

*Udruženje/udruga BH Novinari*

***POSLOVNI PLAN UDRUŽENJA/ UDRUGE "BH NOVINARI"  
ZA PERIOD 2007-2010***

**Autor : Borka Rudić**

**Konsultant : Gordana Svirac, konsultant Press Now**

**Sarajevo, maj 2007.**

## **A. OPIS POSLOVANJA BHN**

### **Profil asocijacije**

Udruženje/udruga "BH novinari" ( u daljem tekstu BHN) je vanstranačko, dobrovoljno udruženje novinara, ostalih uposlenika u medijima i studenata žurnalistike. Nastalo je sa ciljem zaštite ljudskih i profesionalnih prava novinara, čuvanja digniteta profesije i slobode javne riječi, te stvaranja povoljnog okruženja za rad medija. U svom djelovanju BHN se zalaže za poštivanje prava javnosti na informiranje i pristup medijima, kao i za društveno odgovorno i profesionalno novinarstvo.

Asocijacija je formirana 2004. godine ujedinjenjem tri novinarska udruženja: Nezavisne unije profesionalnih novinara BiH iz Sarajeva, Udruženja novinara "Apel" iz Mostara i Nezavisnog udruženja novinara Republike Srpske iz Banja Luke. Trenutno ima 300 registriranih članova. BHN je u proteklom periodu uspostavila jasnu organizacijsku i upravljačku strukturu, definirala ključne aktivnosti i jačala ugled kod novinara, lokalnih i međunarodnih medijskih organizacija. Trenutno se BHN nalazi u prelomnom trenutku svoga razvoja koji zahtijeva dodatno jačanje postojećih kao i razvijanje novih usluga, naglašenu tržišnu orijentaciju poslovanja i postepeno smanjenje udjela donatorskih sredstava u godišnjem budžetu. Stoga smo pristupili izradi Poslovnog plana sa jasno definiranim poslovnim ciljevima, rezultatima i marketinški postavljenim strategijama do kraja 2010. godine.

Poslovni plan BHN za period 2007 - 2010 rezultat je zajedničkog rada Upave i Sekretarijata BHN, te stručne konsultantske pomoći Press Now iz Amsterdama (Holandija).

### **Lokacija**

Sjedište BHN je u Sarajevu, ulica Kralja Tvrtka broj 5. Iako se radi o atraktivnoj lokaciji (početak središnje zone Sarajeva), izdvajanja za zakupninu i porez dosta su veliki: 410 Euro renta i 70 Euro porez. ( Annex 1 : *Ugovor o najmu prostora*).

Kako bi unaprijedila efikasnost u poslovanju BHN namjerava promjenom poslovnog prostora/lokacije najprije smanjiti, a na dugoročnom nivou - kroz kupovinu vlastitog prostora, u potpunosti ukinuti trošak najma prostora. Poslovnim planom razvijena je sljedeća strategija trajnog rješenja poslovnog prostora:

- od polovine 2007. kraja 2009. iznajmiti prostor kroz sponzorski ili kompenzacijski ugovor sa lokalnim općinskim vlastima po cijeni od najviše 250 Euro mjesečno;
- 2010. kupiti vlastiti prostor putem hipotekarnog kredita u iznosu od 150.000 Euro. Učešće za kredit će se ostvariti namjenskom štednjom sredstava dobijenih uštedom od rente i ciljanim grantom od donatora. Planira se 25,000 Euro oročiti na četiri godine sa stopom od 7 %.

BHN ima dva Regionalna centra ( Mostar i Banja Luka) i pet podružnica, koji trenutno djeluju kao "virtualni centri" ali sa planom otvaranja kancelarija kao mjesta stalnog

okupljanja i regionalnog djelovanja novinara - sadašnjih i budućih članova. U budžetu za 2007. godinu predviđena su sredstva za rad regionalnih centara i podružnica u iznosu od 8.880 Euro. Iz članarine će se osigurati u ove svrhe 2.000 Euro i od donatora 6.880. U narednim godinama, finansiranje prostora za Regionalne centre i podružnice u mjesečnom iznosu od 8.000 Euro namjeravamo u potpunosti osigurati iz članarine i novo razvijenih komercijalnih usluga. ( *Vidi budžetski liniju 11* )

### **Vlasništvo**

BHN je neprofitna organizacija čija je osnova pojedinačno udruživanje novinara, slobodnih novinara, studenata novinarstva i ostalih uposlenika u medijima ( fotoreportera, lektora, korektora, snimatelja...) kojima je novinarstvo osnovna profesija.

Članovi BHN su vlasnici Asocijacije.

Prilikom osnivanja BHN, tri nezavisne asocijacije su udružile dobru volju, a jedna od njih – Nezavisna unija profesionalnih novinara BiH - u zajedničku asocijaciju je unijela i opremu koja je 2004. godine vrijedila 5.000 Euro te projekt Free Media Help Line vrijedan 250.000 Euro.

### **Pravna pitanja**

U Registru udruženja/udruga u Ministarstvu pravde BiH, BHN je zavedeno pod *registarskim brojem*: RU-358/05, knjiga Registara 1. Također, BHN ima svoj *identifikacijski broj*: 4201065900009, kao i porezni broj: 01080000 pod kojim se vodi u bosanskohercegovačkim poreskim službama. Prema važećim zakonima, BHN ima pravo na dobijanje carinskog broja.

### **Tekući status Asocijacije**

Organizacijski ustroj utemeljen je na teritorijalnom i interesnom organizovanju. Pored uspostavljena dva Regionalna centra, organizacija ima i pet podružnica/sekcija (Bihac, Tuzla, Zenica, Livno i Travnik) za čije su djelovanje razvijena posebna pravila.

Prema Statutu Asocijacije, podružnice je moguće formirati u onim sredinama gdje imamo najmanje 20 članova. U skladu sa tim, u toku 2007. i 2008. želimo pomoći u organizovanju naših članova u istočnom dijelu BiH ( Goražde, Zvornik, Trebinje), i u Posavini ( Brčko, Orašje, Doboje). Namjera nam je osnovati sljedeće interesne/tematske sekcije: sportski izvještači, fotoreporteri, novinari koji prate auto industriju, izvještači iz oblasti kulture, mladi novinari, novinari - penzioneri..... Očekujemo da unapređenje tematskog i teritorijalnog organizovanja članova rezultira povećanjem broja članova i prihoda BHN, kao i podizanjem kvaliteta postojećih i novih usluga usmjerenim prema članstvu i klijentima.

Tokom pripreme Poslovnog plana urađeni su prijedlozi izmjene Statuta BHN, donesena Odluka o smanju Upravnog odbora sa 14 na 12 članova i Odluka o imenovanju Izvršnog

odbora sa 5 članova kao efikasnog operativnog tijela za donošenje odluka i usku suradnju sa Sekretarijatom Asocijacije. Unaprijedjene su postojeće procedure za provodjenje upravne, poslovne i finansijske politike, te donesen jedan broj novih procedura za efikasniji rad Sekretarijata.

U prilogu su sljedeći dokumenti: Annex 2 - *Poslove procedure* ; Annex 3 : Administrative i finansijske procedure )

### **Izjava o misiji**

Udruženja/udruge "BH novinari" je multietnička asocijacija za zaštitu prava novinara, unapredjenje profesionalnih standarda i odgovornosti, te poticaj razvoju demokratskog okruženja za rad medija u Bosni i Hercegovini i svijetu.

### **Vizija**

U naredne tri godine BHN namjerava postati vodeća asocijacija novinara u Bosni i Hercegovini sa snažnim kapacitetima za zaštitu statusnih i socijalnih prava novinara i unapredjenje novinarskih znanja i vještina. Kroz kupovinu vlastitog prostora i osiguranje uvjeta za približavanje finansijskoj samoodrživosti želimo postati mjesto okupljanja i djelovanja medijskih djelatnika odanih vrijednostima novinarske profesije i demokratskog društva.

### **Temeljni i poslovni ciljevi BHN**

BHN u svom djelovanju polazi od osnovnih ljudskih prava na slobodu izražavanja i primanja informacija, utemljenih u domaćim i međunarodnim dokumentima . U tom kontekstu, svrha postojanja BHN je:

- štititi i unapredjivati slobode, prava i odgovornosti novinara, te čuvati ugled i dostojanstvo novinarske profesije
- unapredjivati osnovno, Ustavom zagarantovano pravo javnosti da bude informirana o zbivanjima u društvu, kao i prava svake osobe na slobodu mišljenja, izražavanja i pristupa medijima.

U ostvarenju svoje misije, Upravni odbor i mandžment BHN su definirali sljedeće poslovne ciljeve:

- unaprijediti dostupnost postojećih aktivnosti asocijacije kao i kvalitetu usluga prema članstvu
- unaprijediti upravljanje asocijacijom kroz podizanje menadžment i marketing znanja Sekretarijata i Izvršnog odbora BHN
- poboljšati kanale interne komunikacije (unutar Sekretarijata, Sekretarijat-organi, Sekretarijat-članstvo)
- unaprijediti motiviranost članstva za proaktivan volonterski rad
- smanjiti ovisnosti o donatorima kroz povećanje vlastitih prihoda BHN od članarine, razvijenih novih servisa i komercijalnih usluga
- u bh.javnosti izgraditi imidž BHN kao proaktivne novinarske asocijacije posvećene potrebama i interesima svojih članova i novinarske profesije

## **Sažetak SWOT analize**

### *Najznačajnije snage i najveće mogućnosti zarade BHN su:*

- jedina novinarska asocijacija koja djeluje u cijeloj BiH;
- otvorenost prema svim novinarima, bez obzira na njihovu medijsku, regionalnu, nacionalnu i vjersku pripadnost;
- razvijene usluge za članstvo: besplatna pravna pomoć, edukacija, mogućnost zdravstvenog i penzionog osiguranja, zaštita slobode govora, kao i različiti popusti za novinare;
- aktivno sudjelovanje u stvaranju pravnog okvira i etičkih pravila za rad medija i novinara kroz suradnju sa medijskim organizacijama i lokalnim vlastima;
- razvijeni kapaciteti za nove ideje i projekte unutar organizacije;
- jak pozitivan imidž i proaktivan stav generalne tajnice Asocijacije
- članstvo u Medjunarodnoj federaciji novinara (IFJ);
- snažno prisustvo u bh. javnosti i kvalitetna suradnja sa organizacijama civilnog društva;
- podrška medjunarodnih medijskih i drugih organizacija.

### *Najveće slabosti i opasnosti koje prijete BHN su :*

- nerazvijene usluge za zaštitu socijalnog statusa novinara – ne postoji kolektivni ugovora
- članstvo nije educirano i motivirano za interesno organizovanje i djelovanje unutar strukovne Asocijacije
- slabo zastupljeno članstvo iz velikih medijskih kuća i pojedinih dijelova BiH istočna i zapadna Hercegovina, sjeverna Bosna...
- loš materijalni položaj i pravni status novinara u medijima
- neefikasna naplata članarine
- nerazvijene komercijalne usluge: nedostatak promocije i reklamnih kampanja za promoviranje misije Asocijacije
- nedostatak poslovno – tehničke suradnje sa javnim i privatnim kompanijama
- ograničene menadžment vještine: problem delegiranja zadataka i unutarnja organizacija Sekretarijata
- neefikasni finansijski tokovi
- neefikasna komunikacija između UO, SEkretarijata i članova Asocijacije
- nepostojanje vlastitog prostora za rad

( Detaljna SWOT analiza data je u Annex 4)

### **Očekivani rezultati:**

1. do 2010. godine postati vodeća asocijacija novinara u BiH sa vlastitim prostorom i kapacitetima za pružanje pravne pomoći, edukaciju i socijalnu zaštitu novinara;
2. povećan broj članova BHN od 300 na početku 2007. do 750 na kraju 2010.

3. do kraja 2010. povećani prihodi iz prodaje usluga BHN za najmanje 3,5 puta u odnosu na nivo iz 2007.
4. Sekretarijat i članovi Izvršnog dobara BHN educirani za efikasno upravljanje i kvalitetnu prodaju usluga asocijacije
5. povećano sudjelovanje volontera u BHN aktivnostima za 2 puta u odnosu na 2007.
6. u javnosti izgrađen imidž BHN kao proaktivne asocijacije posvećene potrebama novinarske profesije i interesima javnosti

### **Indikatori i izvori verifikacije:**

Indikatori i izvori verifikacije definirani su na osnovu SWOT analize, uočenih slabosti i opasnosti što prijete uspješnom razvoju BHN, a koje namjeravamo otkloniti do kraja planskog perioda. (Annex 5 –Indikatori i izvori verifikacije na godišnjem nivou za svaki planirani rezultat i za period do 2010. godine.)

*Tabela 1 - Indikatori za mjerenje BHN postignuća*

<b>Indikatori</b>	<b>Izvori verifikacije</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ potpisan kompenzacijski ugovor o najmu prostora za period 2007/09</li> <li>➤ kupljen vlastiti poslovni prostor početkom 2010.</li> <li>➤ edukativna učionica stavljena u funkciju</li> <li>➤ potpisana najmanje 4 ugovora na godišnjem nivou o edukaciji novinara i studenata</li> <li>➤ FMHL mjesečno rješava četiri / pet slučajeva kršenja prava novinara</li> <li>➤ potpisan Kolektivni ugovor između Sindikata i Vlade o najmanjoj plati novinara i ostvarenju ostalih radnih prava</li> <li>➤ formiran Fond solidarnosti za hitnu pomoć novinarima sa jasnim pravilima raspodjele novca</li> <li>➤ potpisano najmanje 5 ugovora o popustu za novinare</li> <li>➤ stavljene u funkciju Procedure za regrutovanje novih članova, naplatu članarine i volonterski rad</li> <li>➤ za 2,5 puta povećan broj članova BHN u odnosu na početak 2007.</li> <li>➤ najmanje dvije trećine novih članova regrutovano iz velikih medijskih kuća /javnih servisa, te medija iz istočne i sjeverne BiH i zapadne Hercegovine</li> <li>➤ udio članarine u godišnjem budžetu BHN povećan sa sadašnjih 5% na najmanje 27 % u 2010.</li> <li>➤ smanjena ovisnost o donatorima sa sadašnjih 95% na 36 % u 2010.</li> <li>➤ razvijena lepeza komercijalnih usluga i odgovarajući cjenovnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poslovni plana BHN za period 2007/2010</li> <li>➤ ugovor sa jednom od sarajevskih općina o najmu prostora</li> <li>➤ ugovor o kupovini prostora</li> <li>➤ ugovor sa donatorom opreme za učionicu</li> <li>➤ ugovori sa fakultetima žurnalistike</li> <li>➤ moduli treninga za studente i novinare</li> <li>➤ mjesečni izvještaji BHN i FMHL</li> <li>➤ press saopćenja</li> <li>➤ Kolektivni ugovor</li> <li>➤ Odluka o formiranju Fonda solidarnosti i Pravilnik</li> <li>➤ ugovori sa javnim i privatnim kompanijama o popustu za novinare</li> <li>➤ mjesečni i godišnji izvještaji o radu BHN</li> <li>➤ pregled regrutovanja novih članova na godišnjem nivou</li> <li>➤ baza podataka</li> <li>➤ godišnji revizorski izvještaj o finansijskom poslovanju</li> <li>➤ pregled priliva novca na godišnjem nivou - bankovni izvodi</li> <li>➤ lista komercijalnih usluga</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Dani bh. novinarstva</i> razvijeni u tradicionalnu marketinšku manifestaciju BHN</li> <li>➤ na godišnjem nivou potpisana najmanje 3 komercijalna ugovora o specijalističkoj i tematskoj edukaciji</li> <li>➤ primjenjene nove procedure za rad osoblja, izvještavanje i delegiranje zadataka</li> <li>➤ donesen i primijenjen Plan promocije i reklamne kampanje</li> <li>➤ operativan dvojezični web site sa mogućnošću on – line registracije članova i plaćanja članarine, debatiranje, itd.</li> <li>➤ pokrenut elektronski biltet BHN za informiranje i edukaciju članstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ cjenovnik komercijalnih usluga</li> <li>➤ moduli komercijalnih treninga</li> <li>➤ ugovori sa medijima o komercijalnoj edukaciji novinara</li> <li>➤ ugovori sa NGO, javnim i privatnim kompanijama i lokalnim vlastima</li> <li>➤ pravilnik za organizovanje "Dana bh. novinarstva"</li> <li>➤ Opis radnih poslova i zadataka</li> <li>➤ Procedure za stimulaciju osoblja i volontera za uspješan rad</li> <li>➤ PR plan</li> <li>➤ web site</li> </ul>
--	---

## B. MARKETING PLAN ASOCIJACIJE

### B.1. Proizvodi i usluge BHN

BHN dijeli svoje usluge na: Primarne *usluge*- usmjerene prema članstvu i promoviraju misije i temeljenih ciljeve BHN i *komercijalne* – usmjerene prema vanjskim klijentima (jedan od izvora sredstava za provodjenje misije BHN). Do sada je BHN razvila i jačala set primarnih usluga usmjerenih prema članstvu, dok će se u budućnosti fokusirati na poboljšanje kvaliteta već postojećih usluga ali i na razvijanje novih komercijalnih usluga za osiguranje finansijske stabilnost Asocijacije.

### **Specifičnosti BHN**

Specifičnosti BHN proizilaze iz nekoliko izvora: proaktivno javno djelovanje u zaštiti profesionalnih i etičkih standarda, multietnička orijentacija, jedina asocijacija u BiH čije je članstvo regrutovano iz svih vrsta medija i regija zemlje, izgrađena struktura upravljanja i operativan Sekretarijat. Dobar dio svoga ugleda BHN duguje djelovanju na zaštiti profesionalnih i etičkih standarda, dostojanstva profesije, kao i zaštiti javnosti od medijskih manipulacija. U ovom trenutku to je najteži i najdelikatniji dio aktivnosti BHN – u čemu asocijacija ima podršku medijskih institucija i organizacija civilnog društva.

BHN nudi usluge koje na najbolji način zadovoljavaju potrebe članstva kvalitetom, dostupnošću i sveobuhvatnošću. Na bosanskohercegovačkom medijskom prostoru, BHN je jedina asocijacija novinara koja nudi: besplatnu pravnu pomoć i zaštitu novinara kroz Free Media Help Line, specijalističku edukaciju novinara i studenta, stručne konferencije i seminare, kao i monitoring medijskih sadržaja. BHN ima proaktivnu ulogu u donošenju i provedbi medijske legislative i u tome blisko suradjuje sa lokalnim vlastima i medijskim institucijama.

## **Proizvodi i usluge usmjereni prema članstvu**

BHN ima razvijene sljedeće primarne usluge usmjerene prema članstvu:

- *besplatna pravna pomoć* - zaštita novinara i medija u slučajevima fizičkih, političkih, ekonomskih i drugih pritisaka, rješavanje slučajeva ugrožavanja novinarskih prava i sloboda, kao i uključivanje advokata i pravnika u sudske i druge sporove čiji su akteri novinari i mediji; sve ove usluge dostupne su članovima BHN kroz Free Media Help Line koja djeluje u okviru asocijacije;
- *specijalistička edukacija* - organizovanje radionica i seminara za razvijanje znanja i vještina novinara i studenta žurnalistike u oblasti zaštite prava novinara i slobode izražavanja, etičkih i profesionalnih standarda te primjene Zakona o zaštiti od klevete i Zakona o slobodi pristupa informacijama;
- *socijalne usluge* - pružanje stručne i pravne pomoći u slučajevima kršenja radnih prava novinara, izrada nacrtu Kolektivnog ugovora za novinare i pomoć u sindikalnom organizovanju i djelovanju, interventna novčana pomoć u slučajevima gubitka posla i bolesti;
- *servisne usluge* - obezbjedjenje međunarodne press kartice, popusti na autobusni saobraćaj u BiH i svijetu;
- *zagovaranje i lobiranje* - aktivno sudjelovanje u pripremi, donošenju i primjeni zakona i propisa za rad novinara i medija u BiH i regionu, sudjelovanje na različitim lokalnim i međunarodnim skupovima, djelovanje u okviru radnih tijela i kongresa Međunarodne federacije novinara (IFJ).

Trenutno BHN nudi primarne usluge svojim članovima kao jedinstven *paket usluga* - za studnete žurnalistike besplatno, za ostale članove po cijeni godišnje članarine (od 30 do 170 KM). Namjera BHN je da u narednom periodu unaprijedi kvalitet postojećih i razvije nove usluge kao što su edukativna učionica, formiranje Fonda solidarnosti, osiguranje stipendija i školarina za novinare i studente novinarstva, izdavanje biltena za informisanje i edukaciju članstva, kao i osiguranje većeg broja popusta za članove - telefonske usluge, željeznički i avio prijevoz, kupovina računara, radio i TV opreme...(*Detaljniji pregled novih primarnih usluga BHN dat je u odjeljku: Opis usluga*)

U cilju stvaranja finansijske osnove za kvalitetnije servisiranje primarnih usluga, razvijen je novi cjenovnik usluga sa naplatom članarine koja uključuje studente žurnalistike i porast prosječne članarine na najviše 50 EURO u 2010. (*Više detalja u odjeljku: Plan prodaje*)

## **Proizvod i usluge na komercijalnoj osnovi**

BHN u svojoj ponudi nije imala usluge na komercijalnoj osnovi. Tokom pripreme Poslovnog plana donesena je odluka o razvoju lepeze ovih usluga s ciljem poboljšanja provedbe BHN misije i ciljeva, stvaranja uvjeta za nove izvore prihoda, te podizanje kredibiliteta asocijacije među članstvom i u javnosti. Komercijalne usluge su razvijene na bazi dosadašnje suradnje sa medijskim organizacijama i fakultetima novinarstva, kao i organizacijama civilnog društva. Jedan dio usluga je usmjeren i prema lokalnim



vlastima, javnim i privatnim kompanijama poslovno vezanim za medijske kuće i novinare. BHN planira do 2010. godine razviti sljedeće usluge:

- *edukativne radionice za studente i novinare* - postojeće nekomercijalne treninge o novinarskim pravima i slobodama, etičkim standardima i zakonima relevantnim za rad novinara i medija razviti u komercijalne i o tome potpisati odgovarajući partnerski ugovor s fakultetima novinarstva i zainteresiranim medijima;
- *treninzi za NGO sektor, javne i privatne kompanije, organe vlasti* - organizovanje radionica i seminara o četiri tematske cjeline: medijska slika BiH, komuniciranje sa medijima, zaštita javnosti i etički standardi u medijima, zakonska regulativa i propisi za rad novinara i medija;
- *iznajmljivanje trening učionice* – usluga iznajmljivanje prostora za treninge, prezentacije i seminare sa svom tehničkom opremom; usluga će biti dostupna organizacijama civilnog društva, službama javnih i privatnih kompanija, lokalnim vlastima i međunarodnim organizacijama od početka 2008.
- *dijeljenje prostora i troškova sa srodnim asocijacijama* - usluga dijeljenja prostora i troškova ureda sa samo jednom medijskom asocijacijom (Alter Media) u ovom trenutku biće proširena na srodne organizacije (Asocijacija privatnih elektronskih medija, Vijeće za štampu, Centar za slobodan pristup informacijama...)
- *organizovanje marketinške manifestacije "Dani BH novinarstva"*- višednevna manifestacija sa ciljem promoviranja kvaliteta bh. novinarstva kroz dodjelu nagrada novinarima i medijima te namicanje sredstava za rad BHN od sponzora i pokrovitelja; manifestacija će se održavati svake godine u povodu 3. maja - Svjetskog dana slobode medija, uz sudjelovanje novinara, medija i medijskih institucija iz cijele BiH i regiona;
- *organizovanje Novinarskog bala* - dobrotvorna zabava za namicanje sredstava u Fond solidarnosti za interventnu pomoć novinarima u slučajevima gubitka posla ili bolesti, te podizanje ugleda BHN u javnosti; *Novinarski bal* će biti organizovan na kraju godine i uz sudjelovanje javnih i uglednih ličnosti iz BiH, diplomata, predstavnika vlasti, javnih i privatnih kompanija, banaka, vlasnika medija, novinara...)
- *BH Press klub* - pružanje usluga pripreme i organizacije konferencija za novinare različitim klijentima (mediji, NGO sektor, javni organi, privatne kompanije, političke partije, obrazovne institucije...); trenutno samo međunarodne organizacije u Sarajevu nude ovakvu uslugu za medije, ali sa veoma kompliciranom procedurom najave, ulaska novinara i snimatelja. Iako su potrebe tržišta daleko veće, nužno je seriozno razraditi plan razvoja i otvaranje *BH Press klub* (više detalja o ovoj usluzi biće dato u posebnom dodatku Poslovnog plana čija je izrada planirana krajem 2009.)

Pomenute komercijalne usluge BHN prepoznaje kao glavni prostor za proširenje poslovanja i stvaranje stabilnije finansijske osnove za smanjenje ovisnosti od donatora. Prvi finansijske efekti razvoja komercijalnih usluga očekuju se tek u 2008. godini. Postepenim povećanjem obima usluga i prihoda od njihove prodaje u 2010. godini planirano je učešće komercijalnih prihoda u iznosu od blizu 20% u godišnjem budžetu BHN. ( Više detalja u odjeljcima: *Opis usluga i Plan prodaje*)

## **B.2. Marketinško tržište BHN**

### **Veličina/ vrijednost tržišta**

#### Članstvo

BHN aktivnostima pokriva ukupan teritorij BiH u okviru kojeg djeluju tri javna emitera, blizu 40 TV kuća i 140 radio stanica, te 30 dnevnih i periodičnih novina. Usluge BHN su usmjerene i prema studentima i profesorima na četiri fakulteta žurnalistike, slobodnim novinarima i medijskim djelatnicima u lokalnim i međunarodnim organizacijama. Na ovom geografskom području, potencijalni broj novinara iznosi :

- javni emiteri .....600
- elektronski mediji (radio i tv).....800
- šampa (dnevna, sedmična, periodična) .....300
- slobodni novinari/ dopisnici stranih medija.....200
- studenti i profesori žurnalistike .....300
- medijski djelatnici.....300

---

**Ukupno: 2.500**

Ukupna vrijednost našeg tržišta, po broju potencijalnih novinara, iznosi 62.500 EURO ( 2 500 potencijalnih članova x 25 EURO - godišnja članarina ).

Prema postojećim procjenama, gotovo dvije trećine, od potencijalnog broja novinara u BiH, nije član niti jedne novinarske asocijacije. Prema tome, samo 850 novinara trenutno aktivno djeluje i učlanjeno je u šest postojećih novinarskih asocijacija. Budući da u tekućoj godini BHN broji 300 članova, naš udio u tržištu iznosi gotovo 36 %.

Rezultatima ostvarenim u zaštiti novinarskih prava, kvalitetom usluga i konstantnim prisustvom u javnosti, BHN nedvojbeno širi svoj udio u tržištu. U posljednjih 6 mjeseci ( *septembar 2006/ februar 2007*) naš udio u tržištu raste prosječno za 3 % mjesečno (10 *novoregistriranih članova*), to jest 40 % na godišnjem nivou. Na bazi toga rasta, realno je očekivati da na kraju 2010. godine BHN ima 750 članova, što znači da bi prihod od članarine mogao porasti do najviše 37.500 EURO ( *750 članova x prosječna članarina od 50 EURO*)

#### Komercijalni klijenti

Potencijalni komercijalni klijenti BHN su :

- mediji, medijske organizacije i institucije (RAK, Vijeće za štampu, fakulteti novinarstva, medijske kuće);
- NGO sektor (ljudska prava, medijske slobode, pravni sektor, ekologija, gender, mladi...);
- javne ustanove, pravosudni organi i institucije lokalne vlasti;
- privatne i javne kompanije;
- međunarodne organizacije koje djeluju u BiH;

Komercijalno tržište BHN se sastoji od 200 medija, pet fakulteta novinarstva, oko 250 aktivnih i razvojno orijentiranih organizacija civilnog društva, više medijskih institucija, te na desetine javnih i pravosudnih organa, privatnih i javnih kompanija. Na bh. medijskom tržištu značajna sredstva ulažu međunarodne organizacije sa lokalnim uredima u BiH i regionu.

Našim desk istraživanjem ( 10 medija i 5 fakulteta), došli smo do saznanja kako su medijske kuće spremne uložiti u edukaciju novinara između 150 i 200 EURO godišnje, dok za edukaciju studenata fakulteti namjeravaju izdvojiti od 800 do 1500 EURO godišnje. Prema tome, potencijalna vrijednost komercijalnih usluga u medijskoj zajednici je cca. 40.000 EURO ( 200 medija x 150 EURO, 5 fakulteta x 1500 EURO). Ovoj sumi treba pridodati još 8.400 EURO koje Vijeće za štampu namjerava godišnje utrošiti na treninge i 10.000 EURO koliko je RAK namjenio u istu svrhu.

U potencijalne komercijalne klijente BHN ubraja NGO ( 250), javne i sudske organe ( 80), privatne i javne kompanije (50). Pretpostavka je da su spremni potrošiti po 300 EURO godišnje za edukaciju svoga osoblja. Potencijalna vrijednost ovog dijela BHN komercijalnog tržišta iznosi 114.000 EURO.

Međunarodne organizacije u BiH utroše značajna sredstva za edukaciju novinara i medija. Međutim, samo jedan dio trening aktivnosti međunarodnih organizacija se odnosi na teme i oblasti kojima se bave BHN (sloboda govora, etički standardi, kleveta, pristup informacijama) BHN procjenjuje kako u te svrhe međunarodne izdvoje 13.200 EURO na godišnjem nivou ( OSCE – 2.500, SHC 6.200 i Vijeće Evrope 5.000 EURO).

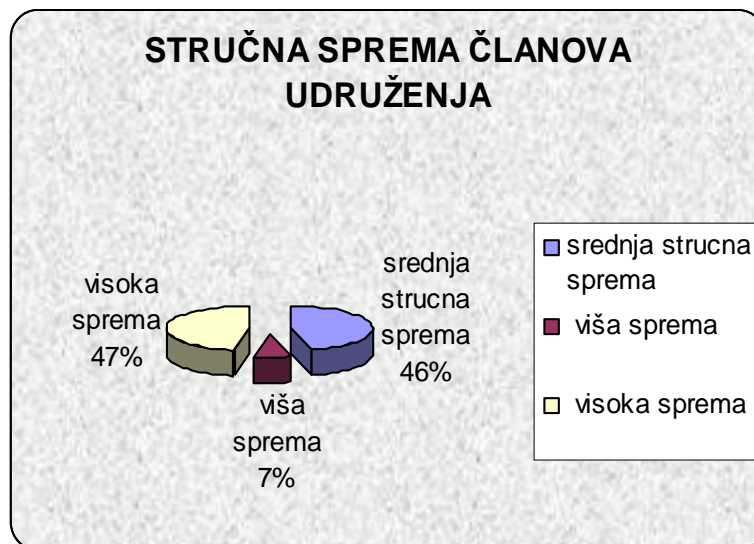
Ukupna potencijalna vrijednost komercijalnog tržišta BHN iznosi oko 185.600 EURO (40,000 + 8,400 + 10,000+ 114,000 + 13.200). Budući da će se u 2008. godini BHN po prvi put pojaviti na komercijalnom tržištu sa modulima treninga o specifičnim oblastima rada medija i novinara ( *detaljan opis komercijalnih usluga dat je u odjeljku: Proizvodi i usluge na komercijalnoj osnovi*) očekujemo da će udio BHN na komercijalnom tržištu 2008. biti dosta nizak - 4,71 %, odnosno 8,750 EURO, da bi se 2009. povećao na 8,24 % (15.300 EURO), te dostigao vrijednost od 25.050 EURO ili 13,49 % u 2010. godini.

## **Segmentacija tržišta**

### Članstvo – profil članstva BHN

U ovom trenutku BHN ima članove u svim vrstama medija i na teritoriju cijele države. BHN anketom iz 2006. utvrdjeno je 300 članova BHN koji većinom dolaze iz Sarajeva (47%) i to iz elektronskih medija 41,20 %). Muškarci su brojniji ( 51,31 %) od žena (48,69%). Po školskoj spremi najviše je visokoobrazovanih (47 %); po radnoj poziciji prednjače novinari - 23,97 %, slijede urednici (16,48 %) i ostali uposlenici. (16,10%). Kada je riječ o radnom i socijalnom statusu, samo 22 % anketiranih ima stalno zaposlenje dok su ostali radno angažirani na određeno vrijeme, honorarno, putem ugovora. Blizu jedne trećine ( 30,34%) nema penziono i zdravstveno osiguranje, a plate redovito prima tek 28 % anketiranih. Za dodatnu edukaciju unutar BiH zainteresirano je

blizu 30 % članova, dok bi na edukaciju u EU zemlje rado otišlo 13,86 % anketiranih. Više od 13 % anketiranih je iskazalo spremnost za aktivno sudjelovanje u radu BHN.



Prosječan član BHN je visokoobrazovani muškarac iz Sarajeva, sa stalnim zaposlenjem na poziciji novinara u elektronskom mediju, kome je novinarstvo jedino zanimanje i sa prosječnim mjesečnim primanjem od 320 EURO do 500 EURO (za javne emitere). Razlozi korištenja BHN usluga su: profesionalna zaštita i besplatna pravna pomoć, popust na autobuski prijevoz i članstvo u IFJ.

#### Članstvo – profil potencijalnog članstva BHN:

Tokom izrade SWOT analize utvrdili smo da BHN nema dovoljan broj članova u javnim emiterima i drugim velikim medijskim kućama (PBS, RTV RS, TV Hayat, ATV, Dnevni avaz, Nezavisne novine, Dnevni list, Oslobođenje....) kao ni u pojedinim regijama BiH: Istočni dio zemlje, Posavina i Zapadna Hercegovina. Naši potencijalni članovi su također studenti završnih godina novinarstva i profesori na pet fakulteta u BiH, te uposlenici u medijskim organizacijama i institucijama. Prema tome, potencijalne članove BHN će regrutovati iz sljedeće tri cilje skupine:

- novinari i uposlenici u javnim emiterima i velikim medijskim kućama izvan Sarajeva / punopravno članstvo
- studenti i profesori fakulteta novinarstva / pridruženo članstvo
- medijski djelatnici - nekadašnji novinari a sadašnji uposlenici u medijskim organizacijama, javnim ustanovama i privatnim kompanijama / počasno članstvo

Demografsko – geografske varijable ukazuju nam kako Prosječan potencijalni član BHN posjeduje sljedeće karakteristike: žena četrdesetih godina, fakultetski obrazovana, zaposlena na poziciji urednice u novinama koje se štampaju van Sarajeva sa prosječnom plaćom od 350 EURO mjesečno.

### Komercijalni klijenti:

Budući da se po prvi put u 2007. pojavljuje na komercijalnom tržištu, BHN će seriozno i skladu sa svojom misijom pristupiti pridobijanju komercijalnih kupaca svojih usluga. Namjera BHN je regrutovati kupce komercijalnih usluga na osnovi sljedećih kriterija:

- pozitivno zajedničko iskustvo u provođenju medijskih projekata u prethodnom periodu
- potrebe za edukacijom u oblastima i o temama koje su dio misije i programskih ciljeva BHN
- spremnost za korištenje komercijalnih usluga BHN kroz ugovore o poslovno – tehničkoj suradnji, sponzorstvu i partnerstvu
- prethodna suradnja sa medijima, medijskim i drugim organizacijama civilnog društva,
- pozitivan rejting u javnosti i na tržištu BiH

Na osnovi desk istraživanja i informacija dobijenih telefonskim upitima, BHN može računati na sljedeće klijente: Vijeće za štampu, RAK, pet fakulteta žurnalistike, organizacije civilnog društva sa izraženom potrebama edukacije o temama suradnje sa medijima i korištenja medijskih usluga, zatim javni organi, privatne kompanije, pravosudne institucije i organizacije kao i predstavnici lokalne uprave.

BHN procjenjuje kako će broj komercijalnih klijenata rasti od simboličnih 8 u 2007, preko 27 u 2008, kada će se asocijacija pojaviti snažnije na tržištu sa komercijalnim uslugama do 72 klijenta na kraju planskog perioda. Porast broja komercijalnih klijenata će se kretati godišnje po stopi od 55 % u 2009 ( 49 klijenata) do 68 % u 2010 ( 72 klijenta). Na osnovi plana prodaje i ostvarenog prohoda od komercijalnih usluga, procjenjena vrijednost jednog BHN klijenta u 2008. godini će biti 324 EURO, da bi se popela na 347 EURO u 2010. ( više detalja u odjeljcima: Plan prodaje i Full costing)

### **Ciljana tržišta BHN:**

BHN je odredila sljedeća ciljana tržišta i okvirne cijene za plasiranje svojih primarnih i komercijalnih usluga:

*Tabela 2 - Ciljana BHN tržišta i cijene usluga*

USLUGE		CIJENA (EURO)				CILJANA TRŽIŠTA
1.	Usluge prema članstvu	Članarina				
		07	08	09	10	
	Pridruženi članovi	2,5	2,5	5	12	studenti žurnalistike i honorarni suradnici u medijima
	Novinari i ostali uposlenici u medijima	25	35	45	50	stalni uposlenici u u medijima, novinskim agencijama, internet izdanjima, stručnim časopisima i izdavačkim kućama
	Počasni članovi	70	75	75	90	novinari i otali uposlenici u press službama javnih i privatnih kompanija, različitih institucija, domaćih i stranih medijskih organizacija

<b>2.</b>	<b>Komercijalne usluge</b>	<b>Cijena usluge</b>	
	Trening za studente	200 /modul	fakulteti žurnalistike
	Trening za medije	200 /modul	javni servisi, veliki privatni štampari i elektronski mediji, državne novinske agencije
	Trening za civilni, javni i privatni sektor	300 / modul	NGO, RAK; Vijeće za štampu, sudski organi, javne institucije, lokalne vlasti , privatne i javne kompanije, bankarski sektor
	Iznajmljivanje trening sale	130 / dan	medjunarodne organizacije, veliki mediji, trening i konsalting kompanije, banke, NGO
	Iznajmljivanje prostora /podjela troškova ureda	150 / mjesečno za 1 asocijaciju	medijske asocijacije i institucije
	<i>Dani BH novinarstva</i>	2.500 / godišnje	javni i privanti mediji, javni organi, medjunarodni donatori, fondacije, privatne firme, velike regionalne kompanije, medjunarodne medijske organizacije
	<i>Novinarski bal</i>	3.000 / godišnje	vlasnici medijskih i drugih kompanija, marketing agencije, predstavnici bh. vlasti i medjunarodnih organizacije, diplomate, javni i kulturni radnici, profesori, sudske vlasti, bankari, novinari, studenti
	<i>BH Press klub</i>	biće naknadno utvrđen	političke partije, medjunarodne organizacije, lokalne vlasti, javni i privatni sektor, NGO

### **B.3. Analiza konkurencije BHN**

BHN svoju konkurenciju dijeli na direktnu i indirektnu. Direktni konkurenti su: Udruga hrvatskih novinara u BiH, Društvo novinara BiH, Udruženje novinara RS, Udruženje mladih novinara RS, Udruženje skupštinskih izvještača i Udruženje izvještača sa Suda BiH. Pod indirektnom konkurencijom podrazumijevamo: Vijeće za štampu, RAK, Media Centar Sarajevo, Helsinški komitet za ljudska prava i druge NGO koje se bave zaštitom ljudskih prava i medijskih sloboda, Media Plan Institut, BORAM, itd.

*Tabela 3 - Usluge BHN u odnosu na konkurenciju (1)*

<b>Odredjivanje usluga BHN u odnosu na direktne konkurente</b>		
<b>Kriterij</b>	<b>BHN: jači/slabiji</b>	<b>Komentar:</b>
Lepeza usluga	jači	nudimo sveobuhvatan paket usluga
Kvalitet usluga	jači	blagovremena reakcija na novinarske potrebe i probleme
Marketing/prodaja	isti	zbog svog nacionalnog identiteta i interesnog povezivanja sa političkim partijama konkurencija opstaje na tržištu
Cijena	slabiji	imaju niže cijene, čime su konkurentniji na siromašnom bh. medijskom tržištu
Udio na tržištu	isti	iako tržište BHN stalno raste, još uvijek 2/3 bh. novinara nisu naši članovi
Posloводство/uposlenici	jači	operativan Sekretarijat i proaktivan stav generalne tajnice
Lokacija	isti	iako smo locirani u glavnom gradu sa velikom koncentracijom medija, zbog predrasuda i nacionalne

		opredjeljivosti jedan broj novinara odlazi konkurenciji
Ugled/stil/imidž	jači	postignuti rezultati u zaštiti prava novinara, snažno i konutinuirano prisustvo u javnosti

*Tabela 4 - Usluge BHN u odnosu na konkurenciju (2)*

<b>Odredjivanje usluga BHN u odnosu na indirektnu konkurenciju</b>		
<b>Kriterij</b>	<b>BHN: jači/slabiji</b>	<b>Komentar:</b>
Lepeza usluga	jači/slabiji	u potpunosti razvijen modul "Zaštita novinarskih prava i sloboda"; nedovoljno razvijeni ostali moduli specijalsitičke edukacija studnata i novinara (primjena etičkih standarda, zaštita do klevete, pristup informacijama, novinarske forme, izvještavanje o manjinama itd...)
Kvalitet usluge	slabiji	konkurencija ima dugogodišnje iskustvo i izgradjen brend
Cijena	slabiji	nepostojanje cjenovnika za komercijalne usluge i specijalističke treninge
Marketing	slabiji	BHN rade na razvoju marketing plana i lepeze usluga
Prodaja	slabiji	nerazvijena strategija prodaje usluga
Udio na tržištu	jači /slabiji	velika podrška donatora / BHN tek razvija lepezu komercijalnih usluga za prodaju na tržištu
Uposlenici	slabiji	nedostatak zanja i praktičnog iskustva, brojčano slabiji,
Lokacija	jači	lakše pokretljivi, operativniji i sa dobrim kontaktima na terenu među novinarima
Ugled/stil/imidž	slabiji	neizgradjen brend na polju komercijalnih usluga, loša pozicioniranost

### **Ciljevi u odnosu na konkurenciju:**

- BHN treba poboljšati svoje slabosti na sljedećim područjima
  1. u sljedeće tri godine razviti najmanje tri modula specijalističkih treninga za medije i novinare (Zakona o zaštiti do klevete, Zakona o slobodi pristupa informacijama, etički standardi )
  2. razviti četiri komercijalna modula za edukaciju studenata žurnalistike i uposlenika u medijima
  3. razviti najmanje 3 modula za treninge civilnog, javnog i privatnog sektora
  4. do kraja 2010. godine repositionirati BHN u vodeću novinarsku asocijaciju sa razvijenim komercijalnim uslugama i konkurentnim cjenovnikom
  5. razviti stručne kapacitete Sekretarijata u oblasti marketinga
  6. implementirati strategije prodaje komercijalnih usluga
- BHN namjerava dodatno razviti svoje jake strane na sljedećim područjima:
  1. razviti paket socijalnih usluga
  2. formirati stalnu mrežu pravnika/ advokata koji će suradjivati sa Linijom za pomoć novinarima (FMHL)
  3. poboljšati kapacitete za edukaciju i stručno osposobljavanje novinara u BiH i inozemstvu

4. unaprijediti regionalne i lokalne aktivnosti BHN
5. razviti manifestacije i događaje koji će jačati brend BHN u javnosti
6. povećati broj i strukturu popusta i olakšica za članstvo

➤ BHN namjerava napasti slabe strane konkurencije na sljedećim područjima:

1. razviti taktike prodaje primarnih BHN usluga novinarima koje se ne nalaze u ponudi ostalih novinarskih asocijacija u BiH
2. razviti strategiju preuzimanja članstva konkurentnih asocijacija
3. na tržište plasirati jedinstvene module treninga iz oblasti koje ne pokriva konkurencija (kao što su: prava novinara, medijske slobode, medijska regulativa, primjena kodeksa, pravo na informisanje, zaštita javnosti od medijskih manipulacija, itd.)
4. izraditi strategiju Promocije BHN usluga

### **Trend na tržištu**

Bosanskohercegovačko medijsko tržište ima sljedeće karakteristike: veliki broj medija, najmanju vrijednost komercijalnog tržišta u regionu, niska primanja novinara i uposlenika u medijima te generalno loš socijalni položaj i status u društvu. Sa druge strane, postoji i veoma razvijen civilni sektor sa značajnim novčanim sredstvima, ali sa slabo razvijenim sposobnostima za korištenje medijskih usluga. Bitan uticaj na ovo tržište imaju lokalne politike, ekonomski lobiji i snažno prisustvo međunarodne zajednice.

Takodjer, broj školovanih novinara u BiH raste, profilira se u smislu očekivanja od profesionalne asocijacije kao što je BHN, te sve više treba usluge BHN u zaštiti statusnih i socijalnih prava. ( BHN kroz FMHL bilježi mjesečno 3 do 5 zahtjeva novinara za pravnu i drugu stručnu intervenciju).

BHN se prilagođava trendovima na tržištu na način da:

- ima detaljan uvid u strukturu i potrebe postojećeg članstva i novih priliva ( budućih članova) kroz edukativne radionice na fakultetima žurnalistike, sastanke sa novinarima i medijima, te anketu koju provodi svake godine među sadašnjim i potencijalnim članovima;
- doradjuje postojeće i razvija nove primarne usluge za članstvo;
- proaktivno djeluje u javnosti kroz press saopćenja, javne nastupe, te akcije lobiranja i zagovaranja, kako bi postala ključni pregovarač i partner lokalnim vlastima, vlasnicima medija, medijskim i zakonodavnim institucijama u bilo kakvim intervencijama prema novinarima i medijima;
- uspostavlja partnerstva i suradnju sa organizacijama civilnog društva kroz zajedničke projekte od interesa za novinare i civilno društvo;
- razvija komercijalne funkcije unutar svoga područja djelovanja (Poslovni plan) kako bi osigurala trajniju finansijsku stabilnost i opstanak na tržištu.

### **B.4. Analiza marketinga**

#### **Opis usluga: članstvo**



BHN trenutno nudi sljedeći paket usluga svojim članovima:

*Tabela 5 - Primarne BHN usluge*

<b>Usluge</b>	<b>Korist</b>	<b>Ciljana tržišta</b>
1. Pravne FMHL	rješavanje pravih problema i slučajeva ugrožavanja prava novinara	radno aktivni novinari
2. Socijalne	interventna finansijska pomoć; odbrana radnih prava; trajno rješenje socijalnog položaja novinara kroz izradu Kolektivnog ugovora	članovi BHN
3. Edukativne	unaprednije osnovnih novinarskih znanja i vještina u oblastima prava novinara, medijske regulative, etičkih standarda ; manjine, EU integracije, žene, itd.	studenti žurnalistike aktivni novinari potencijalni članovi BHN
4. Servisne	popust na prevoz , dobijanje kartice IFJ	aktivni članovi
5. Monitoring medijskih sadržaja	poboljšanje kvaliteta medijskih sadržaja u ciljanim tematskim oblastima ( izbori, izvještavanje o ženama, maninama, djeci....)	članovi BHN mediji i medijske organizacije, lokalne i međunarodne institucije

Za pokriće navedenih usluga, BHN trenutno osigurava samo 5 % vlastitih sredstava, prikupljenih do članarine. Stoga je namjera BHN u naredne tri godine razviti sljedeće primarne usluge koje će osigurati veći priliv članarine:

*Tabela 6 - Nove BHN usluge prema članstvu*

<b>Nove usluge</b>	<b>Korist</b>	<b>Rok</b>	<b>Sredstva</b>	<b>Ciljna tržišta</b>
1. Fond solidarnosti	interventna pomoć kod materijalnih, zdravstvenih i drugih teškoća	kraj 2007	% od godišnje članarine	članovi BHN - novinari bez posla, penzioneri, bolesni
2. Servisne usluge	popust na avionski i željeznički prijevoz, IT opremu, trgovine....	kontinuirano	ne iziskuje sredstva	članovi BHN
3. Edukativna učionica	sticanje novih znanja i vještina iz oblasti novinarsva i medijskih sloboda	januar 2008	21.000 EURO – donacija Vlade Italije	članovi BHN: studneti, novinari,
4. Kolektivni ugovor za novinare	socijalna sigurnost novinara i uposlenika u medijima	početak 2008	2.500 EURO – donacija Fondacije Fridrih Ebert	članovi BHN u Federaciji BiH, sindikati novinara, Sindikat F BiH
5. Stipendije za studente i novinare	doedukacija studenata i novinara ; unaprednjenje teoretskih i praktičnih znanja	septembar 2008	3000 EURO - donacije i % članarina	članovi BHN, mediji, fakulteti žurnalistike
6. Bilten E-novinar	poboljšano informiranje članstva, kvalitetnija komunikacija SEKretarijat i UO - članstvo	septembar 2008	% od godišnjeg budžeta BHN, kasnije samofinansiranje	članovi BHN, mediji, medijske organizacije, javnost u BiH

Kako bismo povećali potražnju na postojećim i novim primarnim uslugama, BHN će tokom šestog mjeseca 2007. razviti posebnu PR strategiju, kao sastavni dio Poslovnog plana. Prodajom primarnih usluga BHN namjerava ostvariti sljedeći prihod:

*Tabela 7 - Pregled očekivanog prihoda od članarine*

<b>Godina</b>	<b>Očekivani prihod ( u EURO)</b>	<b>Postotak povećanja ( godišnje )</b>	<b>Udio u godišnjem budžetu BHN</b>
2007	9.150 EURO	305 % ( na 2006)	7,03 %
2008	16.400 EURO	55,79%	12,61%
2009	25.150 EURO	65,33 %	19,34%
2010	36.180 EURO	69,37 %	27,83 %

### **Opis usluga: komercijalne usluge**

*Tabela 8 - Nove BHN usluge prema komercijalnim klijentima*

<b>Novе usluge</b>	<b>Korist</b>	<b>Rok</b>	<b>Sredstva</b>	<b>Ciljana tržišta</b>
1. Praktična edukacija studneta na komercijalnoj osnovi	razvijanje kapaciteta za praktičnu edukaciju studneta; potpisivanje dugoročnog partnerstva s fakultetima žurnalistike	kraj 2008. /kontinuirana aktivnost	donatori do kraja 2009, poslije kroz ugovore sa fakultetima	Fakulteti, studneti
2. Komercijalna edukacija novinara i medijskih uposlenike	rezvijanje znanja i vještina novinara za poboljšanje kvaliteta medijskih sadržaja, stvaranje partnerstava sa medijima	kraj 2007./ kontinuirana aktivnost	nisu potrebna sredstva za module, treninge plaća medij	sve vrste medija
3. Trening za predstavnike civilnog, javnog i privatnog sektora	širenje BHN tržišta i mogućnosti zarade, medjusektorska partnerstva	početak 2008. /kontinuirana aktivnost	za razvijanje modula nisu potrebna sredstva, treninge plaća naručilac	civilni, javni i privatni sektor, banke, lokalne vlasti
4. Izdavanje edukative učionice	širenje mreže komercijalnih klijenata, povećanja zarade	početak 2008./ stalna usluga	- osigurana sredstva kroz donaciju Vlade Italije ( 21.000 EURO)	mediji, civilni, javni i privatni sektor, banke, lokalne vlasti, strane organizacije
5. Izdavanje prostora srodnim asocijacijama	povećanje novčanog priliva BHN, širenje suradnje i partnerstva sa srodnim asocijacijama	2008, stalna usluga	nisu potrebna sredstva	medijske asocijacije i institucije
6. Dani BH novinarstva	jačanje imidža BHN, povećanje zarade, razvijanje mreže suradnje	početak 2008.	za razvijanje pravila nisu potrebna sredstva, sponzorska sredstva će pokrivati troškove organizacije	mediji, novinari, medijski stručnjaci, intelektualci, privrednici, civilni sektor, lok.vlasti

7. BH novinarski bal	jačanje ugleda izvan medijske zajednice, povećanje izvora prihoda	kraj 2008	potrebna su minimalna sredstva za štampanje pozivnica ( 150 EURO) troškovi organizacije će biti pokriveni od prodaje ulaznica i doborovoljnih priloga	političari, diplomate, privrednici, javni radnici
8. BH press klub	razvijanje novih usluga radi povećanja BHN priliva,	kraj 2009	biće naknadno utvrđena sredstva	političke partije, organi lokalne uprave, NGO sektor

Plasiranjem komercijalnih usluga na tržištu BHN privlači novo članstvo što rezultira povećanjem prihoda od članarine, stvara dugoročna i komercijalna partnerstva i osigurava stabilne izvore finansiranja. Tokom 2007. očekujemo tek simboličan komercijalni priliv sredstava od 1.800 EURO (dijeljenje troškova rente sa Alter Media). Prodajom novorazvijenih komercijalnih usluga BHN namjerava ostvariti sljedeće finansijske rezultate:

*Tabela 9 - Pregled očekivanog prihoda od prodaje komercijalnih usluga*

Godina	Očekivani prihod	Postotak povećanja (godišnje)	Udio u godišnjem budžetu BHN
2008	8,750 EURO	0 %	6,73 %
2009	15,300 EURO	174,8 %	11,76 %
2010	25,050 EURO	286,2 %	19,26 %

### Marketinški ciljevi BHN

Tokom izrade BHN Poslovnog plana definirali smo sljedeće marketinške ciljeve čije će ostvarenje doprinijeti jačanju kredibiliteta asocijacije, povećanje vlastitih prihoda i smanjenje ovisnosti o donatorima.

*Tabela 10 - Marketinški ciljevi i rokovi za njihovo postignuće*

Cilj	Rok	Odgovorna osoba/osoblje	Prepreke
1. Povećati udio na tržištu ( članstva) sa sadašnjih 36 % na 88%	kraj 2010.	Sekretarijat, volonteri BHN	repozicioniranje konkurencije na tržištu, jačanje nacionalnih opcija u BiH
2. Staviti na snagu novi cjenovnik članarine	maj 2007.	Upravni odbor , Sekretarijat	nedovoljno vremena za upoznavanje članstva sa novim cijenama članarine
3. Povećati udio članarine u godišnjem budžetu BHN sa sadašnjih 5% na 27 %	kraj 2010.	Izvršni odbor, Skupština, Sekretarijat	neefikasna implementacija Procedura za naplatu članarine, loša materijalna situacija novinara
4. Implementirati cjenovnik komercijalnih usluga	kraj 2007.	Sekrtarijat, Izvršni odbor	nedostatak znanja u oblasti marketinga i politike cijena kod uposlenika sekretarijata, loša materijalna situacija u BiH

5. Do 2010. povećati udio komercijalnih prihoda u BHN budžetu na blizu 20 %	kraj 2010.	Sekretarijat, Izvršni odbor, marketing menadžer	nedovoljna prepoznatljivost BHN na komercijalnom tržištu, jačanje konkurencije
6. Godišnje potpisati najmanje dva dugoročna komercijalna ugovora	kontinuirana aktivnost, počev od 2008.	Izvršni odbor, generalna tajnica	nedostatak iskustva u komercijalnom poslovanju kod Sekretarijata
7. Potpisati namanje 3 ugovora o popustima godišnje	kontinuirana aktivnost	Generalna tajnica, članovi podružnica i regionalnih centara	nerazmijevanje poslovnih partnera za ovakav vid suradnje sa novinarima i medijima; neaktivnost volontera BHN u lobiranju potencijalnih partnera u ovoj oblasti
8. Razviti module za 5 ključnih studentskih treninga	početak 2008.	Generalna tajnica i Media asistent u suradnji sa predstavnicima fakulteta	repozicioniranje konkurencije u ovoj oblasti, nemotiviranost fakulteta i studenata za proaktivno sudjelovanje u ovim aktivnostima
9. Razviti 5 modula za komercijalnu edukaciju novinare	početak 2008.	Generalna tajnica, Media asistent, finansijski asistent	loše planiranje aktivnosti u Sekretarijatu, nedovoljan interes medija
10. Razviti 4 modula za civilni, javni i privatni sektor	početak 2008.	Generalna tajnica sa predstavnicima partnerskih NGO	nedostatak vremena zbog drugih aktivnosti
11. Razviti godišnji plan iskorištenosti edukativne učionice	prva polovina 2008.	Generalna tajnica, finansijski asistent	kašnjenje u uspostavljanju edukativne učionice
12. Kreirati pravila i procedure za najmanje dvije fundraising aktivnosti BHN	kraj 2007.	Generalna tajnica i osobe sa Liste volontera	slab odziv volontera
13. Operacionalizirati dvojezični BHN web site kao sredstvo komunikacije i prezentacije	maj 2007.	Media asistent, honorarni saradnik web –master	nedostatak znanja kod Media asistenta, zauzetost web mastera na drugim poslovima
14. Smanjiti ovisnost o donatorima sa sadašnjih 95 % na najviše 36 % u 2010.	2010.	Sekretarijat, Izvršni odbor BHN	loša prodaja komercijalnih uluga, povlačenje donatora iz regiona, gubljenje podrške od strane ključnih donatora

## Marketinške strategije BHN

Marketinška strategija BHN fokusira se na dva dugoročna cilja: graditi imidž asocijacije odane interesima i potrebama članstva i maksimalno povećati svoje prihode radi smanjenja ovisnosti o donatorima.

## Strategije/taktike prema članstvu

- Razvijanjem novih usluga ( Fond solidarnosti, potpisivanje Kolektivnog ugovora sa Vladom F BiH, edukativna učionica, stipendije za dodatnu edukaciju, itd....)

unaprijediti kvalitet paketa usluga koje nudimo članstvu po pristupačnim cijenama. Time podižemo kredibilitet i brend BHN među članstvom i u javnosti;

- Stvaranjem potražnje za novim uslugama, povećati obim prodaje i omogućiti rast BHN. Postojeću poziciju na tržištu ( 36% udjela) poboljšati kroz ciljane promotivne aktivnosti i pojačanu prodaju. Koristeći PR, promociju i reklamu unaprijediti saznanja javnosti o našoj misiji i razvijenim uslugama;
- Postavljanjem web stranice, distribucijom biltena "E – novinar", ciljanim informativnim sastancima, konferencijama, istraživanjem potreba članstva putem ankete, on – line komunikacijom sa potencijalnim članovima, itd., proaktivno djelovati na bh. tržištu kako bismo povećali broj kupaca naših usluga;
- Kupovinom vlastitog prostora i nabavkom opreme ( edukativna učionica) stvoriti kapaciteta za implementaciju novih usluga prema članstvu;
- Kreiranjem 5 baznih modula edukaciju novinara i studenata, unaprijediti kvalitet edukativnih usluga BHN prema članstvu, te otvoriti mogućnosti za uspostavljenje dugoročne suradnje sa ključnim medijima i fakultetima žurnalistike;
- Unapredjenjem organizacije rada BHN, razvijanjem znanja i kapaciteta osoblja Sekretarijata, te poslovnim planiranjem, povećati efikasnost poslovanja.

### **Strategije/taktike prema komercijalnim klijentima:**

- Kapitaliziranjem prethodnog pozitivnog iskustva u organizovanju besplatnih treninga za novinare i studente, te ponudom novih modula, otvoriti prostor za potpisivanje memoranduma o dugoročnoj poslovnoj suradnji sa fakultetima žurnalistike i većim medijskim kućama;
- Kreiranjem jedinstvenih treninga ( 4 modula) o temama slobode javne riječi, novinarske etike i prava javnosti na informiranje – koje u ovom trenutku ne nudi niti jedna organizacija ili kompanija- proširiti tržište BHN i povećati svoju prednost u odnosu na konkurenciju;
- Kreiranjem komercijalnih treninga sa sudionicima iz različitih sektora, povezati javni, privatni i civilni sektor; kroz potpuno novi, medijacijsko –edukativni pristup smanjivati neprijateljstva i podijeljenosti na javnoj sceni, a povećavati potražnju za uslugama BHN;
- Korištenjem komparativnih prednosti kao što su: mali administrativni aparat, niski troškovi poslovanja, vlastita edukativna učionica sa tehničkim pomagalicama, ključni predavači - dugogodišnji članovi BHN, formirati cijene niže od konkurencije i time povećati obujam prodaje;
- Najmanje jednom godišnje posjetiti najveće medijske kuće, vodeće javne i privatne kompanije, NGO, lokalne vlasti i upoznati ih sa listom primarnih i komercijalnih usluga; razmotriti mogućnosti plasiranja "paketa usluga" koji će uključivati i primarne ( besplatne) i komercijalne usluge;
- Štampanjem promotivnog materijala koji će uključivati listu komercijalnih usluga i cjenovnik. povećati informiranost potencijalnih klijenata i javnosti o BHN komercijalnim uslugama;
- Kreiranjem marketinških manifestacija (*Dani BH novinarstva, Novinarski bal*, itd...) sa sponzorima, pokroviteljima i pojedinačnim donatorima osigurati dodatne mogućnosti promoviranja ključnih komercijalnih klijenata BHN

## Proračun budžeta za marketing

Tabela 11 - Proračun marketing budžeta

Proračun marketinga/godina	2007	2008	2009	2010
<b>Godišnji priliv BHN</b>	<b>130.000.00</b>	<b>130,000.00</b>	<b>130,000.00</b>	<b>130,000.00</b>
<b>Najviše 7 % godišnjeg BHN priliva</b>	<b>4.500.00</b>	<b>6,000.00</b>	<b>7,000.00</b>	<b>9,000.00</b>
Promotivna kampanja	0.00	2,000.00	2,500.00	3,000.00
Putovanja	400.00	300.00	300.00	200.00
Reprezentacija	200.00	300.00	300.00	200.00
Marketinško istraživanje	0.00	1,000.00	450.00	1,000.00
Pretplate na časopise	500.00	300.00	300.00	300.00
Produkcija promotivnog materijala	1,500.00	0.00	1,000.00	2,000.00
Poštarina i dostava	100.00	150.00	200.00	200.00
Press konferencije	300.00	250.00	250.00	250.00
Informativni sastanci	500.00	250.00	250.00	400.00
Web stranica	350.00	250.00	250.00	250.00
E - Novinar	650.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
<b>UKUPNO:</b>	<b>4,500.00</b>	<b>6,000.00</b>	<b>7,000.00</b>	<b>9,000.00</b>

## Plan prodaje

Obujam prodaje BHN je u 2006. godini je bio nizak – prosječna mjesečna naplata članarine iznosila je 250 EURO (300 članova x 10 EURO = 3000 EURO godišnje). U cilju povećanja obima prodaje do 2010. kreiran je novi cjenovik za članstvo sa novom politikom cijena (članarina za sve kategorije članstva, određivanje tržišnih cijena i njihov rast) kao i cjenovnik komercijalnih usluga.

Budući da bilježimo konstantan trend povećane potražnje za našim uslugama u prvom i posljednjem kvartalu u godini, Plan prodaje BHN osigurat će nam sljedeće prihode:

Tabela 12 - Plan prodaje: članstvo

Struktura članova	Broj članova/godina				Očekivani prihod (EURO)			
	07	08	09	10	2007	2008	2009	2010
pridruženi članovi / studenti	100	120	130	140	250	300	650	1680
novinari i ostali uposlenici u medijima	300	385	450	510	7500	13475	20250	25500
počasni članovi	20	35	70	100	1400	2625	3750	9000
<b>TOTAL:</b>	<b>420</b>	<b>540</b>	<b>650</b>	<b>750</b>	<b>9,150</b>	<b>16,400</b>	<b>25,150</b>	<b>36,180</b>

Tabela 13 - Plan prodaje: komercijalne usluge

Struktura komercijalnih klijenata	Broj klijenata/ godina				Očekivani prihod (EURO)			
	07	08	09	10	2007	2008	2009	2010
Fakulteti žurnalistike	4	4	5	5	-	-	-	4,000
Mediji	-	3	7	10	-	600	1.400	2,000
Medijske organizacije / treninzi štampu, RAK	1	2	3	4	-	600	900	1,200
Medijske organizacije/ najam prostora	1	2	3	3	1,800	3,600	5.400	5,400
Nevladine organizacije	2	5	7	12	-	1,500	2,100	3,600
Javni organi i institucije, sudstvo	-	2	5	8	-	600	1,500	2,400
Privatne i javne kompanije, banke	-	2	5	10	-	600	1,500	3,000
Medjunarodne medijske organizacije	-	2	4	5	-	600	1,200	1,500
Najam edukativne učionice / dan	-	5	10	15	-	650	1,300	1,950
Dani BH novinarstva	-	-	-		-	-	-	-
Novinarski bal	-	-	-		-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>49</b>	<b>72</b>	<b>1.800</b>	<b>8.750</b>	<b>15.300</b>	<b>25,050</b>

Postavljeni Plan prodaje namjeravamo osvariti kroz sljedeće prodajne aktivnosti :

- Stvoriti "prodajnu mrežu" BHN usluga kroz postojeću Listu volontera koja sadrži specifična područja djelovanja, glavna zaduženja za svaku osobu i visinu provizije.
- Omogućiti apliciranje za članstvo on - line putem
- Novom politikom cijena, kroz cjenovnik kreiran tokom pripreme Poslovnog plana, prilagodit ćemo se primanjima članstva. Novi cjenovnik će biti dan na odobranje Upravnom odboru, a potom objavljen na našem web site. Uz postojeće metode plaćanja ( gotovina i putem računa) otvoriti opciju on – line uplate članarine i primijeniti Procedure za naplatu članarine.
- Organizovanje redovitih promocija usluga kroz javne događaje ( press konferencije, seminare, informativne sastanke..) sastanke *jedan na jedan*, posjete medijima i komercijalnim klijentima
- Potpisivanjem ugovora o poslovno – tehničkoj suradnji ostvariti komercijalne prihode

### C. OPERATIVNI PLAN ASOCIJACIJE

Oprema kojom trenutno raspolaže BHN zadovoljava osnovne tehničke uvjete za rad Sekretarijata. Međutim, osnovni problem je starost te opreme i njena učinkovitost u sadašnjem vremenu (imamo jedan PC iz 1995. godine). Ova situacija otežava održavanje i nabavku rezervnih dijelova, te stalno iziskuje dodatne novčane izdatke. BHN nema vlastiti poslovni prostor, automobil, vlastiti sever za zaštitu računarske mreže, nema opremu za prezentacije, skener kao niti kapacitete za edukaciju svojih članova, finansijski softwer, itd. ( detaljan opis opreme dat je u inventurnoj listi – Annex .6.)

U narednom periodu planirana je kupovina vlastitog poslovnog prostora, polovnog automobila, nove tehničke opreme i zamjena dotrajale, te opremanje edukativne učionice, softwerea za knjigovodstveno-računovodstvene poslove, itd. Sredstva za ove nabavke će biti osigurana iz sljedećih izvora: donacije, hipotekarni bankarski kredit i vlastita sredstva BHN.

### Detaljan opis potrebne opreme i nabavki

*Tabela 14 - Pregled BHN nabavki na mjesečnom nivou*

<b>RB.</b>	<b>Potreban materijal</b>	<b>Mjesečno komada/paketa</b>	<b>Cijena / EURO</b>	<b>Mjesečno EURO</b>	<b>Godisnje EURO</b>
	Papir za štampač i				
1	kopir	5	3.32	16.6	199.2
2	Toneri za štampače	0.42	117.24	49.24	586.2
3	Toneri za kopir	0.25	117.24	29.31	351.72
4	PVC-U i L	1	15.33	15.33	183.96
5	Folderi	2	1.99	3.98	47.76
6	Diskete	0.41	3.01	1.23	14.81
7	CD	5	1	5	60
8	Olovke	6	1	6	72
9	Sredstva za higijenu	8	2.55	20.4	244.8
10	Nalozi isplate i naplate	2	1.53	3.06	36.72
11	Putni nalozi	6	0.1	0.6	7.2
12	Spajalice	2	0.50	1	12
13	Agenda organizier	0.25	10.22	2.56	30.66
14	Post blokovi	3	0.76	2.28	27.36
15	Sveske	2	1.27	2.54	30.48
16	Koverte	3	0.08	0.24	2.88
17	Fascikle sa gumom	4	1.27	5.08	60.96
18	Selotejp	1	1.02	1.02	12.24
	<b>Total :</b>			<b>165, 47</b>	<b>1,980.95</b>

*Tabela 15 - Pregled neophodne opreme za period 2007/2010.*

<b>Br.</b>	<b>Vrsta sredstava</b>	<b>Kol.</b>	<b>Vrijednost u EURO</b>	<b>Rok</b>
1	Edukativna učionica/Hardware		15.120,00	Juli 2007
2	Edukativna učionica /Software		3.840,00	Juli 2007
	Edukativna učionica			
3	/Namještaj		2.240,00	Juli 2007
	<b>Subtotal</b>		<b>21.200,00</b>	
4	Kan. stolovi	4	700,00	2010
5	Radne stolice	4	300,00	2010
6	Police	4	450,00	2010



7	Tel.centrala	1	600,00	2009
8	Kompjuteri	4	3.700,00	2009
9	Server	1	1.600,00	2009
10	Kopir aparat	1	800,00	2008
11	Skener	1	250,00	2008
12	Fax	1	450,00	2009
13	Automobil	1	7.300,00	2010
14	Laptop	2	2.100,00	2009
15	Fin. Software i legalizacija	1	1.100,00	2007
16	Poslovni prostor	1	150.000,00	2010
<b>Subtotal</b>			<b>169.350,00</b>	
<b>Total</b>			<b>190.550,00</b>	

## D. MENADŽMENT PLAN BHN

### Uvod

Upravljanje BHN asocijacijom se provodi putem dva nivoa donošenja odluka. Jedan je definiran Statutom BHN i provodi se kroz organe i tijela asocijacije, a druga je vezana za Sekretarijat kao operativno tijelo

Tokom izrade BHN poslovnog plana uočene su sljedeće slabosti u menadžmentu:

- glomazan i neefikasan Upravni odbor BHN koji ne obavlja funkciju upravljanja asocijacijom, donošenja i provođenja strateških odluka
- nedovoljno jasni kanali interne komunikacije između članova BHN, Upravnog odbora i Sekretarijatu
- nepostojanje standarda kvaliteta i kvantiteta posla, nejasno definiranje pozicija, odgovornosti i ovlaštenja uposlenika Sekretarijata
- nepostojanje kapaciteta za kvalitetnu provedbu finansijske funkcije unutar BHN, kao ni marketinških ciljeva i strategija ugrađenih u Poslovni plan

U cilju prevazilaženja opisanih problema tokom razvoja Poslovnog plana urađeno je sljedeće:

- zaključeno je da se odluka o smanjenju Upravnog odbora i imenovanju Izvršnog odbora BHN što prije igradi u Statut i omogući primjena najboljih opcija za upravljanje asocijacijom i smanjenje troškova njenog funkcioniranja
- unapredjena su postojeća i donesena nova pravila i procedure za internu komunikaciju, poslovno planiranje i upravljanje, te obavljanje finansijske funkcije
- provedeno je samocjenjivanje uposlenika, procjena dosadašnjeg rada uposlenika od strane generalne tajnice, urađen detaljni opis poslovnih funkcija kojim su specificirani radni zadaci, odgovornosti i ovlaštenja, te postavljeni standardi očekivanog kvaliteta i kvantiteta radnih obaveza sa mjerama sankcije za loše radne rezultate;

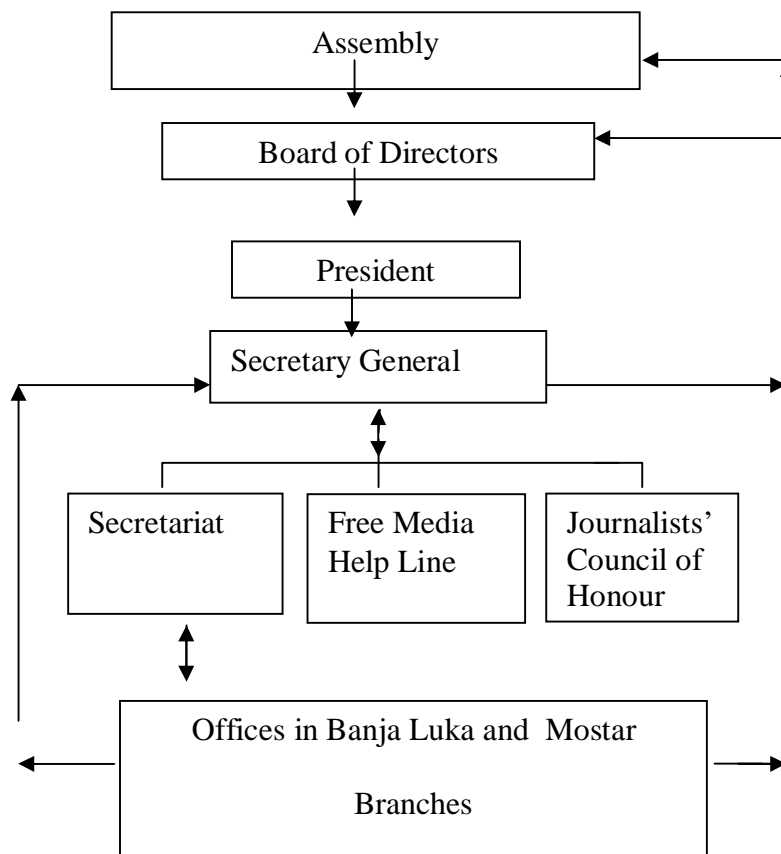
- donesena je odluka o otvaranju još jedne radne pozicije u okviru Sekretarijata ( druga polovina 2008) u cilju poboljšanja finansijskog upravljanja BHN i provedbe Marketing plana;

## Upravljenje BHN

Skupština je najviše tijelo BHN sa 51 članom izabranim na osnovi Poslovnika o radu Skupštine, uz uvežavanje medijske i regionalne zastupljenosti. Skupština se sastaje jednom godišnje radi analize aktivnosti i rezultata BHN, a dvake druge godine bira predsjednika BHN, članove Upravnog odbora i Novinarskog vijeća časti. Ovo tijelo donosi BHN plan aktivnosti i finansijski plan, kao i druge odluke koje su u interesu članstva.

Upravni odbor broji 14 članova. i odgovoran je za pripremu Skupštine i implementiranje odluka, te upravlja radom Udruženja u periodu između dvije skupštine. Novinarsko vijeće časti broji pet članova i odlučuje o pitanjima koja se odnose na poštivanje Statua BHN, etičkog kodeksa i profesionalnih novinarskih standarda. U toku razvoja Poslovnog plana

Trenitna organizacijska struktura BHN i struktura donošenja odluka predstavljena je u sljedećem dijagramu:



U narednom periodu BHN će zadržati postojeći strukturu i način donošenja odluka. U cilju osiguranja veće efikasnosti na Skupštini BHN će se imenovati Izvršni odbor od 5 članova sa funkcijom nadgledanja rad Sekretarijata i izvještavnaja Upravnog odobora i Skupštine o aktivnostima u Regionalnim uredima i podružnicama.

### **Struktura uposlenika**

BHN Sekretarijat upošljava 5 osoba, na stalnoj i honorarnoj osnovi. Na neodređeno vrijeme angažirana su tri uposlenika i to na pozicijama generalni tajnik, media specijalist i administrativno - finansijski asistent. Na osnovi ugovora o djelu angažirane su dvije osobe- na mjestu knjigovodje i održavanja higijene u BHN.

**Borka Rudić**, Generalna tajnica – Rodjena 1959. godine u Mrkonjić – gradu, završila je Filozofski fakultet u Sarajevu 1983. godine, a u medijima stalno uposlena od 1985. Ima bogato radno iskustvo kao novinarka i menadžer na različitim medijskim projektima u regionu SEE. Na poziciji generalne tajnice nalazi se od 1998. godine.

**Selma Kukuruzović**, Medija specijalist - Rođena 1980. godine u Gradačcu gdje je završila osnovnu i srednju školu. Diplomirala je na odsjeku za Engleski jezik i književnost na Filozofskom fakultetu u Sarajevu, te 2005. završila Visoku školu novinarstva Media Plan. Tokom i nakon studija je radila kao profesorica engleskog jezika, prevoditeljica i novinarka, a u BHN je uposlena od januara 2006. godine.

**Ines Trifunović** – Asistent za administrativno – finansijske poslove: Rodjena 1972. godine u Sarajevu, gdje je završila osnovnu i srednju školu, te diplomirala je na Pedagoškoj akademiji, odsjek za razrednu nastavu. Radila u «Vison of Hope» na mjestu sekretarice i nastavnice za slijepu i slabovidnu djecu, u Zavodu za specijalno vaspitanje i obrazovanje djece, te u Misije OSCE BiH na različitim pozicijama. Od marta 2004. radi u BHN na mjestu službenice za finansije i administraciju.

Za buduće uspješnije poslovanje, Sekretarijatu BHN je potreba daljna edukacija kako bi se prevazišli problemi u upravljanju asocijacijom, isporučivanju novih usluga članstvu i komercijalnim klijentima, kao i obavljanju računovodstveno – finansijskih funkcija. Neophodno je implementirati sve usvojene procedure a kod uposlenika razviti motivaciju za veću posvećenost strateškim ciljevima BHN, planiranim zadacima i radnim obavezama, što je - uz njegovanje kvalitetnih odnosa sa članstvom i komercijalnim klijentima – bit menadžmenta.

### **E. FINANSIJSKI PLAN BHN**

Prilikom izrade Finansijskog plana BHN korišteni su podaci iz internog knjigovodstva i finansijske procedure Press Now. Kompletno finansijsko poslovanje i računovodstvo provodi se kroz finansijski dio operative Sekretarijata kojeg čine dvije osobe (Administrativno – finansijski asistent i vanjski knjigovodja).

Karakteristike finansijskog poslovanja BHN u prethodnom periodu bile su: gotovo stoprocenta oslonjenost na donatore, veoma niski prihodi od članarine i orjentiranost ka izradi ad hoc projekata kako bi se pokrili operativni troškovi i ukupni troškovi poslovanja asocijacije. Tokom izrade Poslovnog plana razvijene su marketinške strategije čija je namjera povećati zaradu BHN od prodaje primarnih i komercijalnih usluga, lagano smanjivati ovisnost od donatora, te 2010. godine stvoriti pretpostavke za pokrivanje operativnih troškova Ureda BHN iz vlastitih sredstava ( članarina i komercijalni prihodi).

Osnova za izradu finansijskog plana BHN bili su: izvori i troškovi poslovanja u 2006, planirani okvirni budžet od 130.000 EURO za godišnje aktivnosti, te razlikovanje operativnih troškova Ureda BHN od operativnih troškova provodjenja svih aktivnosti asocijacije.

Finansijski plan BHN uključuje sljedeće proračune i tabele:

1. Izvori sredstava finansiranja za period 2006 – 2010. (Tabela F 1)

Tabela F 1 – Izvori BHN sredstava

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Vlastita sredstva</b>					
Članarina	3.092,60	9.150,00	16.400,00	25.150,00	36.180,00
Prihod od rente	1.687,00	1.800,00	3.600,00	5.400,00	5.400,00
Prihod od prodaje komerc. usluga	0,00	0,00	5.150,00	9.900,00	19.650,00
Prihod od sponzora/ Bal, Dani novinar.)*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ukupno vlastita sredstva</b>	<b>4.779,60</b>	<b>10.950,00</b>	<b>25.150,00</b>	<b>40.450,00</b>	<b>61.230,00</b>
<b>Tuđa sredstva</b>					
Donatori (grants)	152.470,65	92.850,00	70.147,00	78.955,00	46.612,00
Donatori (oprema)		21.200,00	4.703,00	3.095,00	7.158,00
Javni tenderi / fondovi		5.000,00	5.000,00	7.500,00	15.000,00
Namjenska donacija – depozit za osiguranje kredita			25.000,00		
Kredit					150.000,00
<b>Ukupno tuđa sredstva</b>	<b>152.470,65</b>	<b>119.050,00</b>	<b>104.850,00</b>	<b>89.550,00</b>	<b>218.770,00</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>157.250,25</b>	<b>130.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>280.000,00)**</b>

\*)Budući da su troškovi organizacije *BH novinarski bal* i *Dani BH novinarstva* jednaki očekivanom sponzorskom prihodu, on ne učestvuje u ukupnom prihodu vlastitih sredstava

\*\*) Nagli porast prihoda u ovoj godini je posljedica uzimanja kredita u iznosu od 150.000 EURO za kupovinu poslovnog prostora

2. Plan vlastitih prihoda za period 2007 – 2010 (Tabela F 2) koja daje detaljan prikaz povećanja vlastitih prihoda od 1.181,00 % U nastavku slijedi skraćeni prikaz povećanja BHN zarade.

Tabela F 2a : Skraćeni prikaz povećanja vlastitih prihoda

Godina/ Povećanje	2006.	2007.	%	2010.	%
<b>Izvori u Euro:</b>					
Članarina	3.092,60	9.150,00	195,87	36.180,00	1069,88
Prihod od rente	1.687,26	1.800,00	6,68	5.400,00	220,04
Prihod od prodaje usluga	0,00	0,00		19.650,00	
<b>Total:</b>	<b>4.779,86</b>	<b>10.950,00</b>	<b>229,00</b>	<b>61.230,00</b>	<b>1180,99</b>

3. Plan smanjenja ovisnosti o donatorskim za period 2007 /2010. pokazuje kako se planira smanjenje ovisnosti o donatorima od 95% u 2007. do 36 % u 2010. Pregled smanjena po godinama dat je u posebnoj tabeli ( Tabela F 3) a u nastavku slijedi skraćeni prikaz te tabele.

Tabela F 3 a - Skraćeni prikaz smanjenja donatorskih sredstava

Godina/ Procenat smanjenja	2006.	2007.	%	2010.	%
<b>Donator:</b>					
Press Now	42.856,00	28.400,00	-33,73	12.158,00	-71,63
Usaid Media	48.685,00	0,00	-100,00	0,00	-100,00
Fridrich Ebhart	0,00	2.500,00	100,00	0,00	100,00
Ambasada SAD	7.309,00	11.350,00	55,29	10.000,00	36,81
Italijanska ambasada	0,00	7.350,00	100,00	0,00	-100,00
UNDP	3.878,00	0,00	- 100	0,00	-100,00
NPA	18.200,00	10.350,00	-43,13	0,00	-100,00
SHC	16.062,00	11.600,00	-27,78	5.000,00	- 68,87
EU fondovi	15.480,00	16.200,00	4,65	25.000,00	61,49
USAID	0,00	10.000,00	100,00	4.000,00	100,00
Javni fondovi	0,00	8.000,00	100,00		100,00
Svjetska banka	0,00	3.000,00	100,00	3.000,00	100,00
<b>Total:</b>	<b>152.470,00</b>	<b>114.050,00</b>	<b>-25,20</b>	<b>68.749,00</b>	<b>- 54,91</b>

4. Spisak operativnih troškova na mjesečnom i godišnjem nivou za 2007. i na godišnjem nivou za period do 2010. Vidljivo je da ukupni operativni troškovi zbog uvođenja novih usluga imaju trend rasta do 2009, da bi se u 2010. osigurala stabilizacija troškova i dobor upravljanje. Planiran je ukupni porast operativnih troškova od 5,07% u periodu 2006 / 2010. ( Tabela F 4)

5. Bilansa uspjeha – Račun dobiti i gubitka ( *Tabela F 5* ) daje sve prihode, troškove i očekivani profit po godinama pa period 2007 – 2010. U dnu tabele stoji *Tačka pokrića* finansijski izvještaj koji nam kazuje minimalni nivo prodaje koje BHN namjerava ostvariti za pokriće svih svojih troškova.

6. Bilansa stanja dat je u *Tabeli F 6*.

7. Gotovinski tok na godišnjem nivou za period 2006 - 2010 pokazuje likvidnost BHN i dat je u *Tabeli F 7*.

8. Budžet BHN za 2007. sa projekcijom do 2010, urađen je po standardima Press Now. I dat je kao poseban **Annex. 7**.

9. Full costing - *Tabela F 8*.

U izračunavanju *full costinga* kao indikatora uspješnosti poslovanja BHN, razdvojili smo članstvo od komercijalnih usluga, te primjenili sljedeće formule u izračunavanju total full asocijacije:

#### 1.Full costing – članstvo

Osnova za izračunavanje full costinga su ukupni operativni troškovi Ureda BHN u 2007. Usluge prema članstvu (pravne, socijane, edukativne, servisne....) BHN tretira kao jedan paket usluga koji *prodaje* po cijeni godišnje članarine.

Prilikom računanja full costinga proveli smo sljedeći postupak: operativni troškovi od 58.400 Euro podijeljeni su sa očekivanim brojem članova, čime je dobijena visina članarine ( 139,04 Euro) neophodna za pokriće operativnih troškova. Taj iznos smo doveli u vezu sa realnom cijenom članarine ( 25 Euro) i dobili full costing za članstvo.

Full costing – članstvo: ukupni operativni troškovi: 58.400 Euro / 420 članova = 139,04 Euro što je poželjna visina članarine. Budući da prosječna planirana članarina BHN u 2007. iznosi 25 Euro, full costing je **17,98 %**.

#### 2. Full costing – komercijalni klijenti:

Osnova za izračunavanje BHN *full costinga* za komercijalne klijente bio je iznos operativnih troškova Ureda BHN umanjen za 17,98 % što iznosi 47.900 Euro. Taj smo iznos dijelili sa 8, što je planirani broj klijenta u 2007. godinu, te dobili *poželjnu* vrijednost jednog klijenta – 5.987,5 Euro. *Plan prodaje BHN* predviđa ukupni komercijalni priliv u 2007. godini od 1.800 Euro što znači da je očekivana zarada po jednom klijentu 225 Euro.

*Full costing – komercijalni klijenti:* umanjeni operativni troškovi 47.900 Euro / 8 klijenata = 5.987,5 Euro, što je *poželjna* vrijednost klijenta za pokriće umanjenih

operativnih troškova. Budući da očekivana zarada po klijentu u 2007. iznosi 225 Euro, full costing je **3,75 %**.

3. **Total BHN full costing** za 2007 je **21,73 %** = full costing članstvo ( 17,98 %) + full costing komercijalni klijenti ( 3,75 %)

*Tabela F 8 – Full costing*

<b>Članstvo</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Operativni troškovi (Euro)	58.400	68.723	77.934	78.390
Ukupna broj BHN članova	420	540	650	750
Potrebna visina članarine (Euro)	139,04	127,26	119,89	104,52
Visina prosječne planirane članarine (Euro)	25	35	45	50
<b>Full costing (%)</b>	<b>17,98 %</b>	<b>27,50 %</b>	<b>27,53 %</b>	<b>47,83 %</b>
<b>Komercijalni klijenti</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Umanjeni operativni troškovi	47.900	49.824	56.479	40.896
Broj klijenata	8	27	49	72
Potrebna vrijednost jednog klijenta	5.987,50	1845,34	1152,63	568
Planirana vrijednost jednog klijenta	225	324,40	312,24	347,91
<b>Full costing</b>	<b>3,75%</b>	<b>17,57%</b>	<b>27,10%</b>	<b>61,25 %</b>
<b>Total full costing</b>	<b>21,73%</b>	<b>45%</b>	<b>54,63 %</b>	<b>109,1 %</b>

U posebnoj tabeli dat je full costing za ukupne operativne troškove poslovanja BHN za period 2007 – 2010.