

Fenntarthatóság és design kapcsolata a hazai bútorgyártásban

The relationship between sustainability and design in domestic furniture production

*Reményi Andrea*¹

Absztrakt: Számos szervezet ismeri fel a fenntartható működés kialakítása nyomán elérhető környezeti, társadalmi, gazdasági előnyöket. Miközben a világban zajló események egyre több kihívással szembesítik e vállalatokat, a jelen és a túlélés biztosításán túl az innovatív cégek eszközöket, módszereket, új irányokat keresnek a jövőálló és minden tekintetben profitábilis működéshez. Korunk egyre bizonytalanabb világában megfigyelhető trend, hogy a magas design-értékű termékek, szolgáltatások és folyamatok iránti kereslet nem csökkent, a design-vezérelt vállalatok működésében számszerűsíthető többlet meghaladja a kétszáz százalékot (Westcott et al., 2013). A design adott szervezeti struktúrákban való megjelenési szintje azonban eltérő. E tanulmány célja e szintek új megközelítése, az esztétikai kiinduló állapottól egészen a közeli virtuális tér, a meta világok hálózatáig. A design mindenütt megfigyelhető, értékteremtő, „nem művészeti, nem műszaki, hanem társadalmi jelenség” (prof. Stefan Lengyel, 2008), melynek fenntarthatósági kapcsolódását és alkalmazási lehetőségeit most a hazai bútorgyártás cégein keresztül vizsgáltuk.

Kulcsszavak: *fenntarthatóság, design evolúció, szervezetfejlesztés, design-vezérelt szervezet, metadesign*

JEL-kódok: *D02, O3, Q56*

¹ REMÉNYI Andrea

innovációs és üzletfejlesztési menedzser, PhD-hallgató

[Innovation and Business Development Manager, PhD Student]

(<https://orcid.org/0009-0000-9472-1658>)

Soproni Egyetem Vállalati Kapcsolatok és Innovációs Központ

SOE FMKK Cziráki József Faanyagtudomány és Technológiák Doktori Iskola

[Centre for Corporate Relations and Innovation, University of Sopron

SOE FMKK Cziráki József Doctoral School of Wood Science and Technologies]

(remenyi.andrea@uni-sopron.hu)

Abstract: Many organisations are recognising the environmental, social and economic benefits that can be gained from operating sustainably. As world events confront these companies with more and more challenges, in addition to ensuring the present and survival, innovative companies are looking for tools, methods and new directions to operate in a future-proof and profitable way. In today's increasingly uncertain world, the trend is that the demand for products, services and processes with a high design value has not diminished, with a quantifiable surplus in the operations of design-led companies exceeding two hundred percent (Westcott et al., 2013). However, the degree to which design is embedded in particular organisational structures varies. The aim of this paper is to take a new approach to these levels, from the aesthetic baseline to the network of near virtual spaces, meta worlds. Design is a ubiquitous, value-creating, „not artistic, not technical, but social phenomenon” (Prof. Stefan Lengyel, 2008), whose sustainability links and applications are now explored through the example of domestic furniture manufacturing companies.

Keywords: *sustainability, design evolution, organization development, design-driven organisation, metadesign*

JEL Codes: *D02, O3, Q56*

Bevezetés

Krízis. A gazdaság, a társadalom és a természet tekintetében is megfigyelhető, egymásra ható, akceleráló hatású jelenlegi helyzet. Mivel a krízis minden területet érint, megoldásának is mindenre kiterjedően kell hatnia. A tanulmány célja, hogy bemutassa a design, mint egy sajátos szemlélet és módszer eszközrendszerének alkalmazási lehetőségeit, valamint szakirodalmi áttekintés útján teoretikusan feltárja a design jelenlegi és jövőben várható szerepének jelentőségét a különböző szervezeti szinteken és folyamatokban. A design funkció alkalmazása, amely korábban csak bizonyos iparágakra és vállalatokra korlátozódott, ma már sok más területen is sikerrel fejlődik (Borja de Mozota–Wolff, 2019).

Már korábbi megfigyelés, hogy a design az egyik legfontosabb eszközzé nőtte ki magát a vásárlók figyelmének és hűségének megnyerésében (Perks–Cooper–Jones, 2005). Kiterjesztve alkalmazva pedig stratégiai eszközzé válik, amely segíti a vállalatokat abban, hogy fenntartható versenyelőnyre és magas minőségre tegyenek szert a termékek, a környezet, a kommunikáció és a vállalati identitás javításával (Sun–Williams–Evans, 2011). A szervezetek egyre inkább tudatában vannak annak, hogy

a designszemléletű vállalatvezetés milyen előnyökkel járhat tevékenységükben, amit az e területre vonatkozó, növekvő számú nemzetközi szakirodalom is tükröz.

A McKinsey globális tanácsadó cég szisztematikusan vizsgálja a fenntarthatóság és a design kapcsolatát a szervezeti döntéshozatal folyamataiban. 2022 nyarán publikált cikkében (*Delivering the business value of design*) kiemeli az ökoszisztéma teljeskörű hatásvizsgálatát a vállalati döntések vonatkozásában. Példaként említik az 1980-as években megjelenő műanyag zacskók bevezetését, melyek a kor game-changer design innovációjaként mindenütt elterjedtek, hiszen funkcionálisak, alacsony költséggel jártak, és kényelmet nyújtottak a felhasználónak. A bolygó számára azonban rendkívül káros volt. Ezt felismerve ma a szervezetek továbblépnek. A döntően egyfókuszú, az anyagi bevételeket maximalizáló szemléletről áttérés figyelhető meg az összetettebb megközelítés irányába, a jelen új célrendszere az egyensúlyteremtés a pénzügyi megvalósíthatóság és bevételek, a környezeti hatás, a felhasználói élmény, a társadalmi hatások, valamint további, egyéni célokkal való összeegyeztethetőség és még számos egyéb, egyéni érdek között. Ennek megvalósításához egy modern keretrendszer és egy keresztfunkcionális (crossfunction) csapat jelenléte szükséges, mely már a célok meghatározásának pillanatában aktív, mert a gyakorlatban egyre több nemzetközi bizonyíték van arra, hogy a fenntartható, inkluzív tervezés a növekedés hajtóereje, nem pedig gátló tényezője.

Amikor egy olyan központi problémáról gondolkodunk, mint a klímaváltozás, valamint a természeti környezeten keresztül a társadalmi és gazdasági rendszerek megóvása, és válaszként megfogalmazódik a fenntartható fejlődésre való áttérés, akkor maga a folyamat számos kérdést felvet: a Hogyan? mögött végtelen számú érdek és ellentét húzódik meg, az eszközök és a célok nem feltétlenül egyértelműek, esetenként nem is ismertek, emellett a gazdaságra és a társadalomra vetülő elvárások és következmények olyan komplex hálózatában kell eligazodni, amely valódi kihívás elé állítja a résztvevő összes szereplőt. A Hogyan?-ra adható design szemléletű megközelítési mód a különböző területek összekapcsolása által megszületett metszetekben összetettebb megoldási lehetőségeket kínál. Mind az emberek, mind a szervezetek többféleképpen kezdik alkalmazni a designt, az esztétikától és a folyamattól kezdve a stratégián át a rendszerszintű és kulturális változásokig.

A design üzleti értéke című tanulmányában a tanácsadó cég rámutatott, hogy a design üzleti életre gyakorolt hatása többé nem kérdőjelezhető

meg. A designban kiemelkedő teljesítményt nyújtó vállalatok bevételei és részvényesi hozamai kétszer olyan gyorsan nőnek, mint iparági társaiké. Ezt az eredményt a Design Management Institute (DMI) folyamatos kutatásai szintén megerősítik (Westcott et al., 2013): a szervezet már 2013-ban bizonyította, hogy a design szemléletű cégek 228%-kal eredményesebben működnek.

Célkitűzés

A kutatás elsődleges célja az erős fenntarthatóság szellemében kialakítható, egyénre szabott jelenbeli, valamint életképes és jövőálló szervezetfejlesztési megoldások kialakítása a design, mint szellemi alap és a technológia mint eszközoldali alap fúziójával. A design fogalmának értelmezését követően megfigyelhető annak egy adott szervezetben betöltött szerepe, mely az esztétikai élménytől az érzések kiváltásán át a szervezeti részfunkciók koordinálását, majd hálózatos összekapcsolását eredményezi, majd átlépve az egység határát több szervezet együttes működését optimalizálja. Az ökotudatos gondolkodás szintjén a gazdaságin túl már a társadalmi és természeti környezet is megjelenik, majd ennek hosszú távú védelmében egy digitális alternatív út rajzolódik ki a megatrendek és a jövő fogyasztójának ismerete alapján, amely nem korlátozásokkal, hanem sokkal szélesebb lehetőségekkel tudja megvalósítani e szinergiát. A termelés és fogyasztás nem csökken, de a környezet védelme így is lehetséges. Nem a folyamat, hanem annak tere változik meg: a fizikai helyett a virtuális valóságban akár többféle szolgáltatás és termék is elérhető, sem a fogyasztó sem az előállító nem érzi magát korlátozva, ha nem csak az eddigi, hanem azokon túli igényeire is megoldást talál.

E tanulmány célja, hogy bemutassa a design szemlélet fejlődési útját a vállalat célkitűzési, döntéshozatali folyamataitól kezdve a tervezési és megvalósítási lépéseken át egészen a hálózatalakotó és újjászervező szerepéig. Bemutatja annak lehetőségeit, merre lehet továbblépni, és hogy a fenntartható működés optimálisan hol helyezkedik el a szervezetek design-érettségi fejlődési folyamatában.

Jelen kutatás a faiparhoz kapcsolódó hazai bútorgyártást helyezi fókuszba. A kreatívipar e szegmense sok tekintetben kiemelkedő jelentőséggel bír: felelős és fenntartható erdőgazdálkodás révén hosszútávon biztosítható a minőségi alapanyag, és a faanyag felhasználása tovább segíti a klímavédelmi célok elérését. Innovatív, együttműködésen alapuló, magas hozzáadott értékű, erős fejlődési potenciállal rendelkező iparág, ahol mi-

nőségi képzések biztosítják a hazai tudás kibontakozását. Azonban a fizikaiból digitálissá átalakuló – kezdetben tervezési, reklámozási, értékesítési, munkakapcsolati, majd később gyártási és akár teljeskörűvé is válható – térben való megjelenés egy újabb kihívás, melyet már kezdetektől lehetőségként kezelve, a megkezdődő átmenet időszakában is tudással, jogi ismeretekkel, a lehetőségek és kihívások felismerésével reagálni tudó vezetők kezébe egy új stratégia megalkotására alkalmas megközelítési módot ajánlunk.

Szakirodalmi áttekintés

A kutatás megkezdéséhez elsődleges volt a kulcsfogalmak értelmezése, mely e tekintetben a növekedés és fejlődés, a fenntarthatóság, a technológia valódi szerepe, illetve a design szemléletének többféle megközelítése alapján a szervezetfejlesztési és fenntarthatósági célokkal összhangba hozható, azokat támogató gondolkör kialakítása volt.

A növekedés mítosza?

Ahogy Brundtland jelentés már 1987-ben rámutatott a növekedés korlátjaira. Az IASES Report (The Imperative of Sustainability: Economic, social, environmental (2019)) megerősítette, hogy a növekedés jövedelmi és vagyoni egyenlőtlenségeket okoz mind az országok, mind az egyes országokon belüli területek között, ezért önmagában egyetlen területen elért pozitív eredményt nem tekinthetünk globálisan pozitívnak. Ennek kapcsán három fogalmat érdemes alaposabban megvizsgálni: a növekedés, a fejlődés és a sebesség értelmezését.

Jelenlegi világunkban csapdahelyzetet jelenthet a korlátlan növekedés mítosza: ami az ember és ami az embert most körülveszi: egy véges világ. A növekedő eredményekkel szembeni elvárások viszont végtelen horizonton fogalmazódnak meg, melynek alapja a technológia-vezérelt, gyorsuló sebességre átállt világ. Paul Virilio írja Az eltűnés esztétikájában (1980): „Akié a nagyobb mozgási sebesség, aki képeket, információkat, gondolatokat és hatásokat a leggyorsabban és legkisebb hibaszázalékkal tud közvetíteni, azaz egyik helyről a másikra áthelyezni, az kerekedik felül az evolúciós versenyfutásban.”

A gazdasági rendszer, melynek középpontjában a folyamatos és korlátlan növekedés áll, a fizikai korlátok között már önmagában probléma,

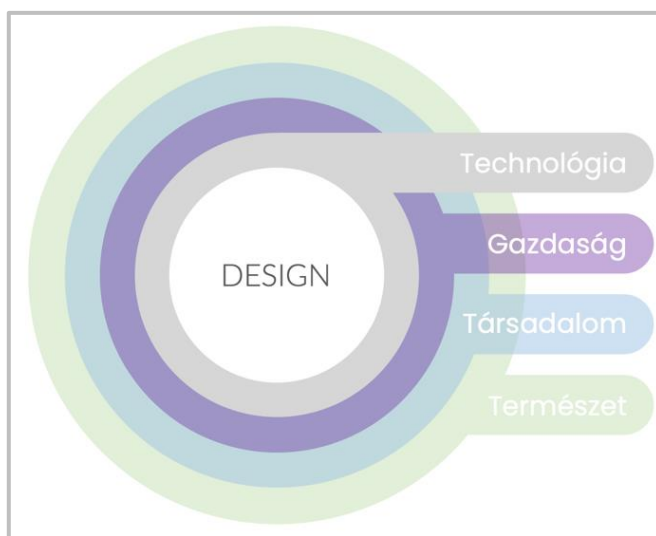
hiszen egyértelmű, hogy e véges világban nem lehet végtelenül növekedni, ugyanakkor gazdasági elméleteink mégis erről szólnak. A gazdasági növekedés ökológiai összeomláshoz vezet? (Kun, 2019) Egy visszafogott gazdaság azonban munkanélküliségét teremt, a megfékezett fogyasztás megszorításokat hoz. Vagyis a megmentőnek szánt gazdasági nemnövekedés gazdasági összeomlást eredményezne? Ebben az ember nem érdekelt, és mivel ez alkotja legszűkebb környezetét, általában először erről dönt. E döntés következményeként azonban a legszélesebb környezete, maga az ökoszisztéma kerül veszélybe. Hosszútávú megoldási javaslatként a design-szemlélet és a technológia fejlődés mentén találhatunk feloldó választ: amikor a mai tizenéves generáció fogyasztási szokásait vizsgáljuk, legszembetűnőbb változásként a korábbi generációkhoz mérve a virtuális világ térnyerése tekinthető: egyre többekben jelenik meg nagyobb örömezzet a virtuálisan birtokolt tárgyak megszerzésével, mint azok – különböző fizikailag legyőzhetetlen korlátok okán is – valós birtoklásával. Legyen szó egy esernyőről, amit az avatár birtokol, és a játékostársak azonnali elismerését jelenti, vagy a fizikailag nem is kivitelezhető járművekről vagy más eszközökről, berendezésekről. (A hasonló vagy éppen elérhetetlen képességek, tulajdonságok birtoklásáról már nem is szólva, ami egy külön tanulmány tárgyát képezné.) A felhalmozás és a gyors termékcsere tehát, amelyek eddig a túltermelést generálták, a virtuális térbe helyezve teljesen más környezeti terhelési kérdést vetnek fel: a fenntartható energiafogyasztás biztosítását.

Szintén gyakori megközelítés, hogy a növekedést célszerű nem mennyiségi, hanem minőségi változásként definiálni. Azonban ehhez nemcsak az az alapvető minőségi mutatórendszer hiányozna, mely mennyiségi téren a mérések kezdetétől rendelkezésre áll, és mennyiségi mutatókkal csak mennyiségi növekedés mérhető, hanem érdemes kiemelni a növekedés és a fejlődés fogalmak közt húzódó alapvető különbséget is. A Magyar Nyelv Értelmező Szótára szerint: „Növekedés: A növekedik igével kifejezett folyamat. Növekszik (tárgy, elvont dolog, jelenség): terjedelmében, méreteiben fokozatosan, egyre nagyobb lesz; nő, nagyobbodik, gyarapodik. ... (Megszámlálható mennyiség) egyre nagyobb lesz, szaporodik. Fejlődés: „Általában a fejlődik igével kifejezett folyamat, történés; az a tény, hogy valaki, valami fejlődik (valamiből valamivé). ... Valaminek a fejlettség, teljesség felé haladó alakulása, változása; alacsonyabb rendű, fejletlenebb állapotból magasabb rendű, fokú, fejlettebb, tökéletesebb állapotba jutás.” Minőségi változást tehát a fejlődés szó hordoz, amely egy egyre összetettebb rendszert eredményez, viszont ugyanúgy

mutatószámokra van szüksége, mint a mennyiségieknek, hiszen menezselni is elsősorban mérhető értékeket lehet. A kutatás egyik kiemelt célja, hogy olyan minőségileg is mérhető mutatószámokat és mérési lehetőségeket ismertessen meg a hazai vállalkozásokkal, mint például a McKinsey design-érettségi felmérésében alkalmazott kérdéssorozat, amely kitér a cégformára, a designban való jártasságra, a termék-/szolgáltatástervezési döntések vezetői hierarchiájára, a vállalati jövőkép elemzésére, a nem hagyományos megközelítések alkalmazására, a mesterséges intelligencia eszközeinek használatával elérhető ügyfélismeretre, elemzési technikákra, a változtatások sebességére...

A fenntarthatóság fogalmáról

Az ökológiai közgazdaságtanban az erős fenntarthatóság a gazdaságot a társadalom, a társadalmat pedig a természeti környezet alrendszerének tekintik, mely maga is zárt rendszerként működik Daly (2001). A három alappillér minden fenntarthatósági megközelítésben megjelenik, de az erős megközelítés esetén kiemelten fontos a természeti javak megőrzése, mely az egész ökoszisztéma alapját, kereteit biztosítja.



1. ábra: Természet – társadalom – gazdaság szinergikus működése technológiai és design alapon

Forrás: Reményi (2022)

Kulcsgondolata szerint a tőkejavak egymással nem helyettesíthetők (Ayres, 1998). Daly 2001-ben definiálta a gazdaságtalan növekedés fogalmát, amely a természet túlterhelésének következtében alakul ki. Mindhárom rendszer tekintetében létezik egy optimális, illetve egy maximális méret, amely meghaladása rendszer-összeomlásához vezet. Az ember jóléte egyaránt függ e hármas egység optimális működésétől, tehát a harmonikus, szinergikus hatás elérése kiemelt emberi érdek. Miközben a természeti környezet lassú változásokat él meg, a társadalom, s még inkább a gazdaság rendkívül gyors, a zárt rendszerű természet számára már követelhetlen tempóban alakul át.

A természet, a társadalom és a gazdaság egy szorosan összetartozó, egymásra ható rendszer, melynek részeit nem kezelhetjük egymástól függetlenül. A jelen kríziseire megoldást keresve, a túlélésért küzdve, a minőségi változásról gondolkodva is rendszerszinten kell felismerni az összefüggéseket és újragondolni a folyamatokat. Maga a fenntarthatóság folytathatóságot, megőrzést jelent, a rendszer részeinek megfeleltethető tőkejavakkal való hosszú távú, eredményes gazdálkodást: a gazdasági tőke, a humántőke és az ökológiai tőke egy adott célrendszerben történő kezelése nem csak a profit maximalizálásra törekszik, hanem a lehető legnagyobb eredményt lehessen elérni társadalmi és természeti szinten is.

Megoldási stratégiaként rendszerszintű megközelítéssel, hálózatos, új logikára épülő gondolkodással, teljeskörű hatásvizsgálattal, a megatrendek és a közeljövő fogyasztói csoportjainak megismerésével új lehetőség fogalmazódott meg, melyet a technológiai háttér eszközoldalról, a design alkalmazása pedig szellemi oldalról támogat. Ez utóbbi ugyanis sokkal összetettebb hatást gyakorol a szervezeti struktúrákra, mint pusztán esztétikai jelenlét. A design, mint minden dolog és folyamat mögött meghúzódó tervezési rendszer és szemlélet hatja át az egész stratégiát, a kezdeti, tervezési lépésektől a megvalósításon át a visszacsatolások és változtatások újbóli, ciklikus beépítésén keresztül.

Fenntarthatósági indexek

A tőketípusokhoz hasonlóan megkülönböztethetünk gazdasági, társadalmi és ökológiai fenntarthatóságot is, melyet Batten (2020) indexe számszerűen vizsgál, lehetőséget nyújtva a mérésre: a gazdasági fenntarthatóságot a vállalatok hatásossága, eredményessége, infrastruktúrája, digitalizációja biztosítja. A társadalmi fenntarthatóságot többek közt a várható élettartam, egészségügyi értékek, oktatási színvonal, jövedelmi helyzet

jellemzi. A természeti fenntarthatóság vizsgálati területei között megtalálható a megújuló energiaforrások használati aránya, energiahatékonyság, zöldterületek nagysága, hulladékkezelés, károsanyag-kibocsátás, vízminőség. A területek közti kapcsolódást innovatív fejlesztésekkel, tudásalapú, minőségi, technológiai átalakításokkal lehet megteremteni.

Batten indexe azonban csak egy a számos megközelítés közül. A fenntartható fejlődésnek számtalan dimenziója létezik, ezért egyáltalán nem meglepő, hogy párhuzamosan több fenntarthatósági index és indikátor alkalmazásával próbálják felderíteni különböző részterületeit (Bell–Morse, 2008). Munkájuk nyomán kimutatható, hogy 37 különböző fenntarthatósági index közül mindössze négy az, amely mindhárom fenntarthatósági részterület összekapcsolására tesz kísérletet. Ezek a Fenntartható Fogyasztási Index (SCI), valamint az ehhez lefedettségében nagyon közel álló Hiteles Folyamat Index (GPI), az Eredeti Megtakarítási Index (GSI) és az Fenntartható Társadalom Index (SSI).

Fenntarthatósági jelentés és ESG

Egy vállalat értékét ma már éppúgy meghatározzák fenntartható folyamatai és termékei, mint pénzügyi eredményei. A környezeti és társadalmi hatások kezeléséről a jogszabályi előírások mellett a vállalati működés érintett csoportjai részéről is egyre nagyobb az igény az átláthatóságra és elkötelezettségre. A CSR (a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos) tevékenységek és ezek kommunikációja fontos eszközök mind a megítélés mind az átláthatóság kapcsán. A fenntartható gondolkodásmódot a stratégián túl megjelenik az üzleti modellekben is, hiszen befektetői kritériummá vált a hosszútávú fenntarthatóság biztosítása, és vásárlói oldalról is egyre komolyabb tényező. A fenntarthatóság haszna a természeti és társadalmi értékek védelmén és az erőforrások megóvásán túl sem elhanyagolható: jelentős költségmegtakarítást eredményez, ami magasabb profithoz, javuló versenyképességhez vezet. A szabályozói környezet szigorodása nyomán e változtatások már elkerülhetetlenek, a fenntartható vállalati működés sikeres teljesítése alapvető érdeke minden vállalatvezetőnek.

A felelős vállalatoknak is érdekük a társadalmi-gazdasági-természeti, de nyilván saját üzleti környezetük javulása is. A megfelelően marketingelt felelősségvállalás bizonyíthatóan javítja a cégek közösségi megbecsülését, vásárlóik hozzáállását, és ezzel saját piacmegtartó képességüket is. Az egyéni felelősségvállaláshoz képest a vállalati működés hatásai szerteágazóbbak, de a felelősség mértéke egyenesen arányos a vállalkozás méretével is (Tóth, 2007). A vállalati társadalmi felelősségvállalás mai

értelmezése meghaladja az eredeti definíció követelményeit: a cégnek hozzá kell járulnia a fenntartható gazdasági fejlődéshez, és ez leginkább a fenntartható fejlesztési célokhoz rendelhető területeken.



2. ábra: A vállalati (társadalmi) felelősségvállalás aspektusai

Forrás: GyártásTrend (2020)

A befektetői döntéshozatalban folyamatosan növekszik a nem pénzügyi információk szerepe, így Magyarországon is egyre inkább előtérbe kerülnek a környezetvédelmi és fenntarthatósági (ESG – Environmental, Social, Governance, azaz környezeti, társadalmi és irányítási) szempontok. (Paulovits–Domoszlai, 2021) A szigorodó szabályozások azonban nem csak kihívást, de komoly növekedési lehetőséget is teremtenek az előre tekintő vállalatok számára. A gyors alkalmazkodás minden esetben komoly versenyelőnyt jelent a piacon.

Az ESG egy olyan keretrendszert jelöl, amelynek célja, hogy a pénzes tőkepiaci szereplők a fenntarthatóság szempontjából objektíven ítélhessék meg a gazdálkodó szervezetek tevékenységét. Három fő területe a környezeti hatásvizsgálat, a társadalmi kérdések kezelése és a vezetői döntéshozatal folyamata. A rendszeren belüli minősítések (ratings) segítenek a rendkívül komplex, sokszor nehezen értelmezhető működési tulajdonságokat lefordítani a számok nyelvére. Méri a jövődolgozást, a cégméretet, az eladósodottságot, a tőkeintenzitást és a növekedést (Ben Lahouel et al., 2019). E mutatószámok kedvező értékeinek elérése mind design-

folyamatok következménye, az adott folyamat hatékonyságából következik annak eredménye. Az ESG-stratégiát követő pénzügyi szakemberek már a fenntarthatósági szempontok alapján rangsorolják a cégeket, és ez alapján hozzák meg befektetési döntéseiket.

A jelentés elkészítése a kötelezettségek betartása mellett számos előnnyel jár: a nemzetközi szabványoknak megfelelő fenntarthatósági jelentések (GRI, UN Global Compact, SASB, IIRC, stb.) növelik a vállalat elkötelezettségének hitelességét; az eredmények jól kommunikálható fenntarthatósági mutatókban jelennek meg; a harmadik fél által hitelesített jelentéseket az értékelési rendszerek gyakran plusz pontokkal díjazják; javulnak a kapcsolatok az érdekelt csoportokkal (befektetők, vásárlók); összehasonlíthatóságot és megkülönböztetést jelent a versenytársaktól; a bizalomépítés egyik új formájává válhat; munkaadói márkaépítés: egy olyan vállalat, amely átláthatóan beszámol fenntarthatósági törekvéseiről és eredményeiről, vonzóbb a munkavállalók számára; pozitív visszacsatolás a befektetők felé.

A technológia valódi szerepe

A megszokottól radikálisan eltérő, új digitális létezés térhódításával a változás sebességén túl az eddigi véges világ táguló határait is meg kell tanulnunk kezelni: mások a szabályok, mások az üzleti modellek, mások a fogyasztók, a hálózatba kapcsolt élet minden területén új megoldások jelennek meg. A hatalmas adatmennyiségből rendelkezésre álló minőségi információk lehetővé teszik az egyénre szabott, specializált válaszok kialakítását. Az ismeretek birtokában és a felfedezett új kapcsolódási pontok mentén elérhető lehetőségek száma pedig folyamatosan bővül. Amely hatalmas potenciál a technológia révén eszközoldalra rendelkezésre áll, azt szellemi oldalról kell kibontakoztatni. Ezen a ponton lép be a design, mint mindenre kiterjedő tervezési és megvalósítási folyamat és szemlélet.

A design értelmezése

Számos szervezet fogalmazta meg saját design-megközelítését: a *Design Management Institute (DMI)* értelmezésében a design a problémamegoldás módszere. Kiemelten foglalkozik a designmenedzsment szerepével, mint a „design üzleti oldalával”.

A *World Design Organization (WDO)* részéről a design egy olyan stratégiai problémamegoldó folyamatnak tekinthető, amely innovatív termékeken, rendszereken, szolgáltatásokon és élményeken keresztül ösztönzi az innovációt, üzleti sikert hoz, és jobb életminőséget eredményez. Hidat képez a meglévő és a lehetséges között. Egy transzdiszciplináris terület, amely

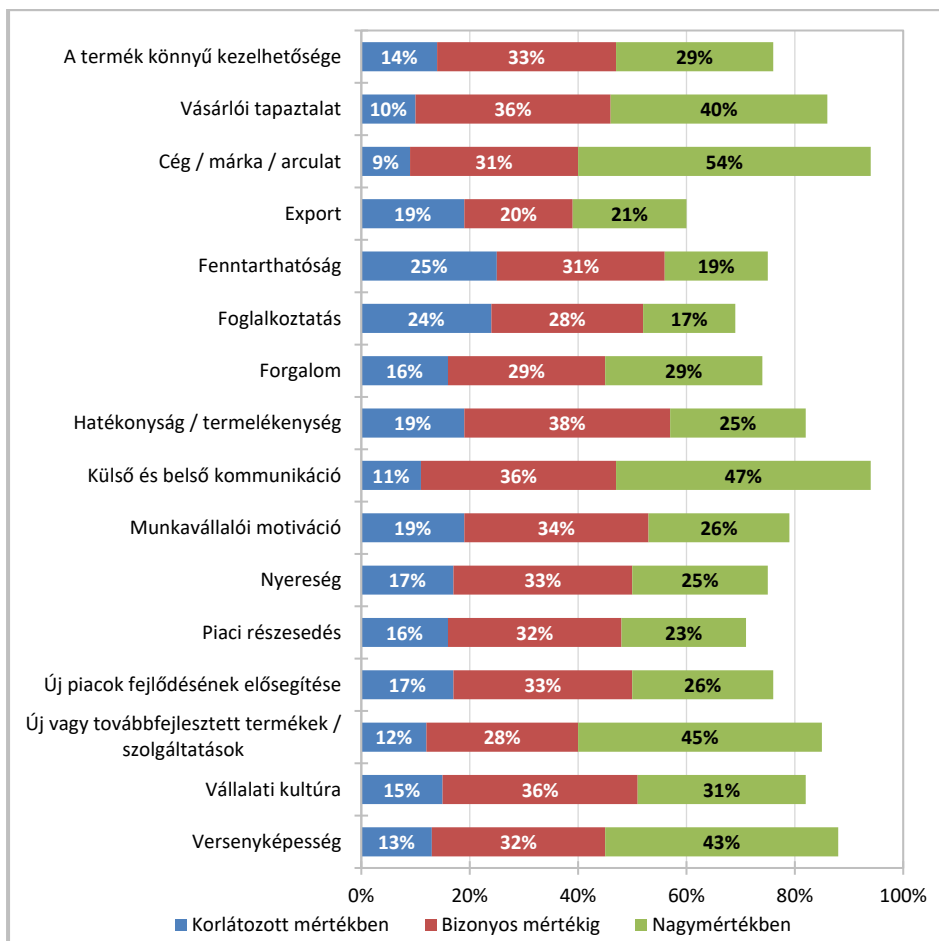
a kreativitást alkalmazza a problémák megoldására és a megoldások közös megalkotására azzal a céllal, hogy egy terméket, rendszert, szolgáltatást, élményt vagy vállalkozást eredményesebbé tegyen. A problémák lehetőségként való átfogalmazásával összekapcsolja az innovációt, a technológiát, a kutatást, az üzleti életet és az ügyfeleket, hogy új értéket és versenyelőnyt teremtsen a gazdasági, társadalmi és környezeti szférában.

Az *European Design Leadership Board* kezdettől a design fogalmának széles körű értelmezését vette alapul. Jelentésében (*Design for Growth and Prosperity*, 2012) a design-t az emberközpontú innováció egyik alaptevékenységként értelmezi, amelynek eredményeképp az emberek által vágyott, általuk jól használható termékek és szolgáltatások születnek.

A *Magyar Formatervezési Tanács* leírásában a design ma már önálló ágazatnak tekinthető, amelyben képzett szakemberek professzionális gazdasági tevékenységet végeznek, és egyben az üzleti és szervezeti növekedés és fejlődés legmagasabb szintű stratégiai eszköze is. A gazdasági előnyök biztosítása mellett a designra a fenntartható és felelős magatartás is jellemző, ezáltal hozzájárulva az innovatív társadalom és a jobb életminőség megteremtéséhez.

Kotler már az 1980-as években azt állította, hogy a design jelentősége a vállalat versenyképessége szempontjából nyilvánvaló (Kotler–Rath, 1984). Állításának hatására főként az Egyesült Királyságban, Skandináviában és az Egyesült Államokban indítottak kutatásokat a design és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatáról. E tanulmányok eredményei azt mutatták, hogy a design valóban pozitívan befolyásolja az üzleti teljesítményt, például a nyereségesség, a jegyzett érték (részvényárfolyam), a foglalkoztatás és az export tekintetében. Ezen túlmenően makrogazdasági szinten erős pozitív kapcsolat van a design alkalmazása és a hazai piac versenyképessége között.

A *Design Management Europe Survey* 2009-es átfogó kutatásának eredménye rámutat, hogy az Európai Unió tagállamainak vállalatai hogyan értékelik a design pozitív hatását a különböző szervezeti folyamatok és tevékenységek eredményességében. Legkiemelkedőbb területeinek a belső és külső kommunikáció, a vállalati arculat és a versenyképesség bizonyultak.



3. ábra: A design alkalmazásának előnyei

Forrás: Saját szerkesztés Koostra (2009) alapján

Az *International Council of Design* értelmezésében² a design az ember és a környezet közötti kölcsönhatásra összpontosít, figyelembe véve esztétikai, funkcionális, kontextuális, kulturális és társadalmi szempontokat. Ezekon túl a design hatással van a kulturális jelentéstartalomra, kifejezi, tükrözi, sőt formálja a kulturális normákat. Míg egykor a designt szigorúan a konkrét világgal kapcsolatban határoztuk meg, „dal cucchiaio alla citta” (a kanáltól a városig – Rodgers, E.), nem csupán a fizikai tár-

² <https://www.theicod.org/en/professional-design/what-is-design/what-is-design>

gyakkkal, épített terekkel és digitális környezetekkel való mindennapi interakciókat jelent. Ma „a design egyre szélesebb diszciplináris, konceptuális, elméleti és módszertani kereteit bővíti, hogy egyre szélesebb tudományágakat, tevékenységeket és gyakorlatot foglaljon magába” (Rodgers–Bremner, 2017). A designerek üzleti stratégián dolgoznak, virtuális környezeteket hoznak létre, digitális interfészeket készítenek, szolgáltatási rendszereket terveznek, így a design új ágai folyamatosan fejlődnek. A designerek a problémák holisztikus elemzésére vannak kiképezve, és nemcsak a közvetlen vagy nyilvánvaló problémát, hanem az azt létrehozó rendszert is meg akarják érteni.

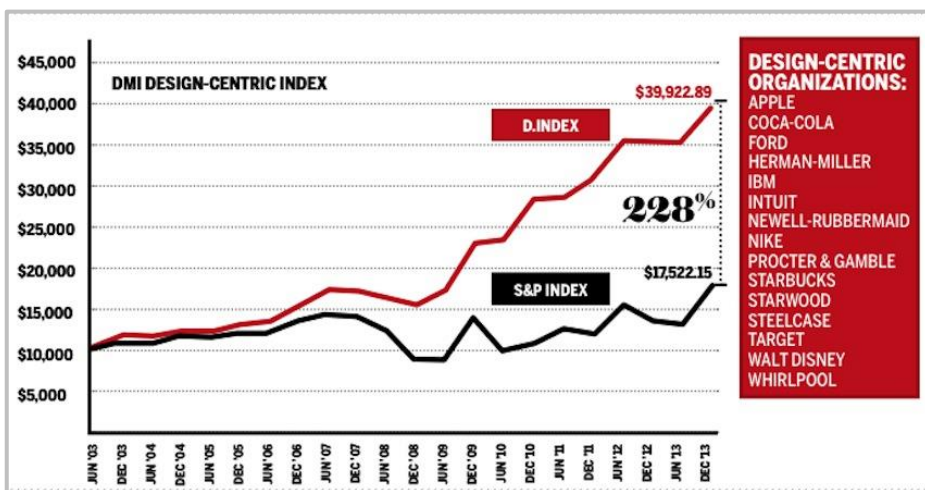
Bill Miller (2016) leírásában a design a gondolkodás mindhárom aspektusának (belátás, intuíció és értelem) szintézise; a létrehozás tevékenysége: események és eljárások nem-lineáris sorozata vagy halmaza, továbbá magába foglalja a tervezendő entitás létrehozását megelőző, azzal együtt járó, sőt az azt követő gondolkodási folyamat minden egyes részét, nem korlátozva azt az egyes részekre. A design nem más, mint megvalósulás, ahol a változás az érési folyamat természetes része. Bármilyen entitást lehet tervezni, azaz szándékkal és céllal létrehozni, legyen az fizikai, időbeli, fogalmi vagy kapcsolati. Összefoglalóan: „A design az a gondolkodási folyamat, amely egy entitás létrehozását magában foglalja.” (Miller, 2016)

Zalavári József „A forma tervezése – Designökológia” (2008) című könyvének bevezetőjében így fogalmaz: „A design napjaink legfontosabb emberi megnyilvánulási formája. Korunk lenyomata, a körülöttünk lévő világ tapasztalható és látható megjelenési formáinak legfőbb oka, sikereink forrása, és gondjaink okozója.” A szerző az új típusú kapcsolatok kialakításának fontosságát hangsúlyozza második könyvének *Új designparadigma* fejezetében is, amelyben kifejti, hogy a design „egy többszereplős, többdimenziós, transzdiszciplináris (...) játék, melynek célja a termékek és termékrendszerek közötti szelekciós verseny eredményeként egy jobb, egyre növekvő életminőséget biztosító, természetes és mesterséges tárgyi és szimbolikus emberi környezet megteremtése.” (Zalavári, 2020)

Design-vezérelt vállalatok: a design értékének mérése

A világ leginnovatívabb vállalatai azonosak abban, hogy a design mint integratív erőforrást alkalmaznak a hatékonyabb és sikeresebb innovációhoz. Mégis sok vállalkozás nem tekinti prioritásként a designba való befektetést – gyakran azért, mert a design értékét nehéz mérni és üzleti stra-

tégiaként meghatározni. A Design Management Institute design értékindexe (DVI, Design Value Index) kimutatta, hogy a 10 éven át vizsgált vállalatok egyértelmű pénzügyi előnyhöz, számszerűen 228%-kal magasabb eredményhez jutnak, akik a designt prioritásként kezelik (Westcott, 2013). A design értéke készítet minket arra, hogy 4 dollárt fizessünk egy csésze kávéért a Starbucksnál, hogy több száz dollárral többet költünk egy Apple laptopra, vagy hogy messzebbre utazzunk, ha egy Starwood szállodában akarunk megszállni.



4. ábra: Design értékindex (DVI)

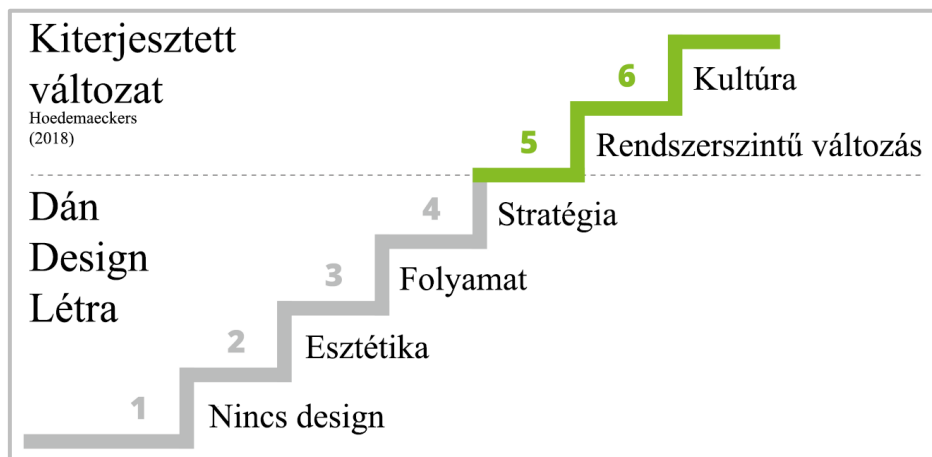
Forrás: Design Management Institute (2013)

A McKinsey (2018) 300 nyilvánosan jegyzett vállalat design gyakorlatát öt éven keresztül több országban és iparágban megvizsgálva, vezetői interjúkat készítve több mint kétmillió pénzügyi adatot gyűjtött össze, és több mint 100 000 design műveletet rögzített. Majd regressziós elemzéssel feltárta azt a 12 intézkedést, amelyek a legnagyobb korrelációt mutatták a javult pénzügyi teljesítménnyel, és ezeket a tevékenységeket négy kulcsfontosságú témakörbe csoportosította. Először is, a szervezet csúcán analitikus megközelítésű tervezést kell alkalmazni: mérni és irányítani a vállalat teljesítményét ezen a területen éppúgy, mint a bevételek és költségek tekintetében. Másodszor, előtérbe kell helyezni a felhasználói élményt a vállalati kultúrában a belső határok enyhítésével, például a fizikai termékek, a szolgáltatások és a digitális interakciók között, amelyek az ügyfelek számára nem léteznek. Harmadszor, kiemelt szerepkörben

kell alkalmazni a legjobb designereket, és megerősíteni őket több-, vagy keresztfunkciós csapatokban, amelyek kollektív felelősséget vállalnak a felhasználói élmény javításáért, miközben megtartják tagjaik funkcionális kapcsolatait. Végül a fázisokat ismétlés, tesztelés és tanulás körforgásába érdemes helyezni. Azok a vállalatok, amelyek ezt a négy prioritást teljesítik, megnövelik az esélyüket arra, hogy kreatívabb szervezetekké váljanak, amelyek következetesen kiemelkedő termékeket és szolgáltatásokat terveznek. A McKinsey Design Index (MDI) legmagasabb kvartilisébe bejutott vállalatok eredménye dupla bevételnövekedést és részvényesi hozamot biztosított iparági társaikéhoz képest.

A design-szemlélet hét megjelenési szintje

A korábbi elméleteket és gyakorlati tapasztalatokat felhasználva és továbbgondolva a design, mint tervezési szemlélet egy újabb megközelítése rajzolódott ki. Ahhoz, hogy ennek üzleti vonatkozásait minél teljesebb körben alkalmazni tudjuk, fel kell vázolni a design lehetséges szervezeti szintjeit, fel kell ismerni egy adott vállalat jelenleg elfoglalt helyét e struktúrában, majd egyénileg meg kell fogalmazni a fejlődési és fejlesztési lehetőségeket.



5. ábra: A design korábbi szervezeti megjelenési szintjei: a Dán Design Center designlétrája és annak továbbfejlesztett lépcső változata

Forrás: Hoedemaeckers (2016)

Ehhez első lépésben azonosítani kell a design, mint inter- és transzdiszciplináris megközelítésű szervezeti gondolkodásmód egymásra épülő szintjeit. Az azonosítás alapját a Dán Design Center 2002-ben publikált, népszerű “design létrája” jelenti, majd ennek tovább gondolt, kibővített “lépcső” változatát Bryan Hoedemaeckers 2016-ban publikálta cikkében. Ő négy helyett már hat szintet különböztet meg a design alkalmazásának szervezeti evolúciójában.

Ismerve azonban napjaink legfontosabb, megoldásra váró kérdéseit, a környezeti, társadalmi, gazdasági krízishelyzeteket, a világban zajló megatrendeket, érdekek és kényszerek hálózatát, melyben mind az egyénnek, mind a szervezetnek túlélési stratégiát kell választania, meghatározó jelentőséggel bír, hogy milyen indíttatással, tudással és eszközökkel közelítünk az egyéni megoldás felé – hiszen minden élet és működés egyedi, a célok azonban már a közös térben vannak – fel lehet és szükségszerűen kell is vázolni egy erre a kihívásra hosszú távon reflektálni tudó megközelítést. A kutatásom eredményeképpen az ezidáig felvázolt hat szint átalakítására és tartalmi bővítésére került sor, majd a hosszú távú előre tekintés nyomán már előre jelezhetővé vált a hetedik szint, a metadesign megjelenése is.

Design evolúció

„Az igazi design megindítja az embereket, érzelmeket közvetít, emlékeket idéz fel, meglep és szembe megy a megszokott gondolkodással.”

Alberto Alessi

A szervezetek számára választ keresve a hármaskörnyezeti egységben megvalósítható, hosszú távú fenntartható működésre, ki kell lépni egy adott szervezet kereteiből, és az egyéni stratégia részévé kell tenni a szervezetek közti kooperációs partnerséget, az ökológiai gondolkodást és a technológiai fejlődés által lehetővé vált új, digitális dimenziókban való megjelenés lehetőségeit. E lépésekkel kibővített változatában a designlépcső minden felsőbb szintje magába foglalja az alatta lévőket. Minden szint élő, aktiválható, visszacsatolható. Az éppen aktuális környezetre adott válasz bármelyik szintről/szintekről adható.



6. ábra: A design hétlépcsős evolúciós megjelenése

Forrás: Reményi (2022)

1. szint – esztétika

A design a használati értékhez kapcsolt vizuális megjelenés kialakításának eszközeként jelenik meg: jellegzetes stílus, színek és formák harmóniája, épületek külső látványelemei, belső terek, termékek, tárgyak, grafikai megjelenítés, márkáépítés, branding, melyet professzionális, generális szemléletű tervezők dolgoznak ki. Az esztétikai szint csúcsát az art design képviseli, ez a művészet és a design találkozásából születő innovatív, a legmagasabb szintű szinergiát megjelenítő kapcsolódás.

2. szint – folyamat design

A design, mint visszacsatoló folyamat tervezés jelenik meg: szolgáltatók, élmények, környezeti feltételek kialakításában van szerepe. Megjelenik a tervezett elavulás és az interthinking. Szakspecialisták lépnek a designerek mellé, pl. ergonomus, színdinamikai kutató, technológusok, szemiotikusok, szociológusok, anyagkutatók. A vállalati folyamatok tekinte-

tében ide tartozik számos tervezési tevékenység: a digitális és technológiai megoldások, finanszírozás, HR, hatékonyságtervezés, operatív menedzsment, marketing, service design, kockázatkezelés...



7. ábra: A design esztétikai szintje és az art design

Forrás: Christopher Guy Harrison asztala (EUR 2.417) és logója: christopherguy.com, Ron Arad által tervezett asztal (EUR 84.250): christies.com/en/lot/lot-5076994

3. szint – stratégiai design

A design a stratégiaalkotás eszközeként jelenik meg: a designer vagy business designer a vállalat tulajdonosaival, vezetőségével együttműködve teljesen vagy részben újragondolja a stratégiát és ajánlatot tesz új fejlesztési koncepciókra. Itt a fő hangsúly a versenyhelyzet érzékelésén van, a vállalat üzleti elképzeléseire és a kívánt piaci területekhez, valamint az értékláncban betöltött jövőbeli szerepéhez viszonyítva. Megjelenik a designmenedzsment: a designer ajánlattevő szerepet tölt be a cég menedzsmentjében, olyan pozícióban, ahol befolyásolni tudja a beruházási döntéseket. Előtérbe kerül a szociális érzékenység és a hosszú távra tervezés nyomán az életciklusok stratégiai tervezői szemlélete.

4. szint – szervezeti design / system design

A design a vállalati struktúra, a stratégia és az alaptechnológia együttműködésén túl a jelenlegi és a várható környezetet is összhangba hozza, pl. a technológiákkal, a belső politikai erővel, a szabályozási korlátokkal, a társadalmi elvárásokkal, valamint a gazdasági és versenyfeltételekkel, amelyekkel a vállalat szembesül (G. P. Huber, Organizational Design Community). A design az egész vállalatra kiható változást generál, hálózatként kezeli a szervezeti egységeket és folyamataikat. Jellemző a designvezérelt vállalatirányítás, erős, tanuló, reflektáló, empatikus szervezeti kultúra, együttműködő problémamegoldás az összetett kihívásokra (pl. Wicked Problem Solving (WPS)).

5. szint – rendszerszintű design / multisystem design

A szervezeti felépítés kulcsfontosságú jellemzője a vállalat hatóköre, vagyis más vállalatokkal kötött megállapodásainak összessége: mely tevékenységeit tartja hatáskörében, és melyeket adja át hálózati partnereinek. További strukturális jellemző a szervezet aleggységeinek jellege, azaz számuk, méretük és specializációjuk, valamint a vállalat integratív és koordinációs mechanizmusai, azaz a hatáskörök, a konzultációs és információáramlási kapcsolatok. A designt már komplex társadalmi kérdések, iparági problémák megoldására vagy komplex ökoszisztémák racionalizálására alkalmazzák, mellyel rendszerszintű változásokat eszközölnek számos szervezeten keresztül. Az egyes cégek kooperatív hálózatot alkotva keresik a közös megoldásokat. „A verseny és a versenyképesség fogalmai teljesen új alapokra kerülnek. Egyre több összeolvadás, egyre több partnerség jön létre, a határok pedig fokozatosan eltűnnek a szervezetek között.” (Molenaar, 2020)

6. szint – ökodesign (ecodesign, sustainable design)

Rendszerszinten is jelen van a környezettudatos gondolkodásmód, kiemelt figyelmet kap és alapvetővé válik a fenntarthatóság. A környezeti hatások csökkentésére tett erőfeszítések a vállalat teljes működési folyamatában megjelennek, a szervezetek a bölcsőtől a bölcsőig elv – mint mindenre kiterjedő rendszer – szellemében folytatják tevékenységüket. Tágabb értelemben nem csak az ipari tervezésre és a termékek előállításra vonatkoztatható, a városi környezetek, épületek, a közgazdaságtan és a szociális rendszerek esetén szintén alkalmazható. A hatékonyság helyett az ökohatásosság (eco-efficiency) elérésére törekszik, a használt és kislejtezett termékeket nem hulladékként kezeli, hanem zárt rendszerben forgó, többszörösen hasznosuló alapanyagként. A cégek teljesítményének egyik fő meghatározója a szervezet kialakítása és annak környezete közötti illeszkedés minősége. A versenytársaknál jobb tervezési tevékenységgel teljesítmény- és túlélési előnyre lehet szert tenni.

7. szint – metadesign

A meta jelentése túlmutat a szó szerint idézhető változáson, megszokotton kívül esőn. Ez a szint a korábbiaktól teljesen eltérő megközelítést kíván, hiszen ez a technológiával való kapcsolatunk következő foka, a háromdimenzióssá váló internet mindent összekötő virtuális tere. Az ember, mint a szervezeteket irányító biológiai életforma önmagát és alkotásait is virtuális környezetbe helyezi, esetenként már működteti is. A jelen folyamatai itt is megjelennek, de nem terhelik úgy a környezetet, mint a fizikai

valóságban. Így a fenntartható működés, a környezet védelme nem korlátozásokkal érhető el, hanem sokkal tágabb lehetőségek útján. Ez az új kor már a küszöbön áll, egy év alatt napi szinten fél órával emelkedik a képernyő előtt töltött idő, és rohamosan nő az e-kereskedelem részaránya. A meta világok egy újabb game-changer, azaz sorsfordító, hatalmas innovációt megvalósító folyamatok, melyhez még hibrid megoldások biztosítják az átmenetet. Már ismerkedünk az NFT piaccal (tulajdonjoggal ellátott digitális tárgyak), mely különböző tranzakciókban részt vevő harmadik feleket helyettesít, személyazonosságot is kezel. A design szerepe ezen a szinten teljeskörű lesz, a véletlenek tere egyre kisebbre szűkül: a meta-környezetben már egy minden részletre kiterjedően megtervezett, programok és algoritmusok által optimalizált világba lépünk.

A design szintek megjelenése a hazai bútorigipari vállalkozásoknál

Online kérdőíves felmérésen keresztül kérdeztük a hazai bútorigipari szereplőket, hogy a szintek megismerése után saját vállalkozásukat mely szinten azonosítják? 2022. októberében a FATÁJ által összeállított (elérhetősége 2022. augusztus 3. óta), 2021-es hazai TOP 100 bútorgyártó vállalkozást kerestem meg levélben *a design megjelenésének vállalati szintjei* felmérésem kapcsán. A hat szint ismeretében a vállalatok vezetői saját bevallásuk szerint kategorizálták cégüket. A válaszadók között 29 kis- és középvállalkozás, 6 egyéni vállalkozó és egy nagyvállalat az alábbi eredmény szerint értékelte a design-szemlélet megjelenési szintjét:

- 6. szint – ökodeSIGN: 0,
- 5. szint – rendszerszintű design: 0,
- 4. szint – szervezeti design: 4,
- 3. szint – stratégiai design: 4,
- 2. szint – folyamat design: 4,
- 1. szint – esztétika: 20.

Az eddigi eredmények alapján elmondható, hogy a hazai bútorigipari vállalkozások döntő többségénél a design-szemlélet az első, esztétikai szinten van jelen, tehát a kutatás további fókuszpontja az első szintről a másodikba való eljutás lehetőségeit fogja bemutatni, majd ezt követően egészen a hetedik szintig történő eljutásig szeretnénk kísérni a vállalkozásokat.

Bútoripari cégek megjelenési lehetőségei meta-szinten

Az online felmérésben még nem jelent meg a design-szemlélet legfelső szintje, a technológiai háttérű, digitális térben létező meta-szint. A kutatás azonban már megkezdte a bútoripari cégek e szinten lehetséges szerepvállalási formáinak feltérképezését.

A Gartner előrejelzése (2023) szerint 2027-re a nagyvállalatok 40 százaléka belép valamilyen formában a metaverzumok világába, és ezt a tendenciát a kisebb vállalkozások is követni fogják, hiszen fogyasztóikat ott tudják leghatékonyabban megszólítani, ahol ők jelen vannak: jelen esetben ez egyre jelentősebb mértékben az online tér.

A kreatívipar másik kiemelkedő szegmense, a divatcégek például már hatalmas bevételekhez jutnak ezen a szintéren is, például a NIKE 185,3 millió dolláros NFT-kből származó bevételt ért el eddig, de nem csak a jól ismert brandek léptek a siker útjára: egyre több 3D tervezőszoftver segíti az online térben felmerülő igények kielégítését, digitális kollekciók születnek és virtuális divatbemutatókon lehet választani a számtalan, nem másolható alkotás közül.

Miért érdemes részt venni ebben a bútoripar szereplőinek is? Egyrészt emberek milliói élnek benne most is átmenetileg, hely és idő nem korlátozza őket. Ha megnézzük a metaverzumban jelenleg aktív cégeket, akkor három olyan területet láthatunk, ahol a bútorgyártó cégek sikeresen bekapcsolódhatnak már most: az új digitális világot általánosan munkára (értékesítés, tervezés, kutatás...) vagy reklámfelületként használhatják, illetve a „látnokok” különleges, egyedi specializációra: különleges termékeket kínálva egy különleges világnak.



8. ábra: Andrés Reisinger „Hortensia” fantázianevű fotele a digitális és a fizikai térben, Milánóban (2021)

Forrás: stylepark.com, Moooi

Ahogy megtörtént ez az érték és a fenntarthatóság jegyében új megoldásokat bemutató designer, Andrés Reisinger esetében is: a tervező A „The Shipping” szurreális bútor kollekciójának értéke elérte a 450 000 dollárt, melyből a digitális világ számára tervezett „Hortensia” fotele annyira sikeres lett, hogy limitált számú fizikai mását is el kellett készíteni Milánóban, fenntartható anyagokból, kézműves mesterek közreműködésével.

Következtetések

Naprakészen kell követni a design evolúciós változását. A téma folyamatos kutatása nyomán szükség van az innovatív szervezetek támogatására, előremutató ajánlásokat kell megfogalmazni, a tanácsadás minőségét pedig hiteles szintézisek felismerése révén megőrizni.

A design vezérelt vállalatoknak nem szabad saját ökoszisztémáikra korlátozniuk magukat, a legeredményesebb vállalkozások tágabban gondolkodnak. Kiemelkedően fontos a kooperatív gondolkodás, az izolációk leküzdése egy szervezetben, és a designerek integrációja más funkciókba, mint a megszokott (metadisziplína?). A design már ma az üzlet számos részét érinti: az ember-gép interakciókat, a mesterséges intelligenciát, a viselkedési közgazdaságtant és a mérnöki pszichológiát, nem is beszélve az innovációról és az új üzleti modellek kidolgozásáról. A designerek is hibrid szerepkörben, több funkción dolgoznak. Ennek keretfeltétele, ha rendelkeznek a megfelelő eszközökkel, képességekkel és infrastruktúrával. Mindez időt, vállalati szintű döntéseket és befektetéseket igényel. Ellenállást a kísértésnek, hogy csökkenteni kéne a KFI-re, prototípus-készítésre vagy koncepciógenerálásra fordított kiadásokat.

A design szerepe olyan környezetben hasznosul a leginkább, amely ösztönzi a tanulást, a tesztelést és a felhasználókkal való iterációt – olyan gyakorlatok, amelyek növelik az áttörést jelentő termékek és szolgáltatások létrehozásának esélyét, ugyanakkor csökkentik a nagy, költséges mulasztások kockázatát. Ez a megközelítés ellentétben áll a több vállalatnál is uralkodó normákkal, amelyek még mindig a diszkrét és visszafordíthatatlan tervezési fázisokat helyezik előtérbe a termékfejlesztésben.

A legmagasabb design index értékeket elérő vállalatok sokfélesége azt mutatja, hogy a design-kiválóság minden vállalkozás számára elérhető, legyen szó termékről, szolgáltatásról vagy digitális orientációról. A legjobb eredményeket a folyamatos felhasználói kutatások – kvantitatív és kvalitatív – ötvözik. Ezeket az információkat kombinálni kell a piacot

elemző jelentésekkel a versenytársak tevékenységéről, a feltörekvő technológiák nyomon követésére irányuló szabadalmi vizsgálatokkal, a pénzügy által megjelölt üzleti problémákkal és más, cégspecifikusan meghatározó adatokkal.

A vállalati fenntarthatóság kapcsán a közeljövőben az ellenőrző ke-retrendszerek és szabályozások összehangolására lehet számítani. Ennek megfelelően a hitelesítők és a nem pénzügyi információk szerepének látványos növekedése várható a befektetések és az információs kérések tekintetében. A greenwashing helyett egyre jellemzőbb lesz a környezetvédelmi és társadalmi szempontok tényleges jelenléte a piaci bővülésben, hiszen a környezettudatos működés valódi versenyelőnyt jelent.

A fenntarthatóság szintjén azonban nem áll meg a fejlődési folyamat, hiszen egy teljesen más keretek között működő, más térben létező, új megközelítéseket alkalmazó meta-világ elterjedése előtt állunk, és ebben a design szerepét és lehetőségeit ugyanúgy meg kell határozni. Ma a megatrendek nyomán sok szó esik a munka jövőjéről (new work), a szórakoztató iparágak technológia fejlesztéseiről, a blokkláncok által megvalósuló új bizalmi szintről és még sok másról, mely irányok mind egy radikálisan új minőségű világ, a meta felé irányítják az emberi létezést. A szervezeteknek a jelen kihívásainak megoldása után erre a még ismeretlen jövőre kell felkészülniük, és alapvetően tudniuk kell, hogy az új világban sokkal nagyobb szerepe lesz a designnak: a múltban jelentős szerepet játszó véletlenek hatása egyre nagyobb mértékben a tudatosan szervezett intuitív tervezés révén jelenhet meg a jövőben.

A bútortipar tekintetében elmondható: amíg az ember fizikailag jelen van egy fizikai világban – és ez várhatóan nem holnap fog véget érni – addig biztosítani akarja eredményességét, optimalizált folyamatait és kényelmét kézzelfoghatóan is, így e szegmens vállalatait a design hét megfogalmazott szintjéből mind többel szükséges megismertetni és alkalmazásukat lehetővé tenni. A fenntarthatóság környezeti hármasába e szegmens tökéletesen beilleszthető, a jövő kihívásaira, várható transzformációira a kooperatív gondolkodás mentén felkészíthető. Ebben kiemelt szerepet kaphat az art design térnyerése, és a válaszok megismerése arra a kérdésre, milyen üzleti modelleket találunk az ilyen szemléletű, kiemelkedő eredményesség mögött.

Irodalomjegyzék

- Ayres, R.U. (1998): Towards a Disequilibrium Theory of Endogenous Economic Growth. *Environmental and Resource Economics*, 11, 289-300.
DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1008239127479>
- Bell, S. – Morse, S. (2008): *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?* London, UK: Earthscan.
- Ben Lahouel, B. – Gaies, B. – Ben Zaied, Y. – Jahmane, A. (2019): Accounting for endogeneity and the dynamics of corporate social – Corporate financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 230, 352–364.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.377>
- 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(01) January – April 2019.4-26.
DOI: <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.02>
- Cooper, R. – Jones, C. – Perks, H. (2005): Characterising the Role of Design in a New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy. *The Journal of Product Innovation Management*, 22(2):111-127.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00109>
- Daly, H.E. (2001): A gazdaságtalan növekedés elmélete, gyakorlata, története és kapcsolata a globalizációval. *Kovács, V(1-2) Tavasz-Nyár*, pp. 5–22.
- Hoedemaekers, B. (2016): Are you getting the most out of Design?
<https://medium.com/design-for-business/are-you-getting-the-most-out-of-design-f2f47caf2339>
- Huber, G.P.: What is Organization Design? orgdesigncomm.com/Organization-design
- Kotler, P. – Rath, G. A. (1984): Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool. *Journal of Business Strategy*, 5, pp.16-21. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb039054>
- Kun, Á. (2019): Egy véges világban nem lehet végtelenül növekedni, mert annak az emberiség issza meg a levét.
<https://qubit.hu/2019/12/20/egy-veges-vilagban-nem-lehet-vegtelenul-novekedni-mert-annak-az-emberiseg-issza-meg-a-level>
- McKinsey (2018): The business value of design.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>
- Miller, B. (2016): Defining Design. geodesign.blog
- Molenaar, C. (2020): *The End of Competition*. WSPC, ISBN: 978-9811212314
- Paulovits M. – Domszlai R. (2021): Miért beszél mindenki az ESG-ről?
https://www.ey.com/hu_hu/strategy-transactions/miert-beszeli-mindenki-az-esg-rol--
- Rae, J. (2016): Design Value Index Exemplars Outperform the S&P 500 Index (Again) and a New Crop of Design Leaders Emerge. The Power & Value of Design Continues to Grow across the S&P 500. *DMI*, 27(4):4–11.

- Rodgers, P.A. – Bremner, C. (2017): The Concept of The Design Discipline. Volume I, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.3998/dialectic.14932326.0001.104>
- Sun, Q. – Williams, A. – Evans, M. (2011): A Theoretical Design Management Framework. *The Design Journal*, 14(1):112-132.
DOI: <https://doi.org/10.2752/175630610X12877385838885>
- Suomela, S. (2018): Muotoilu – strateginen työkalu. Lecture at Design Venture – ohjelman Teematapaaminen Vol. 2. Tuotekehitys ja muotoilu – strategiasta käytäntöön
- The Gartner Top Strategic Technology Trends for 2023: The Metaverse.
<https://www.gartner.com/en/webinar/469475/1105855>
- Tóth I. J. (2012): Eltartóképesség és növekedés. In: Bajmócy Z, Lengyel I, Málóvics Gy (szerk.) Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. pp. 283-302.
- Westcott, M. – Sato, S. – Mrazek, D. – Wallace, R. – Vanka, S. – Bilson, C. – Hardin, D. (2013): The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. *Design Management Review*, 24(4):10-16.
DOI: <https://doi.org/10.1111/drev.10257>
- Zalavári J. (2008): *A forma tervezése – Designökológia*. Scolar Kiadó, ISBN 9789632440446
- Zalavári J. (2020): *Designjátékok – A forma tervezésének játéka és játszmái*. Scolar Kiadó, ISBN 9789635092598