

Felsőoktatási marketingkihívások

Kuráth Gabriella – Törőcsik Mária

■ Ma a tudáspiac szerte a világon növekvő jelentőségű, melynek egyik meghatározó szereplőtípusa az egyetem. A fejlett országok felsőoktatásában a marketingszemlélet és marketingtevékenység az intézmények egyik meghatározó elemévé fejlődött, ami megnyilvánul a felsőoktatási piac számos területén, hiszen csakis így tudnak az intézmények megfelelni a tudáspiaci verseny követelményeinek. Ehhez szükség van a stratégiai gondolkodásra, a professzionális szinten végzett marketingmunkára. Közel tíz éve a szerzők már leírták, hogy a nemzetközi felsőoktatási intézmények felismerték a teljes körűen értelmezett marketing szerepét, fontosságát, azonban a mi felsőoktatásunk még a jelentős változások hatására is alig ismeri el a marketingtevékenység támogató erejét, annak kiteljesedett formában való alkalmazási szükségességét. Ennek oka az, hogy a felsőoktatási intézmények meglehetősen hierarchikus felépítésűek, hagyományokhoz ragaszkodóak, nehezen változtatnak a vezetők a kialakult folyamatokon, a bevált működési sémákon, még akkor is, ha a körülmények jelentős alkalmazkodást igényelnek. Ennek következtében is látszik, hogy a felsőoktatási marketingmunka számos olyan sajátossággal bír, melyek nehezítik a területen dolgozók gyakorlati munkáját, és ezért tőlük az átlagosnál körültekintőbb tervezést igényelnek. ■

Helyzetelemzés – néhány gondolat

A hazai felsőoktatás elmúlt tizenöt éves fejlesztése, fejlődése szinte példa nélküli, mégis bármerre nézünk, számos problémával kerülünk szembe. *A nevesíthető problémák nem igazán változtak*, csak az arányaik lettek mások. A marketingtevékenység nem lépett a felsőoktatásban stratégiai szintre, elismertsége sem igazán növekedett. A döntés-előkészítésbe nem vonják be a szakembereket, sok helyen nincs tényleges marketingstratégia. A marketing stratégiai kérdéskörei ma a marketingszakemberek nélkül kerülnek tárgyalásra, sem a marketing rendszere, sem a szemlélete, sem a segítsége nem jelenik meg érezhetően az intézmények gyakorlatában. Napjainkban talán ez a legkomolyabb probléma. Ez nem csupán elmaradást jelent a nemzetközi felsőoktatási piachoz vagy a piacorientált cégekhez képest, vagyis nem csupán egy szemléletében elavult vezetői gyakorlatot tükröz, hanem tényleges hátrányt is okoz az egyetemeknek. Az lesz igazán komoly eredmény, ha a stratégiai döntések meghozatala előtt marketingelemzés-

sek (például versenyképességi vizsgálat, piacnagyságok, piaci potenciál, fedezetek) készülnek, marketingszakembereket vonnak be a döntésekbe és marketingeszköztár alkalmazásával kísérik az implementációt.

A kialakult rendszerben tehát a lényeg vész el, a piacorientált szemlélet megjelenése a döntésben. Legtöbb helyen még ma sincs kiépített marketinginformációs rendszer, hiányzik az integrált marketingkommunikáció alkalmazása. Hiányoznak a munka hatékonyságmérésének módszerei is, aminek azért van kitüntetett szerepe, mert a legtöbb intézmény forráshiányos, ezért a finanszírozási problémákkal küzdő intézmények menedzsmentje joggal kérdőjelezheti meg a befektetett összegek megtérülését, joggal gondolhatja, „ez a terület csak viszi a pénzt”, ha nem lehet a hatékonyságot bizonyítani.

Erdemi előrelépések is történtek természetesen, melyek megítélésünk szerint alapvetően a kommunikáció területén zajlottak, főképp azokon a területeken, ahol az európai uniós pályázatok segítették a munkát, pl. alumnirendszerek kiépítése, vagy ahol már nem megkerülhető a célt támogató kommunikációs tevékenység, pl. beiskolázási munka. Az első igazi szűk keresztmetszet – a hallgatói jelentkezések csökkenése – rábírta az intézményeket arra, hogy a beiskolázási marketinget az eddiginél komolyabban, stratégiaileg megformálva végezzék. Ennek növekvő jelentősége lesz a továbbiakban is, sőt, ez a terület várhatóan hamarosan hatással lesz az oktatási kínálatra is. Az eszközök esetében az arculatgondozás, az eseményszervezés, az ajándéktárgyak beszerzése, a honlap, valamint a közösségi média alkalmazása során tapasztalhatunk jelentős fejlődést. Addig azonban, amíg ezek integrált marketingkommunikáció helyett szórványeredmények lesznek, nem bontakoznak ki ezen eszközök sem a maguk hatásosságában. Ha kis késéssel is, de – a hallgatóság szokásainak kényszere miatt – a korszerű elektronikus kommunikáció már mindenhol megjelent, ma inkább a tartalmak frissessége, relevanciája a kérdéses.

Kidolgozott, elismerést is kiváltó elemek tehát léteznek, vannak részleges eredmények, de a lényeg, a piacorientált működésben megnyilvánuló stratégiai szemlélet, még hiányzik. Ehhez a marketingterületen dolgozók hozzáadott értékét kellene felismerni a piacképes tevékenységek folytatásában. Ennek a szisztematikus munkának azonban nem kedveznek a gyorsan és esetenként előzmény nélküli működési keretváltozások, mert ezek a „tűzoltási” gyakorlatot támogatják.

Az *általános helyzetkép* természetesen intézményről intézményre változik, elég, ha csak azokra a jelentősnek mutató különbségekre gondolunk, amelyek az állami intézmények és a rugalmasabb magánintézmények között tapasztalhatók.

Egyetemi kihívások

A tudásalapú társadalom és gazdaság minden szereplőt új kihívások elé állít, így a felsőoktatást is. Akár néhány évre visszatekintve is érzékelhető, milyen jelentősen megváltozott a felsőoktatás környezete, megváltoztak a kormányzati, a piaci és a társadalmi elvárások is. Fontosabbá váltak a munkaerő-piaci várakozások, egyre újabb igények fogalmazódtak meg és kerültek előtérbe, sőt az új generáció kezelése is megoldandó kihívásokat eredményez. Véleményünk

szerint a közeljövőben a marketing stratégiai vonalának felértékelődése következik be, ettől várható értékelhető szakmai segítség a menedzsment számára.

A következőkben tekintsünk át a téma szempontjából fontos változásokat anélkül, hogy az elemeket részleteznénk, hiszen ezeket minden érintett pontosan ismeri.

1. *Külső környezet:* Ezen a területen várható is volt, hogy – ahogyan eddig is – a feltételek nem maradnak változatlanok. A legtöbb probléma itt keletkezett, hiszen időről időre a létfeltételek változnak meg az intézmények számára. Néhány példa a további alkalmazkodást igénylő történésekre: felsőoktatási törvény, működési keretfeltételek változása, állami finanszírozás arányának változása, nemzetközi tudástrendek, versenytársak erősödése, új kultúrájú generáció érkezése, demográfiai problémák, munkaerő-piaci elvárások figyelembevétele már a beiskolázási döntésben is. Erősödik az európai hálózatok, együttműködések jelentősége is mind a kutatás, mind az oktatás területén.
2. *Belső környezet:* Változatlan struktúrák, piacorientált szemlélet hiánya, szervezeti kultúra nehézkes alkalmazkodása az új feltételekhez, belső marketingfeladatok háttérbe szorulása a jellemző, miközben a belső feszültségek növekednek. Ezen a területen az alábbi tényezők jelentkeznek: forráshiány, a forrásszerzés kidolgozatlansága, a vállalkozó egyetem ideája, ami a munkatársak mentalitásától távoli, az egyetem mint partner kérdőjelei, rugalmatlan képzési rendszer, hallgatói magatartás változása, szakok és karok versenyre a hallgatókért, a karok eltérő helyzetéből fakadó dilemmák.

A kihívás tehát kettős: egyrészt az intézmények társadalmi funkcióval rendelkeznek, nyitottá válnak, egyre fontosabb számukra a hazai és nemzetközi kapcsolatrendszer, másrészt egyre kevesebb a központi forrás, a rugalmatlan rendszerekből adódóan a belső feszültségek nőnek.

Miután nem visszatekintést, hanem inkább egy rövid elemzést szeretnénk adni a mai helyzetről, így koncentráljunk azokra a pontokra, amelyek esetében előrelépés szükséges, melyekre való koncentráció eredményre vezethet.

A tartalmasabb, hatékonyabb marketingmunka irányába mutató megoldások

Ahhoz, hogy a marketingszakembereket egyenrangú vezetőtársá fogadják az egyetemeken, vagy hogy a marketing vezetői funkcióvá való applikálása megtörténjen, eredményeket kell felmutatni. Van néhány olyan témakör, amelyek pontos vizsgálatával, arra vonatkozó javaslat-tétellel fokozható az intézmények versenyképessége, így az egyetemi marketing elismertsége is emelhető.

Stratégiai gondolkodás a változó keretekben

Az intézmények hosszú távú fennmaradását csakis stratégiai gondolkodással, rugalmas, a piacot szem előtt tartó magatartással lehet szolgálni. A változó keretek eleve ezt kényszerítik ki, az ehhez való alkalmazkodást a marketing mind információfeldolgozó tudásával, mind jövőbe irányuló gondolkodásával segítheti. A tervezés során talán a legfontosabb szempont a megvalósítás, ezért a külső környezet változása mellett a belső feltételek, lehetőségek figyelembevételét is vizsgálni kell.

Egy átfogó, kézben tartott és folyamatosan magas szinten működtetett marketingstratégia meghozza az eredményt, hozzásegíti az intézményt kívánt céljainak eléréséhez (Rechnitzer–Hardi, 2003).

Versenyársak bel- és külföldön, stratégiai szövetségek

Az utóbbi időben tudatosodott az intézmények körében, hogy a versenyhelyzet versenyársakat is eredményez, így verseny folyik a hallgatókért, az állami és egyéb erőforrásokért, de az oktatókért és az elismerésért is.

Az intézményi versenyársakat azonban nemcsak ellenfelekként, hanem stratégiai partnerekként is értelmezhetjük. A hálózatok világában gyakran az egyik piacon versenyársként fellépő intézmény a másik piacon együttműködő partnernek tekinthető. Cél az intézményekkel folytatott folyamatos kapcsolatépítés és kapcsolatápolás, közös programok kidolgozása. A jövő egyik kihívása tehát, hogy hazai intézményeink miként tudják felépíteni saját hálózatukat, szövetséges partneri rendszerüket, hiszen a globalizálódó felsőoktatás és az egymásra épülő képzési szintek eleve feltételezik az együttműködést. Ma már természetesen nemcsak a belföldi, hanem a külföldi felsőoktatási intézményekkel is számolni kell. Ezért intézményi, központi szintű stratégiára, koordinációra van szükség ezen a területen, hosszú távon nem lesz elegendő az adott szakterület oktatóinak, kutatóinak együttműködése.

A verseny értelemszerűen felveti a versenyképesség kérdését is, melynek feltételei a felsőoktatási intézményeknél alapvetően a kiváló (tudás)szolgáltatások, a kiváló marketing és a professzionális menedzsment (Dinya, 2005).

A fogyasztók és a vásárlók pontos azonosítása

A hazai intézményeknek vizsgálniuk kell a célcsoportok hosszú távú alakulását, a változások irányainak feltárását. A felsőoktatás célcsoportja bonyolult, sokszínű és több szinten értelmezhető. Sőt az új trendek megjelenése egyre differenciáltabb igények és célcsoportok megjelenését jelenti (Törőcsik, 2005).

A felsőoktatás egyik kiemelt csoportja a hallgatói csoport, mely jól elkülöníthető három alcsoportra osztható, nevezetesen a potenciális hallgatókra, a ténylegesen tanuló hallgatói csoportra, valamint a végzett hallgatókra. A tudástársadalom modellje szerint a hallgatók többször is résztvevői lesznek a felsőoktatásnak, hogy a munkaerőpiacon támasztott elvárásoknak minél jobban meg tudjanak felelni. Ezért a hallgatói életpályát teljes egészésként kell kezelnünk, amely a

teljes hallgatói életív vizsgálatára, a jelentkezésektől a munkaerőpiacon elfogadott képzések kialakításáig, a végzett hallgatók követéséig kell, hogy tartson (Töröcsik, 2011; Kuráth, 2007).

Egyedi jelleget, pozíciót ma már ne a kommunikációban, hanem a képviselt tudásban, elismert diplomában keressünk

Túljutott a felsőoktatási piac azon, hogy csupán kommunikációval eredményt lehessen elérni, de ezt a piaci szereplők nem igazán képviselik döntéseikben. Előterbe kerül az egyetemek értékelésénél az a tényleges tudás, amit az adott intézmény biztosítani tud, előterbe kerülnek azok a minőséget vagy készségfejlesztést mutató eredmények a különféle szintereken (hallgatói versenyek, intézményi rangsorok, médiahírek), amelyek vonzóvá teszik az intézményt.

A hallgatók és családtagjaik legfontosabbnak az adott intézmény diplomájának a munkaerőpiaci értékét tekintik, ez a tényező egyértelműen felértékelődött. A kötelező hallgatói követés új elem a hazai felsőoktatásban, hiszen a régiók gazdasági versenyképességét jelentősen javíthatja, ha a régió munkaerőpiaca megfelelő összetételű és minőségű képzett munkavállalóhoz jut. Emellett az intézmények legitimitását kérdőjelezheti meg a végzett hallgatók munkaerőpiaci „meg nem felelése”. Ez a változás együtt jár egy erőteljes igényátalakulással is, mely tovább fokozza az intézmények cselekvési kényszerét.

Információk helyett vezetői döntéseket segítő marketinginformációs rendszer

A stratégiai marketing egyik fontos feltétele a marketinginformációs rendszer kiépítése, mely a döntések megalapozottságát eredményezi, és jelentős versenyelőnyt is biztosíthat egy felsőoktatási intézménynek (Hetes, 2010).

A mai adatrengetegben az egyre újabb adatok, információk átadása már nem érték. Ha a marketingesek olyan elemzéseket tudnak készíteni, olyan megfelelően felépített marketinginformációs rendszert tudnak működtetni, amelyekkel a vezetői döntéseket segíthetik, akkor hozzáadott értéket tudnak bizonyítani/biztosítani, értékessé válik tevékenységük.

Tehát nem elégedhetünk meg a versenytársak figyelésével vagy elégedettségvizsgálatok lebonyolításával. Mert a cél egyrészt az eredmények gyakorlati hasznosítása, hasznosulása, a vezetői döntések előkészítése, másrészt imázsfejlesztésre is használhatjuk a rendszert, ha az érdeklődők számára különböző kommunikációs csatornákon hozzáférhetővé tesszük az információkat, ha a nagyközönség számára is érthető kutatási jelentéseket készítünk.

Belső folyamatokban, működési portfóliódöntésekben való segítség

Biztató lépések vannak már a beiskolázási marketing terén, vagyis az inputokat már viszonylag jól kezeljük, vannak kimeneti kommunikációs eredmények is a mai felsőoktatási marketingben, ha azonban a belső folyamatokat tekintjük át, könnyen rájövünk, hogy sem a kínálatban, sem az

árképzésben, sem a belső kommunikációban nem mutatkozik igény a marketingtudásra, pedig itt dőlnek el a versenyképességgel kapcsolatos stratégiai döntések. Az oktatás területén ma már a hazai intézmények sem tehetik meg, hogy figyelmen kívül hagyják a munkaerőpiac elvárásait és oktatási portfóliójukat ne ezen elvárásoknak megfelelően állítsák össze.

Kommunikáció – imázs és célcsoport szerinti kommunikáció

Már jeleztük, hogy a kommunikációs eszközök használatának területén jelentős fejlődést tapasztalhattunk az elmúlt időszakban, de a stratégiai szemlélet, az integrált kommunikáció hiánya, mely elsődlegesen tervezési integrációt jelent, itt is megfigyelhető.

Az imázs-kommunikáció jelentősége ma már vitathatatlan az intézmények versenyében, mert egyre fontosabb, hogy az intézmények találjanak új vonzerő-bemutatói lehetőségeket, olyan pozicionálási kiindulópontot, amivel megkülönböztethetik magukat másoktól.

Vannak jó célcsoport-orientált programok is, elsősorban a kiemelt hallgatói csoportok tekintetében (beiskolázás, alumni stb.), ez azonban nem szabad, hogy csak az események szervezését jelentse. Stratégiaszemléletű munka lenne ezen a területen a hallgatói életút, életérték tervezése, ami még nem működik az intézményekben. Egyre inkább előtérbe kerülnek a helyi szereplőkkel kialakított együttműködések is, hiszen a gazdasági szféra igényeire rugalmas választ kell adnia a képzésnek és a kutatási tevékenységnek. Emellett kiemelt cél az együttműködésben a forrásszerzés is, amely az intézményeknél a támogatásszervezés és az alumnirendszerek fejlesztését indította el.

Minőségirányítás és marketing

A bolognai folyamat egyik sarkalatos pontja az egységes nemzetközi elvek, eljárások és standardok szerint integrált rendszerben történő, külső és belső minőségbiztosítás (Dinya, 2005). Hazánkban a minőségmenedzsment kérdése kiemelt feladatként jelentkezik, az akadémiai szempontok mellett a piaci szempontok érvényesülését is szorgalmazza, a diploma értékének, a versenyképesség területének hangsúlyozásával.

A minőségügy a marketing belső folyamatainak szabályozását, mérését, visszacsatolását segítheti (Gáti–Koczor, 2010). A lehetséges együttműködési területek közül az információs rendszerek, adatbázisok összehangolását, működtetését, a képzésfejlesztés területét, valamint a folyamatok leírását, mérhetőségét emelnénk ki. A két tevékenység együttes alkalmazása, együttműködése jelentős többleteredményt hozhat nemcsak a tervezés, de a megvalósítás során is.

A megvalósítás

A gyakorlati marketingmunka legnagyobb problémája a forrásszerzés és a megvalósításban ugyan érdekelt, de nem megfelelően motivált szervezet és munkatársak. Az alábbiakban a két terület néhány neuralgikus pontját mutatjuk be.

Forrásszerzés

Az intézmények forráshiányos helyzetével függ össze, hogy az egyetemi menedzsment a jövőben várhatóan egyre nagyobb szerephez jutó területe lesz az új forrásbevonási módok kidolgozása, az erre irányuló aktivitások bevezetése. Ezeket a forrásszerzési lehetőségeket gyakran a marketingtevékenység finanszírozásához kapcsolják, egyrészt ezzel a marketinges munkatársak feladatává teszik, másrészt ebből gondolják a marketingköltségeket fedezni. A marketing-költségvetés tervezésének kiindulópontja az, hogy miképp gondolunk a marketingre – befektetésként vagy felesleges kiadásként értékeljük. A másik kérdés az, hogy milyen módon biztosítjuk a forrásokat a célok eléréséhez, valamint mennyi pénzt szánunk a feladatokra. A jövőben a marketingprojektek forrásszerzését a központi támogatáson túl jelentősebb mértékben segíthetik a belső piac hasznosításából és a támogatásszervezési projektekből származó bevételek is.

Szervezet

A hivatali működés, a felsővezetői szemléletmód problémái gátolhatják az egyetemi központi egységek hatékony munkavégzését, a piaci elvárások és a rugalmas működés követelményének való megfelelését. A központi szervezetek többsége döntően kommunikációs szervezet, kevésbé foglalkoznak stratégiai kérdésekkel, illetve ritkán rendelkeznek marketingkutatásokat is végezni képes apparátussal.

A szervezet fejlesztésekor két lehetőség merül fel: egyrészt saját apparátus kiépítése olyan munkatársakkal, akik ismerik a marketing, a kommunikáció szakterületének módszertanát, eszközrendszerét, és a felsőoktatás sajátosságaival is tisztában vannak. A másik lehetőség a feladatok megoldására a külső cégek, ügynökségek bevonása, aminek hátránya, hogy a külső cégek általában nem ismerik mélyrehatóan a szervezetet, esetleg a felsőoktatás specialitásait sem, de a piaci szférában szerzett tapasztalataikkal kreatív megoldásokat, akár jelentős előrelépést is hozhatnak az adott projekt vagy marketingterület esetében. Elterjedt megoldás a két lehetőség kombinációja, mely a jövőben vélhetően erősödni fog.

A többkarú intézmények esetében a *belső koordináció* kérdése is felmerül, véleményünk szerint a központokban kell kialakítani a marketingmunka kereteit, a stratégiát, az irányvonalat, a standardokat, de azokat tartalommal a karoknak, az egységeknek kell feltölteni.

Összegzés

A felsőoktatásban lassan megy végbe az alkalmazkodás a megváltozott feltételek adta új kérésekhez. Nagyjából azzal azonban mindenki egyetért, hogy az új rendelkezések, pl. a forrásszűkítés és az egyéb beavatkozások az eddigi döntési térbe, önmagukban változást eredményeznek. Azon, hogy ez kikényszeríti-e majd a piacorientált gondolkodást és a marketingtevékenység komplexebb igényléséhez vezet-e, már lehet vitatkozni.

Az új helyzetben reményeink szerint a stratégiai területeken hozott döntésekbe is bevonják a marketingszakembereket, felsejlik végre, hogy a marketing lényege nem a kiadványok, a rendezvények tökéletes megvalósításában van, ennél sokkal több kérdéses helyzetben segítheti a helyes irány megtalálását.

A szakmai, szervezeti átalakulások szükségessé teszik a működési feltételek javítását, az információk hatékony elemzését, az új módszerek alkalmazását, összességében a szemléletváltást. Egyre fontosabbá válnak a kapcsolatok, az együttműködések az üzleti élet képviselőivel, a szakmai szervezetekkel, a partnerekkel, de a megnövekedett létszám mellett a belső munkatársakkal is. Ezek a célcsoportok ugyan ismertek voltak eddig is, de irányukban végzett professzionális kapcsolatépítés, kapcsolatápolás nem volt. Ma már nem elég a hatásos és hatékony fellépéshez közölni, mi az „egyetem” vagyunk, bizonyítani is kell, hogy ez valóban piac-képes és másoknál magasabb szintű tudást jelent. Megkérdőjeleződnek az eddigi sztereotip kiindulópontok az egyetemek kompetenciái tekintetében mindaddig, míg az egyetem nem bizonyít. Nincsenek biztosítékok, nincsenek lefutott meccsek.

A magyar felsőoktatás környezete várhatóan még komplexebb lesz, maguknak a szervezetteknek egyre bonyolultabb struktúrákat kell menedzselni. Mindezek kezelése a korábbinál lényegesen több kommunikációs és szervezési feladatot ad elsősorban az intézményi menedzsmentnek, de új szemléletet követel az akadémiai stábtól is. Ez a megállapítás fokozottan érvényes a marketingmunkától elvárt segítségre. Ezért a marketing partneri elfogadását az intézményi döntésekben jelentős kihívásnak tekintjük.

Hivatkozások

- Dinya L. (2005): *A felsőoktatás marketing kihívásai*. Győr, MMSZ Marketing Oktatók Klubja Konferenciája, konferenciakötet, 252–257.
- Gáti J. – Koczor Z. (2010): Minőségirányítás és marketing. In: Töröcsik M. – Kuráth G. (szerk.): *Egyetemi marketing – Marketing a felsőoktatásban*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 209–232.
- Hetesi E. (2010): A marketing információs rendszer és a felsőoktatási elégedettségi kutatások módszertani problémái. In: Töröcsik M. – Kuráth G. (szerk.): *Egyetemi marketing – Marketing a felsőoktatásban*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 103–121.
- Kuráth G. (2007): *A hallgatói életív szakaszok. A jelentkezések és a munkaerőpiac kapcsolata a hazai felsőoktatásban*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2007. Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 201–214.
- Piskóti I. (2009): *Az integrált kommunikáció elmélete és alkalmazása*. Marketing Oktatók Klubja 15. Jubileumi Országos Konferencia. Proceeding 2009. Kaposvár, Kaposvári Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar.
- Rechnitzer J. – Hardi T. (2003): *A Széchenyi István Egyetem hatása a régió fejlődésére*. Tudományos füzetek V., Győr, Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet.

- Törőcsik M. – Kuráth G. (szerk.) (2010): *Egyetemi marketing – Marketing a felsőoktatásban*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem.
- Törőcsik M. (2011): *Fogyasztói magatartás. Insight, trendek, vásárlók*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Törőcsik M. (2005): *Fogyasztói magatartás trendek hatásainak érvényesülése a felsőoktatási piacon – Trendek és a felsőoktatási piac*. In: Kuráth G. (szerk.): II. Felsőoktatási Marketing Konferencia konferenciakötet. Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 29–35.



Khaju híd (Isfahan, Irán)