

Europa



Business Support Programme

Program Phare na podporu podnikání – SME - EXCELLENCE

**Zlepšení finančního řízení / finanční
životaschopnosti organizace (včetně členských
příspěvků a dalších zdrojů příjmu)**

Handwerkskammer Trier

Obsah

I. Základní principy

- | | |
|---|---|
| 1. Úvod | 1 |
| 2. Cílový systém pro neziskové organizace | 2 |
| 3. Strategické plánování | 5 |

II. Finanční řízení v neziskových organizacích

- | | |
|--|----|
| 1. Cíle finančního řízení | 7 |
| 2. Účely finančního řízení | 7 |
| 3. Priorita otázek financování | 7 |
| 4. "Klasické" zdroje financování | 8 |
| 5. Možnosti financování neziskových organizací | 10 |
| 6. Kriteria hodnocení možností financování | 11 |
| 7. Finanční plán | 12 |
| 8. Portfolio financování neziskových organizací na vypracování strategie financování | 13 |

III. Zvolené možnosti financování (zdroje příjmů) organizace

- | | |
|--------------------------------------|----|
| 1. Zvláštní možnosti financování | 15 |
| 2. Členské příspěvky | 16 |
| 2.1 Získávání údajů o členech | 16 |
| 2.2 Výška příspěvků | 17 |
| 2.3 Získávání nových členů | 17 |
| 3. Služby | 19 |
| 4. Sponzorování | 22 |
| 5. Obstarávání finančních prostředků | 24 |

I. Základní principy

1. Úvod

Rozvoj soukromé ekonomiky hraje rozhodující úlohu v přípravě zemí střední a východní Evropy na přechod na tržní hospodářství. Aby se ulehčil tento přechod, Evropská unie podporuje velký počet iniciativ na podporu malých a středně velkých společností.

Jako doplněk národního programu PHARE byl vytvořen podpůrný program pro organizace na zastupování společností. Jeho účelem bylo přispět k výraznějšímu vlivu sdružení obchodních a průmyslových podniků, jako i zlepšit nabídku služeb pro jejich členské státy. Cílem projektu **SME Excellence** je posílení malých a středně velkých společností v určitých zemích zlepšením spolupráce partnerských organizací.

V rámci této práce se budeme věnovat pozornost zlepšení finančního řízení, finanční životaschopnosti (schopnosti přežít) obchodních sdružení. Zde se musí věnovat zvláštní pozornost vypracování možných zdrojů příjmů včetně členských příspěvků.

Protože příslušné organizace a sdružení jsou neziskové organizace, bude při projednávání tohoto tématu třeba lépe prozkoumat zvláštnosti tohoto sektoru.

Věda o podnikovém řízení nabízí jen málo informací, které se dají aplikovat zvláště na neziskové organizace. Z tohoto důvodu stručně projednáme cílový systém a strategické plánování v neziskových organizacích. Finanční řízení je určené především těmito realizačními cíly a nemůže se posuzovat samostatně.

Kromě toho nabízíme celkové shrnutí podmínek a možností financování, jak je vypracovaly hospodářské vědy. Navíc jsou zde podrobně projednány nejdůležitější formy financování neziskových organizací v praxi. Kromě financování z členských příspěvků to také zahrnuje poplatky za služby, sponzorování a obstarávání finančních prostředků.

Dále se v textu nepoužívá rozdělení na oblast finančního hospodaření a výkonného hospodaření v rámci organizace, jak je běžné v tradičním podnikovém řízení. Všechny činnosti zaměřené na tok příjmů, které vedou k tomu, aby byly neziskové organizace schopny plnit svůj účel, jsou projednány v tématu finančního řízení neziskových organizací.

Bez ohledu na zvolený konkrétní nástroj financování se musí každá nezisková organizace vyrovnat s problémem finančního plánování, finančních strategií a finanční diverzifikace. Tyto nástroje jsou zde také uvedeny.

2. Cílový systém neziskových organizací

Cílový systém neziskových organizací se dá porovnat s cílovým systémem společností zaměřených na zisk jenom do určité míry. Účel jejich existence, která se může nazvat i posláním, dává neziskovým organizacím i prvotní cíl; avšak na rozdíl od společností zaměřených na zisk se tento cíl obvykle nedá měřit z hlediska množství a dá se dosáhnout různými způsoby. Toto posláním zahrnuje různé skupiny cílů, které, když se dosáhnou, budou vyžadovat optimalizaci.

Posláním příslušných organizací je přibližně: posílení malých a středně velkých společností v rámci země, zlepšením práce obchodních sdružení (silnější vliv a zlepšení nabízených služeb). Všechny činnosti by se potom měly zaměřit na toto posláním.

Takzvané **cíle efektivní činnosti** jsou zaměřeny přímo na plnění tohoto posláním. V našem případě se mají posílit malé a středně velké společnosti a má se podnítit změna jejich chování. **Ovlivňující cíle** závisí od otázky, jaké výsledky se mají dosáhnout, kým a jak. V tomto konkrétním případě mají být malé a středně velké společnosti motivovány, aby přemýšlely a konaly způsobem vyhovujícím tržnímu hospodářství zastupováním zájmů, poradenstvím a jinými typy podpory. Různé společnosti mají různé představy na dosažení cíle, stejně tak i různé zájmy po dosažení cíle. Proto existují různé procedury na dosažení vytyčeného výsledku pro různé kontaktní skupiny.

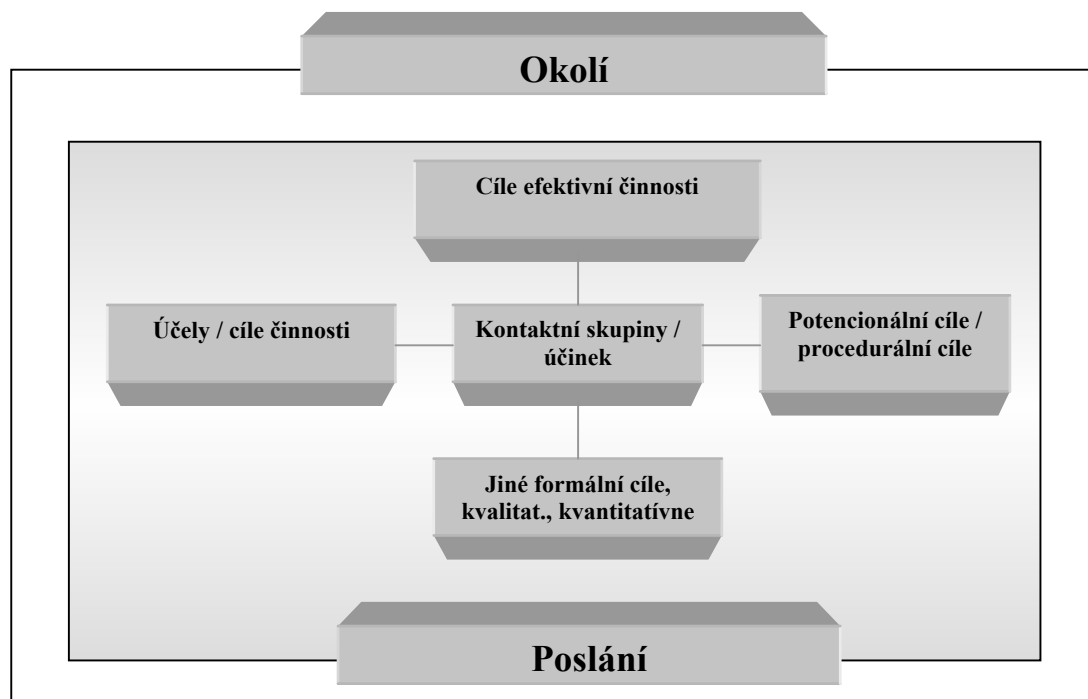
Na dosažení výsledků je potřebné nabídnout vhodné služby definované cíli činnosti. Toto zahrnuje různé činnosti, jako jsou poradenské diskuse, konkrétní pomoc, vzdělání a školení, na základě kterých se dají řešit určité problémy, uložené organizacím malými a středně velkými společnostmi.

Aby se mohly poskytovat služby, jsou potřebné potenciály ve formě personálu, finančních prostředků, atd., jako i procedury a procesy na poskytování těchto služeb. Jejich cílovým stavem je předmět cílů orientovaných na prostředky.

Níže uvedené **formální cíle** obsahují všeobecné hodnoty týkající se efektivity anebo činnosti organizace. Tyto obsahují body jako efektivnost, měření činnosti a síly, schopnosti ovlivnit jiné zájmové skupiny a prosadit organizaci vůči těmto skupinám.

Účelem následující ilustrace je objasnit tyto vztahy:

Obrázek 1: Cílový systém pro neziskové organizace



Centrální pozice kontaktních skupin (malé a středně velké společnosti) v tomto systému objasňují význam různých hodnot pro dosažení poslání. Různé cílové kategorie, které jsou tu vyjmenovány, se mohou považovat za stavební prvky v komplexním systému cílů. Toto je však jenom hrubá struktura, která vyžaduje další rozpracování v závislosti od konkrétní organizace.

Příprava cílů je důležitou složkou strategického a operačního řízení organizace. Potřebná je i aplikace těchto cílů na rozšířené využívání nových anebo současných zdrojů příjmů. Na vytvoření cílového systému je potřebné, aby se splnil větší počet nevyhnutelných předpokladů:

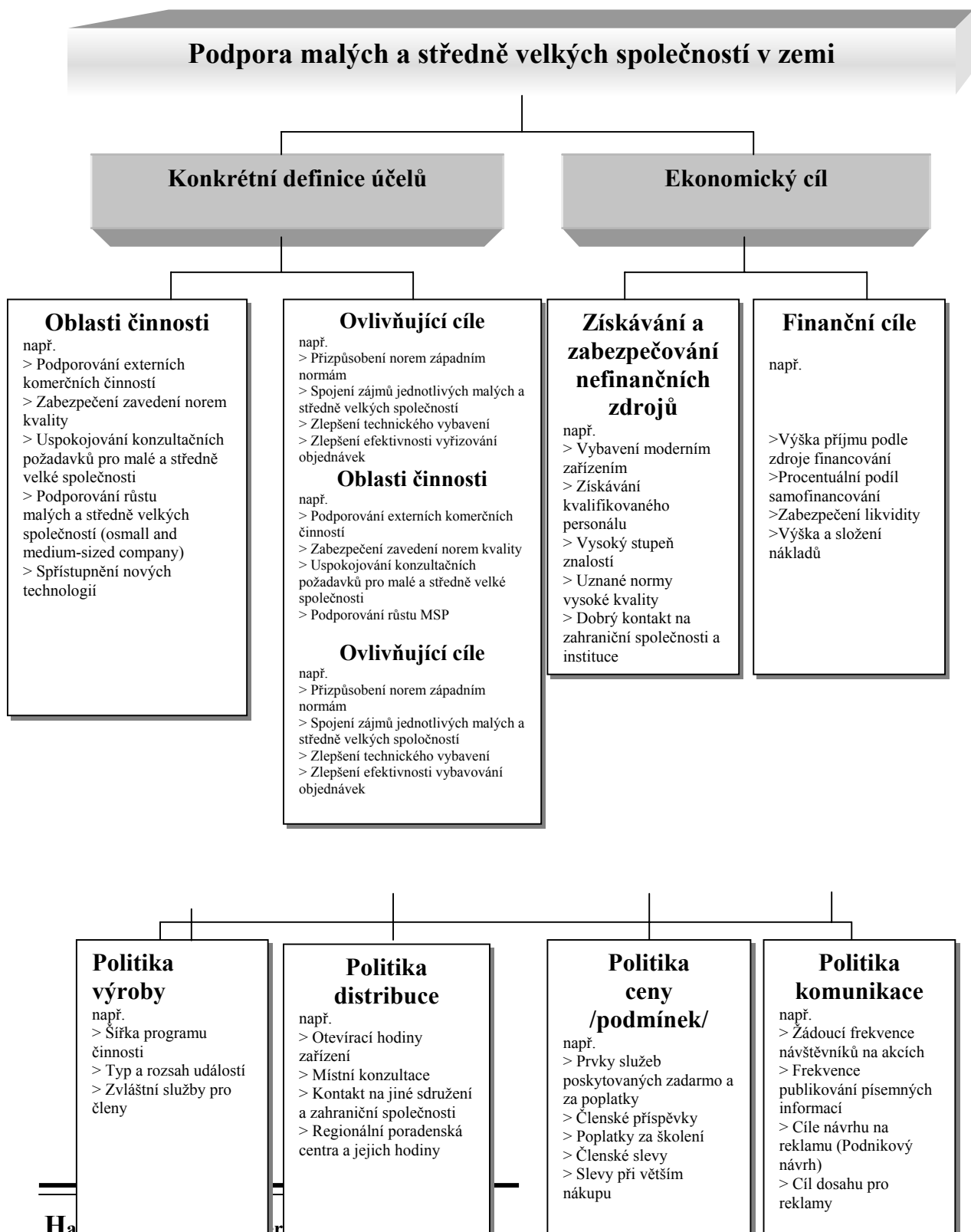
- Samostatně formátované cíle musí být **operační**, tzn. cíle musí být znázorněny formou, která umožňuje jejich kontrolu a posouzení. Posouzení úspěchu předpokládá, že realizovaný výsledek se dá hodnotit na základě cílů, které se staly operačními.
- Různé cíle musí být **kompletní**. Zde je zvláště důležité zabezpečit, aby byly ekonomické a profesionální prvky cíle vyrovnané.
- Různé cíle musí být zařazeny do vzájemného vztahu a kategorizovány v **pořadí podle priority** (vypracování hierarchie cílů).

Pro všechny neziskové organizace se dá specifikovat všeobecný cílový rámec. Cíle formulované jako operační, určené dle obsahu, rozsahu a časového rámce, budou muset být vždy definovány pro konkrétní organizaci. Zde se musí sledovat více nevyhnutelných předpokladů. Primární cíle neziskové organizace jsou velmi výrazně odlišné přítomností hmotných cílů. Poskytování služeb má pokrýt požadavky cílových osob. Přestože zisk není zařazen jako primární cíl, prioritní cíl přesně definovaný podle obsahu, rozsahu a časového rámce se tu často nenachází. Přes všechno uznání jejich nutnosti jsou formulace

kvalitativních cílů a kontrola míry, v jaké jsou realizovatelné, doposud méně častými procedurami v těchto organizacích.

Následuje příklad cílového katalogu pro organizaci na podporu malých a středně velkých společností:

Obrázek 2: Příklad cílového katalogu pro neziskovou organizaci



3. Strategické plánování

Strategie jsou výsledkem strategického plánování, které poskytuje směry, jakými se má organizace pohybovat. Strategie vytvářejí potenciály úspěchu jako zdroje budoucího úspěchu. Výběr určitých vzpomenutých zdrojů příjmu pro monitoring zdrojů je také takovým strategickým rozhodnutím s dlouhodobými účinky.

Strategie jsou více než jenom dobrými záměry. Musí být definovány tak konkrétně, aby se mohly hodnotit a kontrolovat. Tady uvádíme stručné použitelné shrnutí jednotlivých plánovacích kroků:

Informační analýza jako nevyhnutelný předpoklad strategického plánování

Analýza okrajových podmínek v kontextu informační analýzy je základem pro všechny následující kroky. Tady se dělá základní rozlišení mezi analýzou prostředí a vnitřní analýzou. **Analýza prostředí** zahrnuje společenské prostředí (ekonomické, právně-politické, technologické a společensko-kulturní prostředí), úsekové prostředí (úsek je bezprostřední prostředí, ve kterém nezisková organizace poskytuje své služby) a transakční prostředí v užším smyslu (postavení organizace v úseku). Následující kontrolní seznam pro celkové prostředí naznačuje kritéria, která se mají brát do úvahy:

Tabulka 1: Kontrolní seznam pro "celkové prostředí"

Ekonomika	Ekonomická situace, situace v zaměstnanosti, kupní síla potenciálních zákazníků anebo členů, rozvoj samostatných hospodářských sektorů, hospodářský růst, míra nezaměstnanosti, atd.
Politika a právo	Všeobecné trendy legislativy a soudních rozhodnutí, zvláště právní normy, globální politický vývoj, vývoj v pracovním a sociálním právu, vývoj v daňovém a hospodářském právu, důsledky členství v EÚ, atd.
Demografie a společensko-kulturní prostředí	Vývoj populace, věková struktura, vývoj samostatných sociálních úrovní, pracovní struktura, vývoj atraktivnosti různých služeb neziskových organizací.
Technologie	Nové výrobky v relevantních kategoriích, vývoj počítačové techniky všeobecně, vývoj specifických počítačových řešení
Ekologie	Zásoby energie, alternativní zdroje energie, recyklování, environmentální povědomí
Regionální prostředí	Specifický regionální rozvoj, povodí, atd.

Také **vnitřní analýza** je založena na situaci určené externě a zkoumá možnosti vytvoření organizace. Podobně jako při vnější analýze je nejprve potřebné definovat kritéria potřebná pro hodnocení. Zdroje, možnosti a proces dosažení určitých výsledků se analyzují na základě cílů. Níže uvedený seznam je možným shrnutím:

Tabulka 2: Kontrolní seznam pro "úsekové prostředí"

Učební trh	Rozvoj celkových trhů, vývoj cen (poplatků) pro různé sektory (konzultace, služby, školení, atd.), marketingové činnosti
Analýza konkurence	Typ a počet konkurentů představujících malé a středně velké společnosti, konzultační společnosti a společnosti poskytující služby, konkurenční situace konkurentů, podíly na trhu, regionální zvláštnosti, rozdíly v nabídce, silné a slabé stránky konkurence, pravděpodobný vývoj konkurentů, strategie konkurentů
Spotřebitelé (Členstvo, zákazníci, atd.)	Celková struktura, požadavky a vývoj, požadované změny a očekávání, kategorizace podle velikosti a úsekových skupin
Trh obstarávání (Dodavatelé v nejširším smyslu)	Ekonomická situace dodavatelů (nezávislí učitelé, konzultanti, právní zástupci, specialisti, sponzoři, atd.), tržní síla ve vztahu k organizaci, využívání kapacity, normy kvality
Státní orgány	Zodpovědnosti orgánů, celkový přístup státních orgánů k organizaci, nové předpisy anebo zákony, regionální zvláštnosti, kontakty
Sponzoři	Vývoj sponzorského prostředí, zájem o sponzorování organizace, konkurence prostřednictvím kulturního nebo sportovního sponzorování, celkové trendy ve sponzorování, hodnoty sponzorských služeb
Média	Postoj médií k organizaci, názor samostatných novinářů, požadavky na reportáže, právní požadavky, technické vybavení

Výsledky vnější a vnitřní analýzy, tak i určené hodnoty se potom musí dát do souvislostí a budou sloužit jako základ dalšího strategického plánování.

Strategie v oblasti podnikání

Strategie v oblasti podnikání mají v tomto kontextu rozhodující význam. Strategie v oblasti podnikání se týkají otázky ohledně výrobků (služeb) v souvislosti s kterými má nezisková organizace vyvíjet činnost na konkrétních úsecích a trzích. Takzvaná strategická oblast podnikání je kombinace výrobek / trh, která se dá oddělit od dalších oblastí služeb organizace z hlediska obsahu a organizace a pro kterou je potřebná nezávislá strategie.

Zde je třeba objasnit, které služby v jakém množství má nezisková organizace nabízet v budoucnu. Z tohoto důvodu se mohou jednotlivé služby ohodnotit podle určitých kritérií pomocí specifických analytických metod a vypracovat kompletní nabídku služeb.

Nejčastěji používaným nástrojem na vypracování strategií v oblasti podnikání je analýza portfolia, která byla původně vyvinutá pro společnosti zaměřené na zisk. Proces vykonávání analýzy portfolia je následující:

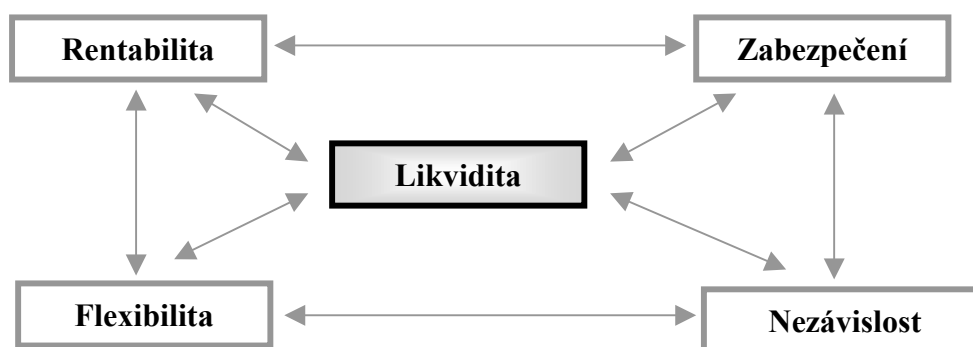
- Seznam služeb podle typu služby (které služby má organizace v zásadě poskytovat?)
- Odůvodnění strategických oblastí podnikání (kombinace výrobek / trh)
- Definice kritérií na hodnocení strategických oblastí podnikání

II. Finanční řízení v neziskových organizacích

1. Cíle finančního řízení

V rámci cílového systému a strategického plánování je teď možné přejít k finančnímu řízení. Každá společnost, každá organizace, a tedy i každá nezisková organizace sleduje více anebo méně vyjádřené finanční cíle. V případě neziskových organizací se dají vyjmenovat všeobecné cíle rentability, likvidity, zabezpečení, flexibility a nezávislosti. Pro neziskové organizace je nejdůležitější cílová kategorie likvidity.

Obrázek 4: Cíle finančního řízení



V neziskových organizacích má likvidita vysokou prioritu jako pozitivní úroveň peněžních prostředků a jako stála solventnost. Je potřebné snažit se mít stále k dispozici dostatečné množství finančních prostředků, aby se mohly včas provádět potřebné platby. Jestliže se tento požadavek nedá splnit, existence organizace je ohrožena.

2. Účely finančního řízení

Primárním účelem finančního řízení je zabezpečení finanční kontinuity organizace. Toto se dá zabezpečit jenom když se finanční řízení využívá ve shodě s managementem organizace, jako i s jejím personálem. Jenom málo organizací pracuje s nástroji překračujícími účetnictví vyžadované daným státem. Přestože mnoho organizací plánuje své náklady, jenom poměrně málo z nich využívá analýzu nebo kalkulaci přínosů. Forma kontrolování by byla také víc než odůvodněna vzhledem na často se vyskytující vysoké částky.

3. Priorita otázek financování

Na rozdíl od společností zaměřených na zisk je pro neziskové organizace podstatný konkrétní účel a hodnotové systémy. V těchto organizacích je těžiště myšlení, činností a cítění dosažení cílů společenského dobra, ne na dosažení finančního zisku. Toto má přímé důsledky pro role a význam přisuzovaný finančním otázkám. Škála možností přisuzovaných

rozsahu důležitosti sahá od financování nutného zla až po názor, že trvale úspěšná činnost není možná bez profesionálního finančního řízení. Tady můžeme rozlišit tři stupně:

Stupeň 1: Finanční otázky jako nutné zlo

Stupeň 2: Finanční otázky jako osvědčený nástroj na zabezpečení existence

Stupeň 3: Finanční otázky jako faktor strategického úspěchu a růstu

Zpracování témat financování bez emocí je důležitým předpokladem pro úspěšné zvládnutí finančních otázek interního a finančního účetnictví externě. Třeba si však uvědomit jeden fakt: V neziskové organizaci krize obvykle začínají nebo končí finančními otázkami.

4. “Klasické“ zdroje financování

Znázornění “klasických” finančních možností vyžaduje objasnění výrazů. Důležitými koncepcemi financování jsou především koncepce externího financování a samofinancování.

Vlastní kapitál a vypůjčený kapitál

Dva nejdůležitější finanční výrazy jsou především výrazy vlastní kapitál a vypůjčený kapitál organizace.

Tabulka 3: Porovnání vlastního a vypůjčeného kapitálu

Kritéria	Vlastní kapitál	Vypůjčený kapitál
Pozice a zodpovědnost v rámci nezisk. organizace	Ustanovuje (spolu-) vlastnictví v neziskové organizaci a ustanovuje právo na účast na rozhodnutích, zodpovědných za dluhy neziskové organizace nejméně do míry investice	Ustanovuje dluh neziskové organizace, bez práv věřitelů na účasti v rozhodování, bez zodpovědnosti za (jiné) dluhy neziskové organizace
Podíly na zisku (nárok na platbu)	Plná účast na ziscích a ztrátách (jestliže nějaké jsou)	Zpravidla ustanovuje platbu pevného úroku pro neziskovou organizaci, bez účasti na ziscích a ztrátách
Práva na majetek	Značný podíl neziskové organizace (účast na zvýšení majetku a neuvedených rezerv), když je likvidační výnos neziskové organizace větší než dluhy.	Právní požadavek na vyrovnání dluhu v nominální výšce, bez účasti na zvýšení majetku anebo neuvedených rezerv neziskové organizace
Řízení společnosti	Zpravidla oprávněný na řízení neziskové organizace	Principiálně vyloučený z řízení neziskové organizace
Přechodná dostupnost	Zpravidla neomezena	Zpravidla omezena
Zatížení likvidity	Zpravidla zlepšená likvidita neziskové organizace	Platby úroků a amortizace, které se mají provádět za půjčky představující pevné zatížení likvidity neziskové organizace
Schopnost financování	Omezena, finanční situací investorů	Neomezena, závislá od prezentace zabezpečení neziskovou organizací

Otázka, který finanční majetek se má považovat za vlastní kapitál neziskové organizace, se dá objasnit jenom na konkrétním případě. Vyjmenovaná kritéria slouží jako hlavní linie.

Externí financování a samofinancování

Principiálně se dají možnosti financování rozdělit na externí financování a samofinancování. Někteří autoři přidávají třetí kategorii, která je zvláště důležitá pro neziskové organizace: vytváření "**institucí**". Jsou to opatření, které mohou snížit nejistotu ohledně očekávaných budoucích plateb z externího financování a samofinancování. Do tohoto výrazu jsou zahrnuté zejména "tlumiče insolventnosti", např. záruky anebo závazky ručení, které se mohou vydat v prospěch neziskových organizací.

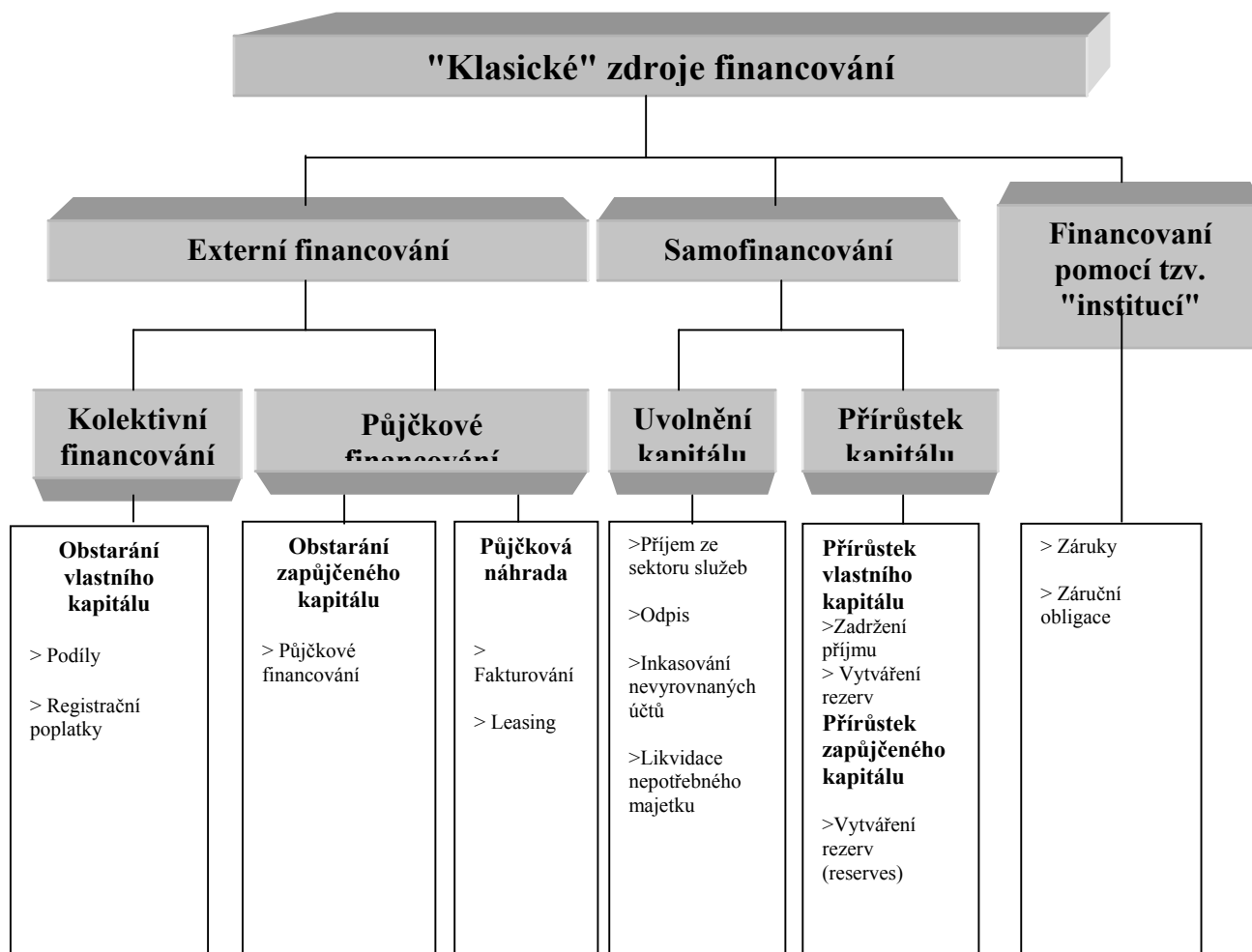
Pojmy externí financování a samofinancování, a pojmy vlastní a zapůjčený kapitál se překrývají. Externí financování znamená každé působení organizace na "finančních trzích", prostřednictvím kterého se činnosti kolem žádání mohou zaměřit na dosažení kolektivního financování (vytváření vlastního kapitálu) anebo financování prostřednictvím půjček. Těžiště je pokaždé na dosažení příjmu v současnosti, kterého výsledkem budou budoucí platební požadavky investorů. V oblasti financování půjčkami přetrvávají strukturální rozdíly mezi neziskovými organizacemi a společnostmi zaměřenými na zisk v omezeních z hlediska následných vzájemných vztahů mezi poskytovatelem půjčky a organizací. Z hlediska obsahu bude úvěrová instituce kontrolovat poskytnutí půjčky neziskové organizaci jinak než společností zaměřeným na zisk. Rozhodnutí úvěrové instituce poskytnout půjčku neziskové organizaci nebude záviset od vývoje na daném úseku a budoucích prognóz organizace na tomto úseku, jako je to v případě komerčních dlužníků. Na druhé straně se otázka sponzorství neziskové organizace používá jako primární indikátor úvěrové schopnosti anebo reputace.

Činnosti **žádání** neziskových organizací zaměřené na **kolektivní financování** jsou obvykle různé. V komerční ekonomice se kolektivní kapitál poskytuje v očekávání budoucích zisků. Jestli se očekávané zisky doopravdy uskuteční, vlastní kapitál má právo podílet se na zisku. V případě neziskových organizací rozhodně neexistuje tato motivace účasti.

Samofinancování zahrnuje opatření financování zaměřené na posun příjmů vpřed v čase a/anebo odložení výdajů bez toho, aby organizace působila jako žadatel na finančních trzích a bez zkorigování plánovaných činností. Samofinancování vždy vyžaduje příjem ze sektoru služeb. Toto také znamená, že ne o všech zdrojích financování, které mají neziskové organizace k dispozici prostřednictvím samofinancování, se dá uvažovat bez omezení. Jestli se nedosáhne příjem přímo neziskovou organizací v sektoru služeb, je potřebné předpokládat **povrchní** intelektuální pomocné konstrukce anebo velice širokou definici sektoru služeb neziskové organizace aby se koncepce vůbec mohla aplikovat.

Při rozlišování samofinancování a externího financování, na rozdíl od vlastního/zapůjčeného financování, je zdroj dostupného kapitálu rozhodující; ne typ a související právní důsledky poskytnutí kapitálu. "Klasické" zdroje financování, které jsou tu podrobně popsány, poskytují, všechny dohromady, široký rozsah možností, které jsou ukázány v následující ilustraci.

Obrázek 5: "Klasické" zdroje financování



5. Možnosti financování neziskových organizací

Analýza zdrojů financování znázorněná z hlediska neziskové organizace naznačuje, že zejména oblast půjčkového financování se dá použít pro finanční řízení z právního hlediska. Další sektory, jako jsou kolektivní financování a prvky samofinancování vyžadují diferencovanější posuzování, aby se dosáhly koncepce financování vyhovující neziskovým organizacím.

Znázornění klasických forem financování navíc ignoruje řadu finančních zdrojů, které jsou zvláště důležité pro neziskové organizace. Proto je potřebné doplnit ilustraci v předcházející části. Zvláštní zdroje financování jsou průběžně zmíněny níže:

- **(Členské) příspěvky**
- **Poplatky za služby**
- **Sponzorování**
- **Obstarávání finančních prostředků**
-

6. Kriteria hodnocení možností financování

Ne všechny předtím zmíněny “klasické” a zvláštní formy financování stejně vyhovují neziskovým organizacím. Bude potřebné, aby si každá organizace sama stanovila, jak se dají činnosti financovat. První prognózy, provedené na základě níže uvedeného seznamu kritérií, umožňují hodnocení výhod a přiměřenosti zdrojů financování.

Katalog kritérií se skládá z dvou částí. První část obsahuje cíl, pevná hodnotící kritéria, druhá část obsahuje kritéria, které nejsou očividně přesná anebo které se nedají objektivně odhadnout od počátku. Takováto neurčitá hodnotící kritéria se dají určit do takové míry, že se dají použít jako základ pro rozhodování jenom v rámci běžného rozhodovacího procesu organizace.

Tabulka 4: Seznam kritérií na hodnocení forem financování

Seznam kritérií
"Tvrdá" hodnotící kritéria (objektivní hodnotící hodnoty)
<ul style="list-style-type: none"> • De-jure dostupnost formy financování • Náklady financování • Rychlost formy financování (dostupnost finančních prostředků) • Délka trvání dostupnosti forem financování • De-jure riziko formy financování (otázka zodpovědnosti) • De-jure anebo předběžně vyžadována transparentnost (na kontrolování finanční situace organizace)
"Měkká" hodnotící kritéria (hodnotící hodnoty, které se dají stanovit v průběhu procesů jednání)
<p>1. Faktory vyplývající z formy očekávaného financování</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanční zabezpečení • Finanční flexibilita • Vliv investorů • Množství a čas platby se týkající přesnosti/ /předvídatelnosti/spolehlivosti přicházejících finančních prostředků • Závislost
<p>2. Hodnocení formy financování z hlediska</p> <ul style="list-style-type: none"> • De-facto dostupnosti (např. akceptování) • De-facto vnímaného rizika (úzce souvisejícího s otázkou zodpovědnosti) • De-facto požadavky transparentnosti

Forma financování anebo skutečně využívané kombinace budou záviset od konkrétních požadavků situace, jako i od finančních strukturálních a právních podmínek, kterým organizace v současnosti podléhá.

7. Finanční plán

V oblasti finančního plánu v užším smyslu, jako synonyma pro plánování likvidity, existuje pozoruhodná blízkost mezi společnostmi zaměřenými na zisk a neziskovými organizacemi. Oba typy organizací jsou ve svém finančním plánování (plánování likvidity) zaměřeny na stejné cíle. Snaží se zabezpečit, aby likvidita, záruka toho, že organizace je schopná platit své dluhy, existovala po celý čas. Finanční rovnováha neziskové organizace je tedy kontrolovatelná prostřednictvím míry velikosti příjmů a výdajů. Následně se každý finanční plán – anebo co se lépe hodí pro neziskové organizace: plány likvidity – vyhotoví porovnáním plánu příjmů a plánu výdajů. Příjem a výdaje se pravidelně uvádějí na časové ose, aby se dosáhl rychle vyčíslitelný rozpočet kapitálových požadavků. (viz Příloha č. 1, kde se nachází stručný finanční plán neziskové organizace).

Jestli existuje požadavek kapitálového krytí, nezisková organizace má (alespoň teoreticky) všechny předtím uvedené možnosti financování na pokrytí deficitu. Jestli to není možné, existuje nebezpečí trvalé insolventnosti, výsledkem které může být zahájení konkurzního řízení. Jestli se ale v průběhu plánování likvidity ukáže, že se očekává přebytečný příjem, bude potřebné objasnit použití těchto nadbytečných finančních prostředků. Opatření zaměřená na snížení zbytečně vysokých hotovostních rezerv prostřednictvím krátkodobých odhadů se projednávají na základě podmínek finančního účetnictví anebo optimalizace hotovostní bilance. Dá se však předpokládat, že neziskové organizace nebudou mít pravděpodobně tendenci stanovit nerozpočtové finanční prostředky které jsou k dispozici, ale raději je okamžitě použijí prostřednictvím zvýšené činnosti.

Použití finančního plánu je rutinní činnost finančního řízení ve vytvořených neziskových organizacích situovaných v stabilním prostředí, které umožňuje, aby se do něho zahrnuly všechny znalosti a hodnoty získané ze zkušeností. Na straně výdajů nebudou neziskové organizace čelit žádným extrémním plánovacím problémům v normálních podmínkách a s přiměřeně dobrou dokumentací toků plateb. Zejména personální náklady na personál neziskové organizace, kterou netvoří dobrovolníci, a běžné provozní náklady jsou trvale se objevující výdaje, které se dají přesně určit z hlediska množství, tak i času. Další výdaje závislé od činnosti by se měli určit co nejdřív z důvodů finančního plánování.

"Železným" principem celého finančního plánování je takzvaná **termínovaná kongruence**. Toto pravidlo stanovuje, že každá úvěrová položka blokuje kapitál na určité časové období a že toto kapitálové zablokování by mělo zodpovídat kapitálové částce na straně Má dáti, kterou má společnost k dispozici nejméně na stejné časové období. Nezisková organizace by se tedy měla snažit nebrat na sebe žádné závazky anebo jiná pevná zatížení s časovým horizontem delším než je to, pro které je zabezpečené financování. Neziskové organizace existující a vytvořené na delší časové období budou mít tendenci akceptovat delší období než organizace, které existují jenom krátce a budou muset každoročně přizpůsobovat svůj rámec financování. V extrémních případech by aplikace tohoto pravidla kongruence financování mohla vést k situaci, ve které by pracovní smlouvy mezi neziskovými organizacemi, které přidělují finanční prostředky ročně, a jejich zaměstnanci měli maximální délku trvání jeden rok anebo méně. V užším smyslu finančního plánování znamená vyrovnávací činnost mezi zřeteli zabezpečení, jako i ekonomickými aspekty v neziskových organizacích.

8. Portfolio financování neziskové organizace na vypracování strategie financování

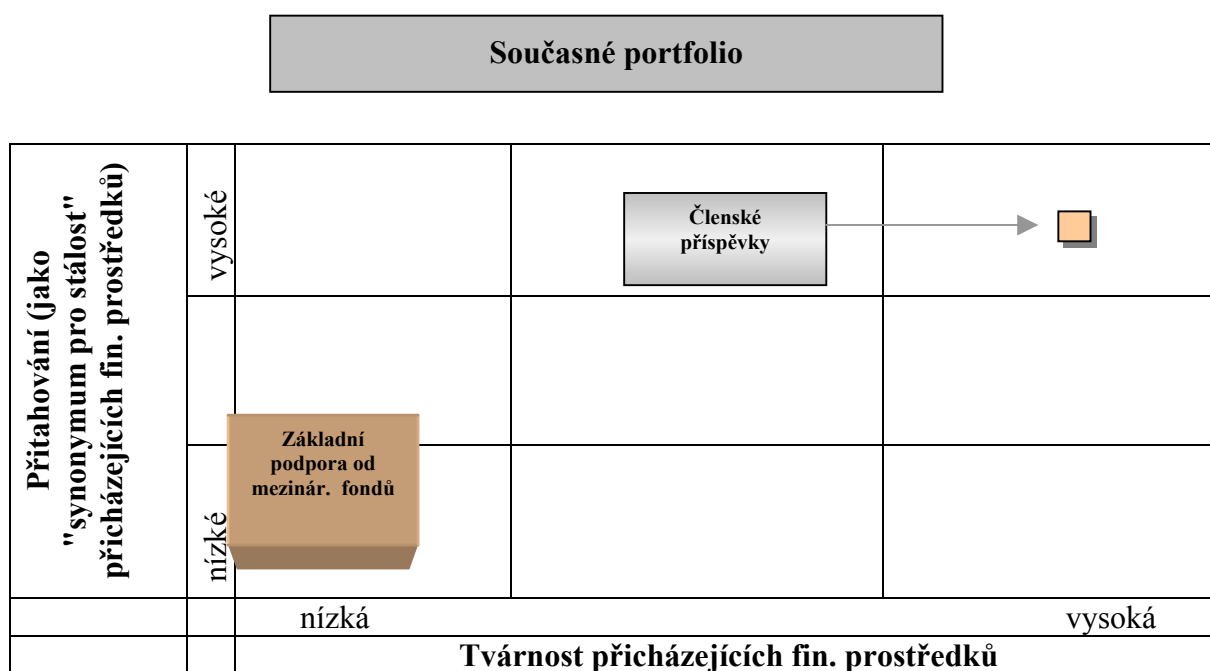
Popis v předchozí kapitole ukázal, že neziskové organizace čelí obzvláště složitým problémům v oblasti finančního řízení. Z tohoto důvodu jsou nadále uvedeny nástroje na vypracování strategie financování. Tu se používá předtím popsaná metoda portfolio.

Základní předpoklad pro portfolio

"Tvárnost" přicházejících finančních prostředků z hlediska řízení neziskové organizace na jedné straně a "přitahování" (jako synonymum pro stálost) toku finančních prostředků na straně druhé se používají jako dimenze pro portfolio – spolu s hodnotami "nízký" a "vysoký". Tvárnost investice nových finančních prostředků nevyžaduje další vysvětlení; jestli je vysoká, řízení neziskové organizace vlastní nástroje na konstruktivní využití volné hry v obstarávání finančních prostředků. Řízení může provést přípravy pro neziskovou organizaci na svoji vlastní zodpovědnost a jenom v malé míře závisí od vnějších rozhodnutí. Druhá dimenze, "přitahování přicházejících finančních prostředků" se může přibližně týkat budoucích očekávaných příjmu. V rámci analýzy výnosů se mohou hodnotit a ukázat ústřední body jako je rychlost dostupnosti formy financování, výšky a s časem související přesnosti/exaktnosti/souhlasnosti přicházejících finančních prostředků, zabezpečení přicházejících finančních prostředků, atd.

Vypracování strategie financování použitím portfoliového přístupu se skládá ze dvou kroků. V prvním kroku se definuje prvek v cílovém portfoliu pro každý v současnosti použitý zdroj financování. Potom se studují a i ukáží alternativní seskupení financování pro existující anebo nové zdroje financování – přičemž se začne s žádoucí strategickou základní orientací. V mnohých tu myšlených neziskových organizacích by cílové portfolio mohlo být podobné k tu uvedenému portfoliu. Organizace je vysoce závislá na finančních prostředcích od mezinárodních sponzorů. Velikost čtverce naznačuje velikost finančních plateb. Obvykle existuje jedno anebo více dalších malých zdrojů příjmů, které však mají jenom zanedbatelný význam z hlediska jejich velikosti. Tu je potřebné uznat, že organizace je vysoce závislá od poskytnutí finanční podpory. Kolísání příjmů vede ke krizi, která se dá obvykle překonat jenom snížením personálu. V extrémních případech je výsledkem likvidace organizace.

Obrázek 6: Příklady současného portfolia

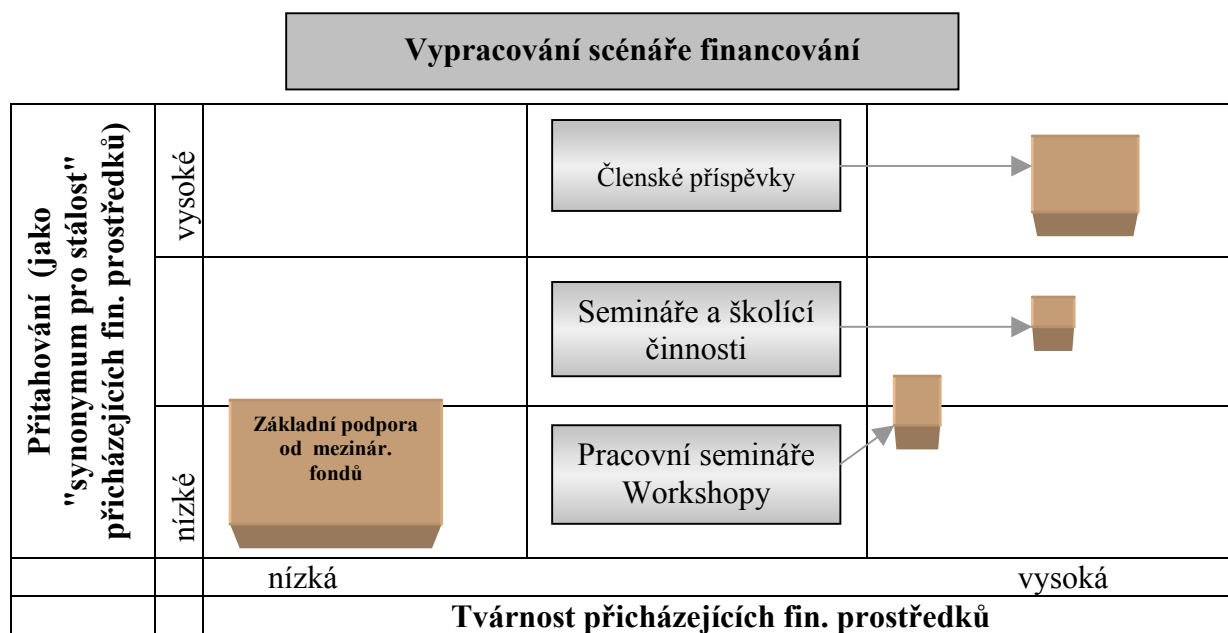


Jaké možnosti jsou k dispozici na vyřešení této situace? Následující základní strategie se mohou vyjmenovat jako klíčová slova.

- Diverzifikace
- Komerencializace
- Zvýšení vyrovnanosti přicházejících finančních prostředků prostřednictvím jiných organizací
- Zvýšení flexibility výkonů
- Vytvoření strategických spojení

Po definici současného portfolia následuje vypracování scénáře financování. Jak se mají získat finanční prostředky v budoucnosti? Toto seskupení financování, které je mnohem atraktivnější pro organizaci, naznačuje počet zdrojů financování. Například nadbytky příjmu v sektoru seminářů a školicích činností, pracovních seminářů (workshopů) a členských příspěvků tvoří přibližně polovinu finančních příjmů. Tato strategie vychází z analýzy vnitřních a vnějších ovlivňujících faktorů.

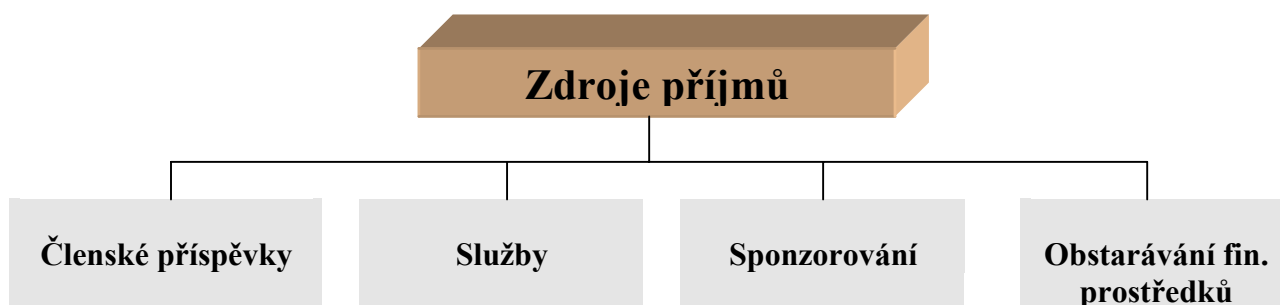
Obrázek 7: Příklad cílového portfolia



III. Zvolené možnosti financování (zdroje příjmů) organizace

1. Zvláštní možnosti financování

Ačkoliv členské příspěvky jsou důležité pro finanční a politickou situaci organizace, samofinancování se nedá dosáhnout pomocí nich samotných. Finanční situace organizací se dá stabilizovat jenom prostřednictvím vzájemného působení vícero složek. Potřebné je vytvoření sektoru služeb, který se střednědobě samofinancuje a přispívá k příjmu organizace. Kromě členských příspěvků a služeb by se jako zdroje příjmu měli brát do úvahy i sponzorování a obstarávání finančních prostředků.

Obrázek 8: Shrnutí zvláštních možností financování (zdroje příjmů)

Jednotlivé zdroje příjmů jsou podrobně popsány dále.

2. Členské příspěvky

Počet členů má pro organizaci ústřední význam. Určuje finanční, jako i politický základ. Čím více členů organizace má, tím méně je závislá od jiných zdrojů příjmu. Čím vyšší je příjem z příspěvků, tím spíše bude možné nabízet služby zprvu pod úrovní tržní ceny za účelem vstupu na trh. Tímto způsobem se kompenzuje státní a mezinárodní finanční podpora a umožňuje nezávislé financování.

Počet členů však není důležitý jenom z hlediska finančního zabezpečení. Současně vytváří oprávnění organizace zastupovat zájmy společností, tu zejména v sektoru malých a středně velkých společností, především s tvůrci politických rozhodnutí.

Čím více členů organizace zastupuje, tím důvěryhodněji působí při zastupování politických zájmů. Silné zastupování zájmů je tedy možné jenom se širokou členskou základní. Aby byl dosažen tento cíl, je potřebné stále klást důraz na získávání členů. Za tímto účelem je důležité „optimální“ stanovení členských příspěvků. Vztah mezi nabízenými službami a průměrným příjmem společností musí navzájem souviset.

Se získanými údaji o členech se musí správně zacházet od samého začátku tak, aby byly potřebné informace kdykoliv k dispozici.

2.1 Získávání údajů o členech

Pro kvalitu celé budoucí práce jsou rozhodující praktické a podrobné údaje o členech. Údaje o členech jsou potřebné z různých důvodů a tyto údaje by měli být dostupné ihned po zaregistrování společnosti. Získané údaje se používají i na rozdělení členů za účelem vytváření speciálních nabídek anebo zvýšeného získávání členů v jistém sektoru. Všeobecná kritéria, podle kterých se mohou členové rozdělit, jsou uvedené dále:

- Rozdělení podle velikosti společnosti (počet zaměstnanců)
- Rozdělení podle obratu
- Rozdělení podle sektoru anebo ekonomického úseku
- Rozdělení podle regionů

Na zabezpečení této úlohy je důležitý členský dotazník, který obsahuje podrobné vyžadované informace, přičemž jeho vyplnění nevyžaduje příliš mnoho práce anebo času.

Vzorový dotazník je uveden v příloze (viz Příloha č. 3). Může se přepracovat v závislosti od stěžejních bodů.

Zde je důležité, aby byl vysvětlen význam i užitek členského registračního dotazníku. To se může provést v stručném průvodním listu, jehož účelem je vysvětlení očekávaných užitků společností. Jestli se takovéto vysvětlení neuvede, mnoho společností neposkytne informace. Vyplňování dotazníku znamená pro mnohých příliš mnoho práce a/nebo času, informace které se mají poskytnout považují za „soukromé“ a ne určené pro veřejnost. Z tohoto důvodu je také důležité zajistit zabezpečení poskytnutých údajů a oznámit to. Příklad stručného průvodního listu se nachází v příloze (viz Příloha č. 4). Vhodné je přiložit i zpáteční obálku.

2.2 Výška příspěvků

Výška příspěvků pro jednotlivé členy má rozhodující význam. Jestli jsou příspěvky příliš vysoké, mnoho společností nebude uvažovat o členství. Navíc, očekávání členů jsou velice vysoké, když jsou příspěvky na vysoké úrovni, hlavně v porovnání s jinými organizacemi.

Na druhé straně, příspěvky jsou pro organizaci významným zdrojem příjmů a tedy určují její další rozvoj. Aby se našla přiměřená úroveň poplatků, nejprve by se mělo zabezpečit, aby měsíční výška nepředstavovala významní finanční zátěž pro člena a jeho každodenní podnikání. Na druhé straně se však nemůžou doporučit ani extrémně nízké příspěvky. Ty poskytují důležité informace příspěvky v jiných organizacích. Tyto umožňují vymezení hrubých hlavních linií. Další alternativní přístup na stanovení reálné výšky příspěvků je založený prostě na zkušenosti. To znamená od oka, a použitelnost tohoto přístupu se opakovaně potvrdila v průběhu konzultací v množství zemí. Podle tohoto by výška ročních příspěvků pro průměrného člena měla být od jedné čtvrtiny do jedné třetiny průměrného měsíčního platu v příslušné zemi.

Výška příspěvků by se měla rozlišit i podle velikosti členských společností. Tu je dobrým východiskovým bodem počet zaměstnanců.

Jednorázový registrační poplatek by měl pokrývat jenom administrativní náklady vyplývající z registrace nové členské společnosti. Z tohoto důvodu by se měl na všechny nové členy aplikovat jednotný registrační poplatek..

2.3 Získávání nových členů

Získávání nových členů pro organizaci by se mělo provádět nepřetržitě. Jak už bylo zmíněno předtím, tímto způsobem se upevňuje finanční, tak i politické postavení. Tady se mohou využít různé motivace a kampaně. Nadále popíšeme několik procedur.

System "člen členovi"

Takzvaný systém "člen členovi" je stejně jednoduchý jako účinný. Každý člen stanoví cenovou slevu na své služby, která se potom poskytne ostatním členům. Nečlenové jsou z tohoto vyloučeni. Tento „uzavřený“ obchod poskytuje nečlenům značný stimul, aby také vstoupili do organizace. Tu je tak zjevný účinek pro každého člena, že v mnohých případech se dají roční příspěvky za člena splatit využíváním privilegií!

Pro praktickou implementaci této myšlenky je dále uvedený plán činnosti ve formě hlavních linií. Tu jsou vyjmenované nejdůležitější kroky na realizaci tohoto systému:

1. Vypracování informační listiny
2. Zaslání informací členům
3. Shromáždění odpovědí a porovnání doporučujících privilegií
4. Vypracování formy identifikace, která identifikuje každou společnost jako účastníka systému člen členovi a opravňuje společnost na využívání privilegií
5. Vydání publikace obsahující informace o jednotlivých privilegiích (ve formě volných listin)
6. Zaslání všem členům (doprovodný list, identifikace, volná sbírka listin)
7. Průběžná kontrola výsledků
8. Marketing s využitím různých médií (např. články v tisku, rádiu, přímé zasílání, atd.)
9. Pravidelná aktualizace

Členové získávají členy

Mezi jednotlivými společnostmi probíhá zpravidla živá výměna informací. To je důležitý východiskový bod pro zvyšování členství. Jestli organizaci doporučí jiné společnosti a jestli vysvětlí její výhody, nečlenové se ochotněji zaregistrují. Členům by se přirozeně měl dát jasný stimul na získávání nových členů. Do úvahy přicházejí následující finanční stimuly: Sníží se určitý procentuální podíl z ročních příspěvků člena (přibližně 20 % až 30 %) anebo může být finanční odměna založená na příspěvcích placených získaným novým členem.

V principu by se snížení příspěvků společnosti, která získala člena, mělo poskytnout jenom když se nový člen zaregistroval v organizaci na delší časové období (přibližně půl roku).

Den otevřených dveří

Další účinný nástroj na získání nových členů sestává z organizování „dne otevřených dveří“. Myšlenkou je jasné předvedení každodenní práce organizace všem zainteresovaným stranám. Za tímto účelem jsou pozvány na návštěvu „dne otevřených dveří“. V rámci takovéto události se dají získat mimořádně dobré kontakty a díky přímému kontaktu se odstraní anonymita (viz.ď i Příloha č. 5).

Zástupci v terénu

Tradičním nástrojem v této oblasti je i využití zástupců v terénu. Ti obvykle pracují za provizi a zajímají se výlučně o získávání členů. Úspěch této strategie je ve veliké míře podstatně závislý od školení a obchodního talentu zástupců. Základem hodnocení tohoto nástroje by měla být opět analýza skutečných nákladů / přínosů.

3. Služby

Finanční situace organizace se dá stabilizovat jenom prostřednictvím vzájemného působení více komponent. Zde jsou důležitým pilířem členské příspěvky. Avšak střednědobě by se měl vytvořený sektor služeb samofinancovat a přispívat k příjmu organizace. Zde si také třeba uvědomit, že služby v souladu s požadavky členů jsou rozhodujícím faktorem získávání členů a jejich dlouhodobého připoutání.

Různými službami se navíc dají získat i nečlenové jako zákazníci. Do jaké míry se má program služeb lišit pro nečleny a členy anebo jestli se má dokonce vytvořit samostatná společnost s ručením omezeným, je rozhodnutím organizace. Komplexní služby jsou pro pokračující existenci organizace podstatné za každých okolností.

Organizace by se měla vyhnout poskytování služeb za tržní ceny, jestli předtím nabízela zadarmo. Z tohoto důvodu by se měla pokusit vyvinout „nové“ aktivity. Aktivity musí být finančně dlouhodobě zabezpečené. Služby spojené s poplatkem musí mít vysokou kvalitu. Základem toho je dobré poradenství a dobří zaměstnanci. Zpravidla je lepší nenabízet vůbec žádné služby nežli nabízet služby nedostatečné kvality.

Organizace může nabízet následující sektory služeb:

- **Školící kurzy a semináře pro pokročilých**
- **Kancelářské služby**
- **Pracovní semináře (Workshopy)**
- **Konzultace**
- **Další služby**

Školící kurzy a semináře pro pokročilé

V sektoru školících kurzů a seminářů pro pokročilé existuje takový počet možných nabídek, že je nemožné se zmínit jenom o několika kategoriích. Důležité v hodnocení budoucí nabídky školení, anebo seminářů pro pokročilé jsou nutné předpoklady poskytnuté samotnou organizací, situace v konkurenci a očekávaný budoucí rozvoj sektoru.

Mohli by se nabídnout následující kurzy a semináře:

- **Školení o počítačích** (uživatelské programy, programování, software na vedení účetnictví, práce s Internetem, atd.)

- **Obchodní kurzy** (účetnictví, marketing, řízení společnosti, hospodaření s materiálem, logistika, konverze na evropský trh, atd.)
- **Právní kurzy** (smluvní právo, celní předpisy, spolupráce se zahraničními společnostmi, atd.)
- **Jazykové kurzy** (angličtina pro obchodní účely, němčina pro začátečníky, atd.)
- **Kurzy řízení kvality** (mezinárodní normy (ISO) a jejich použití v praxi, TQM, ISO certifikace, atd.)
- **Kurzy řízení** (časové a termínované řízení, komunikační trénink, trénink osobnosti, atd.)
- **Praktické semináře** (různé pracovní techniky, výcvik pro servisní techniky pro pokročilé, atd.)

Při všech takovýchto kurzech se musí prověřovat jejich realizovatelnost. Průzkum v příloze č. 2 poskytuje možnou tabulku realizovatelnosti.

Hodnocení jednotlivých kritérií se dá provést podle školského klasifikačního systému. Jestli nejsou kvalifikováni učitelé, jestli není možné financovat potřebné zařízení, všechny další zřetelky se mohou ignorovat. V tomto případě je třeba se zaměřit na jiné oblasti. Navíc, náklady by se měli počítat od samého začátku. Přehled nákladů, které třeba vzít v úvahu, je uvedený v příloze č. 6.

Kancelářské služby

Služby týkající se kanceláře mohou být také velice mnohostranné. Kancelářské činnosti jako i poskytování zařízení jsou velmi důležité zejména pro malé a středně velké společnosti.

Poskytování kancelářského prostoru: Když se poskytují kancelářské a konferenční místnosti, na jedné straně je potřebné zabezpečit, aby byly k dispozici volné kapacity, a na druhé straně, aby bylo zařízení a vybavení na přiměřené úrovni: toto poskytuje malým a středně velkým společnostem výhodu využití reprezentačního prostředí pro své konference a setkání. Zároveň přichází do úvahy i využití zahraničními společnostmi, které mohou začít své činnosti z této „základně“. Výhodou je, že toto poskytuje přímý kontakt se společnostmi.

Překladatelské a smluvní konzultační služby: Zejména pro společnosti s kontaktem na zahraniční společnosti může pochopení korespondence a smluv představovat problém. Nepochopení nabídky anebo dokonce podmínky v smlouvě může vést k uzavření negativní smlouvy. Jestli organizace dokáže nabídnout překladatelské služby malým a středně velkým podnikům za tímto účelem, může tím velmi pomoci mnohým členům jako i zákazníkům. Překlady obvykle vykonávají nezávislí překladatelé a tato služba se může nabízet jako 24 – hodinová služba v závislosti od nezbytných podmínek.

Tuto nabídku by mohla doplňovat další právní pomoc při vypracování smluv se zahraničními společnostmi. Toto poskytuje základ pro bezproblémové podnikání.

Pracovní semináře (Workshopy)

Zejména pracovní semináře poskytují možnost zpracování aktuálních témat a jejich zpřístupnění uživatelům. Pracovní semináře se mohou nabízet v různých sektorech způsobených podobným školicím seminářem pro pokročilých. Tyto pracovní semináře mohou vést domácí a mezinárodní experti, kteří poskytnou specializované znalosti na nejvyšší úrovni. Toto zajistí, že jednotliví účastníci budou moci rychle využít zpracované téma.

Konzultace

Konzultace se mohou nabízet ve velmi rozdílných oblastech. Tu třeba rozlišit, jestli se mají konzultační služby nabízet zadarmo pro členy a v kombinaci s poplatkem jenom pro nečleny, anebo jestli se mají tyto služby nabízet za poplatek pro všechny skupiny. Zvláště sazby pro členy poskytují stimul pro členství a dlouhodobé připoutání malých a středně velikých společností.

Konzultace se mohou provádět v následujících oblastech:

- Využití počítačů ve společnostech
- Informace o daních
- Zahraniční obchodní a celní předpisy
- Otevření poboček v zahraničí
- Aplikace mezinárodních norem v produkci výrobků
- Sestavení a uzavření smluv
- Zavedení provozního účetnictví ve společnosti
- Školící poradenství
- Poradenství ohledně zakládání nové živnosti
- Vypracování nabídek pro zahraniční společnosti
- Právní konzultace ve všeobecnosti, atd.

Témata konzultací závisí od specialistů, které má organizace k dispozici. Zároveň by se měl mezi členy provést průzkum ohledně témat, které považují za důležité. Toto nejlépe odhalí aktuální těžiště pro konzultace.

Další služby

Organizace může nabízet svým členům jako i nečlenům i další služby. I zde pokrývá spektrum širokou oblast. Teď však zamýšlíme nabídnout jenom několik myšlenek. Za ověření použitelnosti jednotlivých myšlenek je zodpovědná samotná organizace. Tady je několik příkladů služeb, které se také mohou nabízet:

- Plánování účasti jednotlivých malých a středně velikých společností na veletrzích
- Průzkum trhu pro jednotlivé společnosti
- Organizace učňovského školství v domácích a zahraničních společnostech
- Plánování a vykonávání kontaktních výletů pro potenciální zahraniční obchodní partnery
- Převzetí propagační práce pro malé a středně velké společnosti
- Nabídka stránky na Internetu pro společnost
- Pojišťovací služby, atd.

Pro všechny služby organizace by se měly výrazně rozlišit ceny pro členy a nečleny. Významný finanční stimul pro členství tvoří značně vyšší poplatky pro nečleny.

4. Sponzorování

Sponzorování je přímá komunikační strategie, kterou nabízí nezisková organizace společnostem zaměřeným na zisk s cílem buď prodeje tržního produktu anebo využití v rámci reklamní koncepce společnosti (propagace). Na rozdíl od darů, poskytnutých z neziskových důvodů, je pro neziskovou organizaci potřebné nabízet potenciálním sponzorům více-méně působivě zformulovanou kalkulaci nákladů / přínosů. Nezisková organizace nabízí sponzorující společnosti platformu pro komunikaci a na oplátku získává finanční prostředky. Tato forma financování je rozšířená zejména v oblasti sportu a je běžná v mnohých oblastech veřejného života.

Sponzorování tedy vytváří základ pro vzájemný vztah mezi neziskovou organizací a sponzorem, přičemž přináší užitek oběma stranám. Ne všechny neziskové organizace mají tu stejnou výchozí situaci co se týče zabezpečení příjmů pomocí sponzorství. Sponzorování se dá v současnosti úspěšně využít jako možnost financování zejména činností, které přinášejí pozitivní společenský užitek.

Sponzorování nabízí mnoho forem podpory ekonomickými partnery. Tato téma by se měla klidně prodiskutovat na náborových schůzích. Dají se rozlišit následující formy v závislosti na typu užitku, který sponzor nabízí sponzorské organizaci:

1. Klasická forma, která je i nejoblíbenější u většiny institucí, pozůstává z věnování finančních prostředků sponzory.
2. Věnují se fyzické prostředky, obvykle ve formě vlastních výrobků sponzora. Může to být vybavení anebo zařízení (např. nábytek, telekomunikační systémy) anebo zboží (např. potraviny, kancelářský materiál), které jsou k dispozici zadarmo. Obchodní společnosti upřednostňují tuto formu sponzorování.
3. Formou sponzorování je i poskytnutí služeb a know-how sponzorům. Tato forma se doporučuje, když organizace potřebuje pomoc s řešením organizačních a administrativních anebo jiných problémů.

Pro praktické využití teď třeba projednat jak se dají sponzoři najít, a o jakých společnostech se vůbec dá uvažovat jako o partnerech. Prvním a nejdůležitějším krokem, když se organizace rozhodne rozšířit svůj okruh činnosti se sponzory, je oznámit jasnou koncepci projektu, vypracovat konkrétní nabídku (a naznačit prospěch a okolnosti z ní vyplývající) potenciálnímu sponzorovi. Jenom tak je možné vzít v úvahu nové společnosti, které by se mohli považovat za sponzory. Zvláštní pozornost se musí věnovat vysvětlení představy mezi „obchodními partnery“. Slabá představa na straně sponzora může lehce negativně ovlivnit podporovanou organizaci.

Možný užitek je:

- Vytlačení názvu a loga sponzora, a přirozeně i sloganu
- Přítomnost sponzorovaného vybavení na výstavách, veletrzích a jiných událostech představovaného sponzory.
- Zveřejnění spolupráce v tisku, na benefičních akcích a jiných běžných akcích.
- Používání výrobků sponzora na akcích.
- Zmínit se v interview, projevech, atd.
- Samostatné akce zvláště pro sponzora.

Existuje mnoho možností. Čím důmyslnější jsou myšlenky na poskytnutí výhod, tím větší je šance na získání sponzorů. V současnosti jsou mezi sponzory hodně oblíbeny zejména akce.

Druhý krok při hledání sponzora je značně choulostivý. Při sponzorování je spolupráce užší, a i smluvně dohodnutá, včetně výhod, které má nabídnout organizace. Z tohoto důvodu by se měl pečlivě zvážit výběr, aby se zabránilo negativním spojením. Na zřetel by se měla brát i cílová skupina. Při výběru sponzora by měli pomoci následující kritéria:

- Regionální vztah.
- Na základě dojmu (image) (dojem, který zanechává smluvní partner by měl být výhodný pro sponzora a neměl by být v rozporu s jeho vlastním).
- Na základě výměny know-how.
- Východisková linie věk/jubileum (návrh na sponzorování se častokrát může setkat s projevením zájmu při příležitosti jubilea společnosti anebo jiných kulatých narozenin).
- Východiskový bod: Konsternace (potenciální sponzor je zasažen problémy ve svém soukromém anebo obchodním prostředí, se kterými se může vyrovnat organizace).
- Zájmy potenciálních sponzorů.
- Osobní kontakty

V tomto bodě jsou následující kroky zahrnuty pouze stručně. Před oslovením sponzorů je potřeba vypracovat přesvědčivou koncepci, jako i sestavit smlouvy a úvodní listy. Samotné oslovení se může provést listem anebo telefonicky. Zde by se měli využít zkušenosti jiných společností anebo neziskových organizací. Odpovědi by se měli okamžitě zpracovat, a měli by se zdokumentovat také negativní odpovědi. S potenciálními sponzory by se mělo co nejdříve uskutečnit osobní setkání. Celkové výsledky první kampaně na získání sponzorů by se měli zhodnotit kvůli budoucím kampaním. Jestli první kampaň nebyla úspěšná, neznamená to nutně, že v tomto sektoru není možné sponzorování. Na úspěch mohli mít negativní vliv jednotlivé nástroje, jako úvodní list, nabízené výhody, zvolená cílová skupina anebo ve výjimečných případech dokonce roční období.

V této oblasti je značně důležité i pozornost věnována sponzorovi. Měli by se ve vaší organizaci cítit jako doma. Zde mají častokrát veliký význam i menší opatření. Dále jsou opětovně stručně uvedeny jednotlivé kroky:

- Krok 1: Koncepce projektu (uvedení konkrétní nabídky)
- Krok 2: Vymezení cílové skupiny
- Krok 3: Vypracování smlouvy a úvodního listu
- Krok 4: Informování se telefonicky anebo poštou
- Krok 5: Přijetí odpovědi a co nejrychlejší zkontaktování se
- Krok 6: Zhodnocení celé akce kvůli budoucím kampaním
- Krok 7: Věnování pozornosti sponzorům
- Krok 8: Další upravená opatření na základě zkušeností

5. Obstarávání finančních prostředků

V poslední době získalo v neziskovém sektoru velký význam obstarávání finančních prostředků. Obvykle však zůstává nejasné, jak se má tato forma interpretovat z finančního hlediska. Obstarávání finančních prostředků jako forma financování se dá definovat jako „dostávání anebo získávání darů na dobrý účel“. Definice této formy byla záměrně omezená a je zaměřená na jeden rozhodující bod. Dárcové jsou jednotlivci a/nebo hospodářské a/nebo sociální společnosti, které chtějí podporovat to, co vnímají jako dobrý účel a neočekávají žádný přímý prospěch. Organizace by se měla rozhodnout, jestli se chce angažovat v této oblasti. Jestli se rozhodne ve prospěch obstarávání finančních prostředků, měla by vzít v úvahu následující poznámky.

Proces obstarávání finančních prostředků je posouzen níže. Proces řízení obstarávání finančních prostředků se dá rozdělit do devíti kroků:

- Krok 1: Analýza momentální situace
- Krok 2: Definice cílové skupiny
- Krok 3: Získání adres na získávání dárců
- Krok 4: Formulace listu se žádostí
- Krok 5: Zpracování expedičních prvků
- Krok 6: Organizace vytištění a rozeslání
- Krok 7: Příjem a děkovné listy
- Krok 8: Hodnocení výsledků a plánování dalších kampaní
- Krok 9: Věnování pozornosti dárcům

Při definování cílové skupiny by se mělo brát v úvahu, že oslovené osoby anebo instituce mají jistý vztah k cílům organizace. Navíc by tu měl být zájem o práci organizace stejně přítomný jako finanční schopnost obstarání jisté sumy.

Metody získání adres na získávání dárců jsou hodně odlišné. Na jedné straně, adresy se dají koupit od profesionálních adresových agentur. Na druhé straně, organizace si je může sama vyhledat v telefonních seznámech, adresářích, obchodních registrech a seznámech členů přidružených klubů a organizací.

Naneštěstí neexistuje patentovaná metoda na sestavení a zformulování listu se žádostí; obsah příliš závisí od postoje příjematele. V pátém kroku by se měl klást důraz na zpracování expedičních prvků. Expediční prvky zahrnují obálku, list se žádostí a platební formulář. Měla by se sem zařadit i zpáteční karta.

Vytištění a rozeslání může zorganizovat firma zabývající se přímým marketingem anebo adresový administrátor. Toto však vyžaduje jisté finanční prostředky, které by se ušetřili, kdyby organizace tuto práci vykonala sama.

V kroku 7 je potřebné zpracovat příjmy a poslat děkovné listy. Okamžitá reakce na dar je jeden z nejdůležitějších principů marketingu darování. Na tento účel se teď ve zvýšené míře využívá telefon. Dárce by neměl dlouho čekat na osobní děkovný list a jestli je to možné, mělo by se přiložit i potvrzení o daru. Toto poskytne přímou referenci jako hmotné a nehmotné vyjádření uznání za dar.

Při hodnocení výsledků by se zároveň mělo provést i hodnocení činnosti obstarávání finančních prostředků. Kritické zhodnocení pomůže uvědomit si možnosti na zlepšení jako takové, a přijmout opatření na zvýšení účinnosti a efektivnosti obstarávání finančních prostředků. Hodnocení by se mělo provést v konstruktivní atmosféře, přičemž by se měly zdůraznit společné cíle. Z hlediska financování je pro hodnocení nejdůležitější prověření vztahu mezi vynaloženými finančními prostředky (náklady na obstarání finančních prostředků) a získanými dary.

Hodnocení výsledku obstarávání finančních prostředků je založené na jednoduchém principu: získané dary se přímo porovnávají se vzniknutými náklady a určí se účinnost anebo efektivnost. Následující tabulka obsahuje příklad s čísly:

Tabulka 5: Příklad výpočtu výsledků obstarávání finančních prostředků

OBSTARÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ		
	Nezisk. organiz. A	Nezisk. organiz. B
Získané dary	400 000 GE	600 000 GE
Náklady na obst. fin. pr.	100 000 GE	200 000 GE
Efektivnost	300 000 GE	400 000 GE
Účinnost (nákladů)	0.25 / darovanou měnovou jedn.	0.33 / darovanou měnovou jedn.

(GE = měnová jednotka)

V tomto příkladě nebyla nezisková organizace A tak efektivní ve své práci obstarávání finančních prostředků jako nezisková organizace B, avšak nezisková organizace A byla účinnější než nezisková organizace B. Každá darovaná měnová jednotka stála neziskovou organizaci A jenom 0, 25 měnové jednotky, a tedy o 0, 08 měnové jednotky méně než neziskovou organizaci B.

Při přímém porovnání dvou neziskových organizací je rychle jasné, která působí efektivněji / účinněji v oblasti získávání darů. Kromě toho jsou užitečné seznamy, které nabízejí měřítko pro hodnocení vztahu mezi náklady a získanými dary na základě zkušenosti. Po ukončení hodnocení kampaně je zřejmé, do jaké míry se mají provádět další kampaně. Tu se musí brát v úvahu i časový aspekt.

V následujícím kroku by se mělo myslet i na věnování pozornosti dárcům. Ačkoliv samotným dárcům se za jejich finanční pomoc nepříslíbil žádný prospěch, i tak by se jim mělo projevit uznání určitými akcemi. Toto zahrnuje pohlednici na Vánoce anebo na narozeniny anebo pozvánky na den otevřených dveří anebo jiné události. Dárcové by měli vidět, že se jim projevuje přiměřená úcta.

Příloha č. 1: Stručný finanční plán neziskové organizace

	Měsíc 1			Měsíc 2			Měsíc 3		
	Dekáda			Dekáda			Dekáda		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Současný příjem	50	50	120	350	320	350	300	300	250
-Běžné výdaje	50	50	50	60	60	60	60	80	80
- Investice	-	-	-	-	900	-	400	-	-
Produktivní ostatek	0	0	70	290	-640	290	-160	220	170
-Splácení půjčky	60	-	-	60	-	-	100	100	-
+ Nové půjčky	-	-	-	-	300	-	-	-	-
- Úrok	-	-	40	-	-	80	-	-	110
- Daně	-	-	-	-	30	-	-	-	-
Prebytečný příjem	-60	0	30	230	-370	210	-260	120	60

Příloha č. 2: Příklad kontrolního seznamu pro budoucí kurzy

		Počítač		Obchodní kurzy	
		Word 2000	PowerPoint	Účetnictví	Marketing
Vlastní analýza	Dostupnost učitelů				
	Vybavení(software, hardware, místnosti, atd.)				
	Potřebná investice				
	Vhodná koncepce				
	Slučitelnost s posláním				
	Zvláštní kvalifikace				
Analýza	Konkurenční situace				
	Očekávání budoucího rozvoje				
	Stupeň znalosti konkurentů				
	Normy kvality konkurentů				
	Překážky členství				
	Vybavení konkurentů				

Dotazník na získání údajů o členech

Prosím vraťte na adresu:

<Název naší organizace>

<Ulice>

<Město>

<Telefon/fax>

I. Základní údaje o společnosti

1. Název: _____
2. Adresa: _____
3. Telefon/fax: _____
4. Právní forma: _____
5. Rok založení: _____
6. Dnešní datum: _____

II. Kontaktní osoby

Jméno	Postavení	Telefon	Jazyky
1. _____			
2. _____			
3. _____			

III. Sortiment zboží a služeb

- Výroba, především:
1. _____
 2. _____
 3. _____
- Obchod, především s:
1. _____
 2. _____
 3. _____
- Služby, především:
1. _____
 2. _____
 3. _____

IV. Velikost společnosti

- 1 – 2 Zaměstnanci

- 3 – 4 Zaměstnanci
- 5 – 9 Zaměstnanců
- 10 – 19 Zaměstnanců
- > 20 Zaměstnanců

V. Zahraníční obchod**Export:** Objem exportu za rok: USD

Země	Percentuální poměr	Výrobky
1. _____		
2. _____		
3. _____		

Import: Objem importu za rok: USD

Země	Percentuální poměr	Výrobky
1. _____		
2. _____		
3. _____		

VI. Očekávání od názvu naší organizace

Ohodnoťte prosím významnost dále uvedených aktivit naší organizace zaškrtnutím kroužku (čím vyšší číslo, tím větší významnost, např. 10 = mimořádně důležitá).

A. Politické zastupování zájmů

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nabídky služeb

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Služby podrobně

	1									10	
Právní poradenství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1									10	
Veletrhy/výstavy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1									10	
Školení pro pokročilé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1									10	
Registrovaná korporace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1									10	
Mezinárodní kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1									10	
Technické poradenství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1									10	
Administrativní poradenství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1									10	
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Komentář

Jméno: _____ **Podpis:** _____

Název naší organizace
Jméno podepsaného
Ulice
Město
Telefon/fax

Název členské společnosti
Jméno manažéra/ředitele
Ulice
Město
datum

Místo,

Vážený pán <Jméno manažéra/ředitele>,

Včera jste učinili dobré rozhodnutí: Stali jste se členem <název naší organizace>!

Kvůli zajištění Vašeho optimálního užitku z členství Vás žádáme, aby jste věnovali přibližně 15 minut vyplnění přiloženého dotazníku a vrátili anebo odfaxovali nám ho spět.

- Podle těchto údajů o Vaší společnosti (I – V) můžeme rozpoznat, které z našich akcí a služeb jsou pro Vás zajímavé. Potom obdržíte příslušné pozvánky a oznámení!
- Jestli nás poinformujete o svých očekáváních (VI), budeme schopni lépe přizpůsobit svoji práci Vaším přáním a požadavkům.

Děkujeme Vám za spolupráci a jsme Vám k dispozici na osobní informativní diskuse. Těšíme se na další úspěšnou spolupráci.

S pozdravem
NÁZEV NAŠÍ ORGANIZACE

<Podpis>

Jméno podepsaného

<Název naší organizace>

Den otevřených dveří 15. října 2001

1. Jaký je Váš dojem z <Název naší organizace>?

2. Jak se Vám líbil náš den otevřených dveří z hlediska
- obsahu

- praktické realizovatelnosti v každodenní práci

- organizace

3.

4.

5. Požadujete další informace?

ANO

NE

Poradte nám prosím, kdy se s Vámi můžeme zkontaktovat kvůli důkladnějším diskusím?

Den

Měsíc

2001
Rok

DĚKUJEME VÁM ZA NÁVŠTĚVU!

Výpočet nákladů na kurz

Přehled nákladů				Jednotlivé náklady	Celkem
1	Mzdové náklady (hrubé)	Zaměstnanci 1 Zaměstnanci 2 Zaměstnanci 3 Zaměstnanci 4	Hodin Hodin Hodin Hodin		
2	Materiálové náklady	Fotokopie Pozvánky Brožura o akci Papír Pera/tužky Jiné			
3	Cestovní náklady	Taxi Osobné auto	km km		
4	Komunikace	Telefon Fax E-Mail Internet			
5	Poštovné	Listy Rekomando			
6	Pronájem místnosti		Hodin		
7	Pohoštění	Pracovní doba Jedlá Nápoje			
8	Technické náklady	PC Závěsný projektor Ilustrační materiál Tabule TV Video Jiné			
9	Učitelé	Platy Hotel Doprava			
10	Mezisoučet				
11	Běžné náklady	10 %			
12	Celkový součet				