

Europa



ФАР

ПРОГРАМА ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА БИЗНЕСА

SME - Excellence

**ПОДОБРЯВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА
ФИНАНСИТЕ / ФИНАНСОВО ОЦЕЛЯВАНЕ НА
ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

Включително членския внос и други източници на доходи



СЪДЪРЖАНИЕ

I. Основни принципи	
1. Въведение	
2. Цел на нестопанските организации (НСО)	
3. Стратегическо планиране	
II. Управляване финансите на НСО	
1. Цели на управлението на финансите	
2. Цели на управлението на финансите	
3. Приоритети на фин совете въпроси	
4. “Класически” източници на средства	
5. Възможности за финансиране на нестопански организации	
6. Критерии за оценка на финансовите възможности	
7. Финансов план	
8. Портфолиото на НСО за развитие на финансовата стратегия	
III. Подбрани финансови възможности (източници на доходи) за Организацията	
1. Специфични възможности за финансиране	
2. Членски внос	
2.1 Набиране на данни за членовете	
2.2 Размер на членския внос	
2.3 Набиране на нови членове	
3. Услуги	
4. Спонсорство	
5. Набиране на фондове	

I. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ

1. Въведение

Развитието на частния сектор играе решаваща роля в подготовката на страните от Средна и Източна Европа за прехода им към пазарна икономика. За да подпомогне този преход Европейският съюз подпомага редица инициативи за създаването на средни и малки фирми.

Програма за организации, които да представят фирмите бе създадена като допълнение на националната програма ФАР. Нейното предназначение е да допринесе за по-осезаемото присъствие на сдруженията на търговските и промишлени предприятия, както и да подобри предлагането на услуги за техните страни-участници. Предмет на проекта за подобряване дейността на малките и средни предприятия е заздравяването на малките и средни фирми в отделните страни посредством подобряване работа на Организациите – партньори.

В рамките на тази дейност ще се обърне внимание на подобряването на управлението на финансите, финансовата способността за оцеляване на търговските сдружения. Тук ще се отдели специално внимание на разработването на възможните източници на доходи, включително и членския внос.

Тъй като въпросните Организации и сдружения са нестопански организации (НСО), при обсъждането на темата следва да се погледне по-отблизо на особеностите в този сектор.

Науката за бизнес администрацията предлага малко информация, приложима към специфичностите на нестопанските организации. По тази причина накратко ще обсъдим системата на планиране и стратегическото планиране в НСО. Такова управление на финансите се определя преди всичко от тези конкретни цели за постигане и те не могат да се разглеждат отделно.

Допълнително се предлага обобщение на методите и финансовите възможности, разработени от икономическата наука. Още повече, разгледани са подробно от практическа гледна точка най-важните форми на финансиране на нестопански организации. Като допълнение към финансирането от членски задължения, това включва такси за услуги, спонсорство и набиране на фондове.

Разделянето на финансова икономика и изпълнителска икономика в организацията, както става обикновено в традиционната бизнес администрация, няма да бъде използвано по-долу. Всички дейности ориентирани към притока от доходи, които се извършват от нестопанските организации, които са в състояние да реализират целите си, се разглеждат като управление на финансите на нестопански организации.

Независимо от избрания финансов инструмент всяка не-стопанска организация се сблъсква с проблема за финансовото планиране, финансовите стратегии и финансовите инвестиции. Обсъдени са и тези инструменти.

2. Цел-системата на нестопанските организации (НСО)

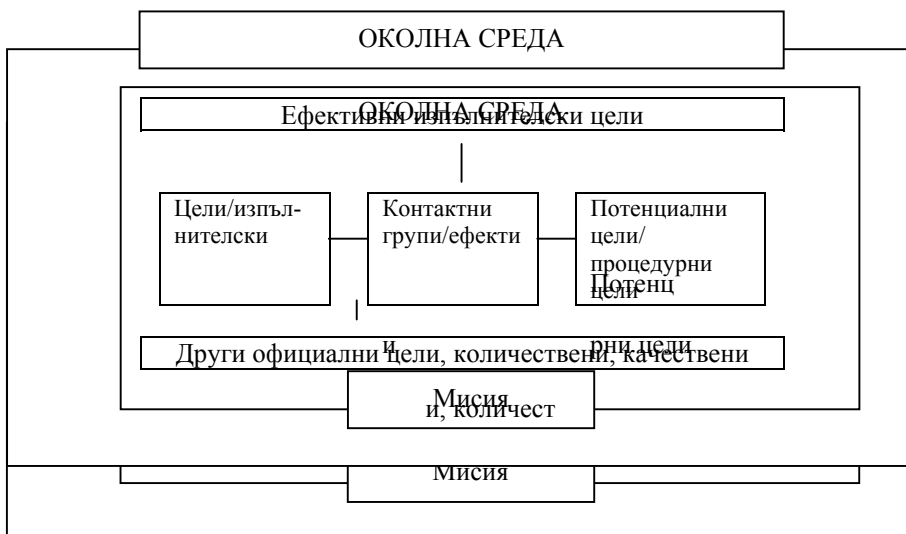
Цел-системата на нестопанската организация е само до известна степен сравнима с тази на стопанското предприятие. Смиълът на тяхното съществуване, което може да бъде наречено мисия, също сочи към изконния предмет на дейност на НСО. Все пак за разлика от стопанските предприятия, които са ориентирани към печалба, предметът на дейност обикновено не може да се изрази количествено и може да се постигне по различен начин. Мисията на НСО включва най-различни взаимосвързани цели, които вече постигнати, изискват оптимизиране.

Мисията на разглежданата Организация е приблизително: укрепване на малките и средни фирми в страната чрез подобряване на работата на търговските сдружения (по-осезаемо присъствие и подобряване на предлаганите услуги). Всички дейности следва да бъдат насочени към тази мисия.

Тъй наречените ефективни изпълнителски цели са ориентирани направо към осъществяването на мисията. В нашия случай малките и средни фирми следва да бъдат заздрави и поощрени да променят поведението си. Целите на влияние зависят от това какъв е желаният ефект, който трябва да се постигне, с кого и по какъв начин. В този конкретен пример малките и средни фирми би трябвало да са мотивирани да мислят и действат според законите на пазарната икономика, чрез представяне на интересите, консултиране и други начини на подпомагане. Различните фирми може да имат различни идеи как да постигнат целите, както и различни интереси относно постигане на целта. Затова има различни процедури за постигане на желаните ефект при различните контактни групи.

За да се постигне ефект е нужно да бъдат предложени подобаващи услуги, определени от изпълнителските цели. Това включва разнообразни дейности като консултантски обсъждания, конкретна помощ, образование и обучение, с чиято помощ могат да се решат дадени проблеми, поставени пред организацията от малките и средни фирми.

Фигура 1:



За да се предлагат услуги е необходим потенциал във формата на персонал, финансови средства, т.н., както и процедури и процеси на предоставянето на такива услуги. Тяхното предназначение е предмет на ориентираните към източници цели.

Официалните цели по-долу съдържат общите стойности за ефективност на изпълнението на Организацията. Те включват пунктове като ефективността като мярка за изпълнение и силата, като възможност да се оказва влияние върху интересите на други другите групи и да се отстояват интересите на Организацията срещу такива групи.

Следната илюстрация има за цел да изясни тези взаимовръзки:

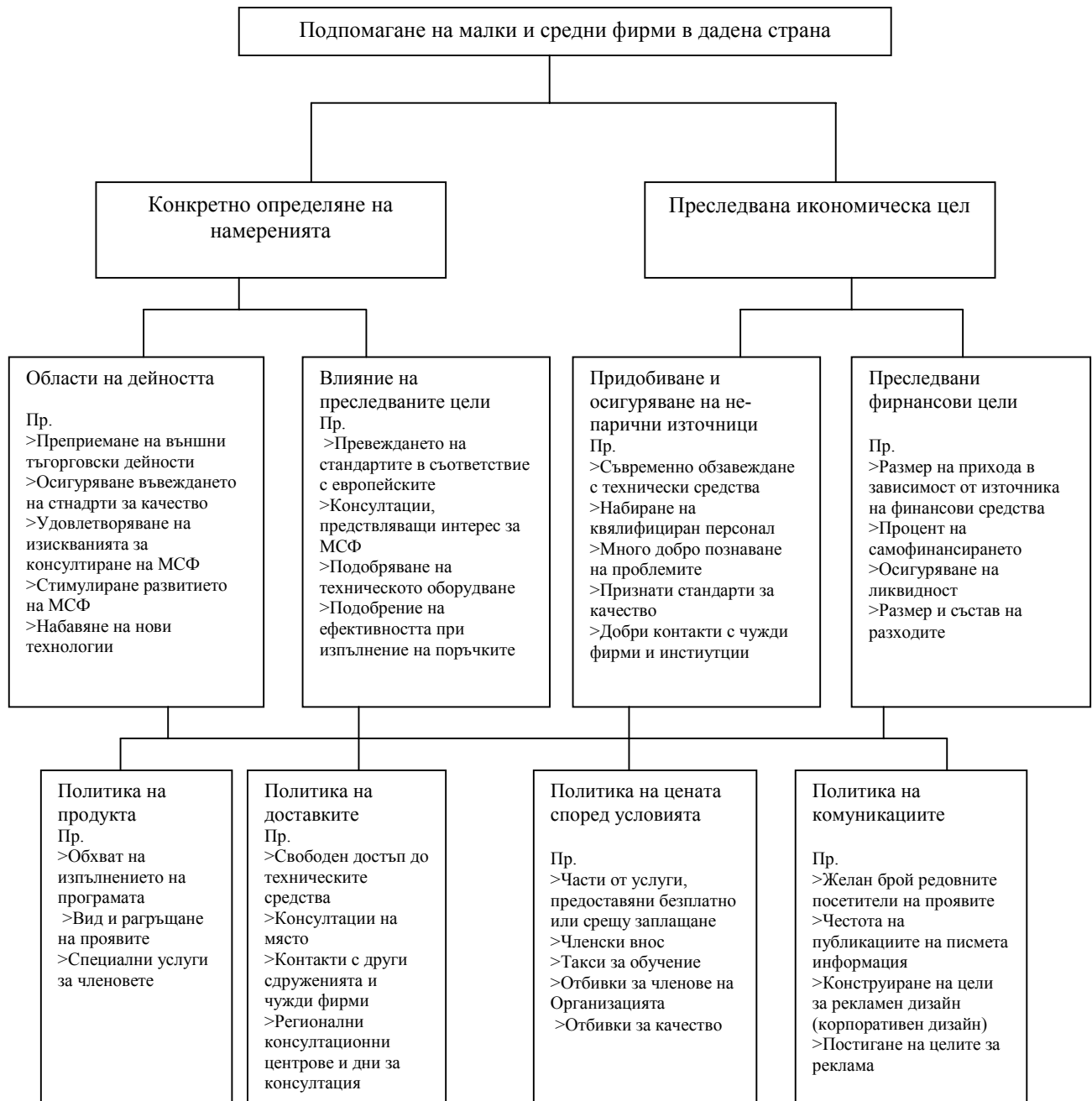
Централната позиция на контактните групи (малките и среди фирми) в тази ситема изяснява важността на различните стойности, които трябва да се постигнат от мисията. Различните преследвани категории, които са изброени, могат да бъдат считани като градивни елементи на системата от цели. Все пак това е бегла структура, която изисква допълнително изглаждане и прецизиране в зависимост от спецификата на организацията.

Развиването на целите е важен елемент в стратегическото и оперативното управление на Организацията. Тези цели трябва също така да се прилагат при разширено използване на нови или настоящи източници на доходи. Следва да бъдат изпълнени ред предварителни условия, за да се установи система, която целим:

- Индивидуално формираните цели трябва да бъдат **оперативни**, т.е. целите трябва да бъдат илюстрирани във форма, която позволява да бъдат проверявани и измервани. Измерването на успехите предполага, че реализирането на първоначалните дадености може да се оцени на базата на разработените цели.
- Различните цели трябва да са **пълни**. Пълнотата е от особена важност за осигуряване на баланс между икономическите и професионалните елементи на целите.
- Различните цели трябва да бъдат поставени във взаимовръзка и категоризирани по **приоритет** (детайлност на целевата йерархия).

Общата рамка на целите може да бъде конкретизирана за всички НСО. Разработените цели определени според съдържанието, обсега и времето следва винаги да се дефинира за дадената Организация. Тук следва да се имат предвид редица от особености. Първоначалните цели на НСО са очертани много добре от присъствието на взаимно припокриващи се цели. Предоставянето на услуги има за цел да задоволи изискванията на хората, към които сме се насочили. Тъй като печалбата е елиминирана като изконна цел, често не съществува приоритетният предмет на дейност, определен точно според съдържанието, обсегът и времето. Независимо от призната необходимост, формулирането на количествените цели и проверката на степента, до която могат да се осъществят, са процедури, рядко извършвани днес в Организацията.

Следва пример за каталог на целите на Организация за подпомагане на малките и средни фирми:



3. Стратегическо планиране

Стратегиите са резултат от стратегическото планиране, което дава насоките, в които следва да се развива дадена Организация. Стратегиите създават възможностите за успех като източник на бъдещите успехи. Подборът на дадени източници на приходи, споменати като наблюдавани източници е също стратегическо решение, имащо дълготрайни последствия.

Стратегиите са много повече от просто добри намерения. Те трябва да бъдат дефинирани много конкретно, така че да бъдат измервани и проверявани. Предлагаме кратко полезно резюме на всяка от стъпките при планирането.

Информационният анализ като предпоставка за стратегическо планиране

Анализът на маргиналните условия в контекста на информационния анализ е основата за всички следващи стъпки. Тук се прави принципно разграничаване между анализ на средата и вътрешен анализ. Анализът на обкръжението включва социалното обкръжение (икономическото, законово-политическото, технологичното и социално-културното), отрасловото обкръжение (отрасълът е непосредствената среда, в която НСО предлага услугите си) и обкръжение на дейността в много по-тесния смисъл (позицията на Организацията в отрасъла). Следният списък от характеристики на обкръжението показва критериите, които следва да се имат предвид:

Таблица 1. “Списък от основните характеристики на обкръжение”

Икономика	Икономическа ситуация, положение на заетостта, популателна способност на потенциалните клиенти или членове, развитие на отделните сектори, икономически растеж, процент на безработица, др.
Политика и законодателство	Общи тенденции на законодателството и съдебните решения, специфични законови стандарти, глобално политическо развитие, развитие на трудовото и социално право, развитие на данъчния и търговски закон, ефекти от членството в СЕ, др.
Демография и социално-културна среда	Развитие на населението, възрастова структура, развитие на отделните социални слоеве, структура на заетостта, развитие и привлекателност на различните услуги, предлагани от НСО.
Технология	Нови продукти в съответните категории, развитие на компютърните технологии изобщо, развитие на специфични компютърни решения
Екология	Енергийни резерви, алтернативни енергийни източници, рециклиране, съзнателно отношение към опазването на околната среда
Среда на региона	Специфично развитие на региона, привлекателност, др.

Този вътрешен анализ се основава върху външно определената ситуация и изследва възможностите за създаване на организация. Подобно на външния анализ той е от първа необходимост при определяне на оценъчните критерии. Източниците, възможностите и процесът на постигане на даден дебит са анализирани въз основа на целите. Списъкът по-долу е възможното им обобщение:

Таблица 2: “Отраслово обкръжение”

Пазар	Развитие на цялостния пазар, ценово (таксово) развитие за различните сектори (консултиране, услуги, обучение, др.) маркетингови дейности
Анализ на конкуренцията	Тип и брой на конкурентите, представляващи малки и средни фирми, консултантски фирми и фирми, предлагащи услуги, конкурентно способност на конкурентите, дялове от пазара, особености на региона, разлики в предлагането, силни страни и слабости на конкуренцията, възможно развитие на конкурентите, стратегии на конкурентите
Потребители (членове, клиенти, др.)	Обща структура, изисквания и развитие, промени в търсенията и очакванията, категоризиране по размер и отраслови групи
Пазар на доставките (доставчици в най-широк смисъл)	Икономическо положение на доставчиците (преподаватели на свободна практика, консултанти, юристи, специалисти спонсори, др.) пазарна сила, свързана с Организацията, използване на капацитета, качествени стандарти
Обществена власт	Отговорности на властите, принципно отношение на обществените власти към Организацията, нови разпоредби или закони, особености на региона, контакти
Спонсори	Развитие на средата на спонсорите, интерес към спонсориране на Организацията, конкуренция посредством спонсориране на спортни или културни прояви, общи насоки на спонсорирането, стойности на спонсорските услуги
Медии	Отношение на медиите към Организацията, мнение на отделните журналисти, изисквания за отразяване, законови изисквания, техническо оборудване

Резултатите от външния и вътрешния анализ, както и определените стойности, следва да бъдат съотнесени един с друг и да послужат за основа на бъдещо стратегическо планиране.

Стратегии в областта на бизнеса

Стратегиите в областта на бизнеса са от решаващото значение в този контекст. Стратегиите в областта на бизнеса са свързани с въпроса, отнасящ се до продуктите (услугите), с които дадена НСО следва да действа в определени отрасли и пазари. Тъй наречената стратегическа област на бизнеса е една продукт/пазар комбинация, която може да бъде отделена от останалите сфери на услугите на дадена Организация по отношение на съдържанието и организацията, и за която се изисква независима стратегия.

Тук трябва да изясним кои услуги НСО следва да предложи за в бъдеще и в какво количество. За целта отделните услуги могат да бъдат оценени по дадени критерии, използвайки специфични аналитични методи, след което да се разработи пълна оферта на услугите.

Най-често използваният инструментариум за изработване на стратегии в областта на бизнеса е портфолийният анализ (изготвяне на инвентаризационен списък на наличностите), който поначало е разработена за фирми, ориентирани към печалбата. Процесът за провеждане на портфолийният анализ е следният:

- Списък на услугите по тип на услугите (Кои услуги ще бъдат предоставяни от организацията по принцип?)
- Извеждане на стратегически бизнес области (продукт/пазар комбинации)
- Определяне на критериите за оценка на стратегическите бизнес области

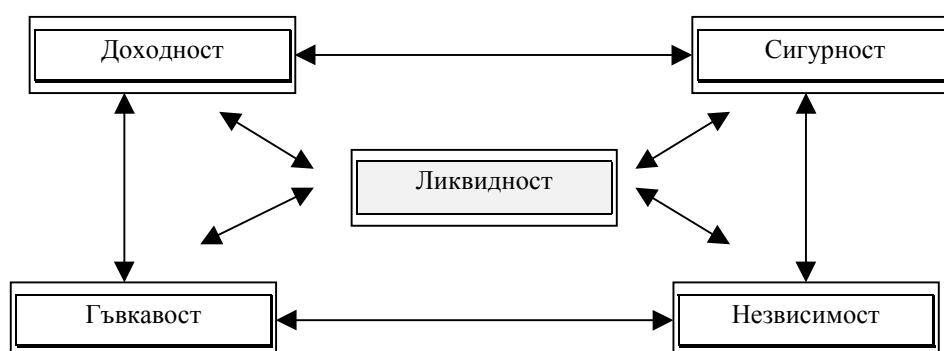
II. Управление на финансите в нестопанските организации

1. Цели на управлението на финансите

В рамките на тематиката на система и стратегическото планиране можем да навлезем в управлението на финансите. Всяка фирма, всяка организация, и затова както и всяка нестопанска Организация, преследва повече или по-малко изразени финансови цели. За фирмите, ориентирани към печалба, могат да се изброят общи цели като доходност, ликвидност, сигурност, гъвкавост и независимост. За нестопанските организации категория ликвидност е от главно значение.

Фигура 4.

Фигура 4: Преследвани цели при управлението на финансите



При нестопанските Организации ликвидността има голям приоритет като позитивно салдо на фондовете в наличност както и постоянната платежеспособност. Необходимо е да се правят опити постоянно да има в наличност достатъчни финансови средства, с които да се извършват навреме разплащанията. Ако това изискване не може да бъде спазено, съществуването на Организацията е застрашено.

2. Цели на управлението на финансите

Изконната цел на управлението на финансите е да осигури финансовия континуитет на Организацията. Той може да бъде обезпечен, когато управлението на финансите се осъществява последователно както от ръководството на Организацията, така и от нейния персонал. На пръсти се броят Организацията, опериращи с инструментариум излизащ от рамките на счетоводната отчетност, регламентирана в страната. Макар че много Организации планират своите разходи, само някои използват анализа на съотношението или принос-разход анализа. Всяка форма на контрол би била повече от правилна като се имат предвид колко често се налага да се управляват големи суми.

3. Приоритет на финансовите въпроси

За разлика от фирмите, ориентирани към печалба, специфичната цел и оценъчната система са от съществено значение за нестопанските организации. В такива Организации мисълта, действията и чувствата са фокусирани към постигане на целите за обществено добруване, а не за натрупване на финансови излишъци. Това има преки последствия за статуса и значението, което се отдават на финансовите въпроси. Спектърът от възможни съотнасяния на значимостта варира от разглеждане на финансирането като необходимо зло до мнението, че постоянното успешно опериране е невъзможно без професионално управление. Могат да бъдат разграничени три разслоения на мненията:

Етап 1: Финансирането като необходимо зло

Етап 2: Финансовите въпроси са доказан инструмент за осигуряване на сигурно съществуване

Етап 3: Финансовите въпроси като фактор за успех на стратегията и разрастването

Разглеждането на въпроса за финансирането без емоции е важна предпоставка за успешно справяне с финансовите въпроси отвътре и с финансовото осчетоводяване отвън. Един факт следва да се има предвид: В нестопанските Организации кризите обикновено започват и свършват с финансови въпроси.

4. “Класически” финансови източници

Илюстрация на “класическите” финансови възможности изисква изясняване на термините. Финансовите концепции за значимост са по начало тези за външно и вътрешно финансиране.

Уставен капитал и зает капитал

Двата финансови термина от главно значение са тези за уставния капитал и зетия капитал на Организацията.

Таблица 3: Сравнение между уставния и зетия капитал

Критерии	Уставен капитал	Зает капитал
Позиция и пасиви вътре в НСО	Установява (съ)собственост в НСО и право на глас при вземане на решения, отговорност при дългове на НСО най- малко до степента на инвестициите	Установява задължияност на НСО, кредиторите нямат право на глас при вземането на решенията, не важи при (други) дългове на НСО
Придобиване на акции (опълномощаване при разплащане)	Пълно участие в печалбите и загубите (ако има такива)	По правило се установява фиксирана лихва за изплащане от НСО, няма дял в печалбите и загубите
Права върху наличните средства	Квотен дял от НСО (участие в повишаването на наличните средства и необявените такива), когато ликвидационните средства са по-големи от дълговете.	Юридическо задължение за изплащане на дълга в номиналната му стойност, няма участие в повишаването на наличните средства и необявените такива на НСО
Управление на фирмата	По правило е упълномощено от НСО да управлява капитала	Принципно изключен от управление от страна на НСО
Временна наличност	По правило неограничена	Ограничена по правило
Пречки при ликвидност	По правило подобрена ликвидност на НСО	Лихвите и амортизационни изплащания, които се правят при заемите, представляват пречки за ликвидността на НСО
Възможности за финансиране	Ограничени от финансовото състояние на вложителите	Неограничени, в зависимост от представената сигурност на НСО

Въпросът дали финансовата наличност може да се разглежда като уставен капитал на една НСО може да бъде изяснен за отделен случай. Изброените критерии са дадени като насоки.

Външно и вътрешно финансиране

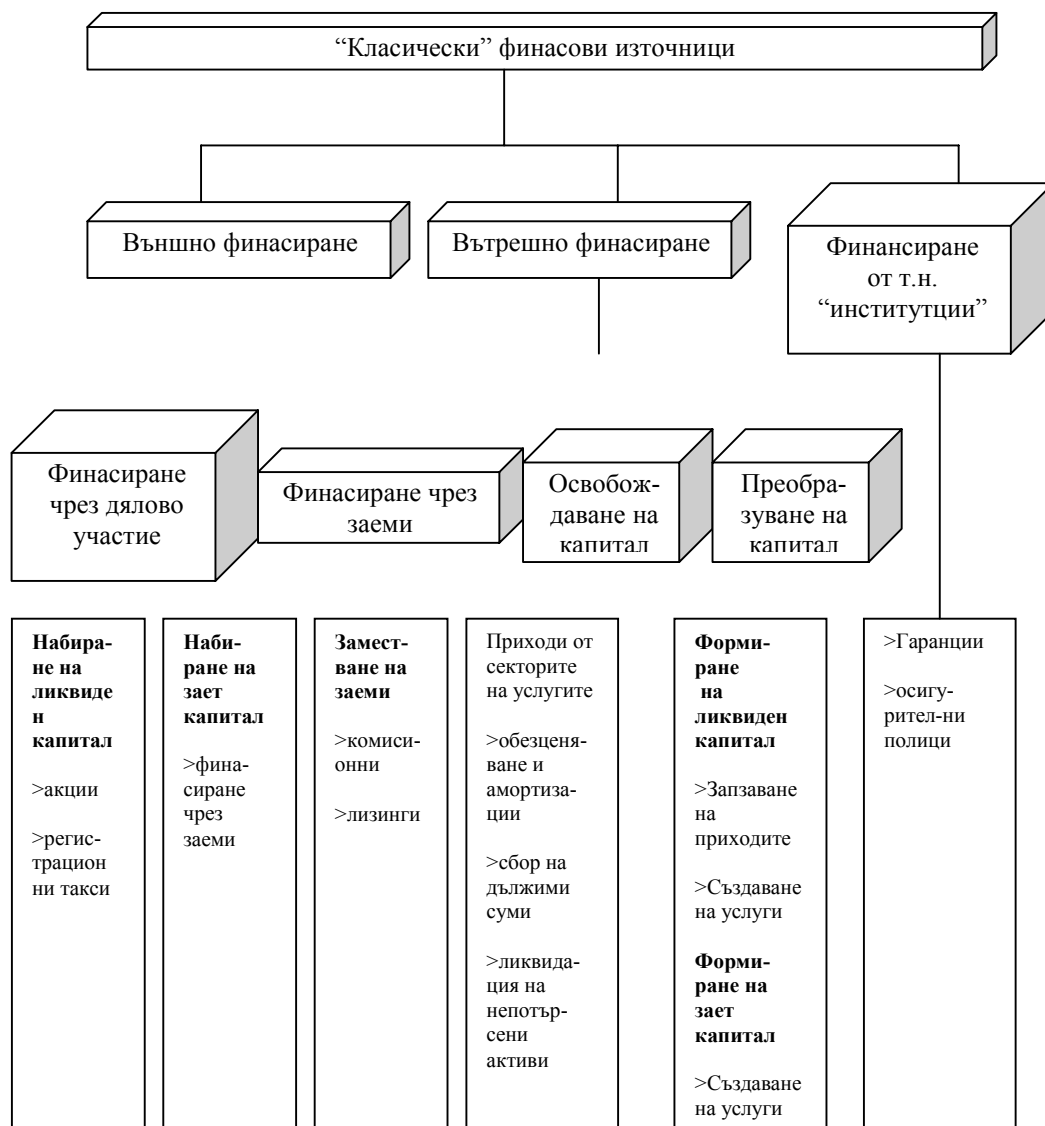
По принцип възможностите за финансиране могат да се класифицират като външно и вътрешно финансиране. Някои автори добавят и трета категория, която е от съществено значение за нестопанските организации - формирането на институциите. Това са мерки, които могат да намалят несигурността по отношение на очаквани бъдещи плащания от външното и вътрешно финансиране. Особено “буферите на неплатежоспособност” такива като гаранциите и облаганията, които могат да бъдат издадени в полза на нестопанските организации, са включени в този термин. Има припокриване между термините “външно” и “вътрешно” финансиране и термините “уставен капитал” и “заем капитал”. Външно финансиране означава всяко появяване на Организацията на “финансовите пазари”, където посредством действията на търсенето, може да се съсредоточи върху постигане на **съдружническо финансиране** (формиране на уставен капитал) или финансиране чрез заем. Акцентът винаги пада върху придобиване на доходи в настоящето, които могат да погасят бъдещите задължения към вложителите. Там, където финансирането става чрез заем, структурните разлики между НСО и фирмите, ориентирани към печалба, остават в рамките на взаимоотношенията, които се установяват между ръководителя и Организацията. В случай на одобрение кредитната институция ще отпусне заем на НСО, при условия различни от тези, при които отпуска заем на фирма ориентирана към печалба. Противно на случаите с отпускане на заеми на търговски фирми, решението да се отпусне заем на НСО няма да зависи от развитието на бранша и бъдещите прогнози за Организацията в този бранш. От друга страна въпросът за спонсориране на НСО се използва като първичен индикатор за благонадеждност при отпускането на кредити или за репутацията на Организацията.

Действията на нестопанските организации, съсредоточени върху търсенето на **съдружническо финансиране**, обикновено се различават. В търговията съдружническият капитал се предоставя с надежди за бъдещи печалби. Ако наистина се реализират очакваните печалби, уставният капитал има правото да разпредели печалбата. При нестопанските организации този мотив за участие не съществува по дефиниция.

Вътрешното финансиране включва финансовите мерки, предназначени за привличане на капитали във времето и/или отлагане на разходите, без да се появяване като търсец на финансовите пазари или без да се коригират запланувани дейности. Вътрешният капитал винаги изисква капитал от сектора на услугите. Това означава също така че не всички финансиращи източници на НСО-тата достъпни за вътрешно финансиране могат да се използват безгранично. Ако една НСО не е придобила никакъв пряк приход в сектора на услугите, трябва да се предполага, че тя има слаби интелектуални помощни конструкции. Или за да се приложи концепцията по принцип, следва да се даде много широко определение на сектора на услугите, предлагани от НСО.

При разграничаването на вътрешното и външното финансиране за разлика от уставно/заемно финансиране, източникът на наличния капитал е от решаващо значение, а не вида и свързаните с него правни последствия при предоставянето му. “Класическите” финансови източници, описани подробно тук, предоставят голям диапазон от възможности, които са съгласувани в следната илюстрация.

Фигура 5. “Класически” източници на финансиране



5. Възможности за финансиране на нестопанските организации

Анализът на финансовите източници, илюстриран от гледан точка на нестопанските Организации показва, че сферата на финансиране чрез заеми следва да бъде най-вече използвана за управление на финансите със законови средства. Другите сектори, такива като дяловото финансиране и елементи на вътрешното финансиране, изискват по-специално внимание за да се придобият финансови концепции, подходящи за нестопански Организации.

Още повече, илюстрацията на класическите форми за финансиране пренебрегва редица финансови източници, които са от особена важност за нестопанските Организации. Затова следва допълним илюстрацията по-горе. Предварително набелязани са следните източници:

- **(Членски) задължения – членски внос**
- **Такси за услуги**
- **Спонсориране**
- **Набиране на фондове**

Не всички от споменатите преди малко “класически” и специфични форми за финансиране са еднакво подходящи за нестопанските Организации. Всяка една организация трябва да определи сама за себе си как ще финансира дейностите си. Първоначални предвиждания, направени въз основа на списъка от критерии по-долу, позволяват да се оценят предимствата и адекватността на източниците за финансиране.

6. Критерии за оценка на възможностите за финансиране

Списъкът от критерии се състои от две части. Първият дял съдържа обективни, точно определени критерии за оценка, вторият дял съдържа критерии, които не са точно определени или такива, които не могат да бъдат обективно определени от самото начало. Такива неопределени критерии за оценка могат да бъдат определени до такава степен, че да се използват като база за вземане на решения само в рамките на процеса на вземане на решения, който се осъществява в самата Организация.

Таблица 4.

Списък от критерии
“Твърдо установени или задължителни” критерии за оценка (обективни стойности на оценките)
<ul style="list-style-type: none"> • Юридическо съществуване на формата за финансиране • Фин сови разходи • Бързина, с която се осъществява финансирането • Юридическа рискованост на формата за финансиране (въпрос на законност) • Юридически или предварително изисквана прозрачност (за проверка на финансовото състояние на Организацията)
“Незадължителни” критерии за оценка (оценъчни стойности, определяни в процеса на преговорите)
1. Фактори, определяни от формата на евентуалното финансиране

<ul style="list-style-type: none"> • Финансова сигурност • Финансова гъвкавост • Влиятелност на инвеститорите • Размер и време на прецизност/изчисляемост/предсказуемост/надеждност на постъпващите фондове, свързани с плащанията • Зависимост
<ul style="list-style-type: none"> • Оценяване на формата за финансиране с оглед на • Фактическата наличност (напр. приемливост) • Фактически явния риск (тясно свързан с въпроса за законността), фактическото изискване за прозрачност

Финансовата форма или използваните на практика комбинации ще зависят от конкретните условия, продиктувани от ситуацията, както и от финансовите и законодателни условия, при които съществува в момента дадена Организация.

7. Финансов план

Що се касае финансовия план в по-тесен смисъл, като синоним на планиране на ликвидността, има невероятно сближаване между фирмите, ориентирани към печалба и нестопанските Организации. И двата типа Организации преследват идентични цели при планирането на финансите (планиране на ликвидността). Те се стремят на всяка цена да осигурят постоянно наличие на ликвидност, т.е. на гаранция, че Организацията е способна да плаща задълженията си. Финансовият баланс на НСО е контролируем посредством мерки върху размера на приходите и разходите. Следователно, всеки финансов план – което е по-приложимо при плановете за ликвидност на нестопанските организации – се прави въз основа на сравнението между плана за приходите и плана за разходите. Редовно се прави списък на приходите и разходите във времето, за да се добие бързо изчисляем бюджет на необходимия капитал. (Вж. Приложение 1 на резюмето за финансов план на НСО).

Ако е изпълнено условието за покритие на капитала, НСО има (поне на теория) всички изброени по-горе възможности да покрива дефицита си. Ако това е невъзможно, съществува опасност за нескончаема неплатежностпособност, която може да доведе до откриване на процедури за обявяване на банкрут. Все пак, ако в процеса на планиране на ликвидността се види, че се очаква излишък на капитал, трябва да се изясни за какво ще бъде използван този излишък. Мерките, целящи да намалят излишно високите ликвидни резерви, съществуващи като краткотрайни активи, предвиждат управление на инкасо разплащанията или оптимизиране на инкасовия баланс. Все пак би могло да се предположи, че НСО по всяка вероятност няма да се стреми да прибегва до наличните извънбюджетни сметки, а ще ги използва незабавно за разширяване на дейността си.

Използването на финансов план е рутинна дейност на финансовото управление на НСО, намираща се в стабилно обкръжение, което позволява да се включат всички придобити знания и предишен опит. От изпълнителска страна при

нормални условия и подобавашо добро документиране на разплащанията нестопанските организации няма да бъдат изправени пред екстремални проблеми на планиране. И най-вече, разходите за персонала и за не доброволческия състав на НСО и текущите оперативни разноски са непрекъснато повтарящи се разходи, които могат да бъдат точно предвидени - както по отношение на количеството им - така и във времето. Другите разходи, зависещи от дейността, трябва да се предвидят колкото се може по-рано във връзка с планирането на финансите.

“Железният” принцип на всяко планиране на финанси е тъй нареченото съгласуване на крайните срокове. Това правило гласи, че всеки кредит обвързва капитал за определен период от време и че този “вързан” капитал трябва да съответства на капитал от дебитна страна. Този капитал следва да бъде на разположение на фирмата най-малко за същия период от време. Ето защо една НСО трябва да се стреми да не поема задължения или други определени обременявания за период по-дълъг от този, за който има осигурено финансиране. Съществуващите нестопански организации, създадени за по-дълго време, ще се стремят да възприемат по-дълги периоди в сравнение с Организацията, просъществували за кратко и ще трябва да актуализират ежегодно рамките на финансирането си. В изключителни случаи прилагането на правилото за финансово съгласуване може да доведе ситуация, в която трудовите нестопанските организации, които разпределят фондовете всяка година и техните служители, да бъдат сключвани за една година или за по-кратък период. В по-тесен смисъл планирането на финансовите средства означава също така балансиране между мерките за сигурност и икономическите аспекти в НСО.

8. Портфолиото на НСО за развитие на финансовата стратегия

Описанието в тази глава показва, че нестопанските организации се сблъскват най-вече с комплексни проблеми в областта на планирането на финансовите средства. Затова по-долу въвеждаме инструментите на финансовата стратегия. Ще използваме описаната преди това портфолийна технология.

Основни схващания за портфолиото

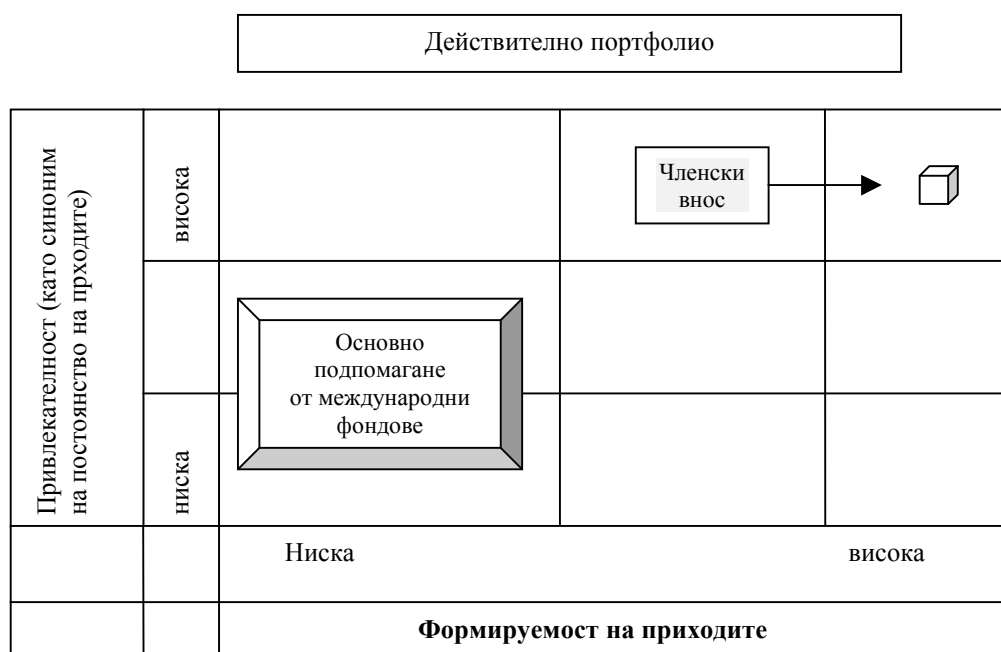
От една страна формируемостта на приходите от гледна точка на управлението на НСО и от друга “привлекателността” (синоним на постоянство) на притока на средства се използват като измерения на портфолиото. И двете величини имат “ниски” и “високи” стойности. Формируемостта на инжектирането на нови постъпления няма нужда от по-нататъшни обяснения, ако стойността на портфолиото е висока, ръководството разполага с инструменти за конструктивно използване на свободно разплащане при набиране на фондове. Ръководството може на своя отговорност да се разпорежда вместо НСО и зависи само в известна степен от външни решения. Второто измерение, “привлекателност на постъпващите средства” може да бъде приблизително свързано с бъдещите очаквания за приходи. От гледна точка на ползотворния анализ главните пунктове като бързина, с която може да дойде в наличност дадена финансова форма, количество и прецизност/точност/, постоянство на

средствата, като величини на количеството и времето, сигурност на приходите и др., могат да бъдат оценени и представени нагледно.

Разработването на финансова стратегия чрез метода на портфолиото се състои от две стъпки. При първата се определя конкретният предмет от портфолиото за всеки източник, използван в момента. След което, започвайки от стратегически основен ориентир, се изследват и представят нагледно алтернативните финансови прегрупирания на съществуващи или нови финансови източници. В много нестопански организации, които се имат предвид тук, крайното портфолио би могло да бъде като тук показаното. Организацията силно зависи от международните спонсори. Размерът на квадратчето показва обема на финансовите плащания. Обикновено, има един или два малки източника на доходи, които все пак са незначителни по количество. Тук е необходимо да се признае, че Организацията е силно зависима от финансовото подпомагане чрез субсидии. Варирането на постъпленията води до криза, която обикновено може да се овладее чрез съкращаване на персонала. В крайните случаи, резултатът е разпускане на Организацията.

Фигура 6. Пример за реално портфолио

Фигура 6. Пример за действително портфолио



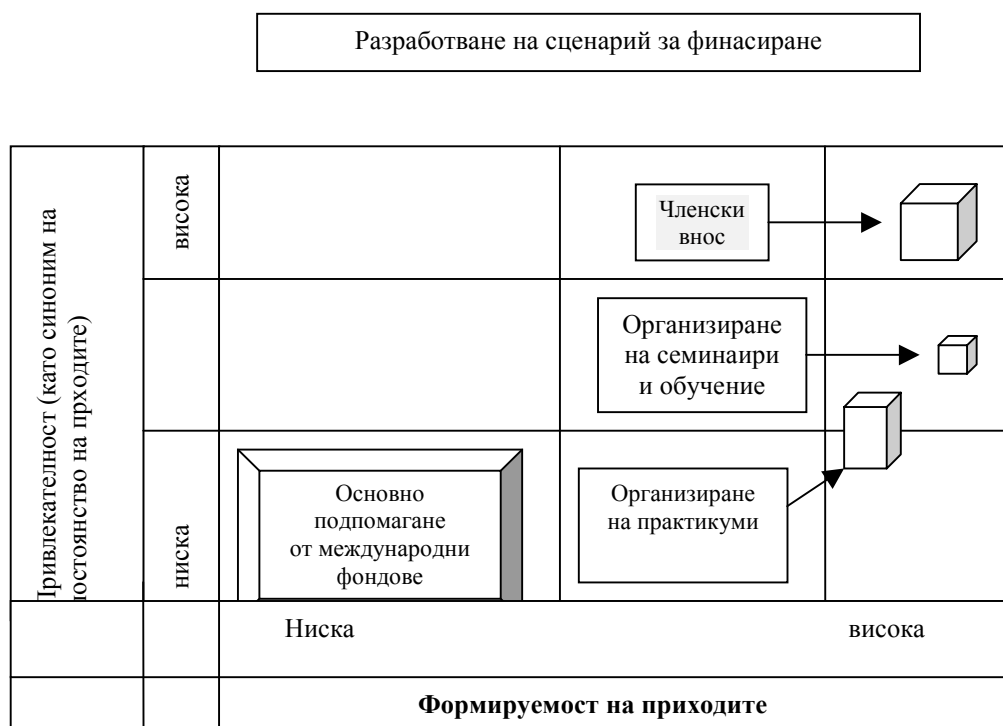
Кои от възможностите са в състояние да удовлетворят тази ситуация. Следните основни стратегии могат да бъдат изброени като ключови думи.

- Инвестиране
- Комерсиализация
- Заздравяване на приходите чрез други Организации
- Увеличаване гъвкавостта на дебита
- Създаване на стратегически съюзи

След определянето на действителното портфолио следва да се направи финансов сценарий. Как ще бъдат набавяни финансовите средства в бъдеще? Финансовата прогноза, която е много по-привлекателна за Организацията, показва редица финансови източници. Например това са свръх приходите в секторите от организирането на семинари и обучение, практикуми, както и от членския внос, които съставят приблизително половината от предписанията. Тази стратегия произхожда от анализа на вътрешните и външни фактори на влияние.

Фигура 7. Пример за портфолио

Фигура 7. Пример за портфолио



III. Подбрани възможности за финансиране (източници на доходи) за Организацията

1. Специални източници за финансиране

Макар че членският внос е важен за финансовото и политическо положение на Организацията, самофинансирането не може да бъде постигнато само с него. Финансовото положение на Организацията може да бъде стабилизирано само чрез взаимодействието на ред компоненти. Нужно е да се създаде сектор на услуги, който се самофинансира и има принос към доходите на Организацията. Като допълнение към членския внос и услугите, трябва да се имат предвид спонсорирането и набирането на фондове.

Отделните приходи са подробно разгледани по-долу.

2. Членски внос

Числеността на членовете е от особена важност за Организацията. Тя определя както финансовата, така и политическата и основа. Колкото повече членове има една организация, толкова по-малко тя е зависима от други източници на доходи. Колкото по-високи са приходите от членски внос, по-скоро би било възможно да се предложат услуги, които от начално ще са с цени под пазарните, за да може да се излезе на пазара. По този начин се компенсира националната и международната финансова подкрепа и се отваря възможност за независимо финансиране.

Все пак, числеността на членовете е от значение не само за финансовата сигурност. Същевременно тя създава легитимността на една Организация да представлява чрез политически фигури интересите на фирмите, тук най-вече малките и средни фирми.

Колкото повече членове представлява една организация, толкова по-голям е кредитът и при представянето на политически интереси. Затова, широкото представяне на интереси е възможно само посредством притежаването на многобройна членска маса. По тази причина от значение е установяването на “оптимален” членски внос. Предлаганите услуги и средно статическия доход на фирмите трябва да си съответстват.

Данните събрани за членовете трябва правилно да се използват от самото начало, така че необходимата информацията да бъде под ръка по всяко време.

2.1. Получаване на данни за членовете

Практическите и подробни данни за членовете са решаващи за качеството на цялата бъдеща работа. Данни за членовете се изискват по най-различни причини и тези данни трябва да бъдат налице колкото се може по-скоро след регистрирането на фирмата. Събраните данни се използват също така за разделянето на членовете, когато им се правят специални оферти, или когато в даден сектор се увеличи броят на набраните членове. Главните критерии за разделяне на членовете са изброени по-долу:

- Разделяне според размера на фирмата (брой на служителите и)
- Разделяне според оборота
- Разделяне според сектора или икономическия отрасъл
- Разделяне според региона

За да се набавят тези данни е необходим въпросник за членовете, чрез който да се придобие изчерпателна информация и чието попълване няма да изисква много труд и време. Примерен въпросник е предложен в Приложение 3. Той може да се ревизира в зависимост от поставените акценти.

Тук е важно да се разясни както значението, така и ползата от попълването на регистрационния въпросник. Това може да стане с кратко придружително писмо имащо за цел да обясни на фирмите очакваните облагодетелствания. Ако не бъдат направени такива разяснения, много фирми няма да предоставят информацията. За много фирми попълването на въпросници изисква твърде много труд и/или време; счита се, че информацията “частна”

и не е предназначена за обществено достояние. По тази причина трябва да се подsigури секретност на получената информация и да се дадат уверения за това на предоставящите я. Пример за кратко придружително писмо е даден в Приложение 4. Изпращането на готов плик с обратен адрес е добра практика.

2.2. Размер на членския внос

Размерът на членския внос за отделните членове е от решаващо значение. Ако членският внос е твърде голям, много фирми няма да станат членове. Още повече очакванията на членовете са много големи, когато членският внос е на високо ниво, особено в сравнение с други Организации.

От друга страна членският внос е съществен източник на доходи за Организацията и затова определя бъдещето и развитие. За да се определи адекватен размер на членския внос, трябва най-напред да сме сигурни, че размерът му няма да бъде значително финансово бреме за фирмата-член и за всекидневния и бизнес. От друга страна изключително малки размери на членския внос не са препоръчителни. Членският внос на други Организации предоставя важна информация. Той позволява да се определят насоките в основни линии. Алтернативен подход е и просто да се базираме на опита определяйки реалистичен размер на членския внос. Това е практически доказан подход, чиято полезност бе многократно доказана по време на консултациите в много страни. Според него средно статическият годишен членски внос на средно статически член трябва да бъде една четвърт или една трета от средната месечна заплата за въпросната страна.

Размерът на членския внос трябва също така да се определя в зависимост от размера на фирмите-членове. Броят на заетите в тях лица е добър показател за целта.

Еднократна регистрационна такса трябва да покрие административните разходи, възникващи при регистрирането на нова фирма-член. Затова всички нови членове следва да заплатят една и съща регистрационна такса.

3. Набиране на нови членове

Набирането на нови членове на Организацията трябва да се извършва постоянно. Както вече беше споменато, така се укрепва и финансовото, и политическото и положение. По-долу са разгледани няколко процедури.

Системата “Член на член”

Тъй наречената “член на член” система е колкото проста, толкова и ефективна. Всеки член на Организацията определя отбивка от цената за услугите си, валидна само за останалите членове. Този “затворен магазин” е сериозна мотивация за останалите също да станат членове на Организацията. Тук конкретната облага за всеки член е очевидна, така че в много случаи годишният членски внос може да бъде компенсиран от привилегиите, предоставяни от членството!

По-долу предлагаме ориентиран план на дейностите за практическото осъществяване на тази идея. Изброени са най-важните стъпки за реализирането на системата:

Само за членове

1. Изготвяне на информационна листовка
2. Изпращане информацията до всички членове
3. Събиране на отговорите и сравняване на препоръчаните привилегии
4. Изработване на форма за идентифициране, която да идентифицира всяка фирма като участник в системата и упълномощаване на фирмата да се възползва от привилегиите
5. Издаване на листовки с информация за отделните привилегии
6. Разпращането до всички членове на материалите (придружително писмо, идентификация, набор от разяснителни листовки)
7. Междинна проверка на резултатите
8. Маркетинг посредством различните медии (напр. статии в переста, радиото, пряка кореспонденция и др.)
9. Редовно обновяване

Членовете набират членове

По правило съществува оживен обмен на информация между отделните фирми. Това е важна отправна точка за увеличаване броя на членовете. Ако Организацията е препоръчана от други фирми и се разяснят облагите и, фирмите неленуващи в нея ще са по-склонни да се регистрират като нейни членове. Естествено, членовете трябва да бъдат стимулирани в привличане на нови членове. Вероятни са следните финансови подбуди: Определен процент от членския внос се превежда на членовете (приблизително между 20 и 30%) или финансовите подбуди могат да се базират на членския внос, който ще плащат привлечените членове.

По принцип намаляването на членския внос за фирмата, привлякла нов член на Организацията, трябва да стане само след като новият член се е регистрирал за по-дълъг период от време (приблизително за едно полугодие).

Ден на отворените врати

Друг ефективен прием за набиране на нови членове е провеждането на Ден (дни) на отворените врати. Идеята цели на практика да се покаже на всички заинтересовани страни ежедневната дейност на Организацията. За целта се те биват поканени да посетят Дните на отворените врати. Чрез такива прояви могат да се създадат изключително добри контакти и чрез прякото общуване да се излезе от анонимността (Вж. също Приложение 5).

Мисионери

Традиционен прием в тази област е и използването на мисионери. Те обикновено работят на комисионен принцип и се занимават изключително с привличането на нови членове. До голям степен успехът на тази стратегия се

определя от обучеността и търговския талант на представителите. Още веднъж оценката на прийома трябва да се извърши на базата на фактическия анализ на разходите и извлечената полза.

2. Услуги

Финансовото положение на една Организация може да бъде стабилизиране само чрез взаимодействието от редица компоненти. Членският внос е важен опорен стълб в случая. Междувременно обаче, секторът на услугите трябва да се изплаща и да има принос към доходите на Организацията. Тук трябва да се има предвид, че услугите, свързани с изискванията на членовете, са решаващ фактор при набирането на нови членове за дълго време.

Още повече, че с различните услуги не-членовете могат се привлекат дори като клиенти. До каква степен програмата на услугите за членове ще се различава от тази за не членуващите и дори дали трябва да се създаде отделна фирма с ограничена отговорност е въпрос, който трябва се реши от Организацията. Всеобхватните услуги са от особена важност при всички обстоятелства, при които е поставено съществуването на Организацията.

Една Организация трябва да избягва предлагането на пазарни цени на услуги, които са били преди това предлагани безплатно. По тази причина тя трябва да се опита да разработи “нови” дейности. Дейностите следва да бъдат финансово обезпечени за продължително време. Услугите, свързани с такса, трябва да са от високо качество. Това се постига чрез добри консултанти и добри служители. По правило е по-добре да не се предлагат въобще услуги отколкото да се предлагат услуги с ниско качество.

Следните услуги, които могат да бъдат предложени от Организацията:

- Курсове и семинари за авангардно обучение
- Офис услуги
- Практикуми
- Консултации
- Други услуги

Организиране на семинари и курсове за повишаване на квалификацията

В сектора на организиране на семинари и курсове за повишаване на квалификацията съществува такъв диапазон на възможните оферти, че можем да споменем само някои категории. От значение при оценяването на бъдеща

оферта за организиране на семинари и курсове за повишаване на квалификацията са предпоставките, произтичащи от самата Организация, състоянието на конкуренцията и очакванията за развой на сектора.

Следните курсове и семинари могат да бъдат предложени:

Компютърна грамотност (потребителски програми, програмиране, счетоводен софтуер, ползване на Интернет и др.)

Бизнес курсове (счетоводство, маркетинг, фирмено управление, управление на материалната база, логистика, реструктуриране към европейския пазар и др.)

Правни курсове (законодателство на договарянето, митнически наредби, коопериране с чужди фирми и др.)

Езикови курсове (бизнес английски, немски език за начинаещи и др.)

Курсовете за управление на качеството (международни стандарти и тяхното практическо приложение, издаване на сертификати и др.)

Курсове по управление (управление на времето и спазване на крайните срокове, обучение по общуване, трениране на личността и др.)

Практически семинари (различни работни техники, авангардно обучение на техники и др.)

Трябва да се провери приложимостта на всички курсове. Обобщена схема как да стане това е предложена в Приложение 2.

Оценката на отделните критерии може да стане според системата на оценяване в училище. Ако не разполагаме с квалифицирани преподаватели или е невъзможно да се финансира нужното оборудване, всички останали фактори могат да отпаднат. В случая трябва да се концентрираме върху други области. Още повече разходите трябва да се изчислят от самото начало. Обобщение на разходите, които трябва да се имат предвид е предложено в Приложение 6.

Офис услуги

Офис услугите също могат да бъдат най-разнообразни. Офис услугите както и предоставянето на оборудване и апаратура са от съществено значение особено за малките и средни фирми.

Предоставяне на офис но пространство: Когато се предоставя офис пространство и зали за конференции, трябва да се осигурят свободни капацитети от една страна и че обзавеждането и оборудването им е на подобаващо ниво: Това предоставя възможност на малките и средни фирма да организират конференциите и срещите си в престижна обстановка. Същевременно, използването на базата от чужди компани също предполага възможности за задвижване дейността малките и средни фирми именно оттук. Предимството е, че това осигурява пряк контакт между фирмите.

Преводчески услуги и консултации по сключването на договори: Разбирането на кореспонденцията може да бъде значим проблем за фирми имащи връзки с чужди фирми. Провалът от неразбиране на дадена оферта, даже на едно условие в даден договор, може да доведе до сключването на неизгоден договор. Ако за целта Организацията е в състояние да предложи преводчески

услуги на малките и средни фирми, много членове, както и клиенти, ще получат голяма помощ. Преводите обикновено се извършват от преводачи на свободна практика и могат да бъдат предложени като 24-часова услуга в зависимост от предварителните условия.

Горната услуга може да се допълни с правна помощ при сключването на договори с чужди компании. Това поставя основите на безпроблемния бизнес.

Практикуми

Най-вече практикумите дават възможността за обучение по определени актуални теми, правейки ги по този начин достъпни за потребителите. Практикумите могат да бъдат предложени в различните сектори във форма близка до семинарите за повишаване на квалификацията. Национални и международни експерти може да водят тези практикуми и да предоставят специализирани знания на най-високо ниво. Това осигурява на участниците възможност веднага да използват на придобие знания по разглежданата тема.

Консултации

Могат да бъдат предложени консултации в най-различни области. Тук следва да се определи дали консултантските услуги ще се предлагат безплатно за членовете или с такса само за не членуващите, или дали тези услуги ще се предлагат срещу такса на всички групи. Специалните такси за членуващите в Организацията създава у малките и средни фирми мотивацията за членство и дълготрайно обвързване.

Могат да се предложат консултации в следните област:

- Компютъризацията на фирмите
- Данъчна информация
- Външнотърговски и митнически разпоредби
- Откриване на клонове в чужбина
- Прилагане на международните стандарти при произвеждането на продукция
- Изготвяне и сключване на договори
- Въвеждане на разходно счетоводство във фирмата
- Образователни консултации
- Консултации по основаването на нов бизнес
- Изготвяне на оферти за чужди компании
- Правни консултации изобщо и др.

Предметът на консултациите зависи от специалистите, с които Организацията разполага. Същевременно трябва да се направи допитване до членовете какви консултации те считат за важни. Това ще покаже най-добре на кои услуги трябва да се поставят акцентите.

Други услуги

Организацията може да предложи други услуги както на членовете си, така и на не членуващите. Тук спектърът е много широк. Ще подхвърлим само някои идеи. Организацията сама е отговорна да провери полезността на отделните идеи. Ето няколко примера за услуги, които могат да бъдат предложени:

- Планиране на панаирното участие на малките и средни фирми
- Изучаване на пазара по поръчка на отделни фирми
- Организиране на обучение в страната и чужбина
- Планиране и провеждане на пътувания за контакти с потенциални бизнес партньори от чужбина
- Осъществяването на връзките с обществеността на малките и средни фирми
- Предлагање на страница в Интернет
- Застрахователни услуги и др.

Трябва да има съществено разграничаване в цените на услугите, предлагани от Организацията на членове и не членуващи. Доста по-високите цени за не членуващите създават значителна финансова мотивация за членство.

3. Спонсориране

Спонсорирането е предложение на политика за пряко свързване, водена от НСО, насочена или към продажбата на пазарен продукт или използвана в рамките на фирмената реклама (връзки с обществеността). За разлика от даренията, правени от идеални подбуди, НСО трябва да предложи на потенциалните спонсори по-малко или повече оперативно формулирани изчисления на разходите и облагите. НСО предлага на спонсиращата го компания платформа за изява получавайки срещу това финансови средства. Тази форма на финансиране е особено широко разпространена в областта на спорта и е често срещано явление в много области на обществения живот.

Затова спонсорирането представлява основата за взаимовръзка между НСО и спонсора, предоставящ, полезна и за двете страни. Не всички нестопански организации стартират еднакво, така че да може да си осигури доходи чрез спонсориране. Спонсорирането може в момента да се използва успешно като възможност за финансиране особено за дейностите, които имат обществена полза.

Спонсорирането предлага много форми за подпомагане от икономически партньори. Този въпрос трябва спокойно да се обсъди при срещите за предоставяне на спонсорство. Следният форми могат да бъдат разграничени в зависимост от типа подпомагане, което спонсорите предлагат на спонсорираната Организация:

1. Класическата форма, която е и най-популярна сред по-голяма част от институциите, състояща се от даряване на финансови средства от страна на спонсорите.
2. Даряване на материални ресурси, обикновено във вид на продукти, произвеждани от самите спонсори. Това може да бъде оборудване или обзавеждане (напр. мебелировка, телекомуникационни системи) или стоки

(напр. храни, офисни материали), които могат да се предоставят безплатно. Търговските компании предпочитат тази форма на спонсориране.

3. Предоставянето на услуги и ноу-хау от спонсорите е също форма на спонсориране. Тази форма е препоръчителна, когато Организацията иска подкрепа при разрешаването на организационни, административни или други проблеми.

За практическото прилагане следва да се обсъди как могат да се намират спонсори и към кои фирми следва да се имат предвид като партньори. Първата и най-важна стъпка, когато една Организация желае да разшири дейността си сред спонсорите е предоставянето на ясна концепция за проекта, изработването конкретно предложение на потенциалния спонсор, показвайки какви облаги ще бъдат получени в замяна. Само тогава става възможно да се подберат фирми, които биха могли да бъдат спонсори. Конкретно внимание следва да се обърне на прехвърлянето на имиджа между “бизнес партньорите”. Лошият имидж от страна на спонсорите може лесно да хвърли негативна светлина върху спонсорираната Организация.

Възможностите за извличане на полза са:

- Отпечатване на името на спонсора, фирменият му знак, както и лозунг
- Присъствието на спонсорско оборудване на изложби, панаири и други прояви, представяни от спонсорираната Организация
- Издаване на съвместни публикации в печата при благотворителни и други съвместни прояви
- Използване продукти на спонсора при различни прояви
- Упоменаване в интервюта, речи и др.
- Специални прояви посветени на спонсора.

Съществуват много възможности. Колкото по-обмислени са идеите за предоставяне на изгода, толкова по-големи са шансовете за намиране на спонсори. В момента определени прояви са особено популярни сред спонсорите.

Втората стъпка за намиране на спонсори е много деликатна. При спонсорирането сътрудничеството е много по-тясно, а също така и скрепено чрез договор включващ облаги, които трябва да дойдат от прояви, организирани от Организацията. Затова подборът трябва да бъде внимателен, за да се избегнат негативните обвързвания. Трябва да се намерят препоръки за групата, към която сме се насочили. Следните критерии следва да се имат предвид избирайки спонсор:

- Регионални връзки
- Свързващ имидж (имиджът на партньора в договора трябва да бъде предимство за спонсорираната Организация, а не в неин ущърб).
- Свързващ обмен на ноу-хау
- Свързваща линия възраст/юбилей (отвореност към дейността на спонсорите често може да бъде намерена по повод юбилей на фирмата или друга кръгла годишнина).

- Отправна точка: Затруднение (потенциален спонсор има проблеми в личен или търговски план, който може да бъде разрешен от Организацията).
- Интересите на потенциалните спонсори
- Лични контакти

Тук са разгледани накратко следните стъпки: Трябва да се създаде убедителна концепция както и пълни договори и представителни писма преди да се обърнем към спонсорите. Самото обръщане може да стане чрез писмо или телефонен разговор. Тук трябва да се използва опита на другите фирми. Положителните отговори следва да се задвижат веднага, а отказите следва също да бъдат заведени в документацията. Личната среща с потенциалните спонсори трябва да се проведе колкото се може по-бързо. Крайният резултат от кампанията за намиране на спонсори трябва да се оцени с оглед на бъдещото търсене на спонсори. Ако първата кампания е неуспешна това не означава, че на всяка цена спонсорирането е невъзможно в този сектор. Други конкретни подходи като писмото-представяне, предлаганите облаги, избраната за целта група или в краен случай избраното време от годината, може да са оказали отрицателен ефект върху успеха на кампанията.

Поддържане на спонсорството е също много съществено в тази област. Спонсорът трябва да се чувства удома си в нашата Организация. Тук предприетите дребни мерки са от голяма важност. Стъпките са накратко изброени по-долу:

- Стъпка 1: Концепция на проекта (изготвянето на конкретна оферта)
- Стъпка 2: Определяне на целевата група
- Стъпка 3: Изработване на договор и писмо-представяне
- Стъпка 4: Запитване по телефона или по пощата
- Стъпка 5: Получаване на отговорите и осъществяване на максимално бърз контакт
- Стъпка 6: Оценка на цялата акция с оглед да бъдещи кампании
- Стъпка 7: Поддържане на спонсорството
- Стъпка 8: Ревизиране на мерките вземайки предвид придобития опит

4. Набиране на фондове

Напоследък набирането на фондове добива значение в нестопанския сектор. Обаче остава неизяснеността как следва да се разбира този термин от финансова гледна точка. Набирането на фондове като форма на финансиране може да бъде определена като “получаване или добиване на дарения за добри цели”. Това определение на термина непрекъснато се ограничава и цели един важен пункт. Дарителите са личности и/или икономически или обществени организации, искащи да подпомагат онова, което те смятат за добри цели и не очакват никаква пряка облага от това. Една Организация трябва да реши дали да развива дейност в тази област. Ако се реши да набира фондове, трябва да се имат предвид следните бележки.

Процесът на набиране на фондове е описан по-долу и може да бъде подразделен на девет стъпки:

- Стъпка 1: Анализ на ситуацията в момента
- Стъпка 2: Определяне на целевата група
- Стъпка 3: Сдобиване с адреси за набиране на дарители
- Стъпка 4: Формулиране на писмото-обръщение
- Стъпка 5: Компилиране на елементите по изпращането
- Стъпка 6: Организиране на отпечатването и изпращането
- Стъпка 7: Обратни и благодарствени писма
- Стъпка 8: Оценка на резултатите, паниране на следващи кампании
- Стъпка 9: Поддържане на спонсорството

При определяне на целевата група трябва да се има предвид, че хората или институциите, към които се обръщаме следва да имат някаква връзка с предмета на дейност на самата Организация. Още повече, че следва да има както интерес към работата на Организацията така и финансовата способност да се предостави дадена сума.

Съществуват силно различаващи се методи за намиране на адресите при набиране на дарители. От една страна адресът може да бъде закупен от професионални адресни агенции. От друга страна Организацията може сама да се заеме с издирването им от телефонни указатели, адресни регистри, търговски регистри и списъци на членовете на свързани с нея клубове и Организации.

За съжаление, не съществува патентован метод за излагане и формулиране на писмото-обръщение: съдържанието е силно зависимо от отношението на получателя. В Стъпка 5 следва да се оцени консолидирането на елементите по изпращането. Елементите на изпращането включват плика, писмото-обръщение и пощенските разходи. Пощенска картичка за отговор също следва да бъде приложена.

Отпечатването и изпращането могат да бъдат организирани направо от маркетингова корпорация или специализирано в тази област издателство. За това обаче са необходими известни финансови средства, така че то може да се извърши от самата организация, за да се спестят разходите.

В Стъпка 7 е необходимо да се обработят отговорите и да се изпратят благодарствените писма. Моментална реакция на дарение е един от най-важните принципи на пазара на даренията. Все повече нараства ролята на телефона при такива случаи. Дарителят не трябва да чака дълго персонално отправеното му писмо и ако е възможно, разписка за направеното дарение. Това показва отчитане както материалната, така и моралната значимост на дарението.

Когато се оценяват резултатите, същевременно трябва да се направи и оценката на дейностите по фондонабирането. Критичният обзор помага да се набележат възможности както за подобряването им, така и за вземането на мерки за повишаване на ефективността от тази акция. Оценката трябва да се направи в конструктивна атмосфера наблягайки на общите дейности. От финансова гледна точка главна величина при оценка е сверяването на съотношението между разходите (разноските по набирането на фонда) и полученото дарение.

Оценката на ефекта от фондонабирането се основава на простия принцип: Получените дарения се сравняват пряко с направените разходи и се определя ефективността или ефикасността му. Следната таблица е един пример в цифри:

Таблица 5 Пример за изчисляване на ефекта от фондонабиране

Фондонабиране		
	НСО А	НСО Б
Получени дарения	400, 000 ГЕ	600, 000 ГЕ
Разходи по фондонабирането	100, 000 ГЕ	200, 000 ГЕ
Ефективност	300, 000 ГЕ	400, 000 ГЕ
Ефикасност	0.25/ МЕ получени	0.33 МЕ

В този пример НСО А не е толкова ефективна във фондонабирането колкото НСО Б, обаче ефикасността на НСО А е по-голяма от тази на НСО Б. Всяка дарена монетарна единица струва на НСО А само 0.25 МЕ, което е с цели 0.08 МЕ по-малко от НСО Б.

Прякото сравнение между двете нестопански организации бързо пояснява кой работи по-ефективно/ефикасно при набирането на фондовете. Още повече, че класациите са полезни като мярна единица при практическото оценяване на взаимовръзката между разноските и получените дарения. След приключването с оценката на кампанията, може да се види до каква степен следва да се проведат допълнителни кампании. Тук трябва да се има предвид и факторът време.

Запазването на дарителите също трябва да се има предвид при следващата стъпка. Макар, че не е била обещавана никаква облага за финансовата им поддръжка, трябва също да им бъде отделяно внимание по различни начини. Това включва поздравителни картички за Коледа или рожден ден, покани за Дните на отворените врати и други прояви на Организацията. Дарителите биха оценили отдаваната им почит.

Приложение 1: Обобщение на финансов план на НСО

	Първи месец			Втори месец			Трети месец		
	Десетдневка			Десетдневка			Десетдневка		
	1.	2	3	1.	2	3	1.	2.	3.
Настоящи приходи	50	50	120	350	320	350	300	300	250
-Настоящи разходи	50	50	50	60	60	60	60	80	80
-Инвестиции	-	-	-	-	900	-	400	-	-
Производствен баланс	0	0	70	290	-640	290	160	220	170
-Амортизация на заема	60	-	-	60	-	-	100	100	-
+ Нови заеми	-	-	-	-	300	-	-	-	-
-Лихви	-	-	40	-	-	80	-	-	110
-Данъци									
Приходен излишък	-60	0	30	230	-370	210	-260	120	60

Приложение 2: Примерен списък на бъдещи курсове

		Компютърни		Бизнес курсове	
		Word 2000	Power Point	Счетоводство	Маркетинг
Анализ на собствената фирма	Наличност на преподаватели				
	Оборудване (програми, компютри, помещения и др.)				
	Нужните инвестиции				
	Съответствие с мисията				
	Подходяща концепция				
	Специална квалификация				
Анализ на конкурентните фирми	Положение на конкуренцията				
	Очаквания за бъдещо развитие				
	Степен на запознатост с конкурентите				
	Качествени стандартите на конкурентите				
	Барииери пред членството				
	Оборудване на конкурентите				

Приложение 3

ВЪПРОСНИК ЗА ДАННИ НА ЧЛЕНОВЕ

Моля върнете въпросника на:

<Име на организацията>

<ул. >

<град>

<Тел./Факс>

I. Основни данни за фирмата

1. Название:
2. Адрес:
3. Телефон/Факс
4. Фирмата е регистриране като
5. Година на основаване
6. Днешна дата

II. Лица за контакт

	Име	Длъжност	Телефона	Езици, които владее
1.				
2.				
3.				

III. Спектър на стоките и услугите

- Производство главно на:
- 1.
 - 2.
 - 3.
- Търговия главно с:
- 1.
 - 2.
 - 3.
- Основни услуги:
- 1.
 - 2.
 - 3.

IV. Размер на фирмата:

- 1-2 служители
- 3-4 служители
- 5-9 служители
- 10-19 служители
- >20 служители

IV. Международна търговия

Износ: Годишен обем на износа Щатски долари
 Страна Процент Продукти

- 1.
- 2.
- 3.

Внос: Годишен обем на вноса Щатски долари
 Страна Процент Продукти

- 1.
- 2.
- 3.

VI. Очакванията ви от нашата Организация

Моля, оценете значението на дейностите на нашата Организация, изброени по-долу, задрасквайки кръгчето (най-висока оценка е 10, т.е, изключително важно)

A. Представяне на политическите интереси

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
o o o o o o o o o o

Предлагани услуги

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
o o o o o o o o o o

Б. Изброяване на услугите

Юридически консултации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Панаири/Иложби	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Повишаване на квалификацията	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Корпоративно акционерство	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Международни контакти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Технически консултации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Административни консултации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o

В. Забележки

Име

Подпис:

Приложение 4

Название на Организацията

Име на подписалия се

ул.

град

телефон факс

Название на фирмата-член

Име на управителя/директора

ул.

град

град, дата

Уважаеми Г-н (Уважаема Г-жо) _____,

Днес вие взехте добро решение: Станахте член на(име на Организацията)

За да получите максималните облаги от членството си Ви молим да отделите петнайсетина минути за да попълните приложения въпросник и да ни го върнете по пощата или по факса.

- От данните за Вашата фирма (раздели I-V от Въпросника) ще разберем кои от проявите и услугите, които предлагаме представляват интерес за Вашата фирма. За всички тях ще бъдете своевременно осведомявани и поканвани.
- Ако ни информирате за очакванията си (Раздел VI от Въпросника), ще можем по-добре да координираме работа си съобразно желанията и изискванията на Вашата фирма.

Благодарим Ви за съдействието и сме на Ваше разположение за въпроси и обсъждания.

Надяваме се успешно да си сътрудничим.

С уважение

Подпис

(Име,
заеман пост в организацията)

Приложение 5

< Название на нашата Организация >

ДЕН НА ОТВОРЕНИТЕ ВРАТИ - 15 ОКТОМВРИ 2001 г.

1. Какво е впечатлението Ви от <названието на нашата Организация>

2. Какво ви хареса в организираня Ден на отворените врати по отношение на

- съдържанието
- в практическото приложение в ежедневната работа
- Организацията

3. Интересува ли Ви допълнителна информация?

О Да О Не

Моля, уведомете ни кога бихте могли да се свържем с Вас за по-обстойно обсъждане

_____ _____ 2001 г.
ден месец

БЛАГОДАРИМ ВИ ЗА ПОСЕЩЕНИЕТО!

Приложение 6
Изчисление на разходите за един курс

Обобщение на разходите				Единична цена	Общо
1.	Разходи за заплати (Бруто)	1. Служител 2. Служител 3. Служител 4. Служител	Часа Часа Часа Часа		
2.	Разходи за материали	Фотокопия Покани Папки Хартия Писалки Други			
3.	Пътни разноси	Такси Автомобил	км км		
4.	Комуникации	Телефон Факс Електронна поща Интернет			
5.	Пощенски разходи	Обикновена поща Препоръчани писма			
6.	Наем за помещения		часа		
7.	Празненства	Работно време Ястия Напитки			
8.	Технически разходи	Персонални компютри Шрайбпроектор Показалка Черна дъска Телевизор Видео Други			
9.	Преподаватели	Хонорари Хотел Транспорт			
10.	Общо				
11.	Общи разходи	10%			
12.	ПЪЛЕН СБОР				