

# Tettre kész ügyfélmegértés

## *Tanulmány a tervezői szemléletmód alkalmazásának lehetőségéről az értékajánlat-tervezésben*

Tóth Tímea Mónika

Mito Next, Budapest, Magyarország  
E-mail: timeamonikatoth@icloud.com

Beérkezett: 2022. szeptember 1.; elfogadva: 2022. december 12.

### Összefoglalás

Ez a tanulmány – a doktori kutatómunka részeként – egy módszertani kísérletet felhasználva mutatja be a tervezői szemléletmód (design thinking) üzleti gyakorlatba ültetésének lehetőségét az értékajánlat-tervezésben. Az empirikus vizsgálat olyan támogató metódus kidolgozására irányul, amely lehetővé teszi a növekvő mértékben diverzifikált ügyféligenyek személyre szabott kiszolgálását, különös figyelemmel a fogyasztói magatartás kontextuális megértésének módszerére. Az alkalmazhatóságot jelentősen befolyásoló aspektusok elméleti áttekintése után a tanulmány ismerteti a szokásos megközelítést, valamint annak hátrányait, majd vázolja az új módszer folyamatát, az eddig elért eredményeket és a hozzájuk kapcsolódó következtetéseket, továbbá a jövőben tervezett lépéseket.

**Kulcsszavak:** tervezői szemléletmód, kontextuális ügyfélmegértés, értékajánlat-tervezés, perszonalizáció, adatalapú empátia

### Actionable consumer empathy

Tímea Mónika Tóth

Mito Next, Budapest, Hungary

### Summary

This study – as part of a bigger research study – uses a methodological experiment to present the possibility of putting design thinking into business practice in value proposition design. One of the goals of the design methods applied in the business environment is to explore solutions that satisfy diversifying customer needs. In order to create these innovative value propositions (products, services and systems), enterprises require an integrative, holistic vision, systems thinking and an experimental, creative spirit. Design thinking, a creative problem-solving methodology that integrates customer, business and technological aspects, can provide practical support in this regard.

In Hungary, the number of attempts to adapt design approaches to the value proposition design processes of large service companies is not very high, and not yet been investigated in the scientific context. The analysis of relevant cases is made possible only by participating in the projects. The empirical investigation is aimed at the development of a support method that enables the personalized service of increasingly diversified customer needs, with particular attention to the method of contextual understanding of consumer behavior. After a theoretical overview of the aspects that significantly affect applicability, the study describes the usual approach and its shortcomings, then outlines the process of the new method of actionable consumer empathy, the results achieved so far and the conclusions related to them, as well as the planned steps in the future.

Notwithstanding the level of design maturity defines whether a company is successful in monetizing design value on the long run, businesses often stop at using design methodologies in superficial ways just to seem innovative. This study discusses the factors that determine the success of applicability, such as (1) the transformation of the innovation environment, (2) the change in the nature of the problems, (3) the complexity of consumer decision-making, (4) the connection between design maturity and business benefit, (5) the technological development of data-based customer understanding support, and (6) consideration of legal restrictions and security compliance in exploiting personalization opportunities.

The study also investigates what are the similarities and the substantial difference between the segment and the persona approach, describes the common misconceptions around how to build personas and why the persona approach provides better insights to understand the consumer behavior.

**Keywords:** design thinking, contextual understanding of consumer behavior, value proposition design, personalization, data-based empathy

## Előszó

Tóth Tímea Mónika kutatói tevékenysége a projekt futam-ideje alatt három dimenzióban értékelhető markánsan: egyfelől (1) a megkerülhetetlen primer alapkutatások, másodsorban (2) a tudástranzszer, illetve az oktatás különféle formái, harmadrészt (3) pedig az üzleti partnerrel vitt konkrét tervezői feladatokkal kapcsolatban.

(1) A primer forráskutatás fő fókuszának az adatalapú empátia eddig kevésbé kutatott, friss területe bizonyult, együtt többek között a design-automatizáció, a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás, a döntéshozatali pszichológia, az információbőség okozta zavarok, illetve a pszichometria szerteágazó kérdéseivel.

(2) A projektnek kezdettől fogva súlypontjába került a felsőfokú oktatás, köszönhetően a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem KFI-kurzusai nyújtotta ideális feltételeknek. Ebben a kontextusban a MOME mesterszakos hallgatóinak interdiszciplináris csapatával dolgozhatott KDP ösztöndíjas kutatónk, ezzel egyrészt azonnal tesztelve saját experimentális elképzeléseit, hipotéziseit; másfelől pedig olyan témákkal ismertette meg hallgatóságát, amelyek eddig az egyetem profiljából fájón hiányoztak. Az oktatás ilyen értelemben annak a szakmai disszeminációnak a tipikus esete, amelyek főként praxisközeli formában valósul meg.

(3) A tervezési projektek eredményeit illetően trilaterális teamünk hamar realizálta, hogy a gyakorlati hasznosulás feltett szándékunk ellenére sem a klasszikus akadémiai fórumokon keresztül születhet meg.

*dr. Szentpéteri Márton*  
témavezető

A Mito Next nagyvállalati ügyfélkörének innovációs kezdeményezéseiben egyre nagyobb fókuszot kap az ügyfélközpontú gondolkodás, amit változatos eszközökkel és módszerekkel (pl. design thinking, agilis módszerek, adatvezérelt, prediktív, automatizált ügyfél folyamatok) igyekeznek maguk is gyakorlatba ültetni. Kiemelten fontosnak tartom, hogy ezen az úton tereljük ügyfeleinket, és széles spektrumon támogassuk őket a design módszertanok oktatásától a koncepcionális tervezésen át az implementációig, hiszen ez számunkra is versenylőnyt jelent az ügynökségi piacon.

Együttműködésünk Tímeával is ebből az erős értékajánlat koncepcióból indult ki, melynek keretében segítünk összehangolni a tudományos design elméletet a gyakorlati. Ezeket aztán a kutatásba vont projekteknél kipróbáljuk, és közösen pivotálunk a tanulságok mentén: kialakítva ezzel egy iteratív tanulási ciklust a gyakorlat – elmélet – jobb gyakorlat – újabb elmélet – eredményes gyakorlat kölcsönös egymásra hatásával. A kollaboratív munka legsikeresebb motívumának tartom az adatvezérelt vásárlói lojalitás programokkal kapcsolatos vizsgálódásaink eredményeit. Projektjeinkben mind a tervezés során, mind az implementáció előkészítésében sikerült lerakni a perszonalizációra építő, ügyfélközpontú megoldások alapjait úgy, hogy mindeközben nem tévesztettük szem elől az adatok gyűjtése és felhasználása során a jogszerű, biztonságos és transzparens működés követelményeit.

*Herczeg Noémi*  
vállalati szakértő

## Bevezetés

A felgyorsult technológiai fejlődés következtében volatilis, bizonytalan, összetett és ellentmondásos természetű, azaz VUCA-világ (Bennis–Nanus 1985; Barber 1992; Baran 2017) alakult ki, amelyben a gazdaság szereplői egyre gyakrabban találkozhatnak nehezen interpretálható kihívásokkal vagy egyedi fogyasztói igényekkel. A vállalatok profitmaximalizálási törekvései (a várakozások piaca) és a korábban nem tapasztalt mértékben diverzifikált vásárlói igényeknek való megfelelés (a valódi piac) között egyre nyilvánvalóbban mutatkozik meg az a konfliktus, amelyet a megbízó-ügynök elmélet (Jensen–Meckling 1976) nyomán Roger Martin (Watkinson 2012) *Fixing the Game: What Capitalism Can Learn from the NFL* (2011) című könyvében a fogyasztói kapcsolat krízisével hoz összefüggésbe. Ez pedig nem más, mint a fogyasztótól való eltávolodás a gazdasági értékteremtés során: miközben a vállalat vezetői a részvényesi érdekeket biztosító ösztönző rendszereken keresztül abban motiválták, hogy a tulajdonosok számára rövid távon garantálják az elvárt profitnövekményt, addig a fogyasztói igények, problémák megértése és validálása, valamint a kielégítő megoldást nyújtó, ámde lassabban megtérülő technológiai képességfejlesztés háttérbe szorul a pénzügyi prioritásokkal szemben (Tóth 2022).

A Reon Brand és Simona Rocchi által megfogalmazott (Brand–Rocchi 2011) – az értékteremtés paradigmaváltásain alapuló – üzleti transzformációs modell szerint radikális működésbeli és szemléletmódbeli változások szükségesek ahhoz, hogy a tudásgazdaság korában lépést lehessen tartani a változás exponenciális mértékével az üzletileg elvárt növekedés fenntartása érdekében. A paradigmaváltáshoz való alkalmazkodásban és az engedetlen (wicked) problémák (Rittel–Webber 1973) megoldásában egyaránt szükség van integratív, holisztikus látásmódra, rendszergondolkodásra és kísérletező, kreatív szellemre. A tervezői szemléletmód (design thinking) az ügyfél-, az üzleti és a technológiai szempontokat integráló, kreatív problémamegoldási módszertana épp ebben nyújt gyakorlati támogatást.

Az üzleti környezetben alkalmazott design módszerek egyik célja a diverzifikált ügyféligenyeket kielégítő megoldások feltárása. Ezeknek az innovatív értékajánlatoknak (termékeknek, szolgáltatásoknak és rendszereknek) a létrehozása érdekében a tervezői szemléletmód az ügyfél fókuszú multidiszciplináris együttműködéssel és iteratív fejlesztéssel ötvözi. Plattner, Meinel és Leifer interpretációja szerint (Plattner–Meinel–Leifer 2011) a tervezői szemléletmód egy viselkedés- és értékrendszer létrehozásáról, valamint adaptív használatáról szól, amely cél szöges ellentétben áll azzal a domináns diszciplináris modellel (bár kiegészíti azt), amely a tudásanyag létrehozásán és érvényesítésén alapul.

Magyarországon a tervezői szemléletmód üzleti adaptálására tett kontrollált kísérleteinek száma a szolgáltatató nagyvállalatok értékajánlat-tervezési folyamataiban nem

számottevő, tudományos dokumentációja pedig nem elérhető. Jelen tanulmány a tudományos kontextusban még nem vizsgált kérdésekre fókuszál. A releváns esetek tanulmányozását kizárólag a projektekben való közreműködés teszi lehetővé. Olyan módszerek alkalmazási lehetőségét vizsgálom, amelyek ellensúlyozhatják a változó piaci igények által gyakorolt időnyomást (pl. adatrendszerek segítségével), és számszerűsíthető érvekkel nagyobb támogatottságot képesek szerezni a humánorientált design megközelítés priorizálásában a pénzügyi szemléletmód keretein belül (Tóth 2022).

A tanulmány célja, hogy a doktori kutatómunka releváns összefüggéseivel együtt bemutassa a tervezői szemléletmód adaptálási lehetőségét az értékajánlat-tervezést támogató ügyfélmegértés gyakorlatának kialakításában, egy szolgáltató nagyvállalat esetét felhasználva.

A tanulmány a következőképpen épül fel. A problémátér vizsgálatában ismertetem a sikeres alkalmazást befolyásoló tényezőket a velük összefüggő következtetésekkel együtt, továbbá tárgyalom az ügyfélfókuszú üzleti attitűdöt és empatikus üzleti döntéshozatalt támogató technológiai vonatkozásokat. Ehhez kapcsolódóan érintem az adatvédelmi aspektust, mint az etikus design és az adatvédelmi megfelelés szemponyjából felmerülő kérdést, ugyanakkor biztonságtudományi vizsgálatot ezzel kapcsolatban nem végzek, mert az nem célja sem a tanulmánynak, sem a doktori kutatásnak. Ezután bemutatom az értékajánlat-tervezési folyamatban már alkalmazott módszereket, majd kifejtem az új módszertani megközelítést, amelyet a tervezői szemléletmód ihletett. Végül összefoglalom a főbb eredményeket, valamint a jövőbeni kutatási lépéseket.

Az okfejtés során nem teszek különbséget fogyasztó, vásárló, ügyfél és felhasználó között. Ezeket a megnevezéseket a tanulmány keretei között szinonimaként használom a „vevői szerepkör” (akinek a problémáira a termékek és szolgáltatások megoldást jelentenek) reprezentálására (Tóth 2022). Hasonlóképpen szinonimaként használom a design thinking fogalmának magyar megnevezésére a tervezői szemléletmód, tervezői gondolkodásmód, emberközpontú design megközelítés fogalmakat. Ebben a tanulmányban probléma alatt elsősorban azokat a fogyasztói igényeket értem, amelyekre az értékajánlatok (termékek, szolgáltatások) megoldást adnak, pl. szükségleteinket és vágyainkat ki tudjuk elégíteni általuk.

## A problémátér vizsgálata

A tervezői szemléletmód értékajánlat-tervezésben történő alkalmazhatóságának a kutatása során – számos aspektus vizsgálatát követően – a projektmunkákban szerzett tapasztalatokból kiindulva redukáltam a gyakorlatba ültetés sikerességét befolyásoló szempontok körét, elsősorban a szolgáltatással foglalkozó nagyvállalatok kontextusában. Ezek a kihívást jelentő tényezők a következők: (1) az innovációs környezet átalakulása, (2) a

problémák természetének változása, (3) a fogyasztói döntéshozatal komplexitása, (4) a design érettség és az üzleti haszon összefüggése, (5) az adatalapú ügyfélmegértés technológiai támogatása, valamint (6) a jogi korlátok és a biztonsági megfelelés figyelembevétele a perszonalizációs lehetőségek kiaknázásában. A tanulmány következő egységeiben ezeket az aspektusokat fejtem ki röviden.

### *Az innovációs környezet átalakulása (1)*

A szociokulturális átalakulás nyomán a versenyszférában is megjelent az értékteremtés gazdasági paradigmaváltozásaihoz (Brand–Rocchi 2011) való alkalmazkodás igénye. Ez azt indukálja, hogy a növekedés és a versenyelőny megtartása/megszerzése érdekében a nagyvállalatok gyorsabb és innovatívabb munkaszervezési és fejlesztési metódusokat kezdenek alkalmazni, hogy a változó ügyféligényekre releváns módon és rövidebb idő alatt tudjanak reagálni. Ennek gyakori megnyilvánulási formája az agilis szervezeti átalakulás, valamint ritkábban az ehhez társuló tervezői szemléletmód és szolgáltatástervezés módszereinek az integrálása a szolgáltatás- és termékfejlesztés meglévő folyamataiba. Habár az új megközelítések adaptálása önmagában is hozhat pozitív fordulatot az ügyféligények megfelelőbb kiszolgálásában, az ügyfélmegértés mozgósíthatóvá tétele nélkül üzletmenetet érintő áttörés csak véletlenszerűen következik be. Ennek oka, hogy a legtöbb nagyvállalat hajlamos arra, hogy a változáshoz való alkalmazkodás során adaptálja az új paradigma technológiáit és módszereit, de jövőbeni stratégiáit és innovációs terveit továbbra is a meglévő – gyakran elavult – keretrendszerek alapján hozza létre. A tradicionális nagyvállalati szervezet a kiszámíthatóság és a kontroll elvesztésétől való félelmében tehát csak látszólagos kultúraváltást enged meg: például bevezeti az agilis működéshez tartozó ceremóniákat, de figyelmen kívül hagyja a szemléletmód szükségszerű megváltoztatását. Alkalmazni kezdi a design módszerek üzleti gondolkodással is értelmezhető elemeit, de belekényszeríti azokat a megszokott silós működésbe és lineáris folyamatokba, amelyek természetüknél fogva ellentétesek a tervezői szemléletmódra jellemző rendszerben gondolkodással és iteratív megközelítéssel. Az új módszereket tehát a régi felfogással párosítva a nagyvállalat hiába próbálkozik a bizonytalan kimenetelű üzleti kihívásokra releváns módon válaszolni, valójában csak egy „innovációs színházat” (Hendrix, idézi Schwab 2018) kezd működtetni.

### *A problémák természetének változása (2)*

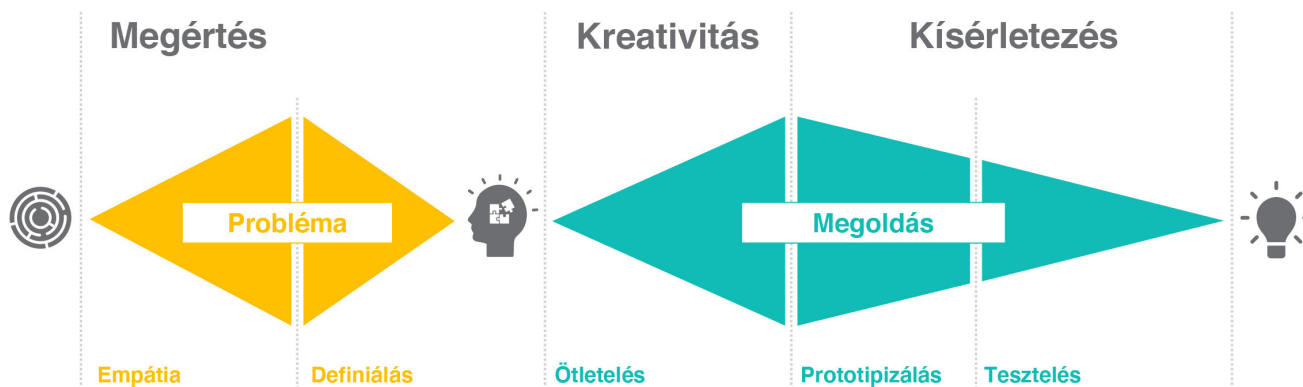
A szociokulturális változás és az információmennyiség exponenciális növekedése következtében nemcsak az innovációs környezet alakult át, hanem az értékteremtés alapját képező problémák természete is megváltozott. Tisztában kell lennünk azzal, hogy a problémáknak különféle (egyszerű, komplex és engedetlen – Rittel-

Webber 1973) formái léteznek üzleti keretek között is, és a megoldásukhoz eltérő módszerek használata szükséges. Az egyszerű problémák esetében könnyen tudjuk azonosítani magát a problémát, és a megoldás is kézenfekvő: nem igényelnek folyamatokat, hanem formulákkal, megoldási receptekkel egyszerűen meg lehet szüntetni őket. A komplex problémák viszont kontextusfüggőek, rendkívül összetettek és szövevényesek: sok kapcsolódási vagy függőségi pont jellemzi őket. Megoldásuk szisztematikus megközelítést, analitikus és logikus szemléletmódot igényel, valamint deduktív érvelést és reduktív folyamatot. Bonyolultak ugyan, de összeilleszthetők, mint egy kirakós játék. A komplex problémák azok, amelyeknek a megoldására egy nagyvállalat leginkább felkészült és tapasztalt. Ennek a problémaformának az elterjedt megoldási módja az ún. vízésés-modell, amely nem jelent mást, mint hogy egy projekt során meghatározott szekvenciákat követve, lineáris úton jutnak el a problémától a megoldási pontig, majd a megvalósításig.

A kihívások új keletű formáját képviselik a már hivatkozott engedetlen problémák (Rittel-Webber 1973). Ezek nem a komplex problémák még komplikáltabb variánsai, hanem természetükben lényegesen eltérő: nehezen megfogható, képlékeny problémák. Kreatív szemléletmódot igényelnek, és annak az elfogadását, hogy szokásos értelemben véve sem definiálni, sem megoldani nem lehet őket. Egy engedetlen probléma esetében már nem az a kihívás, hogy a kiinduló helyzetből meg lehessen találni a célállomásba való jutás legjobb módját, hanem hogy exploratív módon egyáltalán körülhatárolható legyen a folyamatosan változó problématerület, és ehhez illeszkedő megoldási alternatívákat tervezzenek meg. A kreatív megközelítés nemcsak új módszereket, hanem alapjaiban más, leginkább a megszokottal ellentétes gondolkodásmódot jelent. Ebben a problématerületben egészen más játékszabályok érvényesek: a megoldás helyett az alkotás, az elemzés helyett a cselekvés, a kontrollálhatóság helyett a játékoság, a válaszok helyett kérdések, az észérvek helyett az intuíciók, a tények helyett érzések, az

egyeztetés helyett az együttműködés, a dolgok mibenléte helyett a dolgok jelentése, a végrehajtás helyett pedig az iteratív kísérletezés jellemzi ezt a problémátípust. Önálló elemzéssel nem tudjuk már megérteni az engedetlen problémák körül kialakult helyzetet. Kollaboratív problémamegoldásra van szükség, és kreativitásra. Ez azért lényeges aspektus, mert a megoldás maga is részévé válik a probléma megértésének. A tesztelek útján megszerzett tapasztalat visszahat rá és formálja azt. Az engedetlen problémák megoldásához tehát integratív, holisztikus gondolkodásmóddal és kísérletező szellemmel érdemes közelíteni, mint amilyen a tervezői gondolkodás módszertana is. Az 1. ábra a tervezői szemléletmód szemantikusan ábrázolását mutatja be. Habár a tervezési folyamat szakaszait lezáró mérföldkövek bizonyos szintig egymásra épülnek és egyfajta szekvenciát követnek, ez a megközelítés korántsem lineáris. A valóságban a problématerület és a megoldási tér szakaszai iteratív módon folyamatos interakcióban vannak, visszahatnak egymásra és a kísérletező tanulás eredményeképpen újabb tervezési ciklusokat indítanak el mindaddig, amíg a problémához legjobban illeszkedő megoldásra nem jutnak. A folyamatnak azonban még ekkor sincs vége. Az értékajánlat javítására való igény visszatérő motívum marad a nyomon követés során is, és további fejlesztési folyamatokat indukál.

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



1. ábra

A tervezői szemléletmód keretrendszere

Forrás: nyílt forrású tudás felhasználásával saját szerkesztés

### *A fogyasztói döntéshozatal komplexitása (3)*

Az igények sokféleségével, a problémák megoldására létrehozott számtalan alternatívával, valamint az ezekhez kapcsolódó információbővítéssel összefüggésben tehát korábban nem látott mértékű komplexitás van jelen a fogyasztói döntéshozatalban és a nagyvállalatok szokásos működésében egyaránt. A már említett VUCA-világban gyors adaptációra van szükség. Egyre több impulzus éri a fogyasztókat a mindennapokban: a vásárlási döntéseket is beleértve becslések szerint egy ember napi 35 ezer döntést hoz meg (Leach 2018). Képtelenség lenne feltételezni is, hogy ezeket mind az agyuk tudatos részével viszik véghez, ezért egyre nagyobb szerephez jutnak a heurisztikák és a tudattalan agyműködés. Will Leach alkalmazott viselkedéstudományi megközelítésében ezt a jelenséget elsődleges és másodlagos rendszer működésének írja le (Leach 2018), amelyben az elsődleges rendszer felelős azért, hogyan kellene éreznünk, a másodlagos pedig azért, hogy mit kellene csinálnunk. Kutatásai és megfigyelései alapján arra a következtetésre jut, hogy az emberek korántsem gondolkodnak annyit, mint vélik, sőt a preferenciáik sem olyan stabilak, mint azt feltételezik, mert a döntésükre jelentős hatást gyakorol az adott pillanatra jellemző mentális állapot és érzelmi hangulat. Ennek eredménye, hogy végső soron irracionálisnak tekinthető döntéseket hoznak meg, mert másképp cselekszenek, mint amit tudatos preferenciáik diktálnának. Leach (2018) ezzel a gondolatmenettel egy aktuális marketingproblémára mutat rá, amelynek alapfeltevése, hogy a kognitív torzítás miatt klasszikus piackutatási módszerekkel nem lehetséges a fogyasztói döntéshozatalt pontosan megérteni, és ez alapján a jövőbe vetíteni egy sikeres marketingstratégiát és akciótervet. Helyette a viselkedés tervezésének gyakorlati alkalmazását javasolja a valós üzleti problémák megoldása során. A viselkedés tervezése Leach interpretálásában az a folyamat, amelynek során az ideg- és viselkedéstudományok legfrissebb felismeréseit alkalmazzák a fogyasztói interakciók tervezésére azzal a céllal, hogy a fogyasztói magatartást pszichés alapon befolyásolják. A döntéshozatal körülményeit Leach szerint négy faktor befolyásolja: a lokáció, a jelen lévő emberek, az érzések (fiziológiai és pszichés érzetek) és a mentális modellek. A kutatásokat emiatt szerinte in situ kell végrehajtani. Nem elég egy fókuszcsoporthoz összehívni, hanem olyan körülményeket kell teremteni a kutatás során, amilyen kontextusban a vizsgált döntéshozatal a valóságban történne. Így kerülhet közelebb egy nagyvállalat az empátia kialakításához, amely a fogyasztónak mint embernek a megértése révén közelebb vihet ahhoz, hogy az üzleti megoldás egyrészt értéket tudjon teremteni az embereknek, másrészt pedig gazdasági hasznot az üzleti vállalkozásnak.

### *A design érettség és az üzleti haszon összefüggése (4)*

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

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

### *Az adataalapú ügyfélmegértés technológiai támogatása (5)*

A design és az üzleti/pénzügyi szemlélet harmonizálásának további hátráltatója, hogy a probléma és ezzel kapcsolatban a fogyasztók viselkedésének megértése egy időigényes, komplex folyamat, amelyre a legtöbb nagyvállalat csak komoly erőfeszítések árán tud elég időt, kutató, elemző emberi és anyagi erőforrást allokálni. Erre viszont kivételes esetben, pl. egy kiemelt stratégiai fon-

tosságú projekt kapcsán kerülhet sor. Megoldások születnek akkor is, ha valójában nem nyert bizonyítást, hogy valós ügyféligényekre válaszolnak-e egy új értékajánlat piacra vezetésével. Egyszerűen gyors eredményekre van szükségük. A legjobb megoldás megtalálásának viszont előfeltétele a probléma megértése, tehát a megismerés folyamatát facilitálni kell annak érdekében, hogy a piacról érkező perszonalizációs igényre releváns innovációs választ tudjanak adni a nagyvállalatok.

Üzleti területen, különösen a szolgáltató cégeknél, nagyon sok információ keletkezik az ügyfelekről: készülnek piackutatási jelentések és adatelemzések. Különböző adatrendszerek tárolják a tranzakcionális és ügyfélkapcsolati eseményeket, illetve a digitális térben is nyoma marad a legtöbb aktivitásnak, például, hogy milyen oldalakat látogattak meg és ott milyen tartalmakat „fogyasztottak” az ügyfelek. Analitikai módszerek segítségével a gyűjtött adatokból rálátást lehet nyerni az ügyfelek viselkedésének elszeparált mozzanataira, átfogó megértésre jutni azonban adatintegráció nélkül csak számos feltételezés útján lehetséges. A forrásadatok a nagyvállalatoknál jellemzően ún. adatsíkokban tárolódnak, amelyek között általában nem, vagy nehezen lehet közvetlen kapcsolatot teremteni. Az adatkapcsolat hiánya miatt a szokásos marketinggyakorlat rendszerint nem mutat túl a megszemélyesítésen (az ügyfél nevére szóló üzenet) és az egyszerű logikákat követő szegmentált kommunikáción. A tényleges személyre szabhatóság lehetőségét integrált adatökoszisztémák megtervezésével és a napi üzleti rutinba történő bevezetésével, valós idejű döntéstámogatással lehetne kiaknázni. Ehhez egységes mérési stratégia, az említett adatintegráció és egyesített ügyfélprofil (a vásárlói individuumból különböző adatforrásokból származó adatainak egyetlen helyen, egy profilban történő összekapcsolása) szükséges. Enélkül nem lehet megérteni egyéni szinten a fogyasztók adott termékkel, szolgáltatással kapcsolatos viselkedését, motivációit és problémáit. Azaz a nagyvállalat fejlesztőcsapatainak és döntéshozóinak nincs naprakész rálátása a vásárlási döntéshozatal meghatározó kontextuális viselkedésmintákra, amelyek lehetővé tennék, hogy a valóban létező ügyfélproblémák megértésén keresztül perszonalizált értékajánlatokat tervezzenek, ezáltal pedig elkerüljék az önmagáért való innovációt, amely valós piaci igény hiányában kis valószínűséggel térül meg. Az integrált adatökoszisztémák kialakításához a nagyvállalatok jellemzően amiatt nem – vagy csak számottevő erőfeszítések útján – tudnak eljutni, mert ehhez vállalati szintű közös célokra, felhatalmazásra, definiált felelősségi körökre és teljesítménymutatókra, illetve egységes mérési rendszerre és stratégiára volna szükség a silós megközelítés helyett. Ezzel szemben az adatok felhasználására sok esetben csak funkcionkénti (pl. marketing, értékesítés, ügyfélszolgálat, technológia) és csatornánkénti (pl. telefonos ügyfélszolgálat, értékesítési pont, weboldal, applikáció, chatbot) tervek léteznek, amelyeket gyakran egymásnak ellentmondó célok alapján implementálnak.

### *A jogi korlátok és a biztonsági megfelelés figyelembevétele a perszonalizációs lehetőségek kiaknázásában (6)*

Mint már kifejtettem, az ügyfélközpontú innovációban meghatározó szerepe van az emberi tényezők megismerésének az érintett probléma feltárásával és megértésével (kontextuális megközelítés) kapcsolatban. Ezt a célt szolgálja az ügyfelek tranzakcionális és viselkedési adatainak az elemzése, az empátia adatokkal való támogatása, melynek kapcsán azonnal felmerül ezeknek az adatoknak az etikus kezelése, a megfelelő tájékoztatás és az üzleti célokra való felhasználás szabályozói keretrendszere.

2018. május óta kötelező az EU tagállamokban élő állampolgárok digitálisan kezelt adataival kapcsolatos rendelkezések alkalmazása az Európai Parlament és az Európai Tanács 2016. április 27-ei 2016/679 rendelete, vagyis az általános adatvédelmi rendelet (GDPR – General Data Protection Regulation) alapján. A GDPR fontos lépést jelent a természetes személyek adatvédelmi jogainak tisztázásában és érvényesítésében. A GDPR szerint személyes adatnak minősül minden olyan információ, amely egy azonosított vagy azonosítható természetes személyre vonatkozik. Az azonosítás lehet közvetlen (például a név alapján) vagy közvetett (vagyis olyan információk alapján, amelyekből nyilvánvaló, hogy kire vonatkoznak az adatok). A GDPR egyértelműen kimondja, hogy a személyes adatok fogalma kiterjed az online azonosítókra (például az IP-címekre és a mobil eszközök azonosítóira), a digitális identitásra és a helymeghatározási adatokra is, amelyeket a GDPR szerint a személyes adatok egyéb alkategóriáival (pl. a nemzetiségi hovatartozásra, az egészségi állapotra vonatkozó személyes adatokkal) együtt bizalmas személyes adatként kell kezelni. A bizalmas személyes adatokat fokozottan kell védeni, és általában csak az érintett kifejezett beleegyezésével szabad kezelni. A GDPR megköveteli, hogy a vállalatok megfelelő óvintézkedéseket tegyenek az illetéktelen hozzáférés vagy közzététel megakadályozására, és értesítsék az érintetteket egy esetleges biztonsági incidens esetén.

Az adatvédelemmel kapcsolatos reform az Európai Unióban egyszerre kedvez az ügyfélközpontúságnak, és szab gátat neki. A szabályozás értelmében az ügyfél hozzájárulhat ahhoz, hogy a szolgáltató az adatait kezelje és konkrét célra felhasználja azokat. Például, a szolgáltatás minőségének javítása érdekében megfigyelje a felhasználói szokásokat vagy személyre szabott ajánlatokat, hírleveleket küldjön ki. Pozitív változás, hogy az ügyfél a szolgáltatóval szemben nagyobb kontrollt kap. Ugyanakkor éket is üt a szolgáltató és az ügyfél közé, mert – még ha tisztában is van a szolgáltató azzal, hogy a különféle adatrendszereiben milyen adatokat gyűjt az ügyfeleiről – előre definiált célok nélkül, tervezés hiányában ezeket az adatokat nem tudja üzletileg hasznosítani, azaz ügyfélmegértésre vagy az ügyfél érdekében is álló per-

szonalizációra használni – az adatalapú empátiát megalapozni.

A kutatási területemet érintő adatvédelmi szempontoknak való megfelelés releváns aspektusai az üzlet által meghatározott irányelvek és célok, valamint az integrált adat-ökoszisztémák kialakítása. Ezek teszik lehetővé, hogy az ügyfél hozzájárulásával a szolgáltatási élmény személyre szabható legyen. Az összekapcsolt eszközök és szolgáltatások tehát értékes adatokat biztosítanak a vállalatoknak az emberekről, amelyek nyomán több lehetőség adódik a szolgáltatások személyre szabására, és új üzleti modellek kialakítására, miközben fennáll az adatvagyonnal való visszaélés kockázata is.

A felhasználói szokások elemzésében egyre nagyobb szerep jut a gépi tanulásnak, a mesterséges intelligencia alkalmazásának. Ily módon a technológia képes egyrészt támogatni a naprakész tudásból táplálkozó, adatalapú empatikus üzleti döntéshozatal lehetőségét, másrészt pedig kísértésbe vinni a profitmaximalizálásra törekvő nagyvállalatokat pl. haszonnövelő célfüggvények alkalmazásával, vagy az adatok harmadik fél számára történő értékesítésével. Veszélyt jelenthetnek mindemellett a *Leach (2018)* által ösztönzött viselkedéstervezési megközelítések is – ha manipulatív szándékkal használják őket –, mert általuk anélkül lehet formálni az emberek viselkedését, hogy ennek ők tudatában lennének. Erre példa a 2018-ban kirobbant Cambridge Analytica botrány is, amikor a Facebook-felhasználókról gyűjtött adatok felhasználásával profilozni és befolyásolni tudták a kampányokkal megcélzott emberek viselkedését (*Confessore 2018*). Felmerül tehát a kérdés, hogy az etikus design szemszögéből hol van az a határ, amely még az ügyfél kényelmét szolgáló, kontrollálható és elfogadható személyre szabásnak tekinthető, és mikortól lehet azt mondani, hogy egy szolgáltató belép egy fogyasztó „intim szférájába”. Az általam vizsgált nagyvállalatok esetében ez utóbbinak a kockázata ma még alacsony, mert a technológiai óriásokkal (pl. Google és Facebook) szemben – akiknek ehhez minden technológiai feltétel adott – náluk még a fogyasztó igényeit és kényelmét szolgáló keretrendszerek sem állnak maradéktalanul rendelkezésre.

Üzleti szemmel tehát nehéz egyensúlyt találni a jogi követelményeknek való megfelelés és az ügyfélközpontú szemléletmód között, viszont ki lehet alakítani egy konszenzusos megoldást is, amelyeknek mindenki – a vállalat és az ügyfél is – nyertese lehet. A személyes adatok felhasználásához és az ügyfélprofilozáshoz való hozzájárulás kérdése a bizalom kérdése is. A felhasználók szívesen osztják meg az általuk preferált vállalatokkal az adataikat, mert az ő érdekük is, hogy nekik szóló üzeneteket, személyre szabott ajánlatokat kapjanak. Olyanokat, amelyek valóban érdeklik őket, amelyekkel időt tudnak spórolni, amik miatt úgy érezhetik, hogy a márka vagy a vállalat ismeri és megbecsüli őket. Így tud megvalósulni az adatalapú empátia, az ügyfélközpontú döntéshozatal, a tény-

leges perszonalizáció és vele együtt akár a vásárlói lojalitás.

Az alkalmazhatóság aspektusainak elméleti áttekintése után a következőkben az ügyfélmegértés szokásos módszerét és hiányosságait ismertetem a vizsgált szolgáltató nagyvállalat esete alapján.

### *Az ügyfélmegértés szokásos módszerei*

Az ügyfelek megértésének gerincét az értékajánlat-tervezés során elsősorban a klasszikus vásárlói (demográfiai, motiváció- vagy értékalapú, esetleg használati és attitűd szempontokat kombináló) szegmenskutatások, illetve a saját adatbázison történő felmérések és tranzakcionális ügyfeladatok elemzése jelenti. A klasszikus módszer hátránya, hogy nélkülözi a helyzetfüggő elemeket, illetve nem veszi figyelembe a viselkedési mintákat és mentális modelleket, amelyek valójában vezérlik a fogyasztói döntéshozatalt (*Leach 2018*). A marketingszegmentáció a piaci igény felmérésére alkalmas, arra viszont nem, hogy meghatározott kontextusban (pl. az adott szolgáltatással összefüggésben) támpontot adjon a fogyasztók céljainak, motivációinak, a fogyasztói magatartás és döntési mechanizmus megértéséhez. Márpedig erre a korábban leírt, szinte egyszemélyes szegmensek igényeinek egyedi kiszolgálása miatt szükség lenne. Erre a perszónakutatás alkalmasabb módszer, mivel ennek során a fogyasztói viselkedést kontextuális kutatási keretek között, in situ lehet megfigyelni, vizsgálni. A tervezői szemléletmód szándékainak megfelelő módszertan alkalmazásához azonban a nagyvállalati működési rutinban alulreprezentált egyrészt az ügyfélmegértésre szánt minőségi időkeret, a humán és anyagi erőforrások, másrészt a szükséges kutatói kompetencia. Ezt tovább nehezíti, hogy – megértettség és gyakorlati tapasztalat hiányában – már a perszónák fogalmi interpretációja is téves, mivel gyakran összekeveredik a szegmensek jelentéstartalmával és szerepével, pedig a két megközelítés eltérő üzleti célt szolgál. A szegmentálás értéke abban rejlik, hogy a piaci igény felmérésén túl biztosítja, hogy a márkaüzenetek vagy termékek a megcélzott fogyasztókhoz jussanak el, ugyanakkor kevésbé hasznos annak megértésében, hogy mi befolyásolja a vásárlói viselkedést és döntéshozatalt. A perszónakutatás ezt az aspektust tárja fel, és azt teszi lehetővé, hogy zsigeri megértés, empátia alakuljon ki az üzlet részéről az ügyfél mögött álló ember irányába, és ezáltal az értékajánlat-tervezés középpontjába elsőként az ember kerüljön a technológiai lehetőségek vagy az üzleti célok helyett. A 2. ábra szematikusan illusztrálja a szegmens és a perszóna közötti tartalmi hasonlóságokat és a lényegbeli eltérést.

A fogalmi félreértelmezés mellett a perszónaalkotással való próbálkozások során további két szokásos hiba figyelhető meg. Ezek egyike a perszónaalkotás módszerére, az ún. perszóna műhelymunkára vonatkozik, a másik pedig ennek eredőjeként a sztereotipizálási hajlamra. A már többször hivatkozott időnyomás miatt a perszóna



2. ábra

Szegmens kontra perszóna

Forrás: Cooper–Reimann–Cronin 2014 alapján saját szerkesztés

műhelymunka módszerét üzleti és ügynökségi körökben is szívesen alkalmazzák kerülőutas megoldásként a perszónaalkotáshoz. A műhelymunka során a perszónaprofilokat más céllal készült fogyasztói kutatások és tapasztalati tudás alapján keresztfunkcionális csapatok állítják össze a megalapozott (3-4 hónap) perszónakutatáshoz képest lényegesen rövidebb idő (2-3 hét) alatt. Az így megalkotott hipotetikus perszónaprofilok, más néven perszóna prototípusok (proto-perszónák) használata az értékajánlat-tervezésben vagy üzleti döntéshozatalban erősen megkérdőjelezhető, mert nem valós, ügyféltől származó és az adott kontextusra vonatkozó információk alapján készülnek. Tényszerű ügyfélismeret hiányában a műhelymunkába bevont résztvevők előítéleteiből és feltételezéseiből perszóna archetípusok helyett így inkább sztereotípusok jönnek létre. Ez pedig antitézise a perszónaalkotás lényegének. A perszóna prototípusokat ennek ellenére induló lépésként fel lehet használni a perszónakutatás alanyainak a kiválasztásához (Cooper–Reimann–Cronin 2014).

### A módszertani kísérlet leírása

Az ügyfélmegértés új praxisának a kidolgozására azért van szükség, mert nyilvánvalóvá vált a vizsgált szolgáltató nagyvállalat számára, hogy az értékajánlat-tervezés szokásos keretei között nem tudja értelmezni és a gyakorlatban hasznosítani a tervezői szemléletmód elméletben elsajátított alapelveit és módszereit. Az elmélet és a gyakorlat közötti kapcsolatteremtés facilitálására keretrendszerként egy érzékenyítési programot dolgoztam ki, amelynek sajátossága az, hogy a résztvevők napi munkája közben, éles üzleti helyzetben történik meg a gyakorlat-orientált tudástranszfer. A tervezői szemléletmódra való érzékenyítés nem a munkától szeparáltan történik, hanem azonnal, a konkrét gyakorlattal párosulva valósul

meg. Ezáltal az elmélet és a gyakorlat között nem alakul ki távolság, a demonstráció pedig nem fiktív példákön keresztül történik, hanem konkrét, a résztvevők számára ismerős feladatokon keresztül válik a napi gyakorlat részévé. Ez a megközelítés maximalizálja az új tudás gyakorlati hasznosulását. Az ügyfélmegértést célzó érzékenyítési program három egymásra épülő szakaszból áll: (1) szolgáltatás túra, (2) perszónakutatás és (3) adatalapú perszónavalidálás (az adatalapú empátia megalapozása).

A szolgáltatás túra (1) egy kvalitatív kutatási módszer, auto-etnográfia, amely a vizsgált szolgáltatással kapcsolatos személyes, ügyfél szerepben történő tapasztalatszerzés útján gyűjt információt. A programban betöltött szerepe, hogy a saját élményeken keresztül segítse az ügyféllel való kezdeti empátia kialakítását, és támpontot adjon a perszónakutatás kérdéseinek felvetéséhez, az eredmények pontosabb interpretálásához egy közös nyelv kialakítása révén.

A perszónakutatás (2) értékajánlat-tervezésben alkalmazott új módszerét Alan Cooper–Reimann–Cronin 2014 interakció tervezésben applikált perszóna metódusa ihlette. A 3. ábra ennek a folyamatnak a lépéseit foglalja össze.

A szolgáltatás gyakori használata miatt a perszónakutatáshoz a vizsgált esetben az online naplózás módszerét tartottam leginkább alkalmasnak, amelyet egy kutatócég bonyolított le. A vizsgálatba bevont 15 alany 4 héten keresztül mindennap dokumentálta a szolgáltatás használatával kapcsolatos tevékenységeit, azok körülményeit és az érzelmi állapotukat. A naplózás mellett a kutatási alanyok minden héten diskurzust folytattak egy-egy, a szolgáltatáshoz kapcsolódó releváns témáról. A kutatást mélyinterjúk zárták, amelyek lehetőséget adtak a naplón keresztül megfigyelt jelenségek pontosítására, további kérdések felvetésére és a közös megértettség kialakítására.

Az adatalapú perszónavalidálás (3) a perszónakutatás eredményeképpen definiált viselkedésmintákat, a perszónaprofilokat vizsgálja a szolgáltató nagyvállalat saját ügyféladatbázisában, és az adatalapú empátia kialakításához jelent kulcsot. Az online felmérés egy 40 000 elemszámú álló, demográfiai szempontból reprezentatív sokaságot céloz meg, és a meghatározó viselkedési attribútumokkal, motivációkkal, használati szokásokkal kapcsolatos dimenziókat tanulmányozza. A validálás célja, hogy a kvalitatív módon definiált viselkedésminták létezését egyrészt igazolja a valós ügyfélbázis felmérésével, másrészt hogy a viselkedésminták adatbázisban történő azonosításával üzletileg mozgósítható, tettere kész ügyfélmegértést, adatalapú empátiát tegyen hozzáférhetővé. Ez a módszer az értékajánlat-tervezés későbbi szakaszában lehetőséget ad az ügyfélközpontú értékajánlat-ötletek pontosabb pénzügyi becslésére és rangsorolására, ezáltal a megvalósításhoz szükséges investíció megszerzésére.



3. ábra

A perszóna alkotás folyamata

Forrás: Cooper–Reimann–Cronin (2014) alapján saját szerkesztés

### A módszertani kísérlet eddig elért eredményei

A perszónakutatás evidens eredménye, hogy a naplók alapján Cooper–Reimann–Cronin 2014 metódusát követve sikerült azonosítani a viselkedési attribútumokat, illetve a viselkedésmintákat, ami öt perszónaprofil kialakításához vezetett. Ezek között két negatív (a szolgáltatás aktív használatát kerülő vagy kevéssé használó) perszónát, két domináns és egy extrém perszónát lehetett elkülöníteni. Nem várt eredmény származott abból, hogy a kutatócég a perszónaalkotáshoz kapott részletes módszertani útmutató és tisztázó egyeztetések ellenére is a megszokott szegmentálási rutint alkalmazva perszónák helyett három motivációalapú szegmenst hozott létre a nyers információtömegeből. A naplók tervezői szemléletmódot követő elemzésével, többszintű rendszerezéssel, attribútum- és spektrumanalízis útján utólag határozta meg a viselkedésmintákat és építettem fel a perszónaprofilokat.

A két megközelítés összehasonlítása gyakorlatban demonstrálja a klasszikus szegmentációs megközelítés absztrakt, motivációalapú csoportjai és az értékajánlat-tervezéshez szükséges „tettre kész” (használatban megnyilvánuló viselkedésalapú) perszónák közötti különbséget (ld. 2. ábra). Ez a kísérleti eredmény vezetett arra a konklúzióra, hogy ne a szokásos módszer lecserélését, hanem annak kiegészítését javaslom további kidolgozásra. A két perspektívából ugyanis együttesen nyílik lehetőség az ügyfelekkel való mély megértés kialakítására, és ezzel összhangban a perszónákra szabott értékajánlat-tervezésre. Különösen azért, mert mindkét feldolgozási metódus ugyanannak a tervezői szemléletmódot követő kutatási módszernek a nyersanyagaiból dolgozik. Ezt a gyakorlatot nem lehetne elvégezni olyan szegmentációs kutatások esetében, amelyeknek az adatfelvételt eleve nem a perszónakutatás szándéka határozta meg. A szegmenseket és a perszónákat egymással összevetve egyér-

telműen látszik, hogy az értékajánlat-tervezésben több perszónának is jelenthet értéket ugyanaz vagy nagyon hasonló megoldás, de másképpen kell bemutatni őket és/vagy eljuttatni hozzájuk az értékajánlatot, mert más motivációik vannak.

### Jövőbeni lépések

A módszertani kísérlet harmadik szakasza, az adatalapú perszónavalidálás még folyamatban van. Ennek a hibrid – online felméréssel összekapcsolt adatalapú – elemzésnek több dimenziója van: (1) a perszónák előfordulási gyakoriságának a vizsgálata, amely az értékajánlat üzleti potenciáljának a becslésében a pénzügyi szemléletmód elvárásai miatt kihagyhatatlan lépés, (2) a viselkedésminták használati történettel való összekapcsolása, amely a tette kész (üzletileg hasznosítható) ügyfélmegértést teszi lehetővé – ezáltal az adatalapú empátia megalapozását –, továbbá (3) a felmérésben adott válaszok tényleges használattal való összevetése, amelyen keresztül megvizsgálható a Leach (2018) által kritikaként megfogalmazott kognitív torzítás az alkalmazott piackutatási módszerekben.

Ennek az alapos (kb. 3-4 hónapos) többlépcsős perszónakutatási módszertannak a segítségével a fogyasztói perspektívát üzletileg hasznosítható módon lehet megérteni, valamint az értékajánlat-tervezés, -megvalósítás során ez alapján ügyfélközpontú, adatalapú empátiára alapozott üzleti döntéseket lehet meghozni.

### Összegzés

Összefoglalva tehát, a tanulmányban a tervezői szemléletmód (design thinking) üzleti gyakorlatba ültetésének lehetőségét vizsgáltam az értékajánlat-tervezésben, empirikus módszerrel. Elsősorban olyan kérdéseket, ame-

lyeket tudományos kontextusban nem vizsgáltak még. Például, hogy miként lehet a tervezői szemléletmódot kontextuális ügyfélmegértésre használni a gyakorlatban, és adatalapú empátiára alapozva például adatrendszerekkel naprakész módon támogatni az ügyfélközpontú üzleti döntéshozatalt az értékajánlat-tervezés során. Ismertettem, hogy az üzleti környezetben alkalmazott design módszerek egyik célja a diverzifikált ügyféligényeket kielégítő megoldások feltárása. Ezeknek az innovatív értékajánlatoknak (termékeknek, szolgáltatásoknak és rendszereknek) a létrehozása érdekében integratív, holisztikus látásmódra, rendszergondolkodásra és kísérletező, kreatív szellemre van szükség. A tervezői szemléletmód (design thinking) az ügyfél, az üzleti és a technológiai szempontokat integráló, kreatív problémamegoldási módszertana épp ebben nyújthat gyakorlati támogatást.

Rámutattam arra, hogy a gyorsan változó, összetett és ellentmondásos gazdasági környezetben a tervezői gondolkodásmód alkalmazása elősegíti a kiszámíthatatlan körülményekhez való sikeres adaptálódást, mivel a design az ismeretlenre nem kockázati faktorként, hanem lehetőségként tekint, és kísérletező tanulás útján képes olyan felismerésekre, amelyek versenyelőnyt jelentenek a konvencionális üzleti megközelítésekkel szemben. Az alkalmazás sikerességét meghatározó tényezőket pedig a következőkben határoztam meg: (1) az innovációs környezet átalakulása, (2) a problémák természetének változása, (3) a fogyasztói döntéshozatal komplexitása, (4) a design érettség és az üzleti haszon összefüggése, (5) az adatalapú ügyfélmegértés technológiai támogatása, valamint (6) a jogi korlátok és a biztonsági megfelelés figyelembevétele a perszonalizációs lehetőségek kiaknázásában.

A vizsgált esetet felhasználva bemutattam a gyakorlati alkalmazás során tapasztalt nehézségeket a kontextuális ügyfélmegértés területén. Amikor egy nagyvállalat ügyfélközpontúan működik, az üzleti tevékenység során elsősorban azt helyezi előtérbe, hogy az ügyfeleinek – akik a termékeiket, szolgáltatásaikat igénybe veszik – valójában mire van szükségük, milyen új megoldások könnyítenék meg a mindennapjaikat. Ezeknek az igényeknek és a fogyasztói döntéshozatálnak a pontos megértését *Leach (2018)* szerint a klasszikus piackutatás eszközei a kognitív torzítás miatt nem teszik lehetővé, ezért az ügyfélmegértés új praxisának a kidolgozására van szükség, amely olyan körülményeket teremt a kutatás során, amelyen kontextusban a vizsgált döntéshozatal a valóságban történne. A probléma ezzel kapcsolatban az, hogy a fogyasztók viselkedésének megértése egy időigényes, komplex folyamat, amelyre a legtöbb nagyvállalat alig tud kellő figyelmet és erőforrást fordítani. A nagyvállalat fejlesztő csapatainak és döntéshozóinak a napi munka során nincs naprakész rálátásuk a vásárlási döntéshozatalt meghatározó kontextuális viselkedésmintákra, amelyek lehetővé tennék, hogy a valóban létező ügyfélproblémák megértésén keresztül perszonalizált értékajánlatokat tervezzenek. A legjobb megoldás megtalálásának viszont

előfeltétele a probléma megértése, tehát arra a következtetésre jutottam, hogy a megismerés folyamatának és az empátia kialakításának a támogatására új módszerek kellenek. A tervezés szintjén kontextuális ügyfélismeretre, a napi működésben pedig adatalapú, közel valós időben történő döntéstámogatásra van szükség. A tettere kész ügyfélmegértés módszertana mindkét célt képes szolgálni, mert a megfelelően definiált perszónaprofilok és az ügyféladatbázis összekapcsolásával üzletileg mozgósítható ügyfélismeretet, adatalapú empátiát hoz létre.

Ennek a módszertannak a részletes kidolgozása és a perszónaprofilok nyomon követhetősége és mérhetősége az adatbázison belül még bizonyítást igényel, amelyre ez a tanulmány már nem terjed ki.

## Köszönetnyilvánítás

*A 1015514 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a KDP-2020 pályázati program finanszírozásában valósult meg*



## Irodalomjegyzék

- Baran, B. (2017) On the origins of VUCA and how it affects decision making. <https://www.benbaran.com/blog/2017/11/16/on-the-origins-of-vuca-and-how-it-affects-decision-making> [Letöltve: 2021. 05. 19.]
- Barber, H. F. (1992) Developing strategic leadership: The US Army War College experience. *Journal of Management Development*, Emerald Insights, Vol. 11. No. 6. pp. 4–12. <https://doi.org/10.1108/02621719210018208> [Letöltve: 2021. 05. 19.]
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, Harper and Row
- Brand, R. & Rocchi, S. (2011) Rethinking value in a changing landscape – A Philips Design Paper. <https://pdfs.semanticscholar.org/c34a/3e300f1b9d1d4eb45e2af3cf7e2aa3d0344b.pdf> [Letöltve: 2021. 05. 19.]
- Confessore, N. (2018) Cambridge Analytica and Facebook: The scandal and the fallout so far. New York, The New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/04/04/us/politics/cambridge-analytica-scandal-fallout.html> [Letöltve: 2022. 08. 29.]
- Cooper A., Reimann R., & Cronin D. (2014) *About face. The essentials of interaction design*. Wiley Publishing, Inc.
- Dolovai, D., Jankovicsné, T. A., Kiss, G., Sipőcz, K., T. Somogyi, M., Tamás, I., & Zaicz, G. (eds) (2006) *Etimológiai szótár*. Tinta Könyvkiadó, pp. 143.
- Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa (2016) Általános adatvédelmi rendelet. Jogtár, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1600679.EUP> [Letöltve: 2022. 11. 30.]

- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3. No. 4. pp. 305–360. <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-financial-economics/vol/3/issue/4> [Letöltve: 2021. 05. 19.]
- Julier, G. (2017) *Economies of Design*. London, SAGE Publications
- Leach, W. (2018) *Marketing to Mindstates: The Practical Guide to Applying Behavior Design to Research and Marketing*. Carson City, Lioncrest Publishing
- Martin, R. (2011) *Fixing the Game: What Capitalism Can Learn from the NFL*. Boston, Harvard Business Review Press
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (eds) (2011) *Design Thinking. Understand – Improve – Apply*, Springer, p. 14. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13757-0> [Letöltve: 2022. 11. 28.]
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973): *Dilemmas in a General Theory of Planning*, *Policy Sciences*, Vol. 4. pp. 155–169. [http://www.andreasaltelli.eu/file/repository/Rittel\\_OCR.pdf](http://www.andreasaltelli.eu/file/repository/Rittel_OCR.pdf) [Letöltve: 2021. május 19.]
- Schwab, K. (2018) Ideo breaks its silence on design thinking's critics. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/90257718/ideo-breaks-its-silence-on-design-thinkings-critics> [Letöltve: 2021. 05. 19.]
- Tóth, T. M. (2022) A problémákat megoldó kapitalizmus. A design szemléletmód adaptációs lehetőségei az üzletvitelben. *Digital Hungary*. <https://www.digitalhungary.hu/e-volution/A-problemakat-megoldo-kapitalizmus-A-design-szemleletmod-adaptacios-lehetosegei-az-uzletvitelben/14751/> [Letöltve: 2022. 08. 29.]
- Watkinson, M. (2012) The ten principles behind great customer experiences. *The Financial Times Series*, FT Publishing International

A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek.