

Tartalomjegyzék

I. Alapelvek

1. Bevezetés 1
2. A közhasznú szervezetek (KHSZ-ek) célrendszere 2
3. Stratégiai tervezés 5

II. A KHSZ-ek pénzügyi gazdálkodása

1. A pénzügyi gazdálkodás célfeladatai 7
2. A pénzügyi gazdálkodás céljai 7
3. A finanszírozási kérdések elsőbbsége 7
4. "Klasszikus" finanszírozási források 8
5. Közhasznú szervezetek finanszírozási lehetőségei 10
6. Finanszírozási lehetőségek értékelési kritériumai 11
7. Pénzügyi terv 12
8. A KHSZ finanszírozási portfóliója finanszírozási stratégia kidolgozásához 13

III. A szervezet néhány finanszírozási lehetősége (bevételi forrása)

1. Speciális finanszírozási lehetőségek 15
2. Tagsági díjak 16
 - 2.1 Adatok gyűjtése a tagokról 16
 - 2.2 A díjak nagysága 17
 - 2.3 Új tagok beszerzése 17
3. Szolgáltatások 19
4. Szponzorálás 22
5. Tőkeszerzés 24

I. Alapelvek

1. Bevezetés

A magántulajdonon alapuló gazdaság kialakulása döntő szerepet játszik a közép-kelet-európai országok felkészülésében a piacgazdaságra való áttérésre. Az áttérés megkönnyítésére az Európai Unió már eddig is számos olyan kezdeményezést támogatott, melyek célja a kis/középvállalkozások (KKV-k) ösztönzése.

A nemzeti PHARE program kiegészítéseként indítottak be egy társaságokat képviselő szervezeteket ösztönző programot. Ennek célja a kereskedelmi és ipari vállalkozások jelenlétének erősítése, valamint a tagországoknak nyújtott szolgáltatások színvonalának javítása. Az **KKV Excellence** projekt célkitűzése a kis/középvállalkozások erősítése egyes országokban a partnerszervezetek munkájának javításával.

E feladatkörön belül figyelmet kell fordítani a kereskedelmi társaságok pénzügyi gazdálkodásának és életképességének (fennmaradási képességének) javítására. Itt különös figyelem fordítandó a lehetséges bevételi források feltárására, ideértve a tagsági díjakat.

Mivel a szóban forgó szervezetek és társaságok közhasznú szervezetek (KHSZ-ek), e téma tárgyalása során szükség van arra, hogy közelebbről megvizsgáljuk ennek a szektornak a sajátosságait.

Az üzemgazdaság tudománya kevés olyan információt kínál, amely kifejezetten a közhasznú szervezeteket érinti. Éppen ezért az alábbiakban röviden tárgyaljuk a KHSZ-ek célfeladatrendszerét és stratégiai tervezését. Ezek pénzügyi gazdálkodását elsődlegesen ezek a teljesítménycélfeladatok határozzák meg és az nem vizsgálható elkülönítetten.

Ezen kívül összefoglaljuk a közgazdaságtudomány által kimunkált fogalmakat és pénzügyi lehetőségeket, továbbá részletesen tárgyaljuk a közhasznú szervezetek gyakorlati finanszírozásának legfontosabb formáit, ideértve a tagsági díjából történő finanszírozás mellett a szolgáltatási díjakat, a szponzorálást és a tőkeszerzést.

A hagyományos üzemgazdaságban szokásos szervezeten belüli pénz- és teljesítménygazdasági területre történő szétválasztást az alábbiakban nem alkalmazzuk. Mindazon bevételorientált tevékenységeket, melyek lehetővé teszik, hogy a közhasznú szervezet teljesítse céljait, a közhasznú szervezetek pénzügyi gazdálkodása témakörében tárgyaljuk.

Függetlenül a választott konkrét finanszírozási formától, minden közhasznú szervezet szembe találja magát a pénzügyi tervezés, pénzügyi stratégiák és pénzügyi diverzifikáció problémájával. Ezeket a témaköröket szintén tárgyaljuk.

2. A közhasznú szervezetek (KHSZ-ek) célfeladatrendszere

A közhasznú szervezetek célfeladatrendszere csak korlátozott mértékben hasonlítható össze a nyereségorientált vállalkozásokéval. Létrehozásuk indokoltsága, ami hivatásnak is nevezhető, egyúttal meghatározza fő célkitűzésüket is, amely azonban - a nyereségorientált vállalkozásoktól eltérően - általában nem mérhető számszerűen és különböző módon érhető el. Ez a hivatás különböző, egymással szoros kapcsolatban lévő célokra terjed ki, melyek elérése optimalizálását követel meg.

A szóban forgó szervezet **hivatása** megközelítőleg a következőképp fogalmazható meg: a kis/középvállalkozások megerősítése az adott országban a kereskedelmi társaságok munkájának javításával (jelenlétük megerősítésével és a kínált szolgáltatások színvonalának javításával). Ennek megfelelően minden tevékenységnek erre a hivatásra kell összpontosítania.

Az ún. **hatékonysági teljesítménycélfeladatok** közvetlenül a hivatás teljesítésére irányulnak. Esetünkben a kis/középvállalkozásokat kell megerősíteni és arra ösztönözni, hogy magatartásukon változtassanak. A **befolyásoló célfeladatok** attól függenek, hogy milyen hatásokat, kikkel és hogyan akarunk elérni. Ebben a konkrét esetben a kis/középvállalkozásokat érdekképviseléssel, tanácsadással és másfajta támogatásokkal arra kell motiválni, hogy a piacgazdaságra kedvező módon gondolkozzanak és tevékenykedjenek. Különböző vállalkozásoknak különböző elképzelésük lehet a cél eléréséről, ill. különböző érdekeik fűződhetnek a célfeladat teljesítéséhez. Éppen ezért a különböző kapcsolattartó csoportok különböző eljárásokat alkalmaznak a kívánt hatás eléréséhez.

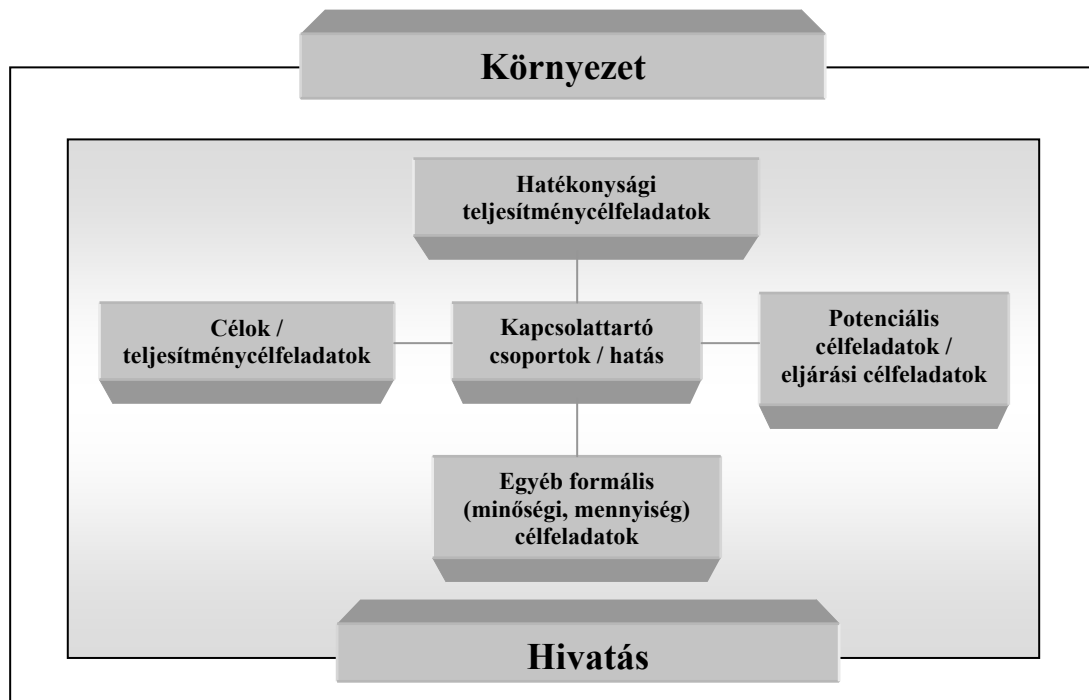
Hatások eléréséhez a teljesítménycélfeladatok által meghatározott megfelelő szolgáltatásokat kell kínálni. Ezek magukban foglalnak különböző tevékenységeket, úgymint tanácsadó megbeszéléseket, konkrét segítségnyújtást, oktatást és szakképzést, melyek segítenek megoldani bizonyos olyan problémákat, melyekkel a kis/középvállalkozások a szervezetekhez fordulnak.

A szolgáltatások nyújtásához erőforrásokra van szükség személyi állomány, pénzforrások stb. formájában, valamint ki kell dolgozni az ilyen szolgáltatások nyújtásának eljárásait és folyamatait. Ezek célfeladatstátusa alkotja az erőforrás-orientált részcélok tárgyát.

Az alábbi **formális célfeladatok** tükrözik a szervezet eredményességével vagy teljesítményével kapcsolatos általános értékeket, melyek magukban foglalják egyebek között a hatékonyságot mint a teljesítmény és annak mérésére alkalmas eszközt, hogy a szervezet mennyiben képes befolyásolni más érdekcsoportokat és erőt felmutatni ezekkel a csoportokkal szemben.

Az alábbi illusztráció ezeket a kapcsolatokat világítja meg:

1. ábra: KHSZ-ek célfeladatrendszer



Ebben a rendszerben a kapcsolattartó csoportok (kis/középvállalkozások) központi helyzete rávilágít a különböző értékek fontosságára a hivatás teljesítésében. Az itt felsorolt különböző célfeladatkategóriák építőelemekként tekinthetők a célfeladatok átfogó rendszerében. Ez azonban csak egy elnagyolt struktúra, ami további finomítást igényel az adott szervezettől függően.

A célfeladatok kidolgozása fontos eleme a stratégiai és operatív szervezet irányításának. Arra is szükség van, hogy ezeket a célfeladatokat a meglévő és új bevételi források fokozott kihasználására használjuk fel. Több előfeltételnek kell teljesülnie egy célfeladatrendszer létrehozásához:

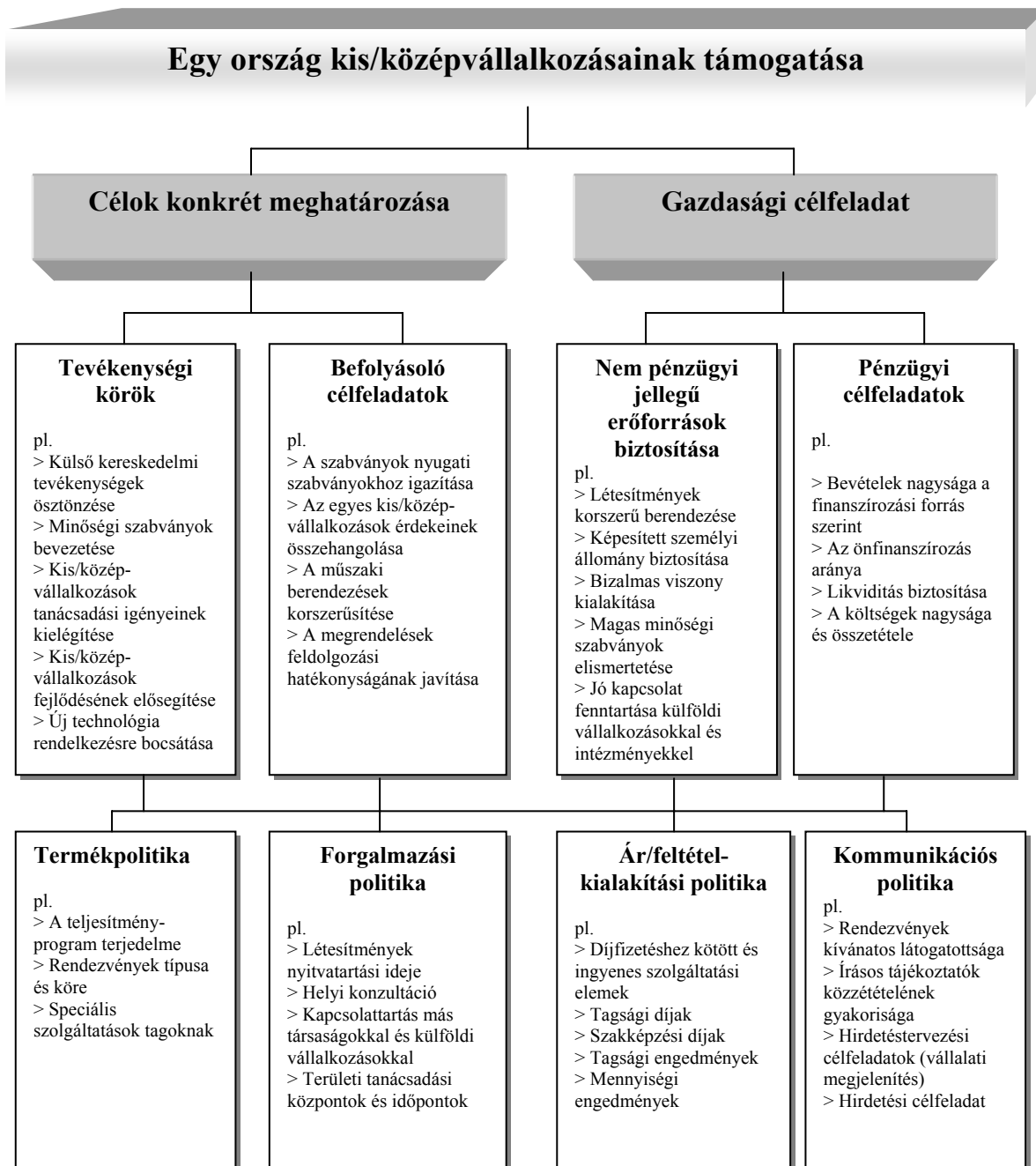
- Az egyenként megfogalmazott célfeladatoknak **operatívnak** kell lenniük, vagyis a célfeladatokat olyan formában kell megjelentetni, amely lehetővé teszi azok ellenőrzését és mérését. A siker mérése feltételezi, hogy az elért eredmény értékelhető az operációs célfeladatok alapján.
- A különböző célfeladatoknak **teljes körűnek** kell lenniük. Itt különösen fontos annak biztosítása, hogy a gazdasági és szakmai célfeladatelemek egyensúlyban legyenek.
- A különböző célfeladatokat egymáshoz kell kapcsolni és közöttük **elsőségi sorrendet** kell megállapítani (célfeladat-hierarchia kialakítása).

Minden KHSZ esetében kialakítható egy általános célfeladatkeret. A tartalom, terjedelem és időkeret alapján megállapított operációs célfeladatokat minden esetben meg kell határozni az adott szervezetre vonatkozóan. Itt különböző sajátosságokat kell szem előtt tartani. A KHSZ elsődleges céladatai között jelentős különbség tehető a megfogható célfeladatok alapján. A szolgáltatásnyújtás célja a célszemélyek szükségleteinek kielégítése. Mivel a nyereség mint elsődleges célfeladat ki van zárva, gyakran hiányzik a tartalom, terjedelem és időkeret alapján pontosan meghatározott kiemelt célkitűzés. Bár szükségességét felismerték, a minőségi

célfeladatok megfogalmazására és megvalósíthatóságuk mértékének ellenőrzésére mindmáig ritkán kerül sor.

Az alábbiakban példát adunk egy kis/középvállalkozásokat támogató szervezet célfeladatrendszerére.

2. ábra: Példa egy KHSZ célfeladatrendszerére



3. Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés eredménye a stratégia, amely meghatározza a szervezet működési irányait. A stratégia a jövőbeni siker forrásaként létrehozza a siker feltételeit. Az erőforrások folyamatos figyelemmel kísérésénél említett bizonyos erőforrások kiválasztása szintén egy ilyen stratégiai döntés, melynek hosszú távú kihatása van.

A stratégia több, mint csupán jó szándékok összessége. A stratégiát konkrétan kell meghatározni úgy, hogy az mérhető és ellenőrizhető legyen. Az alábbiakban röviden összegezzük az egyes tervezési lépéseket.

Információelemzés mint a stratégiai elemzés előfeltétele

A peremfeltételek elemzése az információelemzés keretében alkotja minden további lépés alapját. Itt alapvető különbség teendő a környezetelemzés és a belső elemzés között. A **környezetelemzés** kiterjed a társadalmi környezetre (gazdasági, jogi, politikai, technológiai és társadalmi-kulturális környezetre), az ágazati környezetre (az ágazat az a közvetlen környezet, melyben a KHSZ szolgáltatásait nyújtja) és a szűkebb értelemben vett működési környezetre (a szervezet elhelyezkedésére az ágazaton belül). Az általános környezet alábbi ellenőrzőlistája tartalmazza a vizsgálandó kritériumokat.

1. táblázat: Az "általános környezet" ellenőrzőlistája

Gazdaság	Gazdasági helyzet, foglalkoztatási helyzet, a potenciális fogyasztók vagy tagok vásárlóereje, az egyes gazdasági szektorok fejlődése, gazdasági növekedés, munkanélküliségi ráta stb.
Politika és jog	A jogalkotás és bírósági eljárások általános trendje, vonatkozó jogi normák, politikai fejlemények világviszonylatban, a munka- és szociális jog alakulása, az adó- és gazdasági jogszabályok alakulása, az EU tagság következményei stb.
Demográfia és társadalmi-kulturális környezet	A népességszám alakulása, kormegoszlás, az egyén társadalmi helyzetének alakulása, szakmák szerinti megoszlás, a különböző KHSZ szolgáltatások iránti kereslet alakulása.
Technológia	A vizsgált kategóriákba tartozó új termékek megjelenése, a számítógépes technológia fejlődése általánosságban, bizonyos számítógépes megoldások kifejlesztése.
Ökológia	Energiakészletek, alternatív energiahordozók, hulladékok visszaforgatása, környezetvédelmi tudatosság.
Regionális környezet	Bizonyos regionális fejlesztések, vízgyűjtő területek stb.

Az ilyen **belső elemzés** a külsőleg meghatározott helyzeten alapul és a szervezet létrehozásának lehetőségeit vizsgálja. A külső elemzéshez hasonlóan először meg kell határozni az értékeléshez szükséges kritériumokat. Az erőforrások, képességek és a bizonyos eredmény elérési folyamatának elemzése a célfeladatokon alapul. Az alábbi lista egy lehetséges összegezésnek tekinthető.

2. táblázat: Az "ágazati környezet" ellenőrzőlistája

Szakképzési piac	A piacok alakulása általánosságban, az árak (díjak) alakulása a különböző szektorokban (tanácsadás, szolgáltatásnyújtás, szakképzés stb.), marketing tevékenységek.
Versenyelemzés	A kis/középvállalkozásokat képviselő versenytársak típusa és száma, tanácsadó és szolgáltató vállalkozások, a versenytársak versenyhelyzete, piaci részesedések, területi sajátosságok, eltérések a kínálatban, versenyelőnyök és -hátrányok, a versenytársak várható fejlődése, a versenytársak stratégiája.
Fogyasztók (tagok, ügyfelek stb.)	Általános összetétel, igények és fejlődés, keresleteltolódások és kilátások, nagyság és ágazati csoportok szerinti osztályozás.
Beszerezési piac (beszállítók a legtágabb értelemben)	A beszállítók (szabadúszó tanárok, tanácsadók, ügyvédek, szakemberek, szponzorok stb.) gazdasági helyzete, piaci teljesítmény a szervezettel összefüggésben, kapacitáskihasználás, minőségi szabványok.
Közhatóságok	A hatóságok feladatai, a közhatóságok magatartása általánosságban a szervezettel szemben, új rendeletek vagy jogszabályok, regionális sajátosságok, kapcsolatok.
Szponzorok	A szponzorkörnyezet alakulása, szervezet-szponzorálás iránti igény, verseny a kulturális vagy sportszponzorálásban, általános szponzorálási trendek, a szponzori szolgáltatások értéke.
Média	A média magatartása a szervezettel szemben, az egyes újságírók véleménye, közlemények iránti igények, jogi követelmények, műszaki felszerelés.

A külső és belső elemzések eredményeit, valamint a meghatározott értékeket ezután egymással össze kell vetni. Ezek a további stratégiai tervezés alapjául szolgálnak.

Üzleti stratégiák

Az üzleti stratégiák döntő fontosságúak ebben az összefüggésben. Az üzleti stratégiák azon termékekkel (szolgáltatásokkal) kapcsolatos kérdéssel függnek össze, melyekkel a KHSZ aktívan tevékenykedik bizonyos ágazatokban és piacokon. Az ún. stratégiai üzleti terület egy termék/piackombináció, amely tartalmát és felépítését tekintve elkülöníthető a szervezet más szolgáltatási területeitől és melyhez önálló stratégiára van szükség.

Itt tisztázni kell, hogy a KHSZ milyen szolgáltatásokat és milyen mennyiségben kíván kínálni a jövőben. Ehhez az egyes szolgáltatások bizonyos kritériumok alapján értékelhetők bizonyos elemzési módszerek és egy kidolgozott teljes körű szolgáltatási ajánlat alkalmazásával.

Az üzleti stratégiák kidolgozásához leggyakrabban alkalmazott eszköz a portfólióelemzés, melyet eredetileg nyereségorientált vállalkozások számára dolgoztak ki. A portfólióelemzési eljárás a következőket foglalja magában:

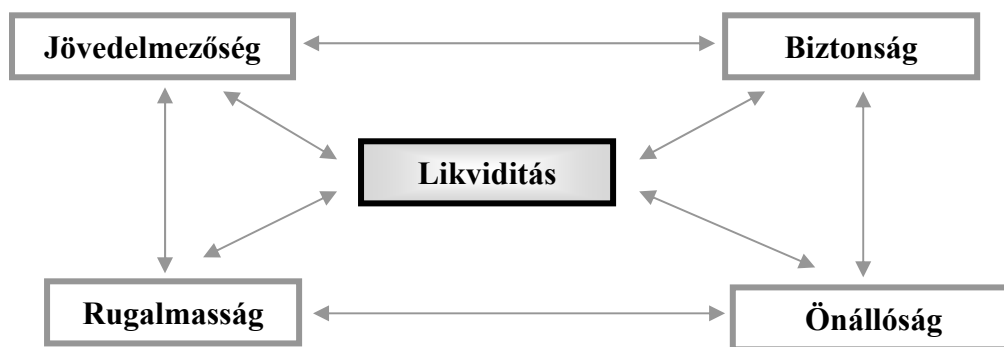
- A szolgáltatások felsorolása a szolgáltatás típusa szerint (a szervezet alapvetően milyen szolgáltatásokat nyújt?).
- A stratégiai üzleti területek (termék/piackombinációk) meghatározása.
- A stratégiai üzleti területek értékelési kritériumainak meghatározása.

II. A KHSZ-ek pénzügyi gazdálkodása

1. A pénzügyi gazdálkodás célfeladatai

A célfeladatrendszer és stratégiai tervezés témakörében most áttérhetünk a pénzügyi gazdálkodásra. Minden vállalkozás, minden szervezet, így minden közhasznú szervezet is többé-kevésbé részletezett pénzügyi célfeladatokat tűz maga elé. A közhasznú társaságok esetében általános célfeladatokként a jövedelmezőség, likviditás, biztonság, rugalmasság és önállóság biztosítása jelölhető meg. A közhasznú társaságoknál a likviditás célfeladatának van központi jelentősége.

4. ábra: A pénzügyi gazdálkodás célfeladatai



A közhasznú szervezeteknél a likviditásnak mint a készpénzkészletek pozitív egyenlegének és a folyamatos fizetőképességnek kiemelt jelentősége van. Törekedni kell arra, hogy mindenkor elegendő pénzforrás álljon rendelkezésre a szükséges kifizetések határidőre történő teljesítéséhez. Ha ez a követelmény nem teljesíthető, a szervezet léte forog veszélyben.

2. A pénzügyi gazdálkodás céljai

A pénzügyi gazdálkodás elsődleges célja a folytonosság fenntartása a szervezet pénzügyi helyzetében. Ez csak úgy biztosítható, ha a pénzügyi gazdálkodást következetesen folytatja a szervezet vezetése és személyi állománya egyaránt. Csak kevés szervezet működik olyan eszközökkel, melyek túllépnek az ország által megkövetelt számvitelen. Bár a legtöbb szervezet megtervezi költségeit, csak kevesen alkalmaznak arányelemzést vagy fedezetszámítást. Valamilyen fajta ellenőrzés ugyancsak több mint indokolt lenne, figyelembe véve a sok esetben jelentős kezelendő összegeket.

3. A finanszírozási kérdések elsőbbsége

A nyereségorientált vállalkozásokkal szemben a sajátos cél- és értékrendszernek különös jelentősége van a közhasznú szervezeteknél. Ezeknél minden elképzelés, cselekedet és szándék a köz javát szolgáló célok elérésére irányul, nem pedig arra, hogy az egyenleg aktív legyen. Ennek közvetlen kihatása van a jogállásra, valamint a pénzügyi kérdések jelentőségére. Az ezek jelentőségéhez való lehetséges hozzáállások széles körben változnak, kezdve attól, hogy a finanszírozást szükséges rossznak tekintik, egészen addig a véleményig, hogy a folyamatosan sikeres működés nem lehetséges szakszerű pénzügyi gazdálkodás nélkül. Itt három szakaszt különböztethetünk meg:

1. szakasz: pénzügyi kérdések mint a szükséges rossz;

2. szakasz: pénzügyi kérdések mint fennmaradás biztosításának bevált eszközei;

3. szakasz: pénzügyi kérdések mint stratégiai siker- és növekedési tényezők.

A finanszírozás témájának érzelemmentes kezelése fontos előfeltétele a pénzügyi kérdések szervezeten belüli sikeres megoldásának és a pénzügyi könyvelés kívülről történő intézésének. Egy dolgot szem előtt kell tartani: a közhasznú szervezetek válsága általában pénzügyi kérdésekkel kezdődik és végződik.

4. "Klasszikus" finanszírozási források

A "klasszikus" finanszírozási lehetőségek bemutatása megköveteli a fogalmak tisztázását. Fontosabb finanszírozási koncepcióként kiindulásként a külső és saját finanszírozás tekinthető.

Saját tőke és idegen tőke

Két, központi jelentőségű finanszírozási fogalomként kiindulásként foglalkozunk a szervezet saját tőkéjével és idegen tőkéjével.

3. táblázat: A saját és idegen tőke összehasonlítása

Kritériumok	Saját tőke	Idegen tőke
Pozíció és felelősség a KHSZ-en belül	A KHSZ-ben (közös) tulajdont hoz létre, jogot ad a részvételre a döntéshozatalban, felelősséget teremt a KHSZ adósságaiért legalább a befektetés mértékéig.	Adóssá teszi a KHSZ-t, a hitelnyújtóknak nincs joguk részt venni a döntéshozatalban, kizárja a felelősséget a KHSZ (egyéb) adósságaiért.
Jövedelmező (kifizetésre jogosító) részvények	Részesedés minden nyereségből és veszteségből (ha van).	Rendszerint rögzített kamatfizetést teremt a KHSZ számára, nincs részesedés a nyereségből és veszteségből.
Jog az eszközökhöz	Arányos részesedés a KHSZ-ből (részesedés az eszközök és feltáratlan tartalékok növekményéből), ha a KHSZ felszámolási bevétele nagyobb, mint az adósságok összege.	Törvényes jogosultság az adósság törlesztésére névleges összegben, részesedés kizárása az eszközök vagy feltáratlan tartalékok növekményéből.
Vállalati irányítás	Rendszerint jogosít a KHSZ irányítására.	Elvben kizárja a KHSZ irányítását.
Átmeneti rendelkezésre állás	Rendszerint korlátlan.	Rendszerint korlátozott.
Likviditási terhek	Rendszerint javítja a KHSZ likviditását.	A hitelek után teljesítendő kamat- és törlesztőrész-fizetések rögzített likviditási terheket jelentenek a KHSZ számára.
Finanszírozási képesség	Korlátozza a befektetők pénzügyi helyzete.	Korlátlan - a KHSZ biztosítéknyújtásától függően.

Annak kérdése, hogy a pénzügyi eszközök a KHSZ saját tőkéjének tekinthetők-e, csak az adott eset ismeretében tisztázható. A felsorolt kritériumok útmutatóul szolgálnak.

Idegen és saját finanszírozás

Elvileg a finanszírozási lehetőségek idegen és saját finanszírozásra oszthatók fel. Egyes szerzők ezeket kiegészítik egy harmadik kategóriával, amely különös jelentőségű a KHSZ-ek számára, ez pedig az "**intézmények**" létrehozása. Ez olyan intézkedésekből áll, melyek csökkenthetik a fedezethiányt a külső és saját finanszírozással összefüggésben várható jövőbeni kifizetésekben. E kifejezés alatt elsősorban "fizetéképtelenségi tartalékok", úgymint a KHSZ-ek javára kibocsátható garanciák vagy kötelezvények értendők.

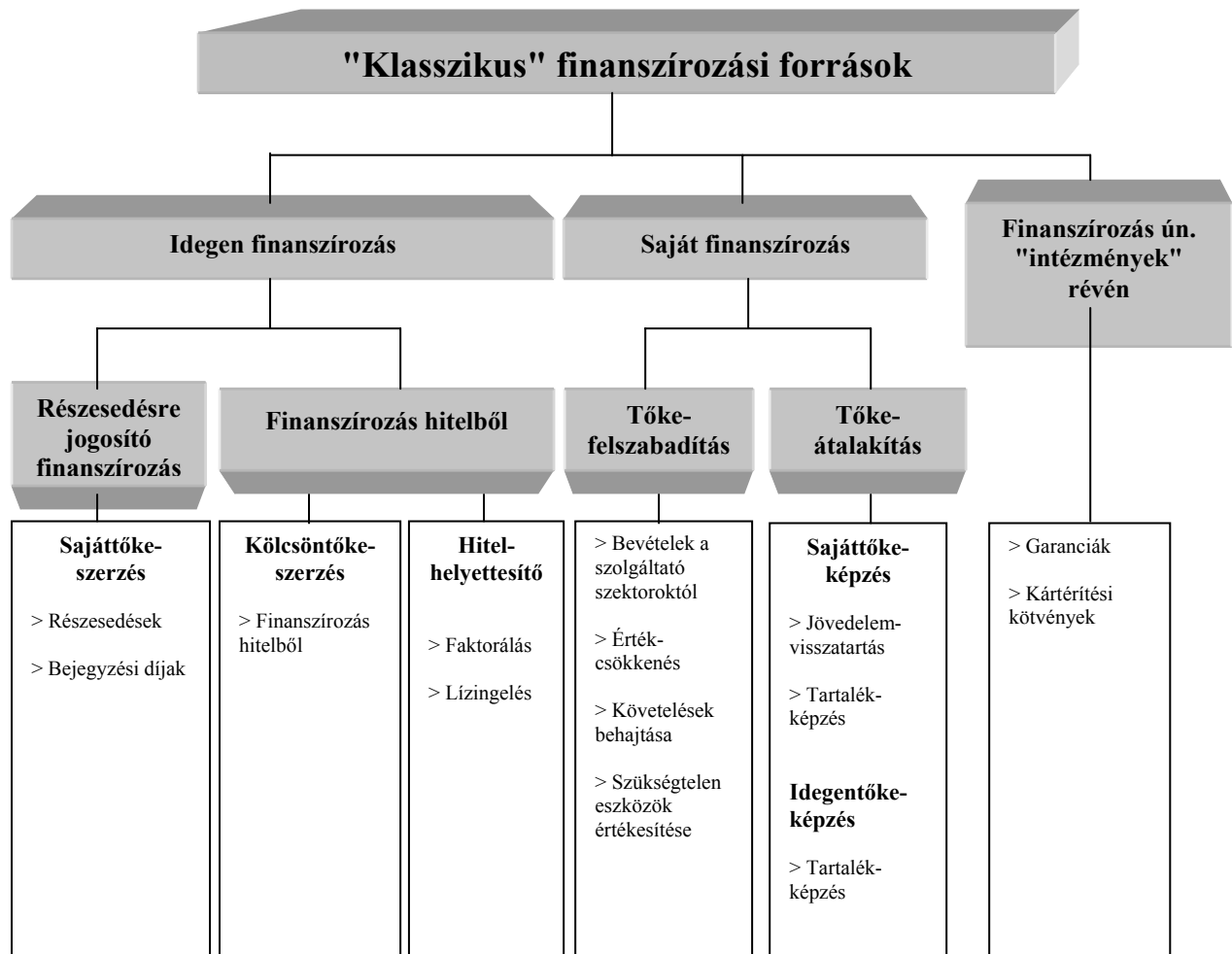
Vannak bizonyos átfedések a "idegen és saját finanszírozás" kifejezések és a "saját tőke és idegen tőke" kifejezések között. A idegen finanszírozás a szervezet megjelenését jelenti a "pénzpiacokon", melynek révén részesedésre jogosító finanszírozás (saját tőke képzése) vagy hitelfelvételen alapuló finanszírozás biztosítható. A lényeg minden esetben a bevételszerzés az adott időpontban, amely a jövőben a befektetők részéről fizetési felszólításokat von maga után. A hitelfelvétellel történő finanszírozás esetében a KHSZ-ek és a nyereségorientált vállalkozások közötti strukturális különbségek bizonyos határok között maradnak a hitelnyújtó és a szervezet között így keletkező kapcsolatokat tekintve. A tartalmat illetően a hitelintézet másként bírálja el a KHSZ-nek nyújtott hiteleket, mint a nyereségorientált vállalkozásoknak nyújtottakat. Annak eldöntése, hogy a hitelintézet nyújt-e hitelt a KHSZ-nek, nem függ az ágazat helyzetétől és az ágazatban működő szervezet kilátásaitól, amint függ azoktól az üzleti alapon működő hitelfelvevők esetében. Másfelől a KHSZ szponzorálását tekintik a hitelképesség vagy jó hírnév fő mutatójának.

Általában eltérők a KHSZ-ek olyan igénylési akciói, melyek a **részesedésre jogosító finanszírozást** állítják előtérbe. A piaccgazdaságban részesedésre jogosító tőkét jövőbeni haszonra számítva nyújtják. A várható haszon elérésével a saját tőke részesedhet a haszonból. A KHSZ-ek esetében ilyen részesedési motiváció értelemszerűen nem létezik.

A **saját finanszírozás** olyan finanszírozási intézkedéseket foglal magában, melyek célja a bevételek megelőlegezése és/vagy a kiadások elhalasztása anélkül, hogy a szervezet igénylőként jelenne meg a pénzpiacokon és módosítaná tervezett tevékenységeit. A saját finanszírozás minden esetben bevételszerzést követel meg a szolgáltató szektortól. Ez azt is jelenti, hogy a KHSZ-ek számára a saját finanszírozás keretében rendelkezésre álló finanszírozási források nem tekinthetők korlátlanoknak. Ha a KHSZ közvetlenül nem tesz szert bevételre a szolgáltató szektoron belül, a KHSZ szolgáltató szektora homályos fogalmi értelmezésre vagy nagyon tág értelemben vett meghatározásra szorul ahhoz, hogy a fogalmat egyáltalán értelmezni lehessen.

A saját és idegen finanszírozás megkülönböztetésben - a saját tőkén/idegen tőkén alapuló finanszírozással szemben - a rendelkezésre álló tőke forrása, nem pedig a tőkenyújtás típusa és az ahhoz kapcsolódó jogi következmény, meghatározó jelentőségű. Az itt leírt "klasszikus" finanszírozási források mindent egybevetve széles körű lehetőségeket biztosítanak, melyeket az alábbi ábra összegez.

5. ábra: "Klasszikus" finanszírozási források



5. Közhasznú szervezetek finanszírozási lehetőségei

A közhasznú szervezetek szempontjából bemutatott finanszírozási források elemzése arra világít rá, hogy elsősorban a hitelből történő finanszírozási lehetőségek használhatók fel pénzügyi gazdálkodásra jogi értelemben. Az egyéb megoldások, mint a részeshesedésre jogosító finanszírozás és a saját finanszírozás elemei differenciáltabb vizsgálatot igényelnek a közhasznú szervezetek számára alkalmas finanszírozás biztosításához.

A klasszikus finanszírozási formák ábrája ezen kívül figyelmen kívül hagy egy sor olyan finanszírozási forrást, melyek különösen fontosak a közhasznú szervezetek szempontjából, épezzért az előző fejezet ábrája kiegészítésre szorul. Az alábbiak speciális finanszírozási forrásokat említünk meg:

- **(tagsági) díjak**
- **szolgáltatási díjak**
- **szponzorálás**
- **pénzszerzés**

6. Finanszírozási lehetőségek értékelési kritériumai

Az előzőekben felsorolt "klasszikus" és speciális finanszírozási formák nem mindegyike alkalmas ugyanolyan mértékben a közhasznú szervezetek finanszírozására. Minden szervezetnek magának kell meghatároznia, tevékenységei hogyan finanszírozhatók. Az alábbi kritériumlista alapján összeállított kiinduló prognózisok lehetővé teszik az előnyök és a finanszírozási források alkalmasságának értékelését.

A kritériumok listája két részből áll. Az első rész objektív, rögzített értékelési kritériumokból áll, míg a második rész olyan kritériumokat tartalmaz, melyek nincsenek pontosan meghatározva vagy kiinduláskor nem értékelhetők objektíven. Az ilyen bizonytalan értékelési kritériumok olyan mértékben határozhatók meg, hogy azok csak a szervezet mindenkor döntéshozatali eljárásán belül használhatók fel a döntéshozatalok alapjául.

4. táblázat: Kritériumlista a finanszírozási formák értékeléséhez

Kritériumlista
"Kemény" értékelési kritériumok (objektív értékelési szempontok)
<ul style="list-style-type: none"> • a finanszírozási forma "de jure" rendelkezésre állása • finanszírozási költségek • a finanszírozási forma elérhetősége (a pénzek rendelkezésre állása) • a finanszírozási formák rendelkezésre állásának időtartama • a finanszírozási forma "de jure" kockázata (a felelősség kérdése) • "de jure" vagy előzetesen megkövetelt átláthatóság (a szervezet pénzügyi helyzetének ellenőrzéséhez)
"Puha" értékelési kritériumok (az egyeztetések folyamán meghatározható értékelési szempontok)
<p>1. A jövőbeni finanszírozási formából következő tényezők</p> <ul style="list-style-type: none"> • pénzügyi biztosíték • pénzügyi rugalmasság • befektetők befolyása • a beérkező pénzek összege és kifizetésének időpontja, pontossága, kiszámíthatósága, előreláthatósága és megbízhatósága • függőség
<p>2. A finanszírozási forma értékelése a következők tekintetében:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "de facto" rendelkezésre állás (pl. elfogadás) • "de facto" észlelt kockázat (a felelősség kérdésével szoros összefüggésben) • "de facto" átláthatósági követelmény

A ténylegesen alkalmazott finanszírozási forma vagy kombináció függ a helyzet konkrét követelményeitől, valamint azoktól a pénzügyi strukturális és jogi feltételektől, melyeknek a szervezet mindenkor alá van vetve.

7. Pénzügyi terv

A szűkebb értelemben vett, a likviditástervezés szinonimájaként használt pénzügyi terv tekintetében feltűnő hasonlóság van a nyereségorientált vállalkozások és a közhasznú szervezetek között. Mindkét szervezettípus azonos célokat tűz ki pénzügyi tervükben (likviditástervezésükben). Arra törekszenek, hogy likviditásuk, ami garancia arra, hogy képesek visszafizetni tartozásaikat, folyamatosan fennmaradjon. A KHSZ-ek pénzügyi mérlege ily módon befolyásolható a bevételek és kiadások nagyságát érintő intézkedésekkel. Ebből következően minden pénzügyi terv - vagy a KHSZ-ek esetében inkább likviditási terv - úgy készül, hogy összevetik a bevételi tervet a kiadási tervvel. A bevételeket és kiadásokat folyamatosan rögzítik, biztosítva a tőkeszükségleti költségvetés gyors kiszámíthatóságát. (Lásd a közhasznú szervezetek pénzügyi tervének összegezését az 1. sz. mellékletben.)

Ha tőkefedezetre van szüksége, a KHSZ-nek (legalább is elméletileg) rendelkezésére áll az előzőekben felsorolt összes finanszírozási lehetőség a hiány fedezéséhez. Ha erre nincs lehetőség, fennáll az állandó fizetésektelenség veszélye, ami csődeljárás megindításához vezethet. Ha azonban a likviditástervezés folyamán nyilvánvalóvá válik, hogy többletbevételre lehet számítani, szükség van a többletpénzek felhasználásának tisztázására. Azokat az intézkedéseket, melyek célja a szükségtelenül nagy likviditási tartalékok csökkentése rövid távú számításokkal, a készpénzgazdálkodás vagy a pénztári állomány optimalizálása keretében vizsgálható. Feltehetően azonban a KHSZ-ek nagy valószínűséggel nem tervezik meg a költségvetésben nem szereplő rendelkezésre álló pénzek felhasználását, hanem gyorsított eljárással azonnal elköltik azokat.

A pénzügyi terv használata szokványos pénzügyi gazdálkodási tevékenység az olyan régóta fennálló KHSZ-eknél, melyek stabil környezetben működnek, ami lehetővé teszi a tapasztalat útján szerzett ismeretek és értékek hasznosítását. A kiadások oldaláról a KHSZ-ek nem szembesülnek rendkívüli tervezési problémákkal szokásos feltételek között és ha a pénzmozgások szabályszerűen dokumentálva vannak. Elsősorban a KHSZ nem önkéntes alkalmazottainak bérköltségei és a folyó üzemi költségek tekinthetők állandó ráfordításoknak, melyek nagysága és felmerülésének ideje pontosan meghatározható. Más tevékenységtől függő kiadásokat minél előbb meg kell határozni a pénzügyi tervezés érdekében.

Minden pénzügyi tervezés "vastörvénye" az ún. **határidő-összehangolás**, mely szerint minden követel tétel bizonyos időszakra tőkét köt le és ennek a tőkelekötésnek meg kell felelnie a tartozik oldalon mutatkozó olyan tőkeösszegnek, amely legalább ugyanannyi ideig a vállalkozás rendelkezésére áll. Éppen ezért a KHSZ-nek arra kell törekednie, hogy ne merüljön fel kötelezettsége vagy más állandó tartozása annál hosszabb időtávon, mint ameddig a finanszírozás biztosított. A már hosszabb ideje működő KHSZ-ek hajlamosak hosszabb időszakokat elfogadni, mint azok a szervezetek, melyek nemrég alakultak meg és melyeknek finanszírozási keretüket évente ki kell igazítaniuk. Szélsőséges esetekben ez a finanszírozási összehangolási szabály alkalmazása olyan helyzetet teremthet, melyben a forrásokat éveként elosztó KHSZ-ek és munkavállalóik közötti munkaszerződések időtartama egy év vagy annál is rövidebb. Szűkebb értelemben a pénzügyi tervezés egyensúlyteremtést jelent a biztonsági és gazdasági szempontok között a KHSZ-eknél is.

8. A KHSZ finanszírozási portfóliója finanszírozási stratégia kidolgozásához

Az e fejezetben leírtak arra mutatnak, hogy a KHSZ-ek rendkívül összetett problémákkal állnak szemben a pénzügyi gazdálkodás területén, ezért az alábbiakban bemutatjuk a finanszírozási

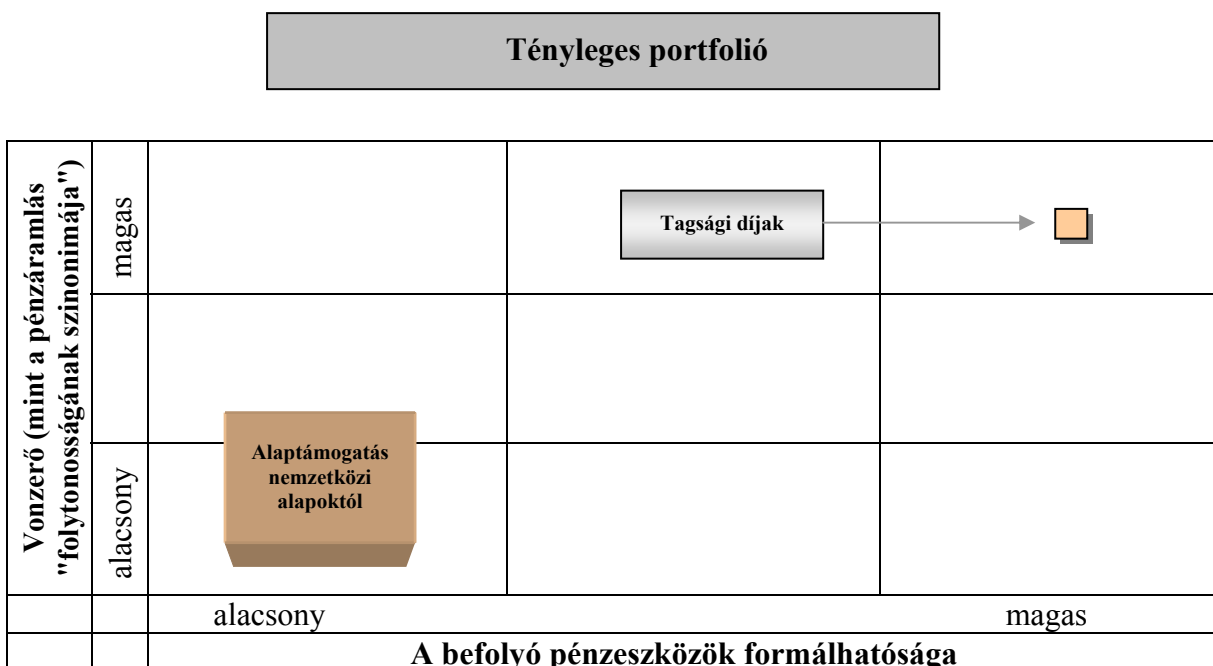
stratégia kidolgozásához szükséges eszközöket. Ehhez itt az előzőekben leírt portfólió eljárást alkalmazzuk.

A portfólió peremfeltételei

A portfólió dimenzióiként egyfelől a KHSZ vezetése szempontjából tekintett befolyó pénzeszközök "formálhatóságát", másfelől a pénzáramlás "vonzerejét" (mint a folytonosság szinonimáját) használjuk - mindkettőt "alacsony" és "magas" értékekkel. Az új pénzeszközök bevonásának formálhatósága nem igényel további magyarázatot; ha annak értéke magas, a KHSZ vezetése rendelkezik azokkal az eszközökkel, melyek szükségesek a pénzszerzésben a mozgástér konstruktív kiaknázásához. A vezetés saját felelősségére intézkedéseket tehet a KHSZ nevében és csak kis mértékben függ külső döntésektől. A másik dimenzió, "a pénzáramlás vonzereje" megközelítőleg a jövőbeni bevételi várakozásokkal hozható összefüggésbe. A haszonelemzés körén belül a központi kérdések, mint a finanszírozási forma rendelkezésére állásának gyorsasága, a befolyó pénzeszközök nagysága és időhöz kötött pontossága/állandósága, a befolyó pénzeszközök biztonsága stb. értékelhetők és megjeleníthetők.

A finanszírozási stratégia portfólió eljárás alkalmazásával történő kidolgozása két lépésből áll. Az első lépésben meghatározunk egy tételt a célportfólióban a mindenkor igénybevett minden egyes finanszírozási forrásra vonatkozóan. Ezután kerül sor a meglévő vagy új finanszírozási források alternatív összeállításának tanulmányozására és megjelenítésére, kiindulva a kívánatos fő stratégiai irányból. Az itt kiválasztott KHSZ-ek nagy részénél a célportfólió hasonló lehet az ittenihez. A szervezet működése nagy mértékben függ a nemzetközi szponzorok támogatásaitól. A négyzet nagysága mutatja a pénzügyi hozzájárulások nagyságát. Általában létezik egy vagy több egyéb bevételi forrás, melyek nagyságukat tekintve azonban csak kisebb jelentőségűek. Itt rá kell mutatni arra, hogy a szervezet működése nagy mértékben függ a pénzügyi támogatásoktól. A befizetések változékonysága válsághoz vezet, ami általában csak a személyi állomány leépítésével kezelhető. Szélsőséges esetekben ez a szervezet feloszlását is eredményezheti.

6. ábra: Példák a tényleges portfólióra

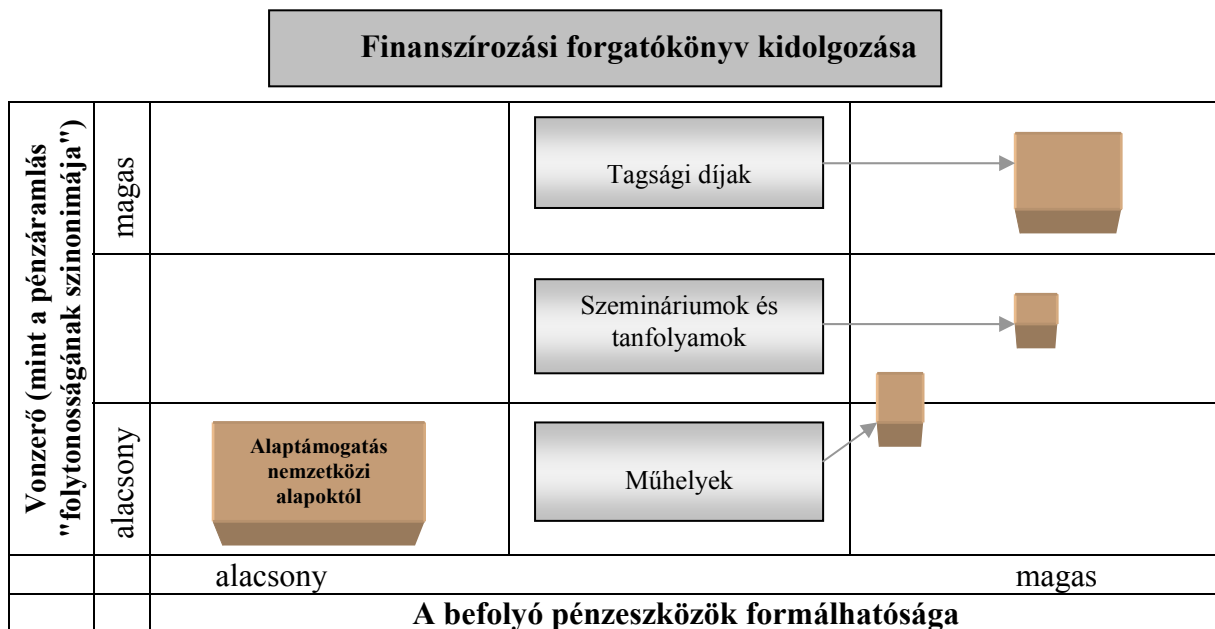


Milyen lehetőségek állnak rendelkezésre ebben a helyzetben? Az alábbi alapstratégiák megfogalmazhatók kulcsszavakban.

- Diverzifikáció
- Piacosítás
- A más szervezeteken keresztül befolyó pénzeszközök állandósítása
- A teljesítmény rugalmasabbá tétele
- Stratégiai szövetségek létesítése

A tényleges portfólió meghatározását követi a finanszírozási "forgatókönyv" kidolgozása. Hogyan biztosíthatók a pénzeszközök a jövőben? Ez a finanszírozási megoldás, amely messze vonzóbb a szervezet számára, több finanszírozási forrást kínál. A szemináriumok, tanfolyamok és műhelyek szervezésével és a tagsági díjakból származó többletbevételek teszik ki a pénzbevételeknek megközelítőleg felét. Ez a stratégia a belső és külső befolyásoló tényezők elemzésén alapul.

7. ábra: Példa a célportfólióra

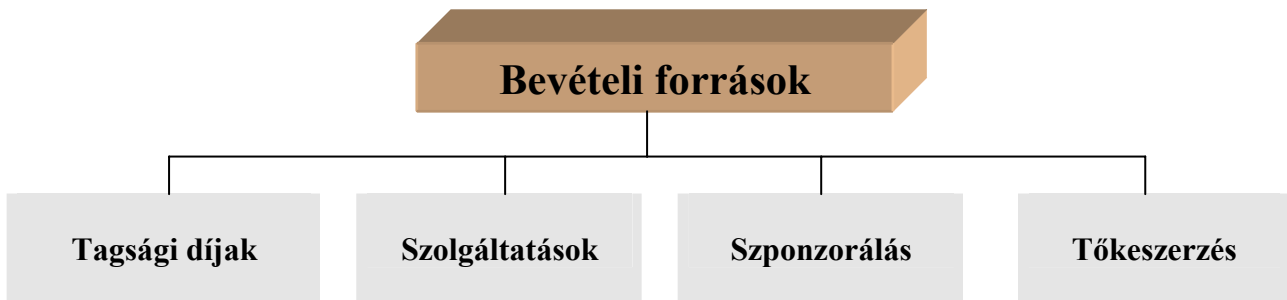


III. A szervezet néhány finanszírozási lehetősége (bevételi forrása)

1. Speciális finanszírozási lehetőségek

Bár a tagsági díjak fontosak a szervezet pénzügyi és politikai helyzete szempontjából, csupán ezekre támaszkodva önfinanszírozás nem biztosítható. A szervezetek pénzügyi helyzete csak több tényező kölcsönhatása révén stabilizálható. Szükség van egy szolgáltató ágazat létrehozására, amely középtávon fedezi a költségeit és hozzájárul a szervezet bevételeihez. A tagsági díjakon és szolgáltatásokon kívül a szponzorálást és tőkeszerzést is számításba kell venni bevételi forrásokként.

8. ábra: A speciális finanszírozási lehetőségek (bevételi források) összegezése



Az egyes bevételi forrásokat a alábbiakban ismertetjük részletesen.

2. Tagsági díjak

A szervezet taglétszámának központi jelentősége van. Ez határozza meg mind a pénzügyi, mind a politikai alapokat. Minél több tagja van egy szervezetnek, annál kevésbé függ más bevételi forrásoktól. Minél nagyobb bevétel származik tagsági díjakból, annál hamarabb kínálhatók szolgáltatások kezdetben a piaci árszínvonal alatt, hogy lehetővé váljon a piacra lépés. A nemzeti és nemzetközi pénzügyi támogatás ily módon helyettesíthető és lehetővé válik az önálló finanszírozás.

A taglétszámnak azonban nemcsak a pénzügyi biztonság szempontjából van jelentősége, mivel az egyúttal legitimitációt is ad a szervezetnek arra, hogy képviselje a vállalkozások - ebben az esetben különösen a kis/középvállalkozások - érdekeit elsősorban a politikai döntéshozókkal szemben.

Minél több tagot képvisel egy szervezet, annál hitelesebben vállalhatja fel a politikai érdekek képviselőt. Erős érdekképviselőt éppezért csak nagy taglétszám mellett lehetséges. Éppezért a tagok beszerzésének elsőbbséget kell élveznie. Ebből a szempontból van jelentősége az "optimális" tagsági díjak megállapításának. A kínált szolgáltatások közötti kapcsolatnak és a vállalkozások átlagos bevételének illeszkedniük kell egymáshoz.

A beszerzett tagokkal kapcsolatos adatokat kezdettől fogva pontosan nyilván kell tartani, hogy a szükséges információk folyamatosan rendelkezésre álljanak.

2.1 Adatok gyűjtése a tagokról

A tagokkal kapcsolatos részletes tapasztalati adatok döntő fontosságúak minden majdani munka minősége szempontjából és azokra igen eltérő okokból van szükség. Ezeknek az adatoknak rendelkezésre kell állniuk, amint a vállalkozást bejegyzik. A kapott adatokat többek között felhasználják a tagok szegmentálására speciális ajánlatok megtétele érdekében, valamint a tagok nagyobb arányú beszerzésére bizonyos szektorban. Azokat az általános kritériumokat, melyek szerint a tagok szegmentálhatók, az alábbiakban soroljuk fel:

- a vállalkozás nagysága (a munkavállalók száma) szerinti szegmentálás;
- forgalom szerinti szegmentálás;
- szektor vagy gazdasági ág szerinti szegmentálás;
- térségek szerinti szegmentálás.

Ehhez fontos egy olyan tagsági kérdőív elkészítése, amely a szükséges információkat átfogóan tartalmazza, ugyanakkor melynek kitöltése túl sok munkát vagy időt nem igényel. Egy kérdőív mintát a melléklet tartalmaz (lásd a 3. sz. mellékletet). Ez módosítható attól függően, hogy mire helyezik a súlyt.

Itt fontos megindokolni a tagnyilvántartási kérdőív jelentőségét és hasznát. Ez történhet egy rövid kísérőlevélben, amely a vállalkozásoknak megvilágítja, abból milyen haszon származik. Ilyen magyarázó szöveg hiányában sok vállalkozás nem fog információkat szolgáltatni. Számos vállalkozás számára a kérdőív kitöltése túl sok munkát és/vagy időt igényel és a kért információk bizalmas jellegűnek számítanak. Éppen ezért fontos biztosítani a szolgáltatott adatok védelmét és ezt közölni velük. Egy rövid kísérőlevél mintáját tartalmazza a melléklet (lásd a 4. sz. mellékletet). Célszerű csatolni egy tértivevényes borítékot is.

2.2 A díjak nagysága

Az egyes tagok számára megállapított díjak nagysága döntő jelentőségű. Ha a díjak túlságosan magasak, sok vállalkozás nem fogja mérlegelni az esetleges belépést. Ezen kívül a tagok elvárásai igen nagyok, ha a díjak magasak, különösen más szervezetekhez képest.

Másfelől a díjak a szervezet jelentős bevételi forrását alkotják és ily módon nagy mértékben befolyásolják továbbfejlődését. A díjak megfelelő mértékének megállapításához először arra kell figyelni, hogy a havi összeg ne jelentsen jelentős pénzügyi terhet a tag számára napi üzletmenetében. Ugyanakkor nem célszerű a díjakat rendkívül alacsony szinten megállapítani. A más szervezeteknek fizetett díjak itt fontos információul szolgálnak, melynek alapján általános irányelvek határozhatók meg. A reális összegű díjak meghatározásának egy másik lehetséges eljárása egyszerűen a tapasztalaton alapul. Ez egy tapasztalati szabály, melynek használhatóságáról többször is bizonyosságot szerezhettünk a számos országban folytatott konzultációk során. E szerint egy átlagos nagyságú tagvállalkozás évi díjának az adott országban fizetett havi átlagbér egynegyede és egyharmada közé kell esnie.

A díjak nagyságát a tagvállalkozások nagysága szerint is differenciálni kell. A munkavállalók száma itt jó kiindulópontnak tekinthető.

Az egyszeri bejegyzési díjnak kizárólag az új tagvállalkozás bejegyzésével közvetlenül összefüggő ügyviteli költségeket kell fedeznie, éppen ezért annak egységesnek kell lennie.

2.3 Új tagok beszerzése

Új tagokat folyamatosan kell beszerezni a szervezetbe. Mint korábban már említettük, ily módon erősödik mind a pénzügyi, mind a politikai helyzet. Különböző ösztönzők és akciók jöhetnek szóba itt. Néhány eljárást az alábbiakban tárgyalunk.

"Tagsági" rendszer

Az ún. "tagsági rendszer" amennyire egyszerű, olyan hatékony. Minden tag meghatároz bizonyos árengedményt szolgáltatásaira, melyet aztán a másik tagnak nyújt. Azok, akik nem tagok, ki vannak zárva ebből a rendszerből. Ez a "zárt üzlet" kifejezetten arra ösztönzi a nem tagokat, hogy szintén csatlakozzanak a szervezethez. Itt teljesen nyilvánvaló az egyes tagok haszna, így sok esetben az évi tagsági díjak fedezhetőek a kedvezmények igénybevételével!

Az alábbiakban útmutatóként ismertetünk egy tevékenységtervet a koncepció gyakorlati megvalósításához. Itt a rendszer bevezetésének legfontosabb lépéseit soroljuk fel:

1. tájékoztató összeállítása;
2. információk szolgáltatása a tagoknak;
3. a válaszok összegyűjtése és az ajánlott kedvezmények összehasonlítása;
4. olyan azonosítási módszer kidolgozása, amely azonosítja a tagsági rendszerben résztvevő minden vállalkozást és feljogosítja a kedvezmények igénybevételére;
5. az egyes kedvezményekről információkat tartalmazó kiadvány megjelentetése (kivehető lapokkal);
6. szétküldés az összes tagnak (kísérő levél, azonosító, kivehető lapokból álló gyűjtemény);
7. az eredmények előzetes felmérése;
8. marketing különböző tájékoztatási eszközök (pl. sajtócikkek, rádió, levélreklám stb.) felhasználásával;
9. folyamatos aktualizálás.

Tagok szerveznek be tagokat

Rendszerint élénk információcsere zajlik az egyes vállalkozások között. Ez fontos kiindulópont a taglétszám növeléséhez. Ha a szervezetet más vállalkozások ajánlják és a belépés hasznát elmagyarázzák, a nem tagok inkább hajlandók a belépésre. Természetesen a tagokat ösztönözni kell az új tagok beszerzésére. A következő anyagi ösztönzők képzelhetők el: az évi tagsági díj bizonyos százalékát (kb. 20-30%-át) átutalják a tagnak vagy az anyagi ösztönzés a beszerezett új tag által fizetett díjon alapulhat.

Elvileg a beszerző vállalkozás csak akkor részesülhet díjcsökkentésbe, ha az új tagot hosszabb időre (megközelítőleg fél évre) vette nyilvántartásba a szervezet.

Nyitott ház

Az új tagok beszerzésének egy másik hatékony eszköze "**nyitott ház**" megrendezése. Ennek célja bemutatni a szervezet napi munkáját az összes érdekeltnak, akik meghívót kapnak. Rendkívül jó kapcsolatok alakíthatók ki az ilyen rendezvények folyamán és a közvetlen kapcsolatfelvétellel az érdekeltek megismerhetik egymást (lásd az 5. sz. mellékletet).

Helyi képviselők

Az új tagok beszerzésének hagyományos eszköze a helyi képviselők alkalmazása. Ők általában jutalékos alapon dolgoznak és kizárólag tagok beszerzésével foglalkoznak. E stratégia sikere nagy mértékben függ a képviselő betanításától és üzleti tehetségétől. Ennek az eszköznek az értékelését is tényszámokon alapuló költség/haszonelemzéssel kell elvégezni.

3. Szolgáltatások

A szervezet pénzügyi helyzete csak több tényező kölcsönhatása révén stabilizálható. Ebben fontos szerepet játszanak a tagsági díjak. Középtávon azonban egy bevezetett szolgáltatás kifizetődik, sőt, hozzájárul a szervezet bevételeihez. Itt is figyelembe kell venni, hogy a tagok igényeihez igazodó szolgáltatások döntő jelentőségűek az új tagok beszerzésében és megtartásukban hosszú távon.

Ezen kívül a nem tagok is megnyerhetők különböző szolgáltatások vásárlóiként. A szervezet döntésétől függ, hogy mennyiben térnek el a nem tagoknak és tagoknak nyújtott szolgáltatások, vagy esetleg egy különálló korlátolt felelősségű társaságot hoz létre. A széles körű szolgáltatások alapvető jelentőségűek minden körülmények között ahhoz, hogy a szervezet fennmaradjon.

A szervezetnek nem szabad piaci áron kínálnia olyan szolgáltatásokat, melyeket korábban ingyen kínált, ezért törekednie kell "új" tevékenységek bevezetésére. A tevékenységek finanszírozását biztosítani kell hosszú távon. A fizetéshez kötött szolgáltatásoknak magas színvonalúaknak kell lenniük, melynek alapját a jó tanácsadás és a megfelelő munkavállalók kiválasztása teremti meg. Rendszerint helyesebb egyáltalán nem kínálni szolgáltatásokat, mint azokat alacsony színvonalon kínálni.

A szervezet az alábbi szolgáltatásokat kínálhatja:

- **továbbképzési tanfolyamok és szemináriumok;**
- **irodai szolgáltatások;**
- **műhelyek;**
- **tanácsadás;**
- **egyéb szolgáltatások.**

Továbbképzési tanfolyamok és szemináriumok

A továbbképzési tanfolyamok és szemináriumok területén a lehetséges ajánlatok köre olyan nagy, hogy itt csak néhány kategóriát említhetünk meg. A következő tényezőknek van jelentősége a tervezett továbbképzési tanfolyamokra vagy szemináriumokra vonatkozó ajánlat értékelésében: maga a szervezet által meghatározott előfeltételek; a versenyhelyzet; valamint a szolgáltató szektor alakulásával kapcsolatos várakozások.

Az alábbi tanfolyamok és szemináriumok ajánlhatók:

- **számítógépes képzés** (felhasználói programok, programozás, könyvelő szoftver, az internet használata stb.);
- **kereskedelmi tanfolyamok** (számvitel, marketing, vállalatvezetés, anyaggazdálkodás, logisztika, alkalmazkodás az európai piachoz stb.);
- **jogi tanfolyamok** (kötelmi jog, vámszabályok, együttműködés külföldi vállalkozásokkal stb.);
- **nyelvtanfolyamok** (üzleti angol nyelvtanfolyam, német nyelvtanfolyam kezdőknek stb.);

- **minőségirányítási tanfolyamok** (nemzetközi szabványok (ISO) és azok gyakorlati alkalmazása, teljeskörű minőségirányítás, ISO tanúsítás stb.);
- **vezetői tanfolyamok** (időgazdálkodás, kommunikációs képzés, személyiségfejlesztő képzés stb.);
- **gyakorlati szemináriumok** (különböző munkamódszerek, szolgáltatási szakemberek továbbképzése stb.).

Minden ilyen tanfolyam megvalósíthatóságát ellenőrizni kell. A 2. sz. mellékletben szereplő felmérés mutatja vázlatosan ennek egyik lehetséges módját.

Az egyes kritériumok értékelése iskolai osztályozási rendszerben történhet. Ha képezett tanárok nem állnak rendelkezésre vagy ha nincs lehetőség a szükséges felszerelések finanszírozására, minden más szempont figyelmen kívül hagyható. Ebben az esetben más területekre kell koncentrálni. Ezen kívül kezdettől fogva költségkalkulációt kell végezni. A figyelembe veendő költségek összegezését a 6. sz. melléklet tartalmazza.

Irodai szolgáltatások

Az irodai szolgáltatások is igen sokfélék lehetnek. Az irodai tevékenységeknek, akár csak az eszközök biztosításának nagy jelentősége van különösen a kis/középvállalkozásoknál.

Irodahelyiség rendelkezésre bocsátása: Irodahelyiségek és tárgyalótermek rendelkezésre bocsátásakor biztosítani kell, hogy egyfelől szabad kapacitás álljon rendelkezésre, másfelől pedig a helyiségek berendezései és felszerelései megfelelő színvonalúak legyenek. Mindez a kis/középvállalkozások számára azzal az előnnyel jár, hogy tekintélyt parancsoló környezetben rendezhetik meg konferenciáikat és üléseiket. Elképzelhető az is, hogy ezeket a helyiségeket külföldi vállalkozások hasznosítják "bázisul" tevékenységük beindításához. Ennek előnye az, hogy közvetlen kapcsolat teremthető a vállalkozásokkal.

Fordítási és szerződéskötési tanácsadó szolgáltatások: Különösen a külföldi vállalkozásokkal kapcsolatban álló vállalkozások számára a levelek és szerződések megértése gyakran problémát okoz. Valamilyen ajánlat vagy akár egy szerződésben szereplő kifejezés meg nem értése hátrányos szerződés megkötéséhez vezethet. Ha a szervezet fordítási szolgáltatást tud nyújtani kis/középvállalkozásoknak, ezzel nagy segítséget nyújthat mind sok tagnak, mind más ügyfeleknek. A fordításokat általában szabadúszó fordítók készítik, mely szolgáltatás teljesítése 24 órán belül is vállalható a feltételektől függően.

Az ilyen ajánlatot kiegészítheti a jogsegélynyújtás a külföldi vállalkozásokkal kötendő szerződések elkészítésében. Ez képezi az alapját a problémamentes üzletmenetnek.

Műhelyek

Különösen a műhelyek nyújtanak lehetőséget az aktuális témák megtárgyalására és azok eredményeinek közzétételére az érdekeltek számára. A műhelyek - a továbbképzési szemináriumokhoz hasonló módon - különböző szakterületeken ajánlhatók. Ezeket a műhelyeket nemzeti és nemzetközi szakértők vezethetik, akik a legmagasabb szintű szakismereteket nyújtják. Mindez biztosítja, hogy a tárgyaltak gyorsan hasznosíthatják az egyes résztvevők.

Tanácsadás

Tanácsadás igen különböző szakterületeken kínálható. Itt differenciálásra van szükség a tekintetben, hogy a tanácsadási szolgáltatásokat a tagoknak ingyenesen, a nem tagoknak pedig bizonyos fizetéshez kötve kínálják-e, vagy azokat mindenki számára fizetés ellenében kínálják-

e. A tagok számára megállapított speciális díjszabások ösztönöznék a belépésre a szervezetbe és hosszú távon biztosítják a kis/középvállalkozások szervezetben maradását.

Tanácsadás az alábbi területeken kínálható:

- számítógépek használata a vállalkozásoknál;
- információnyújtás az adózásról;
- külkereskedelmi és vámszabályok;
- fiókirodák nyitása külföldön;
- nemzetközi szabványok alkalmazása a termelésben;
- szerződések megszerkesztése és megkötése;
- költségelszámolás bevezetése a vállalkozásoknál;
- tanácsadás;
- új vállalkozás alapítása;
- ajánlatok kidolgozása külföldi vállalkozások számára;
- jogtanácsadás általában stb.

A tanácsadási témakörök attól függenek, hogy milyen szakemberek állnak a szervezet rendelkezésére. A tagok megkérdezésére is szükség van arról, hogy milyen témaköröket tartanak fontosnak. Ez rámutat arra, hogy a tanácsadásban mire kell összpontosítani.

Egyéb szolgáltatások

A szervezet más szolgáltatásokat is nyújthat tagjainak és a nem tagoknak egyaránt. Ezek is a legkülönbözőbb területekre terjedhetnek ki. Itt azonban csak néhány ötletet szeretnénk adni. Magának a szervezetnek a feladata annak értékelése, hogy az egyes ötletek használhatók-e. Az alábbiakban néhány példát adunk az ajánlható szolgáltatásokra:

- az egyes kis/középvállalkozások vásáron való részvételének megtervezése;
- piackutatás egyes vállalkozások megbízásából;
- belföldi és külföldi vállalkozásoknál gyakornoki képzés megszervezése;
- a lehetséges külföldi üzleti partnerekhez kapcsolatfelvételi utak megszervezése és lebonyolítása;
- kis/középvállalkozások megbízásából reklámtevékenység végzése;
- ajánlattétel webhely létrehozására az interneten;
- biztosítási szolgáltatások stb.

A szervezet szolgáltatásaiért fizetendő árakban jelentős differenciálásra van szükség a tagok és a nem tagok között. A nem tagok számára jóval magasabb díjak megállapítása jelentősen ösztönöz a belépésre a szervezetbe.

4. Szponzorálás

A szponzorálás egy KHSZ közvetlen kommunikációs politikai ajánlata nyereségorientált vállalkozásoknak, melynek célja valamilyen piaci termék eladása vagy annak beillesztése a vállalkozás reklámozási-közönségkapcsolati (PR) koncepciójába. Az önzetlen indítékokból felajánlott adományokkal ellentétben a KHSZ-nek el kell készíteni egy többé-kevésbé érvényes költség/haszonszámítást a potenciális szponzorok számára. A KHSZ kommunikációs lehetőséget kínál a szponzornak, melynek ellenében pénzt kap tőle. Ez a finanszírozási forma különösen elterjedt a sportban és szokványos a közélet számos területén.

Így a szponzorálás képezi a KHSZ és a szponzor közötti interaktív kapcsolat alapját, amely mindkét fél számára hasznos. Nem mindegyik KHSZ-nál ugyanaz az alaphelyzet a szponzorálás útján történő bevételszerzésben. A szponzorálás mint finanszírozási lehetőség jelenleg elsősorban olyan tevékenységek esetében alkalmazható eredményesen, melyeknek társadalmi haszna van.

A szponzorálás a gazdasági partnerek részéről a támogatás számos formáját kínálja. Ezt a témát nyugodt körülmények között megvitatni üzletszerzési találkozókra. A következő támogatási formákat különböztethetjük meg attól függően, hogy milyen fajta hasznot kínál a szponzor a szponzorált szervezetnek:

1. A klasszikus forma, amely az intézmények többsége körében a legnépszerűbb, pénzek adományozásából áll a szponzorok részéről.
2. Tárgyi eszközök - általában a szponzor saját termékeinek - adományozása. Ezek lehetnek berendezések vagy felszerelések (pl. bútorok, távközlési rendszerek) vagy áruk (pl. élelmiszerek, irodai anyagok), melyeket ingyenesen bocsátanak a szponzorált szervezet rendelkezésére. A kereskedelmi vállalatok előnybe részesítik ezt a szponzorálási formát.
3. A szponzor részéről szolgáltatások és szakismeretek rendelkezésre bocsátása szintén a szponzorálás egy formája. Ezt a szponzorálási formát akkor ajánlatos alkalmazni, mikor a szervezet támogatást igényel szervezeti, adminisztrációs vagy más probléma megoldásához.

Gyakorlati szempontból fontos annak tárgyalása, hogyan találhatók szponzorok és egyáltalán milyen vállalkozások tekinthetők partnereknek. Mikor egy szervezet ki kívánja bővíteni tevékenységi körét szponzorok segítségével, az első és legfontosabb lépés egy világos projekt-koncepció megfogalmazása és konkrét ajánlat megtétele (a haszon és ellenszolgáltatás megjelölésével) a potenciális szponzornak. Csak ez után választhatók ki a szponzorokként szöbajóhető vállalkozások. Különös figyelmet kell fordítani az "üzleti partnerekről" kialakított kép (image) átadásának. A szponzorról kialakult negatív kép hátrányos hatással lehet a támogató szervezetre.

Lehetséges hasznok:

- a szponzor nevének és cégemléképének (logo) bevéssődése, természetesen a reklámjelmonddal (szlogen) együtt;
- a szponzorokat képviselő szponzorált berendezések megjelenése kiállításon, vásárokon és más rendezvényeken;
- az együttműködés nyilvánosságra hozatala sajtóközleményekben, jótekonysági rendezvényeken és más hasonló rendezvényeken;
- a szponzor termékeinek használata a rendezvényeken;
- megemlékezés interjúkban, beszédekben stb.;
- kifejezetten a szponzor számára megszervezett rendezvények.

Számos lehetőség van. Minél jobbak az ötletek a haszonszerzés szempontjából, annál nagyobb a valószínűsége a szponzorok megnyerésének. Pillanatnyilag elsősorban a rendezvények népszerűek a szponzorok körében.

A szponzorkeresés második lépése igen kényes kérdéseket vet fel. A szponzorálással az együttműködés szorosabbá válik és egy szerződésben is rögzítésre kerül, amely tartalmazza a szervezet által nyújtandó hasznokat. Éppen ezért a választást gondosan mérlegelni kell a hátrányos kapcsolatokat elkerülendő. Meg kell nevezni a célcsoportot is. Az alábbi kritériumok segíthetnek a szponzor kiválasztásában:

- regionális kapcsolat;
- a cégekről kialakult kép a kapcsolati vonalon (a szerződő félről kialakult képnek előnyösnek kell lennie a szponzorra nézve és az nem ronthatja a róla kialakult képet);
- szakismeretek cseréje a kapcsolati vonalon;
- születésnap/évforduló a referenciavonalon (gyakran nyitottság tapasztalható a szponzorálási tevékenységekre vállalati évforduló vagy más kerek születésnap alkalmából);
- kiindulópont: felfedezés (a potenciális szponzorra hatnak a magán vagy üzleti életében előforduló problémák, melyekre a szervezet megoldást nyújthat);
- a potenciális szponzorok érdekei;
- személyes kapcsolatok.

A következő lépéseket itt csak röviden összegezzük. A szponzorok megkeresése előtt szükség van egy meggyőző koncepció kidolgozására, valamint szerződések és bemutatkozó levelek elkészítésére. A bemutatkozás történhet akár levélben, akár telefonon. Ebben hasznosíthatók más vállalkozások vagy KHSZ-ek tapasztalatai. A kapott válaszokat azonnal fel kell dolgozni, a negatív válaszokat is dokumentálva. Amint lehetséges, személyesen találkozni kell a potenciális szponzorokkal. Az első szponzorszerzési akciók eredményeit általánosan értékelni kell a további akciók megszervezéséhez. Ha az első akció nem eredményes, ez nem jelenti szükségképpen azt, hogy szponzorálásra nincs lehetőség az adott területen. Más tényezők is, mint a bemutatkozó levél, a kínált haszon, a kiválasztott célcsoport, sőt, szélsőséges esetekben az évszak is negatív hatással lehet a sikerre.

Nagyon fontos ezen kívül ápolni a kapcsolatot a szponzorral. Szervezetünknel otthonosan kell éreznie magát. Itt gyakran nagy jelentősége van a kisebb erőfeszítést igénylő intézkedéseknek. A lépéseket ebben az esetben is röviden soroljuk fel az alábbiakban:

- 1. lépés: Projektkoncepció kidolgozása (konkrét ajánlat kimunkálása)
- 2. lépés: A célcsoport meghatározása
- 3. lépés: Szerződés és bemutatkozó levél megszerkesztése
- 4. lépés: Tájékozódás telefonon vagy levélben
- 5. lépés: A válaszok kézhezvétele és, amint lehetséges, kapcsolat felvétele
- 6. lépés: Az akció általános értékelése további akciók megszervezéséhez
- 7. lépés: A kapcsolatok ápolása a szponzorokkal
- 8. lépés: Az intézkedések módosítása a tapasztalatok figyelembe vételével

5. Tőkeszerzés

A tőkeszerzés az utóbbi időben tett szert jelentőségre a közhasznú szektorban. Mindamellett a legtöbb esetben nem világos, hogy a finanszírozás szempontjából hogyan kell értelmezni ezt a fogalmat. A tőkeszerzés mint a finanszírozás egy formája úgy határozható meg, mint "adományok elnyerése vagy szerzése egy jó ügy érdekében". A fogalom illetően meghatározását szándékosan szűkítettük le egy döntő fontosságú tényezőt szem előtt tartva. Az adományozók olyan személyek és/vagy gazdasági vagy társadalmi szervezetek, akik ill. amelyek támogatni kívánnak valamilyen általuk jónak ítélt ügyet és nem számítanak semmiféle közvetlen haszonra. A szervezeteknek el kell dönteniük, hogy aktívan közre kívánnak-e működni ezen a területen. Ha a tőkeszerzés mellett döntenek, a következőket kell figyelembe venniük.

A tőkeszerzési folyamatot az alábbiakban vizsgáljuk kilenc lépésre osztva:

- 1. lépés: A mindenkori helyzet elemzése
- 2. lépés: A célcsoport meghatározása
- 3. lépés: Címek szerzése az adományozók megkereséséhez
- 4. lépés: Kérelem megszerkesztése
- 5. lépés: A postázási elemek összegyűjtése
- 6. lépés: A nyomtatás és postázás megszervezése
- 7. lépés: Válaszok és köszönetnyilvánító levél
- 8. lépés: Az eredmények értékelése és a további akciók megtervezése
- 9. lépés: A kapcsolatok ápolása az adományozókkal

A célcsoport meghatározásakor figyelembe kell venni, hogy a megcélzott személyeknek vagy intézményeknek van-e kapcsolatuk a szervezet célkitűzéseivel. Ezen kívül szükség van bizonyos érdekeltségre a szervezet munkájában, valamint pénzügyi képességre bizonyos összeg előteremtéséhez.

Az adományozók címének megszerzése igen változatos módon történhet. Címek vásárolhatók szakmai címügynökségektől, de a szervezet maga is kutathat telefonkönyvekben, címtárakban, cégjegyzékekben, valamint klubok és szervezetek tagsági jegyzékeiben.

Sajnos nincs általánosan bevált módszer a kérelem megszerkesztéséhez és megfogalmazásához; a tartalom igen nagy mértékben függ a címzett hozzáállásától. Az 5. lépésben értékrendbe kell állítani a postázási elemeket, melyek a borítékból, a kérelemből és a fizetési nyomtatványból állnak. Csatolni kell egy válaszlapot is.

A nyomtatást és postázást egy közvetlen értékesítő (direkt marketing) társaság vagy egy címkiaadó szervezheti meg. Ez azonban bizonyos pénzráfordítást igényel, így az ezt a munkát maga végző szervezet költséget takaríthat meg.

A 7. lépésben fel kell dolgozni a válaszokat, valamint köszönetnyilvánító leveleket kell megküldeni. Az azonnali reagálás az adományra az egyik legfontosabb elv az adományozási piacon, melynek céljára egyre inkább a telefont használják. Az adományozó nem várhat sokáig egy személyes köszönőlevélre és ha egyáltalán lehetséges, csatolni kell az adomány átvételi elismervényét is az adományozás ellenében.

Az eredmények értékelésekor egyidejűleg értékelni kell a tőkeszerzési tevékenységet is. Kritikus elemzéssel feltárhatók a jobbítási lehetőségeket, valamint intézkedések tehetők a tőkeszerzés hatékonyságának és eredményességének javítására. Az értékelést konstruktív légkörben kell végrehajtani, előtérbe állítva a közös célokat. Finanszírozási szempontból az értékelésnek arra

kell összpontosítani, hogy milyen a viszony a ráfordított pénzek (tőkeszerzési költségek) és a kapott adományok között.

A tőkeszerzés hatásának értékelése egy egyszerű elven alapul: közvetlenül össze kell hasonlítani a kapott adományokat a felmerült költségekkel, valamint meg kell határozni a hatékonyságot vagy eredményességet. Az alábbi táblázat egy példát tartalmaz adatokkal.

5. táblázat: Példa a tőkeszerzés hatásának számítására

TŐKESZERZÉS		
	"A" KHSZ	"B" KHSZ
Kapott adományok	400.000 ME	600.000 ME
Tőkeszerzési költségek	100.000 ME	200.000 ME
Eredményesség	300.000 ME	400.000 ME
Hatékonyság (költsége)	0,25 / adományozott ME	0,33 / adományozott ME

(ME = monetáris egység)

Ebben a példában az "A" KHSZ tőkeszerzési munkája nem volt olyan eredményes, mint a "B" KHSZ-é, azonban az "A" KHSZ hatékonyabb volt, mint a "B" KHSZ. Minden adományozott monetáris egység az "A" KHSZ-nek csak 0,25 ME-be kerül, vagyis csupán 0,08 ME-vel kevesebbe, mint a "B" KHSZ-nek.

A két KHSZ közvetlen összehasonlításával azonnal világossá válik, melyik működik eredményesebben/hatékonyabban az adományszerzés területén. Ezen kívül hasznosak az olyan listák, melyek mérőeszközt kínálnak a kapott adományok és a költségek közötti kapcsolat értékeléséhez tapasztalati alapon. Az akció értékelésének befejeztével látható, milyen körre kiterjedő további akciókra van szükség. Itt az időtényezőt is figyelembe kell venni.

Az adományozókkal való kapcsolat ápolására is gondot kell fordítani a következő lépésben. Bár maguk az adományozók nem kaptak ígéretet arra, hogy pénzügyi támogatásukért valamilyen haszonba részesülnek, törekedni kell arra, hogy valamilyen módon ellenszolgáltatásba részesüljenek. Ilyen ellenszolgáltatás lehet üdvözlő lap küldése karácsonykor vagy születésnapkor, vagy meghívás a nyitott házba vagy más eseményekre. Az adományozókkal éreztetni kell, hogy nagy becsben tartjuk őket.

1. sz. melléklet: KHSZ pénzügyi tervének összegezése

	1. hónap			2. hónap			3. hónap		
	dekád			dekád			dekád		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Folyó bevételek	50	50	120	350	320	350	300	300	250
- Folyó kiadások	50	50	50	60	60	60	60	80	80
- Beruházások	-	-	-	-	900	-	400	-	-
Jövedelem- egyenleg	0	0	70	290	-640	290	-160	220	170
- Hiteltörlesztés	60	-	-	60	-	-	100	100	-
+ Új hitelek	-	-	-	-	300	-	-	-	-
- Kamat	-	-	40	-	-	80	-	-	110
- Adók	-	-	-	-	30	-	-	-	-
Többletbevétel	-60	0	30	230	-370	210	-260	120	60

2. sz. melléklet: Példa a tervezett tanfolyamok ellenőrzőlistájára

		Számítógépes tanfolyamok		Üzleti tanfolyamok	
		Word 2000	PowerPoint	Számvitel	Marketing
Saját elemzés	Oktatók rendelkezésre állása				
	Felszerelések (szoftver, hardver, helyiségek stb.)				
	Beruházási igény				
	Alkalmas koncepció				
	Összhang a vállalkozás céljával				
	Különleges képesítések				
Versenytárs elemzése	Versenyhelyzet				
	Továbbfejlődési várakozások				
	A versenytársak ismertsége				
	A versenytársak minőségi szabványai				
	Belépés előtti korlátok				
	A versenytársak felszerelése				

3. sz. melléklet

KÉRDŐÍV A TAGSÁGI ADATOKRÓL

Kérjük, küldje vissza a következő szervezetnek

<szervezetünk neve>

<város>

<utca>

<telefon/fax>

I. Alapadatok a vállalkozásról

1. Név: _____

2. Cím: _____

3. Telefon/fax: _____

4. Jogi forma: _____

5. Alapítás éve: _____

6. Dátum: _____

II. Kapcsolattartó személyek

Név	Beosztás	Telefon	Nyelvtudás
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____

III. Az áruk és szolgáltatások köre

Elsődleges termelés

1. _____

2. _____

3. _____

Elsődleges kereskedelem

1. _____

2. _____

3. _____

Elsődleges szolgáltatások

1. _____

2. _____

3. _____

IV. A vállalkozás nagysága

- 1 – 2 munkavállaló
- 3 – 4 munkavállaló
- 5 – 9 munkavállaló
- 10 – 19 munkavállaló
- > 20 munkavállaló

V. Külkereskedelem

Export: Exportvolumen/év USD

Ország	Százalék	Termékek
1. _____		
2. _____		
3. _____		

Import: Importvolumen/év USD

Ország	Százalék	Termékek
1. _____		
2. _____		
3. _____		

VI. Szervezetünk nevéből eredő várakozások

Kérjük, értékelje szervezetünk tevékenységeinek jelentőségét a megfelelő négyzet beikszelésével (minél nagyobb a szám, annál nagyobb a jelentőség, pl. 10 = rendkívül fontos).

A. Politikai érdekképviselő

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"/>

Kínált szolgáltatások

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. A szolgáltatások részletezése

Jogtanácsadás	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"/>
Vásárok/kiállítások	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"/>
Továbbképzés	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"/>
Társaság alapítás	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"/>
Nemzetközi szerződéskötés	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"/>
Szaktanácsadás	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"/>
Adminisztratív tanácsadás	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"/>
_____	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"/>

C. Megjegyzések

Név: _____ Aláírás: _____

- 4. sz. melléklet -

Szervezetünk neve
Aláíró neve
Város
Utca
Telefon/fax

Tagvállalat neve
Ügyvezető/igazgató neve
Város
Utca

Hely, időpont

Tisztelt <ügyvezető/igazgató neve> úr/úrhölgy!

Tegnap Ön egy jó döntést hozott: <szervezetünk neve> tagjává vált!

Annak érdekében, hogy tagságából optimális haszna származzon, kérjük, szakítson kb. 15 percet a csatolt kérdőív kitöltésére, majd küldje azt vissza postai úton vagy faxon.

- A vállalkozásával kapcsolatos adatok (I.-V. pont) közlésével megismerhetjük, hogy a rendezvényeink és szolgáltatásaink közül melyek érdeklík Önt, így azokhoz igazodóan küldhetünk meghívókat és közleményeket.
- Elvárásainak (VI. pont) közlésével jobban koordinálhatjuk munkánkat kívánalmainak és igényeinek megfelelően.

Köszönjük együttműködését és személyes tájékoztató megbeszélésekhez állunk rendelkezésére. Sikeres együttműködésünkre számítva fogadja

üdvözetünket
SZERVEZETÜNK NEVE

<aláírás>

Aláíró neve

<szervezetünk neve>

Nyitott Ház 2001. október 15-én

1. Mi a benyomása <szervezetünk neve>-ről?

2. Nyitott házunkat az alábbiak közül mely szempontokból kedvelte meg?

- tartalom

- gyakorlati bevezethetőség a mindennapi munkába

- szervezet

3. Szüksége van további információkra?

IGEN

NEM

Kérjük, közölje velünk, mikor kereshetjük fel annak érdekében, hogy kapcsolatunkat elmélyítsük.

2001

Év

Hónap

Nap

KÖSZÖNJÜK LÁTOGATÁSÁT!

A tanfolyamköltségek kiszámítása

Költségösszesítés				Egyéni költség	Összesen
1	Béreköltségek (bruttó)	1. munkavállalók 2. munkavállalók 3. munkavállalók 4. munkavállalók	óra óra óra óra		
2	Anyagköltségek	Fénymásolatok Meghívók Prospektusok rendezvényekről Papír Tollak/ceruzák Egyéb			
3	Utazási költségek	Taxi Személygépkocsi	km km		
4	Kommunikáció	Telefon Fax E-posta Internet			
5	Postai költségek	Levelek Ajánlott levelek			
6	Terembérlés		óra		
7	Reprezentáció	Munkaidő Étel Ital			
8	Technikai költségek	PC Vetítő Összetelhető állványzatú tábla Falitábla TV Video Egyéb			
9	Oktatók	Honorárium Szálloda Szállítás			
10	Részösszeg				
11	Közös költségek	10 %			
12	Teljes összeg				