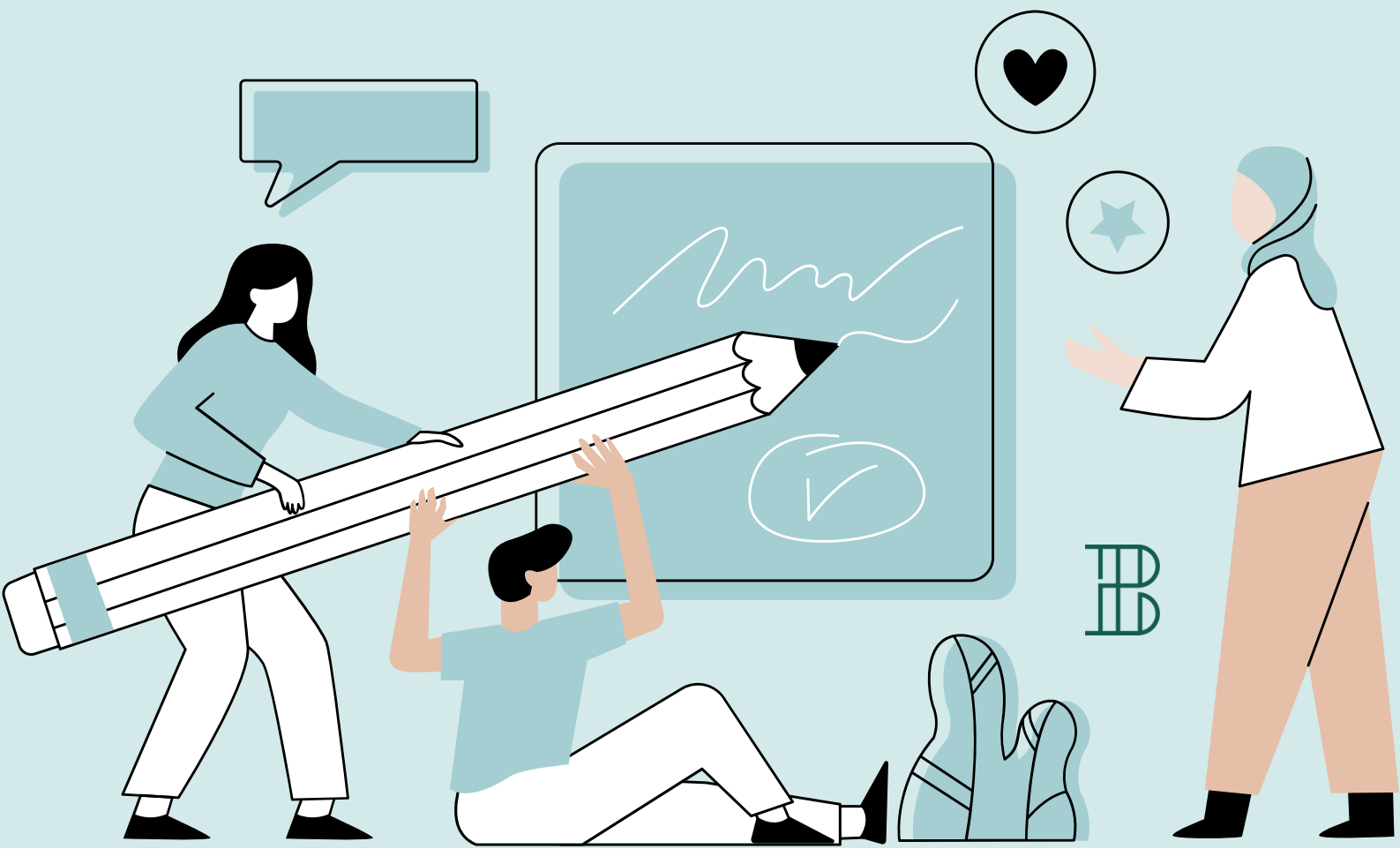


Design x Márka - milyen kiaknázatlan lehetőség rejlik a design gondolkodás és a márkastratégia összehangolásában?



Tartalom

Létező vagy potenciális kapcsolat?	5
Egy kézben, vagy külön-külön?	6
A márkaélmény tervezés lenne az út?	7
Lehet egy márka egyszerre változatlan és alkalmazkodó?	8
Hogyan fejeződhet ki a márka a mindennapi tapasztalásokban?	12
Kapcsolati Metafora	14
Design Alapvetések	14
Szolgáltatási Momentumok	15
Hogyan tovább?	16

Rövid összefoglaló

A design gondolkodás és a márkastratégia két olyan szakterület, amely a különbözőségeik ellenére is képes együttműködni, hogy kölcsönös előnyöket teremtsen. Ahelyett, hogy különálló vagy egymással versengő területekként gondolnánk rájuk, inkább egymást kiegészítő folyamatokként érdemes, amelyek fokozhatják egymás hatékonyságát, hozzájárulva az üzleti eredményekhez. Míg a design gondolkodás a tárgyak tervezésétől a szolgáltatások és komplex rendszerek tervezéséig fejlődött, addig a márkastratégia a beazonosíthatóságtól és a megkülönböztetéstől az élmények és kapcsolatok megteremtése felé mozdult el.

A design gondolkodás és a márkastratégia jellemzően a szervezetek különböző részlegein belül létezik, saját, dedikált vezetőkkel, akik a más-más felsővezetőknek jelentenek. Ez a szervezeti struktúra felesleges versengést gerjeszt a költségvetésekért és az üzleti eredményekre gyakorolt hatásuk igazolásáért.

Bár a két szakterület különböző munkaköreinek betöltéséhez szükséges készségek és kompetenciák között lehet némi átfedés, mindkét szakterületnek saját, egyedi készletkészletei vannak, ami kihívást jelent a két terület együttműködésében. A design gondolkodás és a márkastratégia együttműködésében rejlő üzleti lehetőségek kiaknázásához közös nyelvet, értékeket és érdekeket kell kialakítani. A sikeres együttműködés a célok és ösztönzők összehangolásával, a hatékony kommunikációval, valamint a támogató szervezeti kultúra és folyamatok előmozdításával érhető el.

A tervezési gondolkodás és a márkastratégia közötti sikeres együttműködés gyakran abból fakad, hogy mindkét szakterületet egyetlen vezető képviseli. Olyan példák, mint Walt Disney, Dieter Rams, Thomas J. Watson Jr., Steve Jobs és Jony Ive mutatják, hogy a két szakterület világos víziója és megértése hogyan hozhat létre következetes és egyedi márkaidentitást. A siker azonban nem korlátozódik erre a megközelítésre, mivel a célok összehangolása, a hatékony kommunikáció és a támogató kultúra is elősegítheti az együttműködést.

A márkaélmény-tervezés, egy feltörekvő tudományág, a tervezési gondolkodást és a márkastratégiát ötvözi a pozitív és emlékezetes vásárlói élmények megteremtése érdekében. Az ügyfelek és a márka közötti összes érintkezési pontra összpontosítva a vállalkozások elősegíthetik az ügyfelek hűségét, a márka népszerűsítését és az üzleti növekedést.

Miközben a márkaélmény-tervezés integrálja a tervezési gondolkodást és a márkastratégiát, kihívások merülnek fel, amikor a márkavezetőknek egyensúlyt kell teremteniük a következetesség és az alkalmazkodóképesség között. A tervezői gondolkodás ezt a dilemmát a márka ambidexteritással tudja kezelni, amely magában foglalja a rögzült feltételezések megkérdőjelezését, alternatív perspektívák kialakítását és az eredeti feltételezések átformálását.

A márka mindennapi élményekké való átültetése kulcsfontosságú a márka imázsának megerősítése szempontjából. A Brand Experience Manual, egy innovatív megközelítés, segít a tervezőknek abban, hogy a márkastratégiát fogyasztói élménnyé alakítsák. Az érintettek bevonásával, workshopokkal, kvalitatív kutatással és transzdiszciplináris megközelítéssel ez a folyamat kézzelfogható útmutatót hoz létre a termék- és szolgáltatásfejlesztéshez.

Összességében, ha a tervezési gondolkodás és a márkastratégia hatékonyan együttműködik, a vállalkozások hatásosabb innovációt, jobb fogyasztói élményeket és erősebb márkaidentitást érhetnek el. A funkciókat átfogó együttműködés ösztönzésével, a célok és ösztönzők összehangolásával, valamint a keresztképzés és az oktatás biztosításával a szervezetek leküzdhetik az akadályokat és felszabadíthatják az e tudományágakban rejlő lehetőségeket. Továbbá a teljes márka koncepciójának elfogadásával, ahol a márka az üzlet minden aspektusába integrálódik, a szervezetek egységes és harmonikus márkaélményt érhetnek el.

Több ismert globális tanácsadó cég, köztük az IDEO, a Frog Design, a Lippincott, a Siegel+Gale, a Landor, a Designit és a FutureBrand is segítséget nyújt mind a design, mind a márkastratégia területén – bár nem szinergikus egészként, hanem külön-külön kezelve a két szakterületet.

Létező vagy potenciális kapcsolat?

A két szakterület jelentős időbeli eltéréssel indult, más utat járt be, eltérő nyelvezete és eszközei vannak, a szervezetekben egymástól elkülönülten, külön képviselettel működnek, mára talán mégis kezd egymásra találni. Ahogy a márka stratégia a saját feladatdefiníciójában a beazonosíthatóságtól, a megkülönböztetettségen át eljutott a szerepvállalásig és az élmény- illetve kapcsolatépítésig, úgy a design gondolkodás is elmozdult a tárgytervezéstől a szolgáltatások és komplex rendszerek (szervezetek, kultúrák, közösségek) megalkotásáig. Így az interakciók, a viszonyok és tapasztalások hangszerelése révén teremtett üzleti értékteremtés terén közös feladatra találtak.

A két szakterület szinergiáiban rejlő lehetőségeknek létezik tudományos irodalma, mindkét szakterület irányából. Találni olyan cikkeket, amelyek azt vizsgálják, hogyan tudja a design gondolkodás a márka menedzsmentet segíteni a problémák és lehetőségek pontos és mélységi azonosításában és megoldásában. Másrészt arról is írnak kutatók és gyakorlati szakemberek, hogyan lehet márka irányultságú design gondolkodással az érintkezési pontokon keresztül megtapasztalhatóvá tenni a márka lényegét.

Számos neves globális tanácsadó cég kínál mindkét szakterület terén segítséget az ügyfeleinek, még ha nem is feltétlenül egymásra építve, hanem egymástól elkülönülten. A legismertebbek az IDEO, a Frog Design, a Lippincott, a Siegel+Gale, a Landor, a Designit és a FutureBrand.

A design gondolkodás és a márkastratégia jellemzően különböző részlegekbe ágyazottan működik adott szervezeten belül (termék- vagy szolgáltatásfejlesztési / innovációs terület; marketing / kommunikációs terület), saját elkötelezett vezetőkkel, akik magasabb szintű vezetőknek jelentenek, szerencsés esetben a legmagasabb szinten (Chief Design Officer; Chief Marketing Officer). Ez egyrészt azt jelenti, hogy mindkét szakterületet értékelik és fontos funkcióként ismerik el egy szervezeten belül, ugyanakkor elkülönült egységként önkénytelenül is versengenek a saját büdzséjükért és igyekeznek igazolni saját hatásukat az üzleti eredményekre.

Bár a design gondolkodással és a márkastratégiával kapcsolatos munkakörökhöz szükséges készségek és kompetenciák között lehet némi átfedés, az elvárások és lehetőségek nem feltétlenül azonosak. Azaz mindkét szakterületnek megvan a maga egyedi készség- és kompetenciakészlete, más típusú embereket keresnek, eltérő felelősségi- és hatáskörrel. Ez nehezítést jelenthet a két szakterület közötti együttműködésben.

A két szakterület azonos szintű munkaköreihez rendelt átlagfizetések és a nyitott pozíciók mennyisége jó indikációt jelentenének adott szakterület megbecsültségére, üzleti igényére. Sajnos, bár a márka stratégia terén viszonylag könnyű átlagkereseti adatokat találni (az Egyesült Államokra nézve), ám ez nem mondható el a design gondolkodásra. Ahogy az is látszik, hogy a design gondolkodás képviselői terén nagyobb a kereslet (az Egyesült Államokban), ez már kevésbé felmérhető a márka stratégia terén. Ez talán abból következhet, hogy a márkastratégiai szerepkörök jobban beváltak és elismertebbek a szervezeteken belül, míg a design thinking még viszonylag új terület.[a]

Ugyanígy, a marketing költségvetések arányára a teljes büdzsén belül, illetve ezek változására viszonylag könnyű adatot találni, ám ez nem mondható el a design gondolkodásról. Ez arra utalhat, hogy a marketing és a márkastratégia már jobban bevált és elismert funkciók a szervezeteken belül, míg a design gondolkodás még csak most szerez elismerést.[b]

Mind a design gondolkodás, mind a márkastratégia jelentős szerepet játszhat egy vállalkozás sikerében, és mindkettő fontosságát mérlegelik a befektetési szakemberek, ami nyilván a konkrét befektetési lehetőségtől függően változik. Bár nem derült ki pontosan, de felteszem, a két szakterületet külön-külön értékelik a befektetési tanácsadók, és nem a szinergiáik (illetve azok hiánya) mentén.

Összességében elmondható tehát, hogy a két szakterület együttműködésében rejlő üzleti lehetőségek kiaknázásához számos kihívással kell megküzdeni. Kezdve a közös nyelv, értékek és érdekelttség megtalálásával. A cikk további részében erre hozok jó példákat és gyakorlatot.

Egy kézben, vagy külön-külön?

A design gondolkodás és a márkastratégia sikeres együttműködésének egyik lehetséges kulcsa, hogy egy adott szervezetben egyetlen, magasan beágyazott, jó érdekérvényesítő képességű vezető képviselje a két szakterületet. Erre számos példa adódik:

- Walt Disney olyan álmogyárat épített, amelyet sokféle formában lehetett megtapasztalni. Sikeresen tudta integrálni a design gondolkodást és a márkastratégiát, hogy egyedi és következetes márkaidentitást hozzon létre a Disney számára[1].

- Dieter Rams évtizedeken át meghatározta a Braun márkáját következetes és egyedi design nyelvével. Több mint három évtizeden át konzekvensen alkalmazta tervezési elveit a Braun design vezetőjeként, ami döntő szerepet játszott abban, hogy a Braun ikonikus globális márkává váljon[2].
- Thomas J. Watson Jr., megirigyelve az Olivetti egységes és vonzó design-ját az IBM vállalati stratégiájának részeként bevezette a "Good Design is Good Business" elvet. Eliot Noyes-t alkalmazta a vállalat első design tanácsadójaként, aki egy olyan, a maga nemében első vállalati design programot hozott létre, amely az IBM termékeitől kezdve az épületeken, logókon és marketinganyagokon át mindenre kiterjedt[3].
- Steve Jobs és Jony Ive -- nem titkoltan Dieter Rams munkásságából merítkezve -- a design gondolkodásra és a márkastratégiára való összpontosításukkal nagy szerepet játszottak az Apple márká tételében.

Ezek a példák azt mutatják, hogy egy erős vezető, akinek világos elképzelése és értéke van mind a design gondolkodásról, mind a márkastratégiáról, segíthet a két szakterület összehangolásában, valamint a következetes és egyedi márkaidentitás kialakításában. De mihez kezdjen az a vállalat, ahol ez nem adott?

Szerencsére az is elmondható, hogy a két szakterület egyszemélyi képviselője nem az egyetlen sikerrecept. A design gondolkodás és a márkastratégia közötti együttműködés sikerét a célok és ösztönzők összehangolása, a két szakterület közötti hatékony kommunikáció és megértés, valamint a támogató szervezeti kultúra és folyamatok akkor is garantálhatják, amennyiben külön-külön vezető képviseli azokat. Ráadásul, a két a design gondolkodás és a márkastratégia határterületén egy viszonylag új szakterület bontakozik ki.

A márkaélmény tervezés lenne az út?

A márka stratégia nem feltétlenül szembesül mindig aluldefiniált problémákkal, vagy gondolkodik olyan jövőbeni horizonton, amelyek megoldására született meg a design gondolkodás.

Ugyanakkor a márkaélmény tervezés (brand experience design) egy olyan, egyre népszerűbb szakterület, amelyben természetes módon egyesül a design gondolkodás és a márka stratégia.

A márkaélmény tervezés arra összpontosít, hogy pozitív és emlékezetes élményt nyújtson az ügyfeleknek, amikor kapcsolatba lépnek egy márkával. Ezzel érzelmi kapcsolatot teremt az ügyfél és a márka között, ami az ügyfélhűséget, a márka népszerűsítését és végső soron az üzleti növekedést is elősegítheti.

A márkaélmény tervezés magában foglalja az ügyfél és a márka közötti összes érintkezési pontot, beleértve a reklámot, a csomagolást, a terméktervezést, az ügyfélszolgálatot, valamint a bolti vagy online élményeket. Ez magában foglalja az ügyfelek igényeinek és vágyainak megértését, és olyan élmények kialakítását, amelyek megfelelnek vagy meghaladják az elvárásaikat.

A márkastratégiával és a design gondolkodással összefüggésben a márkaélmény tervezés célja, hogy a márka értékeit és céljait pozitív és emlékezetes élményeken keresztül keltse életre az ügyfelek számára. A design gondolkodás beépítésével a márkastratégiájukba a vállalkozások olyan ügyfélközpontúbb márkát hozhatnak létre, amely jobb általános élményt nyújt ügyfeleik számára. Ez segíthet a vállalkozásoknak abban, hogy megkülönböztessék magukat a versenytársaiktól, értéket teremtsenek ügyfeleik számára, és elősegítsék az üzleti növekedést.

A következőkben két olyan példát mutatok be, amelyek nem feltételezik a márkaélmény tervezés, mint önálló szakterület jelenlétét, mégis jól példázzák, hogyan működhet együtt a design gondolkodás és a márkastratégia.

Lehet egy márka egyszerre változatlan és alkalmazkodó?

Ismerős dilemma ez sok márkáért felelős vezetőnek. Az ő felelősségük a rájuk bízott márka következetes megjelenítése, függetlenül az adott érintkezési ponttól, pillanatnyi üzleti érdektől és az adódó kreatív lehetőségektől. A konzekvens márkakép lassan kiépülő -- és sajnos gyorsan lerombolható -- tőke, amely alapja a hosszútávú elköteleződésnek, így a márka üzleti értékének. Az emberi természet része, hogy az állandót, a változatlant preferáljuk, a kapcsolatainkban is. Inkább ragaszkodunk a már ismert biztoshoz, az akár jobbal kecsegtető ismeretlennel szemben.

Egy márka életében ugyanakkor sokszor adódik olyan helyzet, ami változtatást igényel. Egy új piacra történő belépés, a megszokottól eltérő közönség megszólítása vagy egy termékfejlesztés minimum kiigazítást, de akár innovációt is kíván, ami hamar összeütközésbe kerülhet a következetes márkakép építésének igényével. Azt is látni kell, hogy a következetesség van, hogy nem pusztán nem segít, hanem akár árthat is. A csökkenő keresletet, a partnerek érdekesztését, a versenyképesség romlását nem lehet a megszokotthoz ragaszkodással megoldani. Mit tehet ilyenkor a márka őre? Hogyan segíthet itt a design gondolkodás?

Erre adja meg a választ egy nemrégiben megjelent cikk[4], amely a design gondolkodást, mint a márka kétkezesség (Brand Ambidexterity), azaz az egyszerre következetes és alkalmazkodó márka entitás eszközt mutatja be. A design gondolkodást alapvetően a nem egyértelmű helyzetek kezelésének igénye hívta életre. Adódik tehát, hogy egy ilyen ellentmondásos probléma, mint a következetes, ugyanakkor alkalmazkodó márka feloldásában is segítséget nyújtson.

Első lépésként érdemes megvizsgálni a fenti ellentmondás természetét. A cikk írói márka- és design szakértőkkel folytatott interjú sorozatukban három különböző típusát azonosították a következetesség vs alkalmazkodás ellentmondásának.

Az első típus a piaci lehetőségekkel szembeni márka rugalmatlanság esete. Azaz, amikor a következetes márkakép fenntartása akadályozza egy üzletileg ígéretes piaci lehetőség, létező fogyasztói igény kiaknázását. Például, amikor egy alapvetően gyerekek igényeire szakosodott márka tulajdonosában felvetődik a felnőtt közönség megszólításának lehetősége. A márka őre ebben a helyzetben természetesen felkiált, hogy "eltérünk a márka lényegétől!" (off-brand). A design gondolkodás gyakorlatára azonban jellemző a helyzet mélységi megértése, a problémák folyamatos átkeretezése, ezzel a nyilvánvalón túli lehetőségek feltárása. Egy designer ilyen helyzetben magától értetődőnek gondolja a kérdést: Miért ne játszhatnának a felnőttek is?

A következő feszültségforrás típus az, amikor a következetes márkakép fenntartása egyben kiaknázatlan lehetőségeket is teremt. Egy érték felvállalásával feleslegesen szűkítjük le a lehetőségeink terét. Például, amikor egy környezetbarát tisztítószer márka menedzsere adottnak veszi, hogy a dolog természetéből adódóan, az ő termékeik kevésbé hatékonyak. Mintha a hatékonyság ígérete kizárná a fenntarthatóságát. A design gondolkodás azonban azt a kérdést teszi fel ilyenkor: Mi kellene ahhoz, hogy olyan zöld tisztítószereket tervezzünk, amelyek teljesítménye is élenjáró?

A harmadik ellentmondás típus a kibontakozó, kialakulóban lévő jövő és az állandó márkakép közötti feszültség. Azaz, amikor az idők szava és a múlt öröksége ellentmondásba kerülnek egymással. A márka kulcs értékei meghaladottnak tűnnek. Például, amikor egy fenntarthatóságra törekvő ruházati márka lényege kérdőjeleződik meg azzal, hogy általános nézetté válik, miszerint a divat a fenntarthatatlan fogyasztás egyik megnyilvánulása. A design gondolkodás ilyenkor mindent vagy semmit elve helyett a következő kérdést teszi fel: Hogyan házasítsuk össze a divatérzékenységet, a pénzügyi lehetőségeket és a visszafogott fogyasztást?

Látható tehát, hogy amikor a márka fókuszú gondolkodás feloldhatatlan ellentmondásba ütközik, és képtelennek gondolja magát a megoldásra, értve ugyanakkor, hogy valami másra lenne szükség, az a design gondolkodás számára természetes közeg, a szokásos ügymenet. A maga sajátos nézőpontjával, megközelítésével, folyamataival és eszközkészletével.

A cikk szerzői úgy tapasztalták, hogy a design gondolkodás három lépésben kínál megoldást a következetes márkakép képviselete és a relevancia igénye közötti feszültség feloldására. Az első lépés a rögzült, adotttnak vélt feltételezések megkérdőjelezése. Ez azért szükséges, mivel a márka őrei idővel önnön világuk fogságába zárják magukat. Folyamatosan az adott kategórián belül gondolkodva igyekeznek saját márkájuk képét minduntalan újrateremteni, kizárva ezzel minden ettől eltérő nézetet és lehetőséget. Mintha a világ egy lenne a kategóriájukkal és a márkájuk csakis úgy lehetne, ahogyan egyszer már volt.

A következő lépés az így kreált bizonytalanság nyújtotta lehetőség kihasználása az alternatív nézőpontok definiálására és továbbfejlesztésére. Amint a márka őreinek és az őket támogató designereknek is világossá vált, hogy a márka relevancia korlátját jelentő kategória határok semmisek, elkezdődhet a valódi innováció.

Végül feloldódik a feszültség, és helyreáll a rend azáltal, hogy az eredetileg elfogadott feltételezéseket olyan módon alakítják át, amely újraértelmezi, de nem hagyja figyelmen kívül az eredeti márka jelentéseket. Mindhárom szakaszban, gyakran egyidejűleg alkalmazzák a design gondolkodás jellemzőit. Ezeket a következő oldalon található táblázat részletezi.

Szakasz	Abduktív következtetés	Iteratív gondolkodás	Holisztikus perspektíva	Emberközpontúság
Meggkérdőjelezés: naív kérdésfeltevés, a probléma feszegetése révén, a kontextusba merüléssel	Mi lenne, ha mások lehetnénk, ha mást csinálnánk?	Mi történik, ha eljátszadoznánk az alapvető mentális kategóriák következményeivel?	Hol helyezkedik el a jelenlegi kínálatunk a kontextusaink szempontjából?	Mik a felhasználók / fogyasztók kifejezett és látens igényei?
Perspektíva váltás: a képességek párosítása, probléma scoping, megoldásfejlesztés révén	Mi segíthet bennünket relevánsabbá válni?	Hogyan tudunk innoválni a márka alapvetéseivel összhangban?	Hogyan tudunk olyan ajánlattal előállni, amely a kiinduló probléma szélesebb kontextusából következik?	Hogyan adhatunk jobb választ a fogyasztóink valósi igényeire?
Transzformáció: az innováció márkához igazítása és regstabilizáció révén	Hogyan köthetjük legjobban össze a márka múltját annak jövőjével az innováció révén?	Hogyan tudjuk átalakítani az innovációt úgy, hogy az kapcsolódjon a márka meglévő és potenciális imázsához? Hogyan lehet kiterjeszteni a márka menedzserek látókörét?	Hogyan biztosíthatjuk, hogy a márka kiterjesztése vagy az asszociációi átformálása révén értéket biztosítson valamennyi érdekelt számára?	Lehetővé teszi-e az innováció, hogy a márka új módon válaszolja meg a felhasználók igényeit, megváltoztatva a kiinduló percepciókat és elvárásokat?

A design gondolkodás tehát bizonyítottan jó eszköz lehet a márkastratégia egy fontos dilemmájának, a következetesség és alkalmazkodóképesség ellentmondásának feloldására. Nem árt ugyanakkor óvatosnak lenni, hiszen a design gondolkodás olyannyira felszabadítólag hathat, hogy a fellelkesült márkáőröknek kedve támadhat az innováció örömeért innoválni, elfeledve, hogy éppen az állandóságot igyekeztek megmenteni. Látni érdemes azt is, hogy a következetesen képviselt márkakép csak egy a márkastratégia értékteremtő képességének. A releváns, érdemi különbség definiálása és annak megtapasztalhatóvá tétele ugyanennyire fontos feladat egy márkáőr életében. Lássuk, hogyan valósulhat ez meg, hogyan tehetjük a márka alapvetéseit a design gondolkodás alapelveivé!

Hogyan fejeződhet ki a márka mindennapi tapasztalásokban?

A márkákért felelős vezetők hajlamosak azt hinni, hogy leginkább a kommunikáció és egyéb, indirekt befolyásoló eszközök alakítják a márkájuk imidzsét. Pedig a márkákról az emberek fejében élő képzetek meghatározó részben a hétköznapi, direkt találkozásokban alakulnak. Ezek az közvetlen tapasztalások, amennyiben összhangban vannak az eredeti -- kommunikáció és egyéb indirekt eszközökkel felkeltett -- elvárásuknak megerősítik a márka képét. Ha attól eltérőek, akár még jobbitó szándéktól vezérelve is, zavart idéznek elő az emberekben a márka kapcsán.

Hogyan érhető el tehát, hogy a márkaképet ne írja felül, hanem éppen hogy erősítse meg a mindennapi márka-fogyasztó találkozásokat kialakító és fenntartó design gondolkodás? Hogyan érthet szót egymással és hangolhatja össze a céljait a terméken / szolgáltatáson túlmutató jelentésért felelős márkastratégia és a fogyasztói / felhasználói ergonómiáért, közvetlen értékteremtésért igyekvő design gondolkodás? Hogyan fordíthatjuk le a márkánkat tapasztalássá?

Ennek megválaszolására vállalkozott a két szakterület határán mozgó holland kutató, Mauricy A. Motta-Filh egy friss cikkében[5]. Meglátása szerint egy új fajta márkakönyvre, a Márkaélmény Kézikönyvre (Brand Experience Manual) van szükség, amely az ún. márkaélmény-ajánlat (Brand Experience Proposition) révén segíti a termékek és szolgáltatások fejlesztéséért felelős tervezőket fogyasztói élményekre lefordítani a márkastratégiát.

Külön érdekessége az írásnak, hogy a szerző maga is a design gondolkodás megközelítését és eszköztárát alkalmazva jutott el a fenti megoldásig, márkításnak (Brandslation) nevezve a folyamatot.

A márkítás folyamata, a keretrendszer, aminek eredményeként előáll a márkaérték-ajánlat alapú Márkaélmény Kézikönyv, a fogyasztóktól kezdve az alkalmazottakon át a menedzsmentig bezárólag valamennyi érintettet bevonó műhelymunkák és kvalitatív kutatások jól megtervezett sorozata. Erre a megközelítésre a magas fokú együttműködés, a transzdiszciplinaritás és a társtervezés (codesign) jellemző.

A folyamat első lépése az insight szakasz, amely öt területre, a fogyasztói kontextusra, a márka identitásra és imidzsre, a szolgáltatási / termék élményre, a belső kapacitásokra és az üzleti stratégiára fókuszál.

A második, fejlesztési szakasz magában foglalja az ún. Kapcsolati Metafora (Relationship Metaphor) definiálását is. Ez a márka és fogyasztói közötti vágyott nexus analógiája. Ezt a metaforát, az érintettek bevonásával ún. Design Alapvetések (Design Principles) és Szolgáltatási Momentumok (Service Moments) formájában is definiálják, ezzel megteremtve a Márkaélmény-ajánlat alapját. Az így megszülető dokumentum mutat irányt a későbbi termék- és szolgáltatásfejlesztésnek, biztosítva ezzel, hogy a márka lényege a mindennapi találkozásban is megtapasztalható valósággá váljon.

Függetlenül attól, hogy egy márka élményt szeretne --e nyújtani vagy sem, a vele kapcsolatba lépő emberek az interakciókor megélt tapasztalásukra, illetve az abból fakadó későbbi emlékeikre élményként gondolnak majd. Ezért fontos, hogy a fogyasztó-márka életút arra érdemes pillanatait gondosan, a vágyott márkaképnek megfelelően hangszereljük meg.

“A nagyszerű szolgáltatási élmény többnyire felejthető és esetenként figyelemre méltó. Az esetenként figyelemre méltó pillanatok nem szabad a véletlenre bízni. Ezek gondos tervezést és szükséges investíciót igényelnek. Ezek olyan kiugró események, amelyeket meg kell kreálni. És ha ezt nem tesszük meg, nézzük meg, mi marad: többnyire felejthető.”

Heath, Chip, and Dan Heath. *The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact*. Simon and Schuster, 2017.

Kapcsolati Metafora

A feltáró, insight szakasz eredményeit szintetizálva, a fejlesztés szakasz első kézzelfogható eredménye a Kapcsolati Metafora, ami a később megszülető Márkaélmény-ajánlat legkézzelfogatóbb kifejeződése. Ez nem más, mint a márka, mint karakter és a vele kapcsolatba lépő ember személyisége között létrejövő kapcsolat analógiája. Egy mentális modell, ami részletesen jellemzi kettejük kapcsolatát és annak környezetét, egyben megteremti és továbbfejleszthetővé teszi a szolgáltatás személyiség fogalmát. A koncepció mögötti logika az, hogy amikor a szervezet egy márkaalapú ügyfélményt próbál nyújtani, valójában olyan interakciókat tervez, amelyek megerősítik az emberek (a személyiség által képviselt) és a márka (karakter) közötti kapcsolatot.

Érdekes párhuzam, hogy a Harvard Business Review egy korábbi cikkében[6] a márka, mint kapcsolat építésére buzdít. A cikk megállapítja, hogy márkák már nem csupán dolgok, amikhez, illetve ideák, amikkel kapcsolódhatnak az emberek, hanem maguk is kapcsolatok, viszonyok. Ezek a kapcsolatok azonban jellemzően asszimmetrikusak / egyirányúak és tranzakcionálisak (pl. gyártó-vevő; szolgáltató-ügyfél). Az innovatív márkák kiegyenlített / kétirányú-kölcsönös / folyamatos kapcsolatokra / viszonyokra törekednek (pl. az AirBnB nem szolgáltató a vendégeinek, hanem vendégül látja a látogatóit). Ebben a törekvésben lehet jó kezdő lépés a Kapcsolati Metafora definiálása.

Design Alapvetések

Amíg a Kapcsolati Metafora a Márkaélmény-ajánlat leíró kifejezése -- vagyis azt közvetíti, hogy milyen legyen az élmény --, a Design Alapvetések már előíró irányelveket nyújtanak, amelyek támogatják a termék- és szolgáltatás fejlesztő csapatokat a tervezési folyamat során. A célja az, hogy áthidalja a meglévő és a kívánt ügyfélmény közötti szakadékot a szolgáltatás fő hiányosságainak kezelésével úgy, hogy az a márka lényegéből következzen, támogassa annak megtapasztalhatóvá tételét. Gyakorlati szempontból ez öt-hat, de legfeljebb tíz, gyakorlati példával alátámasztott irányelvet jelent, amelyeket következetesen végre kell hajtani a tervezési folyamat során.

Szolgáltatási Momentumok

A Kapcsolati Metaforához hasonlóan a Szolgáltatási Momentumok is a márkaélmény-ajánlat leíró kifejezései. A céljuk az, hogy egy-egy mikro történeten keresztül -- amely egyébként a márkastratégiában (mini sztorik) és a design gondolkodásban (job story) is bevett gyakorlat -- kézzelfoghatóvá váljon, hogy milyen legyen az ideális márkaalapú ügyfélélmény. Ezek a narratívák hosszabbak egy tipikus márka-ügyfél interakciónál (session), de rövidebbek, mint a teljes szolgáltatási út (customer journey), így lehetővé téve az aprólékosság és a mélység közötti egyensúlyt, ami azt is jelenti, hogy a történetnek át kell adnia a kívánt élményt, de nem lehet túlzottan részletes. Fontos megjegyezni azt is, hogy itt a cél egy érzés közvetítése: nem a szolgáltatás kialakításáról van szó, hanem annak kívánt észleléséről.

A Márkítás, mint a márka megtapasztalhatóvá tételének kutatáson alapuló, iterációkon keresztül fejlesztett és a gyakorlatban is kipróbált keretrendszere jó példa arra, hogyan tud a márkastratégia szót érteni a design gondolkodással. Érdekes lehet Márkítás részeként értelmezni a márka alapvető céljának, küldetésének és jövőképeinek lefordítását is a design nyelvére. Ezzel nem pusztán az amúgy létrejövő termékek és szolgáltatások kifejeződése, milyensége lenne összhangban a márka imidzsével, hanem a Design Alapvetések tartalmilag is utat mutatnának a designereknek arra nézve, hogy mit fejlesszenek: Mire van szükség ahhoz, milyen termékekre és szolgáltatásokra, hogy a márka beteljesítse az alapvető célját, küldetését és jövőképét. Továbbá a márka vezérelt design gondolkodás jól megkülönböztetett, érthető formába tudja hozni az új termékeket és szolgáltatásokat.

Természetesen a legalaposabban megfogalmazott és legkövetkezetesebben képviselt Márkaélmény-ajánlat sem tudja pótolni a márkanév ismeretét, garantálni a lojalitást, vagy önmagában megteremteni a vágyott márkaképet. Éppen ezért, a márkaélmény megteremtése és fenntartása mellett elengedhetetlen a klasszikus márkastratégia képviselője is. Ráadásul a fenti megközelítésbe kódolt szakmaiság és a jobbitó szándék önmagában nem képesek feloldani a cégek kultúrában esetleg fennálló ellenérdekeket, nehezítést, ahogyan az eredményeként megfogalmazottak sem teljesebben ki a munkatársak megfelelő képzése és motiválása, valamint a fogyasztói visszajelzések tanulságainak folyamatos beépítése nélkül. Ahogyan az előbbi gyakorlati megközelítésnél, úgy ennél is elengedhetetlen a transzdiszciplináris megközelítés a tartós siker érdekében.

Hogyan tovább?

A fenti példák jól mutatják azt, hogy ha a design gondolkodás és a márkastratégia összhangban működik, az számos előnyt jelenthet a vállalkozások számára:

- **Hatásosabb innováció:** a két szakterület együttműködése olyan innovatív termékek és szolgáltatások kifejlesztéséhez vezethet, amelyek nem pusztán az ügyfelek igényeinek felelnek meg, de segíthetnek a vállalkozásoknak abban, hogy megkülönböztessék magukat versenytársaiktól, új innovációs és növekedési lehetőségeket szabadíthatva fel.
- **Javított ügyfélélmény:** A design gondolkodás emberközpontú megközelítése, amely az ügyfelek igényeinek és vágyainak megértésére összpontosít, beépítésével a márkastratégiájukba a vállalkozások olyan ügyfélközpontúbb márkát hozhatnak létre, amely jobb általános élményt nyújt ügyfeleik számára.
- **Erősebb márkaidentitás:** Az erős márkaidentitás elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalkozások megkülönböztessék magukat a versenytársaiktól, és értéket teremtsenek ügyfeleik számára. A design gondolkodás beépítésével a márkastratégiájukba a vállalkozások következetesebb és egyedibb márkaidentitást hozhatnak létre, amely rezonál az ügyfeleikre.

Ugyanakkor számos olyan korlát is létezik, amely megnehezítheti a vállalkozások számára a design gondolkodás és a márkastratégia integrálását:

- **Szervezeti silók:** A design gondolkodás és a márkastratégia gyakran a szervezeten belül különböző részlegekbe van beágyazva, amelyeknek külön vezetőik vannak. Ez olyan szervezeti silókat hozhat létre, amelyek megnehezítik a két szakterült hatékony együttműködését.
- **Versengő célok és ösztönzők:** Mind a design gondolkodás, mind a márkastratégia fontos funkciók egy szervezeten belül, de eltérő céljaik és ösztönzőik lehetnek, ami versenyt teremthet az erőforrásokért és csökkentheti az együttműködést.
- **A megértés vagy megbecsülés kölcsönös hiánya:** Mindkét szakterületnek megvannak a maga egyedi készségei és kompetenciái, amelyeket a másik szakterület esetleg nem ért vagy nem értékel megfelelően. Ez megnehezítheti a két szakterület hatékony együttműködését.

E korlátok leküzdése és a design gondolkodás és a márkastratégia integrálása felé vezető úton több lépést is meg lehet tenni:

- A funkciókon átívelő együttműködés ösztönzése: A vállalkozások ösztönözhetik a design gondolkodással és a márka stratégiával foglalkozó csapatok közötti funkcionális együttműködést azáltal, hogy lehetőséget teremtenek számukra a közös projektmunkára, a tudásmegosztásra és az egymástól való tanulásra.
- A célok és ösztönzők összehangolása: A vállalkozások összehangolhatják a design gondolkodással és a márka stratégiával foglalkozó csapatok céljait és ösztönzőit olyan közös célok és teljesítménymutatók létrehozásával, amelyek ösztönzik a két szakterület közötti együttműködést.
- Kölcsönös képzés és oktatás biztosítása: A vállalkozások képzést és oktatást biztosíthatnak annak érdekében, hogy a design gondolkodással és a márka stratégiával foglalkozó csapatok jobban megértsék egymás készségeit és kompetenciáit, valamint azt az értéket, amelyet az egyes tudományágak a szervezet számára jelentenek.

E lépések megtételével a vállalkozások leküzdhetik a design gondolkodás és a márkastratégia integrációjának korlátait, és új lehetőségeket szabadíthatnak fel az innováció, a növekedés és az ügyfélelégedettség terén. Azonban, ha nem állunk meg a design gondolkodás és a márkastratégia összehangolásánál, akkor az üzlet és a márka teljes egységét is elkezdhetjük kialakítani. Azzaz a márka teljes egészében az üzleti ambíciók és működés kivetülése, a két idea egygyé válik, és Tim Galles fogalmával élve totális márkáról (Whole Brand) beszélhetünk[7]. A szervezet mindere, amit tesz a márkája (megnyilvánulásaként) gondol. A márka, ami egyben az üzlet lényege is, az elsőszámú iránytű valamennyi cselekedetükhöz. A kínálat, a működés, a munkatársak kiválasztása, fejlesztése és motiválása is mind ugyanazon az alapon nyugszanak. A vállalat belső működése és külső megnyilvánulása teljes összhangban vannak egymással. De ez már egy következő téma.

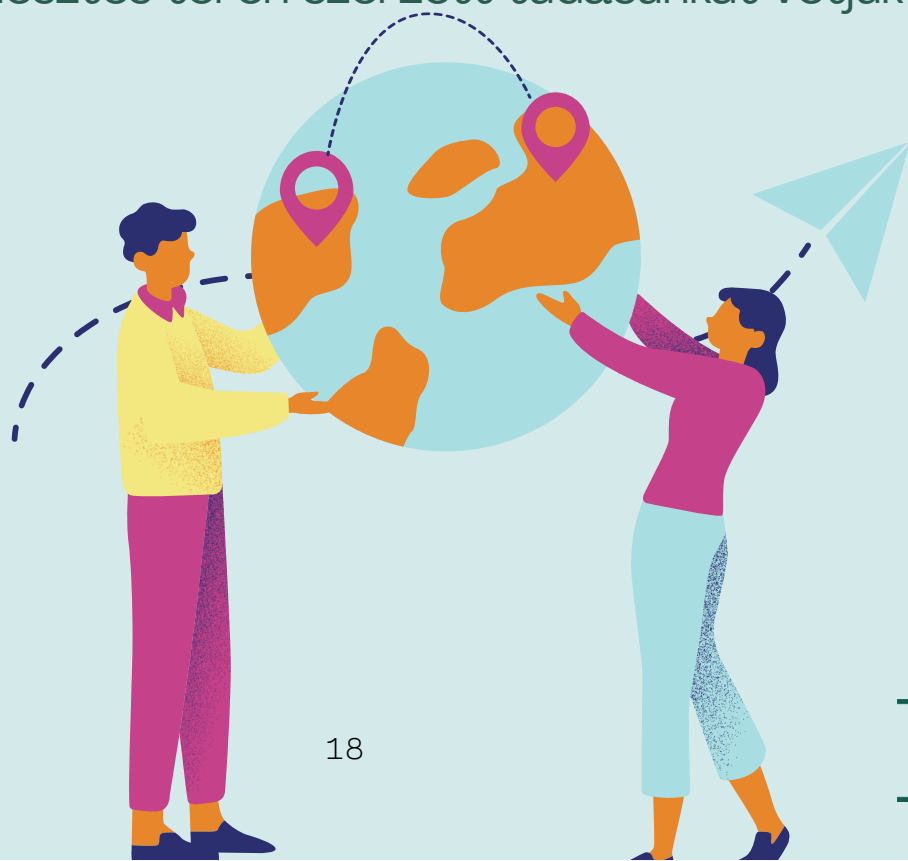
Szeretnél többet megtudni? Foglalj nálunk egy időpontot és tárjuk fel együtt, hogy hogyan léphetne szintet a céged.

[Időpontot foglalok](#)

Holisztikusan gondolkodó, módszertani kötöttségtől mentes tanácsadók vagyunk. Érdemi kérdésekre adunk valódi válaszokat.

A Beyond Partners-nél azoknak a vállalkozásoknak segítünk, akik úgy érzik, több van bennük, de nem biztosak benne, hogyan hozzák felszínre és aknázzák ki a valódi lehetőségeiket.

Mindenre jó csodamódszer helyett a szervezetfejlesztés, a márkáépítés, valamint a folyamat- és termékfejlesztés terén szerzett tudásunkat vetjük be.



Források:

- [1]: Team, Reforge. "Disney's 60 Year Old Synergy Map Answers the Netflix Question — Reforge — Reforge." Reforge, Nov. 2022, www.reforge.com/blog/disney-growth-map.
- [2]: Rawsthorn, Alice. "How Dieter Rams Made Braun Look Cool." The New York Times, 6 June 2011, www.nytimes.com/2011/06/06/arts/design/how-dieter-rams-made-braun-an-it-brand.html.
- [3]: Smiley, Joe. "How IBM Revolutionized Corporate America With Design." Medium, 26 July 2022, uxdesign.cc/how-ibm-revolutionized-corporate-america-with-design-18e153b32e3c.
- [4]: Beverland, Michael B., et al. "Reconciling the Tension Between Consistency and Relevance: Design Thinking as a Mechanism for Brand Ambidexterity." Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 43, no. 5, Springer Science+Business Media, Apr. 2015, pp. 589–609. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0443-8>.
- [5]: Motta-Filho, Mauricy. "Brand Experience Manual: Bridging the Gap Between Brand Strategy and Customer Experience." Review of Managerial Science, vol. 15, no. 5, Springer Science+Business Media, June 2020, pp. 1173–204. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-0039>
- [6] Bonchek, Mark. "Build Your Brand as a Relationship." Harvard Business Review, 9 May 2016, hbr.org/2016/05/build-your-brand-as-a-relationship?registration=success.
- [7] Galles, Tim, et al. Scratch: How to Build a Potent Modern Brand From the Inside Out. Barkley, Incorporated, 2020.

[a]Ez nem azért van, mert a design thinking kevés cégnél (legyen szó szolgáltatói/megrendelői oldalról) jön létre külön szerepkörként? Sokkal inkább a "klasszikus" területek képviselőitől várják el azt, hogy rendelkezzenek ezzel a kompetenciával?

[b]Azt gondolom, hogy a terület az inkább a bevett üzleti egységek lesznek, mint pl. termék/szolgáltatás fejlesztés és azok egy új és még nem mindenhol BAU módja a design gondolkodáson alapul. Beszéljünk róla!

