



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

MAGISTARSKI RAD

Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

Istraživanja i projektovanja za privredu, br. 19 (2008), Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu

RASTUĆI ZNAČAJ INTERNE KOMUNIKACIJE ZA POSLOVNI USPEH KOMPANIJA

THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION IN BUSINESS SUCCESS

mr Xxxxx Xxxxxx
Univerzitet Singidunum

Sadržaj: *Komunikacija ima važnu ulogu u poslovanju, koja uključuje različite odnose među ljudima i organizacijama koje ljudi stvaraju. Da bismo kupovali ili prodavali robu ili usluge potrebno je da komuniciranjem stupamo u različite odnose sa drugima. Isto tako, da bi organizacije efikasno funkcionisale, potrebno je da postoje razvijeni kanali interne komunikacije. Dobra interna komunikacija sve više postaje značajan izvor komparativne prednosti kompanija.*

Ključne reči rada: *poslovna komunikacija, interna komunikacija, eksterna komunikacija, interni marketing*

Abstract: *Communication has a very important role in business, which includes different kinds of relationships among people and organizations people make. In order to buy or sell goods or services, we have to communicate with others. Also, internal communication is crucial for efficient work in any organization, and it is becoming a source of competitive advantage.*

Paper key words: *business communication, internal communication, external communication, internal marketing*

1. UVOD: STRATEGIJSKI ZNAČAJ PROCESA KOMUNICIRANJA U POSLOVANJU

Bez komuniciranja bilo bi teško – ako ne i nemoguće – voditi bilo koji posao. U stvari, komunikacija se dešava stalno, na svim nivoima i u svim oblicima poslovanja. To je zato što svi ljudi moraju da komuniciraju da bi postigli bilo kakav međusobni odnos. Zapravo, komunikacija nas čini ovim što jesmo, pošto je ona osnova stvaranja kulture.

Bez obzira na to koliko je komunikacija jedna bazična i univerzalna pojava, kao što su nam potrebne određene veštine i znanja za određene poslove, isto tako i komunikacija treba da se prilagodi određenim poslovnim situacijama da bi bila što uspešnija. Korišćenje samo naših urođenih komunikativnih sposobnosti je često nedovoljno za uspešnu poslovnu komunikaciju. Iako je jezik važna komponenta komunikacije, ona se ne svodi samo na razumevanje i korišćenje jezika. Komunikacija je mnogo širi pojam od jezika – uključuje prenošenje ideja i razumevanje ideja druge osobe, a istraživanja pokazuju da se manje od 20% komunikacije prenosi verbalno.

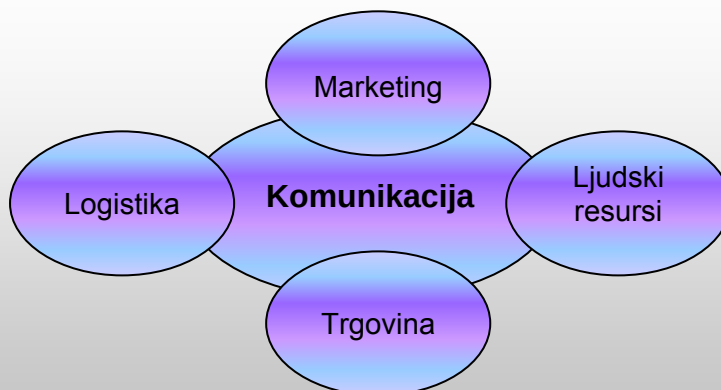
Danas je obim ljudskog komuniciranja doveden do neslučenih razmera. Moderne telekomunikacije nam nude pristup bilo kojoj tački sveta u realnom vremenu. Dok su u prošlosti nesporazumi uglavnom ostajali u lokalnim okvirima, u današnjem globalnom selu poruka odmah dopire do svih uglova sveta, tako da su posledice nesporazuma i loše komunikacije mnogo veće danas nego ranije.

Koji je značaj komuniciranja u današnjem poslovanju? Komuniciranje ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava i poslovne odnose. Kao što dobra i uspešna komunikacija može povećati profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti. Ne smemo o zaboraviti da sve počinje ispunjavanjem

potreba i želja ciljnog tržišta, a ne samo prodajom naših proizvoda. Zato, sve počinje procesom komunikacije.

Komunikacija je osnova u mnogim područjima poslovanja, kao što su marketing i prodaja, logistika i upravljanje ljudskim resursima, što se može prikazati ilustracijom (slika 1).

Slika 1. Centralna uloga komunikacije u poslovanju



Izvor: Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" *Freiburg Working Papers*, No. 13, p. 4

Ako ne možemo pravilno preneti poruku ciljnom tržištu, onda će i najbolji proizvod ostati neprodat, i najbolja ideja neprimеćena. Uspešna komunikacija je osnova svake poslovne transakcije i uspešnih poslovnih odnosa, ne samo u lokalnom okruženju, već i na globalnom nivou. Takođe, nijedan lanac snabdevanja neće dobro funkcionisati bez odgovarajuće komunikacije. Proizvođač mora da saopšti svoje potrebe dobavljačima da bi se potrebni delovi mogli dopremiti u pravo vreme na pravo mesto. Kašnjenje nabavke ili suviše poslatih nepotrebnih delova dovode do povećanih troškova. Ključ uspeha moderne logistike je upravo integrisani i usklađeni sistem kroz d obru komunikaciju. Isto tako, komunikacija je važna i kod razvoja unutrašnjih odnosa u preduzeću. I najbolje namere su beskorisne ako se ne komuniciraju na pravi način.

2. POJAM I UPRAVLJANJE INTERNOM KOMUNIKACIJOM

Poslovna komunikacija se uglavnom odvija na ova tri nivoa:

- Unutar poslovne organizacije
- Sa potrošačima
- Između organizacija

Kombinujući stakeholder i marketing koncepte, kompanije se usredsređuju na marketing odnosa sa glavnim interesnim grupama od kojih zavisi uspeh ili neuspeh kompanije. Upravljanje marketingom odnosa se zasniva na komunikaciji sa zaposlenima, dobavljačima, partnerima iz kanala distribucije, medijima, akcionarima, vladom i lokalnim organizacijama i potrošačima. Osnova uspešnog upravljanja marketingom odnosa je poverenje i saradnja.

Dakle, ne govorimo samo o prenošenju ideja o proizvodu i uveravanju potrošača o njegovom kvalitetu, već o dvosmernom procesu, odnosno dijalogu između kompanije i njenih interesnih grupa kojim se razvija dugotrajan odnos i poverenje. Uspešna komunikacija je naročito važna u međunarodnom marketingu zbog geografske i psihološke udaljenosti između kompanije i njenih posrednika i krajnjih potrošača.

Interna i eksterna dimenzija poslovne komunikacije

Eksternom komunikacijom smatra se dvosmerno komuniciranje sa ljudima izvan kompanije, odnosno sa potrošačima, investitorima, konkurentima, medijima, vladinim službama itd. Ono se obično obavlja na formalan način.

Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim nivoima. Potreba za uspešnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onima koje se bave proizvodnjom. Istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između uspešne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji. Interna komunikacija je bitna da bi se izbegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala je jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije.

Ne smemo zaboraviti da je interna komunikacija takođe u službi komunikacije sa potrošačima i drugim interesnim grupama izvan kompanije. Kompanija može uspešno komunicirati sa okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije.

Glavni ciljevi interne komunikacije su:

- Prenošnje instrukcija ili zahteva duž linije komandovanja, na primer od direktora marketinga preko direktora prodaje do prodajnog osoblja.
- Informisanje osoblja o novoj politici kompanije, sporazumima, razvoju, procesima itd.
- Traženje informacija od zaposlenih u kompaniji koje će pomoći pri donošenju odluka ili pri dobijanju *feedback*-a u analizi situacije.
- Ohrabrivanje ili uveravanje zaposlenih u određene činjenice ili motivisanje zaposlenih da rade kao pojedinci ili deo tima.
- Slanje dokaza, odgovora i informacija prema gore linijom upravljanja.
- Prenošnje predloga i ideja duž linije upravljanja.

Mnogi teoretičari [2], [4] su govorili o važnosti komunikacije unutar kompanija i primeni programa internog marketinga. **Interni marketing** treba da bude dvosmerna komunikacija između zaposlenih i menadžmenta. Glavni cilj internog marketinga je ostvarivanje poverenja i saradnje između menadžmenta i zaposlenih.

3. VRSTE I SREDSTVA POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Vrste poslovne komunikacije. Postoji nekoliko vrsta poslovne komunikacije, ali uglavnom u kompanijama susrećemo njihovu kombinaciju.

- **Formalna.** Komunikacija se odvija putem službenih kanala, npr. pismenim memorandumom generalnog direktora koji je upućen višim menadžerima kojim ih poziva na sastanak.
- **Neformalna.** Informacije se prenose uglavnom usmeno među zainteresovanim kolegama, a koje su primili iz raznih izvora. U malim organizacijama komunikacija će uglavnom biti

neformalna, za razliku od velikih kompanija gde komunikacija postaje formalna jer zaposleni dolaze u dodir samo sa kolegama iz najbližeg okruženja.

- **Dijagonalna.** Ovde nema očigledne linije autoriteta, menadžer srednjeg nivoa ovim putem može tražiti da se nešto uradi.
- **Vertikalna.** Glavni kanal za prenošenje naredbi od onih koji donose odluke do onih koji ih izvršavaju.
- **Horizontalna.** Informacije se prenose među zaposlenima na istom nivou hijerarhije.
- **Verbalna.** Uključuje govor sa drugom osobom preko telefona, licem u lice itd. u diskusiji, razgovoru, intervjuu, prezentaciji...
- **Neverbalna.** Ovde nema govornog jezika, već kontakt očima, govor tela, znakovi itd.
- **Vizuelna.** Informacije su prikazane na različite načine – oglasi, plakati itd.
- **Pisana.** Poruka je napisana i šalje se faksom, e-mailom, pismom itd.

Sredstva poslovne komunikacije. Postoje različiti metodi interne komunikacije, a to su: oglasne table, dnevni izveštaji, faks, pišma, telefon, memorandum, komunikacija putem kompjutera, razgovori, izveštaji itd.

Iako se veruje da su lični kontakt i verbalno komuniciranje najefikasniji, u međunarodnom poslovnom svetu pisani oblici komuniciranja su još uvek veoma popularni zbog nedogovarajućeg tehničkog napretka u mnogim zemljama. Najčešća sredstva poslovne komunikacije su telefon, faks, sastanci i elektronska pošta. Od sredine 1990-ih godina došlo je do velike promene u korišćenju sredstava interne komunikacije u korist elektronskih medija. U isto vreme količina informacija koje se prenose unutar kompanija se dramatično povećala. Došlo je do potrebe strategijskog pristupa internoj komunikaciji. Intraneti, tj. unutrašnje mreže su postale glavno sredstvo komunikacije između menadžera i zaposlenih. Da bi ohrabrio upotrebu unutrašnjih mreža, Ford je čak ponudio zaposlenima besplatne kompjutere, i 90% ih je prihvatilo [1].

Svrha raznih sistema komuniciranja unutar kompanije može biti informisanje, motivisanje ili upravljanje zaposlenima uopšte. Svaki sistem ima prednosti i mane, što zavisi od ciljeva kompanije i korporativne kulture. Zaposleni dolaze do informacija preko unutrašnjih i spoljnih izvora. U unutrašnje izvore spadaju nadređeni, radnički saveti, kolege, akcionari, unutrašnje publikacije, rukovodioci ili druga odeljenja, a u spoljne izvore kupci, dobavljači, konkurenti, mediji ili spoljne publikacije.

Uglavnom govorimo o tri različite kategorije sistema komuniciranja [5]:

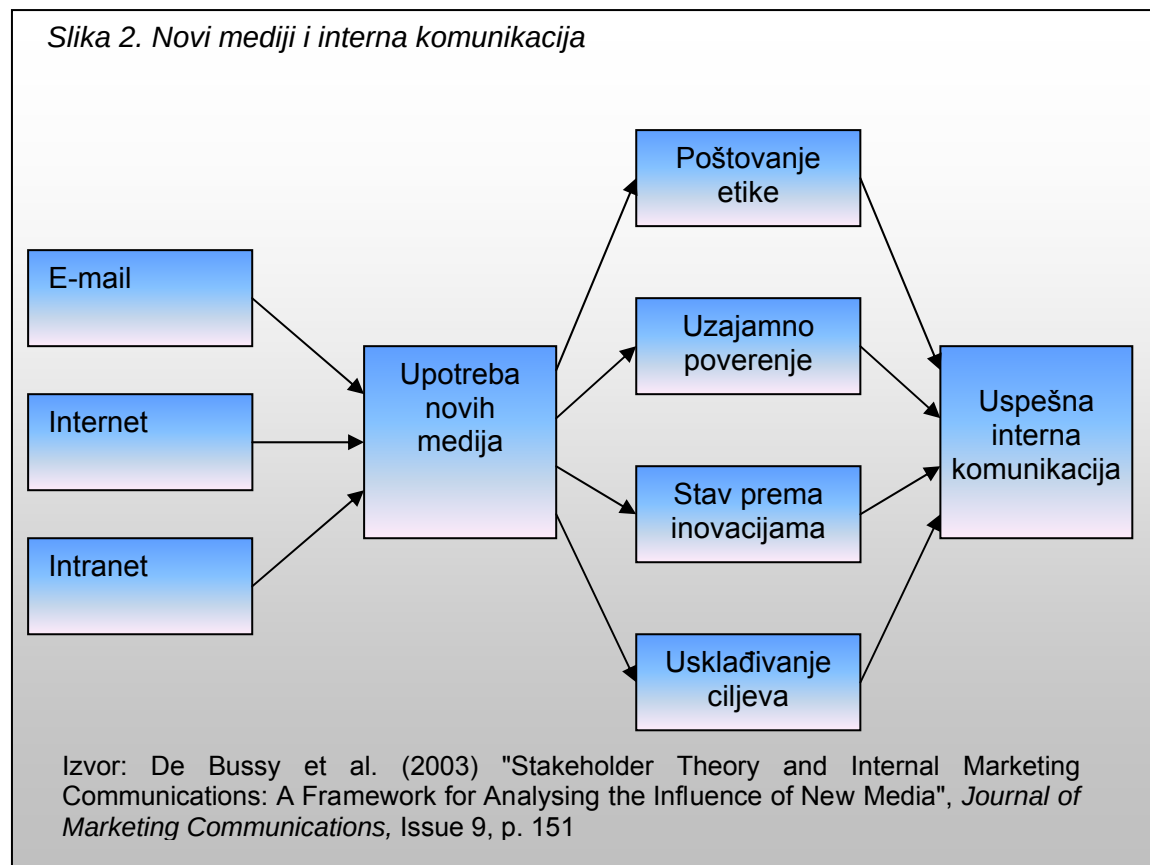
- Lična komunikacija (dijalozi, sastanci, radionice)
- Pisani i štampani mediji komunikacije (interne novine, oglasne table, pamfleti)
- Elektronska komunikacija (e-mail, telefon, poslovna televizija, internet, intranet). Istraživanja pokazuju da se preko 75% sve poslovne komunikacije danas odvija putem elektronskih medija. Jedan od razloga za njihovu sve veću popularnost je taj što su ovi mediji interaktivni, odnosno omogućavaju dvosmernu komunikaciju.

Nova tehnologija je omogućila pristup ogromnoj količini podataka i novim načinima individualnog učenja. Poslednjih godina se sve više koriste novi načini komuniciranja, kao što su *online* komunikacija, *online* obuka i videokonferencije, u odnosu na tradicionalne sastanke i tradicionalni način obučavanja. Nove tehnologije olakšavaju dvosmernu, tj. dijalošku komunikaciju sa zaposlenima.

U poslednje vreme intranet postaje vrlo popularan način interne komunikacije. To je unutrašnja kompjuterska mreža koja dozvoljava zaposlenima, klijentima i strateškim partnerima da koriste baze podataka, prezentacije, razne izvore obuke, baze ljudskih resursa itd. Prednosti intraneta su ušteda u vremenu zbog virtuelnih sastanaka, bolja organizacija procesa zbog stalne povezanosti svih učesnika i stalni pristup podacima za sve zaposlene.

Drugi medij interne komunikacije koji postaje sve značajniji je tzv. poslovna televizija (engl. business TV), a to je interna TV stanica. Sve veći broj kompanija je koristi za informisanje zaposlenih. Dosta je skupa ali štedi vreme, ne prikazuje nepotrebne sadržaje i poboljšava motivaciju zaposlenih.

De Bussy et al. [1] su proučavali upotrebu novih medija (internet, intranet i e-mail) na slučajno odabranom uzorku od 2 000 australijskih kompanija, i dokazali da ona pozitivno deluje na uzajamno poverenje unutar organizacije, na percepciju poštovanja etike, pozitivan stav ka inovacijama i na usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije, a svi ti elementi zajedno utiču na poboljšanje komunikacije unutar kompanije, što je prikazano na sl.2. Od ova tri medija najuticajniji je intranet.

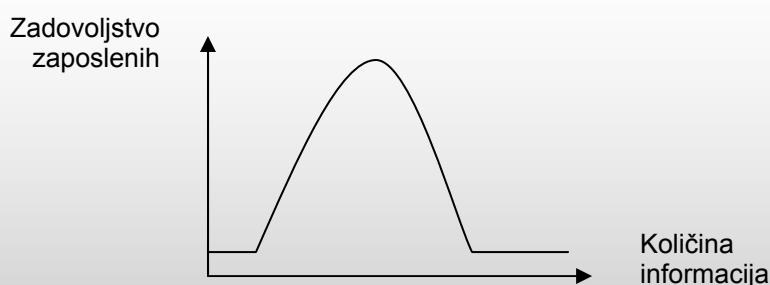


4. PROBLEMI INTERNE KOMUNIKACIJE

Postoje dva suprotna ekstrema koji se javljaju kao neki od problema interne komunikacije. To su *manjak informacija* i *previše informacija*.

Na slici 3 možemo videti da se optimum nalazi negde između premalo i previše informacija. Zaposleni će biti nezadovoljni ako nemaju dovoljno potrebnih informacija koje su važne za efikasno obavljanje posla. Ali isto tako, suviše nepotrebnih informacija dovodi do zbunjenosti i smanjenja motivacije, te zaposleni postaju nezadovoljni poslom. Nasuprot tome, optimalna količina informacija dovodi do maksimalnog zadovoljstva zaposlenih. Ne samo da zadovoljan radnik radi više i bolje, nego dobra komunikacija štedi vreme koje se može iskoristiti za posao koji radnik obavlja na svom radnom mestu, i sve to vodi ka povećanoj produktivnosti.[5]

Slika 3. Odnos između zadovoljstva zaposlenih i količine informacija



Izvor: Kohtes&Klewes (1999), *Kompetenz 2: Informieren, Motivieren, Fuehren. Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation*. 29. Oct. 2002, p. 12, prema: Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication Increases Productivity", Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers, Issue 7*, p. 3

Jedan od primera loše interne komunikacije je činjenica da mnoge kompanije ne uspeju da povežu strategiju robne marke sa internom komunikacijom. Osobe izvan kompanije su tradicionalno ciljna grupa za sve poruke o brendu kompanije. Za razliku od njih, zaposleni dobijaju osećaj svrhe i lojalnosti kroz *interni branding*. Osećaj pripadnosti kompaniji je veoma važan jer smanjuje odlazak radnika iz kompanije. Odlazak obučenih radnika iz kompanije i zapošljavanje novih je veoma skupo, a ti troškovi takođe utiču na produktivnost kompanije.

Povezan sa nedostatkom komunikacije unutar kompanije je i drugi primer, prikazan na slici 4. Radi se o tzv. kulturi sastanaka (engl. "meeting culture"). Govornik želi da predstavi važne informacije ali jednostavno ne može da dopre do slušalaca. Problem između govornika i ostalih na slici je nepostojanje zajedničke osnove za komuniciranje. Govornik i slušaoci su različitih veličina, što može da predstavlja njihove različite hijerarhijske pozicije. Osim toga, govornik stoji ispred slušalaca, dok oni sede za stolom. Slušaoci ne gledaju u govornika niti obraćaju pažnju na ono što on govori. Pošto je govornik okružen "oblacima" koji mu zaklanjaju vidik, on/ona ne može da sagleda problem jer je predaleko.

Slika 4. Neodgovarajuća komunikacija na sastancima



Izvor: Kohtes&Klewes (1999), *Kompetenz 2: Informieren, Motivieren, Fuehren. Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation*. 29. Oct. 2002, p.11, prema: Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication Increases Productivity", Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers*, Issue 7, p. 5

Posledice takve kulture ponašanja na sastancima su dalekosežne. Sastanci, kao što je to slučaj sa komunikacijom uopšte, troše vreme i novac, ali ako ne dovode do rezultata ili odluka, onda postaju još skuplji. Osim toga, postoje i indirektne posledice loše komunikacije na sastancima, a to su frustracija i smanjena motivacija radnika. To onda vodi do smanjenog zadovoljstva zaposlenih, što može uticati na smanjenje zadovoljstva kupaca i dovesti do pada prodaje.

Kao što je pomenuto, jedan od razloga za probleme u komunikaciji može biti i suviše ne potrebnih informacija, do čega je doveo rapidan napredak tehnologije. Danas zaposleni često dobijaju ogromne količine informacija sa kojima ne mogu da se izbore. Osim toga, danas zaposleni moraju da rade sa mnogo većim količinama podataka nego pre nekoliko decenija zbog toga što se poslovno okruženje stalno menja i kompanije se stalno trude da budu konkurentne.

Komunikacija u kompanijama varira od njenog potpunog odsustva (tzv. "mushroom management") do prekomernih informacija. Oba ekstremna problema u komunikaciji dovode do smanjene produktivnosti. Tipičan problem vezan za komunikaciju u kompaniji je tzv. "mentalitet silosa" gde sva odeljenja rade za sebe ne vodeći računa o tome šta se dešava u drugim odeljenjima. Osim toga, kao problemi interne komunikacije se navode i *nejasni korporativni ciljevi* i *nedostatak detaljnog opisa radnih mesta i sistema nagrađivanja*.

Naravno, uticaj komunikacije na produktivnost će zavisiti od posla koji se obavlja i korisnosti primljenih informacija. Zbog toga dolazi do situacija da reorganizacija komunikacije u kompaniji može imati pozitivne rezultate u nekim delovima kompanije, dok u drugim može dovesti do smanjenja produktivnosti.

5. ORGANIZACIONE PRETPOSTAVKE USPEŠNE INTERNE KOMUNIKACIJE

Organizaciona struktura mora biti prilagođena strategiji, inače ne može dobro da funkcioniše. Pri dizajnu organizacije osim strategije moraju se uzeti u obzir različite varijable tog specifičnog sistema u jednom određenom vremenu, a to su veličina kompanije, raspoloživa tehnologija i okruženje u kojem se posluje. U sve složenijem multinacionalnom kontekstu i ove varijable postaju sve složenije. Pošto su transnacionalne kompanije prisutne na više geografskih područja, do još veće složenosti dovodi geografska udaljenost, različite vremenske zone, jezici, stavovi i poslovna praksa.

Novo doba je nužno dovelo do stvaranja ogromnih korporacija, i da bi one uspešno funkcionisale moralo je doći do promene u njihovoj unutrašnjoj komunikaciji. Nije moglo da se nastavi jednostavno da se radi "isto ali više nego ranije", već je komunikacija trebalo da se prilagodi potrebama nove poslovne organizacije. Početkom prošlog veka vladao je mit Henrija Forda i njegove teorije da postoji jedno jedino i najbolje rešenje za slične probleme u različitim situacijama. Isto kao što je vremenom Fordova teorija izgubila na značaju, tako su nestajale i monolitne korporacije sa čvrstom hijerarhijskom organizacijom i je dinstvenim rešenjima organizacije interne komunikacije. Iz čvrsto integrisanih korporacija nastaju labavo povezane kompanije. One nisu potpuno nezavisne, već su povezane da bi iskoristile ekonomiju obima i neopipljivu aktivu poput imidža kompanije, i da bi iskoristile sinergiju povezanih poslova.

Jedan od problema koji se pojavljuju u ovoj reorganizaciji je "suviše informacija". Do njega dolazi zato što kompanije još uvek zadržavaju komunikaciju "prema dole" koja je razvijana tokom ranijeg perioda hijerarhijske organizacije. Umesto toga, sada je potrebna komunikacija i prema gore i prema dole, kao i komunikacija između kompanija.[6]

Svaka od ovih labavo povezanih zasebnih kompanija treba da se usredsredi na sopstveno poslovanje i unapređenje svoje interne komunikacije, ali takođe mora da ima dobru komunikaciju sa izvršnim direktorom korporacije. Isto tako, pošto se radi o labavo povezanim kompanijama, svaka od njih mora biti svesna mogućnosti koje ima u okviru sistema kao celine, gde može da doprinese radu korporacije i iskoristiti efekte sinergije. Prema Paueru i Rienstri pravi model komunikacije za takav konglomerat bi imao četiri nivoa: internu komunikaciju (unutar same kompanije), sa drugim kompanijama ili divizijama unutar korporacije, sa top menadžmentom korporacije i eksternu – sa drugim kompanijama (izvan korporacije) i sa potrošačima.

Oni predlažu sledeće korake za poboljšanje interne komunikacije:

1. časopis koji bi se slao na kućne adrese radnika da bi zaposleni bolje shvatili organizaciju za koju rade i da bi se učvrstio korporativni identitet
2. organizovani program obuke o promenama u korporaciji
3. čvršće veze sa menadžmentom putem češćih direktnih kontakata
4. program "glasnika" kojim zaposleni na neformalan način izražavaju svoje mišljenje o organizaciji.

Ipak, postoje i neki problemi vezani za komunikaciju u korporacijama koje se sastoje od zasebnih ali povezanih kompanija. Na primer,

- iako korporacije imaju pristup svim zaposlenima putem različitih medija interne komunikacije, ne znači da će određena poruka biti prihvaćena ili shvaćena na pravi način,
- bilo koja poruka u takvim odvojenim kompanijama može biti shvaćena na različite načine zbog različitih gledišta, potreba, poslovanja i kulturnih normi unutar korporacije,
- poruke koje se šalju svim zaposlenima u korporaciji moraju prvo da dobiju "zeleno svetlo" od strane lokalnog menadžmenta ili neformalnih lidera.

Anketa koju su sproveli Pauer i Rienstra pokazuje da ne postoji jedno jedino sredstvo interne komunikacije koje će odgovarati svim zaposlenima. Menadžment zajedno sa profesionalcima zaduženim za upravljanje internom komunikacijom treba da osmisli strategije komuniciranja za specifične grupe zaposlenih. Ti modeli komuniciranja treba da budu fleksibilni i da se prilagode potrebama svake od kompanija i korporacije kao celine.

5. ZAKLJUČAK

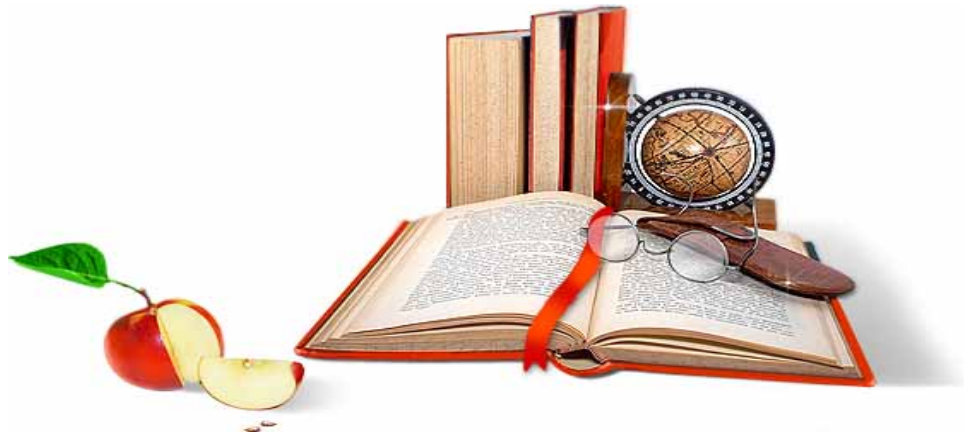
Uspešna komunikacija je osnova svake poslovne transakcije i uspešnih poslovnih odnosa, ne samo u lokalnom okruženju, već i na globalnom nivou. Sve više kompanija shvata da je komunikacija sa unutrašnjim stakeholderima, tj. zaposlenima i menadžmentom jednako važna za uspeh kompanije kao i tržišno komuniciranje. Dobro organizovani i funkcionalni kanali komunikacije unutar kompanije će obezbediti brz i efikasan protok informacija među zaposlenima, a informacije su ključne za poslovni uspeh u današnjem globalizovanom svetu. Shodno tome, mnoge kompanije su već uvrstile internu komunikaciju u svoje strategijske ciljeve. Dobro napravljena strategija interne komunikacije će mnogome doprineti ostvarenju korporativnih ciljeva.

LITERATURA:

1. De Bussy et al. (2003) "Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media", *Journal of Marketing Communications*, Issue 9, pp. 147-161
2. Hartley, S. W. and Lee, P. L. (1986) "Implementation of Service Marketing Programs: Key Areas for Improvement", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 2, Issue 1, pp. 25-37
3. Hinner, M. B. (2002) "Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?" *Freiberg Working Papers*, Issue 13
4. Morgan, N. A. (1990) "Implementing Marketing: Key Issues for Professional Service Firms", *Journal of Professional Service Marketing*, Vol. 6, Issue 1, pp. 7-16
5. Opitz, I. (2003) "Good Internal Communication Increases Productivity", Hinner, M. B. editor, *Freiberg Working Papers*, No. 7
6. Power, M. & Rensha, B. (1999) "Internal Communication In New Corporate Conglomerates", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, Issue 6

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM**