

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

MEDGENERACIJSKI VIDIKI KOMUNICIRANJA S
STRANKAMI

Ana Čibej

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

Komunikacija je sestavni del našega življenja in se je vseskozi učimo. Prav tako velja to za poslovno komunikacijo, ki poteka v banki in v kateri sodelujejo pripadniki različnih generacij, za katere veljajo neke skupne značilnosti komuniciranja. V diplomskem delu sem z raziskavo – polstrukturiranim intervjujem – želela preveriti, ali se tudi v komunikaciji v banki kažejo splošne značilnosti komuniciranja posamezne generacije. Ugotovila sem, da upoštevanje določenih generacijskih značilnosti vpliva na učinkovitost komunikacije in lahko pomaga pri uspešnosti komuniciranja s stranko. Prav tako se je izkazalo, da generacijske razlike vplivajo na izbiro načina komunikacije strank z bančnimi delavci.

Ključne besede: komuniciranje, poslovno komuniciranje, tržno komuniciranje, generacije, učinkovitost komuniciranja

SUMMARY

Communication is an integral part of our lives and we are constantly learning it. This also applies to business communication that takes place in a bank and involves members of different generations which have some common characteristics which can also be seen in communication. My diploma thesis deals with the research – an interview – which I have done to check whether the communication in the bank reflects the general characteristics of communication between members of each generation. I found out that taking certain generational characteristics into account influences the efficiency of communication and can help to a successful communication with the customer. It also turned out that generational differences influence the mode of communication that customers choose when communicating with bank clerks.

Keywords: communication, business communication, marketing communication, generations, efficiency of communication

UDK: 316.4.051.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Metodologija dela	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve	2
2	Komuniciranje.....	4
2.1	Oprelitev pojma.....	4
2.1.1	Pomen komuniciranja.....	4
2.1.2	Proces komuniciranja	5
2.1.3	Oblike komuniciranja	6
2.1.4	Vrste komuniciranja glede na smer	10
2.1.5	Vrste komuniciranja glede na odnos med partnerji.....	12
2.1.6	Vpliv dejavnikov na učinek komuniciranja	12
2.1.7	Motnje v komuniciranju	13
3	Poslovno komuniciranje	17
3.1	Značilnosti poslovnega komuniciranja	17
3.2	Vrste poslovnega komuniciranja.....	18
3.2.1	Poslovni razgovor.....	18
3.2.2	Poslovni sestanek	19
3.2.3	Nastopi in predstavitve.....	19
3.2.4	Pisno komuniciranje.....	19
3.3	Poslovno komuniciranje in prodaja	19
3.3.1	Tržno komuniciranje v bankah.....	19

4	Generacije	21
4.1	Časovna opredelitev generacij	21
4.2	Značilnosti generacij	22
4.2.2	Generacija otrok blaginje ali generacija baby boom	24
4.2.3	Generacija X.....	25
4.2.4	Generacija Y.....	26
4.2.5	Značilnosti generacije Z	27
4.3	Značilnosti komunikacijskih kod posamezne generacije.....	28
4.3.1	Veterani	28
4.3.2	Generacija otrok blaginje ali generacija baby boom	29
4.3.3	Generacija X.....	29
4.3.4	Generacija Y.....	30
4.3.5	Generacija Z	30
4.3.6	Križanci	31
4.4	Ovire in konflikti med generacijami	31
4.4.1	Uvod	31
4.4.2	Dejavniki za nastanek ovir in konfliktov pri komuniciranju med generacijami	32
5	Raziskava medgeneracijskih vidikov komuniciranja s strankami.....	34
5.1	Namen raziskave	34
5.2	Metodologija raziskave	34
5.3	Predvidene predpostavke in omejitve	35
5.4	Izsledki raziskave	36
5.4.1	Razvrstitev strank glede na generacije in pogostost obiska banke.....	36
5.4.2	Načini komuniciranja v banki	37

5.4.3	Preverba nekaterih značilnosti posameznih generacij.....	38
5.4.4	Uspešnost prodaje glede na generacije.....	39
5.5	Komentar k predpostavkam glede na izsledke raziskave	39
5.6	Priporočila za komunikacijo s strankami na podlagi raziskave	40
6	Sklep	42
	Literatura.....	45
	Priloge.....	47

PONAZORILA

Tabela 1: Prednosti in slabosti eno in dvosmernega komuniciranja.....	11
Tabela 2: Karakteristike osebnega in življenjskega sloga generacij	23
Tabela 3: Negativni stereotipi o generacijah.....	33
Tabela 4: Vzorec raziskave	35
Slika 1: Komunikacijski sistem s povratno zvezo	6
Slika 2: Eno- in dvosmerno komuniciranje.....	11
Slika 3: Viri motenj v komuniciranju.....	14
Slika 4: Komunikacijski sistem z motnjami.....	15

SEZNAM KRAJŠAV

AIDS – akvirirani imunski deficitni sindrom

Nova KBM – Nova Kreditna banka Maribor

SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika

VIP – very important person (zelo pomembna oseba)

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Človek se srečuje s komunikacijo in problemi, povezanimi z njo, v vsem svojem življenju, kar pomeni, da je komunikacija sestavni del našega vsakdanjega življenja in seveda tudi poslovnega sveta. »Komunikacija ni dedna, zato se jo je potrebno vse življenje učiti.« (Ferjan 1998, 9.) Isti avtor (Ferjan 1998, 9) navaja, da je komuniciranje zelo širok pojav. Vsebuje procese izmenjave informacij med ljudmi in tudi procese v nas samih. Avtorji v definiciji komuniciranja uporabljajo podobne ključne pojme, kot so: pošiljatelj, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik, povratne informacije idr. Ferjan (1998, 14) ugotavlja, da je vrsta uporabljenega komunikacijskega kanala odvisna od načina komuniciranja. Pri poslovnem komuniciranju, ki se nanaša predvsem na poslovne odnose, je potrebno izbrati tiste poti, ki bodo omogočile učinkovit prenos sporočila (Kotler 2004, 573). V banki, kjer sem zaposlena, lahko govorimo predvsem o poslovnem komuniciranju. Pri tem je pomembno, da komunikacijo prilagodimo sogovorniku, da z njo odgovorimo na konkretna vprašanja in obenem dosežemo nek pozitiven učinek za banko, ki je lahko tudi v tem, da na stranko naredimo dober vtis.

Vseskozi poslušamo o konkurenčni globalni ekonomiji, v kateri tehnologija napreduje in raznolikost potrošnikov oz. v našem primeru strank zelo hitro narašča. Eden od vidikov razlikovanja strank je tudi generacijski vidik.

V populaciji strank poteka komunikacija s pripadniki naslednjih generacij: veterani, otroci blaginje, generacija X in generacija Y ter generacija Z. Za vsako generacijo veljajo neke splošne značilnosti, ki so povezane s časom in okoliščinami, v katerih so pripadniki posamezne generacije rastle. »Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, osebni odgovornosti ter v odnosu do tehnologije.« (Novak 2007, 30.) Osrednji problem vsakega komunikacijskega procesa so motnje. Zaradi motenj je lahko sporočilo nepopolno ali napačno razumljeno. (Brečko 1998, 120.) S komuniciranjem tako rešujemo konflikte, ki nastajajo, obenem pa je prav komuniciranje lahko tudi vzrok za nastanek konfliktnih situacij. »Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski.« (Novak 2007, 30.) Pomembno je, da konflikte rešujemo sproti ter da k njihovem reševanju pristopimo konstruktivno.

Eden od ciljev te naloge je preučiti in predstaviti teoretična izhodišča komunikacije, poslovnega komuniciranja, motenj v komuniciranju ter preveriti, ali splošni opisi generacij, ki smo jih našli v literaturi, veljajo tudi pri komuniciranju s strankami v banki. Na podlagi izsledkov raziskave – polstrukturiranega intervjuja – želimo raziskati, kakšne so razlike v

komunikaciji bančnih delavcev s strankami glede na generacijo stranke, in postaviti priporočila za uspešnejšo komunikacijo s strankami.

1.2 Metodologija dela

Diplomsko delo bomo razdelili v štiri med seboj povezane dele:

- opredelitev problema in ciljev raziskovanja
- teoretična spoznanja
- izvedbo raziskave in analizo rezultatov
- končni zaključki in priporočila za uspešnejšo komunikacijo

V diplomskem delu se bomo poslužili študija sekundarnih virov in izvedbe raziskave s pomočjo kvalitativne raziskovalne metode, ki jo uporabljamo za pridobivanje poglobljenih informacij, kjer skušamo odgovoriti na vprašanje, zakaj. Uporabljena metoda bo polstrukturirani globinski intervju. Omogoča nam možnost postavljanja dodatnih vprašanj med izvedbo intervjuja, kar daje občutek fleksibilnosti in priložnost, da lahko izvemo več o raziskovani temi.

Značilnost globinskega intervjuja je, da je v osnovi nestrukturirani, direktni, osebni intervju. Posameznika spraševalec izpraša z namenom, da bi odkril prepričanja, odnos in občutke subjekta do določene teme. Raziskavo ozadja odgovora lahko spraševalec izvede s postavljanjem preprostih vprašanj, na primer: Zakaj ste tako odgovorili? Kaj naj bi to pomenilo?, lahko pa zastavi bolj specifična, strukturirana vprašanja. (Malhotra in Birks, 2007, 179–180.) Značilnost polstrukturiranega globinskega intervjuja je začetno vprašanje, s katerim želi spraševalec spodbuditi prosto govorjenje o temi raziskovanja. Seznam vprašanj pa je, kot je za polstrukturirani intervju značilno, že vnaprej pripravljen.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve

Predvidene predpostavke:

- V današnji dobi se viša življenjska doba in podaljšuje delovna doba ljudi, kar vodi do konfliktov med pripadniki različnih generacij.
- Generacijske razlike vplivajo na izbiro načina komunikacije strank z bančnimi delavci.
- Izbire komunikacijskih poti se razlikujejo glede na to, kateri generaciji pripadajo stranke.
- Poznavanje in upoštevanje generacijskih razlik vpliva na učinkovitost komunikacije.

Predvidene omejitve:

- Za raziskovanje razlik v komunikaciji, nastanku konfliktov in uspešnosti komunikacije bomo upoštevali le delitev na generacije, drugih dejavnikov, kot so spol, izobrazba, položaj v družbi in številne druge, pa ne bomo upoštevali.
- Poslovna komunikacija temelji na ustaljenih načinih procesiranja informacij med ljudmi, ki so udeleženi v komunikaciji, zato je težje določati posebnosti komuniciranja glede na generacije strank.
- Rezultatov raziskave ne bo mogoče posploševati, glede na to da vzorec ne bo reprezentativen, saj bo izpeljana kvalitativna raziskava s pomočjo intervjujev.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 Opredelitev pojma

»Pojem *komunicirati* je zelo širok. Beseda *komunicirati* izvira iz latinske besede *communicare* in pomeni sporočati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet.« (Ferjan, 1998, 9.)

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) opredeli pojem komunicirati kot izmenjavo misli, informacije; sporazumevati se.

Definicij pojma komuniciranje je precej in so si med seboj podobne.

Lamovec (1991, 33) navaja, da lahko komuniciranje opredelimo kot sporočilo, ki ga pošiljatelj pošlje prejemniku (ali prejemnikom) z namenom, da bi vplival na prejemnikovo vedenje, kar pomeni, da ima komunikacija namen vplivati na drugo osebo in jo tudi spremeniti.

Lipičnik (1997, 138) in Kavčič (2002, 2) definirata komuniciranje kot dejavnost, ki jo je mogoče razdeliti na dve vsebini, in sicer na oblikovanje sporočil in razlago sporočil. Komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij.

S komuniciranjem naj bi vedno oddajali in sprejemali sporočila. Pogosto se nam pojavlja vprašanje, ali to drži. Berlogar (1999, 50–51) navaja, da komunikacija ni odvisna od tega, kar se prenaša, ampak od tega, kar se dogaja s človekom, ki jo sprejema. Ne moremo namreč vedeti, kako je sprejemnik razumel sporočilo, ki smo ga posredovali.

»Kako znamo poslušati drugega in kako se mu odzivamo, je bistvenega pomena za medosebni odnos. Od tega je veliko odvisno, če se bomo zblížali ali pa se bo razdalja med obema še povečala.« (Lamovec 1991, 37.)

2.1.1 Pomen komuniciranja

Komuniciranje je zelo povezano z našim življenjem, zato ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. «Komuniciranje predstavlja eno od bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji.» (Kavčič 2000, 1.)

Mihaljčič (2006, 9) ugotavlja: »Nihče ne more živeti, ne da bi komuniciral z drugimi ljudmi. S komuniciranjem človek spoznava svet v katerem živi, druge ljudi in samega sebe (spreminja

stališča, navade, vrednote, vedenje ...). /.../ Komuniciranje spremlja človeka skozi vse življenje.« (Kavčič 2000, 1.)

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 23) nam v naslednjih trditvah razlagajo, kako komuniciranje vpliva na človekovo obnašanje:

Človekovo obnašanje je skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Z drugimi besedami, komuniciranje je v veliki meri determinanta tega obnašanja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so izidi mnogih komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik govornega in drugega neposrednega komuniciranja, na drugi strani pa pisnega in drugega posrednega komuniciranja.

Posebej velja opredeliti pomen poslovnega komuniciranja. Poslovno komuniciranje je sredstvo za doseg nekega cilja. Če poslovnež pri komuniciranju ni dovolj spreten, ne doseže zastavljenega cilja in lahko doseže celo nasproten učinek. Pomembno je, da se s kupcem ali drugim poslovnim partnerjem zna sporazumeti in dogovoriti, sicer bo le-ta drugič odšel h konkurenci. (Mihaljčič 2009, 11.)

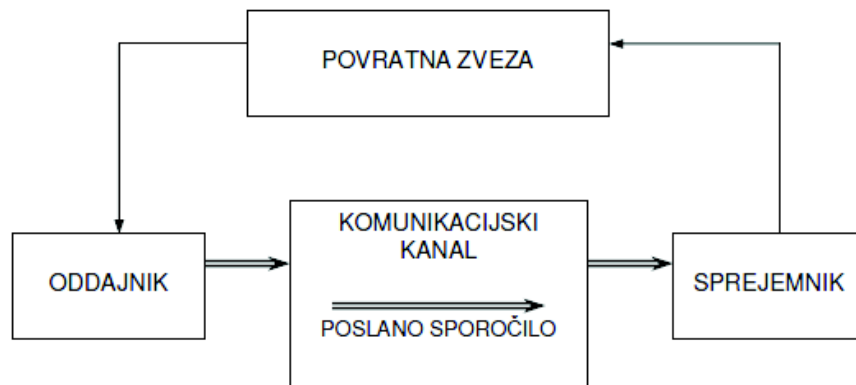
2.1.2 Proces komuniciranja

»Proces komunikacije lahko poteka le tako, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema.« (Florjančič in Ferjan 2000, 16) Pomembno je, da so prisotni v času, ko naj bi proces komunikacije potekal, ni pa nujno, da so prisotni hkrati. Komunikacijski kanal lahko določeno sporočilo tudi nekaj časa hrani in ga sprejemnik sprejme z določenim časovnim zamikom. (Florjančič in Ferjan 2000, 16.)

Kakor navajata Jelovac in Rek (2010, 85), ima najosnovnejši komunikacijski model naslednje komponente:

- Oddajnik je oseba ali naprava, ki oddaja sporočila, je vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa.
- Sprejemnik je oseba ali naprava, ki sporočilo sprejme in ga dekodira.
- Sporočilo je skupina verbalnih in neverbalnih simbolov, ki sestavljajo informacijo, ki se prenaša od oddajnika k sprejemniku.
- Komunikacijski kanal je pot, po kateri poslano sporočilo potuje.
- Povratna zveza je pomembna zato, ker prejemnik z njo pošlje oddajniku povratno informacijo, s katero ga seznani z svojim mišljenjem, ga sprašuje oz. želi pojasnila, dopolnitve ali popravke, lahko pa le potrdi razumevanje sporočila.

»Model komunikacijskega procesa nam pokaže, kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom.« (Ferjan 1998, 10.)



Slika 1: Komunikacijski sistem s povratno zvezo

Vir: Ferjan 1998, 10.

Začetek komunikacijskega procesa sproži oddajnik. Oddajnik je oseba, ki pripravi in odda sporočilo. Oddajnik mora vedeti, kateremu naslovniku je sporočilo namenjeno in kaj je cilj njegovega sporočanja. Sporočilo mora oblikovati in izbrati najprimernejši komunikacijski kanal ter sporočilo kodirati. Sporočilo je namenjeno sprejemniku. To je oseba, ki je prejemnik sporočila. Sprejemnik mora sporočilo dekodirati, kar pomeni, da ga pretvori v obliko, ki mu jo je poslal oddajnik. Sporočilo vsebuje tako neverbalne kot tudi verbalne znake ali simbole. Sporočilo je skupek informacij, ki jih želi oddajnik sporočiti sprejemniku. Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika k sprejemniku. Kadar gre za pogovor, je to lahko neposredni stik med udeležencema komunikacije, lahko pa so to pisma ali razni tehnični pripomočki, predvsem telekomunikacijske zveze. (Florjančič in Ferjan 2000, 16–20.)

2.1.3 Oblike komuniciranja

Poznamo različne oblike komuniciranja. Po Možini, Tavčarju in Kneževičevi (1998, 46) ter Mihaljčiču (2006, 19) delimo komuniciranje na besedno in nebesedno komuniciranje. Besedno komuniciranje je lahko govorno (ustno) ali pisno. Kavčič (2002, 48) poleg govornega in pisnega navaja še eno obliko besednega komuniciranja – to je elektronsko komuniciranje. V zadnjih letih postaja ta oblika vedno bolj uporabljena in nepogrešljiva tako pri osebnem kot tudi pri poslovnem komuniciranju.

Govorno (ustno) komuniciranje

Govorno komuniciranje imenujemo tudi ustno komuniciranje. Šele z razvojem govora je človek postal sposoben izražati tudi svoje misli in stališča. (Mihajličič 2006, 19.) Med ustno komuniciranje lahko štejemo že vsakdanji pogovor med dvema osebama, pri čemer lahko gre za pogovor dveh oseb bodisi na ulici ali na sestankih, predavanjih in videokonferencah. Med glavnimi prednostmi ustnega komuniciranja lahko navedemo hitrost sporočanja, natančnost sporočanja, večja zasebnost sporočanja ter neposrednost sodelovanja med oddajnikom in sprejemnikom, kar omogoča neposredno preverjanje razumevanja sporočila. Obenem ustno komuniciranje omogoča tudi sočasno komuniciranje z več ljudmi. V primeru, ko si sporočilo podaja več ljudi, lahko pride do popačenja sporočila. (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 228.) Med njegovimi pomanjkljivostmi pa lahko navedemo predvsem to, da ni dokumentirano, ima manjšo dokazno vrednost in manjšo natančnost sporočanja. (Kavčič 2002, 153–154.) Manjša natančnost velja predvsem v primeru, da v prenašanju sporočila sodeluje veliko ljudi. Možnost za napake se večja z večanjem števila sodelujočih. (Možina idr. 2004, 54.)

Pisno komuniciranje

Kavčič (2002, 98) ugotavlja: »Pisno komuniciranje je oblika komuniciranja, pri katerem so nosilci sporočila napisani znaki.«

Gre za pisavo jezika, ki ga uporabljata sporočevalec in prejemnik za medsebojno komuniciranje. Obstajajo tudi primeri sporazumevanja, kjer sporočevalec in prejemnik uporabljata druge znake, ki pa morajo biti dogovorjeni in poznani obema. Napisana sporočila se prejemniku posreduje na več načinov: z osebno izročitvijo, s pošiljanjem po pošti ali po posebnih kurirjih, preko posebnih podjetij, ki se ukvarjajo s posredovanjem pošiljk ali tudi prek računalniških komunikacijskih mrež itd. (Kavčič 2002, 98.)

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, dopisov, poročil, risb, diagramov, časopisov ali prek drugih priprav, ki prenašajo sporočilo. (Možina idr. 2004, 54.)

Kavčič (2002, 99) navaja naslednje prednosti pisnega komuniciranja:

- Dokumentarnost sporočila; ker je pisno sporočilo v obliki dokumenta, ga je enostavno shraniti in tudi ponovno najti.
- Dokazna vrednost sporočila; pisno sporočilo je bolj natančno od ustnega in tudi trajnejše, zato ga je mogoče vedno znova analizirati z vsebinskega in drugih vidikov. V primeru težav ali napak pri komuniciranju je lažje ugotoviti odgovornost zanje.

- Natančnost sporočanja; pisno sporočilo nastaja počasneje kot izgovorjene besede. Sporočevalec ima tako možnost, da ga bolj kontrolirano sestavi in po potrebi tudi spremeni, preden ga pošlje prejemniku.

Elektronsko komuniciranje

Kadar se komunikacija odvija z uporabo nekega tehničnega sredstva lahko govorimo o posredni komunikaciji. (Blažič 2002, 85.) Vsaka človekova dejavnost je vedno bolj povezana z uporabo tehnologije. To velja tudi za komuniciranje, ki postaja vedno bolj odvisno od sodobne informacijske tehnologije, ki se uporablja za prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskih linij, ki so razporejene po vsem svetu ali pa samo od pisarne do pisarne. (Možina idr. 2004, 135.) Kavčič (2002, 314) definira elektronsko komuniciranje kot tiste vrste komuniciranja, ki uporablja električno podprto tehnologijo. Prav tako navaja, da so novosti v sodobnem poslovnem svetu pogojene zlasti z uporabo računalnikov.

Blažič (2002, 85) navaja, da mediji, ki se uporabljajo v poslovnem komuniciranju, delujejo na subjekte v komunikacijskem procesu in tako operativno učinkujejo na ravnanje in obnašanje udeležencev.

Poznamo različne sestavine elektronske tehnologije, ki so vezane na uporabo računalnikov in vplivajo na komuniciranje. Kavčič (2002, 314–330) navaja naslednje:

- Urejevalnik besedil. Omogoča sestavljanje, urejanje, shranjevanje in ponovno najdenje dokumentov.
- Računalniške mreže. Te omogočajo prenos podatkov od enega do drugega v mrežo vključenega računalnika. Najširša oblikovana računalniška mreža je internet.
- Diskete, CD-romi in drugo, kar omogoča prenos podatkov med računalniki brez povezave.
- Elektronska pošta. Sporočevalec sestavi sporočilo na ekranu in ga pošlje prejemniku, ki ga tudi prebere na ekranu. Med prednostmi elektronske pošte lahko navedemo predvsem hitrost sporočanja, enostavnost sporočanja, enostavno shranjevanje sporočil in ceno. Med pomanjkljivostmi pa lahko navedemo odvisnost od tehnologije, problem zaščite zasebnih sporočil in odsotnost verbalnih sestavin sporočila. Elektronska pošta je zelo uporabna v mednarodnem komuniciranju. Čas, v katerem se sporočilo prenese v zelo oddaljene kraje, je pri uporabi elektronske pošte bistveno krajši, kot če bi sporočilo poslali z navadno pošto.

- Mobilna ali celularna telefonija. Ta omogoča, da poslušalec ni več z žico povezan z govornikom, ampak se prosto giblje v prostoru, ki je pokrit z radijskimi signali.

Vedno bolj se komunicira tudi preko tako imenovanih socialnih omrežij, kot so sta skype in facebook.

Nebesedno komuniciranje

»Neverbalno (nebesedno) komuniciranje se nanaša na vse načine komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede, pojasnjuje Kavčič (2002, 279). Neverbalno komuniciranje vključuje veliko načinov komunikacije. Pomembnost neverbalnega komuniciranja določajo predvsem naslednje lastnosti (Kavčič 2002, 279):

- Pri neverbalnem komuniciranju se uporablja več kanalov hkrati. Gre za držo telesa, izraz obraza, gibe rok – vse to lahko prejemniku sporoča isti pomen.
- Neverbalno komuniciranje je manj nadzorovano s strani sporočevalca kot besedno, zato je vzeto kot sredstvo sporočanja resničnega stališča, prepričanja, odnosa (besede se da bolj izbirati, medtem ko je geste, pogled, reakcijo kože težje nadzorovati).
- Neverbalno sporočilo lahko v povezavi z verbalnim prejemniku omogoči sprejem sporočila z različnimi čuti. Na ta način lahko prejemnik sporočila zaznava tudi skladnost ali neskladnost med različnimi kanali sporočanja. Skladnost kanalov sporočanja prispeva k prepričljivosti sporočila.

»Vsa ta sporočila so neposredna, zelo natančna in predvsem hitra, zato ni naključje, da človek spozna bistveno več sporočil iz govornice telesa in intonacije glasu kot pa iz dejanske vsebine sporočila« (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 229.)

Za uspešno komunikacijo je pomembno, da poznamo nebesedne znake komuniciranja in se jih naučimo brati, saj se s tem izboljšuje učinkovitost komunikacijskega procesa.

Kavčič (2002, 28) v naslednjem odstavku opozarja, da je tudi pri razlagi neverbalnih znakov možna napačna razlaga:

Neverbalne kanale je mogoče napačno razlagati, prav tako kot besede. Nagrbančene obrvi pri poslušalcu so lahko znak jeze, lahko pa so znak koncentracije pri poslušanju. Nesporazum je lahko še težji, ker se ljudje neverbalnih znakov ne zavedajo in jih po svoje (napačno) razlagajo. V gornjem primeru recimo jezo, čeprav gre v resnici za obliko izražanja pozornosti pri poslušanju. Pomembne so tudi medkulturne razlike, saj imajo isti znaki lahko v različnih kulturah povsem različen pomen.

Pomeni oblik in vsebin neverbalnega komuniciranja se spreminjajo v času, v okoliščinah, v različnih kulturah, pa tudi od človeka do človeka, od skupine do skupine. (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 57.)

2.1.4 Vrste komuniciranja glede na smer

Mihaljčič (2006,17–18) glede na smer komuniciranja navaja dve obliki komuniciranja: enosmerno in dvosmerno komuniciranje.

»Pri *enosmernem komuniciranju* potuje sporočilo samo v eno smer – od pošiljatelja k prejemniku.« (Mihaljčič 2006, 17) Upoštevajoč dejstvo, da gre pri komuniciranju za izmenjavo sporočil, lahko enosmerno komuniciranje pojmujeemo le kot informiranje, saj je v tem primeru prejemnik pasiven in nima vpliva na sporočilo. (Mihaljčič 2006, 17.)

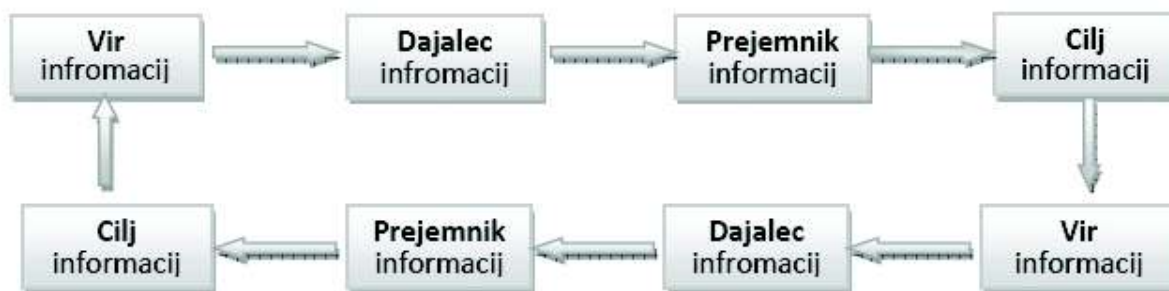
Pri *dvosmernem komuniciranju* pa gre za izmenjavo sporočil med pošiljateljem in prejemnikom in povratnih sporočil med prejemnikom in pošiljateljem. Obe strani sta v aktivnem položaju. Dvosmerno komuniciranje zahteva več časa, vendar je bolj učinkovito. (Mihaljčič 2006, 18.)

Glede na to, da enosmerno komuniciranje deluje bolj uradno in prihrani čas, ga je smiselno uporabljati takrat, ko želimo doseči večje število prejemnikov. Možina in Damjan (1997, 17) navajata, da je njegova uporaba primerna predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ki so nedvoumna in razumljiva. Pri primerjavi dvosmernega komuniciranja z enosmernim pa ugotavljata, da je dvosmerno komuniciranje običajno bolj sestavljeno in zahtevnejše, glede na to da pri dvosmernem komuniciranju pošiljatelj pričakuje odziv od prejemnika.

Kriterij za izbiro enosmerne ali dvosmerne komunikacije je predvsem to, v kakšnem položaju želimo, da je prejemnik sporočila. »Če hočemo, da bo prejemnik v podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komunikacijo, če pa bi radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, uporabljamo dvosmerno komunikacijo.« (Možina idr. 2004, 60.)

Prednosti dvosmernega komuniciranja so predvsem v tem, da prejemnik prejema povratne informacije in sprotne pojasnila od pošiljatelja, kar pa zahteva več časa. Dvosmerno komuniciranje je primerno tudi, kadar obstoji realna nevarnost nesoglasja med oddajnikom in sprejemnikom. (Možina in Damjan 1997, 17.)

Na sliki (Slika 2) je prikazano eno in dvosmerno komuniciranje. V tabeli (Tabela 1) pa so navedene poglobitve prednosti in slabosti enosmernega in dvosmernega komuniciranja.



Slika 2: Eno- in dvosmerno komuniciranje

Vir: Možina in drugi 2004.

Tabela 1: Prednosti in slabosti eno in dvosmernega komuniciranja.

SMER KOMUNICIRANJA	PREDNOSTI	SLABOSTI
ENOSMERNO KOMUNICIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Poteka hitreje kot dvosmerno in prihrani čas. • Pri enostavnih sporočilih ni dvoumja in nerazumevanja. • Na videz je bolj urejeno od dvosmernega komuniciranja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ni povratnega toka komunikacije (odziv prejemnika).
DVOSMERNO KOMUNICIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> • Prejemnik daje pošiljatelju povratne informacije. • Pošiljatelj lahko sproti pojasnjuje manj razumljive dele svoje sporočila. • Je bolj učinkovito kot enosmerno komuniciranje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahteva več časa. • Je bolj sestavljeno in zahtevno. • Zaradi razprav, vprašanj in prekinitev lahko ima videz neurejenosti.

Vir: Mihajličič 2006, 18.

2.1.5 Vrste komuniciranja glede na odnos med partnerji

Blažič (2002, 48) glede na odnos med partnerji navaja naslednje oblike komunikacije:

- znotrajosebno (intrapersonalno)
- medosebno (interpersonalno) in
- nadosebno (množično).

Kadar gre za proces komunikacije, ki se odvija v nas samih, govorimo o notranji komunikaciji. Ta oblika je zelo pomembna tudi za medsebojno komunikacijo, saj se odvija v nas samih, preden posredujemo sporočilo drugim. Že otroci preko te oblike komunikacije spoznavajo sebe, svoja čustva, vloge in vedenje. Neustrezna intrapersonalna komunikacija, ki nas usmerja v delno, površno in neustrezno komunikacijo z drugimi osebami, lahko vodi do oblikovanja neustreznih odnosov z njimi. (Blažič 2002, 49.)

O medosebni komunikaciji, ki poteka med dvema ali več osebami, govorimo, ko sta ti dve oz. več oseb v neposrednem kontaktu in si med seboj nenehno izmenjujejo sporočila. Medosebna komunikacija vključuje verbalno in neverbalno, formalno in neformalno ter komunikacijo o vsebini in o odnosu. Verbalna komunikacija se lahko izraža ustno ali pisno. Zanj je značilno, da je pod zavestno kontrolo, medtem ko neverbalna komunikacija, s katero izražamo predvsem čustva, ni. (Blažič 2002, 56–58.)

Nadosebna komunikacija vključuje skupinsko in množično komunikacijo. Skupinska komunikacija poteka v skupinah ljudi, ki jih združuje vsaj en skupen cilj. Pri taki komunikaciji gre lahko za medosebno neformalno komunikacijo (npr. med sodelavci), za medosebno formalno komunikacijo (npr. med osebami z različnim socialnim položajem) in za neosebno komunikacijo po telefonskih, pisnih ali elektronskih kanalih. Med posebno obliko nadosebne komunikacije spada množična komunikacija – komunikacija preko množičnih medijev (tisk, radio, televizija, računalnik). (Blažič 2002, 64–69.)

2.1.6 Vpliv dejavnikov na učinek komuniciranja

O uspešnem komuniciranju je možno govoriti šele, kadar oseba, s katero komuniciramo, sprejme naše poročilo, ga razume, si ga zapomni in, kar je najvažnejše, se nanj primerno odzove.

Kotler (1996, 599) navaja naslednje dejavnike, ki vplivajo na učinek komunikacije in sta jih opredelila Fiske in Hartley (1980):

1. Večji ko je monopol komunikacijskega vira nad naslovnikom, večja je sprememba oziroma učinek komunikacije.
2. Učinki komunikacije so največji tam, kjer se sporočilo sklada z obstoječimi mnenji, prepričanji in naravnostjo naslovnika.
3. Komunikacija je najučinkovitejša v zvezi z manj znanimi, slabo zaznanimi, obrobniimi vprašanji, ki niso v središču naslovnikovega vrednostnega sistema.
4. Komunikacija bo učinkovitejša tam, kjer za vir velja, da ima izkušnje in visok položaj, da je objektivni ali všečen, in še posebej tam, kjer ima moč in se je z njim možno istovetiti.
5. Družbeno okolje, skupina ali referenčna skupina delujejo kot posredniki komunikacije in vplivajo na to, ali bo sporočilo sprejeto ali zavrnjeno.

2.1.7 Motnje v komuniciranju

Osrednji problem vsakega komunikacijskega procesa so motnje. Zaradi motenj je lahko sporočilo nepopolno ali napačno razumljeno. (Brečko 1998, 120.)

V procesu komuniciranja se je nemogoče izogniti vsem motnjam, zato tudi ne bomo nikoli dosegli, da bi bila komunikacija popolnoma učinkovita. Ljudje smo si namreč različni tako pri komuniciranju kot tudi pri dojemanju sveta. Motnje komuniciranja se lahko pojavijo v vseh fazah komunikacijskega procesa. Vse te motnje zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja. (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 69.)

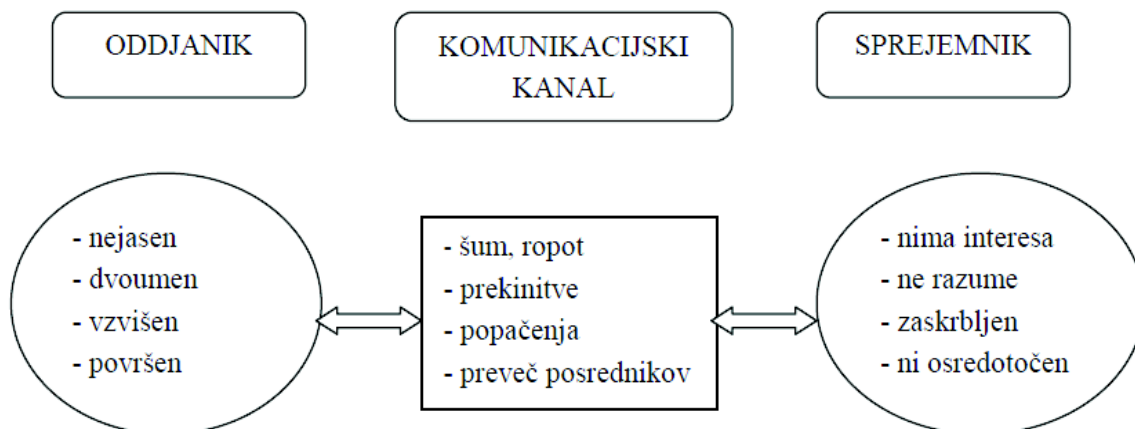
Brečko (1998, 120) navaja dve vrsti motenj:

1. Motnje v kanalu, ki nastanejo pri fizičnem prenašanju sporočila (šum, hrup, izgubljeno pismo ...).
2. Semantične motnje, pri katerih gre za napačen sprejem informacij, za napačno razumevanje oziroma interpretiranje sporočila (težko razumljive besede, razlike med jeziki in kulturami udeležencev ...).

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 69) ter Mihajličič (2006, 14) pa poleg teh dveh vrst navajajo še motnje, ki nastanejo zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca ter nimata medsebojno uglasenih misli in občutkov. Med njima ni empatije.

Da bi lahko odpravili motnje, je potrebno najprej ugotoviti, kje nastajajo. Motnje namreč lahko nastanejo pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti.

Na sliki (Slika 3) so prikazani različni viri motenj v komuniciranju.



Slika 3: Viri motenj v komuniciranju.

Vir: Možina, Tavčar, Kneževič 1998, 70.

Motnje pri pošiljatelju

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 69) in Mihaljčič (2006,14) navajajo naslednje razloge motenj, ki nastajajo pri pošiljatelju:

- Sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine.
- Sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo je pri prejemniku težko dekodirati; sem sodijo neurejena, dolgovezna, površna sporočila, pa tudi pisanje namesto risbe, opis namesto vzorca.
- Pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku

Kadar prejemnik prejetega sporočila ne dekodira ali ga dekodira narobe govorimo o motnjah pri prejemniku. Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 70) in Mihaljčič (2006, 14) ugotavljajo naslednje razloge motenj pri prejemniku:

- Prejemnik za sporočilo nima interesa.
- Prejemnik razume sporočilo, kot to ustreza njegovim interesom (selektivna percepcija).
- Sporočil je preveč, zato prejemnik vseh ne more dekodirati.
- Sporočilo je po vsebini preobsežno (dolgovezno).
- Prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša–nima interesa.

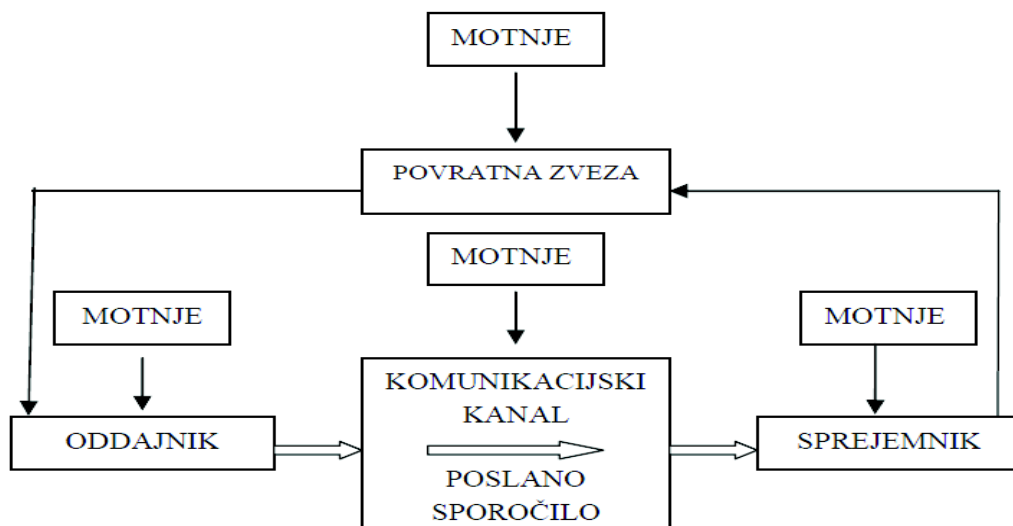
- Medtem ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika drugje, zato dojema sporočilo le delno ali pa sploh ne.
- Prejemnika prevzame vpliv pošiljatelja – strah, spoštovanje ali kaj drugega – da le ve zanj, pa sploh ne dojema tega, kar mu sporoča.
- Prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti

Do motenj lahko prihaja tudi na komunikacijski poti. Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 70) in Mihaljčič (2006, 14) štejejo med te motnje:

1. Vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik: motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačitev sporočila.
2. Poseben primer je prekinjen komunikacijski kanal – izguba pisem, telefaksa, povezava med računalniki – ki se ga pošiljatelj dostikrat sploh ne zaveda.
3. Število posrednikov stopnjuje motnje v telekomunikacijskem kanalu; zaradi nesporazumov med njimi in zaradi selektivnega dojetanja je lahko daleč od resničnosti sporočilo, ki doseže vrh organizacije.

Slika (Slika 4) prikazuje komunikacijski sistem z motnjami, ki lahko nastajajo pri oddajniku, sprejemniku ali na komunikacijski poti.



Slika 4: Komunikacijski sistem z motnjami.

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 71.

Motnjam se pri komuniciranju ni mogoče v celoti izogniti. »Pri obvladovanju motenj so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju.« (Mihaljčič 2006, 15.) Da pa bi motnje lahko obvladali, je potrebno proti motnjam ukrepati.

Mihaljčič (2006, 14) ter Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 71–72) navajajo naslednje smeri ukrepanja proti motnjam:

1. razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom; če dobro razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju, pa tudi marsikatero nepopolno ali izkrivljeno sporočilo prav razumeta;
2. redundanca – ponavljanje sporočila, ki sicer dodatno bremeni komunikacijski kanal, terja večje stroške in več časa; možno ju tudi vzporedno sporočanje z več mediji in po več komunikacijskih kanalih, kar je tudi zahtevnejše in dražje, vendar pa bolj učinkovito in uspešno;
3. omejevanje številnosti in obsega sporočil z odbiranjem in šifriranjem; odbiranje sporočil poteka tako pri pošiljatelju kot pri prejemniku; pošiljatelj odbira sporočila, ki jih pošilja prejemniku, da preprečuje preobremenitve oddajnika in sprejemnika ter komunikacijske poti; šifriranje sporočil pa uporabljajo, da boljše izrabijo omejene zmogljivosti komunikacijske poti ali pa zato, da onemogočijo dostop do sporočila prejemnikom, ki jim sporočilo ni namenjeno.

Pri komuniciranju se lahko pojavijo tudi napake. Lamovec (1991, 37) navaja naslednje najpogostejše napake pri komuniciranju:

1. Preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali.
2. Hočemo povedati preveč naenkrat.
3. Informacije so pomanjkljive, nepovezane in ni jasno, kaj je bistvo.
4. Ne upoštevamo stopnje informiranosti prejemnika o določeni temi.
5. Sporočilo ni prilagojeno referenčnemu okviru prejemnika.
6. Prejemnik ne posveča izključne pozornosti pošiljatelju.
7. Prejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto.
8. Prejemnik ocenjuje, če ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Poslovno komuniciranje je del dejavnosti vsake organizacije. Poteka lahko iz organizacije v zunanja okolja in tudi znotraj organizacije (med ravnmi in deli organizacije). (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 18.)

Kavčič (2002, 61) opredeljuje, da je značilnost poslovnega komuniciranja v tem, da se nanaša predvsem na poslovne odnose, ima praktičen pomen in je bolj konkretno. Pomembno pri tem je, da je prejemnik v centru pozornosti, zato se sporočevalec trudi, da ga prilagodi prejemniku. Vse to se dogaja s ciljem pri prejemniku doseči ugodne poslovne učinke.

Komunikacijski proces vsebuje celoto sestavin, ki skupaj zagotavljajo pretok informacij od vira do uporabnika. Glavne sestavine komunikacijskega procesa so (Kavčič 2002, 5–9):

- vir informacij, ki lahko izhaja iz organizacije ali iz okolja;
- sporočevalec, ki iz virov, ki so mu na razpolago, oblikuje sporočilo z namenom, da pri prejemniku doseže določen učinek;
- sporočilo, ki se oblikuje s selekcijo informacij, ki pa mora biti skrbno opravljena, da bi dosegli zaželeni učinek;
- kodiranje in dekodiranje, pri čemer je kodiranje spreminjanje informacij v znake, ki jih lahko sprejme komunikacijski kanal, dekodiranje pa spreminjanje kodiranih znakov v obliko, ki jo lahko sprejme prejemnik sporočila;
- komunikacijski kanal, ki je fizični sredstvo prenosa informacij med oddajnikom in sprejemnikom;
- prejemnik informacije je oseba ali skupina, ki ji je sporočilo namenjeno;
- informacijski učinek, ki je odvisen od tega, kako sprejemnik zazna sporočilo in se nanaša na reakcije prejemnika sporočila na prejete informacije;
- povratno sporočilo je sporočilo o učinku informacije na prejemnika in lahko krepi delovanje sistema ali pa zahteva spremembe v njegovem delovanju (če ne doseže željenega učunka);
- organizacijsko okolje je tisto, ki s svojimi dejavniki vpliva na potek komuniciranja (pravila, ki veljajo v organizaciji).

3.1 Značilnosti poslovnega komuniciranja

Tako Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 26) kot tudi Kavčič (2002, 61) navajajo, da je poslovno komuniciranje dajanje in prejemanje informacij, ki ima za namen vplivati, informirati, poučevati ali prepričevati prejemnika.

Kaj je tisto, po čemer se poslovno komuniciranje loči od navadnega komuniciranja, je Kavčič (2002, 61–64) strnil v pet skupin odgovorov:

1. *Poslovna komunikacija ima praktičen namen*, ki je v tem, da doseže poslovni cilj, ki ga ima sporočevalec. Ta cilj je lahko prodati nek izdelek, prepričati sodelavca kako naj dela, dati ponudbo kupcu, se udeležiti poslovnega sestanka ... Glede na to da gre za konkretne cilje, je mogoče uspešnost poslovnega komuniciranja meriti s stopnjo doseganja cilja sporočevalca. Prav to je tudi kriterij, po katerem presojamo poslovno komuniciranje.
2. *Poslovna komunikacija odgovarja na konkretna vprašanja*, glede na to da uresničuje konkreten cilj v konkretnih okoliščinah. Tako je na primer pri reklamacijah potrebno odgovoriti na konkretna vprašanja. Prav zato je za poslovna sporočila pomembno, da so kratka, razumljiva in nedvoumna. Kadar so v pisni obliki je pomembno, da so usmerjena naravnost na problem, medtem ko lahko govorna na začetku vključujejo tudi nekaj vpljudnostnih fraz.
3. *Poslovna komunikacija mora biti prilagojene prejemniku*. Glede na to da gre za uresničevanje poslovnega cilja, mora sporočevalec sporočilo oblikovati tako, da ga bo prejemnik zlahka razumel.
4. *S poslovno komunikacijo se trudimo za dober vtis*. Predvsem gre tukaj za to, da če želi sporočevalec doseči svoj namen, mora na prejemnika sporočila narediti dober vtis. Dobro je, če sporočevalec razvije stil sporočanja, ki je optimističen, navdušujoč in nekoliko celo prijateljski. Potrebno se je zavedati, da je enako kot kaj povemo, pomembno tudi kako povemo.
5. *Poslovno komuniciranje je ekonomično*. Glede na to da je v poslu čas denar, morajo biti sporočila oblikovana kratko in jedrnat, biti morajo jasna in nedvoumna ter natančna. Ne smemo pa krajšati sporočil za vsako ceno, saj je včasih potrebna daljša razlaga.

3.2 Vrste poslovnega komuniciranja

Med vrste poslovnega komuniciranja štejemo (Možina, Tavčar in Kneževič 1998,111):

- poslovni razgovor, ki je lahko neposreden ali poteka po telefonu,
- poslovni sestanek,
- nastope in predstavitve
- pisno poslovno komuniciranje.

3.2.1 Poslovni razgovor

Značilnost poslovnega razgovora je, da ima cilj. Ta cilj je povezan z doseganjem ciljev organizacije. Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 115) navajajo, da je zanj značilno neposredno in sočasno komuniciranje, ki je lahko dvosmerno ali tudi večsmerno, kar je

odvisno od števila udeležencev. Poslovni razgovor je običajno namenjen vplivanju na druge udeležence in ne le informiranju. Zato se moramo na poslovni razgovor pripraviti. Nadalje, navajajo isti avtorji, je pri poslovnem razgovoru pomembno poslušanje in takoj za njim tudi spraševanje. Velja namreč pravilo, da kdor sprašuje, vodi pogovor.

3.2.2 Poslovni sestanek

»Poslovni sestanek je srečanje določene skupine ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev.« (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 150.) Isti avtorji razlagajo večjo učinkovitost sestanka v primerjavi s pismom ali telefonskim razgovorom zaradi uporabe več čutov hkrati (sluh, vid, vonj, dotik) in z dejstvom, da na sestanku sprejema sporočila več ljudi hkrati.

3.2.3 Nastopi in predstavitve

»Nastopi in predstavitve so neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci.« (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 196.) Ker je bistveni namen predstavitve vplivati na udeležence, je običajno, da predstavitve poleg govorne besede vsebujejo še nebesedne oblike komuniciranja. (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 197.)

3.2.4 Pisno komuniciranje

Poslovno pisanje je v določeni meri tudi odraz osebne kulture, izobraženosti in razgledanosti, zato je v poslovnem svetu zelo pomembno, da poznamo določena pravila, ki veljajo za poslovna besedila. Namen poslovnega pisnega komuniciranja je informirati prejemnika, ga prepričevati ali pa z njim le sodelovati, da bi ta ravnal v skladu s cilji in interesi pošiljatelja ter organizacije. (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 238.)

3.3 Poslovno komuniciranje in prodaja

Kadar gre za poslovno komunikacijo s kupci in potrošniki, govorimo o tržnem komuniciranju. Značilnost tržnega komuniciranja je, da poteka med vpletenimi osebami. Namen tržnega komuniciranja je informirati udeležence o ponudbi in vplivati nanje, da bi se odločali za trženjske cilje organizacije. (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 352–353.)

3.3.1 Tržno komuniciranje v bankah

Mihaljčič (2009, 99) opredeljuje tržno komuniciranje v banki kot vse tiste aktivnosti, ki jih banka izvaja zato, da bi vzpostavila komunikacijo z obstoječimi in bodočimi strankami.

Glavni cilji tržnega komuniciranja so (Mihaljčič 2009, 99):

- ustvarjanje ugleda banke v javnosti,
- sporočanje strankam o novih storitvah,
- izboljšati poznavanje obstoječih storitev,
- povečati povpraševanje po storitvah,
- informirati, kje in kdaj je storitev mogoče dobiti itd.

Mihaljčič (2009, 99–101) je navedel pet osnovnih orodij komunikacijskega spleta, ki se jih v bankah uporablja za doseganje teh ciljev in jih bomo v nadaljevanju na kratko predstavili.

Oglaševanje se običajno uporablja takrat, ko želi banka doseči veliko strank. Z njim dobijo storitve in bančni produkti neko vrsto legitimnosti, saj blagovne znamke, ki se pogosto pojavljajo v medijih, dajejo strankam vtis, da so kvalitetne. Pomanjkljivost oglaševanja pa je v tem, da je sporočilo oblikovano enako za vse uporabnike.

Med najpogosteje uporabljene oblike oglaševanja v banki štejemo: tiskane oglase, radijske in televizijske oglase, internetno oglaševanje, brošure in prospekte, plakate in podobno.

Pospeševanje prodaje banka uporabi ko želi poudariti ugodnosti pri nakupu. Sem štejemo darila, nagradne igre, premije, popuste itd.

Neposredno trženje je oblika trženja, pri katerem banka oblikuje sporočilo, ki je namenjeno samo izbranim posameznikom ali skupinam. Med najpogostejše oblike takega trženja štejemo direktno pošto, trženje po telefonu, SMS obveščanje, pošiljanje elektronske pošte itd. Prednost te oblike komuniciranja je, da je sporočilo mogoče prilagoditi prejemniku, slabost pa v tem, da nekateri posamezniki takšno obliko trženja doživljajo kot poseg v zasebnost.

Odnosi z javnostmi vključujejo sporočila za javnost, tiskovne konference, letna poročila, sponzorstvo in organizacijo raznih dogodkov in skrbijo za vzpostavitev in ohranjanje dobrih odnosov s skupinami, ki so za banko pomembne.

Zelo pomembna oblika komunikacije je *osebna prodaja*. Po nekaterih raziskavah naj bi bančne stranke največ informacij pridobile prav na ta način. Tržnik oziroma bančni delavec lahko komunikacijo sproti prilagaja odzivom stranke in tako tudi sproti rešuje probleme. Obenem lahko stranki predstavi še druge storitve, ki jih stranka še ne pozna ali pa jih še ni uporabila.

4 GENERACIJE

»Generacijo lahko opredelimo kot prepoznavno skupino ljudi, ki si delijo rojstno obdobje, starost in pomembne dogodke v življenju v različnih razvojnih fazah.« (Kupperschmidt 2000, 66.)

Pomembne zasluge pri proučevanju generacij ima Karl Mannheim, ki je l. 1923 objavil članek *Problemi generacij*. Opredelil jih je kot skupek posameznikov, ki so se rodili in bili vzgojeni znotraj istega zgodovinskega in družbenega konteksta, kar je vplivalo na to, da si med seboj delijo podobno mišljenje in tako ustvarjajo socialne in duhovne interakcije. Izrazil je tudi mnenje o virih razlik med generacijami. Meni, da je vzrok različnih ključnih izkušenj ljudi v tem, da so rojeni v določeni družbi v različnih obdobjih. Če se razmere v družbi hitro spreminjajo, to vpliva tudi na vse večje razlike med generacijami. (Wikipedija b.l.)

4.1 Časovna opredelitev generacij

V literaturi se pojavlja več različnih časovnih opredelitev generacij. Določeno generacijo je sicer težko opredeliti s točno določenim časovnim okvirom, vendar se to zaradi lažjega proučevanja in primerjanja značilnosti poskuša narediti.

Novakova (2007, 32) v naslednjih ugotovitvah potrjuje, da je natančno časovno ločnico med generacijami težko potegniti:

Rojstne letnice, ki predstavljajo generacije, niso fiksne. Marsikdo se lahko identificira z značilnostmi dveh generacij. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let, zato so našete značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas.

Prevzela bom časovno opredelitev generacij, ki so jo navedli Zemke, Raines in Filipczak (2000):

1. generacija veteranov (rojeni v obdobju 1922–1943),
2. generacija otrok blaginje ali »baby boomers« (rojeni 1944 –1960)
3. generacija X (1961–1980)
4. generacija Y (1981–2000)

V današnji populaciji se srečujemo še z eno generacijo, ki jo označujemo kot generacijo Z. V spletnem članku Babyboomercare (2011) pišejo, da naj bi jo predstavljale osebe, rojene po letu 2000.

Vsako generacijo označujejo karakteristike, ki so splošne narave in izražajo družbene okoliščine, v katerih je posamezna generacija odraščala. Niso pa popolnoma enovite in homogene, tako da vseh značilnosti posamezne generacije ne moremo pripisati vsem pripadnikom določene generacije. Kljub temu lahko na splošno prepoznamo nekaj skupnih značilnosti. (Draškovič 2010, 17.)

4.2 Značilnosti generacij

Poznavanje značilnosti generacij nam pride prav v zasebnem življenju in tudi v delovnem okolju. Komuniciranje z različno starimi posamezniki in s tem različnimi generacijami je lahko zahtevno, kajti vse posameznike opazujemo, ocenjujemo in z njimi komuniciramo skozi prizmo lastnih zaznav in s tem skozi prizmo svoje generacije. (Draškovič 2010, 16.)

Proučevanje generacij je pomembno tudi za razumevanje generacijskih segmentov strank podjetja/organizacije. Zato je smiselno dobro proučiti vrednote, potrebe in motive različnih generacij. (Novak 2007, 32.)

Iz tabele 2 so razvidne karakteristike osebnega in življenjskega sloga generacij.

Tabela 2: Karakteristike osebnega in življenjskega sloga generacij

KARAKTERISTIKE OSEBNEGA IN ŽIVLJENSKEGA SLOGA GENERACIJ				
	VETERANI (do 1943)	OTROCI BLAGINJE (1944–1960)	GENERACIJA X (1960–1980)	GENERACIJA Y (1981–2000)
TEMELJNE VREDNOTE	spoštovanje avtoritete, disciplina, spoštovanje pravilnika	optimizem, osebno angažiranje	skepticizem, zabava, neformalnost	realizem, zaupanje, ekstremna zabava, socialnost
DRUŽINA	tradicionalna	razpadajoča; ženske se zaposlujejo	ženske večinoma v službi, otroci skrbijo zase	razširjene družine
IZOBRAZBA	sanje	osnovna pravica	pot za dosego cilja	velik strošek
KOMUNIKACIJSKI MEDIJI	rotacijski telefoni, osebni stik; zapiši sporočilo	tonski telefoni; pokliči me kadarkoli	mobilni telefoni; kliči me le v službo	internet, video telefoni, e-pošta
RAVNANJE Z DENARJEM	Varčuj. Plačuj z gotovino.	Kupi sedaj, plačaj pozneje.	previdni, konservativni Varčuj.	Zaslužim, da porabim.

Vir: Povzeto po Hammil 2005.

4.2.1 *Generacija veteranov*

Predstavniki te generacije so rojeni med letoma 1922 in 1943 in imajo danes 70 ali več let. To generacijo imenujemo tudi generacija tradicionalistov. Predstavniki te generacije so danes že upokojeni.

Odraščali so v težkih ekonomskih časih 2. svetovne vojne in v letih pomanjkanja po njej. Vzgojeni so bili v disciplini in strogosti, razvajenosti niso poznali. Solidarnost in timsko delo sta bila pogoja za preživetje. Tehnologija, ki jim je najbolj krojila življenje, pa je bil radio. (Novak 2007,31.)

Čas je v njihovih mladih letih tekkel počasneje kot danes. Zaposlitev je bila varna, ne glede na delovne rezultate.

Veterane odlikujejo predvsem njihova zavzetost za delo, spoštovanje avtoritete ter spoštovanje reda in pravil. (Brečko 2008,50.)

Kot navaja Draškovič (2010, 17) so njihove vrednote predanost in žrtvovanje, trdo delo, podrejenost, zakon in red, spoštovanje avtoritete, potrpežljivost, nagrada za delo na dolgi rok, služba je pred zadovoljstvom, privrženost pravilom, spoštovanje.

Generacija veteranov je izurjena v aktivnem poslušanju. To spretnost danes znova učijo komunikološke šole. Tudi preverjanje tega, kako je bilo njihovo sporočilo sprejeto pri sogovorniku, je njihova prednost. (Brečko 2008, 50.)

Pri komuniciranju z veterani je pomembno, da uporabljamo spoštljiv ton glasu in nagovarjanje. Če jim dajemo navodila, naj bodo jasna, izogibamo se prostaškemu jeziku, slengu in psovkam. Pri sklepanju poslov so zanje pomembni osebni stiki. Nasploh je pri tej generaciji moč opaziti intenzivne osebne stike – princip VIP: zveze in poznanstva. (Draškovič 2010, 16.)

4.2.2 *Generacija otrok blaginje ali generacija baby boom*

Predstavniki te generacije so rojeni med letoma 1944 in 1960 in imajo danes med 53 in 69 let. V tem času je na področju medicine prišlo do razvoja, zaradi katerega se je umrljivost otrok zelo zmanjšala. Pomen vzgoje otrok se je spremenil in ni več predstavljal le nuje, ki pomeni reprodukcijo delovne sile temveč je poslej vzgoja postala tudi hobi. (Zemke, Raines in Filipczak 2000, 32.)

Družina je izgubljala tradicionalno vlogo, kajti večja navzočnost žensk na trgu delovne sile je vplivala na to, da so razvijale delovno kariero. (Draškovič 2010, 17.)

Brečko (2005, 48) navaja naslednje značilnosti generacije otrok blaginje:

- radi trdo in dolgo delajo,
- zelo cenijo timsko delo, ker jim omogoča osebno vpletenost,
- cenijo redno zaposlenost kot glavni vir blaginje,
- motivirajo jih predvsem finančne spodbude,
- potrebujejo izobraževanje, da lahko sledijo vsem spremembam pri delu,
- imajo bolj optimističen pogled na svet, saj so odraščali v obdobju številnih gospodarskih priložnosti in vsesplošne blaginje,
- značilnost njihovega življenjskega stila je iskanje zadovoljstva.

Za dobo, v kateri je odraščala ta generacija, so značilni sorazmerna ekonomska stabilnost, višji življenjski standard, dosegljivost kreditov in pojav televizorjev. Vzgoja je bila takrat še vedno avtoritativna, čeprav iz desetletja v desetletje manj. To je bilo obdobje sproščene spolnosti, Woodstocka in študentskih uporov, ameriških filmov in nadaljevanj. Na domačem teritoriju lahko opišemo življenje kot zelo mirno, lahko bi rekli, da je socializem dajal vseskozi vtis nesmrtnosti. V 80. letih so iluzije varnega in mirnega sveta sožitja počasi začele razpadati. Prišli so nepopularni stabilizacijski ukrepi. Kazali so se tudi prvi znaki novega kapitalistično naravnane sistema. (Novak 2007, 31.)

Kot navaja Draškovič (2010, 16), je pomembno, da smo pri komuniciranju s pripadniki te generacije pozorni na to, da je pogovor obojestranski, tako da lahko delijo mnenje z nami. Primeren začetek pogovora in/ali sestanka je vprašanje o družini, hobijih ...

4.2.3 Generacija X

Pripadniki te generacije so rojeni med letoma 1961 in 1980 in imajo danes med 33 in 52 let. Za to obdobje so značilne ekonomska nestabilnost ter velike spremembe tako na družbenem kot tudi političnem področju: padec Berlinskega zidu, AIDS, raznolikost, recesija v 80-tih in 90-tih, inflacija, nezaposlenost. (Draškovič 2010, 17.)

To so potomci staršev, ki so trdo delali in si s tem prislužili materialne dobrine. Velikokrat so delali dan in noč, kar je bil tudi razlog, do so zanemarjali družino in osebno življenje. Vse to je povzročilo tudi velik porast števila ločitev, tako da je veliko otrok te generacije doživelo ločitev svojih staršev ali se vsaj srečalo z ločitvijo koga od svojih sorodnikov ali prijateljev. V šoli in na televiziji se pojavi nasilje, svet pa se začne zavedati okoljskih problemov. Brečko (2005, 48) pojasnjuje, da so zaradi pomanjkanja stika z deloholičnimi starši dobili pomembnejšo vlogo v oblikovanju osebnostnih vrednot njihovi vrstniki.

V tem času so morali otroci te generacije bolj skrbeti sami zase. Vse to je vplivalo na razkroj tradicionalnih vrednot. Njihova največja želja ni več, da bi čim več zaslužili, temveč, da bi živeli v bolj prijaznem okolju in imeli tudi čas za hobije in družino. Veliko jim pomeni

fleksibilen delavnik ali možnost dela na domu in to, da v delu najdejo zadovoljstvo. (Brečko 2005, 48; Novak 2007, 31.)

Če se osredotočimo na področje Slovenije, so se prav tako dogajale temeljite spremembe v političnem, gospodarskem in družbenem sistemu. Kot domine so razpadle komunistične države po padcu Berlinskega zidu, prav tako je razpadla Jugoslavija in razpadel je socializem. Gospodarstvo je iz zaspanega stanja prešlo v turbokapitalizem. Razpadla so velika socialistična podjetja in zaposlitev nenadoma ni bila več gotova. Dogajati so se začele velike spremembe na področju tehnologije. Najbolj sta to generacijo zaznamovala pojav in razmah računalnika. Prvič se slovensko gospodarstvo sooči tudi s konkurenčnostjo v mednarodnem okolju. V tej generaciji najdemo precej različne odzive na nastale razmere. Nekateri posamezniki so ustanovili svoja podjetja, drugi so raje poiskali varne zaposlitve, tretji iščejo službo, ki jim nudi strokovni in karierni razvoj ter finančne ugodnosti. Vsem pa je skupno, da jim materialni vidik življenja postaja vse bolj pomemben. (Novak 2007, 32.)

4.2.4 Generacija Y

Pripadniki te generacije so rojeni med letoma 1981 in 2000 in so danes stari med 13 in 32 let. To generacijo poimenujemo še milleniumi in digitalna generacija. Odraščali so v novi državi, po novih pravilih, zato so bolj poenoteni kot generacija X.

Odraščali so v družbi s tehnologijami, kot so: računalniške igre, forumi, blogi, skype, MSN, MTV, mobilni telefoni. Vse to omogoča praktično nenehno povezanost z vrstniki – ne le doma, temveč v globalnem okolju. Tekma za dobro fakulteto se začne že v vrtcu. Angleščina je njihov drugi jezik. Urnik osnovnošolca je zatrpan z obšolskimi dejavnostmi, starši pa postajajo sužnji otrok. Vsi pripadniki te generacije dobro poznajo tudi ločitve, šolsko nasilje, istospolne zveze in razne oblike omame. (Novak 2007, 32.)

Novak (2007, 32) navaja, da je vzgoja veliko bolj permissivna in da so otroci velikokrat vključeni v pomembne družinske odločitve.

Brečko (2008, 50) pa glede vzgoje generacije Y ugotavlja: »Vzgojo generacije Y je prevzel svet multimedijev in še zdaleč ni več v rokah staršev ali sekundarnih socializatorjev, kot so učitelji. Pomembni drugi ostajajo računalniške igre in virtualni svetovi, kot je ‚second life‘.«

Pripadniki te generacije so v povprečju bolj izobraženi kot prejšnje generacije. Veliko se jih namreč šola tudi na fakultetah. Tako v zadnjem desetletju tudi v Sloveniji beležimo porast števila mladih, ki po srednji šoli nadaljujejo šolanje na fakultetah. Vse manj jim je poznano timsko delo, saj si celo zapiske na fakultetah izmenjujejo proti plačilu. (Novak 2007, 32.)

Generacija Y soustvarja virtualni svet komunikacij. Vsak ima svojo stran na spletnih portalih (facebook, youtube ...). Če bi morali izbirati med televizijo in internetom, bi se zagotovo odločili za slednjega.

Ta generacija je že od malega doživljala eksplozijo informacij in dražljajev. Od tod naj bi izvirala njihova potreba po večni zabavi. Zabave seveda stanejo in nekateri to povezujejo z njihovimi nerealnimi pričakovanji glede plače, po čemer je generacija Y še posebej znana. Novakova (2007, 32) navaja, da to, da so se navadili živeti v okolju s številnimi dražljaji povzroča tudi določene slabe karakteristike, kot so: neobčutljivost, nepotrpežljivost, nenehna potreba po dogajanju in zabavi, zdolgočasnost, neobčutljivost za sočloveka in skupnost.

»Generacija Y izstopa tudi po tem, da med vsemi generacijami prisega na pozitiven besednjak. Ne prenese nikalnic in prepovedi. Čeprav se na prvi pogled zdi, da komunicirajo površno, je zanimiva tudi ugotovitev iz raziskave, da med njimi skoraj ni konfliktov, ki nastanejo zaradi nerazumevanja ali napačnega razumevanja sporočila v komunikaciji.« (Brečko 2008, 50.)

4.2.5 Značilnosti generacije Z

V to generacijo vključujemo osebe, rojene po letu 2000. V tem času je tehnologija že obvladovala svet. Imenuje se tudi »tiha generacija«, »iGeneration«, ima pa še več drugih imen, ki temeljijo na lastnostih predstavnikov te generacije. Za to generacijo je značilno, da sta ji računalniška tehnologija in internet ena kategorija. To je tudi generacija, ki je prva rojena v »digitalni svet«. Predstavniki te generacije komunicirajo predvsem po internetu – po spletnih skupnostih, kot so google, facebook, twitter itd. Posledica tega naj bi bile slabše razvite verbalne veščine. Bolj so naklonjeni dobivanju na spletu kot osebnim srečanjem, so člani velikih skupnosti ter pripadajo množičnemu komuniciraju z uporabo interneta, ne da bi poznali člane skupnosti, s katerimi komunicirajo. Posledici take komunikacije bi lahko bili tudi slabša sposobnost javnega nastopanja in manjše spoštovanje zasebnosti. Zanje naj bi bili značilni tudi nestrpnost in želja po hitrih dosežkih, hkrati pa naj bi imeli močan občutek za socialne pravice, naj bi bili zelo izobraženi in inovativni misleci. (Draškovič 2010, 18.)

To je generacija, ki je od rojstva bombardirana z oglasnimi sporočili, navajena je na individualiziran pristop: glasba na digitalnem predvajalniku je kombinacija posamičnih skladb vrste izvajalcev, prav tako so individualizirani zvoki in slike na ekranih prenosnih naprav. Vse to je razlog za drugačna pričakovanja o ponudbi in pristopu prodajalcev do njih. Prav zato prinaša ponudnikom izdelkov ali storitev nove izzive. (Novak 2007, 32.)

4.3 Značilnosti komunikacijskih kod posamezne generacije

Ko pogledamo na vsakodnevno komunikacijo med različnimi generacijami, se nam včasih zdi, da drug drugega ne razumemo več. Različne generacije imajo različne sloge komuniciranja. Uporaba slenga, različna komunikacijska orodja in sam slog komuniciranja botrujejo vse večjemu nerazumevanju med generacijami.

Kot navaja Brečkova (2008, 48), je za razkritje značilnosti komunikacijskih kod posamezne generacije pomembno, da vemo katera sredstva in orodja komuniciranja uporabljajo, kako razmišljajo druga o drugi, kakšna prizadevanja gojijo za to, da bi dosegle medgeneracijsko sožitje, in kako rešujejo konflikte.

Ena od vitalnih komponent uspešnosti organizacije je komunikacija. Obvladovanje različnih načinov komunikacije s predstavniki različnih generacij omogoča učinkovitejšo komunikacijo, medsebojnih konfliktov pa je manj. (Draškovič 2010, 17.)

Da bi bila komunikacija lahko učinkovitejša jo je potrebno prilagajati posamezni generaciji. Zato je potrebno poznati značilnosti komuniciranja posamezne generacije.

4.3.1 Veterani

Značilnosti komuniciranja veteranov so (Brečko 2008, 50):

- od vseh generacij so najbolj izurjeni v aktivnem poslušanju, kar je eden glavnih pogojev za razumevanje med dvema sogovornikoma;
- vedno preverjajo razumevanje povedanega pri sogovorniku;
- v pogovor radi vključujejo šale in tudi kramljanje, predvsem zato, da sogovornika sprostijo in nasmejejo, preden se lotijo »resnih« stvari;
- s sogovornikom vzpostavijo očesni stik;
- med komuniciranjem so pozorni in dajejo sogovorniku vtis spoštovanja;
- ne marajo, da jih med pogovorom karkoli moti, na primer telefon;
- najraje uporabljajo neposredno komunikacijo – pogovor;
- uporabljajo tudi klasično pismo.

Nasveti za komuniciranje z veterani (Draškovič 2010, 17):

- glede na to da so tihi in imajo radi zasebnost, ne pričakujmo, da bodo z nami takoj delili misli;
- zanje je beseda obveza, osredotočimo se nanje;
- najraje uporabljajo osebni pogovor, naklonjeni so tudi pisni komunikaciji;
- ne »tratimo« njihovega časa.

4.3.2 Generacija otrok blaginje ali generacija baby boom

Značilnosti komuniciranja generacije otrok blaginje so (Brečko 2008, 50):

- v komunikaciji so kratki in jedrnat, neradi se dolgo pomenkujejo oziroma dolgovezijo;
- pozorni so na neverbalno govorico telesa, zlasti poudarjajo pomen pogleda v oči;
- pri sogovorniku cenijo uporabo pozitivnega besednjaka ter jasnost in nedvoumnost izrečenega;
- sogovornik se jim bo prikupil, če jih bo pohvalil;
- pri komuniciranju že uporabljajo sodobna komunikacijska orodja in manj uporabljajo neposredno komunikacijo.

Nasveti za komuniciranje s to generacijo so naslednji (Draškovič 2010,17):

- bodimo pozorni na to, da gre za generacijo »pokaži mi«, zato je pomembna govorica telesa;
- govorimo odprto, direktno in se izogibajmo kontrole;
- na vprašanja odgovarjamo izčrpno in pričakujemo še več vprašanj za pojasnitev podrobnosti;
- predstavimo različne možnosti.

4.3.3 Generacija X

Značilnosti komuniciranja generacije X so (Brečko 2008, 50):

- pri komuniciranju strogo upoštevajo predmet komuniciranja, zato imate v pogovoru z njimi pogosto občutek, da komunicirajo le takrat, ko zares morajo;
- so sposobni veliko komunicirati, lahko tudi z različnimi ljudmi;
- redko preverijo, ali jih je sogovornik pravilno razumel;
- v želji po večji racionalnosti pri komuniciranju uporabljajo veliko tujk, saj menijo, da z njimi lažje ponazorijo določene pojme;
- zelo redko uporabljajo šale;
- pri pogovoru jih zelo moti, če jim segate v besedo.

Nasveti za komuniciranje s to generacijo (Draškovič 2010,18):

- ko navezujemo stike s to generacijo, je pomembno, da jim damo vedeti, da je njihov čas pomemben;
- komunikacija naj bo odkrita in direktna;
- bodimo pozorni na uporabo elektronske pošte kot primarnega vira komunikacije;
- povprašajmo jih za povratno informacijo in tudi mi njim zagotovimo stalen vir povratnih informacij;
- z njimi delimo vse pomembne informacije;

- uporabljajmo neformalen komunikacijski stil.

4.3.4 Generacija Y

Značilnosti komuniciranja generacije y so (Brečko 2008, 50):

- izogibajo se neposredni komunikaciji – pogovoru;
- vse bolj posegajo po sredstvih elektronskega komuniciranja (e-pošta, SMS-sporočila, skype, blogi ...), ki omogočajo komunikacijo z več posamezniki hkrati;
- klasičnega pisma pa skoraj ne poznajo več;
- jezik, ki ga uporabljajo vsebuje veliko slenga, osebnih skovank, razumljivih le ozkemu krogu, tujk in sinonimov;
- pozornost do sogovornika je majhna, saj skoraj ne preverjajo, ali jih je sogovornik razumel, pa tudi njim samim ni pomembno, da so dosledno razumljeni;
- kljub »površnemu komuniciranju« pa med njimi ni veliko konfliktov, ki bi nastali zaradi napačnega razumevanja sporočila v komunikaciji, kar kaže na to, da uspešno komunicirajo »na daljavo«;
- v besednjaku prisegajo na pozitivni besednjak, nikalnic in prepovedi ne prenesejo;
- avtoriteto pri njih si ustvarite s spodbudno komunikacijo, osebnimi zgledi:
- cenijo ciljno usmerjeno in argumentirano komunikacijo;
- povzdignjen glas sogovornika je v očeh te generacije znak popolne nemoči.

Nasveti za učinkovito komunikacijo s predstavniki generacije Y (Draškovič 2010, 18):

- uporabljajmo besedne akcije in jih spodbujajmo ob vsaki priložnosti;
- če bomo z njimi govorili gospodovalno, nam bodo zamerili;
- najraje imajo komunikacijo po elektronski pošti;
- uporabljajmo humor;
- spodbujajmo jih k sprejemanju odgovornosti.

4.3.5 Generacija Z

Nekateri pripadniki te generacije so še premladi, da bi samostojno nastopali kot stranke podjetja/organizacije. Z odraščanjem pa se oblikujejo tudi njihove značilnosti komuniciranja.

Značilnosti komuniciranja generacije z so (Draškovič 2010, 17):

- komunicirajo predvsem po internetu – po spletnih skupnostih, kot so google, facebook, twitter itd.;
- bolj so naklonjeni dobivanju na spletu kot osebnim srečanjem;
- uporabljajo množično komuniciranje z uporabo interneta, ne da bi poznali člane skupnosti s katerimi komunicirajo;

- možna posledica take komunikacije je slabša sposobnost javnega nastopanja in manjše spoštovanje zasebnosti;
- so nestrpni in imajo željo po hitrih dosežkih;
- navajeni so na individualiziran pristop.

Iz značilnosti komuniciranja te generacije izhaja, da je za učinkovito komunikacijo s to generacijo pomembno, da se z njimi komunicira z uporabo sodobnih spletnih orodij.

4.3.6 Križanci

Delitev ljudi na generacije po kriteriju rojstnih letnic ni popolnoma fiksna in dokončna. Marsikdo se po svojih karakteristikah znajde v eni in drugi generaciji. Novakova (2007, 32) zato navaja naslednjo trditev: »Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let.« Za mnoge mejne posameznike (denimo rojene v letih 1940 – 1945, 1960 – 1965, 1980 – 1985) so medgeneracijski strokovnjaki ugotovili, da so nekakšne podgeneracije v malem. Težko se identificirajo z enim ali drugim generacijskim valom, obenem pa lažje razumejo specifikke obojih. Nekatere raziskave so pokazale, da so ‚križanci‘ dobri mediatorji. (Novak 2007, 32.)

4.4 Ovire in konflikti med generacijami

4.4.1 Uvod

Mnogo ljudi še vedno misli, da vsi komunicirajo na enak način, kot ga imajo sami. To zmotno prepričanje vodi do raznih konfliktov. Osnova dobrega komuniciranja je poznavanje in strpnost do želja in potreb drugih.

»Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski« ugotavlja Novakova (2007, 30).

V vseh dobah in kulturah se pojavljajo razlike in napetosti med starejšo in mlajšo generacijo. V vsaki od teh pa se te razlike in napetosti običajno razrešijo tako, da mlajša generacija osvoji velik del tradicije in vrednot starejše in temu doda še nekaj lastnega. Navadno menimo, da so generacijske razlike, konflikti in »prepadi« posledica družbenega razvoja. Rezultat družbenega razvoja pa so novi pogledi in nova vrednotenja, ki jih prevzamejo mlajše generacije. V teku življenjskega razvoja vsake generacije pride do sprememb v vrednostnih usmeritvah. Z zrelostjo se običajno pri vsaki generaciji pojavijo drugačne vrednostne usmeritve. Vrednotna usmerjenost se spreminja pri vsaki novi generaciji. Ko smo mlajši, smo usmerjeni bolj hedonistično in antikonformistično, ko smo starejši, pa smo usmerjeni bolj k moralnim in konservativnim vrednotam. V generacijskem konfliktu se torej ponavlja hipotetični konflikt, ki bi ga imel posameznik sam s seboj, če bi lahko soočil svoj

mladostniški jaz z zrelim jazom. Generacijski konflikt se ne omejuje samo na eno ali dve generaciji, temveč se ponavlja pri vsakem prehodu generacij. (Kokalj 1996.)

4.4.2 Dejavniki za nastanek ovir in konfliktov pri komuniciranju med generacijami

Novakova (2007, 30) navaja naslednje razloge, ki lahko pomenijo oviro pri komuniciranju oziroma so razlog za nastanek konfliktov med generacijami:

- *nepoznavanje komunikacijskih kod drugih*: obvladovanje različnih načinov komunikacije s predstavniki različnih generacij omogoča učinkovitejšo komunikacijo, medosebnih konfliktov pa je manj;
- *različne vrednote, privzgojene v mladosti*: starejši so odraščali ob poslušanju radia in pogostih osebnih stikih, mlade sta vzgajala internet in satelitska televizija;
- *razmere, v katerih je generacija odraščala*: kdor je znaten del svoje delovne dobe preživel v socializmu, je razvil drugačen miselni program kot otroci, ki so odraščali v mladem slovenskem kapitalizmu;
- *stiranje prebivalstva*: v delovnem okolju že sodelujejo štiri generacije, med kupci pa jih je še več;
- *vse bolj zahtevno globalno poslovno okolje*: zahteva se vse večja odzivnost, učinkovitost ter ustvarjalnost, kar še pogloblja medgeneracijski konflikt;
- *razlike v komunikacijskih slogih*: starejše generacije še prisegajo na osebni stik, mlajše vse bolj uporabljajo elektronsko komuniciranje ;
- *razlike v delovni etiki in odnosu do avtoritete*: mladi zamerijo starejšim, da jim »ne pustijo dihati«, da se oklepajo svojih pozicij in preživetih načinov dela ter da uporabljajo zveze in poznanstva, stari pa očitajo mladim neučakanost, pomanjkanje osnovnih manir in tekmovalnost;
- *razlike v odnosu do tehnologije*: mladi brez problemov uporabljajo sodobno tehnologijo pri delu, kar jim starejši zamerijo;
- *negativni stereotipi o generacijah*.

Iz priložene tabele so razvidni negativni stereotipi o posameznih generacijah.

Tabela 3: Negativni stereotipi o generacijah.

Generacija	Negativni stereotipi
Veterani	Težko se učijo novih tehnologij, želijo si čim prej v pokoj.
Otroci blaginje	So materialisti, trdo delajo, ovirajo napredovanje mlajših, si želijo družbenega prestiža, so nelojalni.
Generacija X	Zelo ambiciozni, premladi za vodenje, rečejo, kar mislijo, agresivni, ne plačajo dolgov, moteči in glasni
Generacija Y	Ne prevzemajo odgovornosti, pri delu se želijo zabavati, nerealna pričakovanja glede nagrade, nimajo delovnih vrednot, obvladajo nove tehnologije.
Generacija Z	So nestrpni, ne spoštujejo zasebnosti, ne znajo komunicirati.

Vir: Lancaster 2004 in Brečko 2008.

5 RAZISKAVA MEDGENERACIJSKIH VIDIKOV KOMUNICIRANJA S STRANKAMI

5.1 Namen raziskave

Z raziskavo nameravam na podlagi polstrukturiranih globinskih intervjujev preveriti v kolikšni meri splošni opisi generacij, ki sem jih našla v literaturi, veljajo tudi za stranke naše banke, in raziskati, kakšne so razlike v komunikaciji bančnih delavcev s strankami glede na generacijo, ki ji stranka pripada. Na podlagi ugotovitev nameravam postaviti priporočila za uspešnejšo komunikacijo s strankami.

Za raziskavo sem izbrala dve bančni delavki, ki delata na področju poslovanja s fizičnimi osebami in sta pripadnici generacije X, obe sta stari 47 let. Za pomoč pri intervjuvanju sem pripravila vprašalnik, kjer so vprašanja, s katerimi sem želela preveriti ali se značilnosti generacij, ki sem jih našla v literaturi in so opisane v teoretičnem delu naloge, pojavljajo tudi pri poslovni komunikaciji med bančnimi delavci in njihovimi strankami.

5.2 Metodologija raziskave

V raziskavi sem za zbiranje podatkov uporabila kvalitativno raziskovalno metodo, to je polstrukturirani globinski intervju. Ta metoda omogoča pridobivanje poglobljenih informacij, ki jih dobimo z odgovorom na vprašanje: Zakaj? Obenem je ta metoda dokaj prožna, saj dopušča možnost postavljanja dodatnih vprašanj med intervjujem. Na ta način je možno dobiti več informacij o raziskovani temi in tako več izvedeti.

Osnova globinskega intervjuja je nestrukturirani, direktni, osebni intervju. Značilno za to metodo intervjuja je, da je namen spraševalca odkriti prepričanja, odnos in občutke izprašanega posameznika do določene teme. Če želi spraševalec raziskati ozadje odgovora, lahko to stori tako, da postavi enostavna vprašanja, kot so: »Zakaj ste tako odgovorili? Kaj naj bi to pomenilo?« Ima pa tudi možnost postaviti bolj specifična strukturirana vprašanja. (Malholtra in Birks 2003, 179 – 180.) Pri polstrukturiranem globinskem intervjuju je na začetku vprašanje, s katerim želi spraševalec vzpodbuditi prosto govorjenje o temi raziskovanja. Namen raziskave mora biti jasen. Intervju mora biti izveden tako, da ne povzroča nelagodnosti pri udeležencih, saj bo le tako lahko izpraševalec dobil dovolj jasne in zanesljive odgovore, ki mu bodo dali dovolj informacij o temi, ki jo raziskuje.

Intervjuje sem izvedla v banki, kjer sem tudi sama zaposlena. Gre za drugo največjo banko v Sloveniji, ki ima 1.346 zaposlenih in ima svoje poslovalnice v petdesetih krajih po Sloveniji. (Nova KBM d.d. 2011.)

Intervjuvala sem dve sodelavki, obe pripadnici generacije X, ki sta zaposleni na področju poslovanja s fizičnimi osebami. Intervjuja sta bila izvedena v prostorih banke, septembra 2012. Oba intervjuja sta bila daljša od 30 minut. Odgovore sem snemala z mobilnim telefonom. Intervjuja sem začela s kratkim uvodom, kjer sem nakazala kriterij starosti strank kot kriterij razlikovanja in proučevanja komuniciranja s strankami. Nisem pa želela podati temeljnih značilnosti komunikacije posameznih generacij, ki sem jih našla v literaturi, da bi lahko preverila ali ti splošni opisi veljajo tudi za stranke naše banke.

S tem, ko sem izbrala sodelavki, ki sta pripadnici iste generacije, sem želela zagotoviti enaka izhodišča za komunikacijo s stranko. Z istega vidika je pomembno tudi to, da obe delata na področju poslovanja s fizičnimi osebami. Ena je zaposlena kot komercialist-blagajnik, druga pa je vodja izmene. Obe se dnevno srečujeta z večjim številom strank različnih generacij.

Tabela 4: Vzorec raziskave

Vzorec	Ime in priimek	Starost	Št. let dela s strankami	Delovno mesto
Oseba A	Mirjam Doplihar	47 let	27 let	vodja izmene poslovalnice za poslovanje z občani
Oseba B	Ester Andlovec	47 let	27 let	komercialist-blagajnik

Zavedam se, da rezultatov raziskave ne bo mogoče posploševati, ker je vzorec raziskave majhen. Kljub temu pa želim preveriti, ali se teoretična izhodišča, predstavljena v nalogi, dejansko odražajo tudi v praksi. Zanima me, ali v literaturi predstavljene značilnosti komunikacijskih kod posamezne generacije veljajo tudi pri poslovnem komuniciranju, ki se uporablja v banki. Izsledke raziskave želim uporabiti za postavitev priporočil za uspešnejšo komunikacijo s stranko.

5.3 Predvidene predpostavke in omejitve

Pred izvedbo intervjujev sem postavila predvidene predpostavke, ki sem jih želela z raziskavo preveriti, in predvidela tudi določene omejitve pri razlagi dobljenih odgovorov.

Predvidene predpostavke:

- V današnji dobi se viša življenjska doba in podaljšuje delovna doba ljudi, kar vodi do konfliktov med pripadniki različnih generacij.
- Generacijske razlike vplivajo na izbiro načina komunikacije strank z bančnimi delavci.
- Izbire komunikacijskih poti se razlikujejo glede na to, kateri generaciji pripadajo stranke.
- Poznavanje in upoštevanje generacijskih razlik vpliva na učinkovitost komunikacije.

Predvidene omejitve:

- Za raziskovanje razlik v komunikaciji, nastanku konfliktov in uspešnosti komunikacije bomo upoštevali le delitev na generacije, drugih dejavnikov, kot so spol, izobrazba, položaj v družbi in številni drugi, pa ne bomo upoštevali.
- Poslovna komunikacija temelji na ustaljenih načinih procesiranja informacij med ljudmi, ki so udeleženi v komunikaciji, zato je težje določati posebnosti komuniciranja glede na generacije strank.
- Rezultatov raziskave ne bo mogoče posploševati, glede na to da vzorec ne bo reprezentativen, saj bo izpeljana kvalitativna raziskava s pomočjo intervjujev.

5.4 Izsledki raziskave

Z intervjuji sem izvedla raziskavo in dobljene ugotovitve v nadaljevanju strnila glede na posamezne teme v intervjujih.

5.4.1 Razvrstitev strank glede na generacije in pogostost obiska banke

Obe sodelavki delata s strankami že 27 let. Sami sta stranke naše banke razvrstili na otroke, ki prihajajo v banko še skupaj s starši, osnovnošolce, dijake, študente, zaposlene in upokojence. Iz njunih odgovorov tako sledi, da se v banki pojavljajo pripadniki vseh generacij: generacije Z, generacije Y, generacije X, generacije otrok blaginje in generacije veteranov. Njuna delitev je sicer oblikovana glede na kriterij statusa zaposlitve, ki ga ima stranka, vendar lahko iz tega razberemo, da bi glede na kriterij upoštevanja letnic bile v banki zastopane vse generacije strank.

Zanimalo me je, katera generacija najpogosteje obiskuje banko in katera najmanj. Obe sta navedli, da najpogosteje obiskujejo banko upokojenci, najmanj pa mladi v starosti med 16 in 30 – 35 let. Današnji upokojenci pripadajo generaciji veteranov. Prav tako je med upokojenci že tudi del generacije otrok blaginje. Mladi v starosti med 16 in 30 – 35 let pa pripadajo generaciji Y in deloma generaciji X.

5.4.2 Načini komuniciranja v banki

Glede na to, da gre v banki za poslovno komunikacijo, me je zanimalo, kateri načini komuniciranja s stranko se uporabljajo in na kateri način posamezna generacija najraje komunicira.

Iz odgovorov sledi, da se uporabljajo osebna prodaja, telefonsko komuniciranje, pisno komuniciranje in elektronsko komuniciranje.

Obe navajata, da upokojenci najraje pridejo v banko in se osebno pogovorijo. To potrjuje, da značilnost generacije veteranov, ki ji pripadajo upokojenci, da imajo kot komunikacijski medij najraje osebni stik, velja tudi za stranke naše banke. Prav tako obe navajata, da razumevanje vsebine prejetih pisnih sporočil preverijo v banki ali vsaj po telefonu prav pripadniki veteranov, kar potrjuje njihovo značilnost, da preverjajo razumevanje povedanega. Obenem to dejstvo dokazuje, da berejo pisna sporočila, saj velja, da je to generacija, ki še uporablja tudi klasična pisma.

Iz odgovorov obeh je razumeti, da je generaciji veteranov pomembno, da si zanje vzamemo več časa več časa in se potrudimo z razlago. Pri uporabi tehničnih novosti, kot so elektronsko poslovanje, uporaba kartic in bankomata, je bolje, da se jim uporaba tudi pokaže. Ta generacija namreč ni rasla s tehniko in ji je njena tudi manj znana. Prav tako se le majhno število veteranov odloči za uporabo elektronskega bančništva ali elektronske pošte kot sredstva za komuniciranje z banko.

Stranke mlajše od 20 let pa tja do 50 let, torej stranke generacije Y in X, poleg osebne komunikacije vedno pogosteje komunicirajo z banko tudi preko elektronske pošte. Tega načina se največ poslužujejo, ko so zasebno ali poslovno v tujini in potrebujejo določene informacije ali imajo težave pri uporabi plačilnih instrumentov. Obe generaciji pa pričakujeta pri tem načinu komuniciranja hiter odziv, kar deloma povezujem tudi z značilnostjo generacije X, da se pri komuniciranju obnaša zelo racionalno, in generacije Y, ki vse bolj uporablja tudi komunikacijo preko SMS – sporočil. Značilnost generacije Y kot generacije, ki je rasla s tehniko in jo tudi uporablja kot sredstvo za komuniciranje, se je potrdila tudi pri komunikaciji z banko.

Izkazalo se je, da generacija X uporablja telefonsko komunikacijo predvsem, da preveri informacije o določeni zadevi in banko obišče, le če je to potrebno. Eden od nasvetov za komuniciranje s to generacijo, ki jih navaja Draškovič (2010, 18) in pravi, da je pri navezovanju stikov s to generacijo pomembno, da jim damo vedeti, da je njihov čas pomemben, se kaže prav v namenu uporabe telefonske komunikacije pri komuniciranju generacije X z banko.

5.4.3 Preverba nekaterih značilnosti posameznih generacij

Zanimalo me je, ali se pri komunikaciji v banki kot značilnost generacije veteranov prepozna tudi potrpežljivost. Iz odgovorov tega ni mogoče popolnoma potrditi, saj so na primer pri čakanju v vrsti bolj potrpežljivi tisti, ki tudi fizično to zmorejo, in tisti, ki nimajo na razpolago le omejenega časa za opravek v banki. Če pa govorimo o potrpežljivosti pri reševanju reklamacij, ki so nastale zaradi tehnične napake, so starejši zadovoljni že s pojasnilom okoliščine, ki je privedla do težave, in zaupajo v bančne delavce, da bodo zadeve rešili. Bančni delavec jim predstavlja določeno avtoriteto, ki jo spoštujejo in ji zaupajo. Mlajšim predstavljajo tehnične težave pomanjkljivost, za katero že po zakonitostih trga zahtevajo poleg rešitve tudi povračilo, ki je lahko tudi v obliki pisnega opravičila.

Generacijo otrok blaginje, kot navaja Brečko (2005, 48), motivirajo predvsem finančne spodbude. Ali je to res, sem želela preveriti v odgovoru na vprašanje, katera generacija se v največji meri odzove na organizirano nagradno igro. Iz odgovorov sledi, da je odziv na igro povezan z drugimi dejavniki in ne s pripadnostjo generaciji. En odgovor namreč navaja, da se nagradnih iger udeležujejo predvsem starejši, ker so z njimi bolj seznanjeni, saj običajno posvečajo več pozornosti obvestilom, in mlajši, ki pridejo v banko s svojimi otroki in z njimi sodelujejo pri nagradnih igrah zanje. Drugi odgovor pa navaja kot udeležence generacijo srednjih let, ki se največ udeležujejo nagradnih iger v zvezi s plačilnimi karticami, saj jih tudi najpogosteje uporabljajo kot plačilno sredstvo. Iz odgovorov tako izhaja, da se na nagradno igro odzovejo pripadniki vseh generacij.

Sklepam, da je nagradna igra torej primeren način pospeševanja prodaje, da pa odziv nanjo ne pokaže, da bi bila generacija otrok blaginje bolj nagnjena k sodelovanju v nagradnih igrah.

Nadalje sem želela preveriti, ali je uporaba šale v pogovoru s stranko kaj povezana s tem, kateri generaciji pripada stranka. V literaturi, ki sem jo uporabila, je navedeno, da naj bi bila ena od značilnosti komunikacije generacije veteranov tudi ta, da v pogovor radi vključujejo šale. Ena sodelavka je z odgovorom, ki pravi, da običajno že starejši začnejo pogovor s tem, da situacijo obrnejo na šalo, to potrdila, medtem ko druga sodelavka meni, da je uporaba šale pri pogovoru odvisna od tipa človeka in ne od njegove starosti.

Pri poslovni komunikaciji, ki poteka v banki med stranko in bančnim delavcem, je pomembna tudi zagotovitev zasebnosti pri razgovoru. Zanimalo me je, ali je mogoče trditi, da kateri generaciji zagotovitev zasebnosti pomeni več kot drugi. Odgovori obeh sodelavk kažejo na to, da je to neodvisno od generacije. Predpostavljam, da je tako zaradi specifičnosti poslov, ki se opravljajo v banki in zahtevajo upoštevanje zasebnosti. Ena sodelavka pa je posebej izpostavila starejše stranke, se pravi veterane, med katerimi jih je več takih, ki slabo slišijo, kar pa je fizična značilnost starejše generacije in jo je potrebno upoštevati. Pri teh uporaba diskretnega govora ne pride v poštev, zato je treba poskrbeti za poseben prostor, kjer se jim lahko zagotovi zasebnost.

Glede na to da so v literaturi navedene za vsako generacijo drugačne temeljne vrednote in drugačen pristop k ravnanju z denarjem, me je zanimalo, katera generacija se najbolj zadolžuje in za kateri namen. Ena sodelavka navaja, da zadolževanje ni povezano z generacijo, saj se zadolžujejo tako upokoenci, ki morajo zamenjati iztrošen gospodinjski aparat, kot tudi mladi, ki na ta način rešujejo stanovanjski problem ali urejajo stanovanje. Pogost namen zadolževanja je tudi menjava avtomobila. Druga je navedla, da se najpogosteje zadolžujeta generacija Y od 25 let naprej in generacija X tja 45 – 50 let, saj je za posameznika to starostno obdobje povezano z urejanjem doma, ustvarjanjem družine in s tem povezanimi izdatki.

5.4.4 Uspešnost prodaje glede na generacije

V banki se trži produkte z uporabo različnih orodij komunikacijskega spleta. Obe sta v odgovorih navedli, da največ rezultatov pri trženju novih produktov dosežejo prav z osebno prodajo in da je to neodvisno od starosti stranke. Že Mihaljčič (2009, 101) navaja, da nekatere raziskave potrjujejo uspešnost prodaje v banki preko osebne prodaje, saj lahko bančni delavec komunikacijo sproti prilagodi odzivom stranke in tako lahko tudi sproti rešuje probleme. Obenem pa lahko predstavi tudi druge storitve, ki jih stranka še ne pozna.

Kljub temu da največ veteranov in otrok blaginje obiskuje banko, pa se novim produktom ne odzovejo bolj kot druge generacije. Iz njihovih odgovorov sledi, da se za telefonsko bančništvo odločijo predvsem mladi med 20 in 25 leti, kar ponovno potrjuje dejstvo, da generaciji Y, kamor spadajo mladi te starosti, tehnologija ne predstavlja ovir. Naprej navajata, da ko gre za trženje depozitov oz. kreditov, je uspeh največji pri strankah v starosti 35 – 50 let, to je pri generaciji X. Kakor navaja Novak (2007, 32), je materialni vidik življenja pomemben za to generacijo, kar drži tudi za stranke naše banke.

5.5 Komentar k predpostavkam glede na izsledke raziskave

- *V današnji dobi se viša življenjska doba in podaljšuje delovna doba ljudi, kar vodi do konfliktov med pripadniki različnih generacij.*

Predpostavka, da višanje življenjske dobe in podaljševanje delovne dobe ljudi vodi v konflikt med pripadniki različnih generacij, ni bila potrjena. Ena sodelavka je odgovorila, da o konfliktu s stranko ne bi mogla govoriti, temveč so to bolj reklamacije, ki jih je potrebno rešiti. Druga pa navaja, da kako s kom komunicira, ni odvisno od generacije stranke, temveč od posameznika. Kaže pa se, da je razlika v odnosu do novih tehnologij, ki jo ima posamezna generacija, lahko vzrok za nastanek ovire v komunikaciji. Tako stranke generacije veteranov običajno jemljejo napako v tehniki kot na primer neizplačilo gotovine na bankomatu ali odvzem kartice na bankomatu veliko bolj čustveno, saj se ob

tem prestrašijo. Mlajši, kamor spadajo stranke generacije X in generacije Y, pa sprejmejo to veliko bolj le kot tehnično napako, ki se lahko zgodi in se reši.

- *Generacijske razlike vplivajo na izbiro načina komunikacije strank z bančnimi delavci.*

Ta predpostavka je bila potrjena. Stranke generacije veteranov in otrok blaginje večinoma izberejo osebno komunikacijo, saj so najpogostejše stranke v poslovalnici banke in najraje komunicirajo osebno. Najpogostejše so tudi med tistimi, ki telefonsko preverjajo določene informacije. Mlajše generacije, kamor uvrščamo generacijo X in Y, pa pogosteje izbirajo neosebne komunikacijske poti, kamor spadajo elektronska pošta, elektronsko in telefonsko bančništvo.

- *Izbire komunikacijskih poti se razlikujejo glede na to kateri generaciji pripadajo stranke.*

Skozi odgovore obeh sodelavk se je izkazalo, da ta predpostavka ne drži. Obe namreč navajata, da je izbira komunikacijske poti odvisna predvsem od tega, kaj želimo stranki sporočiti, ali jo le obveščamo ali želimo od nje pridobiti določene informacije, ji kaj ponuditi. Pri izbiri komunikacijske poti igra odločilno vlogo tudi ocena bančnega delavca glede pomembnosti informacije za stranko. Menim, da je pri tej predpostavki prevladalo dejstvo, da gre v banki za poslovno komuniciranje, katerega namen je doseči poslovni cilj, ki je zadovoljna stranka.

- *Poznavanje in upoštevanje generacijskih razlik vpliva na učinkovitost komunikacije.*

Ta predpostavka se je izkazala za potrjeno in je celo eden od predlogov za učinkovitejšo komunikacijo s stranko. Komunikacija je učinkovita, ko je naše sporočilo sprejeto in razumljeno pri prejemniku ter pri njem vzbudi primeren odziv. V odgovorih obeh intervjujev zasledimo, da se določena generacija pogosteje poslužuje določene oblike komunikacije. Tako se namreč generacija veteranov in otrok blaginje najraje oglasi v banki, potrebujejo podrobnejšo razlago glede uporabe tehničnih sredstev, medtem ko mlajše generacije več komunicirajo elektronsko in se tudi poslužujejo sodobnih bančnih produktov, kot sta elektronsko in telefonsko bančništvo.

5.6 Priporočila za komunikacijo s strankami na podlagi raziskave

Kakor navaja Kavčič (2002, 61), je pri poslovnem komuniciranju pomembno, da sporočevalec prilagodi komuniciranje prejemniku, zato da bo pri njem dosegel ugodne poslovne učinke.

Tako iz raziskave sledi, da je pomembno, da si s stranko prijazen, da ji že z mimiko obraza pokažeš, da je dobrodošla. Za vsako stranko si je potrebno vzeti čas in jo poslušati. Obenem je pri izbiranju načina komuniciranja najboljši osebni stik, če je le možen.

Pri generaciji veteranov si je pri predstavitvah novosti potrebno vzeti čas in pojasniti zadevo na stranki razumljiv način. Pri razlagi se je potrebno izogibati izključno strokovnim poimenovanjem. Kadar gre za uporabo tehničnih zadev, je primerno tudi ponuditi stranki, da se ji uporaba v praksi pokaže. Sicer pa se ta generacija dobro odzove tudi na pisno ali telefonsko komunikacijo, najljubši pa ji je osebni pogovor.

Pri generaciji otrok blaginje, kamor spadajo tudi mlajši upokojenci in zaposleni, je najbolj opaziti razlike med posamezniki znotraj generacije, saj nekateri zelo dobro poznajo bančne posle, drugi pa manj. Pri njih je torej potrebno dobro poslušati, da bi lahko spoznali, kaj stranka potrebuje, da bi ji lahko ustrezno svetovali.

Za generacijo X je dobro, da jim postavimo čim več vprašanj in na ta način dobimo več informacij o njih samih, o njihovih željah in potrebah in jim tako ponudimo nekaj, kar bi bilo zanje primerno in bi jim olajšalo denarno poslovanje ter prihranilo čas.

Pripadnikom generacije Y se lažje približamo, če v pogovoru uporabimo tudi kakšno besedo iz njihovega besednjaka. Pomembno je, da se jih opozori na nevarnosti in pasti sodobnih plačilnih instrumentov, ki se jih mladi pogosto premalo zavedajo.

Tudi nekateri pripadniki generacije Z že obiskujejo banko. Večina še skupaj s starši. Pomembno je, da jih ogovorimo, jim naklonimo pozornost. V primeru, da odpirajo račun osnovnošolca, jim je dobro razložiti več o denarju in pasteh, ki jih prinaša uporaba kartice.

6 SKLEP

Dobra komunikacija s stranko je vedno večjega pomena in zelo vpliva tudi na uspešnost podjetja. Danes mnoga podjetja, med njimi tudi banke, skrbijo za izobraževanje svojih delavcev na področju komunikacijskih veščin. V preteklosti je namreč bolj ali manj banka določala svojo ponudbo. Danes pa, kot ugotavlja Mihaljčič (2009, 15), prevladuje usmeritev bank k strankam, saj so banke vedno bolj prisiljene upoštevati potrebe in želje aktualnih in potencialnih strank. Pomembno je, da so usmerjene v ohranjanje in pridobivanje novih strank. Glede na to da se ponudbe bank med seboj bistveno ne razlikujejo, morajo skrbeti za graditev kvalitetnih odnosov s strankami. Pomemben element gradnje dobrih odnosov s strankami je uspešno komuniciranje. Pri komuniciranju se v banki srečujemo s pripadniki vseh generacij, ki jih navaja literatura: z veterani, otroki blaginje, generacijo X, generacijo Y in generacijo Z. Vsaka generacija je odraščala v drugačnih okoliščinah, kar je deloma vplivalo na njen slog komuniciranja.

Namen raziskave je bil preveriti, ali se v poslovni komunikaciji s strankami v banki kažejo splošne značilnosti posameznih generacij, ki sem jih našla v literaturi, in raziskati, kakšne so razlike v komunikaciji bančnih delavcev s strankami in obratno, glede na generacijo, ki ji stranka pripada. Zanimalo me je, ali lahko z upoštevanjem določenih generacijskih značilnosti vplivamo na učinkovitost in uspešnost komuniciranja s stranko.

Intervju sem opravila z dvema sodelavkama, ki sta pripadnici generacije X, obe sta enake starosti in z istim delovnim stažem v banki ter sta ves delovni čas v stiku s strankami ter delata na področju poslovanja s fizičnimi osebami.

Ugotovila sem, da splošni opisi značilnosti komuniciranja posameznih generacij, ki sem jih našla v literaturi deloma veljajo tudi za stranke naše banke. Predpostavljam, da je to zato, ker gre v banki za poslovno komuniciranje, ki zaradi svoje vsebine zahteva določena pravila tudi pri komuniciranju. Tako se je namreč predpostavka o tem, da je izbira komunikacijske poti do stranke odvisna od generacije stranke, izkazala za nepotrjeno. Obe sodelavki sta namreč v svojih odgovorih navedli, da je izbira komunikacijske poti odvisna predvsem od vsebine sporočila, ki ga želimo stranki posredovati. V banki se namreč uporablja različna orodja komunikacijskega spleta v odvisnosti od cilja, ki ga želi banka doseči.

Izkazalo pa se je, da generacijske razlike vplivajo na izbiro načina komunikacije strank z bančnimi delavci. Tako se je za stranke generacije veteranov in otrok blaginje izkazalo, da najraje izberejo osebno komunikacijo tako z osebnim stikom v banki kakor tudi preko telefona. Mlajše generacije, kamor uvrščamo generaciji X in Y, pa pogosteje izbirajo neosebne komunikacijske poti, kamor spadajo elektronska pošta, elektronsko in telefonsko bančništvo.

Ob upoštevanju vseh predvidenih omejitev sem na podlagi raziskave sestavila tudi nekaj priporočil za komuniciranje s strankami posamezne generacije in s tem pokazala, da nam poznavanje in upoštevanje določenih generacijskih značilnosti lahko pomaga pri izboljšanju učinkovitosti poslovne komunikacije.

LITERATURA

- Babyboomercaretaker.com. 2011. *Age Group of Generation Z*.
[Http://www.babyboomercaretaker.com/baby-boomer/generation-z/Generation-Z-Characteristics.html](http://www.babyboomercaretaker.com/baby-boomer/generation-z/Generation-Z-Characteristics.html) (6.1.2012).
- Berlogar Janko.1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blažič, Marjan. 2002. *Razsežnosti komunikacije*. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Brečko, Daniela. 1998. *Kako se odrasli spreminjamo*. Radovljica. Didakta.
- Brečko, Daniela. 2005. Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM* 3 (10) 48–55
- Brečko, Danijela. 2008. Medgeneracijsko komuniciranje. *HRM* 6 (23): 48–5
- Draškovič, Urška. 2010. Medgeneracijska komunikacija. *HRM* 8 (37): 16–19
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje: Skripta*. Kranj:Moderna organizacija.
- Fiske, John in John Hartley. 1980. *Reading Television*. London: Methuen.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Hammil, Greg. 2005. *Mixing and Managing Four Generations of Employees*.
[Http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm](http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm) (1.5.2012).
- Jelovac, Dejan in Mateja Rek. 2010. *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
- Kavčič Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kokalj, Marjeta. 1996. *Konflikti*. [Http://www.dijaski.net/get/psi_ref_konflikt_01.pdf](http://www.dijaski.net/get/psi_ref_konflikt_01.pdf) (30.4.2012)
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba
- Kotler, Philip.1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

- Kupperschmidt, Betty R. 2000. Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *Health care manager* (19): 65–76.
- Lancaster, Lynne C. 2004. *When Generations Collide: How to solve the Generational Puzzle at Work*. [Http://www.healthy.arkansas.gov/programsServices/healthStatistics/CancerRegistry/documents/Presentations/2008/Annual/generations.pdf](http://www.healthy.arkansas.gov/programsServices/healthStatistics/CancerRegistry/documents/Presentations/2008/Annual/generations.pdf) (06.01.2012)
- Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Malhotra, Naresh K., in David F. Birks. 2007. *Marketing Research: An Applied Approach*. New York: Prentice Hall.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Mihaljčič, Zlatko. 2009. *Delo s strankami*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1997. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Nova KBM d.d.. 2011. *Letno poročilo za l. 2011*. [Http://www.nkbm.si/investitorji](http://www.nkbm.si/investitorji) (30.4.2012).
- Novak, Marjeta. 2007. Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 5 (19): 30-34.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wikipedija. B. l. *Karel Mannheim*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_generations](http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_generations) (30.4.2012).
- Zemke, Ron, Claire Raines in Bob Filipczak. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: American management Association.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju

Priloga 2: Intervju z osebo A

Priloga 3: Intervju z osebo B

Vprašanja za intervju

1. Kako pogosto ste v stiku s strankami? Koliko časa že opravljate to delo?
2. Kako bi vi razvrstili svoje stranke glede na generacije?
3. Katere generacije najpogosteje obiskujejo banko? Katere najmanj?
4. Katere načine oz. vrste komuniciranja s stranko uporabljate?
5. Od česa je odvisna izbira vrste komuniciranja?
6. Katere so glavne razlike v komunikaciji z različnimi generacijami?
7. S katero generacijo najbolj komunicirate? Zakaj?
8. Katera komunikacijska pot je najuspešnejša, kadar tržite nove produkte? Ali se uspešnost trženja po posamezni komunikacijski poti kaj razlikuje od tega, katere generacije je stranka?
9. Katera generacija se najpogosteje odloči za novosti, ki jim jih predstavite?
10. Katera generacija največ uporablja elektronsko bančništvo?
11. Katera generacija se po vašem mnenju najbolj zadolžuje? Mogoče veste, za kateri namen se največ zadolžujejo?
12. Katera generacija se v največji meri odzove na organizirano nagradno igro?
13. Ali v pogovoru s stranko kdaj uporabite šalo? Če da – potem v pogovoru s stranko katere generacije?
14. Kateri generaciji največ pomeni zagotovitev zasebnosti pri razgovoru?
15. Katera stranka je najbolj dojemljiva za vaše svetovanje glede bančnih poslov?
16. Katera generacija strank je najbolj potrpežljiva, če je potrebo čakati v vrsti?
17. Ali prihaja kdaj do konfliktov s strankami? Kako pogosto? Bi lahko rekli, da je katera generacija bolj konfliktna ?
18. Če delimo stranke na generacije veteranov (starost nad 70 let), otrok blaginje (53–69), generacijo X (33–52), generacijo Y (13–32) in generacijo Z (otroci do 13) – katere nasvete bi dali sodelavcu za komuniciranje s posamezno generacijo?
19. Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen pristop h komunikaciji z vsemi generacijami?

Intervju z osebo A

1. **Kako pogosto ste v stiku s strankami? Koliko časa že opravljate to delo?** S strankami delam in sem z njimi v stiku vsak dan. To delo opravljam že 27 let.
2. **Kako bi vi razvrstili svoje stranke glede na generacije?** Naše stranke so vseh starosti : od mladih naprej, to je od 10 let starosti, ko pridejo v banko še s starši, pa dijaki, študentje, zaposleni in upokojenci.
3. **Katere generacije najpogosteje obiskujejo banko?** Najpogosteje obiskujejo banko upokojenci, najmanj pa mladi.

Kako ocenjujete starost teh mladih? To so mladi v starosti od 16 pa do 30 let.

4. **Katere načine oz. vrste komuniciranja s stranko uporabljate?** Največ je osebnega stika v banki. Uporabljamo tudi elektronsko komunikacijo preko elektronske pošte in pogosto tudi telefonsko komunikacijo.
5. **Od česa je odvisna izbira vrste komunikacije s stranko?** Predvsem je to pogojeno s tem kaj želimo s komunikacijo doseči. Če želimo stranko le obvestiti o nečem, ji v tem primeru pišemo ali pošljemo elektronsko obvestilo. Kadar pa gre za svetovanje glede raznih poslov pa stranko raje pokličemo, se z njo pogovorimo po telefonu ali se dogovorimo za njen obisk v banki.
6. **Kaj se vam zdi, kako posamezna generacija najraje komunicira?** V največji meri je to odvisno od samih strank. Opažam pa, da upokojenci najraje pridejo v banko in se osebno pogovorijo ali nas pokličejo po telefonu. Mlajši pa vedno več komunicirajo po elektronski pošti, z uporabo SMS-sporočil. Mlajši so bolj dovzetni za novosti.
7. **S katero generacijo najbolje komunicirate?** Najbolje se komunicira z generacijo zaposlenih, nekje od 30 do 50 let. **Zakaj?** Bolj so dovzetni za novosti in tudi hitro dojemajo predstavljeno vsebino. Starejšim pa malo težje razložiš stvari, rabiš več časa in bolj moraš povedati s svojimi besedami, da razumejo.
8. **Katera komunikacijska pot prinese največ rezultatov, kadar tržite nove produkte če upoštevate generacijo stranke?** Pri nas je najboljši osebni stik in pogovor s stranko. To velja za vse generacije. Če je stranka v banki, takrat se da največ tržiti. Druga najboljša komunikacija je po telefonu. Pri mlajših je za komunikacijo po telefonu pomembno, kje stranko dobiš. Lahko se zgodi, da nima časa, včasih so že takoj nezadovoljne, da jih motimo po telefonu, ker se jim zdi, da jim posegaš v zasebnost, v čas, ki ga želijo imeti zase. Starejši si kar vzamejo čas za pogovor, radi celo pokomentirajo še kaj zraven.
9. **Kaj pa velja za komuniciranje po elektronski pošti?** Da, mlajši in zaposleni tja do 50 let komunicirajo z nami preko elektronske pošte. Starejši bolj redko. Predvsem mlajši pa pri tem želijo našo hitro odzivnost, kar pomeni, da v istem dnevu dobijo od nas odgovor.

Priloga 2

10. **Katera generacija se najpogosteje odloči za novosti, ki jim jih predstavite?** Predvsem so to zaposleni tam od 30–50 let. Ti so aktivni in imajo dohodke, kar je pogoj za uporabo določenih bančnih produktov, kot so krediti in depoziti.
11. **Katera generacija največ uporablja elektronsko bančništvo?** Največ jo uporabljajo zaposleni tam od 30 do 60 let, med njimi so torej že tudi mlajši upokojenci.
12. **Katera generacija se po vašem mnenju najbolj zadolžuje?** Generacijsko je to bolj težko opredeliti. Vse je odvisno od posameznika in njegove finančne situacije.
13. **Mogoče veste, za kateri namen se največ zadolžujejo?** Upokojenci z nižjimi pokojninami potrebujejo sredstva za nakup nekega gospodinjskega aparata, ki se jim je iztrošil, mladi pa večinoma rešujejo stanovanjski problem ali opremljajo stanovanje. Eden od pogostih razlogov za najem kredita je tudi zamenjava avtomobila.
14. **Katera generacija se v največji meri odzove na organizirano nagradno igro?** Najbolj se odzove generacija srednjih let, ker so zaposleni in imajo več sredstev za razpolaganje ter imajo tudi več izdatkov predvsem za otroke. Običajno so to nagradne igre v zvezi s plačilnimi karticami in ti kartice tudi največ uporabljajo.
15. **Ali v pogovoru s stranko kdaj uporabite šalo?** To je odvisno od tega, kakšno stranko imaš pred sabo.
16. **Se vam zdi, da je uporaba šale povezana tudi s tem, katere generacije je stranka?** Mogoče se lažje pošališ z starejšimi oziroma že oni pričnejo pogovor s tem, da situacijo obrnejo na šalo. Srednjih let je pa manj takih, da se pošalijo.
17. **Kateri generaciji največ pomeni zagotovitev zasebnosti pri razgovoru?** Po generacijah je to težko opredeliti. Po mojih izkušnjah je to odvisno od posameznika in situacije. Tako je lahko mlad ali star, vendar za določene posle, kot so npr. večji dvigi ali reševanje blokad na računih zahteva zasebnost, kar mu tudi omogočimo.
18. **Katera generacija strank je najbolj potrpežljiva, če je potrebo čakati v vrsti?** Najbolj potrpežljivi so tisti, ki tudi fizično zmorejo čakati v vrsti. To bi bili srednja generacija in mlajši.
19. **Ali kdaj prihaja do konfliktov s strankami?** Konflikti s strankami? Običajno so to bolj kot konflikti kakšne reklamacije. Najpogosteje je vzrok nedelovanje bankomata pred banko. Bankomat ne izplača gotovine ali zadrži kartico, ne odčita položnice in podobno.
20. **Ali se kaj razlikuje reakcija strank na take reklamacije glede na to katere generacije je stranka?** Da, je razlika, gotovo. Starejši so bolj nezaupljivi do nove tehnike, bolj jih skrbi za kartico in za denar, vendar zaupajo, da bomo mi rešili nastalo situacijo. Mlajši to sicer sprejmejo bolj kot tehnično napako, vendar želijo povračilo za morebitno nastalo škodo.
21. **Kako pa se posamezne generacije odzivajo na sporočila prejeta po pošti?** Odziv je največji pri obvestilih o spremembi stroškov banke, in sicer je odziv največji med upokojenci, ki pridejo v banko preverit, kaj to pomeni. Sledi jim delovna generacija, ki pa

mogoče večkrat preveri kar po telefonu. Mladi pa, če jih kaj zanima, poiščejo tudi po spletu, prej kot bi vprašali v banki.

22. **Če delimo stranke na generacije veteranov (starost nad 70 let), otrok blaginje (53–69) , generacijo X (33–52), generacijo Y (13–32) in generacijo Z (otroci do 13) – Katere nasvete bi dali sodelavcu za komuniciranje s posamezno generacijo?** Pomembno je, da si za vsako stranko vzameš čas in jo poslušаш. Res pa je, da si je za starejše potrebno vzeti več časa, jim bolj razložiti in povedati na njim razumljiv način, ne pa uporabljati le strokovna poimenovanja, ki so jim tuja. Raje vidijo, da jim uporabo npr. kartic ali bankomatov tudi pokažeš, zato je dobro, da jim tako pomoč tudi ponudiš. Mlajšim je nova tehnologija bližje in zadostuje že, da opišeš postopek uporabe.
23. **Kaj pa nasveti za komuniciranje z generacijo starih med 13 in 32 let?** Mlajši so bolj zadovoljni če kaj poveš v njihovem jeziku, se pravi slengu. S tem se jim lažje približaš.
24. **Kakšni so vaši nasveti za komuniciranje z generacijo od 33 do 52 let?** Glede na to da ta generacija hitro razume novosti, menim da je potrebno biti pri komunikaciji pozoren, da ne užalimo sogovornika s preobširno razlago.
25. **Kaj pa otroci tja do 13 let?** Pri majhnih je pomembno, da jih ogovoriš in jim nakloniš pozornost. To je pomembno tudi njihovim staršem. Kadar pa gre npr. za odpiranje računa za osnovnošolca, je pomembno, da mu razložiš kaj več o računu in o denarju, na kaj mora paziti ipd., saj teh zadev še ne poznajo prav dobro. Kar pa se tiče tehničnih stvari – glede uporabe kartic, bankomata – tukaj pa nimajo problemov.
26. **Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen pristop h komunikaciji z vsemi generacijami?** Idealen bi bil osebni stik. Za vse generacije. Vse drugo je bolj relativno. Starejši bodo osebnega stika najbolj veseli, manj veseli bodo telefona, najmanj pa elektronske pošte. Pri mlajših pa se to že nekoliko obrne.

Intervju z osebo B

1. **Kako pogosto ste v stiku s strankami? Koliko časa že opravljate to delo?** V stiku s strankami sem vsak dan, vseh osem ur. S strankami delam že 27 let, vseskozi na banki.
2. **Kako bi razvrstili vaše stranke glede na generacije? Katerih generacij stranke prihajajo k vam v banko?** V bistvu prihajajo v banko tako otroci, osnovnošolci, dijaki, študentje, zaposleni, brezposelni in upokojeanci in celo zelo stari. Imamo stranke tudi blizu 100 let.
3. **Katere generacije najpogosteje obiskujejo banko? Največ je upokojeencev. Katerih pa najmanj?** Najmanj je mladih, tako dijakov, študentov in tudi mlajših zaposlenih, lahko bi rekli, da jih je najmanj strank starih med 15 in 18 pa 30–35 let.
4. **Katere načine oz. vrste komuniciranja s stranko uporabljate?** Uporabljamo razne načine komunikacije. Največ je osebne komunikacije – pogovora s stranko. Uporabljamo tudi elektronsko komunikacijo preko elektronske pošte in pogosto tudi telefonsko komunikacijo.
5. **Od česa je odvisna izbira vrste komunikacije s stranko?** To je zelo različno. Kadar imamo kakšno novost, ki jo ponudimo, strankam pišemo in jih potem še pokličemo. Rešitve določenih reklamacij, ki so za stranko pomembne, sporočimo po telefonu. Običajno namreč reklamacije stranko vznemirijo in je najbolje, da so kar se da hitro rešene. Na primer ko prispe na bankomatu odvzeta kartica nazaj v poslovalnico, je stranka zadovoljna, če jo o tem takoj obvestimo, saj je zanjo to pomembno. Kadar nam stranka pošlje vprašanje po elektronski pošti, ji tudi mi tako odgovorimo.
6. **Kaj se vam zdi, katerih načinov komuniciranja z banko se posamezna generacija najraje poslužuje?** Mlajše generacije tam do 30 let se precej poslužujejo elektronskega komuniciranja. Predvsem se tega poslužujejo, ko so v tujini, naj bo zaradi izobraževanja, dela ali potovanja, velikokrat pa nam pošljejo tudi kakšno vprašanje oz. prosijo za pojasnilo v zvezi s kakšno zadevo. Starejši pa pridejo najrajši v banko na osebni pogovor, generacija mladih pa tja 40–50 let najraje komunicira telefonsko. Pokličejo, da preverijo informacije o določeni zadevi, in potem obiščejo banko, le če je to potrebno.
7. **S katero generacijo najbolje komunicirate?** Rekla bi, da tukaj ni razlik. Komuniciram enako dobro z vsemi generacijami. Kako dobro s kom komuniciram, je popolnoma odvisno od posameznika, ne od generacije, ki ji pripada.
8. **Katera komunikacijska pot prinese največ rezultatov, kadar tržite nove produkte, če upoštevate generacijo stranke?** Ne glede na generacijo, je najboljši pogovor na 4 oči. To vsekakor velja pri starejših nad 50 let, medtem ko pri mlajši generaciji lahko uporabimo tudi telefonsko komunikacijo in se kar dobro odzovejo nanjo.
9. **Katera generacija pa se največ odloči za novosti, ki jim jih predstavite?** Največ mlajši, tam med 25 in 35 leti. Sicer pa je precej povezano z vrsto posla. Na primer telefonsko bančništvo je najbolj zanimivo za mlade tam 20–25 let, medtem ko so

Priloga 3

varčevanja in krediti povezani s tem, da imaš osnovo za to, kar pomeni prihodke in zaposlitev, kar je običajno tam nekje nad 35 do 50 let.

10. **Kaj pa velja za komuniciranje po el. pošti ?** Da, mlajši in zaposleni tja do 50 let komunicirajo z nami preko el. pošte. Starejši bolj redko. Predvsem mlajši pa pri tem želijo našo hitro odzivnost, kar pomeni, da v istem dnevu dobijo od nas odgovor.
11. **Katera generacija največ uporablja elektronsko bančništvo?** Največ jo uporabljajo mladi, tam 20–50 let.
12. **Katera generacija se po vašem mnenju najbolj zadolžuje?** Mislim, da so to tisti, ki so stari med 25 in 45–50 let. To mislim, je povezano s tem, da je to obdobje, ko si mora posameznik največ ustvariti, urediti dom, ima otroke in z njimi povezane izdatke in se za te namene tudi zadolžuje. Mladi pa že tako niso kreditno sposobni in se že zato ne morejo zadolževati
13. **Katera generacija se v največji meri odzove na organizirano nagradno igro?** Najbolj se odzoveta generacija mladih in generacija starejših, že upokojenih. Mladi pridejo v banko zaradi varčevanj za male otroke in potem skupaj z otroki sodelujejo v igri. Starejši pa običajno več preberejo in se seznanijo z različnimi »akcijskimi« ponudbami banke.
14. **Ali v pogovoru s stranko kdaj uporabite šalo?** Da, vendar je to odvisno od tega kakšno stranko imaš pred sabo.
15. **Se vam zdi, da je uporaba šale povezana tudi s tem, katere generacije je stranka?** Po mojih izkušnjah je to odvisno le od tipa človeka in ne od njegove starosti.
16. **Kateri generaciji največ pomeni zagotovitev zasebnosti pri razgovoru?** Ne opazim posebnih odstopanj pri tem med generacijami. Mogoče je malenkost bolj občutljiva na to generacija starejših nad 60, 70 let, saj se zgodi, da slabše slišijo in potem jim diskretno težje odgovoriš na bančnem okencu in je bolje, da jih povabiš v nek prostor, kjer lahko glasneje govoriš.
17. **Katera generacija strank je najbolj potrpežljiva, če je potrebo čakati v vrsti?** Mogoče me s potrpežljivostjo večkrat presenetijo starejši od 45 let kot pa mlajši. Ni pa pravila, saj je odvisno veliko od tega, koliko časa ima stranka, ki se ji zgodi to, da naleti na čakanje.
18. **Ali prihaja kdaj do konfliktov s strankami?** Da, tudi prihaja. Predvsem ko se zgodi kakšna nedoslednost na strani banke ali ko stranka nečesa ne razume.
19. **Ali se kaj razlikuje reakcija strank na take reklamacije glede na to, katere generacije je stranka?** Da. Mlajše generacije so manj potrpežljive, nekako manj sprejmejo nastale napake ali nedelovanja oz. pomanjkljivosti v posameznih bančnih poslih. Običajno pri njih ne zadostuje samo pojasnilo bančnega delavca, potrebno je povračilo za utrpelo škodo, ki jim je zato nastala (včasih je to le pisno pojasnilo banke).
20. **Kako pa se posamezne generacije odzivajo na sporočila prejeta po pošti?** Starejši velikokrat pridejo v banko ali vsaj po telefonu preverijo vsebino pisnih sporočil, vprašajo

za kakšno pojasnilo. Stranke tja do 50 let pa bolj redko preverjajo pri nas glede napisanih obvestil.

21. **Če delimo stranke na generacije veteranov (starost nad 70 let), otrok blaginje (53–69) , generacijo X (33–52), generacijo Y (13–32) in generacijo Z (otroci do 13) – Katere nasvete bi dali sodelavcu za komuniciranje s posamezno generacijo? Z generacijo veteranov bi predvsem priporočila, naj bo pozoren, ali stranka razume, kar mu govori, in si vzame čas za dodatna pojasnila stranki. Dobro je, da mu razloži na primeru in predloži konkretne izračune.**

Prav pri generaciji otrok blaginje opazim precej razlik med posamezniki, saj nekateri zelo poznajo bančne posle, nekaterim pa je to manj poznano. Po mojem je to odvisno predvsem od tega, v kakšnem okolju so delali oz. delajo in živijo.

Za generacijo X je dobro, da jim postavljaš čim več vprašanj in na ta način dobiš od več informacij o njih samih, o njihovih željah in jim lahko ponudiš še kaj primernega zanje. Mogoče kaj, kar jim olajša denarno poslovanje, prihrani čas.

Pri mladih (generacija Y) je potrebno, da jih posebej opozoriš na nevarnosti in pasti, ki jih prinaša uporaba plačilnih kartic. Mladi so precej naivni ali premalo izkušeni, da bi predvideli pasti, ki jih prinaša sodoben način plačevanja.

22. **Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen pristop h komunikaciji z vsemi generacijami?** Pomembno je, da si prijazen, da že z mimiko obraza pokažeš stranki, da je dobrodošla. Potrebno je, da si vljuden in pozoren do njih ter da si tudi za vsako stranko vzameš čas in jo poslušаш. Mislim, da v današnjem času vedno več pomeni topel odnos do človeka.