



GENERÁCIÓSPECIFIKUS KÍNÁLATMENEDZSMENT A TURIZMUSBAN

SUPPLY MANAGEMENT IN TOURISM WITH GENERATION SPECIFICITY

Kóródi Márta¹

Turizmus-Vendéglátás Tanszék, Gazdálkodási kar, Neumann János Egyetem, Magyarország

Kulcsszavak:

turizmus menedzsment
generációk
munkaerőpiac
szolgáltatás piac
kínálat

Keywords:

tourism management
generations
labour market
service market
supply

Összefoglalás

Mind a turisztikai szolgáltatók számára, mind a turizmusfejlesztéssel foglalkozók számára egyre nagyobb jelentőséggel bír a generációs szempontok figyelembe vétele. Klasszikusan a humán erőforrás gazdálkodással foglalkozók tevékenységében merül fel, mint a kínálat szerves részeként megjelenő személyes szolgáltatásokat nyújtó munkatársak esetében szerepet játszó tényező. A másik, de nem másodlagos szempont a kereslet generációs jellemzőivel függ össze, aminek tükröződnie kell a szolgáltatás-kínálatban is. A generációs keresleti jellemzők primer, megkérdésen alapuló módszerrel kerülnek beazonosításra, a kínálat elemzésére megfigyeléssel kerül sor a minőségi védjeggyel jelzett négycsillagos szállodák körében. A kapott eredmények összehasonlítása a generációs igényekhez alkalmazkodás mértékére enged következtetni.

Abstract

Both tourist service providers and tourism developers it is becoming increasingly important to take into account the generational aspects. Generation's problem is classically related to the activity of human resource management as a factor for employees involved in providing personal services appearing an integral part of the supply. The second one, but not the secondary aspect is related to the generational characteristics of demand that should be reflected in the supply of services. Generational demand characteristics are identified by a primary, question-based method, and the supply was analysed by observation generations' specific tourist products. Comparing the obtained results leads to the conclusion about the adaptation to the generation needs.

1. Bevezetés

Az idő viszonylagosságáról és felgyorsulásáról szóló elméletek kézzelfoghatóvá váltak a turisztikai szakemberek számára az utóbbi időben, a klasszikus három generációs társadalmi modell helyett a turisztikai keresletet, kínálatot és a munkapiacot tekintve öt generáció létezik

¹ Szerző. Tel.: +36 20 519 09 02
E-mail: korodi.marta@gk.uni-neumann.hu



egyidőben. A korábbi generációk és a felnövekvő, megerősödő új generáció kapcsolata sosem volt mentes az ellentétectől, mindkét érintett csoport számára jelentett problémát az új értékek befogadása, az új működési séma megértése. Ez egyrészt az eltérő generációs értékek ütközésével járhat, másrészt a piaci pozíciók megtartásához új típusú alkalmazkodást és proaktivitást igényel. Kérdésként merül fel, hogy tapasztalható-e ez az alkalmazkodás és proaktivitás a turisztikai szolgáltatások piacán és a turisztikai munkaerőpiacon, kiépültek-e az egyes csoportok befolyásolására alkalmas kommunikációs rendszerek. A generációk szerinti fogyasztói magatartás, munkavállalói és menedzseri attitűd kutatása a korosztályok sajátos kommunikációja miatt is indokolt, mind az információ fogadójaként, mind küldőként a stílus, a módszer és az eszköz jellemző az egyes csoportokra, befolyásolásuk és kezelésük ennek megfelelően kell, hogy történjen. A tanulmány összegyűjti az előzetes ismereteket az egyes generációk turisztikai érintettségével kapcsolatos jellemzőiről, melyeket kiegészítenek a kutatások megállapításai, amelyek pedig javaslatként szolgálhatnak a generációs-specifikus termékfejlesztéssel foglalkozó, differenciáló termékstratégiát választó turisztikai szolgáltatók számára

2. Anyag és módszer

2.1. A téma elméleti háttere

A generációs jellemzők kutatásának fokozódása a generációváltás felgyorsulásával párhuzamosan történt, az új évezred első éveiben tudták a kutatók összegezni, de nem egységesíteni az elképzeléseket. A kor szerinti felosztás árnyaltabbá vált ugyan [10], amit az egyre kifejezőbb elnevezések is mutatnak, de megmaradtak az eltérések a születési időpontok tekintetében, amelyek egyre nagyobbak a fiatalabb generációk esetében. Megoldást jelenthet az életszerűbbnek is tűnő, átfedő generációs korintervallumok alapján történő lehatárolás (Veteránok 1925-1946, Baby Boomerek 1943-1964, X generáció 1961-1981, Y generáció 1978-2000, Z generáció 1995-2012, Alpha generáció 2010-), mert kiküszöböli az egyes elméletek eltéréseit, valamint elismeri, hogy az átfedő években a lehatárolást a generációhoz tartozás születési éven kívüli más ismérvei határozzák meg.

A lehatárolásnál a születési időpont, mint orientációs bázis kiegészül az érzékelt csoporthoz tartozással, a családdhoz, karrierhez, munkához, házassághoz, valláshoz, politikához való viszonytal és a megélt történelmi események hatásával, vagyis a kohorsz-élménnyel [10]. A közös történelmi, kulturális élmények megélése egy kohorsz-on belül az értékorientáció kialakulására oly mértékű hatással bír, hogy azonos generációhoz tartozást eredményez. A „beleszületés” környezeti hatásként egyre nagyobb befolyással bír, a fiatal korosztály rendkívül jól alkalmazkodik és adaptál. A generáció harmadik meghatározó eleme a kohorsz-élményeken és a környezeti hatásokon kívül az egyéni helyzet, vagyis az egyénre jellemző életszakasz, a társadalmi, gazdasági státusz, a fizikai és mentális állapot [15]. A karakteres kohorsz-élmények a fogyasztási attitűdöket, a szokásokat is meghatározzák, nemcsak a közös történelmi trendek megélése miatt, hanem a közös hiedelmek és viselkedés miatt is, amelyek pedig a turisztikai élményképzetek kialakulását is befolyásolják. Az ezredforduló előtti kutatásokban szerepelnek a viselkedés-érték-attitűd alapú jellemzések, később az előzőeket kiegészítve a kultúra, a lokáció és a szervezeti jellemzők is előtérbe kerültek [8], amelyek pedig a munkaerőpiacon megjelenő új generációk sajátosságait határozzák meg. A generációkra a fiatalkori időszakban a legjellemzőbb az átlagosnál nagyobb diverzitás a motiváltságukban, életstílusukban, habitusukban, az idő múlásával válnak homogénebbé [14].

2.2. Generációk a munkaerőpiacon és a szolgáltatás piacon

Az egyes nemzedékek sajátosságai a turizmusban a személyes szolgáltatás kínálat miatt a munkahelyi viselkedésjellemzőik alapján, valamint keresleti tényezőként a szolgáltatások iránti fogyasztói magatartásuk alapján veendő figyelembe. Ugyanakkor a generációs jellemzőket az egymáshoz való viszonyuk alapján ragadják meg a kutatások [10], emiatt nehezen körvonalazhatóak markánsan a turisztikai generációs sajátosságok.

A turisztikai generációmenedzsment számára a veteránok és az alpha generáció sem a foglalkoztatás, sem a menedzsment, sem a vendég/utas funkció tekintetében sem játszanak

jelentős szerepet, az idősebbek piaci igényei már ismertek és figyelembe vételre kerülnek a kínálat kialakításánál, a nagyon fiatalok pedig a családi igényeken keresztül jelennek meg a keresletben.

A BB generáció mindhárom szerepben funkcionál, viselkedésük ismert, jól modellezhető, kiszámítható, problémát nem jelent. Munkavállalóként a teljesítmény-elv határozza meg tevékenységüket, szabálybetartók, a stabil munkahelyet és a munkájuk igazságos elismerését tartják értéknek [12], nyelvismeretük, nyelvhasználatuk a végletek között szór. A munkapiacot tekintve látszólag problémamentes nemzedék, a mai 50-60 évesek nyugodtabb társadalmi és gazdasági helyzetben kezdték a munkát, a munkaidő előre meghatározott volt, a vezetőséget a vállalati nagyságrendből következően személyesen ismerték. A munkaerő tömeget alkotó további két nemzedékkel összehasonlítva munkaszemléletük radikálisan különbözik egymástól, amelynek egyik oka a munkapiacra lépésük eltérő környezete. A ma 30-40 éves X generáció tagjai a korlátlan munkaidővel találták szembe magukat a multinacionális vállalatok új munkahelyi kultúrájában. A 20-30 éves Y generáció tagjai könnyebben váltanak munkahelyet, annak ellenére, hogy a munkaerőpiac magas követelményeket állít. felállító munkaerőpiacon kell eladniuk magukat. A munkaerőpiacon még csak éppen megjelenő Z generáció virtuális élettere a valós szűk környezetbe beilleszkedést is problémássá teszi, ami vélhetően a munkahelyre is rávetül majd. Tehát három aktív és egy bővülő, különbözőképpen szocializált, oktatott generáció van jelen a munkaerő-piacon, eltérő értékrenddel, elvárásokkal, szakmai ismerettel.

Eddig nem jelentkezett ez az egy nyelven beszélés probléma, a cégek a Z generáció tagjainál találkoztak vele. Különösen a szolgáltatások esetében a fogyasztói elégedettség érdekében fontos a szervezeti kultúra örökítése, a szolgáltatói szemlélet átadása, ami az érzelmileg kevésbé árnyalt Z generáció számára is jelenthet problémát. Amennyiben nem kezelik ezt a rést, a szervezet veszít az ismereteiből, szegényebbé válik a szervezeti kultúra. Ehelyett célul kell kitűzni, hogy a különböző korosztályok kompetenciáit a szervezet érdekében minél hatékonyabban használják fel.

Az Y generáció összességében alacsony létszámú, a munkaerő kereslet meghaladja majd a kínálatot, ami a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet. Ugyanakkor tömegesen jelennek meg a 'freetereknek' nevezett munkavállalók, akik kevésbé kötődnek a munkahelyükhöz, vagy akár több helyen is dolgoznak egyszerre, mintegy megvalósítva önmagukat. Ez szervezeti integrációs problémát is felvet, mert nem tolerálják a szabadságuk korlátozását. Nem azzal akar a generáció bizonyítani, hogy hajnaltól késő estig dolgozik, hanem, hogy gyorsan és hatékonyan végzik el feladatukat [12]. A turizmusban azonban folyamatosan rendelkezésre kell állni, csúcs és holtidőszakok váltják egymást.

A munkahelyi viselkedésmintákra hatás szempontjából a szemléletük, a céljaik, az önmegvalósítás tartalmi jegyei, a csoportmunkához, tudásmegosztáshoz való viszonyuk, az értékek, a technológia, a munkahelyváltás, a motiváció, a teljesítményértékelés, a fejlesztés, a konfliktuskezelés ismérvek kiemelték.

2.2.1. Az X generáció, mint szolgáltató munkaerő

Az információ-technológia kényelmi használói, a legfrissebb fejlesztések követését ennek megfelelően szelektálják. Csak szükség esetén alkalmazkodnak, kiállnak az elképzeléseik mellett, nagy harcosok és érvelők. A gyors előrelépést tekintik önmegvalósításuk eredményének, értékelik a kemény munkát, nyitottságot, tisztelik a sokféleséget, kíváncsiak, gyakorlatiasak, szabálykövetők, anyagiak, fontosnak tartják az esélyegyenlőséget, a hierarchiát kevésbé tisztelik, kifinomult a realitásérzékük, erős bizonyítási kényszerrel rendelkeznek. A státusz és az anyagiak ösztönzik, motiválják őket, jövőorientáltak, tudatosan tűzik ki céljaikat, tervezik karrierjüket. A konfliktuskezelés tekintetében kompromisszum készek, egyénekhez, csoportokhoz és nem a céghez lojálisak, azonnali javadalmazást várnak, nem hisznek a munkahelyi biztonságban [3], [1], [11].

2.2.1. Az Y generáció, mint szolgáltató munkaerő

Az infokommunikációba beleszülettek, barátokozók, elfogadók, fontos számukra, hogy jól érezzék magukat, közösségben problémakerülők, a siker, karrier, pénz számukra elsőrendű fontosságú, nem „engedelmes munkaerők”, öntörvényű személyiségek, a munkahely csak egy

a sok közül, amit bármikor lehet változtatni. Értelmes és felelősségteljes munkát szeretnének, önmegvalósítási lehetőséget látnak a döntésekben, ezért egyeznie kell a munkacéloknak az egyéni célokkal, agilisak, célratörőek. Gyengeségük az időgazdálkodás, ugyanakkor nem akarnak túlórázni, értékesebb a bérnél a szabadidő. Folyamatos megerősítést várnak, de saját képességeikben nem kételkednek, látniuk kell munkájuk eredményét. Tudásuk széleskörű, de felszínes, kevesebbet tudnak fejből, de tudják, hol keressék. Lendületesek, energikusak, érdeklődők, nyitottak, nem akarnak semmiről „lemaradni”, mindig mindenütt elérhetőek akarnak lenni, állandó feszültségben élnek, szorongók. Nyelveket, legalább angolt beszélnek. Nem félnek a tekintélyen alapuló döntéseket megkérdőjelezni, a döntési folyamatban is részt akarnak venni. Tele vannak innovatív ötletekkel és változtatni akarnak, ha nem találnak meghallgatásra, elismerésre, fásulttá válnak, kiégnek, továbbmennek [3], [1], [11], [12], [6], [4], [9], [5], [2].

2.2.1. A Z generáció, mint szolgáltató munkaerő

Számukra fontos a személyi szabadság, társas életük nyilvánossággal való megosztása, a gyors életritmus, a tetteik és nem a szavak és érzelmek jellemzik őket. Bízhatnak önmagukban, nem félnek a változástól, emiatt is kevésbé lojálisak és a szabályokat kevésbé tartják be, praktikus szemléletűek. Globális nemzedék, profi technikai környezetben nőttek fel, a kultúra is globalizált mind a hétköznapok, mind a nyelv, mind a technológia tekintetében. Rugalmas, okos, a különböző kultúrák iránt toleráns csoport, koncentrációképességük időtartama alacsony, a gyorsaságot többre értékeli a pontosságnál. A menedzsmenthez való viszonyt a bátor kezdeményezőkézség és az önbizalom határozza meg, véleménynyilvánításuk azonnali, nem árnyalt, elhamarkodott, rendkívül kritikus. A látványosság fontos számukra. A próbaszerencse tanulás és problémamegoldás jellemző rájuk, közösségben dolgoznak, partnerek, bíznak a közösség erejében, tudják, mivel tudnak hozzájárulni, de nehezebb számukra a munkahelyi szocializáció, a saját korcsoportjukon kívüli többi generációval együttélés, a kötöttségek, formalítások betartása. Remekül képesek a figyelmüket megosztani, jellemző rájuk a párhuzamos cselekvés, azonnali jutalommal, szabadsággal, kötetlenséggel lehet jutalmazni őket [3], [1], [11], [5].

2.3. Fialat generációk kereslete a szolgáltatás piacon

A mai fiatalok a korábbi generációkhoz képest többet utaznak, változatosabb célterületekre, többet költenek utazásra, többet foglalnak az interneten, ki vannak éhezve az információra és az élményekre, utazásaikból pedig a lehető legtöbbet igyekeznek és tudnak is kihozni. Nyitottak, mobilisek, vágynak az utazásra, annak szimbolikus és funkcionális tartalmára egyaránt. Emellett azonban kritikusak, tudatosak és egyre inkább információs fölényben vannak. Számukra a világ egésze (vagy legalábbis a fejlett világ) potenciális úti cél. Az utazást közösségi élményként élik meg, de jól átgondoltan, „digitális felfedezőként” [5]

Mivel nem tartják bonyolultnak az utazást, felkészülnek, tudatosak, ezért egyre nehezebb a vágyott „wow” élményt prezentálni. Míg a bizonytalanság mérséklésére az idősebb generációk a társasutakat választották, az utazáshoz elegendő nyelvismerettel rendelkező fiatalok egyénileg szervezik útjaikat a véleményekre alapozva választásukat, az utazást is közösségi élményként élik meg. Az utazások árait tudják optimalizálni, feltérképezik a piacot. a felesleges költség elkerülése érdekében. Ha ők lesznek a jövő utasai, virtuális sétákkal és nem prospektusokkal lehet az utazási döntésüket befolyásolni, de ekkor is kell hagyni olyan élményt számukra, amit úgy hisznek, hogy csak ők élnek meg ott. A jövő az ilyen wow élmények előállításáé.

Az Y-generáció preferenciái a kényelem helyett a kaland, a megszokás helyett az áldozatosság, a megfontoltság helyett az egyszerűség és gyorsaság. Számos kiadvány az Y-generáció szálláshelyének nevezi a rövid távú bérbeadásra szánt lakásokat vagy szobákat (Airbnb). Az Y generáció a legheterogénebb vásárlói csoport, stílustudatos és márkahű vásárlók. Véleményvezérek, szívesen jelennek meg tanácsadói, fogyasztást befolyásoló szerepben.

A Z generációt erős vásárlóerővel rendelkezőnek tartják [3], tagjai nemcsak az életkorukból következően nem egyedül hozzák meg a vásárlási döntéseiket. Beazonosítható egy

szorosabb szülő-gyerek kapcsolat, ami a döntésekre is hatással van. A másik vásárlási döntést befolyásoló hatás a megállíthatatlan social média kampányok helyét átvevő élményközpontú promóció. A számukra tervezett szolgáltatás package-eknek kötődniük kell a generáció által használt technológiához és nyújtani annak rugalmasságát. Másik jellemzőként pedig játékosnak kell lenni, akár online, akár offline, a korcsoportnak kínált turisztikai ajánlat nem nélkülözheti a játék valamilyen formában való megjelenését.

Az információk befogadásánál minden eddiginél jelentősebb szelekció tapasztalható a fiatal generációknál, ezért a figyelem felkeltése, megragadása és lekötése jelent kihívást a marketing számára, töredékmásodperceken múlik, hogy megnézi-e az ajánlatot, vagy átlépi. A mai fiatalok hisznek az internetes közösség erejében, hitelesnek tartják. Olvassák a fórumokat, tájékozódnak a blogokról és megosztják saját véleményeiket, tapasztalataikat az utazással kapcsolatosan, amikre mások támaszkodhatnak.

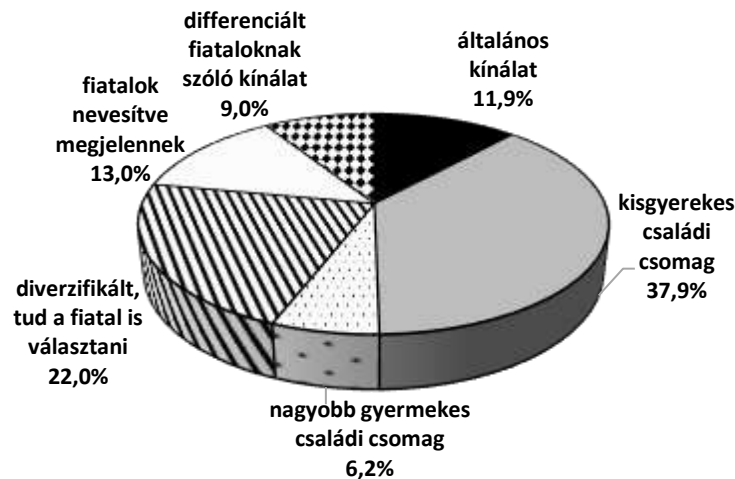
2.4. A vizsgálat

A szállodai termékstratégiák sokfélesége között az adottságok, az erőforrások, a piaci lehetőségek, a tényleges és potenciális kereslet alapján, szoros összefüggésben a marketing-mix többi elemére kialakított stratégiával és programokkal két alapvető szemlélet különül el, a differenciáló és diverzifikáló termékstratégia. Napjaink szállodaipari konjunktúrájában a válság éveinek főként diverzifikáló stratégiája mellett egyre nagyobb szerepet kap a differenciálás, a szállodai szolgáltatástermékek jól körülhatárolható vendégszegmensek, vagy csoportok számára történő kialakítása.

A hazai minősített négycsillagos szállodák honlapjain található termékek kerültek értékelésre a generációs specifikusságuk alapján. A 177 szálloda általános kínálata hat kategóriába került beosztásra. Az elsőbe az általános kínálattal rendelkezők tartoztak, ahol nem lehetett beazonosítani olyan kor szerinti szegmentálást, ahol a fiatalabb korosztályok is érintettek. A második kategóriába a kisgyermekkel utazóknak kínált szolgáltatásokkal rendelkezők tartoztak, a bababarátság jól nyomon követhető. A harmadik kategóriába soroltak a babakorból kinőtt, nagyobb gyerekekkel utazók szabadidejének menedzselésére is gondot fordít. A negyedik kategóriában olyan diverzifikált a szolgáltatáskínálat, hogy a fiatalok is tudnak választani belőlük. Az ötödik kategóriába tartozó szállodákban a fiatalok nevesítésre is kerültek legalább egy kínálati elem tekintetében. Az utolsó kategória pedig jól differenciált, fiatal generációs kínálattal rendelkező

3. Eredmények

A sokaság igen kis része rendelkezik általános, a kor szerinti differenciálást figyelembe nem vevő kínálattal, a kisgyermek fogadására ugyanakkor nagy arányban felkészültek, a gyermekbarát eszközök beszerzése a megnyerhető, fizetőképes kisgyermekes Y generációnak köszönhetően gyorsan megtérül, az elégedett kommentelők újabb vendégforgalmat generálnak. A gyermekek cseperedésével azonban szállodai úr tapasztalható, a szabadidő menedzselését a szülőkre bízzák kisiskolás korban lévő gyerekek esetében a szállodák. A további fiatal generációkat valamilyen módon megszólító csoportok közül együttesen a nevesített és a differenciált választék tesz ki akkora részarányt, mint a diverzifikált, széles választhatóságot biztosító szolgáltatás választék (1. ábra).



1. ábra Hazai négycsillagos szállodák generációs-specifikus kínálata

A generációs-specifikus kínálat és a négycsillagos szállodák egyéb jellemzőinek összefüggését tekintve a bababarát szolgáltatásokat nagyobb arányban nyújtják a vidéki wellness szállodákban, a budapesti szállodákra jellemző az általános kínálat, a vidéki nagyvárosi szállodák diverzifikált kínálata némi választási lehetőséget nyújt a fiataloknak, a tematikus szállodák vagy differenciáltan, vagy nevesítve kínálnak termékeket a szegmensnek.

4. Következtetések

A globalizált és digitális generációnak is nevezett Z generációért sajátos verseny fog indulni a szállodaiparban. Vélhetően jó fizetőképességű, de magas igényekkel rendelkező, az élményeket a középpontba helyező vendégkört fognak alkotni. Nehéz lesz a versenyt a „kattintással” felvenni, hiszen abban a világban nőttek fel, amikor az információ egy kattintásnyira volt tőlük, ami a személyes szolgáltatások terén nem megoldható minden esetben. Bízva a bátorságukban, az általános jó hangulatukban, a szállodaipar empatikus és hangulatokban, érzelmekben gazdag környezete élvezhetővé teszi számukra is a pihenőnapokat, a nyaralást. Mivel a fiatalok technológiai értelemben kiváló munkaerők, nem nekik kell alkalmazkodni, hanem a vállalkozásoknak kell tolerálni és felkészülniük az Y, majd a Z generáció, mint munkaerő fogadására, és mint fogyasztó fogadására is. A turizmus, mint személyes szolgáltatásokat nyújtó szektor számára kihívást jelent a technológia központú magatartásformával rendelkező Z generáció, mint munkavállaló. Képes lesz-e alkalmazkodni a vendéghez/utashoz, a médiaattitűd által vezérelt viselkedést a munkában fel tudja-e váltani a személyközpontú szolgáltatási attitűd, ahol a szolgáltató maga a médium. Az azonos korú vendég/utas igényli-e a letisztult technológiai környezet mellett a nem gépi interaktivitást, mennyire marad érték az érzélem, az élmények megélése.

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozok a kutatás támogatásáért, amely az EFOP-3.6.1-16-2016-00006 „A kutatási potenciál fejlesztése és bővítése a Neumann János Egyetemen” pályázat keretében valósult meg. A projekt a Magyar Állam és az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával, a Széchenyi 2020 program keretében valósul meg.

Irodalomjegyzék

- [1] Bencsik Andrea, Eisingerné Balassa Boglárka: Integráció-menedzsment és a tudásmegosztás kulturálisháttérre, mozaikcsaládok "gyerekszobái" kontra munkahelyi együttélés, Humánpolitikai Szemle, 2013. 1-2. sz., p. 10-25.
- [2] Böröcsök Gyöngyi: X, Y és Z---generáció [Online] Elérhető <http://www.kamaszpanasz.hu/hirek/lelek/3912/x---y---z---generacio> Letöltés időpontja: 2018.04.08.
- [3] Grail Research – a division of Integreon (2011): Consumers of Tomorrow: Insights and Observations About Generation Z [Online] Elérhető

- www.grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and Observations_About_Generation_Z.pdf Letöltés időpontja: 2018.07.20.
- [4] Kiss Krisztián : Generációs különbségek Vendéglátás, 59. évf. 2016. december, p. 16-19.
- [5] Málóvics Éva, Prónay Szabolcs, Kincsesné Vajda Beáta: Az "Erasmus-nemzedék" útra kel, Y generációs egyetemisták külföldi utazási motivációinak és szokásainak feltárása, Marketing & Management, 49. évf. 2015 1. sz., p. 43-57.
- [6] Marc McCrindle – Emily Wolfinger (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. [Online] Elérhető http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf Letöltés időpontja: 2018.07.05.
- [7] McCrindle---Research (2012): Generations Defined. [Online] Elérhető <http://mccrindle.com.au/resources/Generations---Defined---Sociologically.pdf> Letöltés időpontja: 2018.04.05.
- [8] Meretei Barbara : Generációs különbségek a munkahelyen Vezetéstudomány, 48. évf. 2017. 10. sz., p. 10-18.
- [9] Nagy-Józsa Dorottya : Mit szeretne, és mit nélkülöz magából az Y generáció? Logisztikai Híradó, 27. évf. 2017. 1. sz., p. 34-36.
- [10] Pál Eszter (szerk.) (2013) a Z generációról... irodalmi áttekintés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs pp.4.
- [11] Szlávicz Ágnes, Sztretkyó György: Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM-rendszereinek új kihívásai, Humánpolitikai Szemle, 2012. 12. sz., p. 3-14.
- [12] Tari Annamária (2010): Y generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Budapest: Jaffa Kiadó
- [13] Törőcsik Mária (2011): Fogyasztói magatartás - insigh, trendek, vásárlók, Akadémiai Kiadó, Budapest
- [14] Törőcsik Mária, Szűcs Krisztián, Kehl Dániel Generációs gondolkodás, a Z és az Y generáció életstílus csoportjai, [Marketing & Management, 48. évf. 2014. 2. különszám, pp. 3-15.](#)