

PSZEUDO-PROJEKTEK A GYAKORLATIAS KÉPZÉS ELŐSEGÍTÉSÉRE

Fojtik János, PhD¹ - Csermely Marina²

¹adjunktus, tanszékvezető, ²BSc-hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

fojtik@ktk.pte.hu

Kulcsszavak: tudásszerzés, marketingoktatás, módszerek

1. BEVEZETÉS

Pedagógiai közhely, hogy a képzés különféle típusai a megtanítandó ismeretek eltérő szintű elsajátítását teszik lehetővé. Általában azt mondják, hogy az olvasás 10%-os, a hallgatás 20%-os, a kettő együtt 40%-os, a saját kidolgozás 60%-os, a megélés 90%-os ismeretsajátítást tesz lehetővé. A marketingoktatás gyakorlati, de legalábbis gyakorlatias jellege fontos kívánalom, annak hiánya sokszor bírálat tárgya. A kétszintű képzés rendszerének hazai bevezetésével a kérdés nálunk is újszerűen merül föl. Ebben a félévben angol nyelvű European Business and Marketing című tárgyunknál a megélés révén történő ismeretszerzést ugyan nem, de a megelőző fokozatot megcéloltuk. A program sikeres vagy sikertelen voltáról számolunk be előadásunkban.

2. NÉHÁNY HÁTTÉRMEGFONTOLÁS

A bevezető elején említettek mellett a marketing elméletében és gyakorlatában kétségtelenül érzékelhető – mára már úgyszólván közmondásossá lett – kettősség vagy megosztottság (Ardley 2008, Baker 2008, Hooley et al. 1990, Lindgreen et al. 2004, Mentzer and Schuman 2006, O’Driscoll and Murray 1998, Razzaque 1998, Wierenga 2002) ugyancsak fontos tényezője annak, hogy a felsőoktatásban működő – mégoly elméletcentrikus – oktató igyekszik olyan metódusokat találni, amelyek valamiképpen a feltételezett vagy valóságos gyakorlati igényekre reflektálnak.

A legtöbb marketingmodul alapja az előadás – annak minden hátrányával együtt (Dolnicar et al 2009). Az oktatás gyakorlatias jellegének előmozdítása végett többnyire mindmáig az esettanulmány-módszert alkalmazzák (Brennan 2008), ám a szakmabeliek újabb megoldásokkal is kísérleteznek (Fallows & Symon 2000, Richey et al. 2007, Skilton et al., 2008, Craciun & Corrigan 2010, Russell-Bennett et al. 2010, Granitz and Koernig 2011). A törekvések nyilván nem lehetnek függetlenek a piac fejlettségétől és elvárásaitól egyfelől (Schlee and Harich 2010), a hallgatóság képességeitől, készségeitől és motivációjától másfelől (Middleton and Long 1997, Liu 2010), és persze az oktató adottságairól, tapasztalatáról, kreativitásáról sem érdemes megfeledkezni (McCorkley et al. 2007).

A fentektől korántsem függetlenül, a magunk intézményi hagyománybéli és egyéni korlátait szem előtt tartva a közelmúltban az angol nyelvű European Business and Marketing modul gerincévé az általunk pseudo-projektnek nevezett módszert tettük. A módszer során igényt

tartottunk arra, hogy a hallgatói teamek a korábban elsajátított elemzési módszereket alkalmazzák. Őszintén szólva, eleinte reméltük, hogy a projekteknek legalább a belföldi része megtelik valóságos élettal, ám ebben a reményben csalatkozni kellett. A pseudo-projekt egy példája következik az alábbiakban.

3. INTRODUCING A NEW TYPE OF WASTE CONTAINERS IN EUROPEAN MARKET¹

3.1. A projekt

A csapat projektje új típusú (innovatív) hulladékgyűjtő konténer kifejlesztését, működésének alapvető meghatározását és az Európai Unió piacán történő bevezetését ölelte fel. (Természetesen a működési mechanizmust mindenféle műszaki ismeretet mellőzve, nagy vonalakban terveztük csak meg.) A következő feladataink akadtak a félév során:

- A projektfeladatok megtervezése, felvázolása (Project framework): 1-2 oldalban
- A termék piacának és az üzlet környezetének elemzése (Project market analysis): 20 oldalban
- Piaci versenyelemzés (Competitive analysis): 15 oldalban
- Majdani üzleti vállalkozásunk nem kulturális környezetének elemzése (Non-cultural environment analysis): 10 oldalban
- Finanszírozás és költségvetés (Funding and financing): 20 oldalban
- Marketingterv; szegmentálás, célpiacválasztás, pozícionálás (STP, marketing framework): 5 oldalban
- Marketingkutatósi terv (Marketing research plan): 15 oldalban
- A marketing mix megtervezése (Marketing management plan): 7 oldalban

Az első és leglényegesebb feladat viszont az volt, hogy kitaláljuk, pontosan mit is akarunk csinálni. Ehhez a következő kérdésekre kellett megtalálnunk a választ. Mi is a termékünk? Termék egyáltalán vagy inkább szolgáltatás? Esetleg mindkettő? Kiknek akarjuk eladni? Miben más a mi konténerünk a már piacon lévő konténerekhez képest? Milyen előnyt tudunk hozzájuk képest biztosítani a felhasználóknak? Kik a felhasználók? Magánszemélyek? Esetleg vállalatok? A fenti kérdéseknek csupán a töredékére találtuk meg a választ az első hetekben. A legtöbb kérdésre a válasz még a félév során is módosult, és így csak hetek alatt kristályosodott ki a végső koncepció. Ez azonban korántsem meglepő, hiszen gyakorlatilag személyes szakértelemmel a kérdéskörben egyikünk sem rendelkezett, eltekintve néhány külföldön (pl.: Litvániában, Ausztriában) szerzett felületes tapasztalattól.

Egy szó, mint száz, hosszas brainstorming és kutatás eredményeképpen olyan konténer koncepcióját alkottuk meg, mely a hulladékot egy szenzor segítségével önmaga szelektálja papír, műanyag, fehér üveg, színes üveg, fém, fa és kommunális hulladéokra. Ennek következtében a felhasználónak nem kell külön energiát fordítania a szelektív hulladékgyűjtésre. A konténer másik előnye, hogy az immáron szétválasztott szemetet elkezd feldolgozni. Eddig a pontig termékről beszélhetünk. Csapatunk azonban úgy döntött, nem áll meg ezen a lépcsőfokon, hanem szolgáltatást is kapcsol az innovatív termékhez, nevezetesen a konténerek ürítését. „Cégünk” tehát amellet, hogy a speciális konténereket legyártja és értékesíti, garanciát vállal a hulladék összegyűjtésére is. Itt azonban időszerűnek tűnt végre eldönteni, hogy kik legyenek a felhasználók, vagyis a célcsoport. Végül „cégünk” a lakossági és vállalati hulladékgyűjtés mellett is elköteleződött. A konténerek ürítése lakossági esetben

¹ A projektcsoport tagjai: Antal Orsolya, Csermely Marina, Jonas Drukteinis, Kircz Alexandra, Somogyi Balázs

heti két alkalommal történik, míg vállalati esetben heti egyszer. E differenciált megközelítés oka elsősorban a konténerek méretében rejlik. Lakossági esetben a normálméretű konténerről lenne szó, míg vállalatok esetében óriáskonténerekről beszélhetünk.

3.2. Az üzleti környezet elemzése

Az üzlet környezetének elemzésére a STEEPLE módszert használtuk. Szekunder kutatásaink alapján projektünk a STEEPLE elemzés minden aspektusából igen komplexnek bizonyult. Szociális szemszögből megállapítottuk, hogy az Európai Unióban négyféle szociális modell létezik. Az országok a társadalmi jólét és szociális védelem alapján sorolhatóak a négy modell egyikébe. A szociális környezet elemzésének konklúziója projektünk számára az volt, hogy azokban az országokban ahol a legnagyobb a jólét és a szociális védelem, nagyobb kultúrája van a fenntartható hulladékmenedzsmentnek.

Nem voltak elhanyagolhatóak projektünk technológiai vonatkozásai sem. Elsősorban azért nem, mert a korszerű hulladékgazdálkodás korszerű technológiákat követel meg. Számos hulladék-feldolgozó módszerről olvastunk, azonban itt is nagy különbségek jelentkeznek az egyes országok esetében a fenntarthatóság és a környezetvédelem szempontjából. Másrészt azért is fontos volt projektünk technológiai aspektusaival megismerkedni, mert olyan innovatív konténer kifejlesztéséről van szó, mely (ha valóban létezne) technológiai újdonságot jelent(ene) az ágazatban.

A gazdasági környezet elemzése során rájöttünk, hogy nem minden EU-országban létezik olyan mértékű vásárlóerő (sem lakossági, sem pedig vállalati szempontból), mely a mi konténerünk megvásárlására alkalmas lehet. Ezért fontos lesz eldönteni, hol, mely földrajzi területe(ke)n indítjuk az üzletet. A gazdasági környezet elemzése a lehetséges finanszírozási források megtalálása végett is hasznos volt.

Az ökológiai környezet elemzése is igen kézenfekvőnek bizonyult projektünk esetében, azonban ennél sokkal érdekesebbnek találtuk projektünk Európai Unió jogi és politikai aspektusait. Fontos megemlíteni ugyanis, hogy az Európai Unió szabályozások az egyes országokra nézve a környezetvédelemmel kapcsolatosan egyáltalán nem kötelezőek, hanem inkább iránymutatásnak tekinthetők. Ez komoly akadályt jelenthet „cégünk” számára.

Az oktatási környezet elemzése azért volt fontos, hogy megállapítsuk, a felhasználóknak a fenntartható hulladékgazdálkodási szemlélet elsajátításának érdekében komoly oktatásra lenne szüksége. Ebben „cégünknek” proaktívnak kell lennie, hiszen – most már talán látható – esetünkben a marketingstratégiai feladat nem csupán a piaci lehetőségek kihasználása, hanem legalább annyira a piacteremtés a potenciális vevők és felhasználók oktatás-képzés révén történő létrehozása által. Éppen ezért „cégünknek” különleges marketingtervre lesz szüksége, mely feltehetőleg az átlagosnál magasabb marketingköltségekben is megnyilvánul.

3.3. A piaci verseny elemzése

A piaci verseny elemzését Porter öttényezős modelljének segítségével végeztük el (Porter 1993, O’Connell et al., 1999). Ennek alapján a következő tényezőket vizsgáltuk a piacon: belépési korlátok, a verseny erőssége az ágazatban, helyettesíthetőség mértéke, a vevők alkupozíciója és a szállítók alkupozíciója. A *belépési korlátokról* az ágazatban elmondható, hogy az abszolút költségelnyt, a tanulási effektust, a konténergártási inputok elérhetőségét és a tőkeigényességet tekintve nagyon magasak. Egyedül a felhasználók szemszögéből tekintett termékváltás költsége tekinthető alacsonynak. A *verseny erősségét* illetően arra jutottunk, hogy a hulladékgazdálkodási ágazatban a verseny nem tekinthető erősnek, részben a fenti belépési korlátok miatt, másrészt azért nem, mert egy adott területen a

hulladékgazdálkodással foglalkozó szervezetek száma igen alacsony, harmadrészt pedig azért, mert az ágazatban a fix költségek aránya igen magas. Végül, de nem utolsósorban pedig azért, mert a már piacon lévő szervezeteknek viszonylag erős márkaidentitása van, ami ahhoz vezet, hogy nem kell tartaniuk új belépőktől. A *helyettesíthetőség* mértéke az ágazatban a legtöbb EU-ország esetében igen magasnak tekinthető, mert a vállalatok és a háztartások számára mindig van olcsóbb megoldás, nevezetesen a hagyományos hulladékgazdálkodás, ugyanis a legtöbb EU-országban semmiféle jogi szabályozás nem írja elő a szelektív hulladékgyűjtés kötelezőségét. A *potenciális vásárlókról* elmondható, hogy mind vállalati, mind lakossági esetben rengetegen vannak, ugyanis minden magánszemélynek és cégnek foglalkoznia kell a saját maga által termelt hulladék sorsával. A vevők magas száma korlátozott alkupozíciót eredményez számukra. Ezt a korlátozott alkupozíciót némileg ellensúlyozza, hogy a termékváltási költség igen alacsony, ezzel „kényszeríthetik” az ajánlattevőket alacsonyabb árakra. „Cégünknek” sokféle beszállítóval kell együttműködnie, melyek mind a konténergyártáshoz, mind alapvető működésünkhöz elengedhetetlenek. Általánosságban az áramszolgáltatókról, internetszolgáltatókról, vízművekről stb. megállapítható, hogy ágazatukban nincs sok versenytársuk, vagyis erős alkupozícióval bírnak cégünkkel szemben. A beszállítóink másik csoportjának esetében (gépjármű-kereskedések, nyersanyag-szolgáltatók, benzinkutak stb.) viszont igen jelentős verseny él, ami alacsony alkuperőhöz vezet.

3.4. Az üzletág nem kulturális környezetének elemzése

Az üzletág nem kulturális jellegű környezetének elemzésekor külön vizsgáltuk „vállalatunk” mikro- és makrokörnyezetét. A mikrokörnyezet keretében különös részletességgel elemeztük potenciális beszállítóinkat, versenytársainkat és vevőinket. „Vállalatunk” makrokörnyezetének elemzésekor a gazdasági, a demográfiai és a technológiai környezetet tartottuk relevánsnak.

Finanszírozás és költségvetés

Mivel projektünk nem egy valóságos, ténylegesen megvalósítandó feladat, a finanszírozási és költségvetési részt tartottuk a legmegfoghatatlanabbnak. Éppen ezért ez a beadandó lett a leginkább elnagyolt. Elsődleges feladatunk volt itt, hogy az Európai Unió keretén belül kezdő „cégünknek” anyagi forrásokat keressünk, amelyek elegendő kezdőtőkét biztosítanak számunkra. Mivel vállalatunk KKV-ként kezdené működését, kézenfekvő indítótőkének tűnnek az EU által KKV-knak biztosított anyagi források és támogatások. Ezek megszerzéséhez minden esetben pályázni kell. Szintén megfelelő anyagi forrást jelentenek az egyes országok kormányai által kiírt pályázatok, melyek a „zöld” szervezetek létrehozását és működését segítik. Ehhez hasonlóan az Európai Uniónak is léteznek olyan támogatási alapjai, melyek kifejezetten a környezettudatos vállalatok támogatására hivatottak. Egy másik finanszírozási opció a konténerek értékesítéséből származó bevétel visszaforgatása a működési költségek fedezésének érdekében. Ez azonban nem indítótőke, hiszen ez az opció már feltételez sikeres partneri kapcsolatokat és értékesítési forgalmat. A beadandó részeként feladatunk volt egy költségvetési excel-táblázat kitöltése is, mely az indító költségekre és a működési költségekre kérdezett rá.

3.5. Marketingstratégia: piacszegmentálás, célpiacválasztás, pozicionálás

Szekunder kutatások alapján megállapítottuk, hogy a piacszegmentálásnak, illetve a célpiacválasztásnak főként demográfiai ismérveken kell nyugodnia. A releváns célpiac

kiválasztásakor a lakosság esetében a következő ismérveket tartottuk kulcsfontosságúnak: iskolai végzettség, anyagi helyzet, lakókörülmények (panel, kertes ház, társas ház), családi állapot. Ajánlatunk szempontjából az elsődleges célcsoportot a következőként írhatjuk le: olyan családok, melyekben a szülők közepes és magas iskolai végzettséggel rendelkeznek, anyagi helyzetük kedvező, kertes vagy társasházban laknak, nagy hangsúlyt fektetnek gyermekeik környezettudatos nevelésére és példát kívánnak mutatni nekik ezen a téren.

A pozicionálás szempontjából arra jutottunk, hogy a marketingaktivitások során nagyon fontos lenne termékünket a fogyasztók fejében úgy elhelyezni, hogy az a fenntartható hulladékgazdálkodást testesítse meg. Integrált marketingkommunikáció segítségével úgy pozicionálnánk termékünket, mint viszonylag költséges, de egyedi, tartós értéket biztosító konténert, melyet a felhasználók a kényelemmel, környezettudatossággal, társadalmi felelősségvállalással és a fenntarthatósággal azonosítanak, és presztízsterméknek tekintenek rá.

3.6. Marketingkutatósi terv

Az Európai Unió szintű marketingkutatásunkból a következő kérdésekre szerettünk volna választ kapni:

- Melyek a leginkább környezettudatos EU-országok?
- Melyik EU-országnak van a leginkább környezettudatos lakossága?
- Melyik EU-országoknak vannak fejlett szelektív hulladékgazdálkodási hagyományai?
- Milyen az egyes EU-országok lakosságának hozzáállása a szelektív hulladékgyűjtéshez?
- Létezik-e valamiféle kapcsolat az ország jóléte és a hulladékgazdálkodási kultúrája között?
- Létezik-e különbség a városi és a vidéki hulladékgazdálkodás között az egyes országokban?
- Hány eurót lennének hajlandóak az EU-országok lakói és vállalatai áldozni egy tisztább környezetért?
- Hány eurót lennének hajlandóak az EU-s országok lakói és vállalatai áldozni egy olyan termékért és szolgáltatásért, mint a mienk?

A marketingkutatósi terv kialakításakor igyekeztünk a szekunder kutatási eredmények alapján hipotéziseket felállítani ezekre a kérdésekre, melyek beigazolódását vagy cáfolódását váránk a marketingkutatótól.

3.7. A marketingmenedzsment-program megtervezése

A legutolsó felvonásban ajánlatunk szerkezeti kérdéseiről és megjelenítéséről, áráról, a marketingcsatorna-politikáról és a marketingkommunikációról kellett döntenünk. Az ajánlat (a termék, illetve a szolgáltatás) koncepciója addigra már kikristályosodott fejünkben, amint arról már volt szó. Mindenképpen költségalapú árazást tartottunk célszerűnek, hiszen különösen a bevezetési időszakban fontos a költségek megtérülése egy életképes cég megszilárdításának érdekében. Az árrést eleinte viszonylag alacsonyan tervezzük meghatározni (penetrációs árstratégia), hiszen a fogyasztók amúgy is igen magasnak ítélnék meg árainkat a magas költségek miatt. Ahogy „cégünk” hírneve terjed, és meghonosodik mind a lakosságban, mind a vállalati szemléletben a számunkra kedvező hulladékgazdálkodási kultúra, úgy tudjuk az árrést fokozatosan növelni.

Hosszas vívódás után döntöttünk úgy, hogy „cégünk” telephelye ne Magyarországon legyen, hanem egy olyan EU-országban, ahol a jólét és emiatt a hulladékgazdálkodás magasabb

szinten van. Mindkét esetben megvan azonban az előnye. Ha hazánkban indítjuk az üzletet, akkor alacsonyabb indítási költségekkel, alacsonyabb építési, gyártási, és munkaerő-költségekkel tudunk számolni, viszont a vásárlásösztönzési költségek magasra rúgnak a hulladékgazdálkodási kultúra hiánya miatt. Ha viszont például Ausztriában indítunk, ahol a jólét magasabb és a fenntarthatóság is nagyobb szerepet kap, akkor ennek pont a fordítottja lesz igaz.

3.8. Értékelés

A fenti összegzés ugyan csak egy kis ízelítő az előző félév „megpróbáltatásaiból”, azonban a félév során a projektünkkel sok-sok munka volt. A feladatok megoldása hétről hétre történő felkészülést igényelt. Pozitívan ítéltük meg, hogy a kreativitásunkat messzemenőig szabadjára tudtuk engedni, valamint azt, hogy az eddigi hat félév alatt tanultakat kicsit gyakorlatiasabb síkon is ki tudtuk próbálni. Számomra külön tanulság és tapasztalat volt, hogy a csoport koordinátoraként öt olyan ember munkáját kellett összefognom, akiket addig egyáltalán nem ismertem, és a csapattagok aktivitása is igen különböző volt

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A fenti eset a jól sikerült pseudo-projektre példa. A sikerességnek két mércéje van a tapasztalat szerint. Az egyik – mondjuk így – az én mércém: mennyire sikerült gyakorolni és magabiztosan használt rutinná fejleszteni azokat az elemzési technikákat, amelyeket a hallgatóság a korábbi év: mennyire sikerült gyakorolni és magabiztosan használt rutinná fejleszteni azokat az elemzési technikákat, amelyeket a hallgatóság a korábbi években már elsajátított. A másik a hallgatóság mércéje: az elégedettségi mutató alakulása. Mindkét tekintetben a tapasztalat vegyes. A modell azonban működőképesnek látszik – folytatása következik, a szükséges tanulságok levonása és a szükséges változtatások után.

5. HIVATKOZÁSOK

- Ardley, B. (2008), „A case of mistaken identity: theory, practice and the marketing textbook”, *European Business Review*, Vol. 20 No. 6, pp.533-46
- Baker, M. J. (2008), „Education for practice”, *European Business Review*, 20 6, pp.529-32
- Brennan, R. (2009), „Using case studies in university-level marketing education”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 4, pp.467-73
- Carson, D. and Brown, S. (1994), „Marketing: Unity in Diversity”, *Journal of Marketing Management*, 9 pp.549-52
- Craciun, G. and Corrigan, H. B. (2010), „An Integrative Experiential Learning Project in the Undergraduate Branding Course: Creating a Marketing Department Brochure”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 32 No. 2, pp.116–27
- Dolnicar, S., Kaiser, S., Matus, K. & Vialle, W. (2009), „Can Australian Universities Take Measures to Increase the Lecture Attendance of Marketing Students?”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 31, No. 3, pp.203-11
- Eisenhardt, K. M. (1989), „Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp.532-50

- Fallows, S. & Symon, G. (2000), „Extending the academic year: new opportunities for learning”, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 14, No. 7, pp.308-14
- Granitz, N. and Koernig, S. K. (2011), „Web 2.0 and Marketing Education: Explanations and Experiential Applications”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 33, No. 1, pp.57–72
- Grønhaug, K. (2002), “Is marketing knowledge useful?” *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3, pp.364-72
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., and Shepherd, J. (1990), “The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice,” *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, pp.7-24
- Lindgreen, A., Palmer, R. & Vanhamme, J. (2004), „Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 6, pp.673-92
- Liu, J. (2010), „The changing body of students: A study of the motives, expectations and preparedness of postgraduate marketing students”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 7, pp.812-30
- McCorkle, D. E., Payan, J. M., Reardon, J. and Kling, N. D. (2007), „Perceptions and Reality: Creativity in the Marketing Classroom”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 29 No. 3, pp.254-61
- Mentzer, J. T. and Schumann, W. T. (2006), „The Theoretical and Practical Implications of Marketing Scholarship”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 14, No. 3, pp.179–90
- Middleton, B. and Long, G. (1997), “Marketing Skills: Critical Issues in Marketing Education and Training”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 3, pp.325–42
- O’Connell, L., Clancy, P. and van Egeraat, C. (1999), „Business research as an educational problem-solving heuristic – the case of Porter’s diamond”, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 7/8, pp.736-45
- O’Driscoll, A. and Murray, J. A. (1998), “The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp.391-416
- Porter, M. E. (1993), *Versenysztratégia*, Budapest: Műszaki kiadó
- Razzaque, M. A. (1998), “Scientific Method, Marketing Theory Development and Academic vs. Practitioner Orientation: A Review”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, No. 1, pp.1-15
- Richey, Jr., R. G., Skinner, L. and Autry, C. W. (2007), „A Multilevel Approach to Retail Management Education: Integrating Customer and Supply Chain Perspectives”, *Marketing Education Review*, Vol. 17, No. 2, pp.27-43
- Russell-Bennett, R., Rundle-Thiele, S. R. and Kuhn, K-A. (2010), „Engaging Marketing Students: Student Operated Businesses in a Simulated World”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 32, No. 3, pp.253–63
- Schlee, R. P. and Harich, K. R. (2010), „Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 32, No. 3, pp.341–52
- Skilton, P. F., Forsyth, D. and White, O. J. (2008), „Interdependence and Integration Learning in Student Project Teams: Do Team Project Assignments Achieve What We Want Them To?”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 30, No. 1, pp.57–65
- Wierenga, B. (2002), „On academic marketing knowledge and marketing knowledge that marketing managers use for decision-making”, *marketing theory*, Vol. 2, No. 4, pp.355–62