

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ

Департман за последипломске студије

МАСТЕР СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ ПОСЛОВНА ЕКОНОМИЈА

МАСТЕР

ПРОМОТИВНЕ КАМПАЊЕ СИСТЕМА ОДБРАНЕ, ФИНАНСИРАЊЕ И МОГУЋНОСТИ ЊИХОВОГ УНАПРЕЂЕЊА

Ментор:

проф. др Јелена Станковић

Кандидат:

Ђоле Коцка
2012/400190

САДРЖАЈ:

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА	3
1.1. Проблем истраживања.....	4
1.2. Предмет истраживања.....	5
1.3. Циљеви истраживања.....	5
1.4. Хипотезе истраживања.....	6
1.5. Начин истраживања.....	7
1.6. Научна и друштвена оправданост.....	7
1.7. Редослед излагања резултата истраживања:.....	8
2. МАРКЕТИНГ НЕПРОФИТНИХ ИНСТИТУЦИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА	10
2.1. Основе непрофитних институција.....	10
2.2. Маркетинг у непрофитном сектору.....	12
2.3. Поређење пословног и непрофитног маркетинга.....	14
2.4. Развој маркетинга у јавном сектору.....	16
2.5. Улога маркетинга у јавном сектору.....	17
2.6. Маркетинг микс у јавном сектору - примена.....	20
3. НАЈВАЖНИЈЕ ПРОМОТИВНЕ КАМПАЊЕ СИСТЕМА ОДБРАНЕ И ЕФЕКТИ	23
3.1. Промотивна кампања за професионализацију Војске Србије “Буди професионалац”.....	25
3.1.1. Циљеви кампање.....	26
3.1.2. Идентификација циљног аудиторијума.....	28
3.1.3. Анкетирање репрезентативног узорка.....	29
3.1.4. Кључне поруке кампање.....	31
3.1.5. Методе и средства спровођења кампање.....	33
3.1.6. Медијски публицитет кампање.....	40
3.2. Промотивне кампање за упис у Војну академију и Војну гимназију	43
3.3. Промоција најмлађих официра Војске Србије.....	49
3.4. Промоција параде “Корак победника”.....	52
3.5. Остале промотивне активности.....	57
3.5.1. Обележавање дана Војске Србије.....	57

3.5.2. Праћење активности Војске Србије.....	58
3.5.3. Кризни ПР.....	58
3.5.4. Активности за децу и младе.....	59
3.5.5. Посебни догађаји.....	59
3.6. Телевизијска продукција.....	60
3.7. Штампана продукција.....	60
4. ФИНАНСИРАЊЕ ПРОМОТИВНИХ КАМПАЊА СИСТЕМА ОДБРАНЕ	62
4.1. Планирање новчаних средстава за финансирање промотивних кампања система одбране.....	63
4.2. Набавка услуга неопходних за спровођење промотивних кампања система одбране.....	68
4.3. Проблеми у финансирању промотивних кампања система одбране	76
4.4. Финансијске одлуке у вези са спровођењем промотивних кампања система одбране.....	80
5. МОГУЋНОСТИ УНАПРЕЂЕЊА МАРКЕТИНГА СИСТЕМА ОДБРАНЕ	89
5.1. Могућности унапређења маркетинга система одбране коришћењем тренутно расположивих ресурса.....	89
5.2. Могућности унапређења маркетинга система одбране улагањем финансијских средстава.....	93
6. ЗАКЉУЧАК	95
ЛИТЕРАТУРА	100

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Оружане снаге у свим државама света су важне институције које имају посебно место и улогу у друштву. Оне су један од стубова друштва и пре свега гаранција безбедности једне државе. По својим карактеристикама, организационој структури и специфичној корпоративној култури битно се разликују од других друштвених институција. Оне се традиционално сматрају симболом моћи и снаге једне земље у међународним односима, али и симболом традиције, патриотизма и државотворности. Поверење грађана у оружане снаге, на неки начин, представља поверење грађана у сопствену безбедност.

Промоција оружаних снага не односи се на промоцију њене моћи и промоцију силе. Односи се на промоцију квалитета војске као послодавца, предности војног позива, могућности војске, промоцију наоружања, војне индустрије, родне равноправности, техничких достигнућа, војног школства и сл. првенствено у циљу привлачења квалитетног кадра односно попуне војске квалитетним људима.

Поверење јавности у једну институцију, међутим, није једном заувек дато. Јавна представа о институцији и односи са различитим циљним групама граде се и унапређују свакодневно.

Систем одбране Републике Србије¹, последњих година, суочава се са изазовима унапређења сопствене промоције у савременом медијском друштву и односа са различитим циљним јавностима. Ова потреба јавила се као последица подељеног мишљења јавности о војсци и, на неки начин, смањеног поверења у ову институцију по истеку последње деценије XX века.

Од некад омиљене институције у друштву, војска је услед дугогодишњег ратовања, смањења техничких капацитета, одлива квалитетног кадра, изостанка модернизације и смањења буџета, дошла у ситуацију да се у кратком временском периоду професионализује, реструктурира и по хитном поступку прилагоди модерним изазовима.

¹ Систем одбране – уобичајен термин који се односи на Министарство одбране и Војску Србије

Такође, истовремено је било потребно повратити поверење јавности у војску, односно, убедити јавност да је војска и даље респектабилна институција у земљи и окружењу.

Само формирање Управе за односе са јавношћу Министарства одбране 2004. године, указује на чињеницу да су Министарство одбране и Војска Србије препознали потребу да отворено комуницирају са медијима. Ранију опредељеност система одбране ка интерном информисању припадника војске, односно строго контролисаном екстерном информисању друштва о дешавањима унутар војске, заменило је потпуно отворено истицање свега позитивног што систем одбране доноси друштву.

Временом, остварен је контакт са медијима, добијен завидан медијски простор и поправила се слика о систему одбране. На искуствима спроведених промотивних кампања, рађале су се нове идеје за унапређење будућих кампања.

Квалитетну промоцију односно квалитетан маркетинг умногоме опредељују расположива новчана средства. Последњих неколико година, све мање новчаних средстава одваја се за ову намену. Војска Србије је приморана да спроводи сопствену професионализацију и модернизацију у скромним финансијским условима. С тим у вези, расположива финансијска средства умногоме се опредељују управо за ту намену јер је реч о стратешким циљевима Републике Србије.

1.1. Проблем истраживања

Главни проблем овог истраживања јесте изналажење оптималних маркетинг опција за Војску Србије, којима би се могли неутралисати ефекти рестриктивног финансирања, ослањајући се пре свега на капацитете и ресурсе којима Министарство одбране и Војска Србије располажу (људске, материјалне и инфраструктурне).

1.2. Предмет истраживања

Предмет овог истраживања јесте унапређење промотивних кампања система одбране у будућности.

Теоријски значај предмета истраживања јесте у чињеници да је ово први рад који се бави проблематиком унапређења маркетинга Војске Србије. Унапређењем теоријских сазнања у овој области, биће олакшано спровођење будућих промотивних кампања од значаја за систем одбране, као и информисање осталих заинтересованих друштвених сегмената.

Емпиријски значај предмета истраживања огледа се у следећем:

- имплементација маркетинга у свакодневницу система одбране, односно спознаја његове неопходности, захтева значајна организацијска и управљачка прилагођавања,
- спровођење промотивних кампања, којима се промовишу и унапређују разни сегменти живота и рада у организационим целинама система одбране, подразумева разумевање сложених стратешких процеса,
- финансирање промотивних кампања одвија се у посебном нормативном и институционалном оквиру,
- расположиви ресурси за спровођење промотивних кампања по правилу су ограничени, што је посебно карактеристично за финансијска средства,
- промотивне кампање, којима се промовишу активности система одбране, подразумевају велики број активности (израда плана, обезбеђење новчаних средстава, доношење одлуке о моделу кампање и коришћењу промотивних средстава, креирање кампање, динамика кампање итд.).

1.3. Циљеви истраживања

Будући да је предмет истраживања веома сложен, ниво научног сазнања је у зависности од сегмената различит.

Општи циљ истраживања јесте сагледати све позитивне и негативне ефекте досадашњих промотивних кампања система одбране на друштво и на основу њих

утврдити све маркетинг потенцијале којима систем одбране располаже и који до сада нису искоришћени на прави начин. На основу тога, дефинисати могућности унапређења промотивних кампања, које ће се спроводити у наредним годинама.

Научни циљ у овом истраживању јесте научна дескрипција са елементима класификације. Применом научне дескрипције и класификације биће описане како најважније одреднице промотивних кампања система одбране тако и садржај свих активности у процесу њиховог спровођења.

Практични циљ истраживања јесте утврдити све маркетинг опције којима наш систем одбране располаже, размотрити могућности њиховог будућег коришћења и унапређења и минимализовати трошкове будућих промотивних кампања.

Друштвени циљ истраживања јесте боља информисаност друштва о догађајима, активностима и могућностима система одбране.

1.4. Хипотезе истраживања

Основна хипотеза од које се полази у овом истраживању јесте да институционална и нормативна регулатива и интерни потенцијали система одбране пружају могућности за унапређење спровођења промотивних кампања у наредним годинама.

Ова општа хипотеза ће се операционализовати преко и помоћу следећих посебних хипотеза:

1. Већом промоцијом активности Министарства одбране и Војске Србије могуће је повратити поверење грађана у ову институцију;
2. Исправним одлукама могуће је умањити негативне ефекте рестриктивног финансирања на спровођење промотивних кампања;
3. Систем одбране има бројне потенцијале којима може унапредити сопствену промоцију у наредним годинама.

1.5. Начин истраживања

Природа и сложеност предмета истраживања подразумева примену већег броја метода истраживања. У истраживању су у највећој мери коришћене следеће научне методе:

- **Метод дедукције и индукције** (као сложено јединство), омогућиле су да се након спроведене анализе и разматрања дође до закључака у којој мери наш систем одбране има потенцијале да унапреди сопствени маркетинг, односно у којој мери се може утицати на побољшање ефикасности будућих промотивних кампања система одбране.
- **Метод конкретизације**, коришћен је приликом утврђивања конкретних маркетинг потенцијала којима наш систем одбране располаже као и код утврђивања позитивних и негативних показатеља добијених анализом до сада спроведених промотивних кампања, који ће омогућити ефикасније спровођење промотивних кампања у будућности.
- **Статистичка метода** у циљу “добијања закључака који се изводе из више (мноштва) премиса”². Статистичком обрадом резултата добијених анкетама, испитивањем јавног мњења и простора одвојеног од стране медија за потребе појединачних промотивних кампања, дошло се до показатеља који ће се користити као полазна тачка у будућим промотивним кампањама система одбране.

1.6. Научна и друштвена оправданост

Истраживање овог проблема има вишеструки значај за теорију и праксу маркетинга. Значај истраживања огледа се у доприносу повећању фонда теоријских знања у области маркетиншких активности, пре свега, у државном сектору, у прикупљању нових битних информација о модалитетима креирања и

² Миљевић М. (2007), *Методологија научног рада*, Филозофски факултет Пале, 1. издање, Пале, стр.165

спровођења тих активности и у методолошком поступку ради примене овог истраживања у сличним окружењима.

Научна оправданост је у томе што овај проблем није до сада свеобухватно сагледан, па би се успешном реализацијом овог истраживања обогатила и унапредила теорија у области маркетинга, као и методологија истраживања сличних проблема.

Друштвена оправданост истраживања огледа се у доприносу ефикасном и ефективном информисању друштва о догађајима, активностима и могућностима система одбране. Подаци до којих ће се доћи у овом истраживању послужиће и као допринос утврђивању и предузимању адекватних мера с циљем рационализације финансирања маркетиншких активности у државном сектору.

1.7. Редослед излагања резултата истраживања

Овај истраживачки пројекат састоји се из уводних разматрања, пет поглавља, закључног дела и списка литературе.

У уводним разматрањима образложен је значај промотивних кампања система одбране, одређени су проблем, предмет, циљеви и хипотезе истраживања, приказане су методе и технике коришћене у истраживању и указано је на научну и друштвену оправданост истраживања.

У првом поглављу анализиране су основе маркетинга непрофитних институција и организација у јавном сектору, будући да је систем одбране непрофитни сегмент јавног сектора. Указано је на специфичности маркетинга јавног сектора, начине на које се маркетинг, уопштено, имплементира у јавни сектор и бенефите које јавном сектору доноси.

У другом поглављу анализиране су најзначајније промотивне кампање које је систем одбране спровео у претходним годинама и приказани ефекти које су ове и друге промотивне кампање имале на друштво у целини.

У трећем поглављу приказано је финансирање промотивних кампања система одбране. Посебан осврт дат је на планирање новчаних средстава у вези са кампањама, спровођење набавки услуга, проблеме на које је систем одбране наилазио у вези са финансирањем промотивних кампања и значај исправног одлучивања приликом финансирања кампања.

У четвртом поглављу на основу резултата анализе промотивних кампања и искустава Министарства одбране и Војске Србије стечених приликом спровођења кампања, указано је на маркетинг потенцијале којима систем одбране располаже, и који до сада, нису у правој мери искориштени. У овој тези набројане су маркетинг опције, образложени разлози њиховог непотпуног коришћења и дати предлози за њихово унапређење у наредним годинама.

У закључном делу, на основу истраживања спроведеног у поменутиим тезама, кроз конкретне резултате и показатеље, потврђене су општа и посебне хипотезе.

У списку литературе, набројана је литература коришћена при изради овог рада, по азбучном реду.

2. МАРКЕТИНГ НЕПРОФИТНИХ ИНСТИТУЦИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА

Јавни сектор је део националне економије који обухвата општи ниво државе, као и нефинансијска предузећа под контролом државе (јавна предузећа) која се примарно баве комерцијалним активностима³.

У јавном сектору постоје институције и предузећа која су основана с циљем остваривања профита (јавна предузећа) као и институције које делују непрофитно, односно, остваривање профита није њихов примарни циљ.

Будући да је систем одбране непрофитни сегмент јавног сектора, овај део рада односиће се на специфичности маркетинга у овом сегменту друштва.

2.1. Основе непрофитних институција

Основни циљ сваког предузећа је остваривање профита продајом производа и услуга на тржишту. Предузећа су фокусирана на осмишљавање производа и услуга које на најбољи могући начин испуњавају потребе и жеље купаца, а за само предузеће не изискују велике трошкове и напоре у смислу промоције самих производа. Међутим, у савременом друштву велику важност имају имају непрофитне организације које представљају значајан фактор развоја социјалних политика. Појам непрофитни, као темељно обележје непрофитних организација упућује да је прва карактеристика тих организација одсуство профита тј. да те организације или институције дјелују пре свега са сврхом различитом од стицања добити, а у циљу остваривања јавног (општег, заједничког) интереса⁴.

Настанак и развој непрофитних институција може се повезати са развојем концепције друштвене одговорности, која представља бригу за функционисање и просперитет заједнице. Друштвена одговорност долази у центар пажње последњих тридесет година. Развој друштвене одговорности и бриге повезан је, пре свега, са кризом социјалне државе.

³ Закон о буџетском систему ("Службени гласник Републике Србије", број 54/2009, 73/2010...142/2014)

⁴ Sargeant A. (1999), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University press inc., New York, страна 22

У непрофитни сектор спадају субјекти као што су: удружења, фондације, различите организације, институције и установе. Установе могу бити здравствене, образовне, хуманитарне или неке друге.

Сврха непрофитних институција није остваривање профита, него задовољавање заједничких потреба друштва⁵. Међутим, непобитност институције или установе не значи да установа послује искључиво средствима из државног буџета или других државних извора, односно, да услуге које су у могућности да пружају, обављају потпуно бесплатно. Чак и од појединих непрофитних институција или установа очекује се остваривање прихода обављањем главне или неке од споредних делатности.

Таква је ситуација и са системом одбране у Републици Србији. Јединице и установе Министарства одбране и Војске Србије, могу обављати одређене услуге, под одређеним условима, заинтересованим привредним субјектима и појединцима. То су најчешће услуге изнајмљивања сала и објеката, одређених радова, наступа и слично. Приходима оствареним од обављања ових делатности, систем одбране је до 2011. године самостално располагао. То је подразумевало обавезу да се приходи троше у складу са начином на који су остварени. Тако на пример, уколико је приход настао по основу наступа Уметничког ансамбла “Станислав Бинички”, новчана средства су трошена за поправку музичких инструмената, занављање фонда музичких инструмената или куповину нових униформи за припаднике ансамбла, пружањем медицинских услуга на Војномедицинској академији, куповани су савремени инструменти и опрема.

Од децембра 2011. године, ова могућност је ускраћена. Систем одбране и даље остварује приходе, међутим, они се уплаћују у буџет Републике Србије и њима располаже Министарство финансија Републике Србије.

“Производи и услуге који се нуде на тржишту могу се наплаћивати од корисника, и на тај начин могу се наплатити трошкови који настају обављањем делатности,

⁵ Павичић Ј. (2003), Маркетинг непрофитних организација, Масмедија, 3 издање, Загреб, страна 71

односно, остварени приходи могу служити у сврху унапређења и развоја властите делатности”⁶.

У свету не постоји јединствена класификација непрофитних институција и организација. Ипак, она која се најчешће користи је следећа:

а) Основне непрофитне организације/делатности/активности:

- хуманитарне организације,
- научно-истраживачке организације,
- образовне и васпитне организације,
- здравствена и социјална заштита,
- култура и уметност,
- спорт и рекреација,
- политичке организације и синдикати,
- покрети, удружења и идеје.

б) Крајње сродне непрофитне организације/делатности/активности:

- држава и државне институције.

2.2. Маркетинг у непрофитном сектору

Кроз историју маркетинг је био алат за повећање и стварање профита различитих привредних субјеката. У модерном добу, маркетинг има много већу улогу и различите аспекте деловања. Разлика између профитног и непрофитног маркетинга огледа се у постојању различитих крајњих циљева.

Непрофитни маркетинг је настајао и ширио се постепено. Започео је у здравству, образовању и култури, а затим се наставио развијати у политици, социјалним установама и добротворним друштвима⁷.

⁶ Sargeant A. (1999), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University press inc., New York, страна 24.

⁷ Meler M. (1994), *Друштвени маркетинг*, Економски факултет у Осијеку, 3 издање, Осијек, страна 64

Маркетинг непрофитних институција и организација је “скуп активности којима се осмишљава и унапређује планирање, спровођење, дистрибуција и комуницирање деловања организација које остварују неки одређени јавни интерес, али им основна сврха постојања није остваривање профита”⁸. Међутим, то не значи да институције и организације које користе непрофитни маркетинг у својем пословању не воде рачуна о сопственим потребама и жељама. Такве институције и организације имају своју мисију и циљеве који су пре свега у служби грађана и целокупног друштва.

Циљ непрофитног маркетинга, односно маркетинга који користи и систем одбране, је довести до промене ставова у друштву. Ова промена доводи до промене понашања појединаца, у циљу остваривања друштвене користи. Како би се променили ставови, мишљења и понашања, непрофитни маркетинг је уско повезан са институцијама и људима односно њиховим идејама. Циљ непрофитног маркетинга се не може мерити на материјални начин, већ као нематеријално дугорочно инвестирање за добробит друштва.

Основни задаци маркетинга непрофитних институција и организација су:

- утврђивање и задовољење потреба: корисника, донатора/финансијера, волонтера, јавности;
- осмишљавање програма комуникације институције или организације са окружењем;
- обезбеђење квалитетног функционисања организације.

Непрофитни маркетинг се може поделити у две категорије⁹:

- маркетинг непрофитних институција или организација - означава примену маркетиншких концепција и техника на институције или организације као су: школе, здравствене установе, војска, полиција, други државни органи, јединице локалне и регионалне самоуправе и сл.;
- друштвени маркетинг – означава примену маркетиншких концепција и техника ради утицања на прихватљивост друштвених идеја, а примарни је

⁸ Павичић Ј. (2003), *Маркетинг непрофитних организација*, Масмедија, 3 издање, Загреб, страна 98

⁹ Meler M. (2003), *Непрофитни маркетинг*, Економски факултет у Осијеку, 2 издање, Осијек, страна 159

циљ промена друштвеног понашања, првенствено у корист циљне групе или друштва у целини.

2.3 Поређење пословног и непрофитног маркетинга

Главна веза између пословног и непрофитног маркетинга је та што је главни циљ код једног и другог задовољавање потреба и жеља корисника. Разлике се огледају у томе што пословни маркетинг има за главни циљ остваривање профита док непрофитни маркетинг има за циљ реализацију неких других индивидуалних и општедруштвених користи. Такође, пословни маркетинг има за циљ продају производа и услуга док непрофитни маркетинг “продаје” одређена понашања и ставове. Пословни маркетинг је усмерен према крајњем потрошачу, док се непрофитни маркетинг усмерава на друштво као цјелину. Осим тога конкуренцију у пословном маркетингу представљају друге организације које нуде сличне производе и услуге док у друштвеном маркетингу конкуренцију представља постојеће или жељено понашање циљане публике.¹⁰

Разлика између пословног и непрофитног маркетинга огледају се и у следећем¹¹:

- циљ непрофитног маркетинга није увек усмерен у правцу повећања тражње;
- субјекти у одлучивању код непрофитног маркетинга у знатно су мањој мери аутономни у доношењу одлука, што значи да је много већи утицај њиховог окружења;
- субјекти у одлучивању код непрофитног маркетинга углавном обављају послове од посебног друштвеног интереса, што значи да су грешке недопустиве, а могу имати велике последице за друштво у целини;
- производи који се пласирају непрофитним маркетингом су или бесплатни или се за њих плаћа партиципација у укупним трошковима, што значи да се плаћају уплатом пореза од стране пореских обвезника;
- канали дистрибуције не постоје у класичном смислу, јер се врло често место производње и потрошње/коришћења подударају.

¹⁰ Kotler P, Roberto N., Lee N. (2002), *Social marketing –improving the quality of life*, SAGE publications, 2 edition, London, страна 145

¹¹ Meler M. (2003), *Непрофитни маркетинг*, Економски факултет у Осијеку, 2 издање, Осијек, страна 192

Разлику између пословног и непрофитног маркетинга најједноставније је установити на примеру начина и могућности мерења успеха њихових маркетиншких напора. У пословним субјектима могуће је мерити, на пример, раст добити или реализације апсолутно или релативно у односу на конкуренте, док је у институцијама или организацијама непрофитног сектора, у највећем броју случајева, могуће мерити само остварење постављених циљева у односу на задовољење потреба и жеља корисника.

Међутим, између маркетинга профитног и непрофитног сектора, мора се указати и на одређене сличности¹²:

- код оба маркетинга примењује се оријентација на циљну групу (понуда која укључује цели маркетинг микс мора привући циљну групу);
- оба маркетинга се темеље се на теорији размене (циљна група мора уочити предности које су једнаке или мање од планираних трошкова);
- маркетинг истраживање се користи током целог процеса (истраживањем и разумевањем специфичних потреба, жеља, веровања и ставова циљне групе може се креирати ефикасна стратегија);
- код оба маркетинга циљна група се дели у сегменте (стратегије морају бити “скројене” према јединственим потребама, жељама, ресурсима и тренутним понашањима за различите сегменте циљне групе);
- код оба маркетинга разматрају се сва 4 елемента маркетинг микса (успешна стратегија захтева интегрисање сва четири елемента маркетинг микса);
- резултати се мере и користе за побољшање (резултати маркетинг кампања се уважавају и користе за унапређење будућих кампања).

Такође, треба нагласити да психологија грађана не може бити једнака психологији потрошача на комерцијалном тржишту роба и услуга. Самим тим, одлука о мењању понашања грађана знатно се разликује од одлуке о куповини одређеног производа или услуге. Осим тога, улога државних непрофитних институција или

¹² Kotler P, Roberto N., Lee N. (2002), *Social marketing –improving the quality of life*, SAGE publications, 2 edition, London, страна 201

организација у мењању понашања и свести грађана, не може се упоредити са улогом предузећа којима је циљ продати производ или услугу.

2.4 Развој маркетинга у јавном сектору

Свако друштво мора имати јасно дефинисан јавни сектор који ће пружањем својих услуга

осигурати начела функционисања тог друштва. Дакле, реч је о обављању јавних услуга кључних за власт и јавни интерес као што су:

- правосуђе;
- војска, полиција, одбрана;
- ватрогасно обезбеђење;
- елементарна здравствена нега и помоћ;
- одржавање јавне чистоће;
- просторно планирање и располагање природним богатствима;
- образовање;
- изградња базе инфраструктуре.

Јавни сектор има улогу регулатора друштвеног благостања. Квалитет јавне услуге јавља се као резултат испуњења очекивања, односно потреба и жеља грађана. Многи сматрају да је управо маркетинг најбољи алат којим се долази до веће подршке и задовољства грађана.

Јавни сектор се углавном бави услугама које су неопипљиве. Самим тим комуникација према корисницима је изузетно важна како би се смањио јаз између очекиваног и испорученог квалитета услуга. Обзиром на чињеницу да се јавни сектор често дотиче тешких и непопуларних питања, комуникација може бити прилично тешка и изазовна (нпр. забрана пушења на јавном месту).

У прошлости, маркетинг је био маргиналан алат у јавном сектору, који се састојао само од одређених маркетиншких техника. У последњих двадесет година, маркетинг у јавним службама привлачи све више пажње. Све се више користе маркетинг и промоција. Јавља се концепт схватања да кориснике јавних услуга

треба препознати као купце и тако их третирати. И у случајевима кад не постоји конкуренција у виду приватног сектора, јавне институције и организације су често део унутрашњег тржишта, на ком се морају такмичити једна против друге (нпр. здравствено осигурање, образовање и сл.).

Такође, још један разлог повећаног интересовања за маркетинг у јавном сектору је и успостављање промоције и односа са јавношћу унутар јавних тела. Све веће јавне институције и организације све више пажње посвећују промоцији и односима са јавношћу.

Код маркетинга јавних услуга или маркетинга јавног сектора, могу се применити основна и доказана начела и технике маркетинга, како би се остварили циљеви и активности који доприносе општем добру. Маркетинг у јавном сектору доприноси ефектнијем и бољем располагању ресурсима.

2.5 Улога маркетинга у јавном сектору

Маркетинг је дуго био једна од маргиналних активности у оквиру јавног сектора. Негативна слика маркетинга у јавном сектору формирана је пре свега великим бројем огласа и реклама које институције и организације јавног сектора пласирају. Велика грешка је схватање маркетинга у јавном сектору искључиво кроз један П од 4П (маркетинг микс - производ, цена, дистрибуција и промоција – product, price, place, promotion). Такво размишљање доводи до губитка моћи маркетинга и користи које се стичу маркетиншким размишљањем¹³.

Коришћењем свих алата којима маркетинг располаже: спровођење истраживања, дефинисање клијената, конкурената и партнера, сегментирање, циљање и позиционирање понуде услуга, управљање различитим процесима као што су иновације и лансирање нових производа, препознавање нових канала расподела јавних услуга, јасно дефинисање цена и сл.), јавне службе могу испунити потребе и жеље грађана, односно, понудити им стварну вредност услуга, уз стварање општедруштвене користи.

¹³ Kotler P., Lee N. (2007), "Marketing in the public sector – a roadmap for improved performance", Financial times, 1 edition, London, страна 117

Суштина је у томе да маркетинг није исто што и оглашавање. Оглашавање је само један део сложеног маркетиншког процеса.

Основна маркетиншка начела јавног сектора су¹⁴:

- Фокус је на клијенту

Стављање фокуса на клијента постаје мисао водилца свих савремених институција и организација па тако и оних из јавног сектора. Фокус на клијента представља перспективу будућег успешног пословања са задовољним и лојалним клијентима.

Прихватање овог начела повлачи за собом и коришћење WIFM (What's in it for me?) феномена који захтева од менаџера стално праћење и разумевање потреба и жеља циљних клијената на начин који је бољи од оног којим се служи конкуренција. Ово начело подразумева претпоставку да клијент себи стално поставља питање: "Шта ја имам од тога?". Главни задатак менаџера је да истраже тржиште како би схватили разлоге због којих клијенти купују оно што фабрика нуди на тржишту. Фокус на купца омогућава и препознавање процеса доношења одлуке о куповини. Овај процес се састоји из пет фаза и то: препознавање потребе, претраживање информација, процена алтернатива, одлука о куповини и понашање након куповине.

- Сегментирање и циљање тржишта

Сегментирање тржишта представља процес поделе тржишта на групе купаца (постојећи купци и потенцијални купци), који се разликују по различитим критеријумима као што су: жеље, ставови, систем вредновања, ресурси, географска локација, претходна искуства при куповини и кориштењу производа и слично.

Сегментацијом се велика хетерогена тржишта деле на мања са сличним карактеристикама. Предузећа коришћењем начела сегментације тржишта могу

¹⁴ Kotler P., Lee N. (2007), "Marketing in the public sector – a roadmap for improved performance", Financial times, 1 edition, London, страна 272

доћи до разних предности. Анализа корисника и конкуренције омогућава предузећу да усклади своје пословање са потребама и жељама самих корисника, што може довести веће тражње за његовим производима и услугама.

- Препознавање конкуренције

Појам конкуренција подразумева два облика конкуренције, директну и индиректну. Под директном конкуренцијом подразумевају се предузећа која нуде сличне производе или услуге на тржишту, најчешће по истим или сличним ценама. Индиректна конкуренција је пословање на тржишту различитих производа и услуга.

Конкуренција у оквиру јавног сектора у савременом друштву постаје све већа. Као додатна претња јавља се конкуренција из приватног сектора. Приватни сектор најчешће користи ситуацију у којој појединац или група нису адекватно опслужени од стране јавног сектора.

- Коришћење сва четири П фактора маркетинг микса

Маркетиншки микс обједињује све за маркетинг важне активности, а главни инструменти су: производ, цена, дистрибуција и промоција, којима се предузеће користи како би спровело своју стратегију и остварило своје циљеве. Поистовећивање маркетинга са оглашавањем или промоцијом је погрешно јер промоција представља само један део маркетинг микса којој претходи дефинисање производа, цене и дистрибуције. Ова три елемента формирају понуду која се путем промоције пласира купцима како би се на тај начин код њих постигла потражња.

- Надгледање и прилагођавање

Под надгледањем се подразумева мерење исхода програма, а често и упоређивање стања на почетку и оствареног стања у односу на крајње

циљеве¹⁵. Прилагођавање се односи на прилагођавање специфичностима тржишта



Слика број 1. Надзорни поступак

извор: Kotler P., Lee N. (2007), "Marketing in the public sector – a roadmap for improved performance", страна 281

2.6. Маркетинг микс у јавном сектору – примена

Маркетинг микс је спој четири функције (производ, цена, дистрибуција и промоција) које се међусобно комбинују и усклађују како би се продао неки производ или услуга. Кроз ова четири елемента предузеће формира коначан производ који нуди на тржишту.

а) Производ

Сам појам односи се на физичка добра или услуге, укључујући догађаје, људе, места, само предузеће, информације и идеје које појединац или нека организација нуди на тржишту како би се задовољиле потребе и жеље тог истог тржишта. Производ у јавном сектору најчешће није везан за опипљива добра као у приватном сектору. Управљање производом је једна од најважнијих функција како у приватном сектору, тако и у јавном сектору. При планирању производа као главне варијабле треба узети оне везане за квалитет производа, стил и дизајн производа, функционалност, могућности, величину, назив и паковање.

Развој производа ретко се одвија унутар јавног сектора. Уместо тога политичари морају препознати потребе и предложити идеје о потенцијалним новим

¹⁵ Kotler P., Roberto N., Lee N. (2002), "Social marketing –improving the quality of life", SAGE publications, 2 edition, London, страна 321

производим идејама, а након тога јавна управа на темељу идеја разрадити детаљне оквире и процесе развоја производа.

б) Цена

Цена представља новчани израз за производ или услугу на тржишту и главни је фактор који утиче на купчеву одлуку. На цену у јавном сектору утичу трошкови које циљана публика мора платити и баријере које се морају савладати како би постигли жељено понашање. Ти трошкови могу бити: психолошки (нпр. настали стрес због престанка пушења), културни, друштвени (притисак јавности због нежељеног понашања), практични, физички и финансијски (нпр. санкције за непрописно одлагање отпада).

ц) Дистрибуција

Дистрибуција представља канале којима се промовише жељено понашање, односно, канале којима се подстиче и подржава промена понашања коју желимо постићи код циљне групе.

Одлуке везане за дистрибуцију утичу на то где, како и када нека понуда може бити испоручена својим корисницима и хоће ли њихова реакција бити позитивна или не. Одржавање одговарајуће дистрибутивне мреже је врло битно. Без ње и најбоље услуге могу бити безвредне јер им потенцијални купци не могу приступити. Што је већа дистрибутивна мрежа већа је вероватноћа да ће циљна група купити одређени производ или услугу, односно, усвојити жељено понашање. Са друге стране, постоје и велики трошкови одржавања дистрибутивне мреже, па јавни сектор мора пронаћи праву равнотежу¹⁶.

д) Промоција

Промоција, често сматрана маркетиншком комуникацијом, користи се да би се циљна група информисала, образовала, а често и постицала на жељени

¹⁶ Kaplan A., Heinlein M. (2008), "The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration", European management journal, Volume 1, Issue 3, страна 197-212

облик понашања. Промоција се састоји од два кључна елемента: креирање поруке и одабира медија¹⁷. Процес комуникације са циљном групом почиње развојем и креирањем главне поруке, укључујући стил и тон. Након тога се одређује ко ће испоручити креирану поруку, а затим следи избор дистрибутивног канала.

Кључна питања у стварању ефектних порука су¹⁸:

- поједноставити (потребно је креирати јасну и сажету поруку)
- нагласак је на понашању грађана (порука треба да нагласи потенцијалне погодности)
- користити речи које стварају јасне слике
- поруке се морају лако памтити
- осигурати да се стил и тон уклапају у бренд

Преносиоц поруке мора бити организација коју ће циљна група препознати помоћу имена или логотипа који се појављује на штампаним материјалима или другим видовима промоције.

Главни облици дистрибутивних канала у јавном сектору су: оглашавање, односи са јавношћу, посебни догађаји, директни маркетинг, штампани материјали, посебни промотивни предмети, панои, банери, лични комуникативни канали, популарни медији као што су телевизија, радио, филмови, музика, друштвене мреже и слично.

¹⁷ Kotler P, Roberto N., Lee N. (2002), "Social marketing –improving the quality of life", SAGE publications, 2 издање, Лондон, страна 321.

¹⁸ Kotler P., Lee N. (2007), "Marketing in the public sector – a roadmap for improved performance", Financial times, 1 edition, London, страна 301

3. НАЈЗНАЧАЈНИЈЕ ПРОМОТИВНЕ КАМПАЊЕ СИСТЕМА ОДБРАНЕ И ЕФЕКТИ

Систем одбране, као и остале институције и организације јавног сектора, дуго није препознавао значај сопствене промоције и маркетинга. Акценат је био на интерном информисању и сматрало се да је Војска Србије сама по себи јака институција, којој промоција није потребна. Тако је било све до 2000. године. Дугогодишњи ратови и НАТО бомбардовање Савезне Републике Југославије, као последицу је имало велики одлив кадра из система одбране и слабу заинтересованост грађана за војни позив.

У периоду од 2001. године до 2007. године, вршено је сагледавање последица које су ратови оставили на систем одбране. Поверење грађана у систем одбране било је изузетно лоше. Пре свега, систем одбране више није био примамљив послодавац, па је опало интересовање за војне школе, уговоре и запослење. Било је потребно осмислити стратегију која ће систем одбране вратити на место које му припада.

Од 2007. године започет је дугорочни пројекат израде новог визуелног идентитета Министарства одбране и Војске Србије, који представља посебно важан део корпоративног идентитета и имица Министарства одбране и Војске Србије. Пројекат је реализован у сарадњи са Џеферсон Институтом и уз подршку Министарства одбране Краљевине Норвешке.



Слика број 2. Знакови Министарства одбране и Војске Србије
извор: Приручник о визуелном идентитету Министарства одбране и Војске Србије

У 2008. години усвојене су нове ознаке за Генералштаб Војске Србије (команде, видове и јединице) и грб Министарства Одбране. У 2009. години почела је примена стандарда новог визуелног идентитета Министарства одбране и усвојене су ознаке Војске Србије. Исте године формирана је прес сала у Централном дому

Војске Србије у Београду. Нове ознаке и амблеми Министарства одбране и Војске Србије промовисане су у фебруару 2010. године, а поводом обележавања Дана Војске Србије,

У 2008. години, у систему одбране је успостављена нова организација односа са јавношћу и функције информисања. Усвојени су важни документи који регулишу ову област и интензивирана је међународна војна сарадња, посебно у области образовања и медија тренинга, обуком тренера у Регионалном тренинг центру за комуникације у Скопљу (Република Македонија). “Менаџмент мора да постави маркетиншке циљеве, одабере поруке и инструменте, пажљиво имплементира план и процени резултате”¹⁹.

Тежишне промотивне активности, од 2008. године до данас, везују се за професионализацију Војске Србије, промоцију војног позива и војних школа (Војна академија и Војна гимназија). Ове промотивне кампање реализоване су интерним ресурсима, без ангажовања специјализованих агенција. У планирању, креирању и реализацији различитих промотивних кампања и активности циљ је био подизање угледа војске који је, након ратова, политичких злоупотреба и бројних афера, био на веома ниском нивоу.

Најзначајније промотивне кампање, које је у предходним годинама спроводио систем одбране су: промотивна кампања за професионализацију Војске Србије под називом “Буди професионалац”, промотивне кампање за упис у Војну академију и Војну гимназију, промотивне кампање за промоцију најмлађих официра Војске Србије и промотивна кампања за војну параду “Корак победника”.

¹⁹ Kotler P., Keller K.(2006), *Маркетинг менаџмент*, “Data status”, 12. издање, Београд, стр.595

3.1. Промотивна кампања за професионализацију Војске Србије “Буди професионалац”

По обиму, сврсисходности и значају промотивна кампања за професионализацију Војске Србије, под називом “Буди професионалац”, је највећа промотивна кампања коју је систем одбране, до сада, спровео.

У Стратегији одбране Републике Србије, професионализација Војске Србије, одређена је као један од кључних задатака политике одбране²⁰. Професионализација је процес који подразумева прелазак са попуне јединица војницима на служењу војног рока на попуно професионалним саставом. Професионализација је била тежишни задатак Министарства одбране и Војске Србије у периоду од 2008. до 2010. године, која је пре свега била условљена доношењем нових законских прописа и буџетом. С обзиром на то да је Република Србија била последња земља у региону која је још увек имала регрутну војску, потребно је било извршити детаљну анализу и планирање процеса професионализације и створити услове за прелазак на професионалну војску.

Професионализација војске је обиман процес који је захтевао свеобухватност и постепеност. Није било могуће преко ноћи укинути служење војног рока, увести институцију добровољности и професионализовати војску. Реч је о задатку који је захтевао синхронизовано смањење војника на служењу војног рока и постепено увођење професионалаца.

Планирање, усмеравање и организација су врло значајне одреднице које користе све војске света, тако и Војска Србије. Значај ове три компоненте препозната је још 500 година п.н.е. од стране кинеског филозофа Сун Тзуа у његовом делу “Уметност ратовања”, које представља вероватно најзначајнију и најутицајнију војну студију о стратегији ратовања. Елементи и учења исказана у овој књизи не примењују се само у ратним ситуацијама, већ се врло често примењују и у миру. Филозофија исказана у овој књизи, чија се суштина своди на чињеницу да се схватањем физичких, политичких и психолошких аспеката (у овом случају

²⁰ Стратегија одбране Републике Србије (Службени гласник Републике Србије, бр. 88/09)

схватања старосне границе, потреба и очекивања циљне групе промотивне кампање) може постати непобедив и остварити снага којој нема премца (могу се постићи очекивани резултати), примењива је и користи се у свим војним стратегијама па се могла применити и у стратегији за успешно спровођење кампање за професионализацију Војске Србије.

“Менаџмент мора да постави маркетиншке циљеве, одабере поруке и инструменте, пажљиво имплементира план и процени резултате”²¹. Задатак да осмисли, планира и реализује кампању “Буди професионалац” припао је Управи за односе са јавношћу Министарства одбране.

Комуникациона стратегија требало је да омогући јавности да се упозна са значајем професионализације, а посебно да мотивише циљну групу да позитивно одреагује на појављивање конкурса.

Као смернице за пут до кандидата за професионалне војнике одређене су: промотивна кампања, детаљно информисање и селекција. Промотивном кампањом и пласирањем слогана кампање привлачила се пажња потенцијалних кандидата из циљних група. Уз објављивање конкурса, детаљним информисањем поспешивало се пријављивање кандидата. Након пријављивања и предаје потребне документације надлежној јединици која је расписала конкурс, планирана је селекција кандидата: најпре безбедносна (за коју је задужена Војно-безбедносна агенција); потом медицинско-психолошка (у војно-здравственим установама).

3.1.1. Циљеви кампање “Буди професионалац”

“Циљеви представљају стања или ситуације у које организације желе да дођу, односно резултате које желе да постигну”²². Кампања за професионализацију Војске Србије “Буди професионалац” започета је у мају 2008. године и трајала је до децембра 2010. године.

²¹ Kotler P., Keller K. (2006), *Маркетинг менаџмент*, “Data status”, 12. издање, Београд, стр.595

²² Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М. (2004), *Основи маркетинга*, Економски факултет у Београду, 1. издање, Београд, стр.83

Циљ кампање „Буди професионалац“ је био јасно дефинисан и односио се на довољан број пријављених кандидата како би се изабрали квалитетни професионални војници. Димензионисани циљеви, према којима се стратегија управљала, односили су се на:

Циљеве Министарства одбране и Војске Србије:

- адекватну попуњу јединица,
- промоцију Министарства одбране и Војске Србије у функцији пожељног послодавца;
- промовисање војног позива у контексту савременог и реформисаног приступа организацији оружаних снага.

Циљну јавност:

- потпуно, лако доступно информисање о могућностима запошљавања у јединицама и установама Министарства одбране и Војске Србије;
- запошљавање и обезбеђивање материјалних и нематеријалних стимулативних фактора;
- могућност каријерног развоја, остварења потребног степена социјалне сигурности, предвидивост личног развоја и статуса.

Најширу јавност:

- позиционирање Министарства одбране и Војске Србије као друштвено одговорног субјекта, пожељног послодавца;
- Министарство одбране и Војска Србије пројектују савремени приступ организације, управљања људским ресурсима, менаџментом и односима са јавношћу.

Као задатак јасно се поставља потреба за анимирањем што већег броја кандидата из циљне групе ради пријављивања за пријем у Војску Србије за професионалне војнике.

3.1.2. Идентификација циљног аудиторијума

“Циљни аудиторијум представља кључни утицај на одлуке комуникатора о томе шта ће рећи, како ће рећи, када ће рећи и коме ће рећи”²³.

У већ поменутој књизи “Уметност ратовања” исказано је мишљење да уколико познајемо себе и друге не можемо бити у опасности, уколико познајемо себе али не и друге имамо половину шансе за победу, уколико не познајемо ни себе ни друге у великој смо опасности. Уздајући се у поузданост ове мисли, вршена је идентификација циљног аудиторијума.

Интерна јавност

Интерну јавност чине запослени у систему одбране (професионална војна лица, војни службеници и државни службеници), резервни састав и регрути, који су требали да пренесу што позитивнији став према професионализацији и раду у војсци.

Потпуно информисање запослених у систему одбране морало је да буде увертира за кампању, будући да је интерна јавност носилац свих конкретних активности у процесу професионализације. У контакту са најширом јавношћу интерна јавност је непрекидни директни комуникатор коме се верује.

Најбитније је било да запослени у систему одбране, пре свих, схвате значај професионализације. Већина њих била је свесна да је постојећи регрутни систем превазиђен и застарео. Пре отпочињања професионализације, војници су се након одслужења војног рока отпуштали из Војске Србије, преводили у резервни састав и због недостатка финансијских средстава више се никад нису позивали на обуку и вежбе. Након спроведене професионализације, планирано је да новчана средства која су се раније улагала у дуготрајну обуку војника, буду уложена у савремено наоружање и војну опрему, унапређење обуке и подизање војничког стандарда. Очекивани резултат је знатно ефикаснија војска.

²³ Kotler P., Keller K. (2006), *Маркетинг менаџмент*, “Data status”, 12. издање, Београд, стр.542

Екстерна јавност

Стратегија Управе за односе са јавношћу Министарства одбране била је да кампању “Буди професионалац” усмери ка следећим екстерним циљним групама:

- популацији од 18 до 30 година коју треба мотивисати да се определи за војни позив;
- војницима на служењу војног рока који могу да изаберу војску за професију;
- најширој јавности у којој треба да се створи позитиван став о професионализацији као најбољем решењу за систем одбране и државу.

Имајући у виду да се до циљне јавности долази, између осталог, преко средстава масовног комуницирања, уредници и новинари јавних гласила (они који прате систем одбране), такође су означени као део екстерне јавности ка коме је усмерена Public Relations (PR) активност.

Пре самог почетка кампање, важност професионализације је у неформалним разговорима и неком врстом брифинга, предочавана представницима медија са којима Управа за односе са јавношћу Министарства одбране иначе сарађује.

3.1.3. Анкетирање репрезентативног узорка

“Да би стекле увид у доношење маркетинг одлука, и да би биле инспирисане да доносе такве одлуке, компаније морају да располажу свеобухватним, савременим информацијама о макротрендовима, као и о микроефектима битним за њихово пословање”²⁴. Као својеврсна припрема и увертира за спровођење кампање “Буди професионалац” вршена су бројна анкетирања у циљу спознаје одлика популације од које се очекивала (позитивна) реакција на упућену поруку.

Анкетирања су пре свих била усмерена на војнике на служењу војног рока и војнике по уговору. У то време није било могуће анкетирати жене, будући да их тада није било у саставу војске, а било је омогућено њихово пријављивање на конкурс.

²⁴ Kotler P., Keller K. (2006), *Маркетинг менаџмент*, “Data status”, 12. издање, Београд, стр.71

Највећи број анкетираних војника по уговору, односно 70% имао је завршен трећи степен средње школе, а 26% четврти степен средње школе. По 2% је био са завршеном основном школом, односно са факултетом²⁵.

Једна трећина није имала никакво запослење пре доласка у војску, трећина је била запослена у приватном сектору, али није била задовољна статусом. Што се тиче задовољства финансијским условима живота војника по уговору, резултати су показали да више од 40% војника своју финансијску ситуацију оцењује као осредњу, више од 45% као лошу и веома лошу, док је само 10% сматрало да има добре финансијске услове за живот²⁶.

Мотивациони фактори који су до тада утицали на опредељење војника по уговору за ступање у радни однос у Војску Србије били су: бенефициран радни стаж, здравствено и социјално осигурање и редовност плате. Оцењено је да су мотивациони елементи који могу да утичу на повећано интересовање: могућност продужетка уговора, обезбеђења бесплатног смештаја и исхране, плаћени путни трошкови за долазак и повратак са посла, за обилазак породице, могућност добијања потрошачких кредита код пословних банака, признавање завршеног курса у Војсци Србије по изласку из војне службе, похађање курса за подофицира по уговору и даљег напредовања у каријери, обука у вожњи моторних возила и полагање возачког испита у току првог уговорног рока, учешће у мировним операцијама, остали нематеријални елементи (препоруче послодавцима, признавање стечених знања и вештина, социјални програм итд).

Истраживања су дакле показала да су војници по уговору свој професионални статус препознавали само када су примања и њихова права у питању, а на запослење у војсци гледано је углавном као на прелазни период до проналазак бољег радног места. Релативно ниска месечна примања узроковала су и слабије одзиве на конкурсе. Попуњеност јединица војницима по уговору условљена је степеном развијености региона, тако да је попуњеност у неразвијеним регионима

²⁵ Извор: Анализа анкетања војника по уговору, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, март 2008. године

²⁶ Извор: Анализа анкетања војника по уговору, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, март 2008. године

била већа и квалитет војника по уговору је био бољи. У развијеним регионима одзив је био слабији, а самим тим и квалитет војника по уговору. Већина војника по уговору решавала је запослење у месту пребивалишта чиме би обезбедила социјално, здравствено и остале врсте осигурања и у случају ситуација које су захтевале посебно ангажовање - уговоре су раскидали или тражили могућности којима би избегли да изврше задатке које та ситуација налаже.

Циљна група је профилисана на средњи ниво образовања, при чему је 39% војника по уговору читао новине, уз преовлађујући утицај телевизије (углавном спортски и забавни програм, ређе информативни).

Узимајући у обзир апсолутне показатеље броја незапослених према годинама живота, полу, стручној спреми и регионалној подели (однос регионалне понуде радне снаге, просека примања, потреба и расположивих потенцијала војних обвезника који су служили војни рок са оружјем), димензионисани су следећи параметри²⁷:

- потребан број професионалних војника (по регијама);
- потенцијал циљне групе (војници на одслужењу војног рока и војни обвезници до 28 година старости);
- потенцијал понуде радне снаге према регионалној заступљености (пол, годиште, стручна спрема);
- висина плате према регијама.

Дакле, резултати анкетирања омогућили су да се утврди старосна граница циљне групе, одреди агресивност и интензитет кампање за сваку регију Републике Србије и утврде егзистенционални мотиви који ће омогућити квалитетну селекцију кандидата,

3.1.4. Кључне поруке кампање

Након спроведених анализа, наметнуле су се и кључне поруке кампање “Буди професионалац”. Присутне кроз све облике комуникације и током дужег временског

²⁷ Употребљени су подаци Националне служба за запошљавање, извештај за март 2008. године

периода, али истовремено прилагођене ситуацији, циљној групи и конкретним околностима, кључне поруке су биле²⁸:

- а) Професионални војник бира сигуран посао и предвидиву каријеру;
Професионални војник ступа у уговорни однос са Војском Србије којим се међусобно прихватају прописани услови кроз које професионални војник остварује задовољство платом, радним окружењем и предвидивом каријером.
- б) Професионална војска омогућава непрекидно професионално усавршавање и стицање јединствених искустава;
Више од 42% данашњих професионалних војника је истакло да сматра да своје професионалне циљеве може или углавном може да оствари у војсци, више од 70% је веома или осредње заинтересовано да постане старешина, а 68% има веома велико или велико интересовање да се усавршава.
- ц) Професионална војска је начин да се покаже патриотизам и одговорност према грађанској обавези одбране отаџбине;
Међу анкетираним професионалним војницима, њих 15% је истакло да је мотивација за запослење у војсци патриотизам.
- д) Професионални војник, као припадник модерне и технички опремљене војске, има могућности да буде део међународних безбедносних снага;
Већина војника по уговору, њих 60%, изјаснило се да би узели учешће и мировним мисијама, али са унапред дефинисаним примањима.
- е) Професионализација је пут за модерну, ефикасну и добро плаћену војску.
Модерна војска треба да одговара савременим безбедносним изазовима и потребама друштва и државе.

Кључним порукама је требало оправдати потребу за професионализацијом Војске Србије, убедити циљну групу да се у што већем броју пријави на конкурсе и

²⁸ Извор: Анализа кампање “Буди професионалац”, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, децембар 2010 године

указати на бројне предности које пружа будуће запослење у својству професионалног војника.

3.1.5. Методе и средства спровођења кампање

“Промоција је механизам комуникације: размене информација између потрошача и купаца”²⁹,

У књизи “Уметност ратовања” наглашено је да уколико је стратегија мудра и обухватна, прорачуни ће нам обезбедити победу и победићемо пре него што и почнемо да се боримо. Уколико је стратегија плиткоумна и кратковида, прорачуни нам неће бити од користи, па нам следи пораз пре него што је борба и започела. Због тога се и каже да победници побеђују пре него што и крену у рат, док поражени прво иду у рат па тек онда покушавају да победе. У вези са тим, за спровођење промотивне кампање “Буди професионалац”, у циљу веће ефикасности, било је неопходно изабрати оптималну стратегију, односно комбинацију метода, средстава и техника њеног спровођења како би њен ефекат био очекиван.

У промотивној кампањи “Буди професионалац” коришћене су следеће методе³⁰:

Непосредна комуникација

Циљ непосредне комуникације произишао је из основног циља кампање, што значи да је непосредном комуникацијом било потребно убедити потенцијалне кандидате да се пријаве за пријем у службу у статусу професионалног војника Војске Србије.

Пре реализације ове активности било је важно одабрати адекватно припремљене људе који владају свим информацијама о конкурс, у потпуности познају карактеристике циљне групе и опскрбити их квалитетним промотивним материјалом.

²⁹ Милосављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М. (2004), *Основи маркетинга*, Економски факултет у Београду, 1. издање, Београд, стр.499

³⁰ Извор: Анализа кампање “Буди професионалац”, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, децембар 2010 године

Под непосредном комуникацијом подразумевало се :

- разговор (нпр. у војним одсецима, у дијалогу „као најузвишенијем виду међуљудског комуницирања“³¹);
- предавање (у средњим школама или спортским или карактеристичним друштвима);
- трибина о професији професионални војник (у домовима Војске Србије, домовима културе и другим прикладним просторима – у сарадњи са општинским органима за запошљавање);
- информисање (инфо пултеви на сајмовима запошљавања);
- демонстрације (показне вежбе у јединицама за које се врши пријем) и комбинована метода (у јединицама са војницима на одслужењу војног рока и центрима за обуку војника);
- “отворени дани” (када је дозвољена посета касарнама за све грађане, а најчешћи посетиоци су баш млади).

Средства која су коришћена при непосредној комуникацији су³²:

- плакати (са конкурсом за пријем у војну службу или са позивом кандидатима да се пријаве);
- летак–флајер (о погодностима које пружа пријем у професионалну војну службу, са пријавом);
- брошура (информатор) са материјалом који се уручује заинтересованима (са текстом конкурса, детаљно објашњеним погодностима и перспективом, прецизније наведеним и описаним дужностима, местима службовања и другим информацијама значајним за придобијање кандидата);
- видео материјал (ЦД са садржајем као у брошури, ДВД са спотовима сачињеним од најатрактивнијих садржаја из обуке);
- интернет презентација (интерактивна).

³¹ Радојковић М., Милетић М. (2008), *Комуникације, медији и друштво*, Учитељски факултет, Београд, стр.66

³² Извор: Анализа кампање “Буди професионалац”, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, децембар 2010 године

Време трајања непосредне комуникације у кампањи “Буди професионалац” није било ограничено, али је одређено у складу са динамиком и пројекцијом попуне у односу на локалне потребе.

Посредна комуникација

Реализовала се преко средстава информисања, али и кроз различите манифестације (сајмови, берзе рада, спортске манифестације).

Да би се остварио постављени циљ кампање, посредна комуникација морала је да буде усаглашена и компатибилна са непосредним информисањем и пропагандним активностима.

Ради спровођења посредне комуникације било је неопходно израдити план медијског ангажовања и учешћа на манифестацијама. “Добар маркетинг није случајан, већ је резултат пажљивог планирања и реализације”³³. При изради плана медијског ангажовања водило се рачуна о следећем:

- прилагођености кампање особеностима различитих средстава јавног информисања– штампи, радију, телевизији, интернету и сл.;
- о резултатима предходно спроведене анкете (чији су резултати показали да војници по уговору највише гледају спортске и филмске програме а од новина најчешће читају “Блиц” и “Вечерње новости”³⁴);
- широком деловању према националним и локалним медијима са уважавањем регионалне, социјалне и културолошке различитости (спотови и џингови су рађени и на језицима националних мањина);
- доследном коришћењу кључих порука у обраћању јавности и посебно циљној групи;
- континуитету;
- директној зависности посредне кампање од реализације правно-политичких, социјално-економских и других претпоставки професионализације;

³³ Kotler P., Keller K. (2006), *Маркетинг менаџмент*, “Data status”, 12. издање, Београд, стр.4

³⁴ Истраживање је из 2007. преузето из подпројекта Програмске основе кампање за попуну Војске Србије професионалним војницима, извор: Управа за обавезе одбране Министарства одбране

- потреби сталне процене (евалуације) успеха кампање;
- припремљености за евентуалне кризне ситуације.

Пре почетка медијске кампање, а у складу са кључним порукама, био је припремљен и урађен промо материјал: брошуре (за све регионалне носиоце - Београд, Нови Сад, Ниш, Врање, Краљево, Крагујевац, војне округе, војне одсеке и одељке, за заинтересоване кандидате, са нагласком на информативности, 6.000 комада), флајери (прилагођени комуникацији са циљном групом, више илустровани, око 50.000 комада), плакати (за јавна места у општинама и просторима где се окупљају припадници циљне групе, око 1.000 плаката³⁵), спотови (израда Војнофилмски центар “Застава филм”, 2-5 спотова дужине око 30 секунди, различите садржине и динамике), креирана је и интернет презентација (са основним подацима о конкурс, статусу и стандарду професионалних војника, уз поменуте спотове).

У једном делу брошура (и флајера) остављана је форма писма адресираног на надлежну институцију, како би се што више поједноставила могућност директне пријаве или постављања питања. Ради комуницирања са млађом популацијом, на пропагандном материјалу је осим фиксног објављен и број мобилног телефона, на који је било могуће упутити и СМС поруке, односно питања.

Брошура која је рађена као део промотивног материјала била је изразито информативног карактера (наравно са препознатљивом војничким елементима), док су плакати (слика број 2.) и флајери мало више “подилазили” циљној популацији. Пример за то је и идејно решење, где је јасно да пошиљалац поруке (Војска Србије) покушава да изазове реакције примаоца поруке (циљна група), слично моделу који се користи у маркетиншким кампањама које имају за циљ продају нечега (AIDA - Attention, Interest, Desire, Action).

У овом случају, пажњу циљане популације изазива само поглед на такво решење (жеља за изазовом, авантуристичком енергијом или патриотизмом - потпуно јасно је усмерена на војничку тему). Интерес је исказан у могућности младе особе да

³⁵ Поменуте количине припремљене су за почетни период кампање, уз могућност да се доштампају по потреби.

осигура себи сигурну будућност кроз стално запослење, а за то, наравно, треба да постоји жеља као позитивна реакција примаоца поруке да се пријави на конкурс. Потом наступа и акција (пријављивање) да би се постало “део елитног строја у савременој војсци”.



Слика број 3. Плакат за кампању “Буди професионалац”
извор: фото архива Медија центра “Одбрана”

Коришћена је јасна симболика, виртуалан и упадљив амбијент који лако привлачи пажњу. Поглед војника је директно у очи посматрача, искорак, односно, корак у будућност, олако ношење тешке и савремене опреме, војник је у стању латентне приправности али никако као претња посматрачу (цев оружја окренута на доле). Боја на лицу представља кокетирање са укусом циљне групе - младића "са Рамбо набојем". И поред масивне шминке лик војника је лако препознатљив и без бруталности у изразу.

Сав промотивни материјал морао је да садржи и неко од обележја визуелног идентитета Министарства одбране и Војске Србије. То је, уједно, било и оправдање за мото кампање “Буди професионалац”, будући да је било много примедби на ту идеју. Уопштеност речи “професионалац”, која подједнако може да се употреби за сваку професију, оправдава се чињеницом да је овде већ на први поглед јасно о којим је професионалцима реч. Такође, на том слогану је

инсистирано из разлога што је служење војске, по први пут у Србији, постало професија и неком ко није официр или подофицир.

Наступи у медијима (односи са јавношћу)

“Све активности везане за односе са јавношћу треба да буду усмерене према планираном циљу”³⁶.

У сарадњи са Кабинетом начелника Генералштаба Војске Србије формиран је тим за медијске наступе који су чинили официри који располажу са информацијама о професионализацији, статусу и стандарду професионалних војника, начину њиховог пријема и обуке и могућностима за напредовање у каријери. Предходно су планирана и иступања највиших званичника Министарства одбране у јавности, који су такве тренутке користили за придобијање јавности за професионализацију.

Од значаја је била и чињеница да је Управа за односе са јавношћу Министарства одбране располагала кадром који је едукован за спровођење “медија тренинга”. Сви људи из тима за медијске наступе прошли су одговарајућу обуку у “наступу пред камерама” како би овладали вештином да својим порукама (вербалним и невербалним) допру до јавности. “Први утисци су најважнији. Не заборавите да више никада нећете добити прилику за први утисак”³⁷.

Циљ је био сигурно овладати свим расположивим подацима битним за циљну јавност:

- информисање потенцијалних кандидата о конкурсима и другим подацима значајним за процес пријављивања за професионалну војску;
- афирмацију социјално-економских, каријерних, образовних и осталих погодности за професионалне војнике;
- обавештавање јавности о нужности, потребама и предностима професионалне војске;
- истицање професионализације као једног од најважнијих аспеката реформе Војске Србије.

³⁶ Patern D. (1997), *Успешан маркетинг за мала предузећа*, “Клио”, 1. издање, Београд, стр.163

³⁷ Patern D. (1997), *Успешан маркетинг за мала предузећа*, “Клио”, 1. издање, Београд, стр.198

Такође, једнако важно је било и знати послати поруку ставом, држањем и целокупним изгледом. “Кључ могућности да будете способни направити промене у себи јесте да прихватите неугодност”³⁸.

Коришћена је и чињеница да је попуна Војске Србије професионалним војницима имала стратешки значај на државном нивоу, односно да сама кампања у себи није садржала комерцијалне елементе.

Оглашавање

Оглашавање, као облик преношења информација у масовном комуницирању, коришћено је и у овој кампањи.

Од чисто рационалног и потпуно информативног карактера конкурса за запошљавање (који је уз то углавном имао и неко занимљиво дизајнирано графичко решење, ради визуелног привлачења пажње) до видео спота и радио цингла који аудио-визуелним ефектима апелују на одзив циљне групе, планирано је оглашавање прилагођено свим средствима масовног комуницирања:

- **Штампа**, најважнији дневни листови у Србији, према читаности у делу циљне групе (консултовани подаци о читаности у односу на године, социјално порекло и ниво образовања), објављивање конкурса и инсертација флајера. “Новине су ефикасно средство привредне пропаганде које се најчешће користи”³⁹;
- **Телевизија**, оглашавање се вршило на националним и локалним телевизијама у складу са потребама територијално надлежних војних органа, објављивани су конкурси и спотови;
- **Радио**, утврђено је које радио станице имају највећу слушаност код циљне групе и које имају прикладну уређивачку политику, вршено је објављивање

³⁸ Veissman J. (2009), *Најбољи презентер*, “John Wiley&Sons International Rights”, 2. издање, стр.84

³⁹ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М. (2004), *Основи маркетинга*, Економски факултет у Београду, 1. издање, Београд, стр.517

конкурса и услова конкурса за пријем професионалних војника уз пласирање радио џингла са поруком;

- **Сајтови**, пре свих сајтови Министарства одбране и Војске Србије, али и постављање банера на сајтове дневних листова и сајтова за запошљавање.
- **Билборди**, на територији целе Србије, у ударном делу кампање (распоред по местима зависио је од конкретних показатеља броја пријављених кандидата по гарнизонима, односно јединицама Војске Србије, нпр. велики број пријављених кандидата на југу Србије, свакако је смањио потребу за обимним оглашавањем у том делу земље);
- **Плакати**, на свим војним објектима и објектима где се окупљају лица из циљне групе.

3.1.6. Медијски публицитет кампање

Велики напор Управе за односе са јавношћу Министарства одбране и свих учесника у кампањи “Буди професионалац”, учињен у циљу што боље презентације Војске Србије, морао је на неки начин бити награђен. Успех кампање и сам медијски одјек посебно је значајан за Војску Србије будући да је реч о, на неки начин, пилот пројекту, јер је први пут организована кампања у овом обиму и на овај начин.

У периоду од децембра 2009. године када је објављен први конкурс Министарства одбране и Војске Србије за пријем професионалних војника у родове и службе Копнене војске и Ваздухопловства и противваздухопловне одбране, чиме је и званично започета кампања професионализације Војске Србије, до фебруара 2011. године када је донета одлука да се због довољног броја пријављених кандидата значајно смање активности на популаризацији војног позива, у медијима је објављено укупно 917 различитих прилога о професионализацији Војске Србије⁴⁰.

⁴⁰ Употребљени су подаци из интерних анализа Групе за анализу медија Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, медија мониторинг предузећа “Ниамедија”

Од укупног броја, 80% прилога је имало неутрални карактер, изразито позитивних прилога је било 13%, док је број негативних прилога био занемарљиво мали - око 1%.

Највише прилога о професионализацији Војске објавиле су новинске агенције: Танјуг (164 прилога), Бета (119 прилога) и Фонет (98 прилога).

Од штампаних медија прилоге су објављивали: Блиц (58 прилога), Вечерње новости (50 прилога), Дневник (44 прилога), Правда (38 прилога), Политика (32 прилога), Данас (27 прилога), Народне новине Ниш (25 прилога), Курир (22 прилога), Национални грађански лист (21 прилог), Прес (18 прилога), 24 сата (16 прилога), Ало (14 прилога), Време (10 прилога), Актер (8 прилога), Арена 92 (6 прилога), Печат (4 прилога), НИН (2 прилога), Сведок (2 прилога).

Од телевизија: Пинк (25 прилога), РТС1 (22 прилога), РТС2 (19 прилога), ТВ Б92 (18 прилога), ТВ Студио Б (16 прилога), ТВ Авала (12 прилога), РТ Војводина (12 прилога), ТВ Хепи (9 прилога), Прва српска телевизија – раније ФОКС (6 прилога),

На интензитет присутности прилога о професионализацији Војске, у посматраном периоду, знатно су утицали следећи догађаји: конкурси за пријем у професионалну војну службу, промоције потпоручника, представљање спотова у оквиру кампање „Буди професионалац“ и одлука Владе Републике Србије о обустави обавезе служења војног рока. Поред тога, о професионализацији Војске је било речи и у прилозима о акцији “Отворени дан” и сајмовима запошљавања у појединим градовима Србије.

Инициране су приче у медијима и гостовања у гледаним емисијама са циљем да се широј јавности пруже информације о конкурсима и процесу професионализације генерално.

Најчешћи извор информација за прилоге о професионализацији Војске Србије у медијима били су званичници Министарства одбране и Војске Србије (40% од свих објављених прилога) и то: министар одбране (20%), остала лица из система

одбране (11%), саопштења Министарства одбране, информације са интернет сајта Министарства одбране и Војске Србије и магазин “Одбрана” (8%).

Највише изјава о професионализацији Војске Србије медијима је дао министар одбране (у 182 прилога су наведене његове изјаве дате приликом посета градовима, на предавању поводом почетка нове школске године на Војној академији, током гостовања у емисијама ТВ Пинк, ТВ Б92, ТВ Фокс, ТВ Белами, у емисији „Жикина шареница“ РТС1, приликом представљања спотова и сл.). Од осталих званичника у 78 прилога пренета је изјава Начелника Генералштаба Војске Србије а у 32 прилога изјава начелника Управе за обавезе одбране (у вези са одлуком о обустави обавезе служења војног рока).

Поред информација из Министарства одбране, о поменутој теми оглашавали су се и војни аналитичари (3%) као и председник Републике Србије (2%).

Највише објављених прилога о професионализацији Војске Србије припадало је информативном жанру (вести, извештаји, саопштења) 70%, на интеракцијске прилоге (изјаве, интервјуи) односило се 22%, док су осврти, коментари и чланци били заступљени у знатно мањем обиму 8%.

У прилозима о професионализацији Војске Србије доминантне су биле следеће поруке⁴¹:

- потпуна професионализација ће бити завршена крајем 2011. године, остаје могућност добровољног служења војног рока,
- професионална војска је много ефикаснија и јефтинија,
- одзив младих људи на конкурс за пријем у професионалну војну службу је изнад очекивања (пријављено је пет пута више кандидата него што је тражено),
- Војска Србије је веома пожељан послодавац (обезбеђује сигуран посао и могућности за усавршавање и напредовање у каријери).

⁴¹ Извор: Анализа медијских објава о Министарству одбране и Војсци Србије, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, јануар 2011. године

Поједини медији су посебан публицитет дали одзиву девојака на конкурс за пријем у професионалну војну службу (Курир, 24 сата, Ало). У прилозима наведених медија наглашено је да постоји изузетно интересовање девојака за професионалну војну службу, а припаднице “нежнијег пола” (које су већ професионални војници) изузетно успешно обављају своје задатке.

Све телевизије са националном и 78 телевизија са локалном фреквенцијом емитовале су спотове и промо-филмове у ударним терминима.

У дневној штампи је инсертовано укупно 80.000 флајера са основним информацијама о професионализацији Војске Србије.

Веб презентација кампање (www.budiprofesionalac.rs) је бележила 11.000 улазака дневно.

Сајт за запошљавање “Инфостуд”, на коме је конкурс “Буди професионалац” био објављен у рубрици “Истакнути послодавац”, бележио 481 посету страни дневно.

На сајтовима дневних новина Прес, Вечерње новости, Курир, Данас и Политика стајали су банери “Буди професионалац”, током целог трајања кампање.

Резултати испитивања кандидата позваних на тестирање показали су да су за конкурс за пријем професионалних војника сазнали „преко пријатеља“ 38,8%, интернета 17%, медија 14,5% и сајма запошљавања 10%.

За успешно спроведену кампању „Буди професионалац“, Министарство одбране и Војска Србије добили су престижну награду “Корак напред” на манифестацији “Ноћ рекламождера”.

3.2. Промотивне кампање за упис у Војну академију и Војну гимназију

Војна академија и Војна гимназија су посебне образовне институције Министарства одбране, које се налазе у саставу Сектора за људске ресурсе. Војна академија је високошколска образовна институција са традицијом од 165 година и заједно са Универзитетом у Београду, сврстава се међу најстарије образовне

институције у Републици Србији. Од 2010. године Војна академија је препозната у Закону о високом образовању Републике Србије као образовна институција са акредитованим студијским програмима на основним и последипломским студијама, а изменама Закона о Војсци Србије 2009. године промењен је назив за студенте Војне академије у кадете. Војна гимназија је основана 1970. године и у њој се настава изводи према програму средњег образовања гимназијског усмерења. У саставу Војне академије је и Школа националне одбране, која обједињује све нивое постдипломског стручног усавршавања официра, у складу са развојем професионалне војне каријере.

На конкурсе за пријем кандидата у Војну академију и Војну гимназију могу да се пријаве сви заинтересовани средњошколци односно основци који испуњавају опште и посебне услове конкурса. Војна академија се попуњава и ученицима Војне гимназије, али они морају да задовоље све критеријуме конкурса као и остали ђаци.

Школе које су раније биле веома угледне и “популарне” међу основцима и средњошколцима, током деведесетих година прошлог века имале су велики проблем да привуку довољан број квалитетних ученика и студената. Тај тренд се наставио и у периоду 2000. – 2005. година. На конкурс за пријем у Војну академију 2006. године јавио се свега 21 кандидат из грађанства, а остали кандидати су били из Војне гимназије. Тај резултат конкурса био је потпуно поражавајући и било је јасно да дотадашњи концепт промоције Војне академије и Војне гимназије мора да се напусти и да се овом проблему мора приступити много озбиљније.

Закључно са 2007. годином, комуникационе активности за упис у војне школе обухватале су: гостовања представника Сектора за људске ресурсе или Војне академије у медијима где би биле објашњене појединости у вези са конкурсом и условима школовања, штампање плаката и флајера за конкурс који би се делили свим војним одсецима у Републици Србији и одговарање на питања заинтересованих (телефоном или електронском поштом).

Са планирањем посебних промотивних кампања за упис у војне школе започето је 2008. године. Те године је први пут примењен нови приступ промоцији Војне академије и Војне гимназије, пре свега у циљу повећања броја заинтересованих кандидата.

Од 2008. године промотивне кампање планира тим који чине представници Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, Одсека за односе са јавношћу Војне академије и Студентске службе Војне академије.

Конкурси за упис у Војну академију и Војну гимназију расписују се у првом тромесечју сваке календарске године, период фебруар-март, због компликоване и дуготрајне процедуре селекције која обухвата здравствене прегледе, пријемни испит, физичку проверу, психолошка тестирања и безбедносну проверу. Овакав принцип пријема осмишљен је са намером да сви кандидати који не успеју да се упишу имају могућност да конкуришу за пријем у друге школе у редовном уписном року.



Слика број 4. Конкурси за упис у војне школе
извор: фото архива Медија центра "Одбрана"

Први корак у кампањи је објављивање конкурса за пријем кадета Војне академије и ученика Војне гимназије у неколико националних штампаних медија високог

тиража и израда промотивних ТВ спотова. “Информативна пропаганда изазива иницијалну тражњу”⁴². Дизајн огласа за штампане медије и ТВ спотове припремају стручни тимови Управе за односе са јавношћу Министарства одбране (Медија центар „Одбрана“ и Војнофилмски центар „Застава филм“). За припрему и реализацију кампања не ангажују се специјализоване агенције.

Управа за односе са јавношћу Министарства одбране дистрибуира спотове свим националним телевизијама и великој већини регионалних и локалних телевизија. Имајући у виду да је реч о некомерцијалним спотовима и захваљујући доброј сарадњи са медијима, велики број телевизија емитује спотове без накнаде. Огласи и спотови објављују су и на сајтовима Министарства одбране, Војске Србије, Војне Академије и Војне гимназије.

За кампању која се односи на пријем кандидата у Војну академију, промотивни спотови раде се и на језицима националних мањина (албански, ромски, мађарски, словачки и русински) и дистрибуирају телевизијама које емитују програме на језицима мањина.

Поред огласа и спотова, израђују се и плакати (користе се у Регионалним центрима Министарства одбране где се врши пријава кандидата и на местима где се одржавају промоције), флајери – информатори (инсертују се у дневним новинама) и по потреби закупљују билборди (у зависности од процене - на целој територији Републике Србије или у региону у којем се на конкурсе у последње три године пријављује мали број кандидата).

Посебан фокус у промотивној кампањи даје се на групном комуницирању, увођењем промоција војних школа по градовима широм Србије. Тим за промоцију чине официри из Студентске службе и Одсека за односе са јавношћу Војне академије и представник Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, касније и кадети Војне академије и ученици Војне гимназије. У почетку, промоције су се одржавале у већим градовима (Нови Сад, Ниш, Крагујевац), а од 2009.

⁴² Милановић-Голубовић В. (2004), *Маркетинг менаџмент*, “Мегатренд Универзитет”, 5. издање, Београд, стр.363

године места одржавања промоција бирају се на основу одзива кандидата из појединих градова на конкурсима у последњих 10 година. Да би се остварио снажнији утисак код ђака - потенцијалних кандидата, за одлазак на промоције бирају се кадети и ученици из градова и насеља где се промоција одржава и који говоре о личним искуствима са Војном академијом или Војном гимназијом.



Слика број 5. Изглед флајера – информатора за упис у Војну академију
извор: фото архива Медија центра “Одбрана”

Једна од најзначајнијих новина у раду Војне академије и Војне гимназије, још од њиховог оснивања јесте школовање девојака у овим установама. Са пријемом девојака прва је започела Војна академија 2008. године, а од прошле 2014. године, девојке се школују и у Војној гимназији. Девојке – кадеткиње школују се по истом плану и програму као и мушкарци. Интересовање девојака за упис у Војну академију и Војну гимназију је у изненађујуће великом порасту из године у годину.

Школовање девојака на Војној академији и у Војној гимназији утиче и на повећање публицитета ове две установе. Упис првих генерација девојака у Војну академију и Војну гимназију био је основ на којем су се градиле промотивне кампање у 2008., односно 2014. години.

Организовано и темељно промовисање Војне академије и Војне гимназије, из године у годину, дало је очекиване резултате. Број пријављених кандидата из године у годину је растао, тако да је селекција будућих кадета постајала све квалитетнија.

У периоду од 2009. године до 2014. године, просечан број медијских објава о конкурсима био је 63. Од тога, на неутралне прилоге односило се 89%, позитивне прилоге 11%, док негативних прилога уопште није било⁴³.

Регионални центри Министарства одбране	Укупно пријављених кандидата					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Београд	138	164	165	253	154	171
Ниш	352	434	413	453	285	224
Нови Сад	212	219	236	273	206	187
Крагујевац	168	210	239	278	171	174
Ваљево	116	181	178	223	166	132
Војна гимназија	73	51	80	70	76	73
Укупно:	1059	1253	1311	1550	1058	1051

Табела 1.: Упоредни преглед пријављивања кандидата за Војну академију по годинама
извор: потпарол Министарства одбране, вест пренела новинска агенција “Танјуг”, чланак објављен
у више дневних новина, 31. марта 2014. године

Број кандидата који се примају у Војну академију варира из године у годину. У вези са тим 2009. године јавило се 4,4 кандидата на место једног кадета, 2010. године – 5,2 кандидата, 2011. године – 7,7 кандидата, 2012. године – 8,4 кандидата, 2013. године – 5,7 кандидата и 2014. године – 17,7 кандидата.

Као и у случају Војне академије, потребан број кандидата за ученике Војне гимназије мења се из године у годину. Поређења ради, 2009. године јавило се 9,9 кандидата на место једног ученика, 2010. године – 8,5 кандидата, 2011. године – 8,8 кандидата, 2012. године – 17,1 кандидат, 2013. године – 12,1 кандидат и 2014. године – 21,2 кандидата. Драстично повећање интересовања у 2014. години везује се за промоцију пријема девојака у ту установу.

⁴³ Употребљени су подаци из интерних анализа Групе за анализу медија Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, медија мониторинг предузећа “Ниамедиа”

Регионални центри Министарства одбране	Укупно пријављених кандидата					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Београд	184	108	155	185	150	361
Ниш	315	366	305	380	294	454
Нови Сад	173	234	238	266	238	466
Крагујевац	120	169	227	220	179	348
Ваљево	103	150	140	150	109	282
Укупно:	895	1027	1065	1201	970	1911

Табела 2.: Упоредни преглед пријављивања кандидата за Војну гимназију по годинама
извор: потпарол Министарства одбране, вест пренела новинска агенција “Танјуг”, чланак објављен
у више дневних новина, 31. марта 2014. године

Дакле, промотивне кампање за пријем кандидата у Војну академију и Војну гимназију сваке године наилазе на позитивну реакцију друштва. Третман кампања у медијима је на задовољавајућем нивоу, што као резултат даје све већи број заинтересованих кандидата за ове војнообразовне установе.

Најбољи показатељ да се кампање успешно спроводе јесте поређење броја пријављених кандидата у 2006. години (21 кандидат) са бројем пријављених кандидата у периоду 2009.-2014. година (сваке године преко 1000 пријављених кандидата).

Као круна популаризације војних школа, 2011. године снимљена је и ТВ серија “Војна академија”. Серија је снимана током две сезоне и приказивана је у ударном термину на РТС1 (недеља, 20.00 часова – 2012. и 2014. године), Серија је доживела велику популарност пре свега код млађе популације.

3.3. Промоција најмлађих официра Војске Србије

Промотивна активност која је допринела великом повећању публицитета за систем одбране а посебно Војну академију је церемонија промоције нових официра (потпоручника) Војске Србије. Свечана церемонија се од септембра 2006. године одржава испред Дома Народне скупштине Републике Србије и од тада, традиционално, сваке године у исто време (до сада је одржано девет промоција). Претходно су церемоније промоције потпоручника организоване у оквиру Војне академије, у присуству кадета и родитеља и без посебних медијских активности.

Почев од 2006. године, промоција нових официра постала је једна од централних државних свечаности којој присуствују председник Републике, чланови Владе, државни и војни званичници, стране војне делегације, породице и пријатељи кадета и бројни грађани. Овај догађај се сваке године директно преноси на Радио телевизији Србије.

Промоцију најмлађих официра маркетиншки планира и осмишљава тим који чине представници Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, Генералштаба Војске Србије и Одсека за односе са јавношћу Војне академије.

Промотивне активности усмерене су на⁴⁴:

- Огласе у штампаним медијима (у зависности од процене промоција најмлађих официра оглашава се у неколико најтиражнијих новина, на целој страни);
- Флајере (врши се инсертација флајера у две изабране дневне новине, обично са највећим тиражом; флајере као позивнице деле и кадети Војне академије уочи промоције);



Слика број 6. Изглед флајера – информатора за упис у Војну академију
извор: фото архива Медија центра “Одбрана”

- Најавни ТВ спотови у продукцији Војнофилмског центра “Застава филм” (кратки, са сегментима живота и рада на Војној академији и секвенцама из претходних промоција; спотови се емитују на Радио телевизији Србије која има ексклузивно право преноса);

⁴⁴ Извор: Анализа кампање за промоцију најмлађих официра Војске Србије 2014. године, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, октобар 2014 године

- Закуп билборда (по потреби се закупљује до 10 билборда у реону Дома Народне скупштине Републике Србије и у главним улицама Београда; на билбордима се постављају постери којима се грађани позивају на овај догађај);
- Банери (већих димензија са симболима Министарства одбране и Војске Србије постављени са обе стране улаза у Дом Народне скупштине Републике Србије);
- Јавно увежбавање (на тај начин се грађани позивају да личним присуством увеличају овај догађај).

Свечана промоција нових официра Војске Србије је посебно осмишљен догађај који има за циљ промоцију Војне академије и система одбране. Церемонија је протоколарно детаљно осмишљена са свим елементима државне и војне свечаности (химна Републике Србије, дочек председника Републике и предаја рапорта, дочек и испраћај заставе, проглашење најбољих кадета Војне академије, говор најбољег кадета Војне академије, говор председника Републике, учешће авијације). Ове свечаности редовно прати велики број представника медија.

У периоду од 2009. године до 2014. године, просечан број медијских објава о свечаној промоцији најмлађих официра Војске Србије био је 101. Од тога, на неутралне прилоге односило се 88%, позитивне прилоге 12%, док негативних прилога уопште није било.

На основу ових података лако је закључити да су проморивне кампање за промоцију најмлађих официра имале изузетно повољан третман у медијима. Као показатељ доброг вођења кампање је висок проценат позитивних и неутралних објава као и непостојање негативних објава⁴⁵.

⁴⁵ Употребљени су подаци из интерних анализа Групе за анализу медија Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, медија мониторинг предузећа “Ниамедија”

3.4. Промоција параде “Корак победника”

Парада под називом “Корак победника” одржана је у Београду 16.10.2014. године као прослава јубилеја 70 година од ослобођења Београда у Другом светском рату. То је била прва војна парада која је одржана још од 1985. године (после 29 година).

Организација војне параде наметнула је потребу брзог реаговања и реализације припремних радњи, те је у ту сврху формирано више тимова за односе са јавношћу, који су почели са радом 6. октобра 2014. године.

Тим за информисање формиран је за реализацију следећих задатака:

- припрема и слање сервисних информација за грађане и званице, у сарадњи са другим надлежним органима (Војна полиција, Град Београд и остали);
- припрема и слање информација за представнике медија и координација медијског покривања посете председника Руске Федерације и војне параде са другим надлежним институцијама (Служба за сарадњу са медијима председника Републике, Кабинет председника Владе, Министарство културе и информисања и остале);
- планирање, координација и вођење представника медија ради снимања припрема припадника Војске Србије за учешће на паради;
- припрема кључних порука и стратегије наступа у медијима;
- изјаве и гостовања портпарола и других представника тима за информисање и припадника Војске Србије;
- медијско праћење активности министра одбране и начелника Генералштаба у вези са војном парадом;
- помоћ Служби за сарадњу са медијима председника Републике током реализације посете председника Руске Федерације и састанака у Палати Србија;
- организација рада прес центра на војној паради;

- координација са другим организацијама које су биле укључене у реализацију посете председника Руске Федерације и војне параде.

Тим за интернет и маркетинг формиран је за реализацију следећих задатака:

- уређивање сервисних информација на веб сајтовима Министарства одбране и Војске Србије и осталим веб презентацијама у Министарству одбране и Војсци Србије;
- уређивање страница и профила Министарства одбране и Војске Србије на друштвеним мрежама и комуникација путем званичних профила на друштвеним мрежама;
- дизајн веб сајта војне параде www.vojnaparada2014.mod.gov.rs за потребе промовисања војне параде и оглашавања сервисних информација;
- директни ТВ пренос војне параде на веб сајту Министарства одбране;
- припрема и постављање мултимедијалног материјала на ФТП сервер Војске Србија за потребе штампаних и електронских медија;
- израда графичких решења, штампа и дистрибуција промотивног и протоколарног материјала (позивнице, идентификационе картице, паркинг маркице, водичи, беџеви и билборди);
- организација културних и спортских активности за учеснике војне параде.

У састав тимова, поред лица из Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, од почетка су били укључени официри за односе са јавношћу из Генералштаба Војске Србије, Војне академије и Ваздухопловства и противваздухопловне одбране.

Имајући у виду велики обим посла, изузетно кратке рокове, потребу координације са надлежним организационим јединицама Министарства одбране и Војске Србије на припреми параде, као и координације са свим спољним институцијама (Служба за сарадњу са медијима председника Републике, Кабинет председника Владе, Радио телевизија Србије, Град Београд и остали), укључивање искусних лица и

официра који обављају послове односа са јавношћу у тим Управе за односе са јавношћу Министарства одбране показало се као веома ефикасно решење.

Тим за информисање био је задужен за припрему стратегије наступа у медијима, координацију, припрему и реализацију медијског праћења свих активности у вези са војном парадама.

Од дана формирања тима представници медија су свакодневно организовани и вођени ради снимања припрема припадника Војске Србије за учешће на паради (Војна академија, аеродром Батајница, Ушће).

Тим је непрекидно координирао активности са екипом Радио телевизије Србије и обезбеђена је потпуна логистичка подршка за реализацију преноса (постављање камере на Пословном центру “Ушће” и обезбеђивање три униформе за сниматеље Радио телевизије Србије који су били у моторизованом ешелону). Тим је координирао и активности везане за озвучење војне параде.

Десет лица било је директно ангажовано на помоћи Служби за сарадњу са медијима председника Републике током посете председника Руске Федерације у Палати Србије. Два фоторепортера Медија центра “Одбрана” били су званични фоторепортери током сусрета председника Николића и председника Путина.

Наступ Министарства одбране и Војске Србије на интернету у дане припреме за реализацију војне параде интензиван је тако да употпуни медијску слику и пошаље кључне поруке најширој јавности кроз странице и профиле Министарства одбране и Војске Србије, уређени су и прилагођени сајтови, завршен је сајт наменски урађен за промовисање параде, извршене су све припреме за директан пренос параде на сајту Министарства одбране, интензивано је промовисање параде на друштвеним мрежама.

За потребе промоције параде урађено је још:

- промотивни спот војне параде “Корак победника” који је успешно носио промотивну кампању војне параде;

- покривалица за гостовања на телевизијама и шездесетоминутни материјал који је приказиван на видео биму пре почетка војне параде;
- 27 информативних видео прилога;
- прилози у магазину „Одбрана“ (на шест страна текст о припремама Војне параде, на две стране шема дефилеа састава Војске Србије, на 16 страна специјални прилог „Корак победника“).

Израђена су идејна решења за: лого параде, пет врста позивница, 18 врста идентификационих картица, две врсте билборда, две врсте сити лајта за БУС станице, две врсте паркинг картица, пет врста плаката, беџ параде, водич на српском језику, специјални прилог о паради, ДВД омот, налепнице за филм о паради и фото-албум са фотографијама посете председника Руске федерације.

Медија центар „Одбрана“ креирао је слоган „Корак победника“.



Слика број 7. Постер за билборд који се налазио на траси параде “Корак победника”
извор: фото архива Медија центра “Одбрана”

Управа за односе са јавношћу Министарства одбране обезбедила је 3000 бесплатних улазница за фудбалску утакмицу Србија – Албанија за учеснике војне параде.

Уметнички ансамбл „Станислав Бинички“ одржао је концерт за учеснике војне параде у Дому гарде.

Медијски одјек параде “Корак победника” био је изузетно велики. Реализовано је више од 80 прилога у медијима и више од 30 гостовања⁴⁶. Генералну пробу војне параде пратило је више од 100 представника медија. Конференцију за медије представника Ваздухопловства и противваздухопловне одбране и акро групе “Стрижи” на аеродрому Батајница пратило је више од 50 представника медија. Организован је рад прес центра на војној паради за 450 представника медија.

За праћење посете председника Руске Федерације и војне параде, урађене су обједињене акредитације. Служба за сарадњу са медијима акредитовала је око 600 представника медија. Поред тога, акредитовано је око 100 представника медија из Руске Федерације који су допутовали са председником Путином, као и око 300 лица из Радио телевизије Србије, који су реализовали директан (целодневни) пренос.

Посећеност веб страница Министарства одбране и Војске Србије у време припрема за војну параду и на сам дан војне параде расла је и до 100% у односу на просечне вредности у 2014. години. На дан војне параде, забележена је посећеност од 21.903 посета, прегледано је 304.566 страница и преузет мултимедијални материјал од 163 GB.

Веб страницу на којој се репродуковао директан пренос војне параде на дан преноса посетило је 14.319 посетилаца.

“Facebook” страница је уређивана тако да располаже сервисним информацијама о војној паради и обиљем мултимедијалног материјала. Садржај на званичној страници Министарства одбране и Војске Србије, на дан параде, пратило је око 2.000.000 корисника ове друштвене мреже (*total reach*). На сам дан одржавања параде драстично је повећан број свиђања странице. Број “лајкова” достигао је 130.000.

⁴⁶ Употребљени су подаци из интерних анализа Групе за анализу медија Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, медија мониторинг предузећа “Ниамедија”

3.5. Остале промотивне активности

“Промоција је механизам комуникације: размене информација између потрошача и купаца”⁴⁷. Осим наведених, -реализују се и бројне друге промотивне активности и посебни догађаји, чији је циљ побољшање имиџа система одбране и повећање публицитета. У овим активностима користе се различите ПР технике и активности за комуникацију са посебним циљним групама.

3.5.1. Обележавање дана Војске Србије

Почев од 2007. године, у част прославе дана Војске Србије, организује се показна вежба “Сретење”, у присуству државног и војног врха и грађана. Поред показних вежби, поводом Дана Војске редовно се организују и концерти Репрезентативног оркестра Гарде и Војног оркестра Ниш у више градова Србије, изложбе у Војном музеју у Београду и војничке свечаности у свим јединицама и установама Војске Србије и Министарства одбране.

Централна манифестација одржава се сваке године у другом граду како би се грађанима приближило оно са чим систем одбране располаже. У тим градовима тај дан представља посебну свечаност. Централна свечаност 2014. године одржана је у Лесковцу а 2015. године у Крушевцу. Медијска промоција је подржана израдом телевизијског спота и емитовањем тог спота на Радио телевизији Србије и локалним телевизијама у Лесковцу, Нишу, Врању, Крушевцу и Крагујевцу. За најаву свечаности коришћени су други канали комуникације којима је изграђен висок медијски публицитет свечаности.

Показне вежбе „Сретење“ омогућавају једну врсту директне комуникације припадника војске са грађанима, с обзиром на то да се углавном организују као догађај који је отворен за све грађане у месту где се свечаност (вежба) одржава.

⁴⁷ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М. (2004), *Основи маркетинга*, Економски факултет у Београду, 1. издање, Београд, стр.499

У периоду од 2009. године до 2014. године, просечан број медијских објава о обележавању Дана Војске Србије износио је 101. Од тога, на неутралне прилоге односило се 88%, позитивне прилоге 12%, док негативних прилога уопште није било⁴⁸.

Ови проценти указују на позитиван третман ових промотивних кампања у медијима, односно на добро планирање и спровођење кампања.

3.5.2. Праћење активности Војске Србије

Војска Србије од 2007. године редовно организује акције „Отворени дан“, где грађани имају прилику да обиђу касарне, разгледају наоружање и објекте и разговарају са припадницима Војске. Акције су веома добро посећене, посебно у мањим градовима, а најбројнији посетиоци су деца и млади.

За најаву акције „Отворени дан“ снимају се прикладни спотови, чије се емитовање обезбеђује на локалним телевизијама у градовима у којима се акција одржава и у околним градовима.

Посебно важне војничке свечаности као што су полагање заклетве војника, обележавања дана јединица, локалне вежбе са становништвом и сл. често се организују као догађаји којима, поред медија, присуствују и грађани.

3.5.3. Кризни ПР

Последњих година Војске Србије је организовала више акција помоћи цивилном становништву. Међу најзначајнијима су акције спашавања људи у поплавама, спашавања људи из снежних сметова, санација последица земљотреса, акција „Војни лекар на селу“, акције завештања органа „Продужи живот“ и акције добровољног давања крви.

⁴⁸ Употребљени су подаци из интерних анализа Групе за анализу медија Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, медија мониторинг предузећа “Ниамедија”

Све ове акције доприносе афирмацији система одбране у друштву и повећању поверења грађана у војску. Спровode се из чисто хуманитарних разлога, уз ангажовање људи обучених за помоћ у таквим ситуацијама.

3.5.4. Активности за децу и младе

Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, у сарадњи са Генералштабом Војске Србије, осмислила је и реализовала две посебне промотивне активности за децу: “Нацртај цртеж – лети хеликоптером” (2007-2008) и “Нацртај цртеж – заплови војним бродом” (2008-2009). Циљ ових активности био је да се Војска приближи најмлађима, деци од шест до 12 година. Акције су осмишљене као наградни конкурси у којима су деца слала цртеже на тему како они виде Војску, а стручни жири је бирао најбоље који су били награђени (летом хеликоптером, односно вожњом војним бродом).

Поред ових конкурса за децу, од фебруара 2010. године, а поводом обележавања Дана Војске Србије, започело се са организацијом концерта “Наша деца“, на коме, у пратњи Уметничког ансамбла „Станислав Бинички“, наступају деца запослених у Министарству одбране и припадника Војске Србије, али и афирмисани музичари чији су родитељи радили у Војсци.

3.5.5. Посебни догађаји

У предходним годинама одржано је више посебних догађаја које су Министарство одбране и Војска Србије са успехом организовали и промовисали. Најзначајнији су:

- редовна завршна вежба кадета Војна академије “Дипломац“ на Пасуљанским ливадама, која се сваке године одржава крајем јуна;
- сајам наоружања и војне опреме “Партнер“, у сарадњи са Београдским сајмом, који се одржава сваке друге године;
- међународна војно-медицинска вежба “MEDCEUR 2009“, септембра 2009. године у Нишу;

- трећа конференција начелника генералштабова балканских земаља, у јуну 2009. године у Београду;
- међународни аеромитинзи “Батајница 2009” и “Батајница 2012”.

3.6. Телевизијска продукција

Када је реч о ТВ продукцији, капацитети Министарства одбране и Војске Србије су у великој мери неискоришћени. Велика већина грађана, чак и припадници система одбране, за Министарство одбране и Војску Србије директно везују емисију “Дозволите” која се већ неколико деценија емитује на РТС. У питању је, међутим, емисија коју припрема редакција РТС (новинари и уредници), а која користи део видео материјала и логистичку подршку Војнофилмског центра „Застава филм“. Министарство одбране и Војска Србије немају никакав утицај на концепт и уређивачку политику. Последњих година Министарство одбране је учествовало у реализацији бројних филмских пројеката и ТВ серијала од којих су најзначајнији: “Монтевидео Бог те видео”, “Свети Георгије убива аждаху”, “Село гори а баба се чешља”, “Војна академија”, “Штит” и сл.

3.7. Штампана продукција

Министарство одбране је издавач магазина „Одбрана“, специјализоване периодичне новине чији је циљ информисање интерне и екстерне јавности о активностима Министарства одбране и Војске Србије. Магазин „Одбрана“ је петнаестодневна новина чији је први број изашао 1. октобра 2005. године. Тираж магазина је 10.000 примерака. Од тога, 8.000 примерака продаје се у претплати, највећим делом запосленима у Министарству одбране и припадницима Војске Србије. Међу претплатницима се такође налазе и новинари, војни изасланици, невладине организације или образовне установе које се баве питањима одбране и безбедности. У продаји на тржишту налази се 1.000 примерака, док се још 1.000 дистрибуира у промотивне сврхе у авионима ЈАТ-а и аутобусима Ласте на међународним линијама (на основу уговора закључених са овим предузећима). Магазин „Одбрана“ је главни (практично и једини) алат за информисање интерне

јавности, али и важан извор информација (поред сајта Министарства одбране) за новинаре који прате систем одбране.

4. ФИНАНСИРАЊЕ ПРОМОТИВНИХ КАМПАЊА СИСТЕМА ОДБРАНЕ

Полазећи од чињенице да је систем одбране део друштвеног система, односно подсистем друштвеног система, самим тим, основни извори финансирања расхода одбране морају бити исти као и извори финансирања укупне јавне потрошње. Укупна јавна потрошња, највећим делом, финансира се из оствареног бруто домаћег производа (БДП), и у вези са тим лако је закључити да је основни извор финансирања расхода одбране управо БДП. Будући да се укупна новостворена вредност друштва, намењена крајњој потрошњи, изражава БДП оствареним у текућем периоду извором средстава може се сматрати само онај део БДП, који се прерасподелом на нивоу друштва може утрошити за расходе одбране. На основу тога, финансирање расхода одбране директно зависи од економске могућности земље, односно висине БДП оствареног у текућем периоду.

У остале изворе финансирања расхода одбране спадају:

- приходи по Мастер плану (приходи од продаје непокретних средстава на коришћењу у систему одбране, који нису неопходни за функционисање система одбране);
- средства Националног инвестиционог плана (чине их приходи остварени у поступку приватизације и приходи од других извора који се планом додељују буџетским корисницима за реализацију појединих пројеката);
- донације и помоћи (приходи од домаћих или страних лица и институција).

Светска економска криза, која је наступила 2008. године, на глобалном нивоу погодила је све сфере савременог друштва. Самим тим, систем одбране није могао бити изузетак. На систем одбране криза се манифестовала све мањим издвајањем новчаних средстава за егзистенционалне потребе из буџета Републике Србије.

Системског улагања у маркетинг система одбране никад није било. Значај самог маркетинга није препознат ни у ситуацији када је цела држава била приморана да штеди. Ипак, правилним планирањем, максималним ангажовањем расположивих

ресурса и коришћењем позиције институције од стратешког значаја за државу, проблеми финансирања кампања превазилазе се из године у годину.

4.1. Планирање новчаних средстава за финансирање промотивних кампања система одбране

„Планирање претпоставља темељне анализе и усклађивање дугорочних циљева са корисношћу у кратком временском периоду“⁴⁹. Планирање новчаних средстава за промотивне кампање Министарства одбране и Војске Србије врши се у складу са процентом БДП опредељеним за одбрану Републике Србије. С тим у вези, опредељена новчана средства деле се по наменама, према приоритетима који су одређени Законом о Војсци Србије и у складу са инструкцијама Министарства финансија Владе Републике Србије.

Планирање се обично врши у месецу јулу. Уколико није сасвим извесно смањење новчаних средстава опредељених из буџета у наредној години, полази се од одобрених новчаних средстава у текућој години, који се увећава за ниво пројектоване инфлације.

Конкретно, новчана средства за све промотивне кампање Министарства одбране и Војске Србије, планирају се на конту 4234 – услуге информисања, односно изворима финансирања “01” - приходи из буџета, “04” – сопствени приходи, “08” - донације и “13” – нерасподељени вишак прихода из предходних година.

Планирање новчаних средстава заснива се на концепту управљања ресурсима одбране из делокруга Министарства одбране и Војске Србије “Планирање, програмирање, буџетирање и извршење” (скраћено ППБИ). Овај концепт, као основне процесе, препознаје дугорочно, средњерочно и краткорочно планирање пројеката, новчаних средстава и јавних набавки које су, између осталог, у вези и са промотивним кампањама. Као новина, у систем одбране уведен је 2009. године и заменио је дотадашњи начин, који се углавном заснивао на просто прикупљање података о потребама организационих целина Министарства одбране и Војске Србије, у текућој години за наредну годину. Основ за увођење овог начина

⁴⁹ Иваниш М. (2008), *Управљање финансијама*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.88

планирања су искуства земаља чланица НАТО савеза, које овај концепт примењују од 1995. године. Увођењу ППБИ начина планирања у Министарство одбране и Војску Србије предходило је двогодишње тестирање од стране Управе за стратегијско планирање Министарства одбране.

“Планирање, програмирање, буџетирање и извршење (ППБИ)” подразумева:

Планирање, као стални управљачки процес одређивања циљева система одбране и начина за њихово достизање;

Програмирање, као стални – интеративни процес којим се усвојени планови преводе у програме за одређени временски период у оквирима расположивих ресурса, а ради реализације циљева утврђених у плановима;

Буџетирање као процес израде финансијског плана ради исказивања и обезбеђивања новчаних средстава потребних за реализацију планова и програма;

Извршење као континуирани процес реализације планова и програма и предузимање корективних мера ради одржавања и изградње потребних способности система одбране;

Крајњи циљ реалног планирања је уштеда односно рационализација трошкова, пре свих трошкова који се финансирају из буџета. “Обрачун трошкова врши се и у предузећима која немају производњу у класичном смислу речи”⁵⁰.

Основни ниво планирања је стратегијски. Организациона целина која прикупља податке о потребама система одбране је Управа за стратегијско планирање Министарства одбране. Она је уједно задужена за доношење прописа и правилника из ове области, препознавање ризика и давање смерница.

Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, је организациона целина Министарства одбране, задужена да између осталог, планира промотивне кампање за систем одбране и самим тим потребна новчана средства за реализацију промотивних кампања и потребне набавке услуга. С тим у вези, она

⁵⁰ Петровић З. (2012), *Системи обрачуна трошкова* Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.8

претходно анкетира и утврђује потребе свих организационих целина Министарства одбране и Војске Србије, утврђује дугорочне и краткорочне циљеве система одбране везане за информативну функцију и односе са јавношћу, одређује приоритете и доставља их Управи за стратегијско планирање Министарства одбране.

Као и углавном сви остали начини планирања ППБИ препознаје три нивоа плана у вези са информативном (маркетинг) функцијом:

Дугорочни план који представља циљеве, промене или резултате које систем одбране тежи да оствари промотивним кампањама у периоду од најмање десет и више година. “Дугорочно финансијско планирање је неопходно, с једне стране, ради извршења дугорочног плана, а са друге стране, ради оптимизације финансирања”⁵¹;

Средњорочни план који представља циљеве, промене или резултате које систем одбране тежи да оствари промотивним кампањама у периоду од најмање шест година, а у складу са дугорочним циљем;

Краткорочни план који представља циљеве, промене или резултате које систем одбране тежи да оствари промотивним кампањама у периоду од једне године, а у складу са средњорочним циљем;

Планирање новчаних средстава за промотивне активности врше све организационе целине у оквиру својих надлежности. Све веће организационе целине имају одређене промотивне потребе као што су оглашавање конкурса, оглашавање јавних набавки и слично.

Основна јединица која врши планирање је програм. Програм представља скуп релативно независних и међусобно повезаних програмских активности и пројеката који су усмерени према остваривању заједничких циљева. Министарство одбране и Војска Србије су на тај начин приказани као два програма:

⁵¹ Иваниш М. (2008), *Управљање финансијама*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.100

1. Програм “Управљање и централна подршка”, који обухвата све самосталне секторе и управе Министарства одбране. Задатак овог програма је планирање потреба за ниво Министарства одбране (без Војске Србије). Овај програм је због своје величине и значаја подељен на једанаест програмских активности и пет пројеката, који самостално врше планирање. Носилац овог програма, односно сектор задужен за координацију, обједињавање и извештавање на нивоу програма је Сектор за буџет и финансије Министарства одбране. У оквиру овог програма налази се програмска активност “Односи са јавношћу” који са свог нивоа врши планирање промотивних кампања које Управа за односе са јавношћу Министарства одбране спроводи за потребе система одбране.
2. Програм “Операције и функционисање Војске Србије”. Задатак овог програма је планирање потреба за ниво Војске Србије. Програм је подељен на девет програмских активности и један пројекат који самостално врше планирање. Носилац овог програма је Одељење за финансије (Ј-8) Генералштаба Војске Србије.

Најнижи ниво планирања је **програмски елемент**. То су у ствари организационе целине потчињене програмским активностима, односно секторима и управама Министарства одбране и Војске Србије. То је основни ниво планирања од којих крећу иницијативе за пројектима, односно активностима у оквиру пројеката.

Битни чиниоци у планирању су и носиоци функција у систему одбране. Носиоц функције је посебним актом одређена унутрашња организациона јединица Министарства одбране и организациона јединица Генералштаба Војске Србије надлежна за нормирање функције из свог делокруга⁵². Функције су у систему одбране углавном везане за конта економске класификације, мада, постоје и функције код којих то није случај. Постоје укупно 42 функције у систему одбране. Најзначајније

⁵² Правилник о планирању, програмирању, буџетирању и извршењу у Министарству одбране и Војсци Србије, Службени војни лист број 9 (2011), Београд, страна 1

су: општа логистика, кадровска функција, функција снабдевања, односи са јавношћу, административна функција, здравствена функција, инспекцијска функција и сл. Обавезе носиоца функција паралелне су и међусобно уско повезане са обавезама главних програма.

Поједини сектори, односно управе Министарства одбране и Војске Србије су истовремено носиоци више функција за систем одбране. Тако на пример, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране је носилац функције “Односи са јавношћу” (конто 4234 – услуге информисања) и “Издавачке и штампарске функције” (конто 4231 – административне услуге и конто 4263 – материјали за образовање и усавршавање запослених).

Основни задатак носиоца функције је да у оквиру функције за коју је надлежан одреди смернице за планирање пројеката, активности, новчаних средстава и набавки на дугорочном, средњерочном и краткорочном нивоу.

Носиоци функција израђују нормативе за планирање по функцијама (контима) из своје надлежности и врше координацију између програма у циљу одређивања приоритета у реализацији пројеката препознатих од стране програма у оквиру одобрених новчаних средстава по контима из њихове надлежности.

Такође, носиоци функција израђују инструкције за реализацију расхода из њихове функционалне надлежности, врше распоређивање новчаних средстава организационим целинама Министарства одбране и Војске Србије и анализирају утрошак средстава.

Основ за планирање јесте пројекат и у оквиру њега пројектне активности из којих се пројекат састоји. Пројекте углавном одређују програмски елементи (јединице и установе Министарства одбране и Војске Србије) и по приоритетима, предлажу их програмским активностима. Програмске активности их обједињују, састављају своје планове и пројекте и достављају их главним програмима. Програми, на основу смерница и очекиваних финансијских пројекција, врше филтрирање пројеката, одбацују оне који нису приоритет и сачињавају дугорочне, средњерочне и краткорочне планове односно циљеве програма. Планови се достављају Управи

за стратегијско планирање Министарства одбране, која на основу тих планова сачињава планове система одбране који представљају стратегијска документа.

Веома значајна фаза планирања је идентификација ризика као “идентификовање изложености организације неизвесностима”⁵³, и њихов могући утицај на реализацију пројекта и активности у будућности.

Дакле, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране у поступку планирања новчаних средстава за потребе промотивних кампања система одбране наступа као носилац програмске активности “Односи са јавношћу” за сопствене потребе и као носилац функције “Информисање” за потребе система одбране. Као носилац програмске активности она планира пројекте и активности саме Управе и њој потчињених установа, и најчешће и наступа у промотивним активностима. Као носилац функције, она координира промотивне активности свих организационих целина Министарства одбране и Војске Србије, утврђује потребе, одређује циљеве и приоритете, додељује новчана средства на непосредно трошење организационим целинама, прикупља извештаје о реализацији планова, извештава и израђује анализе.

4.2. Набавка услуга неопходних за спровођење промотивних кампања

На основу планираних новчаних средстава за реализацију пројекта и активности, врши се расподела новчаних средстава у систему одбране на крајње кориснике (јединице и установе). Да би новчана средства могла бити наменски и плански коришћена, предуслов је да све набавке на нивоу јединица и установа буду предвиђене у Плану набавки добара, услуга и радова за текућу годину (у даљем тексту План јавних набавки).

План јавних набавки се израђује на основу Уредбе о средствима посебне намене, Закона о јавним набавкама и Правилника о материјалном пословању у Министарству одбране и Војсци Србије.

⁵³ Цветковић М. (2008), *Управљање ризицима у финансијском пословању*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.27

Предуслов за израду Плана јавних набавки су одобрена новчана средства. Новчана средства се одобравају Решењем о финансирању одбране Републике Србије за текућу годину. По доношењу Решења приступа се изради Плана јавних набавки. Организациона целина министарства одбране надлежна за снабдевање даје смернице, упутства и рокове за израду планова.

Решењем о финансирању одбране Републике Србије се прецизирају и износи који опредељују врсту јавне набавке (мала вредност, отворени поступак).

Обједињени План јавних набавки Министарства одбране и Војске Србије састоји се из шест засебних планова:

- План централизованих набавки које се спроводе по Уредби о средствима посебне намене, ткз “поверљиве набавке”,
- План централизованих набавки које се спроводе по Закону о јавним набавкама, тзв “јавне набавке”,
- План централизованих набавки на које се закон о јавним набавкама не примењује а нису “поверљиве набавке”,
- План набавки из средстава донација (раздвојено “поверљиве” и “јавне” набавке),
- Набавке из средстава која су одобрена на непосредно извршење јединицама и установама – крајњим корисницима (“јавне” набавке),
- Набавке из средстава која су одобрена на непосредно извршење јединицама и установама – крајњим корисницима (“поверљиве” набавке).

Поверљиве набавке и централизоване јавне набавке спроводи организациона целина Министарства одбране надлежна за снабдевање (Управа за снабдевање).

Остале набавке као што су: јавне набавке мале вредности, јавне набавке у преговарачком поступку, наруџбенице и сл, спроводе све организационе целине Министарства одбране и Војске Србије, у зависности од овлашћења начелника – директора јединица и установа која су регулисана Одлуком министра одбране о

овлашћењима за располагање и замену покретних ствари и набавку радова и услуга у Министарству одбране и Војсци Србије.

Свака организациона целина у обавези је да самостално изврши процену карактера јавне набавке коју планира да спроведе.

Сви планови обједињују се према нивоима. Јединице и установе своје планове достављају програмским активностима, програмске активности програмима, програми Управи за снабдевање Министарства одбране.

Свака набавка на свим нивоима мора бити планирана у Плану јавних набавки. Набавка која није предвиђена Планом јавних набавки представља законски прекршај.

Поступци јавних набавки отпочињу након усвајања Плана јавних набавки за ниво Министарства одбране и Војске Србије (обично крајем фебруара). План јавних набавки одобрава министар одбране.

Планове јавних набавки је могуће кориговати у току године кроз измене Плана јавних набавки. Обично се то дешава у случају прилива новчаних средстава или ребаланса буџета. У том случају измена се врши уз образложење разлога који су довели до измене Плана јавних набавки.

Све набавке услуга неопходне за спровођење промотивних кампања у Министарству одбране и Војсци Србије спроводи Управа за односе са јавношћу Министарства одбране. Реч је углавном о услугама које се спроводе у поступку јавне набавке мале вредности. Набавке услуга врше се централизовано за потребе целог система одбране.

Најзначајније услуге су:

а) Услуга оглашавања у штампаним медијима

Набавку услуге оглашавања у штампаним медијима за потребе система одбране врши Управа за односе са јавношћу Министарства одбране. Набавка се врши према препоруци Министарства за културу Владе Републике Србије

од 2008. године. Почетком године, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, склапа уговоре о пружању услуге оглашавања са свим дневним и периодичним новинама, часописима и магазинима, односно њиховим издавачима, и том приликом обезбеђује повољности за организационе целине Министарства одбране и Војске Србије које се огледају у попустима од 20 – 50% и роком плаћања од најмање 30 дана. Све организационе целине су у обавези да пре оглашавања придобију сагласност Управе за односе са јавношћу Министарства одбране, при чему се води рачуна о равномерној заступљености Министарства одбране и Војске Србије у свим штампаним медијима. Обично се оглашавају активности Министарства одбране и Војске Србије, промотивне кампање, конкурси, јавни позиви, закључени уговори и слично.

Осим овога, уговорима се регулишу и попусти на наручене текстове, инсертацију флајера, инсертацију мањих брошура и сл.

Годишње се на оглашавање у систему одбране утроши 5.000.000 динара.

б) Услуга новинске агенције

У циљу тренутног праћења вести о систему одбране, и правовремене реакције, сваке године врши се уговарање услуге новинске агенције. Такође, кроз извештаје новинских агенција, види се и ефекат промотивних кампања и њихов одјек у медијима. Услуга се уговара на годишњем нивоу кроз месечно фактурисање. На набавку ове услуге примењује се Закон о јавним набавкама и бира се једна агенција између агенција “Бета”, “Фонет” или “Танјуг” (које представљају једине новинске агенције у Републици Србији). Врши се набавка услуге мале вредности. Годишње се на новинске агенције у систему одбране утроши 900.000 динара.

ц) Услуга медија мониторинга

Набавка ове услуге врши се, између осталог, ради праћења ефекта промотивних кампања и њихове заступљености у медијима а у циљу планирања наредних активности у кампањи и евентуалних корекција. Услуга се

уговара на годишњем нивоу уз месечно фактурисање. Медија мониторинг служи и за вршење анализе успешности спроведене кампање у делу који се односи на медијску заступљеност. На основу дневног медија мониторинга израђује се прес клипинг који се до 07.30 часова, сваког дана, дистрибуира министру одбране, начелнику Генералштаба, свим најзначајнијим руководиоцима организационих целина Министарства одбране и Војске Србије и војним изасланицима. Прес клипинг се дистрибуира путем интранет мреже "РАМКО", интерне мреже система одбране. На набавку ове услуге примењује се Закон о јавним набавкама и бира се понуђач који према јасно дефинисаним захтевима понуди најповољније услове. У предходним годинама услугу медија мониторинга за потребе Министарства одбране и Војске Србије вршили су привредни субјекти "Ебарт", "Нина медија" и "Пристоп" (у зависности од тога који је понуђач у конкретної години био најповољнији према критеријуму "најнижа понуђена цена"). Врши се набавка услуге мале вредности. Годишње се на медија мониторинг у систему одбране утрати до 1.000.000 динара.

д) Услуга израде, монтаже и демонтаже банера, "roll up" и форекс табли

Набавка ове услуге врши се у циљу промоције активности Министарства одбране и Војске Србије као што су: значајне војне вежбе, упис у војне школе, аеромитинзи, концерти оркестара Министарства одбране и Војске Србије (Уметнички ансамбл "Станислав Бинички" и репрезентативни оркестар Гарде), културни догађаји у домовима Војске, изложбе у Војном музеју, конференције и сл. Банери се каче на војне објекте који се налазе на атрактивним локацијама као што је Централни дом Војске Србије у центру Београда. "Roll up" и форекс табле постављају се у унутрашњости објекта на видним местима. Набавка ових промотивних производа врши се из разлога што Војна штампарија "Београд" нема техничке могућности да ради штампу ових димензија (димензије банера који се постављају на Централни дом Војске Србије износе 8м x 4м). Услуга подразумева израду, монтажу и демонтажу на место дефинисано у наруџбеници. За набавку ове услуге примењује се Закон о јавним набавкама и бира се понуђач који према јасно дефинисаним захтевима

понуди најповољније услове. У предходним годинама услугу израде, монтаже и демонтаже банера, "roll up" и фореक्स табли за потребе Министарства одбране и Војске Србије вршили су привредни субјекти "Дексин", "Маркетинг прес" и "Масел група" (у зависности од тога који је понуђач у конкретној години био најповољнији према критеријуму "најнижа понуђена цена"). Врши се набавка услуге мале вредности. Годишње се на израду, монтажу и демонтажу банера, "roll up" и фореक्स табли у систему одбране утроши 1.200.000 динара.

д) Закуп билборда

Услуга закупа билборда обезбеђује спровођење пројектованих промотивних кампања на територији Републике Србије. Уговарању претходе анализе потреба за промоцијом конкретне кампање на одређеној територији у циљу корекције броја билборда односно повећања или смањења у складу са потребама. Тако на пример, приликом оглашавања промотивне кампање за професионализацију Војске Србије, приликом одређивања територија на којима ће бити постављени билборди, водило се рачуна о одзиву заинтересованих кандидата у претходним фазама кампање. Тако да се већи број билборда постављао у местима где су више заступљене националне мањине, у већим градовима а мањи број рецимо на југу Србије где је попуњеност после прве фазе кампање била 100% (у већим градовима је одзив био мањи због боље економске ситуације и веће могућности запошљавања).

Уобичајено је да се планира закуп билборда за четири промотивне кампање, од тога две покривају територију целе Републике Србије а две територију града Београда. Закуп билборда врши се на једну или две недеље у зависности од интензитета кампање. Кампање које су се спроводиле на територији Републике Србије су: професионализација Војске, промоција војних школа и сл. Кампање које се спроводе на територији града Београда су локалног карактера и то су: свечаност промоције најмлађих официра, аеромитинзи, концерти, културни догађаји и сл. За набавку ове услуге примењује се Закон о јавним набавкама. Најзначајније је да понуђач може да понуди мрежу билборда према унапред дефинисаном захтеву Управе за

односе са јавношћу Министарства одбране и могућност обезбеђења локација према наруџбеници која се издаје два месеца пре отпочињања кампање. У предходним годинама услугу закупа билборда за потребе Министарства одбране и Војске Србије пружало је предузеће "Алма кватро". У 2013. и 2014. години није било потребе за закупом билборда. Врши се набавка услуге мале вредности. Годишње се на закуп билборда трошило између 1.000.000 и 1.500.000 динара.

д) Штампа постера за билборде

Услуга штампе постера за билборде набавља се у одвојеном поступку од набавке услуге закупа билборда јер није реч о истоврсним производима – услугама. Такође, предузећа – агенције које се баве пружањем услуга закупа билборда обично у свом погону немају штампарије које штампају постере или ову услугу нуде по већој цени од уобичајене. Набавка ове услуге врши се из разлога што Војна штампарија "Београд" нема техничких могућности да штампа постере ових димензија и потребног квалитета. Количину постера које треба одштампати опредељује број билборда које је Управа за односе са јавношћу планирала да закупи. Због тога се поступци набавке ове две услуге врше паралелно. Услуга штампе постера за билборде набавља се у поступку мале вредности. Од најзначајнијих критеријума за добијање уговора издвајају се: штампа потребног квалитета на квалитетном материјалу, израда постера у року од 10 дана од дана издавања наруџбенице, испорука на тражену адресу на територији града Београда и рок плаћања од најмање 30 дана од дана извршења услуге. У предходним годинама услугу штампе постера за потребе Министарства одбране и Војске Србије пружала су предузећа "ДПЦ" и "Оникс" (у зависности од тога који је понуђач у конкретној години био најповољнији према критеријуму "најнижа понуђена цена"). У 2013. и 2014. години није било потребе за набавком услуге штампе постера за билборде јер није вршен закуп билборда. Годишње се на штампу постера за билборде трошило до 500.000 динара.

д) Репроматеријал за израду промотивних производа

Све организационе целине Министарства одбране и Војске Србије имају обавезу да промотивни материјал штампају у Војној штампарији “Београд”. Посебним правилницима и инструкцијама регулисано је која организациона целина на ком нивоу може да поседује и даје промотивни материјал као и шта се подразумева под промотивним материјалом у систему одбране (плакати, флајери, брошуре, каталози, оловке са штампом, блокчићи и сл.). Такође, при изради промотивног материјала сви имају обавезу да поштују визуелни идентитет Министарства одбране и Војске Србије. Набавку репроматеријала врши Војна штампарија “Београд” у отвореном поступку. Годишње се на репроматеријал за израду промотивног материјала утроши 5.000.000 динара (купује се материјал за израду, услуга штампе је бесплатна).

Осим набројаних, бројне су услуге којима се спроводе промотивне кампање и које Министарство одбране и Војска Србије добијају без надокнаде. Реч је о услугама за које држава процени да нису комерцијалне и да су у интересу грађана. То су на пример рекламирање на телевизијама са националном фреквенцијом конкурса за попуну радних места током професионализације Војске Србије, рекламирање “Аеромитинга”, рекламирање војних школа и сл.

Назив услуге	Годишњи утрошак
Оглашавање у штампаним медијима	5.000.000
Услуга новинске агенције	900.000
Услуга медија мониторинга	1.000.000
Услуга израде, монтаже и демонтаже банера, “roll up” и форекс табли	1.200.000
Закуп билборда	1.500.000
Штампа постера за билборде	500.000
Репроматеријал за промотивне производе	5.000.000
УКУПНО:	15.100.000

Табела 3.: Годишњи преглед трошкова који су у вези са промотивним кампањама
извор: Анализа расхода за функцију “Информисање” у 2014. години, Управа за односе са јавношћу
Министарства одбране

4.3. Проблеми у финансирању промотивних кампања система одбране

Развој маркетинга у Војсци Србије у многоме зависи од стратешких циљева Републике Србије и Министарства одбране. Наравно, опречна су мишљења по питању дали је уопште и у којој мери маркетинг потребан систему одбране. Разне медијске анализе указују на чињеницу да Војска Србије заједно са Српском православном црквом, и поред тешких времена која су иза нас, улива највеће поверење грађанима Републике Србије. Међутим, уколико Војска Србије жели да себи привуче квалитетан људски кадар и да укаже на потребу за улагањем државе у материјална и нематеријална добра којима војска располаже, неминовно је да на све начине истиче пре свега квалитете и перспективу Војске Србије, квалитетне животне услове и добар стандард својих припадника.

Добар маркетинг углавном опредељују расположива новчана средства за ту намену. На жалост, сведоци смо да због економских криза и свих осталих непогода које су погодиле нашу државу, самим тим и војску, новчана средства често нису довољна ни за основну егзистенцију Војске Србије. Из године у годину, проценат БДП који се одваја за потребе одбране је све мањи, или је на нивоу предходних година и због инфлације мање вреди.

С тим у вези, годинама се у старту, доношењем решења о финансирању одбране Републике Србије, врло мало новца опредељује за промотивне кампање. Приликом планирања новчаних средстава, организационе целине Министарства одбране и Војске Србије исказују своје потребе, најчешће преко лимита одређених у смерницама за краткорочно и средњерочно планирање. Будући да свака организациона целина, са своје тачке гледишта, сопствене потребе види као апсолутни приоритет, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране обично има велике проблеме да те потребе усклади са одобреним новчаним средствима и одреди приоритете међу исказаним потребама. Уобичајено је да се потребе исказују у износима од 70.000.000 - 80.000.000 динара а да су расположива средства годишње до 20.000.000 динара. Због тога је постало уобичајено незадовољство организационих целина неразумевањем њихових потреба.

Систем одбране, како је већ наглашено, не разуме потребу за маркетингом. То најбоље показује чињеница да се Решењем о финансирању одбране Републике Србије, за услуге информисања одваја 0,08% од укупно опредељених новчаних средстава за услуге (без материјала, опреме и сл.). То је изузетно мало обзиром на стварне потребе система одбране. За систем одбране већи приоритет представља усмеравање новчаних средстава у опрему, одећу, обућу и услуге које омогућавају одржавање борбене готовости јединица и установа на пројектованом нивоу, што је на неки начин разумљиво.

До 2013. године Министарство одбране и Војска Србије је проблеме који су настајали услед рестриктивног финансирања и недовољно одобрених новчаних средстава за финансирање промотивних кампања решавало ангажовањем сопствених прихода (извор финансирања "04" – сопствени приходи), које остварују организационе целине потчињене Управи за односе са јавношћу Министарства одбране "својом активношћу односно продајом роба и услуга у складу са законом"⁵⁴ и то:

- Медија центар "Одбрана", бивши Централни дом Војске Србије, који се налази у центру Београда и остварује приходе од изнајмљивања свечаних сала, салона, претплате на магазин "Одбрана", улазница за изложбе и сл.,
- Уметнички ансамбл "Станислав Бинички", чије су просторије у згради Централног дома Војске Србије и остварује приходе од концерата који се организују на територији Републике Србије и у иностранству,
- Војнофилмски центар "Застава филм", који је локацијски смештен у објектима на Кошутњаку и остварује приходе од заједничких пројеката са продукцијским кућама.
- Војна штампарија "Београд", која приходе остварује од услуга штампе физичким и правним лицима ван система одбране.

⁵⁴ Стакић Б., Јездимировић М. (2012), *Јавне финансије*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.104

Ове установе остваривале су приходе између 40.000.000 и 50.000.000 динара годишње. Проблем је настао 2012. године, када је Министарство финансија Владе Републике Србије донело одлуку да почев од 2013. године, Министарство одбране приходе уплаћује у Трезор (што је и раније чинило), без могућности трошења остварених прихода као у предходном годинама. “Влада прописује услове, критеријуме и начин коришћења средстава од прихода које корисници буџетских средстава остварују својом активношћу, односно продајом робе и вршењем услуга”⁵⁵. Првобитно обећање, да ће Министарство одбране на извору финансирања “01” (приходи из буџета), у 2013. години добити новчана средства увећана за износ прихода које Министарство одбране и Војска Србије остварују на годишњем нивоу, није испуњено, па је Министарство одбране за финансирање текућих расхода у 2013. години на извору финансирања “01” добило новчана средства мања од оних којима је располагало у 2012. години и без могућности трошења остварених прихода. То је довело до низа апсурдних ситуација као што су, на пример, да запослени у Министарству одбране и Војсци Србије редовно плаћају претплату на магазин “Одбрана” а да нема новца за штампу магазина, да Медија центар “Одбрана” редовно изнајмљује свечане сале, остварује приходе а да нема новца за текуће одржавање тих сала и сл.

Осим финансирања кампања од остварених прихода установа, кориштени су и други механизми као што су максимално ангажовање расположивих ресурса Министарства одбране и Војске Србије (људских, материјалних и инфраструктурних) и коришћење позиције коју Министарство одбране и Војска Србије имају у друштву. Сналажљивост у тешким финансијским ситуацијама се најбоље може видети на примеру снимања промотивних спотова. Промотивне спотове је снимао Војнофилмски центар “Застава филм” који је радио и монтажу и продукцију. Реномираним глумцима је на неки начин била привилегија да глуме у спотовима које ће видети велики број људи па су се одрекли хонорара за улоге. Музику за спотове је радио Уметнички ансамбл “Станислав Бинички”. Спотове који немају комерцијални карактер емитовале су све телевизије са националном

⁵⁵ Стакић Б., Јездимировић М. (2012), *Јавне финансије*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.104

фреквенцијом и већина локалних телевизија без накнаде. Постере и флајере који пратили спотове израђивала је Војна штампарија “Београд”. Кампању су осмислили запослени у Управи за односе са јавношћу Министарства одбране без ангажовања консултантских кућа.

На овај начин, трошкови саме кампање свели су се на минимум, односно, смањила се цена коштања кампање као “збир трошкова насталих у вези са стварањем одређених учинака”⁵⁶.

Оно што се последњих година редовно дешава јесте ребаланс буџета. Ребаланс као по правилу највише погађа услуге које не нарушавају борбену готовост јединица и установа Војске Србије. Самим тим и услуге информисања редовно су погођене ребалансом. Министарству одбране су на тај начин смањена средства на конту 4234 – услуге информисања по следећем:

година	умањење у %
2010	15
2011	10
2012	10
2013	10
2015	15

Табела 4.: Преглед умањења новчаних средстава у систему одбране
извор: Годишње анализе расхода за функцију “Информисање” - Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, Решење о финансирању одбране Републике Србије за 2015. годину – Сектор за буџет и финансије Министарства одбране

Ребаланс сам по себи ствара бројне невоље. И онако недовољна средства додатно се умањују. То доводи до одустајања од већ уговорених услуга, планираних пројеката, активности и промотивних кампања. У 2010. години, након ребаланса, нека предузећа су желела да наплате своја уговорна права кроз уговорне казне, међутим, одустали су, највероватније због значаја Министарства одбране и Војске Србије као клијента. Од тада, у уговорним обавезама, Министарство одбране инсистира на клаузули да су уговорене услуге максималне а да стварне зависе од потреба и финансирања у току године.

⁵⁶ Петровић З. (2012), *Системи обрачуна трошкова*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.33

Као по правилу, за износ који се умањи ребалансом, умањује се и износ на конту 4234 – услуге информисања, за планирање пројекта за наредну годину. То из године у годину ствара све веће и веће проблеме, тако да се функција информисања у Министарству одбране и Војсци Србије све више маргинализује. Као оправдање, наводи се чињеница да је иста ситуација у свим областима, што је у ствари истина.

4.4. Финансијске одлуке у вези са спровођењем промотивне кампање

Значај исправних одлука у ситуацији коју налаже рестриктивно финансирање, показују на примеру промотивне кампање за професионализацију Војске Србије, као највеће промотивне кампање коју је осмислио и спровео систем одбране.

Будући да је осмишљавање, организација и реализација кампање “Буди професионалац” припала Управи за односе са јавношћу Министарства одбране, све финансијске одлуке у оквиру одобрених средстава из буџета за ову намену и других нормативно – правних регулатива дате су у надлежност поменутој управи. “Начелне критике се крећу у правцу да велике фирме које производе потрошна добра, троше велика средства на пропаганду, посебно на пропаганду имиџа, не знајући при том њене праве ефекте”⁵⁷.

Прво је извршена процена могућности “која се заснива на одговарајућим претпоставкама (ако се увећа број претпоставки процене постају комплексније)”⁵⁸. Прелиминарне анализе указале су на чињеницу да су новчана средства којима је у том тренутку Управа за односе са јавношћу Министарства одбране располагала довољна да се финансира 40% планиране кампање. Преостали део морао је бити изнет расположивим потенцијалима система одбране. “Није важно колико је уложено у пропаганду већ како је она реализована”⁵⁹.

Услед немогућности финансирања кампање одобреним новчаним средствима, до изражаја је дошло дугогодишње планско и системско нематеријално улагање (у

⁵⁷ Сенић Р. (1998), *Маркетинг менаџмент*, Универзитет у Крагујевцу, 1. издање, Крагујевац, стр.611

⁵⁸ Петровић З. (2011), *Финансијско извештавање*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.35

⁵⁹ Врачар Д. (1999), *Стратегија тржишног комуницирања*, Економски факултет у Београду, 3. издање, Београд, стр.317

складу са међународним рачуноводственим стандардом 38 – нематеријална улагања), које иначе чини већи део имовине многих привредних субјеката, самим тим и Министарства одбране и Војске Србије.

Од нематеријалних улагања битних за спровођење промотивне кампање “Буди професионалац” најзначајнија су⁶⁰:

- **полагања права на публикување одређених књига, музичких дела и сл.** (заштита права на интелектуалну својину), коришћена су у случајевима заштите права на наставне и промотивне филмове и спотове снимане у режији Војнофилмског центра “Застава филм”, заштите права на музику извођену од стране Уметничког ансамбла “Станислав Бинички”, заштите права на књиге издате од стране Министарства одбране и Војске Србије и заштите права на промотивне производе дизајниране од стране Министарства одбране и израђене у Војној штампарији “Београд”. Заштита права врши се ради продаје производа у продавници “Одбрана” у Васиној улици у Београду.
- **заштитни знаци**, на спотовима, филмовима, промотивним производима, плакатима, флајерима, летцима коришћени су елементи визуелног идентитета Министарства одбране и Војске Србије.



Слика број 8: Визуелни идентитет Управе за односе са јавношћу Министарства одбране
извор: Приручник о визуелном идентитету Министарства одбране и Војске Србије

Такође у свим филмовима, ТВ серијама, емисијама у којима гостују припадници Министарства одбране и Војске Србије или које на неки начин помаже Министарство одбране кроз уступање војне опреме за снимања (филм “Свети Георгије убива аждаху”, ТВ серије “Војна академија”, “Село гори а баба се чешља” и др.) обавезан члан у уговору о техничкој сарадњи је исказивање

⁶⁰ Извор: Анализа кампање “Буди професионалац”, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, децембар 2010 године

захвалности Министарству одбране и елементи визуелног идентитета Министарства одбране на одјавној шпици.

- **рачунарски софтвер**, врши се планско улагање у израду нових и надоградњу постојећих пословних софтвера у циљу олакшања пословања организационих целина Министарства одбране и Војске Србије и усклађености пословања са законским нормама.
- **закупнине**, најчешће штандова на сајмовима наоружања, војне опреме и књига, у циљу промоције Војске Србије и производа које је израдило Министарство одбране и Војска Србије.
- **називи интернет домена**, кроз јасно наглашене интернет домене (“mod.gov.rs” и “vs.rs”) јасна је и комуникација са запосленима у Министарству одбране и Војсци Србије. Такође, за потребе кампање “Буди професионалац” израђен је и сајт “www.budiprofesionalac.vs.rs” у циљу бољег информисања интересената.
- **препознатљива обележја знака**, кроз визуелни идентитет Министарства одбране и Војске Србије, јасно су дефинисани знакови, дизајн и боје (Министарство одбране – плава, Војска Србије - црвена).
- **базе података**, више година уназад чувају се анализе медијских објава по кључним речима које се односе на Министарство одбране и Војску Србије. Ове базе имале су велику улогу у спровођењу кампање “Буди професионалац”, јер су коришћене у циљу усмеравања кампање (кроз новине, телевизије и разумевање циљног аудиторијума).
- **наслови у новинама**, пре свих у војним гласилима: магазин “Одбрана”, “Војно здравствени гласник”, “Војнотехнички гласник”, као и наручени текстови у дневној штампи, утицали су на успешност кампање “Буди професионалац”.

Економске користи од вишегодишњег нематеријалног улагања су лако мерљиве и могу се приказати као више десетина милиона динара прихода остварених продајом: дела војне литературе, сувенира, промотивних производа, промотивних филмова и ЦД, као и многих других уштеда.

По доношењу Решења о финансирању одбране Републике Србије за 2010. годину у јануару 2010. године Управа за односе са јавношћу Министарства одбране одлучила је да промотивну кампању започне снимањем промотивних спотова “Буди професионалац”.

Рачунало се пре свега на чињеницу да је велики проценат становника Републике Србије на директан или индиректан начин повезани са Војском Србије. Наиме, уколико је у систему одбране запослено око 40.000 људи, просечно домаћинство има 4 члана, томе се додају родитељи, браћа и сестре професионалних војника, војних и државних службеника у Војсци Србије, рачунало се да је око 600.000 становника у директној или индиректној вези са Војском. На основу тога, сматрало се да је пре свега част за једног глумца да глуми у споту који ће бити сасвим извесно запажен у широј јавности.

За глумца у првом споту “Буди професионалац” одабран је Вук Костић (слика број 9), већ афирмисани глумац, чије су године представљале циљну групу кампање професионализације Војске Србије.



Слика број 9: Флајер са темом из спота “Буди професионалац – Вук Костић”
извор: фото архива Медија центра “Одбрана”

Фокус спота био је на промоцији професионализације специјалних јединица Војске Србије. У обзир је узета и чињеница да је сам глумац у то време служио војни рок. Глумац је са задовољством прихватио улогу, при чему се у потпуности одрекао свог хонорара. Осим поменутог глумца у споту су глумили и припадници

специјалних снага Војске Србије. Комплетна материјална и техничка подршка била је војна. Снимање, режију, продукцију и постпродукцију спота урадио је Војнофилмски центар “Застава филм”. Дакле, трошкови снимања спота за само Министарство одбране, уколико се изузму редовни трошкови као што су плате запослених, бензин и слично, нису ни постојали.

Други спот се концепцијски разликовао од првог. Сниман је на аеродрому “Батајница” са фокусом на пилоте Војске Србије. Главни глумац је био Иван Босиљчић (слика број 10). Циљ је био да се искористи популарност коју је глумац стекао глумећи пилота у популарној ТВ серији “Рањени орао”.



Слика број 10.: Флајер са темом из спота “Буди професионалац – Иван Босиљчић”
извор: фото архива Медија центра “Одбрана”

Спот је снимио Војнофилмски центар “Застава филм”. Глумац се, као и сви остали учесници у снимању спота, одрекао хонорара. Касније, у знак захвалности за овај гест глумца, Уметнички ансамбл Министарства одбране “Станислав Бинички” пратио је популарног глумца на концерту који је глумац уприличио 8. марта 2010. године.

Трећи спот је у фокусу имао историјске и традиционалне вредности српског народа. За глумца је изабран Драган Бјелогрић (слика број 11), који је у својој дугој глумачкој каријери, неколико пута глумио војника. Глумац је улогу у споту одиграо такође бесплатно. Спот је у потпуности снимљен расположивим капацитетима Војске Србије. У знак захвалности глумцу, Уметнички ансамбл

Министарства одбране “Станислав Бинички” је свирао тематску музику за филм и ТВ серију “Монтевидео Бог те видео”.



Слика број 11: Флајер са темом из спота “Буди професионалац – Драган Бјелогрић”
извор: фото архива Медија центра “Одбрана”

Одјек популарности поменутих спотова на индиректан начин је утицао да поново на неки начин оживи помало заборављени Војнофилмски центар “Застава филм”, некада позната филмска кућа, која се након распада СФРЈ и драстичног смањења војске, последњих година определила за снимање углавном тематских и наставних војних филмова. Томе сведоче и бројни позиви за копродукцију филмова који су уследили у наредним годинама. Са друге стране, присуство Уметничког ансамбла Министарства одбране “Станислав Бинички” на концерту глумца Ивана Босиљчића је медијски било врло пропраћено, уследили су бројни позиви признатих домаћих и страних уметника и гостовања на њиховим концертима. Популарност филма “Монтевидео Бог те видео” је као последицу имало и појављивање ансамбла на бројним филмским и музичким фестивалима у земљи и иностранству.

На крилима успеха спотова снимљених у 2010. години, током 2011. године снимљена су још два промотивна спота. У главним улогама биле су глумице Тамара Крцуновић и Јелена Јовичић. Будући да је промотивним спотовима у 2010. години већ постигнут жељени ефекат, односно, да су капацитети које је било потребно попунити професионалним војницима били већ прилично попуњени, циљ је био промовисати запослење жена у војсци. Спотови су такође прошли врло

запажено. Глумице су се такође одрекле својих хонорара. Спотови су урађени уз минимум трошкова.

Посебан значај успешном одјеку кампање “Буди професионалац” дале су медијске куће у Републици Србији. Наиме, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране обратила се телевизијама са националном фреквенцијом а касније и локалним телевизијама и радио станицама са намером да се промотивни спотови за професионализацију Војске Србије рекламирају бесплатно. Будући да се радило о попуни 2500 слободних радних места у условима велике незапослености и кризе, готово све телевизијске и радио станице прихватиле су предлог и месецима бесплатно емитовале спотове.

Упоредо са снимањем и емитовањем спотова, израђен је сајт за професионализацију Војске Србије на којем су заинтересовани могли у сваком тренутку да се информишу о новинама везаним за конкурсе. Сајт су направили и одржавали запослени у Министарству одбране и Војсци Србије. Рад на сајту је уврштен у редовне радне задатке запослених и није захтевао ангажовање додатних новчаних средстава у виду хонорара.

Најзначајнији електронски медији прихватили су да банери за професионализацију Војске Србије буду оглашени на њиховим сајтовима без накнаде.

Припадници Војске Србије кроз акције “Отворени дан”, омогућили су грађанима да се упознају са наоружањем и делокругом рада јединица и установа Војске Србије. На тим манифестацијама стајао је штанд за информације везане за конкурс са промо материјалом, информатором и брошурама.

Такође, донета је одлука да штампу информатора, брошура и промоматеријала изврши Војна штампарија “Београд”. На тај начин извршена је велика уштеда јер су од трошкова постојали само трошкови материјала као “вредносно исказан сврсисходан утрошак материјала”⁶¹, Приликом инсертације флајера у новинама

⁶¹ Петровић З., Вићентијевић К., Станишић Н. (2013), *Рачуноводство*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.144

војска већ припремљене и одштампане флајере инсертовала и на тај начин платила само услугу инсертације а не и штампања.

ПВЦ банери са рекламама за професионализацију били су истакнути на значајним и лако уочљивим објектима као што је Централни дом Војске Србије.

Истовремено, донете су одлуке да поједине услуге за које Војска није имала капацитете да их изврши сопственим снагама буду финансиране од средстава опредељених из буџета за ову намену у 2010. и 2011. години. То су биле следеће услуге:

- оглашавање кампање на 96 билборда у свим већим градовима у трајању од три пута по четрнаест дана,
- 10 јавних позива у новинама и 2 инсертације флајера,
- израда 4 ПВЦ банера која су промовисала спотове “Буди професионалац” .

Доношењем исправних, пре свега финансијских одлука, Министарство одбране је успело да у условима веома отежаног финансирања кампању “Буди професионалац” спроведе на врхунском нивоу. Вештина коришћења сопствених капацитета, преговарачких способности и посвећеност реализацији овог задатка у потпуности је заменила недостатак новчаних средстава. Резултат кампање је лако мерљив и огледа се у чињеници да је до средине 2011. године Војска Србије имала неколико пријављених кандидата на једно упражњено радно место. То је за последицу имало престанак даљег снимања спотова и оглашавања кампање. У 2012. години Министарство одбране и Војска Србије нису имали трошкове за кампању професионализације Војске Србије.

Током кампање “Буди професионалац”, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, као носилац пројекта реализације кампање имала је обавезу како системског тако и финансијског извештавања. Системски извештаји о реализацији кампање достављани су Кабинету министра одбране и Кабинету начелника Генералштаба и у њима је извештавано о току кампање, предузетим мерама и ефектима. Део тих извештаја односио се и на утрошена новчана

средства. Такође, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране имала је обавезу достављања периодичних и годишњих извештаја (са финансијским и натуралним показатељима) Сектору за буџет и финансије Министарства одбране. У тим извештајима, детаљно су исказани расходи у пословању Управе, самим тим и расходи настали у вези са професионализацијом Војске Србије. Сектор за буџет и финансије Министарства одбране, који води финансијско књиговодство као “континуирани процес сакупљања, класификовања, регистровања, чувања, рекласификације и извештавања о насталим економским променама на имовини привредног субјекта”⁶² има обавезу да све извештаје организационих целина Министарства одбране и Војске Србије обједини, сачини биланс стања и успеха, и достави га Министарству финансија.

Осим ових извештаја, Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, више пута је током претходних година извештавала повереника за информације од јавног значаја о трошковима кампање по разним основама, а у вези са захтевом појединих, пре свих, штампаних медија за обелодањивањем утрошака “давање писаних образложења о финансијским политикама и ставкама исказаним у финансијским извештајима”⁶³. Будући да трошкови кампање никада нису објављени у неком од њих у негативном контексту, јасно је да су финансијске одлуке доношене у потпуности у складу са могућностима, ситуацијом у земљи и правно нормативним регулативама.

⁶² Петровић З., Вићентијевић К., Станишић Н. (2013), *Рачуноводство*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.4

⁶³ Петровић З. (2011), *Финансијско извештавање*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.18

5. МОГУЋНОСТИ УНАПРЕЂЕЊА МАРКЕТИНГА СИСТЕМА ОДБРАНЕ

Развој маркетинга у систему одбране умногоме зависи од стратешких циљева Републике Србије. Хроничан недостатак новчаних средстава отвара многа питања, пре свега, искоришћености потенцијала којима Министарство одбране и Војска Србије располажу и који могу бити употребљени у циљу веће промоције сопствених ресурса и потреба.

“У највећем броју случајева при доношењу маркетинг одлука предузеће треба да одабере једну од неколико алтернатива за решење одређеног маркетинг проблема односно остварење неког од маркетинг циљева”⁶⁴.

Због нестабилне финансијске ситуације, неразумевања потреба за развијањем маркетинга у Министарству одбране и Војсци Србије, нереалног планирања, ребаланса буџета који се догађају из године у годину, потребно је врло озбиљно размотрити опцију развоја сопствених механизма, које несумњиво војска поседује, и употребити их у циљу њене промоције и популаризације.

Максималним коришћењем људских, материјалних и инфраструктурних ресурса Министарства одбране и Војске Србије, могуће је промотивне кампање и промоцију Министарства одбране и Војске Србије спроводити ослањањем на сопствене потенцијале уз минимално трошење новчаних средстава.

Могућности даљег унапређења маркетинга система одбране могу се посматрати кроз два аспекта: даљи развој маркетинга система одбране у ком финансијска средства немају пресудну улогу и развијање маркетинга система одбране са неопходним додатним финансијским улагањем.

5.1 Могућности унапређења маркетинга система одбране коришћењем тренутно расположивих ресурса

- Војска Србије представља једну од најзначајнијих институција Републике Србије. Због своје намене, броја запослених и чињенице да је пре свега финансирају порески обвезници, Војска Србије је увек предмет великог

⁶⁴ Милисављевић М. (1999), *Маркетинг*, Економски факултет у Београду, 19. издање, Београд, стр.58

интересовања медија и јавности уопште. Будући да је већина дешавања у савременој војсци прилично транспарентна, нема разлога да се не искористи интересовање медија у циљу добијања већег медијског простора. На тај начин могуће је, у ситуацији која то дозвољава, истицати сигурности војног позива, предности војног здравственог система, промовисати отворене дане у јединицама и установама, промовисати војне школе, сајтове и слично.

- Само формирање Управе за односе са јавношћу Министарства одбране 2004. године, указује на чињеницу да су Министарство одбране и Војска Србије препознали потребу да отворено комуницирају са медијима. Овој управи предходила је Управа за морал, у то време потчињена начелнику Генералштаба, чији је задатак био интерно информисање припадника војске. Стално усавршавање припадника Управе за односе са јавношћу Министарства одбране и сарадња са сличним организацијама у иностранству, довела је до тога да ова управа потпуно самостално може да организује промоције за које се процени да дају допринос популаризацији Војске.
- У свим већим јединицама и установама Министарства одбране и Војске Србије отворена су формацијска места⁶⁵ за официре за односе са јавношћу. То су официри Војске Србије који су накнадно школовани (углавном последипломским студијама) и који су завршили различите нивое медија тренинга и курсева у земљи и иностранству у циљу обављања ових послова. Суштина је да су ови официри директно или индиректно преко Управе за односе са јавношћу Министарства одбране у вези са медијима у циљу лакше комуникације. Они су веома значајни, пре свега у унутрашњости државе, за везу са локалним медијима. Њихова су задужења: пружање информација, стални контакт са медијима на територији коју покривају, обезбеђивање саговорника по захтевима медија, обука запослених у наступу пред камерама и слично. Значај који је Војска Србије

⁶⁵ Формацијско место - радно место предвиђено формацијом јединице - установе

доделила овом профилу старешина огледа се у чињеници да је увођење војноевиденционе специјалности⁶⁶ официра за односе са јавношћу. На тај начин ови официри функционално су потчињени Управи за односе са јавношћу Министарства одбране.

- Министарство одбране и Војска Србије у својим организационим целинама имају инжењере телекомуникација и информатике различитих профила. Они су у могућности да самостално одржавају телекомуникациону инфраструктуру, унапређују сајтове, развијају софтвере, платворме и услужне програме. На тај начин остварује се свакодневна промоција активности запослених у Министарству одбране и Војсци Србије уз интеракцију како са запосленима тако и са грађанима Републике Србије. Постојећа информатичка опремљеност и оспособљеност, као и пословна сарадња са предузећима “Телеком Србија” и “Мобилна телефонија Србије” отвара нове могућности промоције активности како интерно кроз мрежу “Бизнет војска” тако екстерно кроз брз интернет и савремене сајтове.
- Уметнички ансамбл “Станислав Бинички”, као ансамбл са великом традицијом, промоцијом пре свега војне музике, маршева као и извођењем класичне, традиционалне и изворне музике, указује на традиционалан спој официрског позива са друштвеном елитом. Музичари у униформама Војске Србије, на наступима у земљи и иностранству, гостујући на концертима прослављених уметника промовишу војску на најлепши могући начин. Бројне награде на фестивалима, музичко присуство на филму, снимци концерата на телевизији, промотивни дискови отварају нове могућности за чешће ангажовање ансамбла а самим тим и већу промоцију Министарства одбране и Војске Србије.
- Домови Војске Србије, пре свега Централни дом у Београду, смештени су у регионалним центрима, обично у самом центру града. Та чињеница омогућава мноштво идеја које би омогућиле промоцију војске.

⁶⁶ Војноевиденцијална специјалност (БЕС) – специјалност (област) за коју се старешина усавршава

- На спољашњем делу дома могуће је (уколико зграда нема епитет заштићеног објекта историјске и културне важности) монтирати и осветлити банере великих димензија. Ти банери би се израђивали у Војној штампарији “Београд” и коштали би минимално. На њима би се промовисала војска, културна дешавања у самом дому и по потреби актуелне промотивне кампање које спроводи Управа за односе са јавношћу Министарства одбране.
 - Галерије домова такође могу послужити као промотивни инструмент. Обиласком галерија које излажу уметничке поставке еминентних домаћих и страних уметника грађани улазе у војни објект и на неки начин стичу утиске о војној организацији. Пример за то је редовно учешће у манифестацији “Ноћ музеја”, када Централни дом Војске Србије за једну ноћ посети неколико десетина хиљада грађана.
 - Секције у самим домовима промовишу војне (мачевање) и културне (плес, књижевност, сликарство) вештине.
 - Разне манифестације као што су књижевне вечери, концерти и сајмови у свечаним салама домова употпуњују слику о војсци и обичним грађанима указују на једну другу страну војске, њима можда непознату.
- У Министарству одбране и Војсци Србије разматра се опција увођења обавезе да старешине Војске Србије на посао долазе и са посла одлазе у униформи. На тај начин, грађани би на свим местима могли да уочавају припаднике Војске Србије, који би својом уредношћу, манирима и васпитавањем позитивно промовисали војску.
- Војномедицинска академија и њена достигнућа у области здравства такође промовишу војску на најбољи могући начин. Отварање ове установе за лечење грађанства умногоме је показало озбиљност ове установе и одлучност да ова установа и даље држи лидерску позицију на Балкану. Школовање будућих доктора на Универзитету Војске Србије, као и усавршавање медицинских радника у земљи и иностранству указује на

чињеницу да ова установа прати светска достигнућа у области медицине. Због, пре свега, великог броја људи који дневно обилазе ову установу, у њој се одржавају бројне промоције, како научне тако и оне чији је циљ да покажу војску у најбољем могућем светлу.

- Унапређење магазина “Одбрана”, како штампаног тако и електронског издања, омогућава да аудиторијум, не само онај који користи интернет, буде упознат са дешавањима у војсци, животним проблемима војних лица, конкурсима, новим наоружањем, техником и сл.
- Војни музеј у Београду промовише традицију Војске Србије, кроз историју.

5.2 Могућности унапређења маркетинга система одбране улагањем финансијских средстава

- Улагањем у опрему Војнофилмског центра “Застава филм”, могуће је оформити установу која ће продукцијом и постпродукцијом кратких филмова, наставних филмова, промотивних спотова и слично промовисати систем одбране у јавности. Ове производе је могуће пласирати преко националних и локалних телевизија, веб телевизија и сајтова. Такође, дигитализацијом архива ове установе отвориле би се могућности пласмана старих филмова и богате архиве коју ова установа поседује медијима. Осим тога Војнофилмски центар “Застава филм” би имао и капацитете пружања бројних других услуга којим би остваривао приходе који би даље били кориштени за осавремењивање опреме.
- “Повећање имовине – самим тим и остваривање акумулације, повећава способност финансирања из сопствених извора”⁶⁷. Улагањем у опрему Војне штампарије “Београд”, пре свега куповином савремених офсет машина, чија се куповина због недостатка новчаних средстава годинама одлаже, систем одбране би добио установу која би могла да ради све врсте промотивног и административног материјала за своје потребе. На тај начин, штампа

⁶⁷ Иваниш М., доц.др Нешић С.(2011), *Пословне финансије*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, стр.61

билборда, банера, брошура, флајера, магазина, гласника и осталог коштала би систем одбране минимално, односно само онолико колико кошта материјал од којег се они израђују (папир, картон, лепак, боја ...). Пројекције показују да би се ова машина систему одбране исплатила већ после треће године коришћења. Такође, као и у предходном случају, отворила би се могућност пружања услуга предузећима ван система одбране.

- У Управи за односе са јавношћу Министарства одбране постоји пројекат, чија се реализација одлаже због недостатка новчаних средстава, којим се планира да се уз ограду касарни, које се налазе на ударним местима у свим градовима Републике Србије, монтирају осветљени билборди. Ти билборди не би били комерцијални већ би промовисали јединицу односно установу, на чијој се територији налазе. По потреби стављали би се и у функцију актуелних промотивних кампања Управе за односе са јавношћу Министарства одбране. На тај начин, уз минимална улагања, обезбедила би се могућност континуираног промовисања на територији целе државе.

Из свега се може закључити да су маркетинг потенцијали Војске Србије заиста велики и већим делом недовољно искоришћени. Постоје бројни пројекти који, нажалост, чекају нека боља времена и веће разумевање.

6. ЗАКЉУЧАК

У савременом друштву, ни једна институција не може да занемари улогу и утицај медија на свакодневни живот људи и обликовање мишљења, ставова и вредности. Глобални медији утичу на јавну представу о појединцима, догађајима или институцијама, на формирање слике једне институције у јавности. Без добре сарадње са медијима и без подршке јавног мњења тешко је задобити подршку за циљеве и активности институције. Развој и стално унапређење односа са медијима и различитим циљним групама су услов за успешан рад једне институције или организације.

Систем одбране, традиционално затворен за јавност и медије, суочен је са потребом развоја и унапређења комуникације и постизања транспарентности у раду. То је вредност и тековина демократских друштава. Такође, то је неопходно у циљу задобијања разумевања и подршке јавности за активности оружаних снага и изградње и очувања позитивне јавне представе.

Стварање или промена имиџа система одбране је специфичан процес с обзиром на чињеницу да је реч о врло осетљивој друштвеној институцији која функционише по другачијим правилима од других установа, организација или привредних субјеката. У креирању комуникационе стратегије чији је циљ промена имиџа система одбране мора се узети у обзир да, за разлику од привредних организација, у којима су лукративни циљеви кључни у пројектовању комуникационих стратегија, оружане снаге, као и друштвене установе и државне организације, постављају циљеве који се мере у категоријама имиџа, угледа, поверења.

Са изазовом промене имиџа суочио се и систем одбране Републике Србије на почетку 21. века. Почетну позицију обликовале су специфичне друштвене, политичке, спољнополитичке и економске прилике које су утицале на позицију војске и њен имиџ. Неопходно је било развити и унапредити комуникациону праксу у систему одбране и односе са медијима, најширом јавношћу и посебним циљним групама од значаја за Министарство одбране и Војску Србије. Циљ је био

променити и побољшати доминантне компоненте у имиџу које су се везивале за афере, неефикасност и ратну прошлост и поново задобити нарушено поверење јавности.

С тим у вези, осмишљено је и реализовано неколико промотивних кампања и активности које су биле у функцији достизања циљева Министарства одбране и Војске Србије. Најзначајније и најуспешније кампање које је спроводио систем одбране реализоване су углавном сопственим ресурсима и са ограниченим буџетским средствима. Анализе показују да се овим кампањама, постигао жељени циљ упркос рестриктивном финансирању. Поред основног циља, реализоване промотивне кампање и активности значајно су допринеле промени јавне представе о оружаним снагама и унапређењу угледа војске у јавности, што је могуће измерити на основу резултата истраживања јавног мњења и анализе медијских прилога.

У претходној деценији Министарство одбране и Војска Србије учинили су такође велики помак у развоју и унапређењу организације односа са јавношћу у систему одбране. Позиционирање Управе за односе са јавношћу у Министарству одбране, официра за односе са јавношћу у Војсци Србије и усвајање најважнијих стратешких докумената у великој мери су унапредили односе Министарства одбране и Војске Србије са медијима.

Резултати промотивних кампања које су спроведене од 2007. године до данас недвосмислено су видљиви кроз анализе броја прилога, медијског простора, броја пријављених кандидата за професионалне војнике, броја пријављених на конкурсима за Војну академију и Војну гимназију, броја акредитованих новинара догађајима. Све то указује на чињеницу да је интересовање друштва за дешавања у систему одбране велико. Интересовање из године у годину постаје све веће, што оправдава напоре, ресурсе и средства уложена у кампање.

Кроз чињенице приказане у овом раду, основна хипотеза изнета у уводном делу да “институционална и нормативна регулатива и интерни потенцијали система одбране пружају могућности за унапређење спровођења промотивних кампања у

наредним годинама” доказана је кроз успешно постављање и спровођење неколико кампања у претходним годинама. Наиме, исправним планирањем, коришћењем углавном сопствених потенцијала у оквирима законских норми, па и користећи положај јаке институције од великог значаја за државу, запослени у Министарству одбране и Војсци Србије према свим параметрима успешно су спровели све планиране промотивне кампање од 2007. године до данас. То доказују анализе медијског простора, награде за успешно спроведене кампање, награде за пожељног послодавца као и уопште велико интересовање које је промотивне кампање система одбране изазивају.

Прва посебна хипотеза која гласи: “већом промоцијом активности Министарства одбране и Војске Србије могуће је повратити поверење грађана у ову институцију”, доказана је анализама појединачних промотивних кампања. Схватањем важности маркетинга у систему одбране многи некадашњи проблеми постали су нешто сачим се данас систем одбране поноси. Велико поверење грађана у систем одбране показано је великим одзивом грађана за пријем у професионалне војнике, све већим бројем кандидата за упис у Војну академију и Војну гимназију, великим бројем присутних грађана на паради “Корак победника” упркос изузетно лошем времену, великим бројем грађана на отвореним данима, великим бројем грађана на промоцији најмлађих официра Војске Србије, на аеромитинзима и сл. Сва релевантна испитивања јавног мњења указују на то да грађани Републике Србије после Српске православне цркве највеће поверење имају управо у Војску Србије.

Друга посебна хипотеза да је “исправним одлукама могуће умањити негативне ефекте рестриктивног финансирања на спровођење промотивних кампања”, доказана је кроз чињеницу да су све промотивне кампање, које је у претходним годинама спроводио систем одбране, спровођене у условима економске кризе уз веома рестриктивно финансирање расхода кампања. Кампање су успешно спроведене захваљујући исправним одлукама и ослањањем на сопствене потенцијале Министарства одбране и Војске Србије.

Трећа посебна хипотеза да “систем одбране има бројне потенцијале којима може унапредити сопствену промоцију у наредним годинама”, потврђена је изношењем

релевантних аргумената који недвосмислено указују на чињеницу да Војска Србије располаже бројним ресурсима (организационим, људским, материјалним и инфраструктурним) који могу унапредити њен маркетинг. Маркетинг потенцијали Војске Србије су велики и углавном недовољно искоришћени. Постоје бројни пројекти који, нажалост, чекају нека боља времена и веће разумевање.

Исправним планирањем, коришћењем углавном сопствених потенцијала у оквирима законских норми, па и користећи положај јаке институције од великог значаја за државу, запослени у Министарству одбране и Војсци Србије према свим параметрима успешно су спровели промотивне кампање. То доказују анализе медијског простора који је издвојен за промоцију, награде за успешно спроведене кампање, награде за пожељног послодавца као и уопште велико интересовање које кампање изазивају.

Како би очували и даље развијали позитиван имиџ, Министарство одбране и Војска Србије морају и даље наставити са проактивним односом према различитим циљним групама као и одржавати и даље развијати добре односе са медијима.

Литература:

1. Веисман Ј. (2009), *Најбољи презентер*, "John Wiley&Sons International Rights", 2. издање, (1)
2. Врачар Д. (1999), *Стратегија тржишног комуницирања*, Економски факултет у Београду, 3. издање, Београд, (1)
3. Закон о буџетском систему, "Службени гласник Републике Србије", број 54/2009, 73/2010...142/2014, (1)
4. Иваниш М. (2008), *Управљање финансијама*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, (2)
5. Иваниш М., доц.др Нешић С.(2011), *Пословне финансије*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, (1)
6. Каплан А., Хеинлеин М. (2008), "The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration", *European management journal*, Volume 1, (1)
7. Котлер Ф., Ли Н. (2007), "Marketing in the public sector – a roadmap for improved performance", *Financial times*, 1 edition, London, (4)
8. Котлер Ф., Келер К.(2006), *Маркетинг менаџмент*, "Data status", 12. издање, Београд, (5)
9. Котлер Ф., Роберто Н., Ли Н. (2002), *Social marketing –improving the quality of life*, SAGE publications, 2 edition, London, (3)
10. Мелер М. (1994), *Друштвени маркетинг*, Економски факултет у Осијеку, 3 издање, Осијек, (1)
11. Мелер М. (2003), *Непрофитни маркетинг*, Економски факултет у Осијеку, 2 издање, Осијек (2)
12. Милановић-Голубовић В. (2004), *Маркетинг менаџмент*, "Мегатренд Универзитет", 5. издање, Београд, (1)
13. Милисављевић М. (1999), *Маркетинг*, Економски факултет у Београду, 19. издање, Београд, (1)

14. Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М. (2004), *Основи маркетинга*, Економски факултет у Београду, 1. издање, Београд, (4)
15. Миљевић М. (2007), *Методологија научног рада*, Филозофски факултет Пале, 1. издање, Пале, (1)
16. Павичић Ј. (2003), *Маркетинг непрофитних организација*, Масмедија, 3 издање, Загреб, (1)
17. Патерн Д. (1997), *Успешан маркетинг за мала предузећа*, "Клио", 1. издање, Београд, (2)
18. Петровић З. (2012), *Системи обрачуна трошкова*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, (1)
19. Петровић З. (2011), *Финансијско извештавање*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, (2)
20. Петровић З., Вићентијевић К., Станишић Н. (2013), *Рачуноводство*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, (2)
21. Правилник о планирању, програмирању, буџетирању и извршењу у Министарству одбране и Војсци Србије, Службени војни лист број 9 (2011), Београд, (1)
22. Радојковић М., Милетић М. (2008), *Комуникације, медији и друштво*, Учитељски факултет, Београд, (1)
23. Сеаргент А. (1999), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University press inc., New York, (2)
24. Сенић Р. (1998), *Маркетинг менаџмент*, Универзитет у Крагујевцу, 1. издање, Крагујевац, (1)
25. Стакић Б., Јездимировић М. (2012), *Јавне финансије*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, (2)
26. *Стратегија одбране Републике Србије* (Службени гласник Републике Србије, бр. 88/09), (1)
27. Цветковић М. (2008), *Управљање ризицима у финансијском пословању*, Универзитет Сингидунум, 1. издање, Београд, (1)

Електронски извори:

1. <http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojnicaopisi/arhiva/VD2008-4/11.-Budzetiranje-kao-faza-PPBI-u-Ministarstvu-odbrane> од четвртка 04. новембра 2008. године.
2. http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2009-2/13.-Sistem-finansiranja-rashoda-odbrane-u-Republici-Srbiji-M.Miletic од четвртка 05. фебруара 2009. године.
3. http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=2540 од суботе 19. децембра 2010. године.
4. http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2011-prolece/02 од среде 06. априла 2011. године.
5. <http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/Vojna-gimnazija-pod-opsadom-900-devojica.lt.html> од уторка 01. априла 2014. године.