

# EMPÁTIA TÉRKÉP A MARKETING ÉS A STARTUPPEREK SZOLGÁLATÁBAN

**Putzer Petra**

adjunktus

Pécsi Tudományegyetem

putzerp@tk.pte.hu

## BEVEZETÉS

Marketingesként az ember száját legtöbbször talán az alábbi vagy az alábbihoz hasonló mondat hagyja el: „A vevő a király”. Akármilyen iparágról vagy akármilyen marketing területről is legyen szó a kutatástól az STP-n át a 4P elemekig mindenhol elsődleges szempont, hogy a vevőt megértve, az ő igényeit ki-elégítve alakítsuk ki a folyamatokat és az adott marketingelemeket. A fogyasztó megértésének módszerei igen változatosak a célcsoport meghatározástól a perszónán át az empátia térképig. A tanulmány röviden azt veszi számba, mik a szokásos módszerek és mennyiben jelenthet újdonságot az empátia térkép. Tényleg empatikus lehet-e a marketing, ha empátia térképet használunk? S ha igen, kell-e ezt tanítanunk? Utóbbi kérdés oktatóként és vállalkozásfejlesztési ötletek mentoraként különösen izgalmas számomra, hiszen magamra empatikus oktatóként tekintve mindig fontosnak tartottam, hogy a hallgatók modern és gyakorlatban hasznosítható tudást kapjanak. Intézetemben is ebbe a szellemiségbe szocializálódtam, ebbe nőtem bele: nem megalkudni, előre tekinteni és egyre jobb kurzusokat és képzést kialakítani. Mindebben az ünnepeletnek is igen komoly

szerepe van, hiszem, hogy Törőcsik Mária ezen szellemisége és hozzáállása munkásságának az egyik fontosabb lenyomata az intézetünk működésében. Tovább folytatva Törőcsik (2000) gondolatait, az empátia alkalmazása új gondolkodásmód meghonosítására sarkallhatja nem csak az olvasót, hanem a hallgatókat és leendő marketingeseket is.

## A FOGYASZTÓ MEGÉRTÉSÉNEK SZOKÁSOS MÓDSZERE – A KLASSZIKUS SZEGMENTÁCIÓ

A fogyasztói magatartás megismerése nem egyszerű feladat, számos aspektussal bír, s éppen ezért Törőcsik és Szűcs (2022) egy egész könyvet szentel ennek a feladatnak, ennek a megismerésnek. Jelen tanulmány ennél jóval szerényebb formában kísérelti ezt meg kiemelve néhány olyan módszert, eszközt, ami segíthet a fogyasztók jobb megismerésében, megértésében. A fogyasztó megértésének vázát jellemzően a klasszikus vásárlói (területi-földrajzi, szociodemográfiai, pszichografikus vagy magatartás alapú, illetve ezen szempontokat kombináló) szegmenskutatások adták kiegészítve a saját felmérések és a tranzakcionális ügyfeladatok elemzése jelenti (Tóth, 2022).

A szegmentáció ügyfélmegértésben betöltött szerepéről szóló tanulmányok (például Buhalis, 1998; Srivastava, et al., 1999; Verhoef et al., 2002; Wind et al., 2011) azt mutatják, hogy a szegmentálás értékes megközelítés a fogyasztó megértéséhez, hiszen a heterogén ügyfélkör értelmes szegmensekre osztásával a vállalkozások betekintést nyerhetnek fogyasztó fekete dobozába, vagyis egyedi jellemzőibe, viselkedésébe és preferenciáiba. A szegmentálás segíti a marketingeseket abban, hogy marketingtevékenységeiket, termékeiket és szolgáltatásaikat az egyes szegmensekhez, a választott célcsoporthoz igazítsák, ami segítve a személyre szabott élménynyújtást, az ügyfélkapcsolatok javítását az ügyfelek elégedettségének, hűségének növekedését és így végső soron üzleti teljesítmény javulását eredményezi (Srivastava, et al., 1999; Wind et al., 2011). A fenti előnyök mellett Leach (2018) a klasszikus szegmentáció 5 gyenge pontjára hívja fel a figyelmet könyvében:

1. Túlágoston leegyszerűsít: gyakran túlzottan leegyszerűsíti az fogyasztót azáltal, hogy demográfiai vagy társadalmi-gazdasági tényezők alapján széles szegmensekbe sorolja őket figyelmen kívül hagyva az emberi viselkedés, preferenciák és motivációk összetett és dinamikus természetét.

2. A kontextuális megértés hiánya: nem veszi figyelembe a viselkedést befolyásoló kontextuális tényezőket. Nem ragadja meg megfelelően a situációs és környezeti tényezőket, amelyek a vásárlói döntéseket és cselekvéseket alakítják.

3. Statikus jelleg: a szegmentációs modellek gyakran statikusak, és nem képesek alkalmazkodni az idővel bekövetkező változásokhoz miközben a fogyasztó igényei, preferenciái és viselkedése változhatnak, s ezek és mélyebb megértését akadályozhatja a hagyományos szegmentáció.

4. Hiányos kép a fogyasztóról: a megközelítés elsősorban demográfiai adatokra, például életkorra, nemre vagy jövedelemre összpontosíthatnak, anélkül, hogy a pszichológiai és viselkedési dimenziókba mélyebben elmerülne. Ez a szűk nézőpont korlátozhatja a vásárlói cselekvéseket mozgató, mögöttes motivációk és gondolkodásmódok megértését.

5. A viselkedési ismeretek figyelmen kívül hagyása: a szegmentálás önmagában nem feltétlenül nyújt betekintést az ügyfelek tényleges viselkedésébe és cselekedeteibe. Hiányozhat a fogyasztók döntéshozatalát befolyásoló, viselkedést kiváltó okok, szokások és előítéletek mély megértése.

Leach (2018) javaslata a viselkedéstervezés és a tudatállapot-alapú (mindstate-based) szegmentáció kihasználása, a fogyasztó pszichológiai és viselkedési szempontjaira való összpontosítás, amely révén leküzdhető e fenti korlátok némelyike. A fogyasztó tudatállapotainak megértésével és az ezekhez a tudatállapotokhoz igazodó akciók megtervezésével a marketingesek hatékonyabb stratégiákat hozhatnak létre a viselkedés befolyásolására és a kívánt eredmények elérésére.

Vannak a szegmentációnak egészen mély tartalmú alkalmazásai is (lásd például Törőcsik et al., 2019), ám a marketingsegmentáció mégis inkább csak a piaci igény felmérésére alkalmas, arra már kevésbé, hogy adott termékhez, szolgáltatáshoz kapcsolódóan támpontot adjon a fogyasztók céljainak, motivációinak, a fogyasztói magatartás és döntési folyamat megértéséhez (Tóth, 2022). Utóbbira sokkal alkalmasabb módszer a perszóna-kutatás, hiszen ez esetben az adott fogyasztói szegmens kutatáson és adatokon alapuló fiktív ábrázolásáról, hipotetikus archetípusokról van szó.

## A FOGYASZTÓ MEGÉRTÉSÉNEK ÚJABB MÓDSZERE – A PERSZÓNA

A perszóna a felhasználó-központú tervezésben és marketingben gyakran használt eszköz, amely fontos eleme, hogy megértsük és beleéljük magunkat bizonyos fogyasztói csoportok szükségleteibe, céljaiba, viselkedésébe és preferenciáiba (Garrett, 2011; Klein, 2013; Krug, 2014). Klein (2013) olyan eszközként tekint a perszónára, amely segít megérteni és beleélni magunkat a fogyasztó helyzetébe. Hasznosságát elsősorban a termékdöntések irányításában, a tervezési döntések megalapozásában és az érdekelt felek összehangolásában látja a felhasználói igények alapján, míg Gothelf & Seiden (2016) az együttműködés, a rangsorolás és a döntéshozatal ösztönzésében való szerepét emelik ki elsősorban a keresztfunkcionális csapatokon belül.

A perszóna-kutatás és a perszónák alkalmazása a gyakorlatban számos előnnyel járhat egy vállalat, illetve egy marketinges számára. Kulcs szerepük lehet a termékfejlesztés és a felhasználói élménytervezés során, továbbá elősegítik a felhasználói empátiát, utat mutatnak a tervezési döntések során, javítják a kommunikációt és az együttműködést, és végső soron felhasználó-központúbb és sikeresebb termékekhez és szolgáltatásokhoz vezetnek. (Cooper, 1999; Pruitt & Adlin, 2018; Kobsa et

al., 2019) A perszónák a belső feltételezésekről a felhasználói igényekre helyezni a hangsúlyt, elősegítve a már jelzett felhasználó-központú tervezési megközelítést (Cooper, 1999), vagyis egyértelmű tervezési útmutatást nyújtanak a felhasználói preferenciák, viselkedésmódok és fájdalom pontok kiemelésével, segítve a felhasználóbarát megoldások kidolgozását (Pruitt & Adlin, 2018). A perszónák alkalmazásával növelhető a fogyasztói elégedettség, valamint a vállalati innovációkat is ösztönzi új lehetőségek, a kielégítetlen igények és a termékfejlesztés lehetséges területeinek kiemelése révén (Kobsa et al., 2019).

Azonban ahogy a klasszikus szegmentációnak, a perszóna-kutatásnak is vannak korlátjai, gyenge pontjai.

1. nem reális reprezentáció: hasonlóan a szegmentálásnál megfogalmazott kritikához, a perszónák túlságosan általánosítottak vagy idealizáltak lehetnek, és nem tükrözik a célközönség valódi sokszínűségét és összetettségét (Pruitt & Aldin, 2006).
2. az adatok hiánya, minősége: a perszónák elégtelen vagy elavult adatokon alapulhatnak, ami pontatlanságokhoz és félreértelmezésekhez vezethet (Pruitt & Aldin, 2006).
3. korlátozott hatókör: bár a lehetőség adott, a perszónák gyakran mégis inkább a demográfiai és felszíni jellemzőkkel foglalkozhatnak, figyelmen kívül hagyva a mélyebb pszichográfiai és viselkedési ismereteket (Pruitt & Aldin, 2006).
4. sztereotípiák hangsúlyozása: a perszónák megerősíthetik a sztereotípiákat és előítéleteket, ami korlátozott empátiához és a különböző felhasználói csoportok megértéséhez vezet (Grudin, 2017; Tóth, 2022).
5. kontextuális relevancia hiánya: a perszónák nem feltétlenül veszik megfelelően figyelembe azt a sajátos kontextust, kultúrát és környezetet, amelyben a felhasználók interakcióba lépnek egy termékkel vagy szolgáltatással (Grudin, 2017).
6. elégtelen validálás: előfordulhat, hogy a perszónák nem kerülnek megfelelően validálásra, nem tesztelik őket való felhasználókkal (Grudin, 2017).
7. rugalmatlanság: a perszónák nem feltétlenül alkalmazkodnak a felhasználói viselkedés, az igények vagy a piaci dinamika változásaihoz (Alcañiz Raya et al, 2020).
8. korlátozott individualitás: a perszónák figyelmen kívül hagyhatják az egyes felhasználók egyedi jellemzőit és

preferenciáit egy szegmensben belül, homogén csoportként kezelve őket (Alcañiz Raya et al, 2020).

9. az elkötelezettség hiánya: előfordulhat, hogy a perszónák nem vonják be hatékonyan a tervezőket és az érdekelt feleket a tervezési folyamatba, ami a felhasználás és a hatás csökkenéséhez vezethet. Ennek oka lehet az időkeret, a humán és anyagi erőforrások és a szükséges kutatói kompetencia hiánya is. (Alcañiz Raya et al, 2020; Tóth, 2022).

A fenti jól szemléltetik, hogy a perszóna sem csodafegyver, azonban fontos megjegyezni, hogy több gyengeség enyhíthető jó gyakorlatok követésével, mint például az adatvezérelt kutatás alkalmazásával, a perszónák valós felhasználókkal történő validálásával, valamint a perszónák rendszeres frissítésével és fejlesztésével, hogy relevánsak maradjanak. A fenti gyengeségeknek nem jelentik az eszköz elvetését, hanem inkább a kritikus értékelés és finomítás szükségességét emelik ki a perszónák létrehozása és alkalmazása során.

## A FOGYASZTÓ MEGÉRTÉSÉNEK LEGEMPATIKUSABB MÓDSZERE? – AZ EMPÁTIA TÉRKÉP

A perszóna ígéretes eszköz, viszont nem tökéletes, így érdemes megvizsgálni még egy napjainkban egyre népszerűbb közelítést, ami leginkább a design-thinking elterjedésével került reflektorfénybe, ez pedig az empátia térkép, illetve az empátia térkép „vászona” (empathy map canvas). Az empátiatérkép egy vizuális eszköz, amelyet a marketingben és a felhasználói élmény (UX) tervezésben használnak az ügyfelek vagy felhasználók mélyebb megértéséhez. Segít a marketingeseknek és a tervezőknek a célközönségükkel való együttérzésben azáltal, hogy feltérképezik gondolataikat, érzéseiket, viselkedésüket és igényeiket. Az empátiatérkép jellemzően négy kvadránsból áll, amelyek a felhasználói élmény különböző aspektusait képviselik. (Osterwalder et al., 2014; Stanfield, 2021)

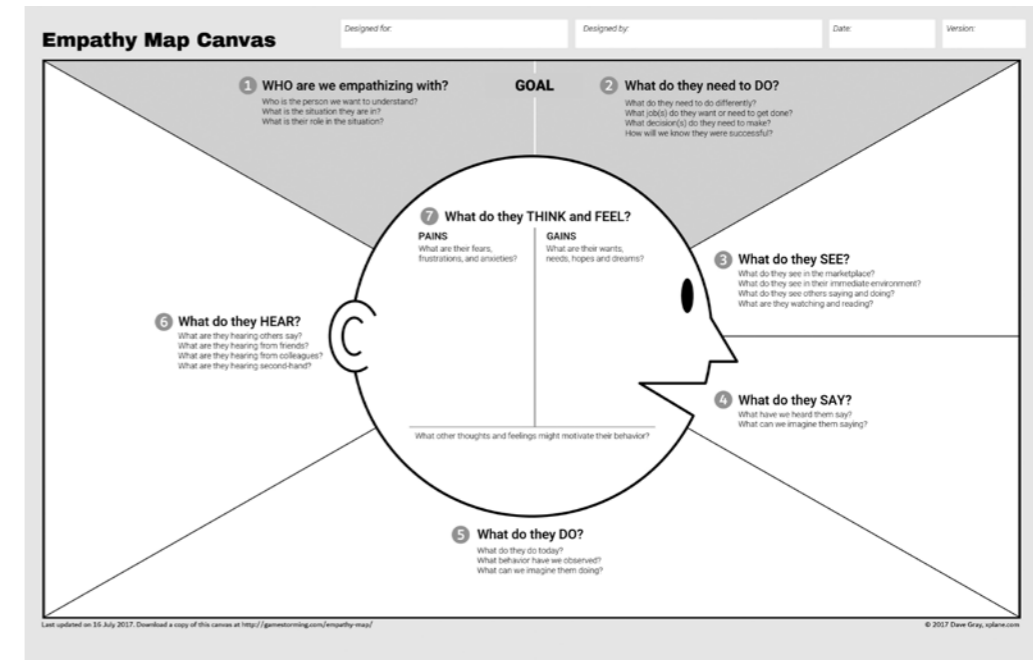
Bár a struktúrában vannak eltérések, a négy közös kvadráns a következő (Osterwalder et al., 2014; Stanfield, 2021):

- Azt mondja (Says): amit a felhasználó mond, beleértve a verbalizált gondolatait, kijelentéseit és kifejezéseit. Olyan közvetlen idézetek vagy mondatok rögzítésére összpontosít, amelyek a felhasználó hozzáállását vagy véleményét tükrözik.

- Azt gondolja (Thinks): a fogyasztó belső gondolatait és gondolkodásmódját rögzítik. Ez magában foglalja a mögöttes meggyőződések, feltételezések és mentális modellek megértését, amelyek befolyásolják a döntéshozatali folyamatukat.
  - Azt csinálja (Does): a fogyasztó megfigyelhető viselkedését és cselekedeteit vizsgálja. Ide tartoznak azok a tevékenységek, amelyekben részt vesznek, a lépések, amelyeket céljaik elérése érdekében tesznek, valamint az ajánlattal való interakcióik.
  - Azt érzi (Feels): a felhasználó érzelmi állapotát és szubjektív érzéseit vizsgálja. Magában foglalja vágyaik, félelmeik, frusztrációik, törekvéseik és egyéb érzelmeik azonosítását, amelyeket az utazás során tapasztalhatnak.
- Az empátiatérkép elkészítésével a marketingesek és a tervezők értékes betekintést nyerhetnek a célközönségükbe, perszónájukba, ami lehetővé teszi számukra, hogy ügyfélközpontúbb

stratégiákat dolgozzanak ki, javítsák a termék- vagy szolgáltatás kínálatot, és meggyőző és vonzó élményeket hozzanak létre. Az ügyfelek, fogyasztók érzelmeinek és igényeinek megértésére pedig a marketingtevékenységek szabását, és végső soron az ügyfélmélység javítását is támogatja a módszer. Az empátiatérkép referenciapontként szolgál az empátia és a megértés előmozdításához, lehetővé téve a vállalatok számára, hogy erőfeszítéseiket a fogyasztói igényeikhez és vágyaikhoz igazítsák. (Smith et al., 2019; Lee et al., 2020; Neri et al., 2020; Stanfield, 2021; Jonhson et al., 2021)

Az empátia térkép „vászona” (Empathy Map Canvas) az empátia térkép bővített változata. Napjainkban egyre szélesebb körben használt eszköz a desing thinking-ben és az ügyfél-, illetve fogyasztóközpontú megközelítésekben. Keretet biztosít az ügyfelekkel vagy célközönséggel kapcsolatos meglátások rögzítéséhez és rendszerezéséhez (Ries, 2011; Buley, 2013; Osterwalder et al., 2014; Kalbach, 2016).



1. ábra: Empátia térkép vászon (Empathy map canvas). (Forrás: <http://gamestorming.com/empathy-map/>)

Osterwalder et al. (2014) az empátia térkép vázsnat az értékajánlat-tervezési folyamat részeként tárgyalják, vezetnek be. Hangsúlyozzák a szerepét a fogyasztó által megoldandó feladatok (jobs), fájdalmainak (pains) és előnyeinek (gains) megértésében, lehetővé téve ezzel a meggyőző értékajánlatok létrehozását. Ennek megfelelően az előbbi négy negyed kicsit módosul, illetve további elemekkel egészül ki, így összesen 7 részből épül fel (1. ábra). Az első két eleme egy adott szegmens vagy perszóna leírásaként értelmezhető. Válaszolnunk kell arra, ki is a mi vizsgált fogyasztónk és milyen dolgokat kell megoldania, vagyis milyen feladatai vannak. E kettő a fogyasztó célrendszerét hivatott feltárni. A következő négy részt a fogyasztó érzékelése alkotja, mit lát, mit mond, mit hall és mit tesz a hétköznapjai során. Végül pedig az utolsó rész, amely lényegében kettő rész, hiszen a fogyasztó gondolatait és érzéseit kell megértenünk és számba vennünk kiemelt figyelemmel a fájdalompontjaira és a számára fontos előnyökre, haszonképzőkre. (1. ábra)

Természetesen ennek a módszernek is vannak gyengeségei. Turunen et al. (2020) három ilyen problémás pontot emel ki tanulmányában: (1) a szubjektivitás és elfogultság: a vázsnat az egyének értelmezésére és megértésére támaszkodik, ami szubjektivitást és elfogultságot eredményezhet a vásárlói meglátások rögzítésében és értelmezésében; (2) korlátozott hatókör: elsősorban a fogyasztók gondolatainak, érzéseinek és viselkedésének megértésére összpontosít egy adott termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban, és figyelmen kívül hagyja a tapasztalataikat befolyásoló szélesebb kontextuális tényezőket; (3) a mélység hiánya: a módszer magas szintű áttekintést nyújt a fogyasztók tapasztalatairól, és nem feltétlenül ragadja meg az igényeik, fájdalompontjaik vagy motivációik árnyalt vagy bonyolult részleteit. Brereton et al. (2019) ezt a nem megfelelő empátiaépítésnek nevezik. Bár az empátia térképek célja az empátia elősegítése, a vázsnat önmagában nem biztos, hogy elegendő a fogyasztó mélyebb érzelmeinek, értekeinek és igényeinek valódi megértéséhez, ami további kutatásokat és empatikus bevonási technikákat igényel. Brereton et al. (2019) is kiemeli, hogy probléma a (4) validáció hiánya is, mert az empátia térképek gyakran inkább feltételezésekre és értelmezésekre támaszkodnak, mint validált adatokra, ami pontatlanságokat és megbízhatatlanságot hozhat a tervezési folyamatba.

Empathy Map Canvas tehát a felhasználók vagy ügyfelek mélyebb megértésének eszköze. A vázsnat segít a meglátások rögzítésében, az érdekelt felek összehangolásában, az értékjavaslatok létrehozásában, valamint az innovációs és döntéshozatali folyamatok megkönnyítésében. A bemutatott gyenge pontok nem jelentik az Empathy Map Canvas használatának elvetését, viszont rávilágítanak arra, hogy azt más kutatási módszerekkel és validálási folyamatokkal kell kiegészíteni. A különböző eszközök és megközelítések alkalmazása segíthet a gyengeségek kezelésében, és növelheti az ügyfélmegértés pontosságát és mélységét.

## ÖSSZEGZÉS

A fogyasztók megértését célzó három vizsgált módszer bemutatását, erős és gyenge pontjainak elemzését követően a bevezetésben feltett kérdésekre a válasz egyértelmű, azonban nem kizárólagos igen. Az empátia térkép vázsnat nagyban segíti az empatikus marketing elterjedését, annak oktatása fontos, azonban nem önmagában, hanem a másik két módszerrel, a szegmentációval és a perszónával együtt. E hármas személet együttes alkalmazása hozhatja el a fogyasztói valódi megértését és a valóban empatikus marketinget. Hasonlóan a marketingmutatók rendszeréhez, ahol szintén hangsúlyozni kell, hogy nincs egy adott kérdést, területet jól mérő metrika, hanem mutatóportfolióra van szükség, itt is egyetlen eszköz helyett azok kombinációjára van szükség. Hiszen mindegyik megközelítést eltérő üzleti célt szolgál és más szempontrendszer szerint törekszik a fogyasztó megértésére. A szegmentálás értéke elsősorban az, hogy a piaci igény felmérésén túl lehetővé teszik a márkaüzenetek vagy termékek eljuttatását a választott fogyasztók, a célcsoporthoz, miközben keveset mond arról, hogy mi befolyásolja a vásárlói viselkedést és döntéshozatalt. A perszónakutatás éppen ezt tárja fel, lehetővé teszi a mélyebb megértést és empátia kialakulását a fogyasztó irányába, s így elsősorban a fogyasztóközpontú tervezést teszi lehetővé, a fogyasztók igényei a technológia lehetőségek vagy az üzleti célok előtt, vagy akár helyett. Az empátia térkép vázsnat pedig egyfajta hidat képez az első két módszer között, segít azok integrálásában, és leginkább az értékajánlat-tervezést hivatott szolgálni.

## HIVATKOZÁSOK

- Alcañiz Raya, M., Boronat Navarro, M., Llorens Largo, F., & Llorens Morales, F. (2020). Are Personas Outdated in the Era of User-Centered Design? *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(8), 717-731.
- Brereton, M., McGarry, J., & Buur, J. (2019). Empathy in Design Thinking: A Review. *Design Studies*, 65, 160-180. doi:10.1016/j.destud.2019.05.003
- Buley, L. (2013). *The User Experience Team of One: A Research and Design Survival Guide*.
- Cooper, A. (1999). Using Personas in Product Development: Benefits and Challenges. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-5). ACM
- Garrett, J. J. (2011). *The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond*. New Riders
- Gothelf, J., & Seiden, J. (2016). *Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience*. O'Reilly Media.
- Grudin, J. (2017). Persona in Action: Evaluating the Effectiveness of Personas in Design. *Interactions*, 24(2), 44-47.
- Johnson, M., Anderson, R., Thompson, S., & Davis, K. (2021). Enhancing Digital Marketing Campaigns with Empathy Mapping. *Journal of Digital Marketing*, 28(3), 201-215.
- Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams*. O'Reilly Media
- Klein, L. (2013). *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research and Design*. O'Reilly Media
- Kobsa, A., Teltzrow, M., & Koychev, I. (2019). The Effectiveness of Using Personas in Product Design: A Meta-Analysis. *International Journal of Human-Computer Studies*, 130, 113-130.
- Krug, S. (2014). *Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability*. New Riders
- Leach, W. (2018). *Marketing to Mindstates: The Practical Guide to Applying Behavior Design to Research and Marketing*. Carson City, Lioncrest Publishing
- Lee, S., Kim, J., Park, H., & Choi, Y. (2020). The Power of Empathy: How Empathy Maps Improve Customer Experience. *Journal of Customer Experience Management*, 15(1), 65-78.

- Neri, H., Oliveira, J., Ferreira, J., & Duarte, A. (2020). The Role of Empathy in Marketing: A Systematic Literature Review. *Journal of Marketing Research*, 45(2), 125-142.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Pruitt, J., & Adlin, T. (2006). *The persona lifecycle: keeping people in mind throughout product design*. Morgan Kaufmann: San Francisco
- Pruitt, J., & Adlin, T. (2018). The Benefits and Limitations of Personas in UX Design: A Systematic Literature Review. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(8), 1-37.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown
- Rosenfeld Media.
- Smith, J., Johnson, L., Brown, A., & Davis, M. (2019). Using Empathy Maps to Drive Customer-Centricity in Marketing. *Marketing Science Review*, 32(4), 315-328.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (1999). Market Segmentation and Customer Focus: The Role of Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, 63(1), 10-30.
- Stanfield, B. (2021). Empathy Map. *Interaction Design Foundation*. letöltve: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/empathy-map>, 2023. 04.22.
- Tóth T. M. (2022). Tette kész ügyfélmegértés. *Scientia et Securitas*, 3(3), 282-292.
- Törőcsik M. (2000): Empatikus marketing. *Bagolyvár*.
- Törőcsik M. – Szűcs K. – Nagy Á. – Lázár E. (2019): Életstíluscsoportok Magyarországon a digitalizáció korában. *Replika*, 2019 (111), 63–86
- Törőcsik M. – Szűcs K. (2022): Fogyasztói magatartás - Mintázatok, trendek, alkalmazkodás. *Akadémiai, Budapest*
- Turunen, M., Saarihuoma, P., & Raisamo, R. (2020). Empathy in Design: A Literature Review. *International Journal of Design*, 14(2), 61-78.
- Wind, Y., Rust, R. T., & Ho, T. H. (2011). Customer Segmentation: A Key to Successful Marketing. *European Management Journal*, 29(4), 267-277.