

# INTERNA KOMUNIKACIJA U FUNKCIJI POSLOVNOG USPEHA DIGITALNIH MEDIJA

**Samir Ljajić**

Univerzitet u Novom Pazaru  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8041-9295>

**Milan Dojčinović<sup>1</sup>**

Univerzitet u Nišu – Filozofski fakultet  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4980-1354>

**DOI:** 10.5937/cm20-57753

**Apstrakt:** Značaj efikasnog funkcionisanja kompanija ili medijskih kompleksa umnogome određuje komunikacija na internom i eksternom planu. Eksterni komunikacioni faktori tiču se stanja na tržištu i umešnosti da određena korporacija na pravi način plasira svoje proizvode, odnosno u medijskom kontekstu, sadržaje na svrsishodan i marketinški efikasan način. U predmetnom radu razmatraju se faktori interne i eksterne komunikacije, sa naglaskom na internoj komunikaciji u cilju rasta medijskih kompanija i postizanja poslovnog uspeha iz perspektive marketinških kampanja i tržišne vidljivosti medija. Neka od pitanja razmatrana u radu odnose se na upotrebu digitalnih platformi u svrhu boljeg promovisanja medijskih kompanija i marketinških kampanja. U radu je metodom studije slučaja analiziran rad portala „Južne vesti“, dok je kroz primer marketinške kampanje kompanije „Xiaomi“ ilustrovan potencijal digitalne javne sfere za target marketing.

**Ključne reči:** interna komunikacija, portal, informacione tehnologije, menadžment medija, marketing

---

<sup>1</sup> Kontakt sa autorom: milan.dojchinovic@gmail.com

## 1. Uvodna razmatranja

*Menadžment je nužan i celini i njenim delovima,  
bavi se ljudskim bićima koja će osposobiti za zajednički rad,  
kako bi svoje snage učinili delotvornima, a svoje slabosti nevažnima.*  
(Drucker, 2005)

Ukoliko sa stanovišta poslovne ekonomije promatramo današnje medijske sisteme, uvidećemo da u značajnoj meri oslikavaju modele poslovanja koji se odnose i na bilo koju drugu kompaniju iz sektora informaciono-komunikacionih tehnologija<sup>2</sup> (IKT). Medijske kompanije savremenog digitalnog sveta uključuju više nivoa ekonomskog poslovanja. Najpre, izvori finansiranja medija su višestruki – posredstvom oglašivača, sponzorstava, medijskih projekata, donacija NVO sektora, medijskog sufinansiranja iz budžeta lokalnih samouprava i vlade, pasivnom zaradom od striming servisa i pregleda sa digitalnih platformi – kao što su *Vimeo*, *Youtube*, *Tik Tok*. Globalni mediji, o kojima su Herman (Herman) i Mekčesni (McChesney)<sup>3</sup> pisali, evoluirali su u svepristune digitalne medije stopivši poslovanje sa internet servisima. Globalnim medijima analognog doba upravljali su medijski moguli, tržišni kapitalisti, dok medijima savremenosti upravljaju tehnološki giganti, poput Gugla, Meta, X (Twitter), Amazona<sup>4</sup>. Kako navodi autor Mekčesni: „Rad je trebalo postati učinkovitiji, zanimljiv, kooperativan i human. Nasuprot tome, čini se da je na svakom koraku internet postao komercijalizovan, nametnuta su mu autorska prava i patent, privatizovan je, podaci se proveravaju i postao je monopolizovan - stvorena je oskudnost.“ (Mekčesni, 2014: 270) Srž digitalnog doba jeste informaciono-komunikaciona revolucija u kojoj su mediji postali nerazdvojni deo internet servisa. Prema rečima Manuela Kastelsa (Manuel Castells), na mikroelektronici

<sup>2</sup> „Predmet izučavanja informaciono-komunikacionih sistema konstituise se na dva nivoa. To su, najpre, uporedno proučavanje postojećih sistema savremenih društava i odgovarajuća tipološka uopštavanja, kao i izučavanje globalnog informacionog sistema, čije postojanje jeste neosporna tehnološka (komunikacioni sateliti i Internet), ali i društvena činjenica.“ (Radojković, Stojković, 2004: 18)

<sup>3</sup> „Pet najvećih medijskih firmi u svetu kada je o prodaji reč – Time Warner, Disney, Bertelsmann, Viacom i News Corporation – predstavljaju i najintegrisanije globalne medijske gigante. News Corporation, Time Warner, Disney i Viacom poseduju ogromne filmske i televizijske produkcione kapacitete i u žestokoj su konkurenciji za uspeh na sve uspešnijem globalnom komercijalnom televizijskom tržištu.“ (Herman, Mekčesni, 2004: 105)

<sup>4</sup> Deset najbogatijih ljudi u 2025. godini, među kojima su Elon Musk, Džef Bezos, Mark Cukerberg, Lari Pejdž, vlasnici informaciono-komunikacionih gigantskih kompanija, ostvaruju bogatstvo od 1,9 biliona dolara (1.900 milijardi).

zasnovane informaciono-komunikacione tehnologije omogućuju kombinaciju svih vidova masovne komunikacije u digitalnom, globalnom, multimodalnom i višekanalnom hipertekstu. Interaktivni kapacitet novog sistema komunikacija uvodi novi oblik komunikacije, masovnu samokomunikaciju, koja umnožava i stvara različite ulazne tačke u procesu komunikacije. (Kastels, 2014: 172)

Može li bilo koji medij današnjice, uključujući i tradicionalne, funkcionisati bez prezentacije sadržaja na internetu, bez reorganizacije ljudskih resursa prema raspodeli poslova na digitalnim platformama, u smislu novinara kao kreatora sadržaja i zaduženog za objavu tog sadržaja na portalu i društvenim mrežama? Koliko profesionalnih komunikatora može obavljati sve multimedijalne poslove za targetiranje ciljne grupe i mogu li se istovremeno baviti foto i video materijalom, kao i osmišljavanjem medijskih kampanja? Pitanja je mnogo jer su mediji današnjice dinamička kategorija i u značajnoj meri su oslonjeni na tehnologiju i internet provajding. Značajniji deo odgovora nazire se iz toga da mediji danas ne mogu očekivati značajan poslovni rast bez prisustva na internetu i na društvenim mrežama, budući da je većina publike upravo tamo, a da su informativne navike današnjeg čitaoca takve da se od medijskih radnika očekuje ekspresnost u prenošenju informacija. Izveštaj o digitalnim vestima za Srbiju iz 2022. godine pokazuje da građani Srbije vrlo intenzivno koriste društvene mreže u svrhu informisanja, čak 83% ispitanika. (Kleut, Ninković Slavnić, Ilić, Išpanović, 2022: 6) Prisustvo medija na društvenim mrežama ključan je faktor njihove vidljivosti i poslovnog uspeha.

„Moderne tehnologije znatno su uticale na redefinisane teorijskog omeđavanja masovnih medija i komunikacije, pojavu komplementarnosti osavremenjivanja medijskih tehnika, funkcija i karakteristika, sa doktrinama kombinovanih psihološko-propagandnih strategija bitnih za formiranje javnog mnjenja.“ (Jevtović, 2003: 29)

U stručnoj literaturi pojam interne korporativne komunikacije određuje se na različit način. Autori Kolev i Tadić, citirajući Varija (Varey) i Luisa (Lewis), navode: „Često se pod ovim pojmom uprošćeno podrazumevaju interna saopštenja, interni portali, interne zabave, tim bildinzi, bilteni i sl. Međutim, ona je mnogo širi i kompleksniji fenomen od nabrojanih sadržaja. Pojedini autori je određuju i kao *planiranu upotrebu komunikacijskih akcija radi sistemskog uticaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih.*“ (Varey, Lewis, 2002: 143, kod Kolev, Tadić, 2017: 214)

Eksternim komunikacionim faktorima pridobija se publika i efikasno plasira sadržaj, internim komunikacionim faktorima određuje se organizaciona kultura medija – efikasna raspodela radnih mesta i radnih sati, stepen zadovoljstva radnika, motivacioni faktori zaposlenih, kao i strukturirano planiranje ljudskih resursa za pozicioniranje i rast kompanije.

Predmetnim radom nastojimo da opišemo potencijal i značaj interne komunikacije u cilju boljeg pozicioniranja digitalnih medija na tržištu, postavljajući teorijski okvir o internoj komunikaciji u medijskom kontekstu, a zatim studijom slučaja markiramo neke od konkretnih primera iz medijske prakse koji su proistekli iz uspešne interne komunikacije.

## 2. Teorijski aspekti interne komunikacije

Interna komunikacija definisana je kao „planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sistemskog uticaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih.“ (Yeomans, 2006 kod Tomić, 2008: 249) Samo poreklo interne komunikacije povezano je sa novinarstvom i PR-om. Ona proističe iz komunikacije u redakciji o čemu su pisali J. Grunig, T. Hunt, kao i C.J. Dover.

Dover je 1964. godine opisao tri etape u razvoju interne komunikacije, dok su autori Grunig i Hant dodali i četvrtu:

- 1) era zabavljanja zaposlenih (upoređivana sa modelom novinara iz novinskih agencija);
- 2) era informisanja zaposlenih (poput modela javnog informisanja);
- 3) era uveravanja u 1960-im (dvosmerna asimetrija);
- 4) era otvorene komunikacije (dvosmerna simetrija). (Theaker, 2002: 133, prema Tomić 2008: 251).

Autori Bovi i Til (Bovee, Till) prave distinkciju između tri načina internog komuniciranja. Navode da se interna komunikacija ostvaruje na tri nivoa:

- 1) *komunikacija prema dole* – od direktora prema zaposlenima, u cilju prenošenja odluka i uputa zaposlenima prilikom izvršavanja poslova. Navedena komunikacija je karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom;
- 2) *komunikacija prema gore* – od zaposlenih prema direktorima. Na ovaj se način omogućuje uvid u probleme, predloge, sugestije, primedbe i radni učinak, odnosno rešavanje problema i donošenje valjanih odluka;

- 3) *horizontalna komunikacija* – ostvaruje se među zaposlenima, odnosno između odeljenja u kompaniji kako bi se informacije lakše delile sa ostalim zaposlenima, koordiniranje zadataka i rešavanje kompleksnih problema. Za razliku od prva dva smera interne komunikacije, u ovom slučaju svi zaposleni imaju jednaku moć uticaja na rešavanje problema ili donošenje odluka. (Bovee, Thill, 2013: 5-6)

Internom komunikacijom uređeni su međuljudski odnosi u kompaniji, kao i stepen njihovog zadovoljstva kvalitetom i efikasnošću rada, zadovoljenju moralne komponente, kao i načinom raspodele rada i sveukupno radnim ambijentom. Autor Votson Vajt (Watson Wyatt) ističe kako one korporacije koje ostvaruju efektivnu internu komunikaciju postižu četiri puta veći stepen angažovanosti svojih zaposlenih u odnosu na korporacije u kojima ne postoji bilo kakav sistem interne komunikacije. (Wyatt, 2007: 14)

Veoma važno, a takođe i veoma zanemareno stanovište u domenu interne komunikacije, je neprepoznavanje pojedinca kao nekog ko je uticao na prepoznatljivost brenda u javnosti<sup>5</sup>. Stepem nezadovoljstva zaposlenih veći je u sredinama gde se značaj radnog doprinosa ne vrednuje na pravi način. Neki ljudi provedu čitav radni vek u nekom mediju i shodno životnoj posvećenosti, očekivano je i da dobiju istaknuto mesto. Dakle, problem je u umanjenju efikasnosti, ali i u nedovoljnom poštovanju zaposlenih koji su svojim doprinosom povećali produktivnost same kompanije. Kako navodi autor Badea (Badea), interna komunikacija se takođe menja unutar društvenih mreža. Zaposleni komuniciraju na društvenim mrežama i doprinose imidžu i reputaciji kompanije. Uloga interne komunikacije se širi u pravcu dobijanja povratnih informacija iz organizacije. Klasična komunikacija, tradicionalnim kanalima, više ne zadovoljava potrebe zaposlenih, niti stvara osećaj pripadnosti grupi. Eksterna javnost zaposlene doživljava kao prave ambasadore kompanije i samim tim povratna informacija preuzima glavnu ulogu u izgradnji njene reputacije. (Badea, 2014: 71)

Interna komunikacija predstavlja jedan od značajnih faktora razvoja. Prema rečima autora Vajrih i Konc (Wehrich, Koontz), posebno je potrebna za:

- 1) uspostavljanje i sprovođenje ciljeva kompanije;
- 2) razvoj planova za njihovo ostvarenje;

---

<sup>5</sup> Ilustrativan primer za navedeno je pesnik Duško Radović, čiji je glas bio zaštitni znak jutarnjeg programa radija Beograd 1. Duško je sa 23. sprata Palate Beograd svakodnevno pozdravljao Beograđane i u pesničkom tonu ulepšavao raspoloženje slušaocima. Insert iz jedne od emisija dostupan je na sledećem linku: <https://www.youtube.com/watch?v=fmgEDx8ymGI> (Pristupljeno februara 2025.)

- 3) organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način;
- 4) izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije;
- 5) vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi;
- 6) kontrolu ostvarenja. (Wehrich, Koontz, 1994)

Sagledavanje problematike sa ovakvog aspekta može se opisati i metodom „think-feel-do (TFD)“ (prim. autora razmisli, oseti, uradi), koja predstavlja koncept u novijoj metodologiji istraživanja interne komunikacije označen kao *neuromarketing*. Navedeni koncept baziran je na kognitivnom, emotivnom i bihejvioralnom elementu. Ovom psihološkom metodom ispituju se stavovi i raspoloženja zaposlenih i nude se konkretna rešenja za prevazilaženje problema.

Na kombinaciji ova tri elementa formiraju se četiri načina delovanja:

- 1) razmišljanje i aktivnost (thinking and doing);
- 2) razmišljanje i osećanje (thinking and feeling);
- 3) aktivnost i emocije (doing and feeling);
- 4) razmišljanje, aktivnosti i osećanje (thinking, doing and feeling). (Kolev, Tadić, 2017: 222-223)

### 3. Interna komunikacija kao deo menadžmenta u medijima

Interna komunikacija u medijima sastavni je deo menadžmenta u medijima, kao dela menadžmenta ljudskih resursa<sup>6</sup>.

Iako je ulazak u novu dekadu doneo mnogo priče o veštačkoj inteligenciji, Chat GPT ili DeepSeek, ovi servisi mogu služiti isključivo kao alat, ali ne i krajnji cilj ili tehnologija koja može zameniti ljudske resurse. Zapadni mediji koriste sistem provere novinskih tekstova i onih koji se tiču copyright i content create tekstova posredstvom Google algoritama koji mogu da odrede koji je tekst proistekao iz veštačke inteligencije, a koji kao plod ljudskog uma.

Harmonični odnosi i dobra interna komunikacija među zaposlenima ključ je uspeha bilo kog medija. Samo takvi međuljudski odnosi mogu dovesti do poslovnog uspeha i iznedriti kreativan medijski sadržaj. Međutim, iako ključ

---

<sup>6</sup> „Menadžment ljudskih resursa, kao pokušaj sublimacije moderne poslovne filozofije, skup je organizacionih aktivnosti, orijentisanih ka ljudskim potencijalima u procesu ostvarenja ciljeva radnog procesa, a zasnovanih na savremenom, inovativnom, razvojnom, optimalnom, dinamičnom i efektivnom načinu upravljanja ljudima.“ (Milosavljević, Radović i dr., 2010: 36)

uspaha leži u harmoničnosti i produktivnosti među zaposlenima, malo koji mediji obraća pažnju na internu komunikaciju.

„Iako je interna komunikacija i te kako značajna komponenta upravljanja ugledom kompanije i robne marke, istraživanja pokazuju da samo 3,9 odsto kompanija u Srbiji ima jasnu strategiju upravljanja odnosima sa zaposlenima.“ (Smilković Stojanović, 2015: 85)

Kada je reč o internoj komunikaciji i njenoj vezi sa poslovnim strategijama kompanija u Srbiji važno je pomenuti istraživanje u okviru rada „The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies“ koje je obuhvatilo 100 menadžera iz 100 kompanija u Republici Srbiji kako bi se utvrdila veza između interne komunikacije i strateških i ekonomskih poslovnih efekata. Rezultati ovog istraživanja pokazali su statistički značajnu i pozitivnu korelaciju. Bolja interna komunikacija povezana je sa boljim ekonomskim rezultatima kompanija, kao i da dobra interna komunikacija doprinosi boljoj koordinaciji i donošenju odluka. (Nikolić, Terek, Vukonjanski, Ivin, 2012)

Prema CRANET istraživanju za Srbiju, 69 % ima strategiju za obuku i razvoj, 60 % ima izjavu o korporativnoj društvenoj odgovornosti (CSR), 48 % ima dokument o raznolikosti zaposlenih. (Upravljanje ljudskim resursima u Srbiji, 2023: 11)

Ovi podaci pokazuju da većina srednjih i većih kompanija u Srbiji formalizuje ključne HR elemente, ali da deo specifičnih politika (poput raznolikosti) još uvek nije široko zastupljen.

Jedna od ključnih grešaka medijskih kompanija je što zaposleni u PR ili HR odeljenju aktivnosti baziraju isključivo na postulatima eksterne komunikacije. Na našim prostorima svest o potrebama i motivaciji zaposlenih na marginama je poslovanja. Često medijski radnici u brizi o egzistenciji potiskuju neke osnovne potrebe koje se tiču individualnog ostvarenja i samoaktuelizacije, odnosno samovrednovanja. Naravno, ovo u velikoj meri zavisi od veličine medija, odnosno da li je reč o lokalnom medijskom sajtu ili o medijskom konglomeratu koji poslovanje u Srbiji ostvaruje kroz dopisnička odeljenja. U lokalnom digitalnom mediju rad novinara zapaženiji je, dok je u medijskom konglomeratu manje zapažen.

„Direktiva Evropske unije (EU), koja je na snazi od marta 2005. godine, zahteva da korporacija s više od 150 zaposlenih primenjuje neki oblik strategije

za internu komunikaciju. Nažalost, mnoge kompanije sagledaju značaj interne komunikacije tek u kriznoj situaciji. Nekima se, upravo u toj situaciji, višestruko isplatilo što su ulagali u svoje zaposlene, jer su zahvaljujući njima uspele da sačuvaju ugled u krizi. Uopšte, sve što se radi u eksternoj komunikaciji treba da počne unutar kompanije. Uspešnost kompanije na duže vreme direktno je povezana s valjanošću komunikacije unutar kuće.“ (Smiljković Stojanović, 2015: 86)

Po definiciji, interna komunikacija predstavlja komunikacijski odnos zaposlenih unutar jedne kuće u cilju prevazilaženja problema i razmatranja poslovnih planova sa ciljem veće efikasnosti što efikasnije realizacije zaduženja.

Internom komunikacijom opisuje se sistem komunikacije u kojem su zaposleni glavni akteri, zainteresovana strana i interna javnost. Uspeh eksterne komunikacije ostvariv je jedino ukoliko je uspostavljena ravnoteža među internim komunikatorima. Prema rečima autora Džeomansa (Yeomans) i Fic-Patrika (Fitz-Patrick), za internu komunikaciju koriste se sintagme „komunikacija zaposlenih“, „organizacijska komunikacija“ i „interni marketing“. Kontrolisani komunikacioni sistem u organizaciji može uključivati niz kanala i aktivnosti, uključujući, ali ne ograničavajući se na biltene, oglasne table, brifinge osoblja i intranete. (Yeomans, Fitz-Patrick, 2017: 4) U interni marketing nesumnjivo spadaju uslovi rada, broj slobodnih dana i način na koji se tretiraju zaposleni. Recimo, trinaesta plata je dobar način da se zaposleni motivišu da ulože malo više napora od uobičajenog.

#### **4. Interna komunikacija u Srbiji: između ideala i realnosti**

Poslovanje iole ozbiljnog digitalnog medija pretpostavlja organizacionu strukturu koja podrazumeva: zaposlene u upravljačkom menadžmentu, PR i HR odeljenje, novinare, web dizajnere, projektne novinare. U organizacionom smislu ovakva piramida zaposlenih idealan je model. Međutim, u nedostatku novčanih sredstava često se PR i HR odeljenje utapa u upravljački i operacioni menadžment. Kada govorimo o biznis modelima digitalnih medija Srbije, važno je napomenuti da postoje mediji koji izveštavaju o dnevnim aktuelnostima i servisnim informacijama i alternativni mediji koji se bave periodičnim istraživanjima slučajeva korupcije, mita i temama od javnog interesa. Situacija u Srbiji je specifična iz razloga što su tradicionalni mediji politički instruisani, rukovodeći se etastičkim principima medijskih preduzeća koji su bili karakteristični za

analogno medijsko doba, dok se onlajn mediji nalaze u procesu tranzicije. Kako ističe autor Nedeljković: „Osnovni razlog konstantnog pada kvaliteta, a samim tim i poverenja u medije, treba tražiti u činjenici da najveći broj redakcija onlajn medija u Srbiji svoj sadržaj već godinama kreira tako da prevashodno zadovolji potrebe oglašivača, a ne publike.“ (Nedeljković, 2024: 146) Autor dalje navodi da je digitalna transformacija medija uticala i na promenu poslovanja i uvođenja pretplate – „To potvrđuje i iskustvo italijanskog 'Corriere della Sera' jer je pre samo pet godina 70% do 80% prihoda onlajn izdanja ovih dnevnih novina dolazilo od oglašavanja, a potom je usledila temeljna digitalna transformacija, razvijanje novog biznis modela i primarno fokusiranje na razvoj digitalnih pretplata.“ (Nedeljković, 2024: 144) Na sličan način i autor Penezić razmatra problematiku krize savremenih medija. Prema njegovim rečima, gubitak poverenja javnosti u kredibilitet medija događa se i zbog tzv. „krize namera“, koju ovaj autor opisuje kao percepciju publike da je većina medijskih poruka u službi samih medija i onih koji ih kontrolišu, a ne zbog opšte-društvenih interesa. (Penezić, 2019: 108, 109) Ipak, onlajn javna sfera funkcioniše na drugačijim postulatima koji podrazumevaju demokratičniji odnos prema javnoj misli. Upotrebljeni na pravi način, onlajn mediji nude mogućnost revitalizacije novinarstva. Digitalizacija redakcija omogućila je i formu rada od kuće, kao i online sastanke za brzo rešavanje problema, što je nesumnjivo pozitivno uticalo na uspešnu internu komunikaciju. U savremenom internet radu interna komunikacija dobija nove kategorije zadovoljstva zaposlenih kroz fleksibilnije radno vreme koje pozitivno utiče na „well being“, odnosno na mentalno i fizičko zdravlje zaposlenih.

Kada je reč o medijskoj pretplati na onlajn sadržaj u Srbiji, važno je istaći da pored redakcije web medija „KRIK“, retko koja redakcija praktikuje ovakav vid finansiranja. Kako navodi autor Nedeljković u tekstu „Transformacija medijskog biznisa u digitalnom dobu“, na sajtu novinske agencije „Beta“: „Da prihodi od publike postaju centralna kategorija u novom poslovnom modelu najbolje ilustruju podaci istraživanja Rojtersovog instituta za studije novinarstva koji otkrivaju da je većina izdavača na globalnom nivou još tokom 2022. godine sprovodila značajan zaokret po pitanju svojih biznis modela. Centralno mesto u njihovim planovima za budućnost zauzimaju upravo prihodi od publike jer je pretplata još tada bila prioritet broj jedan za čak 79 odsto komercijalnih izdavača.“<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Dostupno na linku: <https://beta.rs/content/206192-marko-nedeljkovic-transformacija-medijskog-biznisa-u-digitalnom-dobu> (Pristupljeno februara 2025.)

Svojevrstne oaze slobodnog medijskog izraza reprezentuju pre svega mali, ali za javni interes veoma značajni medijski web sajtovi. Ovakva medijska slika predodređuje određene pritiske i stepen nezadovoljstva u profesiji. Pored toga, borba za opstanak sa ograničenim sredstvima primorava digitalne medije da materijalna sredstva traže *ex teritoria*, posredstvom apliciranja na projektima koje realizuju NVO organizacije ili finansiraju ambasade inostranih država, inostrane fondacije itd. Pretpostavka je da medijski profesionalci koji rade u politički zavisnim medijima često dolaze i u sukob mišljenja, ali egzistencijalno pitanje blokira želju za etičnošću i profesionalnom obavljanju poziva. U navedenom odnosu snaga nazire se nezadovoljstvo zaposlenih, ali i neprofesionalno obavljanje posla.

„Ronald Alen (Ronald Allen), bivši predsednik i generalni direktor kompanija „Koka-kola“ (Coca-Cola) i „Delta erlajns“ (Delta Air Lines), koji je vodio kadrovski sektor i sektor za obuku tih korporacija, smatra da je njegov primarni posao negovanje motivisane i lojalne radne snage.“ (Smiljković Stojanović, 2015: 90)

Otežavajuća okolnost u uspešnoj realizaciji interne komunikacije neretko mogu biti i tzv. spin doktori, koji mogu remetiti harmoničan odnos i dogovore među zaposlenima. Prema rečima autora Tomića: „Spin doktori poznaju tehnologiju rada medija, specifične karakteristike medija, a često i sami dolaze iz medija na mesta političkih savetnika. Oni imaju izvrsne veze prema mnogim urednicima, posebno onim najuticajnijima. Spin doktori zavise od medija, ali mediji zavise i o spin doktorima.“ (Tomić, 2020: 114)

## **5. Interna komunikacija u digitalnoj javnoj sferi – studija slučaja**

Interna komunikacija u onlajn redakcijama nije razgranata u značajnijoj meri kao što je recimo u nekoj većoj medijskoj kući. Savremene onlajn medijske redakcije sastoje se uglavnom od nekoliko sektora - novinara, IT odeljenja za održavanje sajta, tima od nekoliko ljudi za potrebe pisanja i konkurisanja na medijskim projektima, kao i od upravljačkog sektora, vlasnika ili vlasnika deonice, ukoliko ih je više. U okviru interne komunikacije u onlajn redakcijama komunicira se na vertikalnoj osnovi, između pomenutih sektora (timova) ili na horizontalnoj osnovi – komunikacija između kolega u okviru jednog istog sektora (tima). Zbog jednostavnije strukture i manjeg broja zaposlenih uopšte,

interna komunikacija je u onlajn medijima intenzivnija, učestalija, a dobre ideje lakše dolaze do vlasničkog i upravljačkog sektora. Ovakvi onlajn mediji nešto su poput MSP-a (Malih Srednjih Preduzeća) u ekonomiji. Zbog toga je kontrola štete bolja, a radni ambijent u kolektivu pretpostavlja prisniju komunikaciju, veću odgovornost i solidarnost sa kolegama. Naposljetku, sve veće i udarne istraživačke priče o korupciji ili propustima državnih organa i vlasti kretale su iz redakcija ovakvih onlajn medija. Setimo se priče o aferi „Betenkur“ koju je među prvima objavila redakcija francuskog onlajn medija u začetku „Media part“, koja je ujedno bila i jedna od prvih medijskih redakcija koja je uvela pretplatu za kvalitetno istraživačko novinarstvo. Pandan ovoj redakciji su srpski „BIRN“ i „KRIK“ koji se delom finansiraju od građanskih donacija, doduše ne još uvek po sistemu medijske pretplate, budući da ovakav vid finansiranja medija na našim prostorima tek treba da se definiše i primeni.

Uspešnom internom komunikacijom u digitalnim medijima moguće je ostvariti razmišljanja „out of the box<sup>8</sup>“, odnosno postići „remarkable<sup>9</sup>“ učinak. Ovakav rezultat ostvaruje se posebnim marketinškim kampanjama u kojima se izražava kreativnost zaposlenih. Interna komunikacija je ključan aspekt negovanja kreativnog mišljenja i plodotvorne saradnje zaposlenih. Ilustrativan primer za navedeno je rubrika „Prijavi problem<sup>10</sup>“ najčitanijeg onlajn medija na jugu Srbije „Južne vesti“. U okviru ove rubrike, građanima je omogućeno da pošalju redakciji foto i video materijal problema koji su uočili, bilo da je reč o nekom komunalnom problemu, poput neasfaltirane ulice i rasutog smeća, ili da je reč o nedostatku dečijeg mobilijara u komšiluku i sl. Kako bi servis što efikasnije funkcionisao kreirana je aplikacija za smartfon uređaj, posredstvom koje je jednostavnije i lakše ukazati na probleme od javnog interesa. Zaposleni na ovaj način dobijaju dopisnike besplatno, ali što je još važnije, u dosluhu sa ciljnom grupom koja je određenom problematikom pogođena predstavljaju *vox populi* i zadovoljavaju javni interes. Na ovaj način ostvarena je simbioza između interne i eksterne komunikacije.

Kao produkt uspešne interne komunikacije na portalu „Južne vesti“ kreirana je emisija „15 minuta<sup>11</sup>“, u kojoj se u formi intervjua sa kompetentnim

<sup>8</sup> Mišljenje različito od ustaljenog. Metafora za kreativan vid rešenja ili prevazilaženja problema.

<sup>9</sup> Zapažen, značajan uspeh.

<sup>10</sup> Dostupno na linku: <https://www.juznevesti.com/problem/index.sr.html> (Pristupljeno februara 2025.)

<sup>11</sup> Dostupno na linku: <https://www.juznevesti.com/Tagovi/Intervju-15-minuta.sr.html> (Pristupljeno februara 2025.)

sagovornicima razmatraju aktuelne teme i problemi, od političke do kulturno-umetničke sfere. Iako grad Niš kao regionalni medijski servis ima na raspolaganju nišku televiziju „NTV“, glavnu medijsku reč, barem kada se govori o nešto objektivnijem novinarstvu vodi digitalni mediji, pomenuti portal „Južne vesti“. Tako je ovaj portal organizovao predizbornu debatu za izbor novog gradonačelnika Niša u niškom Narodnom pozorištu<sup>12</sup>, u nedostatku inicijative tradicionalnih medija za političko predstavljanje kandidata za lokalne izbore. Iz navedenih primera uočljivo je da jedan digitalni mediji, koji je uspešnom dugogodišnjom internom komunikacijom, uspostavio određene novinarske standarde i sa znatno manje novinarskih resursa i materijalnih sredstava preuzeo primat u sferi javnog informisanja na jugu Srbije. Organizaciona struktura redakcije „Južnih vesti“ sadrži sve navedene organizacione jedinice za uspešan rad jednog medija, od upravljačkog menadžmenta, preko IT sektora, do novinara. Prema statistici koju je portal „Južne vesti“ objavio za prvih sedam meseci 2025, zabeleženo je 11,7 miliona čitanja ukupno od januara do jula 2025., kao i 2,6 miliona jedinstvenih posetilaca koji su posetili sajt u tom periodu. O popularnosti ovog onlajn medija svedoče i podaci sa stranica društvenih mreža.<sup>13</sup>

Uspešno medijsko poslovanje internet portala „Južne vesti“ oslikava i strategiju prelaska iz „sales oriented“ modela poslovanja u „marketing oriented“ model. Razlog je jednostavan. U nedostatku objektivnog novinarstva i poštovanja nekih od osnovnih novinarskih principa, poput sučeljavanja mišljenja dveju strana, provere iz više izvora, bavljenja temama od javnog interesa, istraživačkim pričama o mitu, korupciji i zloupotrebama službenog položaja, digitalni medij „Južne vesti“ izgradio je brend i postao medij od kredibiliteta. Umesto prodaje prostora za reklamu, fokus je bio na „prodaji“ priča kojima se niko ne bavi, koje su recipročno donele zaradu i nagradu u vidu veće čitalačke publike. Na Instagramu je ovaj portal zabeležio 137,8 miliona ukupnih pregleda za navedeni period, na Fejsbuku preko 123 miliona pregleda objava.<sup>14</sup> Ovi podaci ukazuju da portal ima široku digitalnu čitanost i visok angažman publike, naročito kroz društvene mreže.

<sup>12</sup> Dostupno na linku: <https://www.juznevesti.com/Politika/Predizborna-debata-Juznih-vesti-u-Narodnom-pozoristu-ko-dolazi-ko-je-odbio.sr.html> (Pristupljeno februara 2025.)

<sup>13</sup> <https://www.juznevesti.com/drustvo/juzne-vesti-u-prvih-7-meseci-2025-117-miliona-citanja-i-137-miliona-pregleda-na-instagramu/> (Pristupljeno januara 2026.)

<sup>14</sup> Isto.

Karakteristike digitalne javne sfere (interaktivnost, hiperlinkovanje, multi-medijalnost) bile su *conditio sine qua non* u nastanku medijskog brenda „Južne vesti“. Ove karakteristike ilustruju potencijal koji digitalna javna sfera pruža malim medijima da dosegnu značajan auditorijum i veliki publicitet.

Dobro slaganje unutar kompanije iznedri često i medijske kampanje pozitivne za poslovanje ili pospešivanje prodaje određenog proizvoda, međutim, neretko uspešnost kampanje ne znači i etično postupanje HR ili PR odeljenja. Jednu od takvih kampanja nedavno je našem prostoru realizovala kompanija „Xiaomi“ pod nazivom „Ti, u oku legende<sup>15</sup>“. PR tim ove kompanije osmislio je priču o svetski poznatom italijanskom fotografu Masimiljanu Toskaneliju, koji dolazi u Beograd i koji će zainteresovanu publiku fotografisati najnovijim modelom Xioami telefona kojem je glavni adut kamera. Lik Masimilijana Toskanelija bio je u potpunosti izmišljen, kao i čitava njegova karijera, a dodatno „oživljen“ upotrebom veštačke inteligencije kojom je kreiran sadržaj za veb sajt poznatog fotografa. PR odeljenje Xiaomi kompanije u tu svrhu kreiralo je lažnu stranicu na Vikipediji, Instagram profil, kao i veb sajt poznatog italijanskog fotografa i pozabavilo se što boljim „page ranking-om<sup>16</sup>“ na Gugl pretrazi za ovog „poznatog“ fotografa. Koliko je priča bila uverljiva govori i podatak da je Masimilijano Toskaneli na Instagram profilu dobio zahtev od 23.000 pratilaca za vreme trajanja kampanje. Na kraju kampanje, svi koji su bili prijavljeni za fotografisanje obavešteni su da je lik poznatog italijanskog fotografa izmišljen, a Xiaomijev najnoviji model smartfona dobio je reklamu da ima toliko dobru kameru da može napraviti fotografije dostojne profesionalnom fotografisanju.

Pomenuta marketinška kampanja ukazuje nam zavodljivu stranu internet komunikacije koja često na osnovu iluzija prodaje proizvod. Ona ilustruje svu moć i mogućnosti digitalne javne sfere, u ovom slučaju za promovisanje određenog proizvoda, u medijskom slučaju, za promovisanje lažne medijske priče, koja je uverila auditorijum u verodostojnost priče. Digitalna javna sfera značajno je uticajnija od tradicionalne sfere elektronskih medija, što je u ovom radu više puta apostrofirano. Sav potencijal digitalnih medija iskazuje se masovnošću poruke, njenom karakteristikom viralnosti, ali i nemogućnosti da se određene vesti provere. Digitalna javna sfera omogućuje velike medijske potencijale,

<sup>15</sup> Dostupno na linku: <https://www.nedeljnik.rs/xiaomi-14-ultra-i-italijan-promeni-percepciju-srba/> (Pristupljeno februara 2025.)

<sup>16</sup> Rangiranje rezultata pretrage na prvoj stranici Google pretraživača.

ali i mogućnosti za spinovanje i manipulativna dejstva. Iako neka istraživanja ukazuju na sumnjičavost srpskog auditorijuma u ono što pročitaju u internet medijima<sup>17</sup>, veći stepen medijske osvešćenosti neophodan je kako bi se ostvarila korektnost u informisanju.

## 6. Zaključna razmatranja

U predmetnom radu opisan je značaj interne komunikacije zarad boljeg poslovnog učinka medija, konkretno koristeći prednosti onlajn sfere za veću tržišnu vidljivost medija, konkretno na primeru veb portala „Južne vesti“. Ukazano je na zadovoljenje javnog interesa kao motivišućeg faktora za etično poslovanje medija. Etičnost je veoma značajna, ali nažalost veoma zanemarljiva komponenta u radu medija, što je ukazano i na primeru marketinške kampanje kompanije „Xiaomi“. Usled nepovoljne medijske situacije izazvane političkim uticajem, medijski radnici sprečeni su da obavljaju svoj posao na objektivan i profesiji dostojan način, u cilju zadovoljenja javnog interesa. U predmetnom radu istaknut je značaj digitalne medijske sfere kao boljeg okruženja za rad, što je uslovljeno tehnološkim karakteristikama digitalnih medija, odnosno digitalne javne sfere. Jedan od zaključaka ovog rada je da je veći stepen efikasnosti moguće pre ostvariti u digitalnim medijima, nego li u tradicionalnim. Najpre iz razloga višestrukog finansiranja digitalnih medija, a zatim i zbog kompaktinijeg redakcijskog uređenja, fleksibilnijeg onlajn rada od kuće iz kojeg proističe uspešna interna komunikacija. Ipak, važno je napomenuti da ni digitalni mediji ne mogu predstavljati svetionik istinitog izveštavanja jer posmatrano sa ontološkog aspekta medija, potpune objektivnosti u novinarstvu nema, pre svega zbog vizure i ličnih aspekata novinara, ali i kontekstom uokvirenog izveštavanja. Novi nagoveštaj u transformaciji poslovanja medija pruža i model pretplatnog finansiranja, koji će podrazumevati pretplatu za kvalitetan medijski sadržaj.

U teorijskom delu rada, verifikatornom funkcijom istraživanja, dat je pregled mišljenja o internoj komunikaciji, a dodatno je uokviren medijskim kontekstom. Analizom rada portala „Južne vesti“, kao i analizom PR kampanje kompanije „Xioami“ u Srbiji istaknut je potencijal koji onlajn javna sfera može imati za publicitet i pažnju širokog auditorijuma.

<sup>17</sup> Vesti ne uživaju poverenje građana, sa samo 29% ispitanika koji veruju da se većini vesti može verovati većinu vremena. Manje od polovine građana nema poverenje u vesti koje prati (43%). Ne veruje se ni vestima koje potiču sa društvenih mreža (28%). (Izveštaj o digitalnim vestima – Srbija, str. 6-7)

Navedeni primeri ukazali su nam na potencijal kojim onlajn javna sfera raspolože za targetiranje publike i postizanje efektnog marketinga, premda primer kompanije „Xioami“ ukazuje na neetično postupanje.

Efikasna reklama u digitalnom dobu ne mora više da podrazumeva skupo plaćene sekunde iz ere televizijske dominacije kako bi dosegla široki sloj auditorijuma. Ovo je moguće zahvaljujući karakteristici viralnosti koju digitalne platforme poput Youtube-a i Tik-Toka poseduju, na kojim korisnici dobijaju višemilionski publicitet, poput onog koji su do ne tako davno mogli imati samo gigantski multinacionalni medijski sistemi.

Temu interne komunikacije u medijima neophodno je posvetiti više akademske pažnje kako bi se medijski radnici osnažili za postizanje boljeg radnog ambijenta i višeg standarda u kontekstu etičnosti i slobode medija. Naročito, jer medijska cenzura i autocenzura zamagljuje realno stanje stvari u ovoj oblasti, te je realne istraživačke rezultate teško dobiti.

## Literatura

- Badea, Marius. (2014). *Social Media and Organizational Communication*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Link: [https://www.researchgate.net/publication/266619770\\_Social\\_Media\\_and\\_Organizational\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/266619770_Social_Media_and_Organizational_Communication) Pristupljeno 24.5.2025.
- Beograd, dobro jutro*, jul i septembar 1975., Studio B, Link: <https://www.youtube.com/watch?v=fmgEDx8ymGI> Pristupljeno 24.5.2025.
- Upravljanje ljudskim resursima u Srbiji – 2022, Izveštaj Cranet istraživanja, Subotica (2023),  
Dostupno na linku: [https://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/Cranet\\_2022\\_Srbija\\_izvestaj.pdf](https://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/Cranet_2022_Srbija_izvestaj.pdf) Pristupljeno 22.1.2026.
- Drucker, P. (2005). Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: MEP Consult.
- Herman, E. S., Mekčesni, R. V. (2004). Globalni mediji. Beograd: Clio.
- Jevtović, Z. (2003). Javno mnjenje i politika, Beograd: Akademija lepih umetnosti, Centar za savremenu žurnalistiku.
- Kastels, M. (2017). Moć komunikacija. Beograd: Clio, RTS.
- Kolev, D., Tadić, D. (2017). Korporativna interna komunikacija kao faktor efikasnog poslovanja merena think-feel-do metodom (Case study) / Internal corporate communication as a factor of efficient business measured by the think-feel-do method (Case study). Časopis za ekonomiju i tržišne komu-

- nikacije, godina VII, Vol. 14 No. 2, 213-234. UDK: 005.57:658.8, DOI: <https://doi.org/10.7251/EMC1702213K>.
- Kleut, J., Ninković Slavnić, D., Ilić, V., Išpanović, I.. *Izveštaj o digitalnim vestima – Srbija* (2022). Nezavisno društvo novinara Vojvodine. Dostupno na linku: <https://www.osce.org/files/f/documents/5/6/549442.pdf>. Pristupljeno 24.5.2025.
- Mekčesni, R. (2014). Digitalna isključenost – Kako kapitalizam okreće internet protiv demokratije.
- Nikolić, M., Terek, E., Vukonjanski, J., Ivin, D. (2012). *The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies*. Public Relations Review, Volume 38, Issue 2, Pages 288-293, ISSN 0363-8111, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.014>. Dostupno na linku: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002098> Pristupljeno 22.1.2026.
- Zagreb: Multimedijalni institut & Fakultet za medije i komunikacije.
- Milosavljević, G., Radović, V. i dr. (2010). *Trening i razvoj – savremeni teorijski aspekti*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka. ISBN 978-86-7680-212-8.
- Nedeljković, M. (2024). Izazovi i perspektive uvođenja pretplate na onlajn medije u Srbiji. *CM Časopis – Komunikacija i mediji*, broj 1, godina XIX, ISSN 2466-5452 (Online), str. 127-151.
- Nedeljković, M. (2024). *Transformacija medijskog biznisa u digitalnom dobu*. Pristupljeno februara 2025. URL: <https://beta.rs/content/206192-marko-nedeljkovic-transformacija-medijskog-biznisa-u-digitalnom-dobu>.
- Penezić, S. (2019). *Novi medijski modeli i odgovornost medija u digitalnom dobu*. LIMES PLUS - Časopis za društvene i humanističke nauke, 15 (16). pp. 103-119. ISSN 1820-0869
- Radojković, M., Stojković, B. (2004). *Informaciono komunikacioni sistemi*. Beograd: Clio.
- Smiljković Stojanović, J. (2015). Uloga interne komunikacije u kompaniji, Tokovi osiguranja – članci, rasprave, analize, prikazi. UDK: 659.2+347.163+65.012.3:368.021:659.43 (str. 84-92).
- Thill, J.V. and Bovée, C.L. (2013). *Excellence in Business Communication*. 10th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Tomić, Z. (2008). Odnosi s javnošću- teorija i praksa. Zagreb-Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z. (2020). Političko komuniciranje. V izdanje. Mostar, Varaždin, Zagreb, Sarajevo: Press, Sveučilište Sjever, Synopsis.
- Wehrich, H., Koontz, H. (1994). Menedžment. Zagreb: Mate.
- Wyatt, W. (2007). Playing to Win in a Global Economy: Global Strategic Rewards Report and United States Findings, Watson Wyatt Worldwide.
- Yeomans, L. and Fitz-Patrick, L. (2017). Internal Communication. In: Exploring Public Relations. Pearson Education. ISBN 9781292112183, 1292112182, Posećeno 21.5.2025., URL: <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/>.

**Samir Ljajić**  
Univerzitet u Novom Pazaru

**Milan Dojčinović**  
Univerzitet u Nišu – Filozofski fakultet

## INTERNAL COMMUNICATION IN THE FUNCTION OF BUSINESS SUCCESS OF DIGITAL MEDIA

**Abstract:** *The importance of efficient functioning of companies or media complexes is largely determined by internal and external communication. External communication factors concern the state of the market and the readiness for a certain corporation to market its products in the right way, that is, in the media context, contents in a purposeful and marketing efficient way. The subject paper discusses the factors of internal and external communication, with an apostrophe on internal communication in order to grow media companies and achieve business success, both from the perspective of marketing campaigns and from the perspective of market visibility of the media. Some of the issues discussed in the subject work concern the use of digital platforms for the purpose of better promoting media companies and marketing campaigns. The work of the “Južne vesti” portal was analyzed using the case study method, while the potential of the digital public sphere in the context of target advertise was illustrated through the example of the marketing campaign of the “Xiaomi” company.*

**Keywords:** *internal communication, digital media, information technology, media management, marketing*