



## **PHARE- Biznesa atbalsta programma**

# **Finansu vadības uzlabošana/organizāciju finansiālā dzīvotspēja**

Ietverta arī dalības maksa un citi ienākumu avoti

**SME-Excellence**

Mācību līdzeklis



# Saturs

## I. Pamata principi

1. Ievads 3
2. Bezpeļņas organizāciju (NVO) mērķu sistēma 4
3. Stratēģiskā plānošana 7

## II. NVO Finanšu vadība

1. Finanšu vadības mērķi 9
2. Finanšu vadības nolūki 9
3. Finansiāla rakstura jautājumu prioritāte 9
4. “Klasiskie” finansējuma avoti 10
5. Bezpeļņas organizāciju finansējuma iespējas 12
6. Kritēriji finansējuma iespēju novērtēšanai 13
7. Finanšu plāns 14
8. NVO finansējuma portfelis finansējuma stratēģijas attīstībai 14

## III. Īpašas organizācijas finansējuma iespējas (ienākumu avoti)

1. Īpašas finansējuma iespējas 16
2. Dalības maksa 17
  - 2.1 Informācijas iegūšana par dalībniekiem 17
  - 2.2 Kopīgā maksa 18
  - 2.3 Jaunu biedru iesaistīšana 18
3. Pakalpojumi 20
4. Sponsorēšana 23
5. Līdzekļu iegūšana 25

## I. Pamata principi

### 1. Ievads

Lai palīdzētu Viduseiropas un Austrumeiropas valstīm sagatavoties pārejai uz tirgus ekonomiku, privātās ekonomikas attīstībai ir izšķiroša loma. Lai pasteidzinātu šo pāreju, Eiropas Savienība ir devusi atbalstu veselai virknei iniciatīvu, kuras izstrādātas maza un vidēja lieluma uzņēmumu attīstības veicināšanai.

Uzņēmumu pārstāvošo organizāciju veicināšanas programma tika izstrādāta kā nacionālās PHARE programmas papildinājums. Tās mērķis ir stiprināt tirdzniecības un rūpniecības uzņēmumu asociāciju klātbūtni, kā arī uzlabot dalībvalstīm piedāvātos pakalpojumus. **SME Excellence** projekta uzdevums ir MVU attīstība noteiktās valstīs. To paredzēts panākt, uzlabojot partnerorganizāciju darbību.

Šī darba ietvaros īpaša uzmanība tiks pievērsta komercasociāciju finanšu vadības uzlabošanai un finanšu dzīvotspējai (izdzīvošanas spēja), tādēļ ir sevišķi svarīgi apzināt finansējuma ieguves avotus, tajā skaitā arī biedru dalības maksas.

Tā kā šīs organizācijas un asociācijas ir bezpeļņas organizācijas (NVO), ir nepieciešams rūpīgi izpētīt šī sektora specifiku.

Zināšanas biznesa administrācijā nesniedz pietiekoši daudz informācijas, kura būtu noderīga tieši darbam NVO. Tādēļ mēs īsi apskatīsim NVO mērķu sistēmu un stratēģisko plānošanu šī veida organizācijās. To finanšu vadību pirmkārt nosaka tieši darbības mērķi, tādēļ tos nav iespējams apskatīt atsevišķi.

Bez tam tiek piedāvāts arī ekonomikas zinātnieku izstrādāts vispārējs finansēšanas nosacījumu un iespēju apkopojums. Vēl jo vairāk, šeit tiek detalizēti iztirzātas vissvarīgākās praksē sastopamās bezpeļņas organizāciju finansēšanas formas. Blakus finansēšanai no dalībnieku veiktajām iemaksām, šeit minama arī samaksa par pakalpojumiem, sponsorēšana un līdzekļu meklēšana.

Šeit netiks izmantota iedalīšana finanšu ekonomikas jomā un darbības ekonomikas jomā organizācijas ietvaros, kā tas pieņemts tradicionālajā biznesa vadībā. Visa organizācijas uz ienākumu plūsmu orientētā darbība, kuras rezultātā bezpeļņas organizācija spēj izpildīt tās noteiktos mērķus, tiks apskatīta nodaļā par bezpeļņas organizāciju finanšu vadību.

Neatkarīgi no tā, kādu finansējuma instrumentu bezpeļņas organizācija ir izvēlējusies, katra no tām neizbēgami saskaras ar finanšu plānošanas, finanšu stratēģijas un finanšu diversifikācijas problēmām, kuras arī tiks apskatītas šajā materiālā.

## 2. Bezpeļņas organizāciju (NVO) mērķu sistēma

Bezpeļņas organizācijas mērķu sistēmu var tikai līdz zināmai pakāpei. salīdzināt ar uz peļņu orientēta uzņēmuma mērķu sistēmu Bezpeļņas organizāciju pastāvēšanas jēga vai, citiem vārdiem sakot, misija, nosaka šo organizāciju primāro mērķi, tomēr, atšķirībā no uz peļņu orientētajiem uzņēmumiem, šo mērķi ne vienmēr var izmērīt kvantitatīvi, bez tam to ir iespējams sasniegt dažādos veidos. Šī misija ietver sevī dažādus mērķus, kurus sasniežot, būs nepieciešama to optimizācija.

Bezpeļņas organizāciju **misija** ir aptuveni šāda: valstī esošo MVU stiprināšana, uzlabojot komercasociāciju darbu (klātbūtnes veicināšana un piedāvāto pakalpojumu attīstīšana). Organizācijas darbībai jābūt vērstai uz šī uzdevuma izpildi.

Tā sauktie **spēkā esošie darbības mērķi** palīdz izpildīt iepriekš minēto uzdevumu. Mūsu gadījumā ir nepieciešams stiprināt MVU un palīdzēt tiem mainīt savu pašreizējo nostāju. **Ietekmējošie mērķi** ir atkarīgi no tā ar ko un kādā veidā jāstrādā kopa, lai sasniegtu attiecīgos rezultātus. Šajā konkrētajā gadījumā, izmantojot interešu pārstāvniecību, konsultācijas un cita veida atbalstu, MVU jānodrošina nepieciešamā motivācija domāt un darboties saskaņā ar tirgus ekonomikas nosacījumiem. Dažādiem uzņēmumiem var būt dažādi viedokļi par to, kā labāk sasniegt nospraustos mērķus; tāpat mērķi sasniežot, šo uzņēmumu intereses var izrādīties krasi atšķirīgas. Tādēļ dažādas kontakta grupas vēlamu efektu var panākt dažādos veidos.

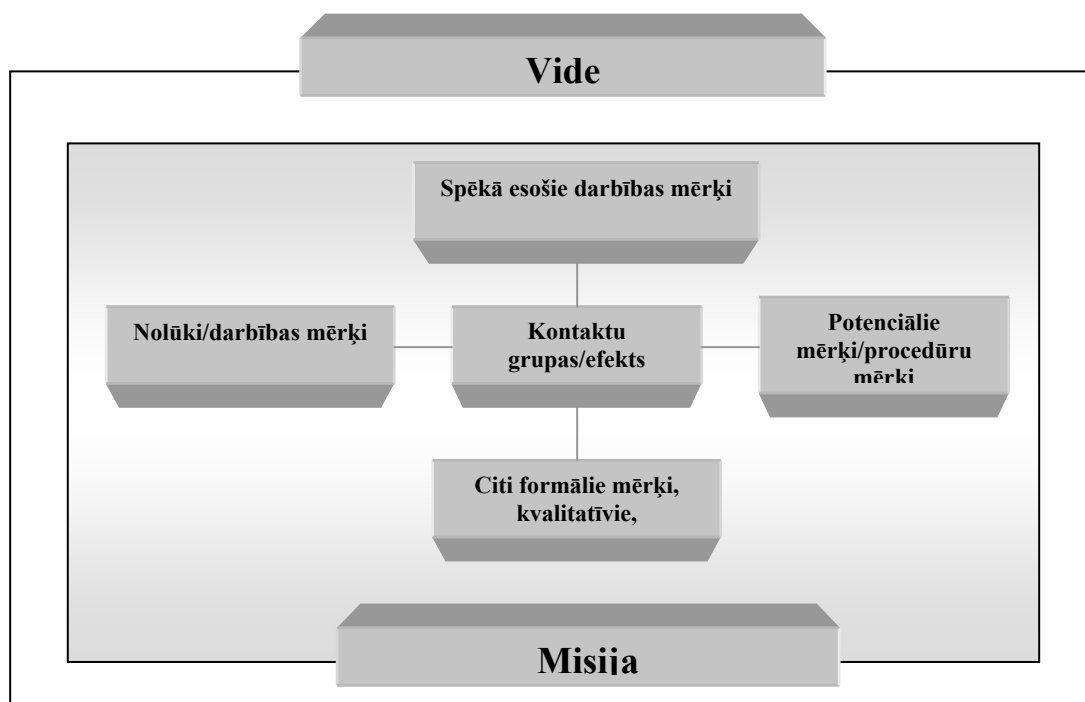
Lai sasniegtu rezultātu, ir nepieciešams piedāvāt atbilstošus, uz mērķi orientētus pakalpojumus, piemēram, konsultācijas, diskusijas, konkrētu palīdzību, izglītību un apmācību. Ar šo pasākumu palīdzību var veiksmīgi atrisināt problēmas, ar kurām saskaras MVU, un kuru risināšanā tie lūdz organizācijām palīdzību.

Lai nodrošinātu pakalpojumus, ir nepieciešams konkrēts potenciāls, t.i., personāls, finansu līdzekļi, utt., kā arī šo pakalpojumu sniegšanai nepieciešamie nosacījumi. Mērķa statuss ir uz resursiem orientētu mērķu objekts.

Šeit norādītie **formālie mērķi** atspoguļo organizācijas efektivitātes vai darbības vispārējās vērtības. Te ietverti tādi posteņi kā efektivitāte, ar kuras palīdzību varam izmērīt organizācijas veikumu un vara, kas raksturo tās spēju ietekmēt citas interešu grupas un pārstāvēt savas organizācijas intereses.

Šis attēls palīdzēs izskaidrot minētās sakarības:

## Shēma Nr. 1: Bezpeļņas organizāciju mērķu sistēma



Centrālā vieta, kuru šajā sistēmā ieņem kontakta grupas (MVU), izskaidro dažādo vērtību nozīmīgo lomu uzdevuma izpildē. Šeit uzskaitītās dažādās mērķa kategorijas var uzskatīt par konstruktīviem visaptverošas mērķu sistēmas elementiem. Tomēr šī struktūra ir visai aptuvena, un tā jākorrigē atkarībā no attiecīgās organizācijas specifikas.

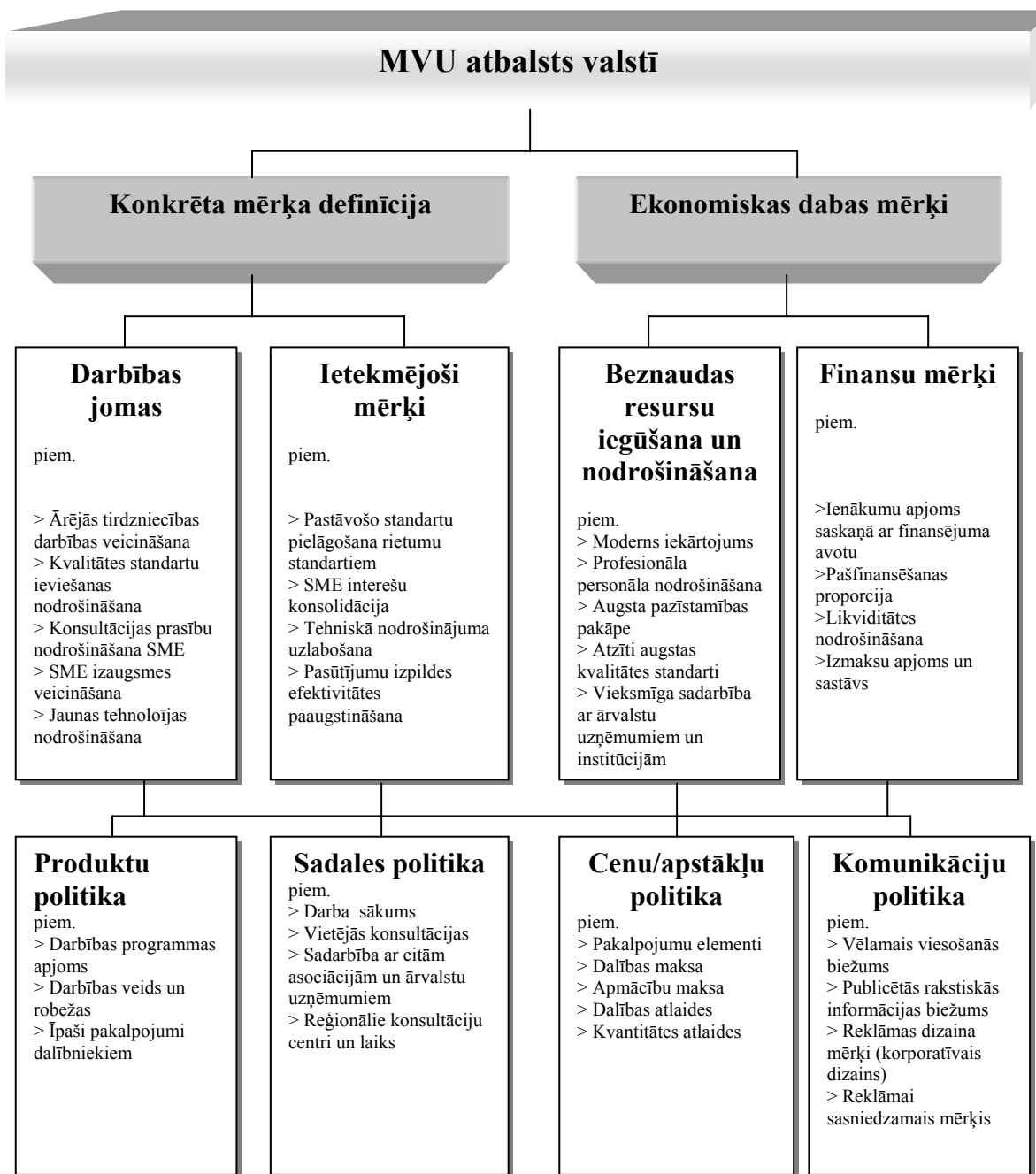
Mērķu izstrāde ir svarīga organizācijas stratēģiskās un operatīvas vadības sastāvdaļa. Tāpat ir svarīgi likt lietā šos mērķus jaunu un jau esošo ienākumu avotu pilnīgai izmantošanai. Lai izstrādātu mērķu sistēmu, ir nepieciešams ievērot veselu virkni priekšnoteikumu:

- Individuāli veidotajiem mērķiem ir jābūt **operatīva** rakstura, t.i., mērķi ir jāattēlo tādā formā, kas ļauj tos pārbaudīt uz izmērīt. Panākumu mērs nosaka, ka galarezultātu var izvērtēt, pamatojoties uz operatīva rakstura mērķiem.
- Dažādajiem mērķiem jābūt **pilnīgiem**. Ir sevišķi svarīgi nodrošināt ekonomiskas dabas un profesionāla rakstura mērķu elementu līdzsvaru.
- Dažādie mērķi attiecībā viens pret otru ir jāsarindo un jāiedala kategorijās **pēc prioritātēm** (mērķu hierarhijas izstrādāšana).

Visām bezpeļņas organizācijām var noteikt vispārēju mērķu struktūru. Operatīva rakstura mērķi, kas noteikti saskaņā ar kontekstu, apjomu un laika ierobežojumiem, vienmēr būs jāizstrādā katrai noteiktai organizācijai atsevišķi. Šeit jāievēro virkne īpatnību. Bezpeļņas organizāciju primārajiem mērķiem ir raksturīga augstas pakāpes materiālo mērķu klātbūtne. Tiek paredzēts, ka pakalpojumu sniegšana apmierina mērķa personu prasības. Tā kā peļņa kā primārais mērķis tiek izslēgta, prioritātes nolūks, kuru nosaka saskaņā ar saturu, apjomu un laika ierobežojumu, bieži vien iztrūkst. Neskatoties uz acīm redzamo nepieciešamību, kvalitatīvu mērķu formulēšana un to īstenošanas pakāpes pārbaude bezpeļņas organizācijās šodien ir visai reta.

Seko mērķu piemērs, kas paredzēts organizācijām MVU atbalstam:

**Shēma Nr. 2: Mērķu kataloga piemērs NVO**



### 3. Stratēģiskā plānošana

Stratēģija ir stratēģiskās plānošanas rezultāts, kas norāda, kādā virzienā organizācijai būtu jāvērs sava darbība. Stratēģija kā nākotnes panākumu avots rada potenciālu panākumiem. Arī noteiktu resursu vadības sakarā minētu ienākumu avotu izvēle ir stratēģisks lēmums ar ilgtermiņa sekām.

Stratēģija ir kas vairāk nekā tikai labi nodomi vien. Stratēģija jānosaka tik precīzi, ka to var izmērīt un pārbaudīt. Šeit atradīsiet īsu, ērti izmantojamu individuālas plānošanas posmu pārskatu.

#### Informācijas analīze kā stratēģiskās plānošanas priekšnoteikums

Visu turpmāko posmu pamatā ir kritisko apstākļu analīze kontekstā ar informatīvo analīzi. Šeit tiek veikta principiāla diferenciacija starp vides analīzi un iekšējo analīzi. **Vides analīze** sevī ietver sociālo vidi (ekonomisko, juridiski-politisko, tehnoloģisko un sociāli kulturālo vidi), nozares vidi (nozare ir tiešā vide, kurā bezpeļņas organizācijas sniedz savus pakalpojumus) un darījumu vidi šaurākā nozīmē (organizācijas vieta nozarē). Sekojošais vispārējās vides pārbaudes saraksts norāda uz vērā ņemamajiem kritērijiem:

**Tabula Nr. 1: "Pārbaudes saraksts "vispārējai videi"**

<b>Ekonomika</b>	Ekonomiskā situācija, stāvoklis nodarbinātības jomā, potenciālo klientu vai dalībnieku pirktspēja, individuālo ekonomikas sektoru attīstība, ekonomikas izaugsme, bezdarba līmenis, utt.
<b>Politika un likumdošana</b>	Likumdošanas un tiesas lēmumu vispārīgās tendences, īpašie likumdošanas standarti, globālā politiskā attīstība, darba un sociālās likumdošanas attīstība, taksācijas un ekonomikas likumdošanas attīstība, dalības Eiropas Savienībā ietekme, utt.
<b>Demogrāfija un sociāli - kulturālā vide</b>	Iedzīvotāju struktūras attīstība, vecuma struktūra, individuālo sociālo slāņu attīstība, nodarbinātības struktūra, dažādu NVO piedāvāto pakalpojumu izmantošanas aktivizēšana.
<b>Tehnoloģija</b>	Jauna produkcija atbilstošās kategorijās, datoru tehnoloģijas attīstība kopumā, specifisku datoru risinājumu attīstība.
<b>Ekoloģija</b>	Enerģijas rezerves, alternatīvie enerģijas avoti, pārstrāde, vides apziņa.
<b>Reģionālā vide</b>	Īpaša reģionālā attīstība, mikrorajoni, utt.

Šīs **iekšējās analīzes** pamatā ir situācija, kura novērtēta no ārpuses, un analīze pēta organizācijas izveidošanas iespējas. Līdzīgi kā tas notiek ārējās analīzes gadījumā, vispirms ir nepieciešams noteikt novērtēšanas kritērijus. Noteikta galarezultāta sasniegšanai nepieciešamie resursi, iespējas un procesi tiek analizēti, pamatojoties uz mērķiem. Sekojošo sarakstu var uzskatīt par iespējamo kopsavilkumu:

Tabula Nr. 2: Pārbaudes saraksts "nozaru videi"

<b>Apmācību tirgus</b>	Visaptverošo tirgu attīstība, cenu (samaksa) attīstība dažādos sektoros (konsultācijas, pakalpojumi, apmācība, utt.), marketings
<b>Konkurences analīze</b>	Konkurentu veids un skaits, kuri pārstāv MVU, konsultāciju un pakalpojumu kompānijas, konkurences situācija, tirgus daļa, reģionālās īpatnības, atšķirības piedāvājumos, konkurences stiprās un vājās puses, iespējamā konkurentu attīstība, konkurentu stratēģija
<b>Patērētāji</b> (Dalībnieki, klienti, utt.)	Vispārējā struktūra, prasības un attīstība, pieprasījuma izmaiņas un cerības, iedalīšana kategorijās pēc lieluma un nozares grupas
<b>Sagādes tirgus</b> (Piegādātāji visplašākajā izpratnē)	Piegādātāju (brīva darba laika pasniedzēju, konsultantu, juristu, ekspertu, konsultant, utt.) ekonomiskā situācija, tirgus vara attiecībā uz organizāciju, jaudu izmantošana, kvalitātes standarti
<b>Sabiedriskie varas orgāni</b>	Varas orgānu atbildība, vispārējā sabiedrisko varas orgānu attieksme pret organizāciju, jauni nolikumi vai likumi, reģionālās īpatnības, kontakti
<b>Sponsori</b>	Sponsoru vides veicināšana, interese organizācijas sponsorēšanā, konkurence, sponsorējot kultūras un sporta pasākumus, vispārīgās sponsorēšanas tendences, sponsoru pakalpojumu vērtības
<b>Mediji</b>	Mediju attieksme pret organizāciju, atsevišķu žurnālistu viedoklis, prasības reportāžām, juridiskās prasības, tehniskais nodrošinājums

Iekšējās un ārējās analīzes rezultāti tāpat kā noteiktās vērtības jāsaprot viena ar otru, un pēc tam tās kalpo par pamatu turpmākai stratēģiskai plānošanai.

### Biznesa jomas stratēģija

Biznesa jomas stratēģijai šajā kontekstā ir izšķiroša loma. Tā attiecas uz jautājumu, kas saistīts ar produkciju (pakalpojumiem), ar kuru aktīvi noteiktās nozarēs un tirgos nodarbojas bezpeļņas organizācijas. Tā sauktā stratēģiskā biznesa joma ir produkcijas/tirgus kombinācija, kuru konteksta un organizācijas ziņā var nodalīt no citām organizācijas pakalpojumu jomām, un kam nepieciešama īpašas stratēģijas izstrāde.

Šeit nepieciešams noskaidrot, kuri pakalpojumi un kādā daudzumā turpmāk ir piedāvājami bezpeļņas organizācijai. Šī iemesla dēļ individuālie pakalpojumi var tikt vērtēti saskaņā ar noteiktiem kritērijiem, izmantojot īpašas analīzes metodes un pilnībā izstrādātu pakalpojumu piedāvājumu.

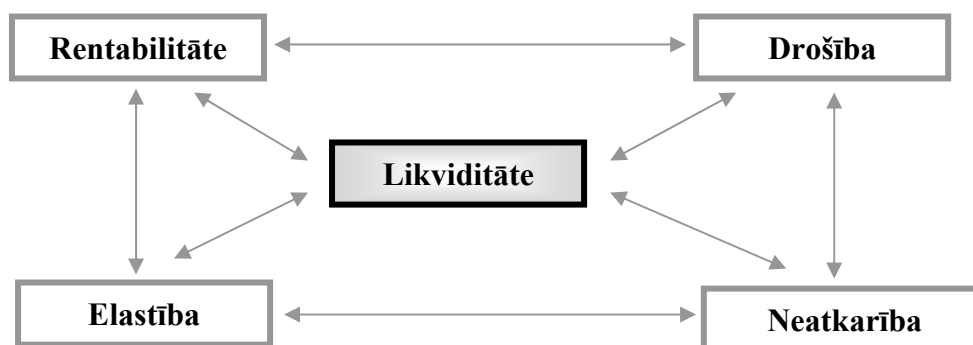
- Pakalpojumu saraksts pēc pakalpojumu veida (kādi principiāli svarīgi pakalpojumi bezpeļņas organizācijai jāsniedz?)
- Stratēģisko biznesa jomu izcelsme (produkcijas/tirgus kombinācijas)
- Stratēģisko biznesa jomu novērtēšanas kritēriju definīcija.

## II. Finanšu vadība bezpeļņas organizācijās

### 1. Finanšu vadības mērķi

Mērķa sistēmas un stratēģiskās plānošanas ietvaros mēs tagad varam apskatīt finanšu vadību. Katrs uzņēmums, katra organizācija, un šī iemesla dēļ arī katra bezpeļņas organizācija, seko vairāk vai mazāk izteiktiem finanšu mērķiem. Uz peļņu orientēti uzņēmumi spēj uzskaitīt vispārīgos mērķus rentabilitātes, likviditātes, drošības, elastības un neatkarības jomā. Bezpeļņas uzņēmumiem likviditāte ir vissvarīgākā mērķa kategorija.

Shēma Nr.4: Finanšu vadības mērķi



Bezpeļņas organizācijās likviditātei ir augsta prioritāte kā pozitīvam skaidras naudas līdzekļu līmenim un kā pastāvīgai maksātspējai. Ir jāmēģina panākt, lai organizācijas rīcībā visu laiku būtu pietiekoši lieli finanšu līdzekļi un tādejādi tā varētu savlaicīgi veikt nepieciešamos maksājumus. Ja nav iespējams īstenot šo prasību, tad organizācijas pastāvēšana var būt nopietni apdraudēta.

### 2. Finanšu vadības nolūki

Finanšu vadības primārais nolūks ir organizācijas finanšu nepārtrauktības nodrošināšana. To var nodrošināt tikai tādā gadījumā, ja organizācijas vadība stingri īsteno finanšu vadību. Tikai dažas organizācijas izmanto līdzekļus, kas sniedzas pāri valsts pieprasītajiem grāmatvedības standartiem. Lai gan daudzas organizācijas plāno savas izmaksas, tikai dažas no tām praktizē proporciju analīzi vai kontribūciju izmaksas. Tā kā bieži vien organizācijām nākas darboties ar lielām summām, kontroles īstenošanai būtu pavisam reāls pamats.

### 3. Finansējuma jautājumu prioritātes

Atšķirībā no uz peļņu orientētajiem uzņēmumiem, īpašās mērķu un vērtību sistēmas bezpeļņas organizācijām ir sevišķi svarīgas. Šādās organizācijās galvenais ideju, darbības un izjūtu nolūks ir nevis finansiāla rakstura pārpalikuma radīšana, bet gan mērķu īstenošana sabiedrības labā. Šis apstāklis tiešā veidā ietekmē finanšu jautājumu nostādni un nozīmi. Šo dažādo iespējamo nozīmju spektrs ir no finansēšanas kā neizbēgama ļaunuma līdz pat uzskatam, ka bez profesionālas finanšu vadības nav iespējama pastāvīga veiksmīga darbība. Šeit varam izšķirt trīs posmus:

1. **posms:** Finanšu jautājumi kā neizbēgams ļaunums.
2. **posms:** Finanšu jautājumi kā pierādīts pastāvēšanas nodrošināšanas līdzeklis.
3. **posms:** Finanšu jautājumi kā stratēģisku panākumu un izaugsmes faktors.

Lai veiksmīgi risinātu iekšējos finanšu jautājumus un ārējos finanšu grāmatvedības jautājumus, kā svarīgs priekšnoteikums jāmin nepieciešamība finanšu tēmu apskatīt bez liekām emocijām. Te jāņem vērā sekojošais fakts: bezpeļņas organizācijām krīze parasti sākas vai beidzas tieši ar finansiālas dabas problēmām.

#### 4. "Klasiskie" finansējuma avoti

Lai ilustrētu "klasisko" finansējuma iespēju piemērus, ir nepieciešams noskaidrot dažus terminus. Svarīgākās finansēšanas koncepcijas vispirms ir ārējā un iekšējā finansēšana.

#### Pašu kapitāls un aizņemtais kapitāls

Divi vissvarīgākie finanšu termini ir organizācijas pašu kapitāls un aizņemtais kapitāls.

Tabula Nr. 3: Pašu kapitāla un aizņemtā kapitāla salīdzinājums

Kritēriji	Pašu kapitāls	Aizņemtais kapitāls
<b>Stāvoklis un atbildība NVO ietvaros</b>	Veido NVO (kopīgās) īpašumtiesības un nosaka tiesības uz daļām lēmumos, atbildība par NVO parādiem vismaz investīciju līmenī	Nosaka NVO parādu tiesības, aizdevējiem nav tiesības uz daļām lēmumu pieņemšanā, nav atbildības par (citiem) NVO parādiem
<b>Daļu iegūšana (tiesības uz maksājumu)</b>	Pilna daļība uzņēmuma peļņā un zaudējumos (ja tādi ir)	Kā likums, nosaka fiksētu procentu maksājumu NVO, nav daļu uzņēmuma peļņā un zaudējumos
<b>Tiesības uz līdzekļiem</b>	NPO kvotu daļas (daļība līdzekļu pieaugumā un neatklātajās rezervēs), ja NVO ieņēmumi no likvidācijas ir lielāki nekā parādi.	Likumīga prasība atmaksāt parāda nominālvērtību, nav daļības NVO līdzekļu pieaugumā vai neatklātajās rezervēs)
<b>Uzņēmuma vadība</b>	Kā likums, tās ir NVO vadības tiesības	Kā principiāls jautājums izslēgts no NVO vadības
<b>Pagaidu pieejamība</b>	Neierobežots, kā likums	Ierobežots, kā likums
<b>Apgrūtinājumi likviditātei</b>	Kā likums, uzlabota NVO likviditāte	Par kredītiem veicamie procentu un amortizācijas maksājumi pārstāv fiksētos NVO likviditātes apgrūtinājumus
<b>Finansējuma jauda</b>	Ierobežo investoru finansiālais stāvoklis	Neierobežota, atkarīga no NVO sniegtās drošības

Jautājums par to, vai finanšu līdzekļi ir izskatāmi par bezpeļņas organizācijas pašu kapitālu, var tikt noskaidrots tikai attiecīgajā konkrētajā gadījumā. Kā vadlīnijas var noderēt uzskaitītie kritēriji.

## Ārējais un iekšējais finansējums

Finansēšanas iespējas var iedalīt ārējā un iekšējā finansēšanā. Ir daži autori, kuri pievieno vēl trešo kategoriju, kura bezpeļņas organizācijām ir ļoti svarīga: "**institūciju**" veidošana. Ar to jāsaprot pasākumi, kas var samazināt nedrošību attiecībā uz sagaidāmajiem no ārējās un iekšējās finansēšanas nākošajiem maksājumiem. Šajā terminā galvenokārt ietilpst tādi "maksātnespējas buferu" jēdzieni kā bezpeļņas organizāciju labā izsniegtās garantijas vai atbildības saistības.

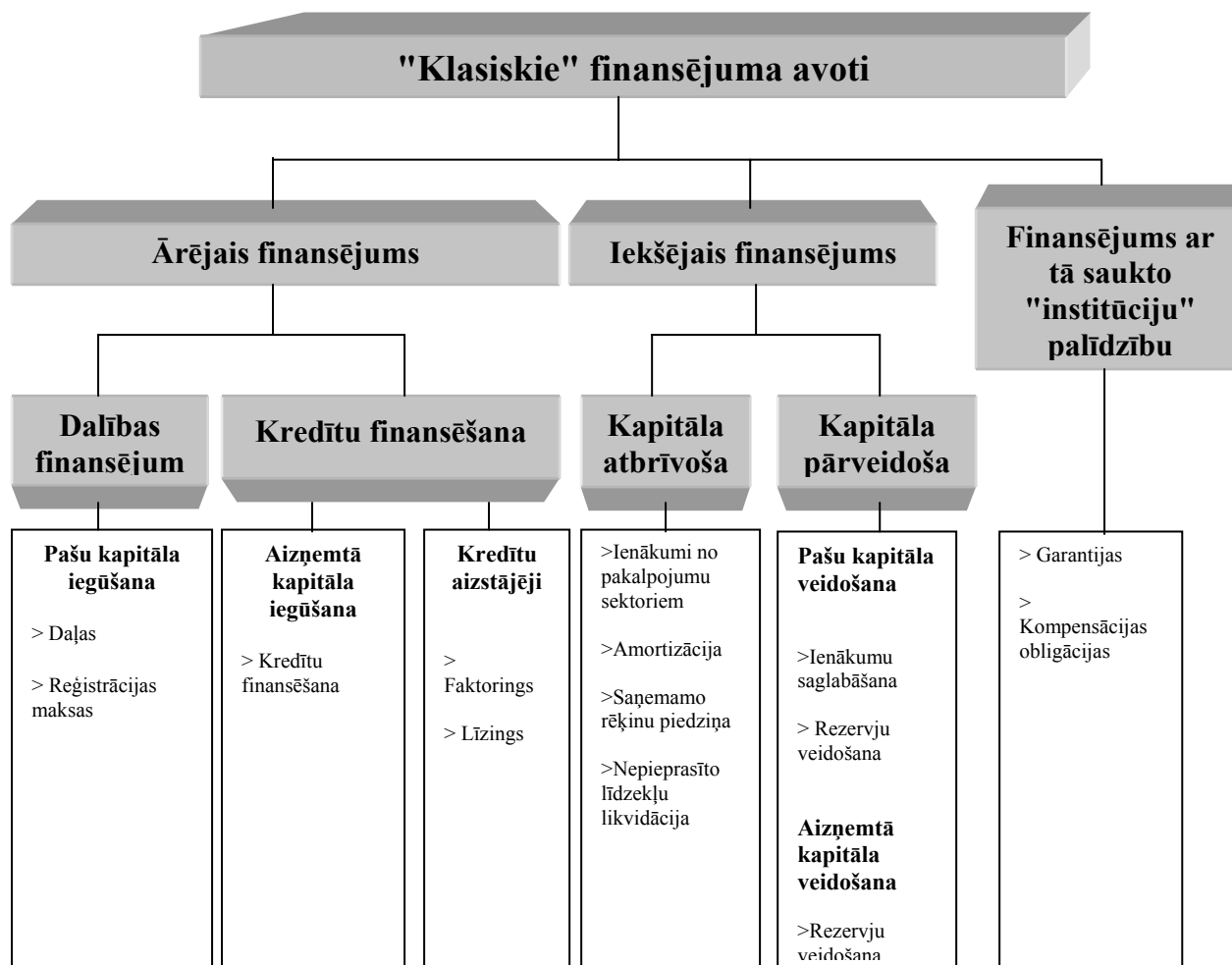
Šie termini, ārējā un iekšējā finansēšana, pašu un aizņemtais kapitāls bieži vien pārklājas. Ar ārējo finansēšanu saprotam jebkuru organizācijas parādīšanos "finansu tirgos", kur pieprasījuma darbības galveno uzmanību koncentrē uz dalības finansējuma (pašu kapitāla veidošana) iegūšanu vai ar aizņemšanās palīdzību iegūtu finansējumu. Uzsvars vienmēr tiek likts uz ienākumu iegūšanu pašreizējā momentā, un tā rezultātā nākotnē veidosies investoru maksājumu pieprasījums. Ja finansējums iegūts aizņemoties, strukturālās atšķirības starp bezpeļņas organizācijām un uz peļņu orientētajiem uzņēmumiem saglabājas noteiktajās robežās, ar to saprotot savstarpējās attiecības, kuras veidojas starp aizdevēju un organizāciju. Runājot par saturu, kredītinstītūcija pārbaudīs kredīta piešķiršanu bezpeļņas organizācijai citādi, nekā tas notiek uz peļņu orientētu organizāciju gadījumā. Kredītinstītūcijas lēmums par kredīta piešķiršanu NVO nebūs atkarīgs no nozaru attīstības un organizācijas nākotnes prognozēm šajā nozarē, kas būs gluži pretēji komerciāla rakstura aizņēmēju adījumā. No otras puses, NVO sponsorēšanas jautājums darbojas kā primārais kredīta vērtības vai reputācijas indikators.

NVO pieprasījuma darbības, kuras galveno uzmanību pievērš **dalības finansējumam**, parasti ir citādas. Komercekonomikā dalības kapitālam ir mērķis nākotnē gūt peļņu. Ja gaidāmā peļņa patiešām tiek gūta, tad pašu kapitālam ir tiesības uz daļām peļņā. NVO gadījumā šī dalības motivācija nepastāv kā definīcija.

**Iekšējā finansēšana** ietver tos finansējuma līdzekļus, kuri ir paredzēti ienākumu tālākai virzībai laikā un/vai izmaksu atlikšanai, lai finansu tirgos nebūtu jāklūst par prasītāju un nebūtu jāizdara izmaiņas plānotajos pasākumos. Iekšējās finansēšanas gadījumā vienmēr ir nepieciešami ienākumi no pakalpojumu sektora. Tas nozīmē, ka ne visi NVO caur iekšējo finansēšanu pieejamie finansējuma avoti var tikt apsvērti bez ierobežojumiem. Ja pakalpojumu sektorā NVO tiešā veidā negūst ienākumus, ir jāpieņem ļoti plašs pakārtots intelektuāls skaidrojums vai arī izplūdusi NVO pakalpojumu sektora definīcija, kuru varētu pielietot šai koncepcijai.

Ja runājam par atšķirībām iekšējās un ārējās finansēšanas jomā, pretstatā pašu/aizņemtajam finansējumam, izšķirošais ir nevis kapitāla ieguves veids un attiecīgās juridiskās sekas, bet gan pieejamā kapitāla avots. Šeit detalizēti aprakstītie "klasiskie" finansējuma avoti sniedz plašu iespēju klāstu, kuras sīkāk paskaidro sekojošā shēma.

## Shēma Nr. 5: "Klasiskie" finansējuma avoti



## 5. Bezpeļņas organizāciju finansējuma iespējas

Finansējuma avotu analīze, kas veikta no bezpeļņas organizācijas viedokļa rāda, ka likumdošana ziņā finansu vadībai var tikt izmantots tieši kredītu finansēšanas apjoms. Citi sektori, piemēram, dalības finansēšana un iekšējās finansēšanas elementi prasa krietni diferencētāku pieeju bezpeļņas organizācijai derīgas finansu koncepcijas īstenošanai.

Vēl jo vairāk, klasisko finansējuma formu shēma ignorē virkni NVO īpaši svarīgu finansējuma avotu. Tādēļ ir nepieciešams papildināt iepriekšējā nodaļā atrodamo shēmu. Šeit minēti specifiskie finansējuma avoti:

- **(Dalības) maksas**
- **Maksa par pakalpojumiem**
- **Sponsorēšana**
- **Līdzekļu iegūšana**

## 6. Finanšu iespēju novērtēšanas kritēriji

Ne visas iepriekš minētās "klasiskās" un specifiskās finansējuma formas ir piemērotas bezpeļņas organizācijām vienādā mērā. Katrai organizācijai nāksies pašai noteikt, kuras darbības var tikt finansētas. Sākotnēji, uz zemāk balstīto kritēriju sarakstu veikti plāni ļauj novērtēt finanšu avotu priekšrocības un piemērotību.

Kritēriju katalogs sastāv no divām daļām. Pirmā daļa ietver priekšmetu un fiksētos novērtējuma kritērijus, otrā - kritērijus, kuri nav skaidri noteikti vai kurus no paša sākuma nav iespējams objektīvi novērtēt. Šādus noteiktus novērtējuma kritērijus var noteikt līdz tādai pakāpei, ka uz tiem var balstīt lēmumu pieņemšanu tikai patlabanējā organizācijas lēmumu pieņemšanas procesa ietvaros.

Tabula Nr.4: Kritēriju saraksts finansējuma formu novērtēšanai

<b>Kritēriju saraksts</b>
<b>"Cietie" novērtējuma kritēriji (objektīvās novērtējuma vērtības)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansējuma formas <i>de-jure</i> pieejamība</li> <li>• Finansējuma izmaksas</li> <li>• Finansējuma formas ātrums (līdzekļu pieejamība)</li> <li>• Finansējuma formu pieejamības ilgums</li> <li>• Finansējuma formu <i>de-jure</i> risks (atbildības jautājums)</li> <li>• <i>De-jure</i> vai sākotnēji pieprasīta procesa pārskatāmība (lai pārbaudītu organizācijas finansiālo stāvokli)</li> </ul>
<b>"Mīkšie" novērtējuma kritēriji (novērtējuma vērtības, kuras var noteikt sarunu gaitā)</b>
<p>1. <b><i>Faktori, kuri rodas no paredzamās finansējuma formas</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiāla drošība</li> <li>• Finansiālā elastība</li> <li>• Investoru ietekme</li> <li>• Ar maksājumiem saistīto ienākošo līdzekļu summas un laika precizitāte/aprēķināmība/paredzamība/ticamība</li> <li>• Atkarība</li> </ul>
<p>2. <b>Finansējuma formas novērtējums attiecībā uz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De-facto</i> pieejamību (piem., pieņemamība)</li> <li>• <i>De-facto</i> iespējamais risks (ciešā saistībā ar jautājumu par atbildību)</li> <li>• <i>De-facto</i> prasība pēc pārskatāmības</li> </ul>

Faktiski izmantotā finansējuma forma vai to kombinācijas būs atkarīga no konkrētās situācijas vajadzībām kā arī no finanšu, strukturālajiem un juridiskajiem nosacījumiem, kuri pašreiz ir organizācijai saistoši.

## 7. Finanšu plāns

Finanšu plāna sfērā šī vārda šaurākajā nozīmē un kā likviditātes plānošanas sinonīms ir vērojama zināmas pakāpes tuvība starp uz peļņu orientētajiem uzņēmumiem un bezpeļņas organizācijām. Abu veidu organizācijas cenšas sasniegt vienādus mērķus finanšu plānošanas jomā (likviditātes plānošanā). Tās mēģina nodrošināt likviditātes pastāvīgu esamību, jo tā liecina par organizācijas parādu nomaksas spēju. Šī iemesla dēļ NVO finanšu bilanci ir iespējams kontrolēt ar pasākumiem ienākumu un izdevumu jomā. Sekojoši, katrs finanšu plāns vai, kā būtu pareizāk teikt NVO gadījumā, likviditātes plāns tiek sastādīts, salīdzinot ienākumu plānu un izdevumu plānu. Ienākumi un izdevumi tiek regulāri uzskaitīti uz laika skalas, tādējādi panākot ātri aprēķināmu kapitāla nepieciešamības budžetu. (Skat. Pielikumu Nr.1 NVO finanšu plāna pārskatam).

Ja pastāv kapitāla nepieciešamība, tad NVO ir (vismaz teorētiski) visas iepriekš uzskaitītās deficīta segšanai nepieciešamās finansējuma iespējas. Ja tomēr tas nav iespējams, pastāv ilgstošas maksātnespējas draudi, kas var izraisīt situāciju, kad tiek ierosināta lieta par bankrotu. Ja likviditātes plānošanas gaitā kļūst skaidri redzams, ka sagaidāms ienākumu pārpalikums, tad ir nepieciešams noskaidrot, kā izmantot šos pāri palikušos līdzekļus. Pasākumi, kuri paredzēti, lai ar īstermiņa novērtējuma palīdzību samazinātu nevajadzīgi lielas likviditātes rezerves, tiek apskatītas sakarā ar skaidras naudas vadību vai skaidras naudas atlikuma optimizāciju. Tomēr var uzskatīt, ka NVO visticamāk necentīsies novērtēt pieejamos budžetā neparedzētos līdzekļus, bet gan, paplašinot savu darbību, nekavējoties tos izmantos.

Finanšu plāna izmantošana ir rutīna finanšu vadības darbība stabilā vidē izveidotās NVO. Tā ļauj izmantot visa veida pieredzes ceļā iegūtās zināšanas un vērtības. Izdevumu jomā NVO normālos apstākļos nenāksies saskarties ar ekstrēmām plānošanas problēmām un attiecīgi pareiziem maksājuma plūsmu dokumentiem. NVO personāla, kuru veido algoti darbinieki, izmaksas, kā arī patlabanējās darbības izmaksas ir nepārtraukti atkārtoti izdevumi, kurus iespējams precīzi noteikt gan apjoma gan laika ziņā. Lai sekmētu finanšu plānošanu, citi ar darbību saistīti izdevumi jānosaka pēc iespējas agrāk.

Finanšu plānošanas "dzelzs" princips ir tā sauktā "**termiņa atbildība**". Šis likums nosaka, ka katrs kredīta postenis saista kapitālu uz noteiktu laika posmu, un ka šī kapitāla piesaistei jāatbilst kapitāla summai debeta pusē, un ka tā ir pieejama uzņēmumam vismaz un tādu pašu laika posmu. Tādēļ NVO jācenšas nepieļaut nekādas saistības vai cita veida fiksētus apgrūtinājumus, kas pārsniedz finansējuma nodrošinājuma periodu. NVO, kuri pastāv vai ir nodibināti uz ilgstošāku laika posmu centīsies pieņemt ilgāku laika limitu nekā organizācijas, kuru pastāvēšanas laiks ir visai īss, un tādēļ tām nāksies ik gadu pielāgot savu finansējuma struktūru. Ekstrēmās gadījumos, šis finanšu atbildības pielietojuma likums var ietekmēt situāciju, kad darba līgumi starp ik gadu līdzekļus piešķirošajām NVO un to darbiniekiem tiek slēgti ne ilgāk kā uz vienu gadu. Šaurākā nozīmē finanšu plānošana nozīme NVO līdzsvaru starp drošības apsvērumiem un ekonomiskajiem aspektiem.

## 8. NVO finansējuma portfelis finanšu stratēģijas attīstībai

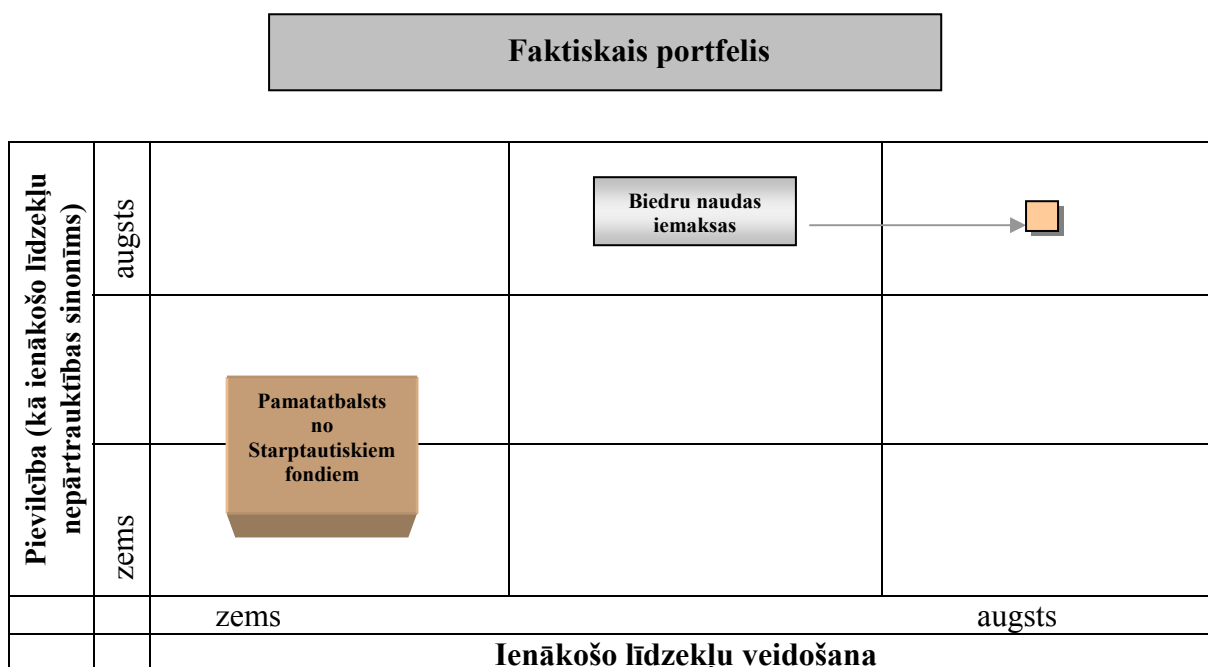
Šajā nodaļā uzzinājām, ka NVO saskaras ar visai sarežģītām problēmām finanšu vadības jomā. Tādēļ tālāk pievērsīsimies finanšu stratēģijas attīstības līdzekļiem. Šeit izmantota iepriekš aprakstītā finanšu portfeļa tehnika.

## Pamata pieņēmumi par finansējuma portfeli

Uz ienākošo līdzekļu "veidojamību" varam palūkoties no divām pusēm. Pirmkārt, NVO vadības viedoklis no vienas puses un līdzekļu plūsmas "piesaistīšana" (kā pastāvības sinonīms) no otras puses tiek lietotas kā finansu portfeļa dimensijas - abām ir vērtības "zemu" un "augstu". Jaunu līdzekļu piesaistes veidojamībai nav nepieciešams papildu paskaidrojums; ja līmenis ir augsts, tad NVO vadības rīcībā ir līdzekļi, ar kuru palīdzību konstruktīvi izmantot brīvas spēles iespējas līdzekļu piesaistē. Vadība pati uz savu atbildību var vienoties par NVO veicamo darbību, un tās lēmumus no ārpuses var ietekmēt tikai nelielā mērā. Otru dimensiju "ienākošo līdzekļu piesaistīšana" var aptuveni attiecināt uz nākotnē sagaidāmajiem ienākumiem. Izdevīguma analīzes ietvaros var tikt novērtēti un attēloti tādi centrālie punkti kā finansējuma formas pieejamības ātrums, summa un, atkarībā no laika, precizitāte/tiešums, ienākošo līdzekļu secība, to drošība, utt.

Finansu stratēģijas attīstība, izmantojot finansu portfeļa pieeju sastāv no diviem posmiem. Pirmajā posmā mērķa portfeli tiek definēta katra patlaban izmantotā finansējuma avota pozīcija. Pēc tam, sākot ar vēlamo stratēģisko pamata orientāciju, tiek izpētīti un attēloti alternatīvie jau pastāvošo vai jauno finansējuma iespēju avoti. Daudzās NVO mērķa portfeli būs līdzīgs šim modelim. Organizācija ir lielā mērā atkarīga no starptautisko sponsoru atvēlētajiem līdzekļiem. Kvadrāta lielums attēlo finansu maksājumu nozīmību. Parasti ir vēl viens vai vairāki nelieli ienākumu avoti, kuriem tomēr ir visai maza nozīme tieši nelielo summu dēļ. Tādēļ ir jāatzīst, ka organizācija ir atkarīga no finansiālā atbalsta. Izmaiņas maksājumos var izraisīt krīzi, kuru parasti var atrisināt tikai samazinot darbinieku skaitu. Ekstremālos gadījumos organizācija ir jālikvidē.

### Shēma Nr. 6: Faktiskā portfeļa piemēri



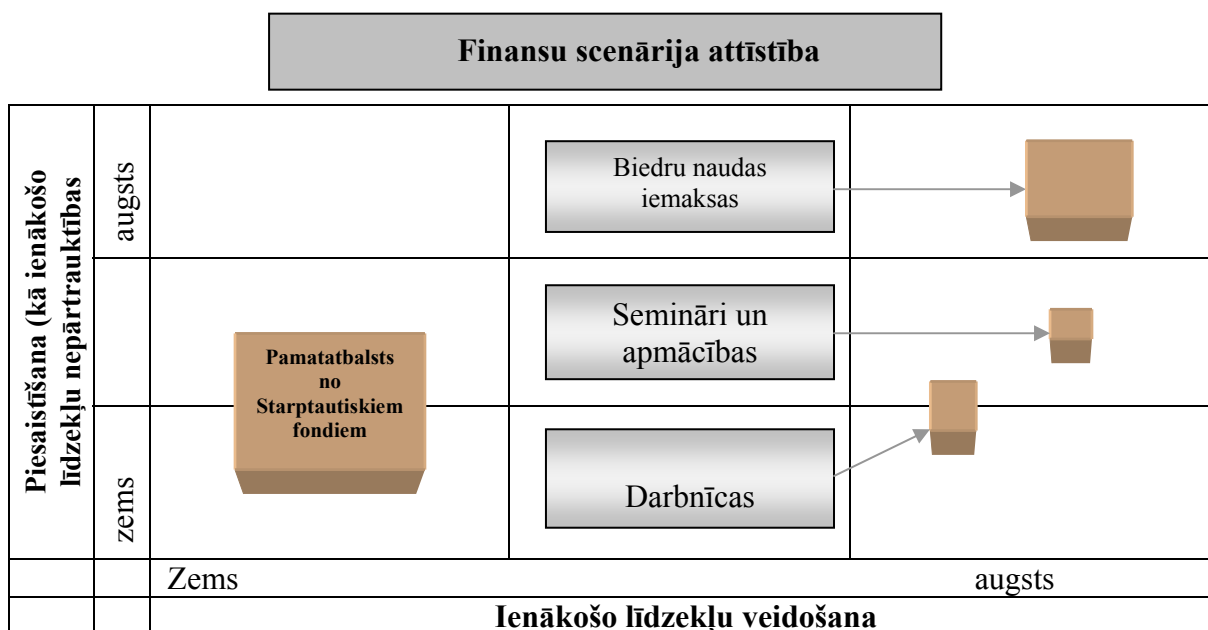
Kādas iespējas ir pieejamas, lai apmierinātu šīs situācijas prasības? Kā atslēgas vārdus te var izmantot uzskaitītās pamata stratēģijas:

- Dažādošana
- Komercializācija
- Ienākošo līdzekļu nepārtrauktības palielināšana ar citu organizāciju palīdzību

- Gala iznākuma elastības palielināšana
- Stratēģisko apvienību veidošana

Faktiskā portfeļa definīcijai seko finansēšanas scenārija veidošana. Kā finansu līdzekļi jāpelna nākotnē? Šīs finansu iespējas, kuras organizāciju interesē krietni vairāk, norāda virkne finansu avotu. Piemēram, ienākumu pārpalikumi no semināru un apmācību organizēšanas, darbnīcām un dalības maksām, sastāda apmēram pusi no finansu ieņēmumiem. Pie šīs stratēģijas nonākam, analizējot iekšējās un ārējās ietekmes faktoros.

Shēma Nr. 7: Mērķa portfeļa piemērs

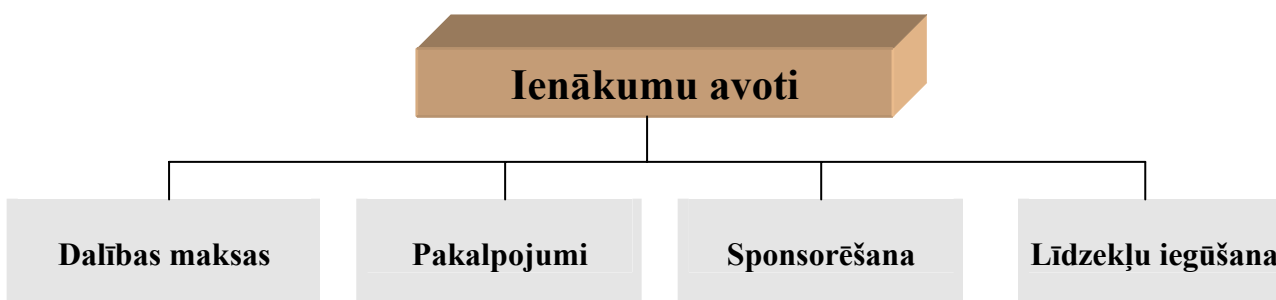


### III. Īpašas organizācijas finansējuma iespējas (ienākumu avoti)

#### 1. Īpašas finansējuma iespējas

Lai gan dalības maksas ir visnotaļ svarīgas organizācijas finansu un politiskajai situācijai, pašfinansēšanās nespēj nodrošināt nepieciešamo finansējumu. Organizāciju finansu stāvokli var stabilizēt tikai dažādu komponentu savstarpēja izmantošana. Ir jāizveido pakalpojumu sektors, kas starplaikos spēj pats sevi finansēt un arī papildina organizācijas ienākumus. Papildus dalības maksām un pakalpojumiem kā ienākumu avoti jāizvērtē arī sponsorēšana un līdzekļu iegūšana.

Shēma Nr. 8: Pārskats par īpašām finansējuma iespējām (ienākumu avoti)



Atsevišķie ienākumu avoti detalizētāk ir aplūkoti zemāk.

## 2. Dalības maksas

Dalību attēlojošie skaitļi ir organizācijai ārkārtīgi svarīgi, jo tie nosaka gan finansiālo gan politisko pamatu. Jo organizācijas biedru skaits lielāks, jo mazākā mērā tā ir atkarīga no citiem ienākumu avotiem. Jo lielākus ienākumus izdodas iegūt no dalības maksas, jo drīzāk būs iespējams piedāvāt pakalpojumus zem tirgus cenu līmeņa, kas ir būtiski, ieejot tirgū. Šāda veidā tiek kompensēts valsts un starptautiskais finansu atbalsts, un neatkarīgs finansējums kļūst par realitāti.

Dalību raksturojošie skaitļi ir svarīgi ne tikai finansu drošības nolūkos vien. Tajā pašā laikā tie veido organizācijas likumīgo pamatu uzņēmumu interešu pārstāvniecībai, it īpaši MVU sektorā, un pirmkārt tieši politisko lēmumu jomā.

Jo lielāks ir organizācijas pārstāvēto biedru skaits, jo ticamāk, ka tā spēs ieņemt noteiktu vietu, pārstāvot politikās intereses. Lai tas būtu iespējams, dalībnieku skaitam ir jābūt pēc iespējas lielākam, tādēļ tai jābūt vienai no organizācijas mērķu prioritātēm. Tādēļ ir svarīgi noteikt "optimālu" dalības maksu. Attiecībai starp piedāvātajiem pakalpojumiem un uzņēmumu vidējiem ienākumiem jāatrodas līdzsvarā.

Iegūtie dati par organizācijas dalībniekiem jau no paša sākuma attiecīgi jāuzrauga un jābūt iespējai jebkurā mirklī iegūt nepieciešamo informāciju.

### 2.1 Informācijas iegūšana par dalībniekiem

Izšķirošais faktors veiksmīgai darbībai nākotnē ir praktiskas un detalizētas informācijas pieejamība par uzņēmuma dalībniekiem. Šī informācija ir nepieciešama dažādu iemeslu dēļ, un tai jābūt pieejamai tūlīt pēc uzņēmuma reģistrācijas. Šos datus var izmantot arī dalībnieku iedalīšanai, lai būtu iespējams veikt speciālus piedāvājumus vai piesaistīt aizvien jaunus biedrus noteiktā sektorā. Galveni kritēriji dalībnieku iedalīšanai ir šādi:

- Iedalīšana atkarībā no uzņēmuma lieluma (darbinieku skaits)
- Iedalīšana atkarībā no apgrozījuma
- Iedalīšana atkarībā no sektora vai ekonomikas nozares
- Iedalīšana atkarībā no reģiona

Lai to nodrošinātu, svarīga loma ir dalībnieka aptaujas anketai. Tai jāietver visaptveroša nepieciešamā informācija, un tajā pašā laikā tās aizpildīšana nedrīkst prasīt pārāk daudz darba vai laika. Pielikumā (Pielikums Nr. 3) ir parādīts šādas anketas paraugs. Nepieciešamības gadījumā to iespējams koriģēt.

Ir svarīgi, lai tiktu izskaidrota dalības reģistrācijas anketas nozīme un izdevīgums. To var izdarīt pievienojot īsu pavadvēstuli, kas izskaidro, ko uzņēmumi var iegūt, kļūstot par organizācijas dalībniekiem. Ja šāda izskaidrojuma nav, daudzi uzņēmumi informāciju nesniegs. Daudzos gadījumos anketas aizpildīšana prasa pārāk daudz darba un/laika, prasītā informācija šķiet "personīga un nav domāta sabiedrībai. Šī iemesla dēļ ir svarīgi nodrošināt steigtās informācijas drošību, un tas pavadvēstulē ir pienācīgi jāizskaidro. Pielikumā (Pielikums Nr.4) ir atrodams īsas pavadvēstules paraugs. Tāpat ir arī lietderīgi pievienot aploksni ar marku gaidāmajai atbildei.

## 2.2 Dalības maksas apjoms

Ir ļoti svarīgi, kādā apjomā tiek noteikta individuālo biedru dalības maksa. Ja tā ir pārāk augsta, daudzi uzņēmumi nepiekrītīs iespējai kļūt par dalībniekiem. Vēl jo vairāk, dalībnieki sagaida no šādas dalības ļoti daudz, it sevišķi ja maksa, salīdzinājumā ar citām organizācijām, ir noteikta augstā līmenī.

No otras puses, dalības maksas ir nozīmīgs organizācijas ienākumu avots un lielā mērā nosaka tās izaugsmi nākotnē. Lai noteiktu atbilstošu dalības maksas apjomu, vispirms jāpārlicinās, lai ik mēnesi veicamā samaksa neradītu dalībniekam un tā biznesam nopietnas finansiāla rakstura problēmas. No otras puses, tomēr nav ieteicams noteikt arī pārmērīgi zemu maksu. Dalības maksas apjoms citām organizācijām sniedz svarīgu informāciju. Tas atļauj noteikt aptuvenās vadlīnijas. Cita alternatīva reālu dalības maksas apjoma noteikšanas metodes pamatā ir pieredze. Šis ir pamata likums, kura izmantojamība konsultāciju laikā tika atzīta daudzās pilsētās. Tas nosaka, ka vidēja lieluma dalībnieka vidējā dalības maksa jānosaka robežās no vienas trešdaļas līdz vienai ceturtdaļai no attiecīgajā valstī pastāvošās vidējās mēneša algas.

Dalības maksu apjoms jādiferencē attiecībā no uzņēmuma-dalībnieka lieluma. Te ieteicams vadīties no dalībnieku skaita.

Vienreizējai reģistrācijas maksai vajadzētu segt administratīvās izmaksas, kuras rodas jauna uzņēmuma reģistrācijas gadījumā. Šī iemesla dēļ uz visiem jaunajiem dalībniekiem jāattiecinā vienota reģistrācijas maksa.

## 2.3 Jaunu dalībnieku piesaistīšana

Organizācija pastāvīgi jānodarbojas ar jaunu biedru piesaistīšanu. Ka jau tas tika minēts iepriekš, šādā veidā tiek stiprināts gan tās finansiālais gan politiskais stāvoklis. Šī mērķa sasniegšanai noder dažādas kampaņas un iniciatīvas. Turpmāk ir aprakstītas dažas no tām.

## Sistēma "dalībnieks-dalībniekam"

Tā sauktā sistēma "dalībnieks-dalībniekam" ir gan vienkārša gan efektīga. Katrs dalībnieks saviem pakalpojumiem nosaka cenu atlaides, kuras tiek garantētas citiem dalībniekiem. Uzņēmumi, kuri nav dalībnieki tiek izslēgti no šī procesa. Šis "slēgtais veikals" veicina ārpusē palikušos uzņēmumus iestāties organizācijā, jo šajā gadījumā ir skaidri redzams, ka ir patiešām izdevīgi kļūt par organizācijas biedru, un daudzos gadījumos dalībnieka ikgadējo maksu ir iespējams samazināt, izmantojot dalības piedāvātas priekšrocības!

Sekojošo darbības plānu var izmantot kā vadlīnijas šīs idejas realizācijai praksē. Te uzskaitīti svarīgākie tās īstenošanas posmi:

1. Informatīvo lapiņu veidošana
2. Informācijas nodošana dalībniekiem
3. Atbilžu apkopošana un rekomendēto privilēģiju salīdzināšana
4. Identifikācijas formas izstrādāšana, kura identificē katru uzņēmumu kā locekli dalībnieks dalībniekam sistēmā un dod uzņēmumam tiesības izmantot šīs privilēģijas
5. Izdevuma publicēšana, kas ietver informāciju par individuālajām privilēģijām (atsevišķu lapu formā)
6. Nodošana visiem biedriem (pavadvēstule, ID, atsevišķo lapu komplekts)
7. Rezultātu pārbaude starposmā
8. Marketings, izmantojot dažādus masu informācijas līdzekļus (piem. rakstus presē, radio, tiešos sūtījumus, utt.).
9. Regulāra informācijas modernizēšana

## Dalībnieki piesaista dalībniekus

Kā likums, starp uzņēmumiem nepārtraukti norisinās dzīva apmaiņa ar informāciju. Šis ir nozīmīgs sākuma punkts, lai palielinātu dalībnieku skaitu. Ja organizāciju iesaka citi uzņēmumi un tiek izskaidrots, kādus labumus var gūt tai pievienojoties, tad arī uzņēmumi, kuri palikuši ārpusē, labprāt reģistrēs savu dalību organizācijā. Jau esošie dalībnieki nepārprotami jārosina piesaistīt aizvien jaunus biedrus. Ir iespējama arī sekojoša finansiāla rakstura iniciatīva: dalībniekam atskaita noteiktu ikgadējās dalības maksas summu (apmēram 20-30%), vai arī finansu iniciatīvu var balstīt uz jauniegūtā biedra samaksāto dalības maksu.

Maksas atskaitīšana jaunu biedru piesaistījušajam uzņēmumam tiek veikta tikai tad, kad jaunais dalībnieks jau kādu laiku (apmēram pusgadu) ir bijis organizācijas biedrs.

## Atvērtās durvis

Vēl viens pasākums, kurš lieti noder jaunu dalībnieku piesaistīšanai ir "**atvērto durvju**" politika. Tās mērķis ir visām ieinteresētājām pusēm skaidri nodemonstrēt organizācijas ikdienas darbu, uzaicinot tās uz "atvērto durvju dienu". Šāda pasākuma norises laikā var veidot veiksmīgus kontaktus, un tiešas saskarsmes rezultātā samazinās arī anonimitātes pakāpe. (Skat. Pielikumu Nr. 5).

## Nozares pārstāvji

Tradicionāls līdzeklis, kuru izmanto šajā jomā ir arī nozaru pārstāvji. Viņi parasti saņem atalgojumu komisijas naudas veidā un strādā tikai un vienīgi, lai piesaistītu jaunus biedrus. Lielā mērā šīs stratēģijas izšķirošie panākumi ir atkarīgi no nozaru pārstāvju apmācības līmeņa un pārdošanas talanta. Lai novērtētu šo līdzekli, izšķirošā loma ir faktisko izmaksu/ieguvumu analīzei.

### 3. Pakalpojumi

Organizācijas finansiālo stāvokli var stabilizēt tikai vienlaicīgi izmantojot vairākus darbības komponentus. Te svarīga loma ir dalības maksai. Tomēr starplaikos izveidotajam pakalpojumu sektoram ir jāspēj pašam sevi finansiāli nodrošināt un papildināt arī organizācijas ienākumus. Tādēļ nepieciešams ievērot apstākli, ka dalībnieku prasībām atbilstoši pakalpojumi ir izšķirošs faktors jaunu biedru iegūšanai un piesaistei uz ilgu laiku.

Vēl jo vairāk, ar dažādiem pakalpojumiem par klientiem ir iespējams iegūt pat ārpusē palikušos uzņēmumus. Organizācijas ziņā ir izlemēt, cik lielā mērā pakalpojumu programmu līmenis atšķirsies dalībniekiem un ārpusē palikušajiem uzņēmumiem, un vai nepieciešams izveidot atsevišķu SIA. Organizācijas darbībai ir svarīgi nodrošināt ilgstošus visaptverošus pakalpojumus.

Organizācijai vajadzētu izvairīties piedāvāt pakalpojumus par tirgus cenām, ja iepriekš tie piedāvāti par brīvu. Tādēļ būtu jāmēģina uzsākt "jauna" veida aktivitātes, kurām noteikti jānodrošina ilglaicīgs finansiālais segums. Maksas pakalpojumiem jābūt sevišķi augstā līmenī. Šajā gadījumā liela nozīme ir profesionālām konsultācijām un kvalificētiem darbiniekiem. Ja nākas izvēlēties, tad labāk nepiedāvāt pakalpojumus vispār nekā piedāvāt tos zemā kvalitātē.

Organizācija var piedāvāt sekojošos pakalpojumu sektorus:

- **Austākā līmeņa apmācību kursi un semināri**
- **Biroja pakalpojumi**
- **Darbnīcas**
- **Konsultācijas**
- **Citi pakalpojumi**

#### Austākā līmeņa apmācību kursi un semināri

Augsta līmeņa apmācības kursu un semināru jomā ir sastopams milzīgi plašs piedāvājums, tādēļ mēs varam minēt tikai dažas kategorijas. Lai novērtētu iespējamo piedāvājumu šajā jomā, ir svarīgi pašas organizācijas izstrādātie priekšnosacījumi, konkurences stāvoklis un mūsu idejas par to, kādu nākotnē esam iecerējuši šī sektora attīstību.

Varētu tikt piedāvāti šādi kursi un semināri:

- **Datoru apmācība** (lietotāja programmas, programmēšana, grāmatvedības programmas, darbs ar Internetu, utt.)
- **Komercedarbības kursi** (grāmatvedība marketings, uzņēmuma vadība, materiālu vadība, loģistika, pāreja uz Eiropas tirgu, utt.)
- **Juridiskie kursi** (līgumu likumi, muitas noteikumi, sadarbība ar ārvalstu uzņēmumiem, utt.)
- **Valodu kursi** (biznesa angļu valoda, vācu valoda iesācējiem, utt.)
- **Kvalitātes vadības kursi** (starptautiskie standarti (ISO) un to praktiskais pielietojums, TQM, ISO sertifikācija, utt.)
- **Vadības kursi** (laika un termiņu vadība, komunikāciju apmācība, personības attīstība, utt.)
- **Praktiskie semināri** (dažādas darba tehnikas, augstākā līmeņa apmācība apkalpošanas tehniķiem, utt.)

Jāpārbauda visu šādu kursu uzsākšanas iespējamība. Pielikums Nr.2 sniedz pārskatu par šo iespēju.

Individuālo kritēriju novērtēšanu iespējams veikt pēc skolās pastāvošās vērtējumu sistēmas. Ja trūkst kvalificētu pedagogu vai arī, ja nav iespējams atrast finansējumu nepieciešamo palīglīdzekļu iegādei, tad pārējiem apsvērumiem vienkārši vairāk nav nozīmes. Šajā gadījumā nāksies koncentrēt uzmanību uz citām jomām. Vēl jo vairāk, izmaksas ir jāaprēķina jau pašā sākumā. Piemērs, kā to izdarīt, ir redzams Pielikumā Nr. 6.

## Biroja pakalpojumi

Arī ar biroja darbību saistītie pakalpojumi var būt ļoti dažādi. Šādi pakalpojumi, kā arī nodrošinājuma piegāde ir īpaši nozīmīga MVU gadījumā.

**Biroja telpu nodrošināšana:** Ja nepieciešamas biroja un konferenču telpas, ir jānodrošina atbilstoša telpu ietilpība un jāparūpējas par to, lai tehniskais nodrošinājums un telpu mēbelējums būtu atbilstošā līmenī. Tas dod MVU priekšrocības rīkot savas konferences un sanāksmes prestižā vidē. Tajā pašā laikā, uzsākot savu darbību no šādiem pašiem "pamatiem", var izmantot arī ārvalstu uzņēmumus. Kā priekšrocība te minams apstāklis, ka uzņēmumiem tiek nodrošināti tieši kontakti.

**Tulkošanas un līgumu konsultāciju pakalpojumi:** Uzņēmumiem, kuri sadarbojas ar ārvalstu partneriem, grūtības var rasties tajos gadījumos, kad tiek saņemta korespondence un nākas saskarties ar līgumiem. Nepareizi izprasts piedāvājums vai viens vienīgs līguma termins var izraisīt situāciju, kad tiek noslēgts neizdevīgs līgums. Ja organizācija šajos gadījumos spēj MVU piedāvāt tulkošanas pakalpojumus, tad daudzi dalībnieki un klienti patiešām novērtēs šo pakalpojumu. Tulkojumus parasti veic brīva darba laika tulki, un atkarībā no priekšnosacījumiem, šo var piedāvāt kā 24 stundu pakalpojumu.

Šādu piedāvājumu lieliski papildina juridiska rakstura palīdzība, slēdzot līgumus ar ārvalstu uzņēmumiem. Veiksmīga darbība šajā jomā nodrošina biznesam iespēju attīstīties bez problēmām.

## Darbnīcas

Tieši darbnīcas ir tās, kas nodrošina iespēju strādāt pie aktuāliem jautājumiem un nodrošināt to pieejamību lietotājiem. Darbnīcas ir iespējams piedāvāt dažādos sektoros, un to var izdarīt tāpat kā apmācību semināros. Darbnīcas var vadīt gan vietējie gan starptautiska mēroga speciālisti, tādējādi nodrošinot nepieciešamās augstākās kvalitātes zināšanas. Tas dod iespēju dalībniekiem nekavējoties izmantot iegūto informāciju praksē.

## Konsultācijas

Arī konsultācijas iespējams piedāvāt visdažādākajā nozarēs. Te ir skaidri jānosaka, vai dalībniekiem konsultācijas tiks piedāvātas bez maksas, un uzņēmumiem, kuri nav organizācijas biedri, tas būs maksas pakalpojums, vai arī tomēr samaksa tiks noteikta visām grupām. Dalībniekiem piedāvātās īpašās cenas var veicināt MVU iestāties organizācijā un saglabāt tajā ilgstošu dalību.

**Konsultāciju** var veikt šādās jomās:

- Datoru izmantošana uzņēmumos
- Informācija par nodokļiem
- Ārējā tirdzniecība un muitas noteikumi
- Filiāļu atvēršana ārvalstīs
- Starptautisko standartu pielietošana produkcijas ražošanā
- Līgumu sastādīšana un slēgšana
- Izmaksu uzskaites ieviešana uzņēmumā
- Apmācības konsultācijas
- Konsultācijas jauna biznesa veidošanas jautājumos
- Piedāvājuma izstrādāšana ārvalstu uzņēmumiem
- Vispārīga rakstura juridiskās konsultācijas, utt.

Konsultāciju tēmas ir atkarīgas no tā, ko piedāvā organizācijai pieejamie speciālisti. Tajā pašā laikā vajadzētu uzzināt dalībnieku viedokli par tos interesējošajiem jautājumiem. Tas palīdzēs atklāt, kurās jomās konsultācijas ir nepieciešamas visvairāk.

## Citi pakalpojumi:

Organizācija var piedāvāt saviem biedriem un uzņēmumiem, kuri nav tās biedri, arī citāda veida pakalpojumus. Piedāvājuma spektrs šeit ir ārkārtīgi plašs. Šajā gadījumā, mēs apsvērsim tikai dažas idejas. Organizācija pati ir atbildīga par atsevišķu ideju izmantojamības pakāpes pārbaudi. Šeit uzskaitīti daži iespējamo pakalpojumu piemēri:

- Taisnīgas dalības plānošana MVU
- Tirgus izpēte atsevišķiem uzņēmumiem
- Apmācību organizēšana uz vietas un ārvalstu uzņēmumos
- Kontakta braucienu plānošana un nodrošināšana, lai iepazītos ar potenciālajiem biznesa partneriem
- Publicitātes darba pārņemšana no MVU
- Uzņēmuma saita veidošana Internetā
- Apdrošināšanas pakalpojumi, utt.

Skaidri jānosaka cenu atšķirība visiem pakalpojumiem, kādi tiek piedāvāti organizācijas biedriem, un uzņēmumiem, kuri nav organizācijas dalībnieki. Ja pēdējiem piedāvāto pakalpojumu cena ir krietni austāka par dalībnieku maksāto, tas rosinās šos uzņēmumus apsvērt iespēju kļūt par organizācijas biedriem.

## 4. Sponsorēšana

Sponsorēšana ir bezpeļņas organizācijas tiešas saskarsmes politikas piedāvājums uz peļņu orientētajiem uzņēmumiem, kas mērķēts vai nu uz tirgus produkcijas pārdošanu vai izmantots uzņēmuma ietvaros - reklāmas koncepcija (sabiedriskās attiecības). Atšķirībā no ziedojumiem, kas piešķirti nesavtīgu mērķu vadīti, NVO būtu svarīgi potenciālajiem sponsoriem piedāvāt vairāk vai mazāk operatīvu formulētu izmaksu/bonusu aprēķinu. NVO piedāvā sponsoru uzņēmumam komunikāciju platformu un savukārt saņem par to līdzekļus. Šī finansējuma forma ir īpaši izplatīta sportā un daudzās sabiedriskās dzīves jomās.

Šī iemesla dēļ sponsorēšana veido pamatu interaktīvām attiecībām starp NVO un sponsoru, sniedzot labumu abām pusēm. Ne visām NVO starta pozīcijas ir līdzīgas, lai tās spētu nodrošināt vajadzīgos ienākumus ar sponsorēšanas palīdzību. Patlaban sponsorēšanu kā sekmīgu finansēšanas iespēju var izmantot, veicot sabiedriski pozitīvu rezultātu nodrošinošas darbības.

Sponsorēšana piedāvā ekonomikas partneriem daudz atbalsta formu. Šī tēma būtu uzmanīgi, bez liekām emocijām aplūkojama sanāksmēs. Atkarībā no izdevīguma veida, kādu sponsors piedāvā sponsorējamai organizācijai, var izšķirt sekojošas formas:

1. Klasisko formu, kura ir vispopulārākā vairumā institūciju, veido sponsoru ziedotie finansu līdzekļi.
2. Tiek ziedoti fiziskas dabas resursi, kuri parasti ir paša sponsora ražotā produkcija. Tie var būt gan tehniskais nodrošinājums vai mēbelējums (piem., mēbeles, telekomunikāciju sistēmas) vai preces (piem., pārtikas preces, biroja preces), kuras iespējams iegūt par brīvu. Uzņēmumi, kuri nodarbojas ar komercdarbību, ir iecienījuši tieši šo sponsorēšanas veidu.
3. Arī pakalpojumu un zināšanu sniegšana ir uzskatāma par sponsorēšanas veidu. Šī forma ir ieteicama gadījumos, kad nepieciešams atbalsts organizatoriskajā vai administratīvajā jomā kā arī ja organizācija meklē risinājumus cita veida problēmām.

Lai iepriekš minēto varētu realizēt praksē, ir svarīgi apspriest, kā labāk piesaistīt sponsorus, un kurus uzņēmumus vispār var uzskatīt par iespējamajiem partneriem. Pirmais un vissvarīgākais solis mirklī, kad organizācija ir nolēmusi paplašināt savas darbības rādus sponsoru virzienā, ir vienoties ar potenciālo sponsoru par skaidru projekta koncepciju un izstrādāt konkrētu piedāvājumu (norādot, cik tas sponsoram ir izdevīgi, un ko par to šis sponsors saņems pretī). Tikai pēc tam ir iespējams izvēlēties uzņēmumus, kuri varētu veikt sponsorēšanu. Nopietni jāizanalizē, kā "biznesa partneri" viens otram nodos savu imidžu. Ja sponsora imidžs ir visai neizteikts, tas var negatīvi ietekmēt atbalstošo organizāciju.

Bonusu iespējas ir sekojošas:

- Sponsora vārds, logo vai lozunga uzdruka
- Sponsorētā nodrošinājuma klātbūtne izstādēs, gadatirgos un citos sponsoru pārstāvētajos pasākumos
- Publikācija par sadarbību preses izdevumos, publicitāte bonusu pasākumos un citos populāros pasākumos
- Sponsoru produkcijas izmantošana dažādos pasākumos
- Sponsoru vārda minēšana intervijās, runās, utt.
- Īpašu sponsoram veltītu pasākumu organizēšana

Pastāv daudzas un dažādas iespējas. Jo vilinošāki būs piedāvātie bonusi, jo lielākas būs iespējas piesaistīt sponsorus. Patlaban ir sevišķi populāri dažādi kopā ar sponsoriem organizēti pasākumi.

Otrā sponsoru meklēšanas pakāpe ir visnotaļ kutelīga. Sponsorēšana padara sadarbību aizvien ciešāku un tas tiek skaidri noteikts līgumā, tajā skaitā tiek minēti arī organizācijas piedāvātie bonusi. Lai izvairītos no negatīvas saistības iespējamības, sponsoru izvēle būtu jāapsver sevišķi rūpīgi. Noteikti jābūt atsaucei uz mērķa grupu. Sponsoru izvēlē var noderēt sekojošie kritēriji:

- Reģionālās attiecības
- Pazīšanās iespēja: imidžs (līguma partnera imidžs nedrīkst būt pretstatā sponsora imidžam, bet gan tam jābūt sponsoram izdevīgam)
- Pazīšanās iespēja: pieredzes apmaiņa
- Rekomendāciju iespēja: vecums/jubileja (cilvēki bieži vien ir atvēri sponsorēšanas jautājuma apspriešanai uzņēmuma jubilejas vai apaļas dzimšanas dienas svinībās)
- Sākuma punkts: Apjukums (potenciālais sponsors savā personīgajā vai biznesa vidē saskaras ar problēmām, kuras spēj atrisināt organizācija)
- Potenciālo sponsoru intereses
- Personīgie kontakti

Šeit īsumā apkopoti daži pasākumi, kurus var izmantot, piesaistot sponsorus. Pirms vērsties pie sponsoriem, ir svarīgi izstrādāt pārlicinošu koncepciju, pilnīgus līgumus un ievadvēstules. Pati uzrunāšana var notikt vai nu pa telefonu vai ar vēstules palīdzību. Te jāizmanto citu uzņēmumu vai NVO pieredze. Saņemtās atbildes nekavējoties jāapstrādā, un ja saņemta noraidošā atbilde, tā jādokumentē. Cik vien iespējams ātri personīgi jātiekas ar iespējamiem sponsoriem. Lai veiksmīgi organizētu kampaņas nākotnē, vispārīgi jāizvērtē pirmā sponsora iegūšanas rezultāti. Pat tad, ja pirmā kampaņa beidzas ar neveiksmi, tas nebūt nenozīmē, ka sektora sponsorēšana nav iespējama vispār. Bieži vien neveiksmes cēlonis var būt tādi individuāli izmantoti līdzekļi kā ievadvēstule, piedāvātie bonusi, izvēlēta mērķa grupa, vai ekstremālos gadījumos pat gadalaiks.

Šajā jomā liela nozīme ir arī sponsoru darbības veicināšanai. Organizācijā viņiem jājūtas kā mājās. Te var noderēt šaurāka mēroga pasākumi, kuru uzskaitījums seko:

- 1. pakāpe: Projekta koncepcija (konkrēta piedāvājuma izstrādāšana)
- 2. pakāpe: Mērķa grupas noteikšana
- 3. pakāpe: Līguma un ievadvēstules izstrādāšana
- 4. pakāpe: Aptaujāšana pa telefonu vai ar pasta starpniecību
- 5. pakāpe: Saņemt atbildes un pēc iespējas ātri nodibināt kontaktus
- 6. pakāpe: Visas darbības kopumā izvērtēšana, lai organizētu nākamās kampaņas
- 7. pakāpe: Sponsoru darbības veicināšana
- 8. pakāpe: Uz pieredzi balstītu turpmāko pasākumu izstrāde

## 5. Līdzekļu iegūšana

Pēdējā laikā bezpeļņas sektorā līdzekļu iegūšanas nozīme ir krietni pieaugusi. Tomēr bieži vien nav skaidrs, kā šo terminu skaidrot no finansu perspektīvu viedokļa. Līdzekļu iegūšanu kā finansējuma veidu var definēt kā "ziedojumu iegūšanu vai piesaistīšanu cēla mērķa vārdā". Šī termina definīcija ir tīši ierobežota, un tiek mērķēta vienā izšķirošā punktā. Devēji ir individuālas personas un/vai ekonomiskas vai sociālas sabiedrības, kuras vēlas atbalstīt kādu labu mērķu vadītu pasākumu vai ideju, un necer iegūt no tā nekādu īpašu labumu. Organizācijai jāizlemj, vai tā vēlas aktīvi darboties šajā nozarē. Ja tā nolemj atbalstīt līdzekļu iegūšanu, tad ieteicams ņemt vērā sekojošo:

Šeit apskatīts līdzekļu iegūšanas process. Līdzekļu iegūšanas vadības procesu var iedalīt deviņās pakāpēs:

- 1. pakāpe: Konkrētās situācijas analīze
- 2. pakāpe: Mērķa grupas definīcija
- 3. pakāpe: Adrešu iegūšana sponsoru piesaistei
- 4. pakāpe: Lūguma vēstules formulēšana
- 5. pakāpe: Nosūtīšanas veidu izstrāde
- 6. pakāpe: Drukāšanas un nosūtīšanas organizēšana
- 7. pakāpe: Atbilde un pateicības vēstule
- 8. pakāpe: Rezultātu izvērtēšana un turpmāko kampaņu organizēšana
- 9. pakāpe: Sponsoru darbības veicināšana

Nosakot mērķa grupu, jāņem vērā, ka uzrunātās personas vai institūcijas zināmā mērā ir saistītas ar organizācijas mērķiem. Bez tam, jābūt interesei gan par organizācijas darbību gan spējai iegūt noteiktos finansu līdzekļus.

Metodes, kuras varam izmantot, lai iegūtu potenciālo sponsoru adreses, ir visai dažādas. Pirmkārt, tās iespējams iegādāties profesionālās adrešu aģentūrās. Otrkārt, organizācija pati var meklēt šīs adreses telefona grāmatās, adrešu failos, tirdzniecības reģistros un asociēto klubu un organizāciju dalībnieku sarakstos.

Diemžēl nepastāv patentēta lūguma vēstules forma un attiecīgs tās formulējums. Tās saturs ir tieši atkarīgs no saņēmēja attieksmes. Piektajā pakāpē, ir svarīgi apvienot nosūtīšanas elementus. Tie ir aploksne, lūguma vēstule un maksājuma forma. Vajadzētu pievienot arī atbildes kartīti. Drukāšanu un nosūtīšanu varētu organizēt tiešā marketinga korporācija vai adreses publicētājs. Tomēr tam nepieciešami zināmi finansu līdzekļi, tādēļ organizācija ietaupītu līdzekļus, ja tā veiktu šo darbu pati.

Septītajā pakāpē ir jāapstrādā atbildes un jānosūta pateicības vēstules. Sponsorēšanas marketinga vissvarīgākais princips ir nekavējoties reaģēt uz saņemtajiem līdzekļiem: šim nolūkam aizvien biežāk tiek izmantots telefons. Nevajadzētu sponsoram likt ilgstoši gaidīt personīgu pateicības vēstuli, un, ja iespējams, vajadzētu pievienot arī kvīti par saņemto ziedojumu. Tas liecina, ka ziedojums ir novērtēts gan no materiālā gan nemateriālā aspekta.

Novērtējot rezultātus, vienlaicīgi jāveic arī līdzekļu ieguves darbības novērtējums. Kritisks novērtējums palīdz saskatīt iespējas, kā veiksmīgāk darboties nākotnē, un kādi pasākumi jāveic, lai paaugstinātu līdzekļu iegūšanas efektivitāti. Novērtējums jāveic konstruktīvā atmosfērā. Tāpat nedrīkst aizmirst uzsvērt kopīgos mērķus. No finansēšanas viedokļa novērtējuma centrālās

vērtības ir attiecības pārbaude starp iztērētajiem līdzekļiem (līdzekļu iegūšanas izmaksas) un saņemtajiem ziedojumiem.

Līdzekļu iegūšanas efektivitātes novērtējums pamatojas uz pavisam vienkārša principa: saņemtie ziedojumi tiek tieši salīdzināti ar izmaksām un noteikto efektivitāti. Seko piemērs ar skaitļiem, kas palīdzēs labāk izprast apskatāmo jautājumu:

**Tabula Nr. 5: Līdzekļu iegūšanas rezultātu aprēķināšanas piemērs**

<b>LĪDZEKĻU IEGŪŠANA</b>		
	<b>NVO A</b>	<b>NVO B</b>
Saņemtie ziedojumi	400,000 GE	600,000 GE
Līdzekļu iegūšanas izmaksas	100,000 GE	200,000 GE
Efektivitāte	300,000 GE	400,000 GE
Produktivitāte (izmaksas)	0.25 / MU ziedots	0.33 / MU ziedots

**(GE =Valūtas vienība)**

Šajā piemērā NVO A līdzekļu piesaistīšana nav izdevusies tik efektīgi kā NVO B, tomēr NVO A kopumā ir darbojusies sekmīgāk nekā NVO B. Katra ziedotā naudas vienība NVO A maksā tikai 0.25 MU, tikai 0.08 MU mazāk nekā NVO B:

Tieši salīdzinot divas NVO, tūdaļ ir skaidrs, kura no tām ziedojumu ieguves jomā darbojas efektīgāk. Vēl jo vairāk, saraksti palīdz, jo tie piedāvā mērinstrumentu, lai izvērtētu attiecību starp saņemtajām, uz pieredzi balstītajām izmaksām un ziedojumiem. Pēc tam, kad pabeigta kampaņas izvērtēšana, var secināt, kādā līmenī jārealizē papildu kampaņas. Te jāievēro arī laika spektrs.

Sponsoru aktivizēšana jāpatur prātā arī apsverot turpmākos soļus. Lai gan sponsoriem par sniegto finansiālo atbalstu netika solīti nekādi bonusi, mums tomēr ar dažādu aktivitāšu palīdzību vajadzētu tiem izrādīt uzmanību. Tas varētu būt apsveikums Ziemsvētkos vai dzimšanas dienā, kā arī ielūgums uz atvērto durvju dienu vai citiem pasākumiem. Sponsoriem jāsaņem, ka viņu palīdzība tiek novērtēta.

**Pielikums Nr. 1: Pārskats par NVO finansu plānu**

	1. mēnesis			2. mēnesis			3. mēnesis		
	Dekāde			Dekāde			Dekāde		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Tekošie ienākumi	50	50	120	350	320	350	300	300	250
-Tekošie izdevumi	50	50	50	60	60	60	60	80	80
- Investīcijas	-	-	-	-	900	-	400	-	-
Produktīvā bilance	0	0	70	290	-640	290	-160	220	170
-Kredītu amortizācija	60	-	-	60	-	-	100	100	-
+ Jauni kredīti	-	-	-	-	300	-	-	-	-
- Procenti	-	-	40	-	-	80	-	-	110
- Nodokļi	-	-	-	-	30	-	-	-	-
Papildu ienākumi	-60	0	30	230	-370	210	-260	120	60

**Pielikums Nr. 2: Pārbaudes saraksta piemērs iespējamajiem kursiem**

		Daturs		Komerckursi	
		Word 2000	PowerPoint	Grāmatvedība	Marketings
Pašu analīzes	Pasniedzēju pieejamība				
	Nodrošinājums (programmas, datori, telpas,utt.)				
	Nepieciešamās investīcijas				
	Piemērota koncepcija				
	Atbilstība uzdevumam				
	Īpaša kvalifikācija				
Konkurentu analīze	Situācija konkurences jomā				
	Kā norisināsies attīstība nākotnē				
	Pakāpe kādā konkurenti ir savstarpēji pazīstami				
	Konkurentu kvalitātes standarti				
	Šķēršļi dalībai				
	Konkurentu rīcībā esošais nodrošinājums				

## Pielikums Nr. 3 -

**Anketa informācijas iegūšanai par dalībnieku**

Lūdzu nodot:

&lt;Mūsu organizācijas nosaukums&gt;

&lt;Iela&gt;

&lt;Pilsēta&gt;

&lt;Telefons/fakss&gt;

**I. Pamata informācija par uzņēmumu**

1. Vārds: \_\_\_\_\_

2. Adrese: \_\_\_\_\_

3. Telefons/fakss: \_\_\_\_\_

4. Juridiskais statuss: \_\_\_\_\_

5. Dibināšanas gads: \_\_\_\_\_

6. Šīsdienas datums: \_\_\_\_\_

**II. Kontaktpersonas**

Vārds	Pozīcija	Telefons	Valodas
1. _____			
2. _____			
3. _____			

**III. Preču un pakalpojumu spektrs**

Produkcija, galvenokārt

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Tirdzniecība, galvenokārt ar:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Pakalpojumi, galvenokārt:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**IV. Cik liels ir uzņēmums** 1 – 2 Darbinieki 3 – 4 Darbinieki 5 – 9 Darbinieki 10 – 19 Darbinieki > 20 Darbinieki

**V. Tirdzniecība ar ārvalstīm**  
**eksports:** Eksporta apjoms gadā: USD

Valsts	Procenti	Produkcija
1. _____		
2. _____		
3. _____		

**Imports:** Importa apjoms gadā: USD

Valsts	Procenti	Produkcija
1. _____		
2. _____		
3. _____		

**VI. Ko sagaidāt no <Mūsu organizācijas nosaukums>**  
 Lūdzu novērtējiet mūsu uzņēmuma darbību (jo lielāks skaitlis, jo svarīgāka darbība, piem. 10 = ārkārtīgi svarīgi).

**A. Interesešu politiskā pārstāvniecība**

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"/>

Pakalpojumu piedāvājums

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. pakalpojumi detaļās**

Juridiskās konsultācijas	1	<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"/>	10
Gadatirgi/izstādes	1	<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"/>	10
Augstākā līmeņa apmācība	1	<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"/>	10
Korporatīvās korporācijas	1	<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"/>	10
Starptautiskie kontakti	1	<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"/>	10
Tehniskās konsultācijas	1	<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"/>	10
Administratīvās konsultācijas	1	<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"/>	10
_____	1	<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"/>	10

**C. Komentāri**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Vārds:** \_\_\_\_\_ **Paraksts:** \_\_\_\_\_

**-Pielikums Nr. 4 -**

Mūsu organizācijas nosaukums  
Parakstošās personas vārds  
Iela  
Pilsēta  
Telefons/fakss

Uzņēmuma - dalībnieka nosaukums  
Vadītāja/ direktora vārds  
Iela  
Pilsēta

Atrašanās vieta, datums

Godātais/ā <vadītāja/direktora vārds > ,

Vakar jūs pieņēmtāt lielisku lēmumu. Jūs esat kļuvis <Mūsu organizācijas nosaukums > biedru!

Lai mēs varētu jums nodrošinātu maksimālu izdevīgumu, ko sniedz šī dalība, mēs lūdzam jūs veltīt 15 minūtes no sava laika šīs anketas aizpildīšanai, kuru pēc tam lūdzam atnest vai nosūtīt mums pa faksu.

- Ja mūsu rīcībā būs informācija par jūsu uzņēmumu (I – V), mēs varēsim viegli noteikt, kuri no mūsu piedāvātajiem pakalpojumiem un pasākumiem jūs interesē, un mēs varēsim jums nosūtīt atbilstošus paziņojumus un ielūgumus.
- Ja jūs mums darīsiet zināmu, ko sagaidāt no šīs dalības (VI), mēs varēsim veiksmīgāk koordinēt savu darbu saskaņā ar jūsu vēlmēm un prasībām.

Mēs pateicamies jums par sadarbību un esam jūsu rīcībā, ja jums nepieciešama papildu informācija. Mēs caram, ka mūsu starpā izveidosies veiksmīga sadarbība

Ar cieņu  
MŪSU ORANIZĀCIJAS NOSAUKUMS

<Paraksts >

Parakstītāja vārds

<Mūsu organizācijas nosaukums>

## ***Atvērto durvju diena 2002. gada 13. martā***

1. Kāds ir jūsu iespaids par <Mūsu organizācijas nosaukums >?

---

---

---

---

---

2. Kā jums patika atvērto durvju diena un kā jums noder

- saturs \_\_\_\_\_

---

---

- praktiskais pielietojums ikdienas darbā \_\_\_\_\_

---

---

- Organizācija \_\_\_\_\_

---

---

3. Vai jums ir nepieciešama papildu informācija?

JĀ

NĒ

Lūdzu informējiet mūs, kad jums būtu visērtāk tikties, lai turpinātu šo diskusiju?

\_\_\_\_\_

Diena

\_\_\_\_\_

Mēnesis

2002.

Gads

**PALDIES PAR APMEKLĒJUMU!**

- Pielikums Nr. 6 -

**Kursa izmaksu aprēķins**

<i>Pārskats par izmaksām</i>				<i>Individuālās izmaksas</i>	<i>Kopā</i>
1.	Darba izmaksas (kopā)	Darbinieki 1 Darbinieki 2 Darbinieki 3 Darbinieki 4	Stundas Stundas Stundas Stundas		
2.	Materiālā nodrošinājuma izmaksas	Fotokopijas Ielūgumi Notikumu fails Papīrs Pildspalvas/zīmuļi Citi			
3.	Braukšanas izmaksas	Taksometri Vielās automašīnas	km km		
4.	Komunikācijas	Telefons Fakss E-pasts Internets			
5.	Pasta pakalpojumu izmaksas	Vēstules Ierakstītie sūtījumi			
6.	Telpu īre		Stundas.		
7.	Izklaides	Darba laiks Ēdināšana Dzērieni			
8.	Tehniskā nodrošinājuma izmaksas	Dators Kodoskops Pāršķiramā tāfele Tāfele TV Video Citi			
9.	Pasniedzēji	Samaksa Viesnīcas Transports			
10.	Kopā				
11.	Vispārīgas izmaksas	10 %			
<b>12.</b>	<b><i>Pavisam kopā</i></b>				

