

ТЕОРИЈСКА ЗАСНОВАНOST БРЕНДИРАЊА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ

Александар Петровић*

Достављен: 26. 05. 2022.

Кориговано: 23. 09. и 26. 10. 2022.

Прихваћен: 07. 11. 2022.

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdelo2205071P

Устројство војне организације, њена друштвена и нормативно-правна улога, доктрина, историја и традиција, специфичне унутрашње везе и односи, борбена способност, наоружање, спољашња обележја, однос и понашање припадника према њеним темељним вредностима и, коначно, начин на који комуницира са јавношћу, чини укупност идентитета Војске Србије. Начин на који јавност доживљава идентитетска својства војске представља динамичну категорију коју називамо имицом. Репутација је, налик имици, заснована на субјективној перцепцији идентитета, с том разликом што је за изградњу репутације потребно лично искуство у односу на организацију и период у коме се то искуство потврђује.

Бренд и брендирање се повремено, теоријски недоследно, доводе у везу са Војском Србије као организацијом, при чему се занемарују основна својства ових појмова установљених у маркетингу. У овом раду се анализирају различите дефиниције и детерминанте појма брэнда, те нуди одговор на питање: да ли и у ком случају се може говорити о „брэнду Војске Србије” и зашто њен јавни лик преваходно треба да се посматра и проучава кроз призму организационог идентитета, имица и репутације.

У раду се предлаже да се организацијски имици и репутација Војске Србије користе као појмовни оквири за сагледавање њеног лика у огледалу јавности, док је појам бренд употребљив у смислу брендирања Војске као послодавца.

Кључне речи: *Војска Србије, бренд, брендирање, идентитет, имици, репутација*

* Управа за односе са јавношћу, Министарство одбране Републике Србије, Београд, Република Србија, aleksandar.petrovic@mod.gov. Ставови аутора не представљају званичне ставове организације у којој је запослен.

Увод

Да ли је Војска Србије бренд? Постоји ли теоријска основа и, коначно, практична заснованост за разматрање једне оружане силе у том контексту? Несумњиво да војска има своје место у информационо-комуникационом систему једне државе, те да друштво, односно јавност, испољава занимање и заузима ставове у односу на њене фундаменталне, уставом и законима дефинисане улоге, као и процесе и догађаје који у већој или мањој мери утичу на њену способност да тим улогама одговори. „Држава се може сматрати једним од основних агенса информационо-комуникационог система (...) На првом месту је свакако њена улога у нормативно-правном обликовању односа између институција и канала који чине информационо-комуникациони систем”.¹

Јасно је, такође, да однос друштвених група или друштва у целини, односно сегментираних јавности и свеукупне јавности према систему одбране и војсци као његовом кључном елементу, утичу на функционисање тог система.²

У зависности од тога из ког научног поља се приступа проблематици интерних и екстерних комуникација једне војске, у овом случају Војске Србије, постоје теоријске, а самим тим и појмовне разлике у идентификацији и тумачењу тих активности и процеса, као и њихових ефеката.³

Бренд и његова својства

Уводно питање, управо због специфичности појма, налаже приступ са аспекта маркетинга, будући да је појам бренда настао као производ маркетиншке праксе и да се, као такав, доминантно проучава у тој научној дисциплини. Маркетинг је, према Питеру Бенету (*Peter D Bennet*), „процес планирања и спровођења концепције, одређивања цена, промоције и дистрибуције идеја, робе и услуга за стварање размене које задовољавају индивидуалне и организационе циљеве”.⁴ Најновија усаглашена дефиниција Америчке маркетиншке асоцијације (*American Marketing Association*) гласи да је маркетинг „активност, скуп институција (усаглашених закона праксе – прим. аут.) и процеса за креирање, комуникацију, испоруку и размену покуда које имају вредност за купце, клијенте, партнере и друштво у целини”.⁵

¹ Мирољуб Радојковић и Бранимир Стојковић, *Информационо-комуникациони системи*, Клио, Београд, 2004, стр. 48-49.

² *Устав Републике Србије*, члан 139.

³ Друштвено-хуманистичке науке овом проблему прилазе са социолошког, политиколошког и комуниколошког аспекта, док организационе науке за полазне основе узимају поступате менаџмента, маркетинга и односа са јавношћу (прим. аут.).

⁴ *Dictionary of Marketing Terms*, second ed., edited by Peter D. Bennett, published in conjunction with American Marketing Association, Chicago, IL, USA; and NTC Publishing Group: Lincolnwood, IL, USA, 1995.

⁵ „Definition of marketing” (approved 2017), 11. april 2022, American Marketing Association, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Иста организација дефинише бренд као „име, термин, дизајн, симбол или било коју другу карактеристику која идентификује робу или услугу једног произвођача различиту од робе или услуге других произвођача”.⁶ У литератури англосаксонског подручја често се наилази и на формулације као што је „диференцијација у односу на конкуренцију”. Међународна организација за стандардизацију (*International Organization for Standardization – ISO*) констатује да „бренд идентификује робу, услугу или сам ентитет као различит од онога што нуди други ентитет”, што значи да се он „на тај начин може повезати са ентитетом, производом/услугом, линијама/портфолијом производа, градом, регијом, итд.”⁷

Већина теоретичара и практичара маркетинга сагласна је у погледу неколико кључних особености бренда: 1. поседује одређена визуелна или вербална обележја, 2. директно се односи на производ или услугу одређене компаније/организације или на њу саму. 3. чини да се роба, услуга или компанија диференцира од конкуренције 4. као нематеријално својство подразумева ментално или емоционално ангажовање, јер се заснива на искуствима, утисцима и/или користима потрошача, односно клијента. 5. има мерљиву вредност и доносе финансијску корист.

Личност организације

Студије о феномену бренда заузимају широко подручје маркетинга и шире се, повремено, и на поља других наука – психологије, социологије, антропологије, економије, итд. Међутим, еластичност појма бренда и брендирања, а надамасе колоквијална употреба тих израза, повремено наводи ауторе да занемаре фундаменталне теоријске поставке.

У чланку „Војска Србије као бренд” Перић износи став да је Војска Србије један од најстаријих српских брендова, те да има изузетну утемељеност и историју. „Војска је бренд који је чврсто укоренен у свести народа (...) то је бренд који изазива емоције, а оне су кључне у процесу брендирања”.⁸ У овом исказу аутор правилно потенцира емоционално својство „бренда Војске Србије”, с тим што нека друга, такође фундаментална својства бренда доводе у питање целисходност употребе тога појма.

Свака савремена компанија, организација или институција тежи да конституише, организује и профилише систем (корпоративних) комуникација или односа са јавношћу. Реч је о управљачкој функцији која обухвата велики број различитих послова и задатака на различитим нивоима организовања и управљања, усмерених на стварање доброг имиџа организације.⁹ Филиповић и Костић-Станковић у активности односа са јавношћу убрајају: интерну комуникацију, корпоративни

⁶ *ibid.*

⁷ Међународна организација за стандардизацију (*International Organization for Standardization – ISO*), *Brand evaluation – Principles and fundamentals*, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20671:ed-1:v1:en> 13. april 2022.

⁸ Ненад Перић, „Војска Србије као бренд”, *Војно дело*, вол. 60. број 2, 2008, стр. 127-135.

⁹ Др Винка Филиповић, др Милица Костић Станковић, *Односи с јавношћу*, Београд, 2014.

идентитет, имиц и репутацију, организовање специјалних догађаја, спонзорства, лобирање, односе са медијима и односе са јавношћу у кризним ситуацијама.¹⁰

Појмови идентитет, имиц и репутација често се срећу у литератури у разматрањима корпоративних стратегија, корпоративне или организацијске културе, те интегрисаних маркетиншких комуникација, будући да управо те категорије корелирају са брендом и брендирањем. Де Пелсмакер, Гивенс и ван дер Берг (*Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh*) уз корпоративну стратегију нераскидиво вежу културу, личност (организације, прим. аут.) и њен идентитет.¹¹ Марквик и Фил (*Nigel Markwick, Chris Fill*) сматрају да организације, као и људи, поседују личност која произилази из стратегијских приоритета, с једне, и корпоративне културе, с друге стране.¹² Корпоративна култура према Шајну (*Edgar H. Schein*) могла би се одредити као „дубљи ниво базичних претпоставки и уверења међу члановима једне организације који функционише несвесно и дефинише начин на који организација, узимајући здраво за готово, перципира себе и своју околину”.¹³

Личност и организацијска култура Војске Србије омеђена је низом установљених норми које су временом уобличиле њен идентитет, с једне стране, и вишеслојном јавном перцепцијом и дубљим, искуственим и личним доживљајем тог идентитета, с друге, што се манифестује у њеном организацијском имицу и репутацији.

Организацијски идентитет Војске Србије

Корпоративни или организацијски идентитет је начин на који је одређени ентитет изабрао да се представи релевантним циљним групама одређеним симболима, комуникацијом и понашањем.¹⁴ Војска се, такође, јавно представља уређеним, али изузетно сложеним системом знакова и симбола.

Корпоративни идентитет је, међутим, категорија много ширег захвата од свог визуелног аспекта и представља „портрет једне компаније” (или организације, прим. аут.),¹⁵ који се изражава кроз њену филозофију, историју, културу, стратегију, начин управљања, углед, понашање запослених.¹⁶

¹⁰ Ибид.

¹¹ Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh, *Marketing communications*, Pearson Education Limited, England, first edition 2001, p 11.

¹² Nigel Markwick, Chris Fill, „Towards a framework for managing corporate identity”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, pp. 396-409.

¹³ Edgar H. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 1984 <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>

¹⁴ Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh, *Marketing communications*, Pearson Education Limited, England, first edition 2001, pp 12.

¹⁵ John M. T. Balmer, Edmund R. Gray „Corporate brands: what are they? What of them?”, *European Journal of Marketing*, 2003, 40(7-8), pp 730-741.

¹⁶ Милован Вуковић, Александра Вуковић, Ивана Младеновић Ранисављевић, Снежана Урошевић, „Анализа односа између корпоративног идентитета, имица и репутације”, *Техника*, 2021, вол. 76, бр. 4, пп. 499-505.

Устројство војне организације, њена друштвена и нормативно-правна улога, доктрина, историја и традиција, специфичне унутрашње везе и односи, борбена способност, наоружање, спољна обележја, однос и понашање припадника према њеним темељним вредностима и, коначно, начин на који комуницира са јавношћу у целини или одређеним циљним јавностима (групама), чини укупност њеног идентитета.

Организацијски имиџ Војске Србије

Корпоративни/организацијски имиџ јесте перцепција корпоративног/организацијског идентитета међу одређеним циљним групама или јавностима. То је „став јавности према организацији – субјективна и мултидимензионална импресија” о њој.¹⁷ Све компаније/организације, па и Војска, настоје да њихова идентитетска својства буду јавно препозната на жељени начин, односно да минимизирају разлику између организацијског идентитета и имиџа.

Војска Србије, као и свака армија света, има амбицију да у јавности буде перципирана као снажна, обучена, опремљена и одлучна, дакле спремна и способна да заштити државу и грађане од спољног угрожавања и уз то изврши и друге мисије и задатке. Поред тога, Војска настоји да се представи као аполитична, високо уређена организација која функционише строго у оквирима закона, а њени припадници као узорни чланови друштва, патриоте спремне на највеће жртве ради одбране земље.

Смањење или потпуно поништавање разлике у начину како организација види саму себе и начина како је јавност перципира јесте идеал и могао би се сматрати једним од основних циљева њених комуникационих активности. Незаобилазан фактор изградње имиџа великих организација, каква је и Војска, јесте доживљај сопственог идентитета међу својим запосленима, члановима или припадницима.

Применом маркетиншких и комуникацијских алата, компаније и организације више или мање успешно постижу жељени имиџ, што се рефлектује, у комерцијалном смислу, на продају њихових роба и услуга, односно поверење циљних група или јавности. Сања Вучинић указује на то да у пракси често долази до неподударања имиџа неке компаније са њеним идентитетом. Она наводи да „имиџ који није утемељен на реалним чињеницама и на правом стању ствари у организацији није дугорочно одржив. То значи да ситуација када је имиџ знатно бољи од идентитета представља претњу и не може дуго да траје. Насупрот томе, ситуација када је идентитет бољи од имиџа показатељ је неискоришћених потенцијала. Из тог разлога, организације треба да теже изградњи имиџа који је утемељен на идентитету, а то захтева стратешку комуникацију”.¹⁸

¹⁷ Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh, *Marketing communications*, Pearson Education Limited, England, first edition 2001, pp 15.

¹⁸ Др Сања Вучинић, Стратегије комуникације у кризним ситуацијама, Чигоја штампа, Београд, 2015.

Док је идентитет релативно стабилна категорија, имиџ организације је променљив и динамичан. Промене у позитивном смислу огледају се у приближавању корпоративног имиџа представи корпоративног идентитета, док се негативне промене читавају у повећаној неусклађености те две категорије.

Организацијска репутација Војске Србије

Репутација неке организације је, налик имиџу, заснована на субјективној перцепцији јавности или једног њеног дела. Разлика је у томе што је за изградњу репутације потребно лично искуство у односу на организацију и период у којем се то искуство потврђује. Репутација је „реноме, опште уверење о организацији, након визуелног и искуственог доживљаја јавности, које се стиче током времена”.¹⁹ Према Вуковићу, репутација временом прераста у „репутациони капитал” и представља нематеријалну имовину организације.²⁰

Корпоративна репутација, према Бурку и Мартину (Ronald J. Burke, Greame Martin), заснована је на „емоционалној привлачности, визији, лидерству и интегритету, друштвеној одговорности и радном окружењу које подржава учинак. Репутација проистиче из директног искуства са организацијом, од уста до уста, реклама и медијског покривања. Потребно је доста времена да се развије изванредна репутација; ипак репутација може бити оштећена у трену.”²¹ Исти аутори се позивају на истраживање ревизорске куће „Есрт и Јанг” (*Ernst&Young*) у којем се каже да неопипљива (нематеријална) вредност компаније чини између 30 и 50 одсто њене укупне вредности, док други, такође кредитбилни извори, ту нематеријалну вредност процењују и до 70%.²²

Репутација војске на овим просторима има дубље и другачије корене у односу на било коју компанију или организацију и формирана је током вишевековне, ратовима бремените историје нашег народа на овим просторима. Повремена истраживања јавног мњења о поверењу у институције сврставају Војску Србије на врх или у сам врх оних којима грађани Србије највише верују, што се може приписати великом репутационом капиталу.²³

Искуствени доживљај војске је деценијама био важан фактор њене репутације, будући да су до 2011. године сви пунолетни, здравствено способни мушкарци има-

¹⁹ Др Винка Филиповић, др Милица Костић Станковић, *Односи с јавношћу*, Београд, 2014.

²⁰ Милован Вуковић и група аутора, *Анализа односа између корпоративног идентитета, имиџа и репутације*, Техника, вол. 76, бр. 4, пп. 499-505, 2021.

²¹ Ronald J. Burke, Graeme Martin, *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*, Burlington, VT, 2011, pp 1-120.

²² Ибид.

²³ Истраживање ЦЕСИД-а (Центар за слободне изборе и демократију) уз подршку USAID-а, „Јавно мњење – Политички активизам грађана Србије”, из 2017. године, показало је да више од 30% грађана Србије има поверење у само пет институција. Војска Србије заузела је прво место, а поверење јој је указало 57% испитаника.

ли законску обавезу да одслужи војни рок. После окончања служења, континуитет је оствариван увођењем лица у резервни састав, повременим војним вежбама, те организовањем различитих догађаја и манифестација „отвореног типа” – вежби, парада, тактичко-техничких зборова, приказа, аеро-митинга и акција „отворени дан”. Међутим, кључни фактор одржавања високе репутације Војске Србије било је ангажовање у оквиру њене треће мисије „помоћ цивилним властима у супротстављању претњама безбедности”, односно „помоћ цивилним властима у случају природних непогода, техничко-технолошких катастрофа и других несрећа”.

Симовић наводи: „Чињеница је да је било више катастрофа и елементарних непогода када су војници и старешине имали главну улогу и показали да су организованији од припадника осталих субјеката заштите и спасавања. Отуда се у народу одомаћила изрека – ’то ће војска’”.²⁴

Војска – више од бренда

Уколико се својство бренда посматра у вези са поседовањем специфичних визуелних и вербалних обележја, може се констатовати да их Војска Србије као организација има, те да би се, у том смислу, о њој могло говорити као о бренду. Друго својство бренда које би јој се, донекле, могло приписати јесте постојање нематеријалног својства, односно емоционалног ангажовања људи према њој, премда се не може говорити, како то маркетиншка наука види – о потрошачима, клијентима или, дословно, о корисницима услуга. Слично је и са својством бренда да се он директно односи на производ или услугу одређене компаније/организације или на њу саму.

Међутим, постоје две одреднице бренда које се веома мало или никако не могу довести у везу са војском као организацијом. Прва је особина мерљивости вредности бренда и чињеница да своме власнику, или носиоцу права, бренд непосредно или посредно доноси материјалну корист. Премда постоје примери да неке армије света комерцијализују одређене елементе свог визуелног идентитета, не постоји основа да се вредност „бренда Војске Србије” исказе у монетарном облику.

Тивари (*Richa S. Tiwary*) вредност бренда дефинише као „вредност коју бренд додаје унутрашњој вредности производа или услуге, или укупној финансијској вредности повезаној са тржишном снагом бренда. Капитал бренда узима у обзир сву различиту имовину и обавезе бренда. То у великој мери одређује потрошач и вредност коју потрошач придаје одређеном бренду”.²⁵ Терзић и Ђалић наводе да се „спознајом вредности бренда стварају услови за обимније инвестирање у бренд и на тај начин се долази до крајњих ефеката које доноси управљање овом категоријом, а то је повећање укупне вредности предузећа. Савремени пословни трет-

²⁴ Милосав Симовић, *Искуства Војске Србије у ванредним ситуацијама 2014. године*, Војно дело, вол. 68, број 6, 2016, стр. 100-122, 2016.

²⁵ Richa S. Tiwary, Ph.D., MLS, *Brand Management. Research Starters: Business*, 2021, 11.04.2022, <https://ezproxy.nb.rs:3507/eds/detail/detail?vid=5&sid=2258d309-14bd-45cd-a71f-717235a325d4%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=89163548&db=ers>

ман брэнда првенствено се базира се на његовој вредности, позиционираности и тржишној репутацији. У другом плану долазе до изражаја формална права и обељежа идентитета (име, лого, слоган, боја, дизајн итд.) (...) Између споменутог маркетиншког и рачуноводственог концепта разлика се јавља у виду материјалног и нематеријалног. (...) управљање брэндом у директној је корелацији са осталим неопипљивим елементима, односно сегментима нематеријалне имовине, као што су интелектуални капитал, лиценце, франшизе итд.²⁶

Последње својство брэнда које се овде разматра јесте диференцијација од конкуренције. Чак и уколико се констатује да војска у друштвеним оквирима и правном систему функционише као „провајдер“ одређене „услуге“, јасно је да су њени „клијенти“, односно корисници њених „услуга“, без изузетка, сви грађани који немају могућност избора између више „војски“. Дакле, будући да је војска једина легална и легитимна оружана сила која превасходно штити државу од спољног угрожавања, у социологији војске се користи израз монистичка институција, а пошто, као таква, нема „конкуренцију“, о њој се не може говорити као о брэнду.

Чак и у новијим научним расправама које потенцирају замагљивање и ширење појма брэнда и брэндирања у свету хиперповезаних комуникација, где се поред компанија и организација данас брэндирају државе, особе и идеје, не одустаје се од основног смисла брэнда – да одвоји, диференцира, направи разлику.²⁷ Уколико не постоји потреба да се организација процесом брэндирања, поред свих других својстава које тај процес подразумева, диференцира од конкуренције или других комплементарних организација, губи се и теоријска и практична основа да се она разматра у својству брэнда.

Када говоримо о Војсци Србије важно је разумети да је брэнд, иако савремен и колоквијално популаран израз, с једне стране теоријски неадекватан, а с друге сувише узак да би обухватио целокупност односа јавности или дела јавности према њој. Организацијски имиџ, као слика и доживљај идентитета Војске Србије, а нарочито њена репутација, као дугорочно и личним односом детерминисано искуство, представљају оквире у којима се исправније и потпуније може сагледати њен лик у огледалу јавности.

Брэнд Војске као послодавца

Полазећи од темељних својстава брэнда, пре свега чињенице да брэндирање има смисла само у контексту диференцирања од конкуренције, суочавамо се и са једним случајем у оквиру којег би се Војска Србије, ипак, могла брэндирати. Реч је о брэндирању Војске Србије као послодавца, односно „employer branding”-у.

²⁶ Светлана Терзић, Ирена Ђалић, *Анализа вредновања брэнда на бази комбинованих метода вредновања*, Анали Економског факултета у Суботици, вол. 55, број 42/2019, стр. 033-048

²⁷ Vanitha Swaminathan, Alina Sorescu, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Thomas Clayton Gibson O'Guinn, Bernd Schmitt, *Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries*, Journal of Marketing, 2020, Vol. 84(2) pp. 24-46

Брендирање послодавца, или employer branding, релативно је нова пракса у корпоративном свету и појавила се као нужност, пре свега у високотехнолошким компанијама да привуку, а касније и задрже квалитетан кадар. Према подацима Националне службе за запошљавање, незапосленост је у Србији од 2015. године са 743.158 смањена на 512.844 лица, што је пад за 31%.²⁸ Конкуренција на тржишту рада, нарочито у развијеним регионима Србије, условљава потребу да се Војска Србије системски и плански брендира као пожељан послодавац. Треба нагласити да је као један од кључних задатака Управе за односе са јавношћу Министарства одбране у протекле две године било организовање и спровођење маркетиншких и ПР кампања, усмерених на општу популаризацију војног позива међу млађом популацијом, као и подршка промоцији конкретних акција и конкурса за пријем у професионалну војну службу, упис у војне школе и добровољно служење војног рока.

Министарство одбране и Војска Србије, као што је речено, поред ПР активности примењује и са њима комбинује маркетиншке технике које се, у највећем броју случајева, не могу јасно дефинисати као ATL, BTL или TTL кампање, али подразумевају продукцију мултимедијалних материјала (флајера, летака, постера, часописа, паноа, адверторијала, видео-спотова и радио-џинглова) и њихову дисеминацију, поред осталог и путем закупа огласног простора у медијима.

Као три основне компоненте брендирања послодавца, Адамс (Bryan Adams) наводи репутацију организације, понуду коју износи пред будућег запосленог и искуство постојећих запослених. У том троуглу би се, и теоријски и практично, могао тражити оквир за позиционирање маркетиншког наступа Војске Србије на тржишту рада. „Савремени људи који траже посао придају велику важност репутацији будућег послодавца у својој одлуци да се пријаве за посао или прихвате понуду, јер су веома свесни утицаја који ће имати на сопствену репутацију и начин на који их други доживљавају.(...) Понуда коју послодавац износи јасно артикулише 'давање и узимање' што дефинише однос између послодавца и запосленог у одређеној организацији. Она успоставља очекивања према учинку и понашању запосленог и компензацију и награду за испуњење тих очекивања... (...) Искуство запослених је изразито вредно и игра значајну улогу и изградњи репутације послодавца. Али ако је бренд послодавца слаб, чак и најбоље искуство запослених неће компанију ставити на радар најзахтевнијих. Природа искуства запослених директно је условљена способношћу компаније да испуни понуду. (...) Позитивно искуство запосленог одражава се на његов бољи радни учинак и учинак организације у целини.”²⁹

²⁸ Национална служба за запошљавање, *Месечни статистички билтен, Незапосленост и запошљавање у Републици Србији*, број 235, март 2022.

²⁹ Bryan Adams, *Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace*, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2022, pp 1-7.

Закључак

Војска Србије брани земљу од оружаног угрожавања споља и извршава друге мисије и задатке, у складу са Уставом, законом и принципима међународног права који регулишу употребу силе.³⁰ Њена улога у правном систему државе дефинисана је Уставом и законима и по својој природи је јединствена. Стога се може рећи да Војска Србије, са аспекта теорије маркетинга, није бренд, сем уколико се разматра у својству послодавца који се „такмичи“ на тржишту рада. Војска је институција чију позицију у јавности одређују три категорије – њен организацијски идентитет, имиџ и репутација.

То не значи да у оквиру Војске, или шире гледано – система одбране, не постоје организације, установе и институције које јесу брендови и где, без сумње, постоји и теоријска и практична оправданост за употребу тог појма. То су, на пример, Војна академија, Војномедицинска академија, Војнотехнички институт, Технички опитни центар, Медија центар „Одбрана“, Војнофилмски центар „Застава филм“, Уметнички ансамбл „Станислав Бинички“, итд. Свака од наведених организација, односно установа, поред места и улоге и оквиру система одбране, обавља специфичну делатност препознату и вредновану у ширим државним, а често и у међународним оквирима. Оне у специфичним областима имају комплементарне ентитете, тј. конкуренцију од које се својствима својих брендова диференцирају и истичу. Брендови поменутих установа део су организационог идентитета Војске, док је њихова вредност у међусобној зависности са имиџом и репутацијом целокупне војне организације.

Литература

[1] American Marketing Association, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

[2] Brand evaluation – Principles and fundamentals, International Organization for Standardization <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20671:ed-1:v1:en> 13.april 2022.

[3] Bryan Adams, Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace, Harvard Business Review Digital Articles, 2022.

[4] Vanitha Swaminathan, Alina Sorescu, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Thomas Clayton Gibson O'Guinn, Bernd Schmitt, Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries, Journal of Marketing, 2020, Vol. 84(2)

[5] Винка Филиповић, Милица Костић Станковић, Односи с јавношћу, Београд, 2014.

[6] Edgar H. Schein, Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 1984 <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>

[7] John M. T. Balmer, Edmund R. Gray „Corporate brands: what are they? What of them?“, European Journal of Marketing, 2003.

³⁰ Устав Републике Србије, члан 139.

[8] Милован Вуковић, Александра Вуковић, Ивана Младеновић Ранисављевић, Снежана Урошевић, „Анализа односа између корпоративног идентитета, имиџа и репутације”, Техника, 2021, вол. 76, бр. 4.

[9] Милосав Симовић, Искуства Војске Србије у ванредним ситуацијама 2014. године, Војно дело, вол 68, број 6, 2016.

[10] Мирољуб Радојковић и Бранимир Стојковић, Информационо-комуникациони системи, Клио, Београд, 2004.

[11] Национална служба за запошљавање, Месечни статистички билтен: Незапосленост и запошљавање у Републици Србији, број 235, март 2022.

[12] Ненад Перић, „Војска Србије као бренд”, Војно дело, вол. 60. број 2, 2008.

[13] Nigel Markwick, Chris Fill, „Towards a framework for managing corporate identity”, European Journal of Marketing, Vol. 31 No. 5/6

[14] Peter D. Bennett, Dictionary of Marketing Terms, second ed., published in conjunction with American Marketing Association, Chicago, IL, USA; and NTC Publishing Group: Lincolnwood, IL, USA, 1995.

[15] Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh, Marketing communications, Pearson Education Limited, England, first edition 2001.

[16] Richa S. Tiwary, Ph.D., MLS, Brand Management. Research Starters: Business, 2021.

[17] Ronald J. Burke, Graeme Martin, Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats, Burlington, VT, 2011.

[18] Сања Вучинић, Стратегије комуникације у кризним ситуацијама, Чигоја штампа, Београд, 2015.

[19] Светлана Терзић, Ирена Ђалић, Анализа вредновања бренда на бази комбинованих метода вредновања, Анали Економског факултета у Суботици, вол. 55, број 42/2019.

[20] Устав Републике Србије.

[21] CESID (Центар за слободне изборе и демократију), Истраживање уз подршку USAID-а, „Јавно мњење – Политички активизам грађана Србије”, 2017.

Резиме

Да ли је Војска Србије (ВС) бренд? Да ли постоји теоријска или, у крајњој мери, практична основа за разматрање оружаних снага у том контексту? Концепти бренда и брендирања су настали као производи маркетиншке праксе и као такви се претежно проучавају у тој научној дисциплини.

Већина теоретичара и практичара маркетинга се слаже око неколико кључних карактеристика бренда – 1 има одређене визуелне или вербалне карактеристике, 2 директно се односи на производ или услугу одређене компаније/организације или на саму компанију, 3 разликује робу, услуге или компанију из конкуренције, 4 бренд је нематеријална имовина која подразумева ментални или емоционални ангажман јер се заснива на искуствима, утисцима и/или кори-

стима потрошача или клијента, 5 брендови имају мерљиву вредност и доносе финансијску корист.

Бренд и брендирање се повремено и на теоријски недоследан начин доводе у везу са Војском Србије као организацијом, занемарујући основне карактеристике ових концепата успостављених у маркетингу. Нема смисла брендирати оружане снаге као организацију јер она, пре свега, нема конкуренцију. Поред тога, не би било могуће изразити вредност бренда оружаних снага.

Војска Србије се може сматрати брендом само ако се посматра у својству послодавца који конкурише на тржишту рада. Поред тога, одређени брендови као што су Војна академија, ВМА, Војнотехнички институт и др. постоје као елементи организационог идентитета Војске Србије.

Структура војне организације, њена друштвена, нормативна и правна улога, доктрина, историја и традиција, специфичне унутрашње везе и односи, борбена способност, наоружање, обележја, однос и понашање припадника војске према њеним основним вредностима и, коначно, начин комуницира са јавношћу чине целину идентитета Војске Србије. Начин на који јавност перципира идентитетске карактеристике војске је динамична категорија која се зове имиџ. Репутација се, као и имиџ, заснива на субјективној перцепцији идентитета, с том разликом што је за изградњу репутације потребно лично искуство са организацијом и временски период у којем се то искуство потврђује.

У раду се анализирају различите дефиниције и одреднице појма бренд, те се даје одговор да ли и у ком случају можемо говорити о „бренду ВС” и зашто његову јавну слику првенствено треба посматрати и проучавати кроз призму организационог идентитета, имиџа и репутације. Аутор предлаже да се организациони имиџ и репутација Војске Србије користе као концептуални оквири за сагледавање имиџа Војске као огледала јавног мњења, док је термин бренд употребљив у смислу брендирања Војске као послодавца.

Кључне речи: *Војска Србије, бренд, брендирање, идентитет, имиџ, репутација*

© 2022 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



THE THEORETICAL BASIS OF THE BRANDING OF THE SERBIAN ARMED FORCES

*Aleksandar Petrović**

Достављен: 26. 05. 2022.

Језик рада: Енглески

Кориговано: 23. 09. и 26. 10. 2022.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 07. 11. 2022.

DOI број: 10.5937/vojdela2205071P

The structure of the military organization, its social, normative and legal role, doctrine, history and tradition, specific internal relations, combat readiness, weapons, external features, the attitude and behaviour of personnel to its fundamental values and, finally, the way it communicates with the public, make the totality of the identity of the Serbian Armed Forces. The way that the public perceives the identity characteristics of the military represents a dynamic category that we call an image. A reputation, like an image, is based on the subjective perception of an identity, with the difference that establishing a reputation requires personal experience in relation to the organization and the period in which such an experience is confirmed.

Brand and branding are occasionally, theoretically inconsistently, related to the Serbian Armed Forces as an organization, while the main properties of these concepts established in marketing are ignored. This paper analyses various definitions and determinants of the concept of brand, and offers an answer to the question: whether and in which case it is possible to talk about “the brand of the Serbian Armed Forces” and why its public image should primarily be considered and studied through the prism of an organizational identity, image and reputation.

The paper proposes that the organizational image and reputation of the Serbian Armed Forces be used as conceptual frameworks for considering its image in the public, while the concept of brand can be used in the sense of branding the Armed Forces as an employere.

Key words: Serbian Armed Forces, brand, branding, identity, image, reputation

* Public Relations Department, Ministry of Defence of the Republic of Serbia, Belgrade, Republic of Serbia, aleksandar.petrovic@mod.gov.rs. The views of the author do not represent the official views of the organization in which he is employed.

Introduction

Are the Serbian Armed Forces a brand? Is there a theoretical basis and, ultimately, a practical basis for considering an armed force in such a context? There is no doubt that the military has its place in the information and communication system of a country, and that society, that is, the public, shows interest and takes positions in relation to its fundamental role, defined by the Constitution and laws, as well as processes and events that influence to a greater or lesser extent its ability to respond to those roles. "The state can be considered one of the main agents of the information and communication system (...) Its role in the normative and legal framing of the relation between the institutions and channels that make up the information and communication system is certainly in the first place".¹

It is also clear that the attitude of social groups or society as a whole, i.e. the segmented public and the general public towards the defence system and the military as its key element, influence the functioning of such a system.²

Depending on which scientific field one approaches the issue of internal and external communications of an armed force, in this case the Serbian Armed Forces, there are theoretical and thus conceptual differences in the identification and interpretation of those activities and processes, as well as their effects.³

Brand and its properties

The introductory question, precisely due to the specificity of the concept, requires an approach from the aspect of marketing, since the concept of brand was created as a product of marketing practice and, as such, is dominantly studied in this scientific discipline. According to Peter D Bennett, marketing is "the process of planning and implementing the concept, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to establish an exchange that accomplishes individual and organizational goals".⁴ The latest agreed definition of the American Marketing Association is that marketing is "an activity, a group of institutions (harmonized laws of practice – author's comment) and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offers that have value for customers, clients, partners and society as a whole".⁵

¹ Miroljub Radojković i Branimir Stojković, *Informaciono-komunikacioni sistemi*, Klio, Beograd, 2004, pp. 48-49.

² *Constitution of the Republic of Serbia*, Article 139.

³ Social and humanistic sciences approach this problem from a sociological, political and communicational perspective, while organizational sciences take the postulates of management, marketing and public relations as their starting point (author's comment).

⁴ *Dictionary of Marketing Terms*, second ed., edited by Peter D. Bennett, published in conjunction with American Marketing Association, Chicago, IL, USA; and NTC Publishing Group: Lincolnwood, IL, USA, 1995.

⁵ „Definition of marketing” (approved 2017), April 11, 2022, American Marketing Association, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

The same organization defines brand as “a name, term, design, symbol or any other characteristic that identifies the goods or service of a seller as different from the goods or service of other sellers”.⁶ In the Anglo-Saxon literature, one often comes across formulations such as “differentiation in relation to competition”. The International Organization for Standardization (ISO) states that “brand identifies goods, services or the entity itself as different from what is offered by the other entity”, which means that it “can thus be associated with an entity, product/service, product lines/portfolio, city, region, etc.”⁷

Most marketing theorists and practitioners agree on several key characteristics of brand: 1. it has some visual or verbal characteristics, 2. it directly refers to the product or service of a particular company/organization or to itself. 3. it makes the goods, service or company be different from the competition 4. as an intangible property it implies mental or emotional engagement because it is based on the experiences, impressions and/or benefits of the consumer, i.e. client. 5. It has measurable value and brings financial benefit.

The personality of the organization

Studies on the phenomenon of brand occupy a wide area of marketing and sometimes spread to the fields of other sciences - psychology, sociology, anthropology, economics, etc. However, the flexibility of the concept of brand and branding, and above all the colloquial use of these terms, occasionally leads authors to neglect fundamental theoretical assumptions.

In the paper “The Serbian Armed Forces as a brand”, Perić expresses the opinion that the Serbian Armed Forces are one of the oldest Serbian brands and that they have an exceptional foundation and history. “The Armed Forces are the brand that is deeply rooted in the consciousness of the people (...) it is the brand that causes emotions, and they are crucial in the branding process”.⁸ In this statement, the author correctly emphasizes the emotional property of “the brand of the Serbian Armed Forces”, whereas some other, also fundamental properties of the brand call into question the purpose of using this term.

Every modern company, organization or institution tends to constitute, organize and profile a system of (corporate) communications or relations with the public. It is a management function that includes a great number of different jobs and tasks at different levels of organization and management, aimed at creating a positive image of the organization.⁹ In public relations activities Filipović and Kostić-Stanković include internal

⁶ Ibid.

⁷ Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization – ISO), *Brand evaluation – Principles and fundamentals*, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20671:ed-1:v1:en> April 13, 2022.

⁸ Nenad Perić, “Vojska Srbije kao brend”, *Vojno delo*, Vol. 60, no. 2, 2008, pp. 127-135.

⁹ Dr Vinka Filipović, dr Milica Kostić Stanković, *Odnosi s javnošću*, Beograd, 2014.

communication, corporate identity, image and reputation, organization of special events, sponsorships, lobbying, media relations and public relations in crisis situations.¹⁰

The concepts of an identity, image and reputation are often encountered in literature in considerations of corporate strategies, corporate or organizational culture, and integrated marketing communications, since these categories correlate with brand and branding. Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh inextricably link culture, personality (of an organization, author's comment) and its identity with corporate strategy.¹¹ Nigel Markwick and Chris Fill believe that organizations, like people, have a personality that arises from strategic priorities, on the one hand, and corporate culture, on the other.¹² According to Edgar H. Schein corporate culture could be defined as "a deeper level of basic assumptions and beliefs among members of an organization that functions unconsciously and defines the way the organization, taking it for granted, perceives itself and its environment".¹³

The personality and organizational culture of the Serbian Armed Forces is limited by a series of established norms that have shaped its identity over time, on the one hand, and multi-layered public perception and a deeper, experiential and personal experience of such an identity, on the other, which is manifested in its organizational image and reputation.

The organizational identity of the Serbian Armed Forces

A corporate or organizational identity is the manner a certain entity has chosen to present itself to relevant target groups with some symbols, communication and behaviour.¹⁴ The military is also publicly represented by an orderly, but a highly complex system of signs and symbols.

A corporate identity, however, is a much broader category than its visual aspect and represents "a portrait of a company" (or an organization, author's comment),¹⁵ which is expressed through its philosophy, history, culture, strategy, management method, reputation, behaviour of employees.¹⁶

¹⁰ Ibid.

¹¹ Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh, *Marketing communications*, Pearson Education Limited, England, first edition 2001, p. 11.

¹² Nigel Markwick, Chris Fill, „Towards a framework for managing corporate identity”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 396-409.

¹³ Edgar H. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 1984 <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>

¹⁴ Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh, *Marketing communications*, Pearson Education Limited, England, first edition 2001, p. 12.

¹⁵ John M. T. Balmer, Edmund R. Gray „Corporate brands: what are they? What of them?”, *European Journal of Marketing*, 2003, 40(7-8), pp. 730-741.

¹⁶ Milovan Vuković, Aleksandra Vuković, Ivana Mladenović Ranisavljević, Snežana Urošević, "Analiza odnosa između korporativnog identiteta, imidža i reputacije", *Tehnika*, 2021, Vol. 76, no. 4, pp. 499-505.

The structure of the military organization, its social, normative and legal role, doctrine, history and tradition, specific internal relations, combat readiness, weapons, external features, the attitude and behaviour of personnel to its fundamental values and, finally, the way it communicates with the public as a whole or certain target audiences (groups), make the totality of its identity.

The organizational image of the Serbian Armed Forces

A corporate/organizational image is the perception of a corporate/organizational identity among certain target groups or audiences. It is “the attitude of the public towards the organization - a subjective and multidimensional impression” of it.¹⁷ All companies/organizations, including the military, strive for their identity properties to be publicly recognized in the desired way, that is, to minimize the difference between an organizational identity and image.

The Serbian Armed Forces, like any army in the world, have the ambition to be perceived by the public as strong, competent, equipped and decisive, thus ready and capable of protecting the state and citizens from external threats and, in addition, to perform other missions and tasks. Furthermore, the Armed Forces try to present themselves as an apolitical, highly structured organization that functions strictly within legal framework, and its members as model members of society, patriots ready to make the greatest sacrifices for the defence of the country.

Reducing or completely cancelling the difference in the way the organization views itself and the manner the public perceives it is an ideal and could be considered one of the basic goals of its communication activities. An unavoidable factor in creating the image of great organizations, such as the Armed Forces, is the perception of one’s identity among its employees or members.

Companies and organizations more or less successfully achieve the desired image by implementing marketing and communication tools, which is reflected, in a commercial sense, on the sale of their goods and services, that is, the trust of target groups or the public. Sanja Vučinić points out that in practice there is often a discrepancy between the image of a company and its identity. She states that “an image that is not based on real facts and the true state of affairs in an organization is not sustainable in the long term. This means that the situation when an image is much better than an identity is a threat and cannot last long. On the contrary, the situation when an identity is better than an image is an indicator of unused potential. Therefore, organizations should strive to create an image that is based on an identity, and this requires strategic communication”.¹⁸

¹⁷ Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh, *Marketing communications*, Pearson Education Limited, England, first edition 2001, p. 15.

¹⁸ Dr Sanja Vučinić, *Strategije komunikacije u kriznim situacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 2015.

While an identity is a relatively stable category, an organizational image is changeable and dynamic. Changes in a positive sense are reflected in making a corporate image closer to the idea of a corporate identity, while negative changes are reflected in the increased mismatch between the two categories.

The organizational reputation of the Serbian Armed Forces

The reputation of an organization is, like its image, based on the subjective perception of the public or a part of it. The difference is that establishing a reputation requires personal experience in relation to the organization and the period in which this experience is confirmed. A reputation is “a general belief about an organization, after the visual and experiential perception of the public, which is acquired over time”.¹⁹ According to Vuković, a reputation grows over time into “a reputational capital” and is an intangible asset of the organization.²⁰

According to Ronald J. Burke and Graeme Martin, a corporate reputation is based on “emotional appeal, vision, leadership and integrity, social responsibility and a work environment that supports performance. A reputation comes from direct experience with an organization, by word of mouth, advertising and media coverage. It takes a lot of time to develop an outstanding reputation; yet the reputation can be damaged in an instant.”²¹ The same authors refer to the research by the audit firm Ernst&Young, which states that the intangible value of a company accounts for between 30 and 50 percent of its total value, while other, also credible sources, estimate such an intangible value up to 70%.²²

The reputation of the military in these territories has deeper and different roots compared to any company or organization and was established during the centuries-long, war-burdened history of our people in these territories. The occasional surveys of public opinion on trust in institutions place the Serbian Armed Forces at the top or at the very top of those most trusted by the Serbian citizens, which can be attributed to its great reputational capital.²³

The experience of the military has been an important factor of its reputation for decades, since until 2011 all adult, healthy men had a legal obligation to perform military service. After the completion of the service, continuity has been achieved by

¹⁹ Dr Vinka Filipović, dr Milica Kostić Stanković, *Odnosi s javnošću*, Beograd, 2014.

²⁰ Milovan Vuković et al., *Analiza odnosa između korporativnog identiteta, imidža i reputacije*, Tehnika, Vol. 76, no. 4, pp. 499-505, 2021.

²¹ Ronald J. Burke, Graeme Martin, *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*, Burlington, VT, 2011, pp. 1-120.

²² Ibid.

²³ The CESID (Centre for Free Elections and Democracy) research with the USAID support, “Public Opinion - Political Activism of Serbian Citizens”, from 2017, showed that more than 30% of the Serbian citizens trust only five institutions. The Serbian Armed Forces took the first place, with 57% of respondents trusting it.

the introduction of persons into the reserve, occasional military exercises, and the organization of various “open” events and manifestations - exercises, parades, arms displays, demonstrations, air shows and “open day” activities. However, the key factor in maintaining the high reputation of the Serbian Armed Forces was the engagement within its third mission, “support to civil authorities in combating security threats”, i.e., “assistance to civil authorities in responding to natural disasters, technical and technological disasters and other accidents”.

Simović states: “The fact is that there were several catastrophes and natural disasters when soldiers and officers played the main role and showed that they are more organized than members of other protection and rescue entities. That is why the saying ‘that will do the military’ became famous among the people”.²⁴

The military – more than a brand

If the property of a brand is viewed in relation to the possession of specific visual and verbal characteristics, it can be concluded that the Serbian Armed Forces as an organization have them, and that, in such a sense, it could be referred to as a brand. The other property of a brand that could be attributed to them, to some extent, is the existence of an intangible property, that is, the emotional engagement of people towards them, although it is not about consumers, clients or, literally, about service users, as marketing science views it. It is similar with the brand property that it directly refers to the product or service of a particular company/organization or to itself.

However, there are two brand determinants that have little or no relation to the military as an organization. The first is the measurability of the brand value and the fact that the brand directly or indirectly brings material benefit to its owner or right holder. Although there are examples of some armies in the world commercializing certain elements of their visual identity, there is no basis for expressing the value of “the Serbian Armed Forces brand” in a monetary form.

Richa S. Tiwary defines a brand value as “a value that a brand adds to the internal value of a product or service, or the total financial value associated with the brand market power. Brand equity takes into account all the different assets and liabilities of a brand. It is largely defined by the consumer and the value that the consumer attaches to some brand”.²⁵ Terzić and Đalić state that “understanding a brand value creates the conditions for more extensive investment in brand, and in this way the ultimate effects of managing this category are accomplished, which is an increase in the overall value of the company. Modern business treatment of a

²⁴ Milosav Simović, Iskustva Vojske Srbije u vanrednim situacijama 2014. godine, Vojno delo, Vol. 68, No. 6, 2016, pp. 100-122.

²⁵ Richa S. Tiwary, PhD, MLS, *Brand Management. Research Starters: Business*, 2021, April 11, 2022, <https://ezproxy.nb.rs:3507/eds/detail/detail?vid=5&sid=2258d309-14bd-45cd-a71f-717235a325d4%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=89163548&db=ers>

brand is primarily based on its value, positioning and market reputation. In the second plan, formal rights and signs of an identity (name, logo, slogan, colour, design, etc.) come to the fore (...) Between the mentioned marketing and accounting concept, the difference is in the form of tangible and intangible. (...) Brand management is in a direct correlation with other intangible elements, i.e. segments of intangible assets, such as intellectual capital, licenses, franchise, etc.”²⁶

The last brand property to be considered here is the differentiation from the competition. Even if it is concluded that the military functions in the social framework and the legal system as a “provider” of some “service”, it is clear that its “clients”, i.e. the users of its “services”, are, without exception, all citizens who do not have the possibility of choosing between several “armies”. Therefore, since the military is the only legal and legitimate armed force that primarily protects state from external threats, the concept of monistic institution is used in the military sociology, and since, as such, does not have “competition”, it cannot be spoken of as a brand.

Even in recent scientific discussions that emphasize the blurring and expansion of the concept of brand and branding in the world of hyper-linked communications, where countries, people and ideas are branded in addition to companies and organizations, the main meaning of a brand is not abandoned - to separate, differentiate, make a difference.²⁷ If there is no need to differentiate an organization from the competition or other complementary organizations through the process of branding, in addition to all other properties that the process entails, the theoretical and practical basis for considering it as a brand is lost.

When we talk about the Serbian Armed Forces, it is important to understand that the brand, although a modern and colloquially popular term, is theoretically inadequate on the one hand, and too narrow on the other to encompass the entirety of the public attitude or a part of the public to it. The organizational image, as an image and experience of the identity of the Serbian Armed Forces, particularly their reputation, as a long-term experience defined by a personal relationship, are the frameworks in which their character can be viewed more precisely and fully in the public mirror.

The brand of the Armed Forces as an employer

Starting from the fundamental properties of a brand, first of all the fact that branding makes sense only in the context of the differentiation from the competition, we are also faced with a case in which the Serbian Armed Forces could still be branded. It is about the branding of the Serbian Armed Forces as an employer, i.e. “employer branding”.

²⁶ Svetlana Terzić, Irena Đalić, *Analiza vrednovanja brenda na bazi kombinovanih metoda vrednovanja*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, Vol. 55, No. 42/2019, pp. 033-048.

²⁷ Vanitha Swaminathan, Alina Sorescu, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Thomas Clayton Gibson O’Guinn, Bernd Schmitt, *Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries*, Journal of Marketing, 2020, Vol. 84(2), pp. 24-46.

Employer branding is a relatively new practice in the corporate world and it has occurred as a necessity, primarily in high-tech companies, to attract and later retain high-quality personnel. According to the data by the National Employment Service, unemployment in Serbia has decreased from 743,158 to 512,844 persons since 2015, which is a decrease of 31%.²⁸ The competition on the labour market, especially in the developed regions of Serbia, conditions the need for the Serbian Armed Forces to brand themselves as a desirable employer in a systematic and planned manner. It should be emphasized that one of the key tasks of the Public Relations Department of the Ministry of Defence in the past two years was the organization and execution of the marketing and PR campaigns aimed at the general popularization of military profession among younger population, as well as support to the promotion of specific actions and competitions for admission to professional military service, enrolment in military schools and voluntary military service.

As mentioned, the Ministry of Defence and the Serbian Armed Forces, in addition to PR activities, implement and combine with them marketing techniques that, in most cases, cannot be clearly defined as ATL, BTL or TTL campaigns, but involve the production of multimedia materials (flyers, leaflets, posters, magazines, billboards, advertorials, video spots and radio jingles) and their dissemination, among other things, by renting advertising space in the media.

As three main components of employer branding, Bryan Adams mentions an organizational reputation, an offer presented to a future employee and the experience of the current employees. In this triangle, both theoretically and practically, one could look for a framework for positioning the marketing performance of the Serbian Armed Forces on the labour market. "Contemporary job seekers attach great importance to a reputation of a future employer in their decision to apply for a job or accept an offer, because they are very aware of the impact it will have on their reputation and the way others consider them. (...) An offer that the employer makes clearly articulates the 'give and take', which defines the relationship between the employer and employee in a particular organization. It establishes expectations for the employee's performance and behaviour and compensation and reward for fulfilling those expectations... (...) The employees' experience is extremely valuable and plays a great role in building the employer's reputation. However, if the employer brand is weak, even the best employees' experience will not put a company on the radar of the most demanding ones. The character of the employees' experience is directly related to the company's ability to accomplish an offer. (...) A positive employee's experience is reflected in their better work performance and the total organizational performance."²⁹

²⁸ Nacionalna služba za zapošljavanje, *Mesečni statistički bilten: Nezaposlenost i zapošljavanje u Republici Srbiji*, no. 235, March 2022.

²⁹ Bryan Adams, *Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace*, *Harvard Business Review Digital Articles*, 2022, pp. 1-7.

Conclusion

The Serbian Armed Forces defend the country from external armed threats and perform other missions and tasks, in accordance with the Constitution, law and principles of international law governing the use of force.³⁰ Its role in the legal system of the country is defined by the Constitution and laws and is unique in its character. Therefore, it can be said that the Serbian Armed Forces, from the perspective of marketing theory, are not a brand, unless they are considered in the capacity of an employer that “competes” on the labour market. The military is an institution whose position in the public is defined by three categories - its organizational identity, image and reputation.

This does not mean that within the military, or more broadly - the defence system, there are no organizations and institutions that are brands and where, without a doubt, there is both theoretical and practical justification for the use of this concept. These are, for example, the Military Academy, the Military Medical Academy, the Military Technical Institute, the Technical Test Centre, the Media Centre “Obrana”, the Military Film Centre “Zastava Film”, the Artistic Ensemble “Stanislav Binički”, etc. Each of the mentioned organizations, i.e. institutions, in addition to their place and role within the defence system, performs a specific activity recognized and evaluated in the wider national and often international frameworks. They have complementary entities in specific fields, i.e. the competition that they differentiate and stand out from by the properties of their brands. The brands of the mentioned institutions are a part of the organizational identity of the military, while their value is interdependent with the image and reputation of the entire military organization.

Literature

[1] American Marketing Association, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

[2] Brand evaluation – Principles and fundamentals, International Organization for Standardization <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20671:ed-1:v1:en> 13.april 2022.

[3] Bryan Adams, Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace, Harvard Business Review Digital Articles, 2022.

[4] Vanitha Swaminathan, Alina Sorescu, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Thomas Clayton Gibson O’Guinn, Bernd Schmitt, Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries, Journal of Marketing, 2020, Vol. 84(2)

[5] Винка Филиповић, Милица Костић Станковић, Односи с јавношћу, Београд, 2014.

[6] Edgar H. Schein, Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 1984 <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>

[7] John M. T. Balmer, Edmund R. Gray „Corporate brands: what are they? What of them?“, European Journal of Marketing, 2003.

³⁰ Constitution of the Republic of Serbia, Article 139.

[8] Милован Вуковић, Александра Вуковић, Ивана Младеновић Ранисављевић, Снежана Урошевић, „Анализа односа између корпоративног идентитета, имиџа и репутације”, Техника, 2021, вол. 76, бр. 4.

[9] Милосав Симовић, Искуства Војске Србије у ванредним ситуацијама 2014. године, Војно дело, вол 68, број 6, 2016.

[10] Мирољуб Радојковић и Бранимир Стојковић, Информационо-комуникациони системи, Клио, Београд, 2004.

[11] Национална служба за запошљавање, Месечни статистички билтен: Незапосленост и запошљавање у Републици Србији, број 235, март 2022.

[12] Ненад Перић, „Војска Србије као бренд”, Војно дело, вол. 60. број 2, 2008.

[13] Nigel Markwick, Chris Fill, „Towards a framework for managing corporate identity”, European Journal of Marketing, Vol. 31 No. 5/6

[14] Peter D. Bennett, Dictionary of Marketing Terms, second ed., published in conjunction with American Marketing Association, Chicago, IL, USA; and NTC Publishing Group: Lincolnwood, IL, USA, 1995.

[15] Patric de Pelsmacker, Maggie Geuens and Joeri van der Bergh, Marketing communications, Pearson Education Limited, England, first edition 2001.

[16] Richa S. Tiwary, Ph.D., MLS, Brand Management. Research Starters: Business, 2021.

[17] Ronald J. Burke, Graeme Martin, Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats, Burlington, VT, 2011.

[18] Сања Вучинић, Стратегије комуникације у кризним ситуацијама, Чигоја штампа, Београд, 2015.

[19] Светлана Терзић, Ирена Ђалић, Анализа вредновања бренда на бази комбинованих метода вредновања, Анали Економског факултета у Суботици, вол. 55, број 42/2019.

[20] Устав Републике Србије.

[21] CESID (Центар за слободне изборе и демократију), Истраживање уз подршку USAID-а, „Јавно мњење – Политички активизам грађана Србије”, 2017.

Summary

Are the Serbian Armed Forces (SAF) a brand? Is there a theoretical or, ultimately, a practical basis for considering an armed force in that context? The concepts of brand and branding have originated as products of marketing practice and as such are predominantly studied by this scientific discipline.

Most marketing theorists and practitioners agree on several key features of a brand - 1 it has certain visual or verbal features, 2 it directly refers to the product or service of a particular company/organization or to the company itself, 3 it distinguishes goods, services or a company from the competition, 4 a brand is an intangible asset implying mental or emotional engagement since it is based on the consumer's or client's experiences, impressions and/or benefits, 5 brands have measurable value and bring financial benefits.

Occasionally and in a theoretically inconsistent manner, brand and branding are brought into relation with the Serbian Armed Forces as an organization, neglecting the basic characteristics of these concepts established in marketing. There is no sense in branding the armed forces as an organization because, first of all, it has no competition. In addition to this, it would not be possible to express the value of the armed forces' brand.

The Serbian Armed Forces can be regarded as a brand only if they are considered in the capacity of an employer that competes on the labour market. In addition, certain brands such as the Military Academy, the Military Medical Academy, the Military Technical Institute, etc. exist as elements of the organizational identity of the Serbian Armed Forces.

The structure of the military organization, its social, normative and legal role, doctrine, history and tradition, specific internal relations, combat readiness, armament, insignia, service members' attitude and behaviour towards its fundamental values and, finally, the way it communicates with the public constitutes the totality of the Serbian Armed Forces' identity. The way in which the public perceives the identity features of the military is a dynamic category called an image. A reputation, like an image, is based on the subjective perception of an identity, with the difference that building a reputation requires personal experience with the organization and a period of time in which that experience is confirmed.

The article analyses various definitions and determinants of the concept of brand, and offers an answer as to whether and in which case we can talk about the "SAF brand" and why its public image should primarily be viewed and studied through the prism of an organizational identity, image and reputation. The author proposes that the organizational image and reputation of the Serbian Armed Forces be used as conceptual frameworks for perceiving the image of the military as a mirror of public opinion, while the concept of brand is usable in the sense of branding the military as an employer.

Key words: Serbian Armed Forces, brand, branding, identity, image, reputation

© 2022 The Authors. Published by *Vojno delo* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>).

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

