1142/S1363919608001996>
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. *Design Management Review*, 20(2), 46-55.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00007.x>
- Cooper, R., & Junginger, S. (2011). General Introduction: Design Management – A Reflection. In R. Cooper, S. Junginger, & T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 1-32), Bloomsbury Academic.
<https://doi.org/10.5040/9781474294126>
- Cooper, R., & Press, M. (1995). *The Design Agenda: a guide to successful design management*. John Wiley & Sons Ltd.
<https://doi.org/10.2307/1511736>
- Cosovan, A., Csordás, T., Horváth, D., Horváth, D., & Mitev, A. (2018). Tervezői helyzetek jelentősége a vezetőképésben: designkommunikáció és/vagy design thinking. In Józsa, L., Korcsmáros, E., & Seres Huszárik, E. (Eds.), *A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 902–914). Selye János Egyetem.
- Dunne, D. (2011). User-centred Design and Design-centred Business Schools. In R. Cooper, S. Junginger, & T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 128-143), Bloomsbury Academic.
<https://doi.org/10.5040/9781474294126>
- Farr, M. (1965). Design management. Why is it needed now? *Design Journal*, 200, 38-39.
<https://doi.org/10.5040/9781474294126.ch-002>
- Gorb, P. (1986). The business of design management. *Design Studies*, 7(2), 106–110.
[https://doi.org/10.1016/0142-694X\(86\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0142-694X(86)90023-2)
- Gorb, P. (Ed.) (1990). *Design Management: Papers from the London Business School*. Press of Architecture Design and Technology.
- Heskett, J., & Liu, X. (2012). Models of developing design capacity : perspective from China. In *Leading Innovation through Design, DMI International Research Conference* (pp. 224-237). DMI.
- Horváth, D., Cosovan, A., Horváth, D., & Lachin, N. (2018). Tanulás-munka interface. A valós idejű találkozások jelentősége a digitális oktatási környezetben. *Vezetéstudomány*, 49(12), 66-77.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.08>
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15.
<https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>
- Joziasse, F. (2011). Design leadership: Current limits and future opportunities. In R. Cooper, S. Junginger, & T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 398– 413), Bloomsbury Academic.
<https://doi.org/10.5040/9781474294126>
- Junginger, S. (2006). *Change in the making: Organizational change through human-centered product development* (Doctoral dissertation). Carnegie Mellon University.
- Kootstra, G. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices. An analysis of design management practices in Europe*. Design Management Europe (DME). <https://pdfs.semanticscholar.org/8a0e/cc8f3d8b4377d2c1519ef0b982e8e7845b8b.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789630597784>
- Laamanen, L. (2024). *Design Management Perspectives – Perspectives on Design Management from Finnish Organizations and Practitioners* (Master's Thesis). School of Arts, Architecture and Design, Aalto University.
- Lee, Y., & Joo, J. (2015). How a Design Executive Officer Can Craft an Organizational Culture. *Design Management Journal*, 10(1), 50-61.
<https://doi.org/10.1111/dmj.12022>
- Leonard-Barton. D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*. Harvard Business School Press.

- Lewis, A., Murphy, D., & Mougenot C. (2009). *Overview of Design Management Methodologies. ADMIRE report*. University of Wales Institute. <https://www.slideshare.net/slideshow/overview-of-design-management-methodologies/71069682&ved=2ahUKEw-jEofO455yVAXU6Rv4FHUPOJ-4QFnoECBkQA-Q&usg=AOvVaw3MCs65rJc1MXHRCNz8WCbj>
- Mahmoud-Jouini, S. B., Midler, C., & Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Projekt Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144-156. <https://doi.org/10.1002/pmj.21577>
- Moritz S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design.
- Németh, E., & Hlédik, E. (2018). Tervezői képzetek marketing- és menedzsment aspektusai. In Józsa, L., Korcsmáros, E., & Seres Huszárik, E. (Eds.). *A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 915–925). Selye János Egyetem.
- Nowacka, A., & Rzemieniak, M. (2022). The Impact of the VUCA Environment on the Digital Competences of Managers in the Power Industry. *Energies*, 15(1), 185-202. <https://doi.org/10.3390/en15010185>
- Peters, T. (1989). The Design Challenge. *Design Management Journal*, 1(1), 8–13. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1989.tb00511.x>
- Price, R., & Wrigley, C. (2015). Design and a Deep Customer Insight Approach to Innovation. *Journal of International Consumer Marketing*, 28(2), 1–14. <https://doi.org/10.1080/08961530.2015.1092405>
- Ramlau, U., & Melander, C. (2004). In Denmark, Design Tops the Agenda. *Design Management Journal*, 15(4), 48–54. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2004.tb00182.x>
- Stevens, J.S. (2009). *Design as a strategic resource – Design's contributions to competitive advantage aligned with strategy models* (Doctoral dissertation). University of Cambridge for the degree of Doctor of Philosophy.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is service design thinking*. BIS Publishers.
- Storvang, P., Jensen, S., & Christensen, P.R. (2014). Innovation through Design: A Framework for Design Capacity in a Danish Context. *Design Management Journal*, 9(1), 9-22. <https://doi.org/10.1111/dmj.12006>
- Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala. (2023, Nov 28). *Design Management Díj*. <https://hipo.gov.hu/hu/testuletek/mft/nemzeti-dijak-osztondijak/design-management-dij>
- The Design Management Institute (dmi). (2016). *The Value of Design*. <https://www.dmi.org/page/DesignValue>
- Topalian, A. (1986). The Documentation of Corporate Approaches to Design Management to Share Experience and Improve Performance. *Engineering Management International*, 4(1), 51–60. [https://doi.org/10.1016/0167-5419\(86\)90007-4](https://doi.org/10.1016/0167-5419(86)90007-4)
- Tromp, N. (2013). *Social Design – How products and services can help us act in ways that benefit society* (Doctoral dissertation). Delft University of Technology.
- Turner, R., & Topalian, A. (2002, July). Core responsibilities of design leaders in commercially demanding environments. In *Inaugural Session Design Leadership Forum* (Vol. 12).
- Verganti, R. (2008). Design, Meanings, and Radical Innovation: A Meta Model and a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 436-456. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00313.x>