



**Europa**



***PROGRAM WSPIERANIA BIZNESU  
MŚP-DOSKONAŁOŚĆ***

***BUSINESS SUPPORT PROGRAM  
SME-EXCELLENCE***

MATERIAŁ SZKOLENIOWY:

## **Doskonalenie zarządzania finansowego Finansowa zdolność utrzymania się Organizacji**

*W tym opłaty członkowskie i inne źródła dochodu*



Izba Rzemieśnicza w Trier, Niemcy

\*\*\*

**ZWIĄZEK RZEMIOSŁA POLSKIEGO**  
*Warszawa 2001*

## Spis Treści

### **I. Podstawowe Zasady**

- 1. Wstęp 3
- 2. System zadań/celów organizacji non-profit 4
- 3. Planowanie strategiczne 7

### **II. Zarządzanie finansowe w organizacjach non-profit**

- 1. Przedmiot zarządzania finansowego 9
- 2. Podstawowy cel zarządzania finansowego 9
- 3. Priorytet zagadnień finansowych 10
- 4. “Klasyczne“ źródła finansowania 10
- 5. Możliwości finansowania w przypadku organizacji non-profit 13
- 6. Kryteria oceny różnych form finansowania 14
- 7. Plan finansowy 15
- 8. Portfel finansowy organizacji non-profit na rzecz rozwoju strategii finansowej 16

### **III. Wybrane możliwości finansowe (źródła dochodu) organizacji**

- 1. Specjalne możliwości finansowe 18
- 2. Opłaty członkowskie 19
  - 2.1 Zbieranie danych o członkach 19
  - 2.2 Kwota opłat członkowskich 20
  - 2.3 Pozyskiwanie nowych członków 20
- 3. Usługi 22
- 4. Sponsoring 25
- 5. Mobilizacja środków/kapitału (Fund raising) 28

# I. Podstawowe zasady

## 1. Wstęp

Rozwój gospodarki prywatnej odgrywa decydującą rolę w przygotowaniu krajów Europy Środkowej i Wschodniej do przejścia do gospodarki rynkowej. W celu ułatwienia tych zmian Unia Europejska wspiera wiele inicjatyw na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw.

Jako uzupełnienie do krajowego programu Phare opracowany został program wspierający organizacje reprezentujące przedsiębiorstwa. Ma on na celu przyczynienie się do silniejszej obecności organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe, jak również do udoskonalenia usług oferowanych przez nie dla swoich członków. Zadaniem projektu SME-Excellence jest wzmocnienie małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych krajach poprzez udoskonalenie pracy organizacji partnerskich.

W ramach niniejszej pracy zajmiemy się takimi zagadnieniami jak: podnoszenie na wyższy poziom zarządzania finansowego oraz finansowa zdolność utrzymania się organizacji gospodarczych (zdolność przetrwania). Szczególna uwaga zostanie zwrócona na wypracowanie możliwych źródeł dochodu, włączając w to składki członkowskie.

Ponieważ organizacje i stowarzyszenia, których to dotyczy są organizacjami non-profit, tj. nie nastawionymi na osiąganie zysków, konieczne będzie podczas omawiania w/w tematu bliższe przyjrzenie się elementom charakterystycznym dla tego sektora.

Teoria naukowa dotycząca administrowania biznesem proponuje niewiele informacji, które można by zastosować wyłącznie w stosunku do organizacji non-profit. Z tego powodu krótko omówimy system zadań/celów i planowanie strategiczne w organizacjach non-profit. Zarządzanie finansowe, o którym mowa, uwarunkowane jest przede wszystkim tymi celami działalności i nie może być rozważane bez nich.

Ponadto w naszym materiale znajduje się ogólne skróte omówienie różnych rozwiązań i terminów finansowych proponowanych przez nauki ekonomiczne. W sposób szczegółowy zostaną omówione najważniejsze formy finansowania organizacji non-profit. Oprócz środków finansowych pochodzących ze składek członkowskich materiał ten obejmuje również opłaty za usługi, sponsoring i mobilizację środków/kapitału (*fund raising*).

Typowy dla tradycyjnego administrowania biznesowego podział na obszar gospodarki finansowej i obszar działalności gospodarczej nie został zastosowany poniżej w kontekście organizacji. W ramach tematu zarządzania finansowego organizacji non-profit omówione zostały wszystkie działania ukierunkowane na uzyskiwanie dochodów – które prowadzą do tego, że organizacja jest w stanie realizować swoje cele.

Niezależnie od wyboru konkretnych instrumentów finansowych, każda organizacja non-profit ma do czynienia z zagadnieniem planowania finansowego, strategii finansowych oraz dywersyfikacji finansowej. Te instrumenty zostały również omówione.

## 2. System zadań/celów dla organizacji non-profit

System zadań organizacji non-profit jest porównywalny jedynie do tego, jaki ma firma zorientowana na zysk, choć w ograniczonym zakresie. Cel istnienia, który można także nazwać misją, również organizację non-profit ukierunkowuje na cel podstawowy, jednak w przeciwieństwie do firm zorientowanych na zysk, cel ten zwykle nie może być wymierzalny w kontekście ilości i może być osiąganym w różny sposób. Misja ta obejmuje całą różnorodność „spakowanych” celów, które będą wymagały rozwinięcia po ich osiągnięciu.

**Misją** organizacji, będącej przedmiotem rozważań można określić następująco: umocnienie małych i średnich przedsiębiorstw w ramach kraju poprzez udoskonalenie pracy organizacji (silniejsza obecność i doskonalenie oferowanych usług). Zatem wszystkie działania powinny być skoncentrowane na tej misji.

Tak zwane **zadania efektywnego działania** służą bezpośrednio zrealizowaniu tej misji. W naszym przypadku małe i średnie przedsiębiorstwa mają być wzmocnione i przekonane do zmiany swoich zachowań. **Zadania związane z wywieraniem wpływu** zależą od tego, jakie efekty mają być osiągnięte, przez kogo i jak. W tym konkretnym przypadku, małe i średnie przedsiębiorstwa mają być zmotywowane do myślenia i działania w sposób sprzyjający gospodarce rynkowej - poprzez reprezentację interesów, doradztwo lub inne formy wsparcia. Różne firmy mogą mieć różne pomysły, w jaki sposób osiągnąć ten cel, jak również różne zainteresowanie jego osiągnięciem. Dlatego dla różnych grup kontaktowych istnieją różne procedury służące osiągnięciu pożądanego rezultatu.

W celu osiągnięcia rezultatu konieczne jest zaproponowanie odpowiednich usług określonych przez cele działalności. Obejmują one różne działania, takie jak dyskusje doradcze, konkretne formy pomocy, edukację i szkolenie, dzięki którym określone problemy małych i średnich przedsiębiorstw, z którymi te zwracają się do organizacji, mogą być rozwiązywane.

Dostarczanie usług wymaga posiadania odpowiedniego zaplecza w postaci personelu, funduszy finansowych itp., jak również procedur i procesów dotyczących zapewniania takich usług. Jednocześnie usługi te są obiektem celów zorientowanych na pozyskiwanie środków finansowych.

**Zadania formalne** przedstawione poniżej zawierają wartości ogólne dotyczące skuteczności lub wyników organizacji. Obejmują takie elementy jak: efektywność - jako miernik wyników oraz siła - jako zdolność wpływania na inne grupy interesu i obrony organizacji przed takimi grupami.

Poniższa ilustracja ma na celu wyjaśnienie tych relacji:

**Rys. 1: System zadań dla organizacji non-profit**



Centralna pozycja grup kontaktu (małych i średnich przedsiębiorstw) w tym systemie wyjaśnia znaczenie różnych wartości dla zrealizowania misji. Wymienione tutaj różne kategorie zadań/celów mogą być uważane za elementy konstrukcyjne w złożonym systemie celów. Jednak, jest to tylko prosta struktura, która wymaga dalszych udoskonaleń w zależności od specyfiki organizacji.

Rozwinięcie zadań/celów jest ważnym elementem zarządzania strategicznego i operacyjnego w organizacji. Konieczne jest również użycie tych zadań/celów na rzecz szerszego wykorzystania nowych lub obecnych źródeł dochodu. Zbudowanie systemu zadań wymaga spełnienia kilku warunków wstępnych:

- Indywidualnie określone zadania/cele muszą mieć charakter **operacyjny**, tj. muszą być przedstawione w takiej formie, która pozwoli na ich sprawdzanie i mierzenie. Pomiar sukcesu zakłada, że osiągnięty wynik może być oceniony w oparciu o zadania/cele, którym nadany został wymiar operacyjny.
- Różne zadania muszą być **kompletne**. Szczególnie ważne jest tu zapewnienie równowagi dla zadań o charakterze gospodarczym oraz zadań o charakterze zawodowym.
- Różne cele muszą być formułowane w powiązaniu ze sobą. Należy je skategoryzować **wg ich priorytetu** (opracowanie hierarchii zadań).

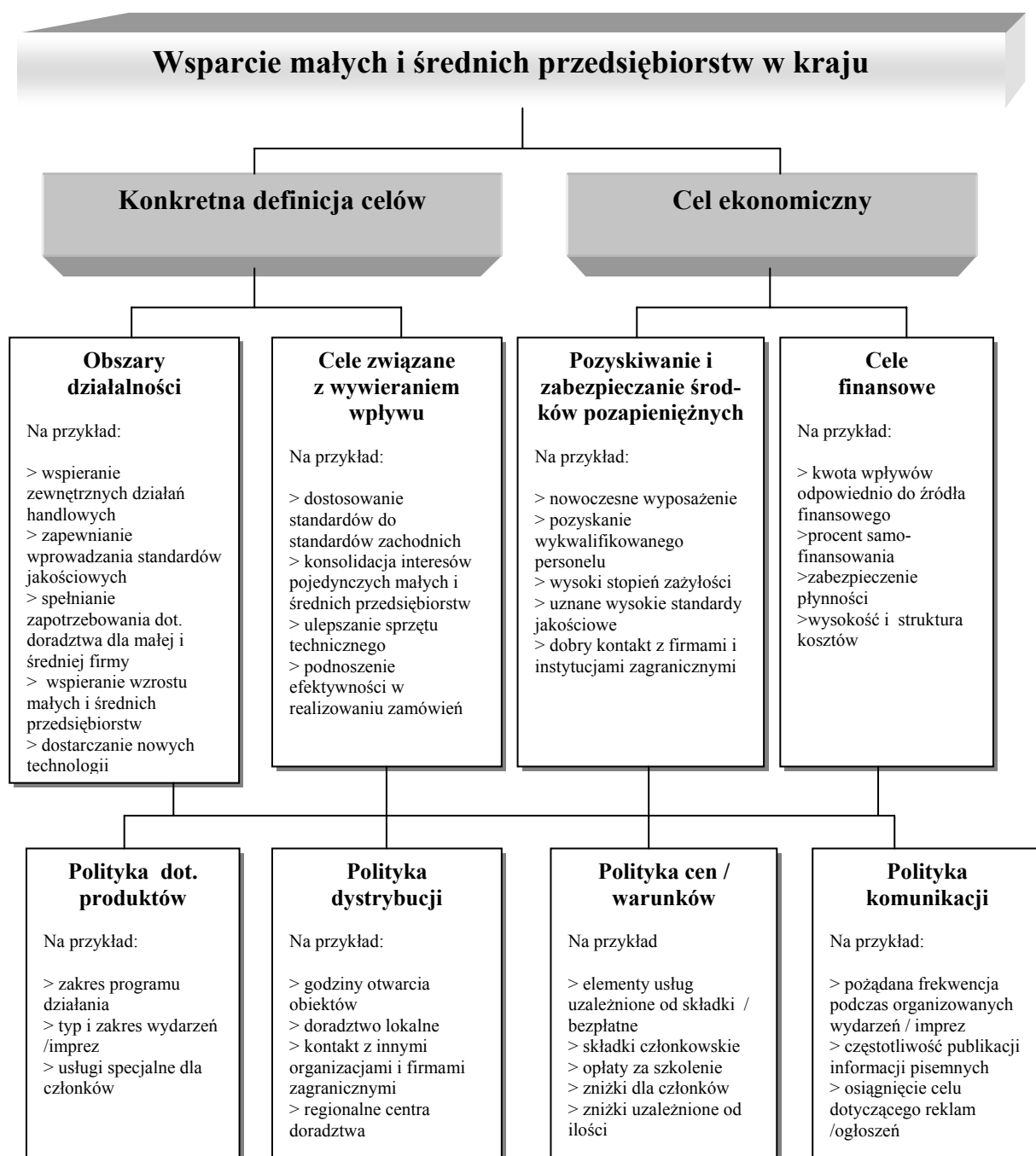
Ogólne ramy zadań/celów mogą być określone dla wszystkich organizacji non-profit. Zadania operacyjne, określone w zależności od treści, zakresu i ram czasowych zawsze będą musiały

być redefiniowane dla poszczególnych organizacji. Można tu zaobserwować wiele specyficznych elementów.

Cel główny organizacji non-profit jest wyróżniony bardzo wysoko poprzez obecność zadań rzeczywistych (konkretnych). Dostarczanie usług ma na celu spełnianie wymagań osób, na które ukierunkowane jest działanie. Ponieważ zysk jest wyeliminowany jako zadanie podstawowe, często brak jest zadania/celu priorytetowego precyzyjnie określonego według treści, zakresu i ram czasowych. Mimo powszechnie uznanej konieczności, formułowanie celów jakościowych oraz sprawdzanie stopnia, w jakim są one realizowalne, jak dotąd są rzadkimi procedurami w organizacjach.

Oto przykład katalogu zadań / celów dla organizacji na rzecz wspierania małych i średnich przedsiębiorstw

**Rys. 2 Przykład katalogu zadań / celów dla organizacji non-profit.**



### 3. Planowanie strategiczne

Strategie są rezultatem planowania strategicznego - określają kierunki, w jakich organizacja ma się poruszać. Strategie tworzą potencjał będący źródłem przyszłego sukcesu. Wybór pewnych źródeł dochodu jest również taką strategiczną decyzją, o długoterminowych rezultatach.

Strategie są czymś więcej niż po prostu dobrymi intencjami. Muszą być określone na tyle konkretnie, aby mogły być mierzalne i poddawać się procesowi sprawdzania. Oto krótkie praktyczne streszczenie poszczególnych kroków planowania indywidualnego.

Analiza informacji jest warunkiem wstępnym w planowaniu strategicznym

Analiza warunków ramowych w kontekście analizy informacji jest podstawą wszystkich dalszych działań. Należy dokonać podstawowego rozróżnienia pomiędzy analizą otoczenia i analizą wewnętrzną. **Analiza otoczenia** obejmuje otoczenie ogólne (gospodarcze, prawno-polityczne, technologiczne i społeczno-kulturalne), branżowe (branżę należy tu rozumieć jako bezpośrednie środowisko, w którym organizacja non-profit dostarcza swoich usług) oraz otoczenie transakcji w najbardziej wąskim tego słowa znaczeniu (miejsce organizacji w branży). Poniższa lista referencyjna dla otoczenia ogólnego wskazuje kryteria, które należy brać pod uwagę:

**Tabela 1: Lista referencyjna dotycząca “otoczenia ogólnego”**

<b>Gospodarka</b>	Sytuacja gospodarcza, sytuacja dot. zatrudnienia, siła nabywcza potencjalnych klientów lub członków, rozwój pojedynczych sektorów gospodarczych, wzrost gospodarczy, stopa bezrobocia, itp.
<b>Polityka i prawo</b>	Ogólne trendy w prawodawstwie i decyzjach sądowych, specyficzne standardy prawne, globalny rozwój polityczny, zmiany w prawie pracy i prawie społecznym, zmiany w prawie podatkowym i gospodarczym, rezultaty członkostwa w UE, etc.
<b>Demografia i otoczenie społeczno-kulturalne</b>	Rozwój ludności, struktura wiekowa, rozwój poszczególnych warstw społecznych, struktura zawodowa, zmiany dot. atrakcyjności różnych usług organizacji non-profit.
<b>Technologia</b>	Nowe produkty w określonych kategoriach, rozwój technologii komputerowej w ogóle, rozwój poszczególnych rozwiązań w obszarze technologii komputerowych.
<b>Ekologia</b>	Rezerwy energii, alternatywne źródła energii, przetwarzanie surowców wtórnych, wrażliwość na sprawy ochrony środowiska
<b>Otoczenie regionalne</b>	Zmiany dotyczące regionu, obszar zasięgu, itp.

**Analiza wewnętrzna** bazuje na sytuacji określonej zewnętrznie i bada możliwości tworzenia organizacji. Podobnie jak w przypadku analizy zewnętrznej po pierwsze konieczne jest określenie kryteriów potrzebnych do oceny. Środki, możliwości oraz proces osiągnięcia określonego wyniku są analizowane w oparciu o wyznaczone zadania.

**Tabela 2: Lista referencyjna dotycząca "Otoczenia branżowego"**

<b>Rynek szkoleniowy</b>	Rozwój rynku, zmiany w cenach (opłatach) w różnych obszarach (doradztwo, usługi, szkolenia itp.), działania marketingowe
<b>Analiza konkurencji</b>	Rodzaj i ilość konkurentów reprezentujących małe i średnie przedsiębiorstwa, firmy oferujące doradztwo i usługi, sytuacja konkurencyjna konkurentów, udziały w rynku, niuanse regionalne, różnice w ofertach, słabe i mocne strony konkurencji, prawdopodobny rozwój konkurentów, strategie konkurentów.
<b>Klienci</b> (członkowie, klienci, itp.)	Struktura ogólna, wymagania, zmiany w wymaganiach, zmiany w obrębie popytu i oczekiwań, kategoryzacja wg wielkości i grup branżowych
<b>Rynek dostaw</b> (szeroko rozumiani dostawcy )	Sytuacja gospodarcza dostawców (niezależni wykładowcy, konsultanci, prawnicy, specjaliści, sponsorzy, itp.), siła rynkowa w odniesieniu do organizacji, wykorzystanie posiadanych możliwości, standardy jakościowe
<b>Władze państwowe</b>	Obowiązki władz, ogólny stosunek władz państwowych do organizacji, nowe przepisy lub ustawy, niuanse regionalne, kontakty
<b>Sponsorzy</b>	Rozwój otoczenia sponsoringowego, zainteresowanie sponsoringiem organizacji, konkurowanie poprzez sponsoring kulturalny lub sportowy, ogólne trendy w sponsoringu, wartość usług sponsora.
<b>Media</b>	Stosunek mediów do organizacji, opinie pojedynczych dziennikarzy, wymogi przekazywania informacji, wymogi prawne, sprzęt techniczny

Rezultaty analizy zewnętrznej i wewnętrznej, jak również określonych wartości muszą być następnie skonfrontowane ze sobą i służyć jako podstawa do dalszego planowania strategicznego.

#### Strategie w obszarze biznesowym

Strategie w obszarze biznesowym mają decydujące znaczenie w tym kontekście. Strategie w obszarze biznesowym są powiązane z zagadnieniem dotyczącym produktów (usług), w przypadku których organizacja non-profit zamierza być aktywna w określonych branżach i rynkach. Tak zwany strategiczny obszar biznesowy jest kombinacją produktowo-rynkową, która może być oddzielona od innych obszarów usług organizacji co do treści i organizacji, i w przypadku której potrzebna jest niezależna strategia.

Konieczne jest wyjaśnienie, jakie usługi mają być oferowane i w jakiej ilości przez organizację non-profit w przyszłości. W tym celu indywidualne usługi mogą być oceniane wg pewnych kryteriów przy wykorzystaniu specyficznych metod analizy oraz opracowana pełna oferta usługowa.

Instrumentem, który najczęściej jest wykorzystywany do opracowywania strategii obszaru biznesowego jest analiza portfelowa, która oryginalnie została wymyślona dla firm nastawionych na osiąganie zysku. Proces przeprowadzania analizy portfelowej przebiega następująco:

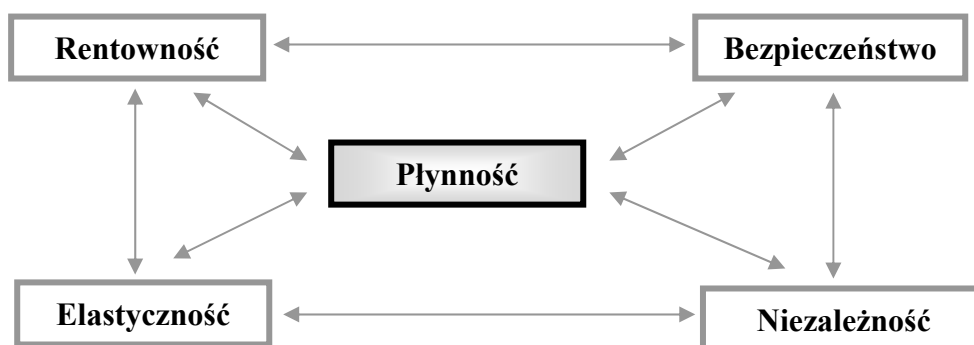
- Lista usług według rodzaju usług (jakie usługi z założenia organizacja zamierza oferować)
- Określenie strategicznych obszarów biznesowych (kombinacje produktowo-rynkowe)
- Zdefiniowanie kryteriów oceny strategicznych obszarów biznesowych

## II. Zarządzanie finansowe w organizacjach non-profit

### 1. Przedmiot zarządzania finansowego

W ramach systemu zadań/celów i planowania strategicznego możliwe jest teraz przejście do zarządzania finansowego. Każda firma, każda organizacja, i dlatego każda organizacja non-profit również stawia sobie bardziej lub mniej wyraźne cele finansowe. W przypadku firm zorientowanych na zysk można wymienić takie cele ogólne jak: rentowność, płynność, bezpieczeństwo, elastyczność czy niezależność. W przypadku organizacji non-profit kategoria określana mianem płynności ma znaczenie centralne.

Rys 3: Przedmiot zarządzania finansowego



W organizacjach non-profit płynność ma wysoki priorytet - jako pozytywny poziom funduszy gotówkowych i jako stała wypłacalność. Konieczne jest podjęcie próby posiadania wystarczających funduszy finansowych dostępnych cały czas w celu dokonywania potrzebnych płatności na czas. Jeśli ten wymóg nie może być zrealizowany istnienie organizacji jest zagrożone.

### 2. Podstawowy cel zarządzania finansowego

Podstawowym celem zarządzania finansowego jest zapewnienie ciągłości finansowej organizacji. Możliwe jest to wówczas, kiedy zarządzanie finansowe jest wykorzystywane przez kierownictwo organizacji i personel w sposób konsekwentny. Niewiele organizacji działa wykorzystując instrumenty wychodzące poza rachunkowość wymaganą przez państwo. Chociaż wiele organizacji planuje swoje koszty, nieliczne wykorzystują analizę bilansu metodą wskaźników (*ratio analysis*) lub kalkulację kosztów własnych udziału (*contribution costing*). Forma kontrolingu byłaby również więcej niż uzasadniona w kontekście stałych wysokich sum, którymi należy zarządzać.

### 3. Priorytet zagadnień finansowych

W przeciwieństwie do firm zorientowanych na zysk specyficzne zadania / cele oraz systemy wartości mają istotne znaczenie dla organizacji non-profit. W takich organizacjach głównym punktem myślenia, działania i odczuwania jest osiągnięcie celów dla dobra publicznego, nie zaś osiągnięcie nadwyżki finansowej. Ma to bezpośrednie konsekwencje dla statusu i znaczenia nadawanego zagadnieniom finansowym. Spektrum możliwych rodzajów podejścia do nadawanego znaczenia rozciąga się od finansowania jako zła koniecznego do opinii, że stałe udane funkcjonowanie nie jest możliwe bez profesjonalnego zarządzania finansowego. Możemy tu wyróżnić trzy etapy:

- Etap 1:** Zagadnienia finansowe jako zło konieczne
  
- Etap 2:** Zagadnienia finansowe jako sprawdzony instrument mający wpływ na bezpieczne funkcjonowanie
  
- Etap 3:** Zagadnienia finansowe jako element strategiczny mający wpływ na sukces i wzrost

Traktowanie tematów finansowych bez emocji jest ważnym warunkiem wstępnym, który decyduje o powodzeniu zajmowania się zagadnieniami finansowymi wewnątrz i rachunkowością finansową zewnątrz. Należy zwrócić uwagę na następujący fakt: w organizacjach non-profit kryzysy zwykle zaczynają się lub kończą na sprawach finansowych.

### 4. “Klasyczne” źródła finansowania

Ilustracja “klasycznych” źródeł finansowania wymaga wyjaśnienia terminów: kapitał własny / kapitał obcy oraz finansowanie zewnętrzne / finansowanie wewnętrzne.

#### **Kapitał własny i kapitał obcy**

Terminy finansowe o centralnym znaczeniu, to przede wszystkim: kapitał własny (*equity capital*) oraz kapitał obcy (*borrowed capital*) organizacji.

**Tabela 3: Porównanie kapitału własnego i obcego**

<b>Kryteria</b>	<b>Kapitał własny</b>	<b>Kapitał obcy</b>
<b>Pozycja i odpowiedzialność finansowa w ramach organizacji non-profit</b>	Tworzy (współ-) własność w organizacji non-profit oraz prawo udziału w decyzjach, co wiąże się z odpowiedzialnością za długi organizacji non-profit co najmniej odpowiednio do wielkości inwestycji	Oznacza zadłużenie organizacji non-profit; strona pożyczająca nie ma żadnych praw do udziału w decyzjach, żadnej odpowiedzialności za inne długi organizacji non-profit
<b>Udziały przynoszące zysk (prawo do wypłat)</b>	Pełny udział w zyskach i stratach (jeśli występują)	Z reguły wiąże się z płaceniem stałych odsetek przez organizację; nie ma żadnego udziału w zyskach i stratach
<b>Prawo do aktywów</b>	Częściowy udział w aktywach organizacji non-profit (udział we wzroście wartości aktywów oraz nieujawnionych rezerwach), kiedy dochody organizacji non-profit z ich upłynnienia są większe niż należności	Prawny wymóg spłaty długu w kwocie nominalnej; brak udziału we wzroście wartości aktywów lub nieujawnionych rezerwach organizacji non-profit
<b>Zarządzanie firmą</b>	Z reguły uprawniony do zarządzania organizacją non-profit	Wyłączony z zarządzania organizacją non-profit jako zasada
<b>Dostępność czasowa</b>	Z reguły nieograniczona	Z reguły ograniczona
<b>Obciążenia/utrudnienia płynności</b>	Z reguły lepsza płynność organizacji non-profit	Odsetki i amortyzacja kredytów stanowią stałe obciążenie dla płynności organizacji non-profit
<b>Zakres finansowy</b>	Ograniczony finansową sytuacją inwestorów	Nieograniczony, zależy od przedstawienia zabezpieczenia przez organizację non-profit

Pytanie: które aktywa finansowe należy traktować jako kapitał własny organizacji non-profit może znaleźć odpowiedź tylko w konkretnym przypadku. Wymienione kryteria mają służyć jedynie jako wskazówka.

## Finansowanie zewnętrzne i wewnętrzne

Zasadniczo możliwości dot. finansowania można podzielić na finansowanie zewnętrzne lub finansowanie wewnętrzne. Niektórzy autorzy dodają trzecią kategorię, która ma szczególne znaczenie dla organizacji non-profit: tworzenie „instytucji”. Są to działania, które mogą zredukować niepewność dotyczącą spodziewanych przyszłych płatności wynikających z finansowania zewnętrznego lub wewnętrznego. Termin ten obejmuje szczególnie zabezpieczenia przed niewypłacalnością, takie jak gwarancje lub zobowiązania odpowiedzialności, które mogą być wystawiane na rzecz organizacji non-profit.

Terminy: finansowanie zewnętrzne i finansowanie wewnętrzne oraz terminy: kapitał własny i kapitał obcy zazębiają się. **Finansowanie zewnętrzne** oznacza każde pojawienie się organizacji na „rynkach finansowych”, w wyniku czego działania organizacji związane z jej zapotrzebowaniem mogą koncentrować się na pozyskiwaniu finansowania ze strony udziałowców (zbudowanie kapitału udziałowego / własnego) lub na finansowaniu poprzez pożyczanie. Najważniejszą sprawą jest zawsze pozyskanie środków w chwili obecnej, a skutkiem tego w przyszłości będą żądania płatności wysuwane przez inwestorów.

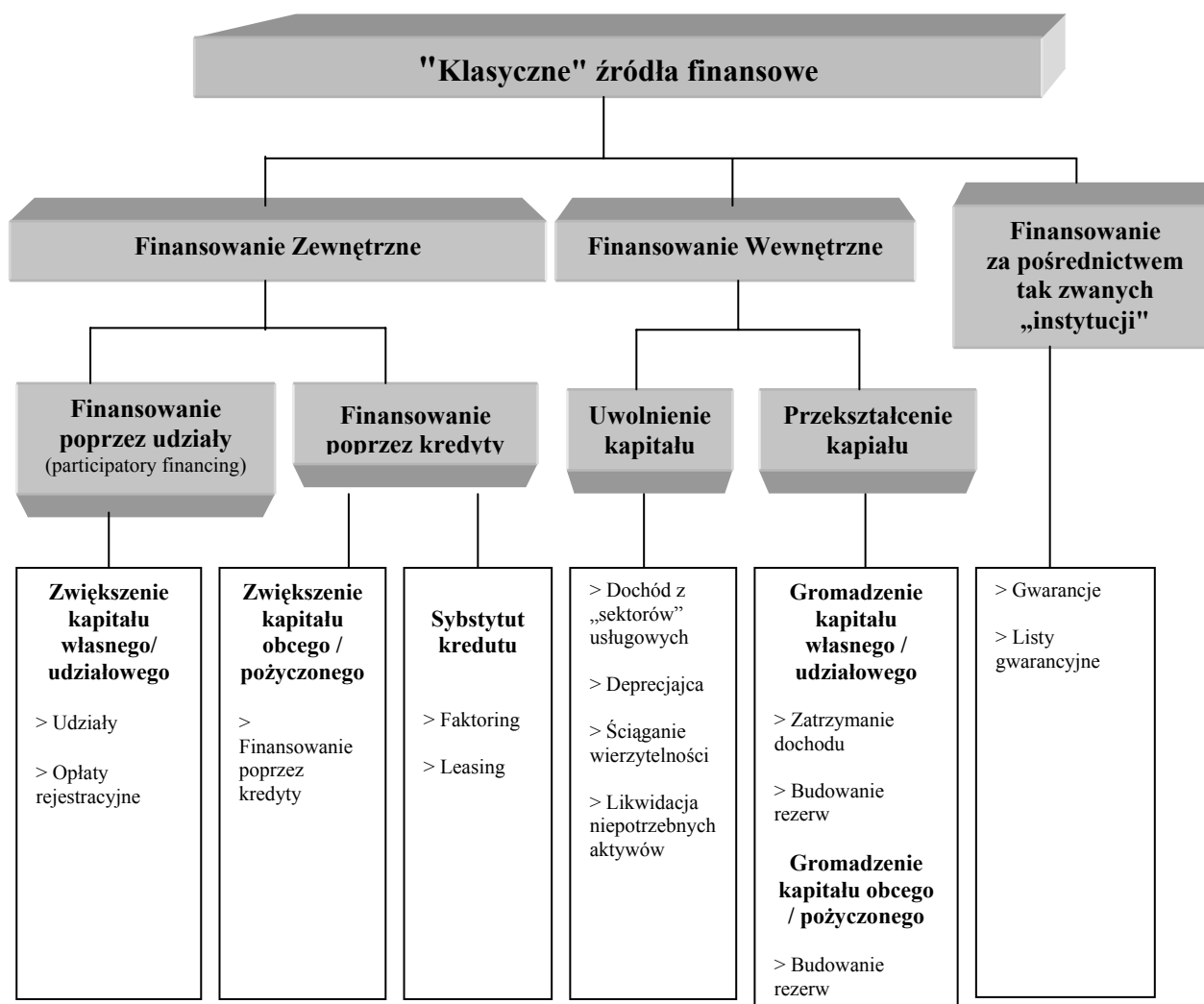
W przypadku **finansowania poprzez pożyczanie**, strukturalne różnice pomiędzy organizacjami non-profit i firmami nastawionymi na zysk są ograniczone, jeśli chodzi o relacje powstające pomiędzy pożyczającym i organizacją. Inaczej jest, jeśli chodzi o „treść” tych relacji - instytucja kredytująca sprawdzi czy może przyznać kredyt organizacji non-profit w inny sposób niż w przypadku firmy zorientowanej na zysk. Decyzja instytucji kredytującej o przyznaniu kredytu organizacji non-profit będzie niezależna od zmian w obrębie branży i przyszłych prognoz dla organizacji w danej branży, tak jak to jest w przypadku kredytobiorców komercyjnych. Z drugiej strony kwestia poręczenia w przypadku organizacji non-profit jest wykorzystywana jako podstawowy wskaźnik wiarygodności kredytowej lub reputacji.

Z kolei działania organizacji non-profit koncentrujące się na **finansowaniu poprzez udziałowców** (*participatory financing*) są zwykle inne niż w przypadku firm nastawionych na zysk. W gospodarce komercyjnej kapitał udziałowy (*participatory capital*) dostarczany jest w powiązaniu z oczekiwaniem przyszłych zysków. Jeśli oczekiwane zyski są rzeczywiście osiągnięte, udziałowcy mają prawo do udziału w zysku. W przypadku organizacji non-profit ta motywacja udziału nie występuje z definicji.

**Finansowanie wewnętrzne** obejmuje te działania finansowe, które mają na celu przesuwanie w czasie dochodu do przodu i/lub opóźnianie wydatków bez pojawiania się na rynkach finansowych w charakterze klienta i bez korygowania planowanych działań. Finansowanie wewnętrzne zawsze wymaga dochodu z „sektora” usług organizacji. Oznacza to również, że nie wszystkie źródła finansowe dostępne dla organizacji non-profit poprzez finansowanie wewnętrzne mogą być brane pod uwagę bez ograniczeń. Jeśli organizacja non-profit nie osiąga bezpośrednio żadnego dochodu w „sektorze” usług, konieczne jest wzięcie pod uwagę ‘nieokreślonych intelektualnych interpretacji pomocniczych’ lub bardzo szerokiej definicji „sektora” usług w organizacji non-profit, aby w ogóle zastosować tę koncepcję.

Przy rozróżnianiu finansowania wewnętrznego i zewnętrznego oraz finansowania w oparciu o udziały lub pożyczki, decydujące jest źródło dostępnego kapitału, a nie typ i związane konsekwencje prawne dostarczenia kapitału. „Klasyczne” źródła finansowe, w sumie tworzą szeroką gamę możliwości, które zilustrowano poniżej.

Rys 4: "Klasyczne" źródła finansowe



## 5. Możliwości finansowania w przypadku organizacji non-profit

Analiza źródeł finansowania przedstawiona z punktu widzenia organizacji non-profit pokazuje, że szczególnie obszar finansowania poprzez kredyt/y/ może być przedmiotem klasycznego zarządzania finansowego. Inne obszary, takie jak finansowanie poprzez udziały i elementy finansowania wewnętrznego wymagają bardziej zróżnicowanego podejścia w celu wypracowania koncepcji finansowych odpowiednich dla organizacji non-profit.

Ponadto, w ilustracji klasycznych form finansowania pominięto szereg źródeł finansowych, które są szczególnie ważne dla organizacji non-profit. Dlatego konieczne jest uzupełnienie powyższej ilustracji. Specyficzne źródła finansowania wstępnie wymieniono poniżej:

- **Składki (członkowskie)**
- **Opłaty za usługi**
- **Sponsoring**
- **Mobilizacja środków / kapitału (Fund raising)**

## 6. Kryteria oceny różnych form finansowania

Nie wszystkie wymienione powyżej "klasyczne" i specyficzne formy finansowania są jednakowo odpowiednie dla organizacji non-profit. Konieczne będzie w przypadku każdej organizacji, aby organizacja sama określiła, jak jej działania mogą być finansowane. Wstępne przewidywania, dokonane w oparciu o listę zamieszczonych poniżej kryteriów, pozwalają ocenić korzyści i adekwatność źródeł finansowania.

Katalog kryteriów składa się z dwóch części. Pierwsza zawiera obiektywne stałe kryteria oceny, druga obejmuje kryteria, które nie są wyraźnie jednoznaczne lub których od początku nie można ocenić obiektywnie. Takie niejednoznaczne kryteria mogą być wykorzystane jako podstawa do podejmowania decyzji tylko w ramach bieżącego procesu decyzyjnego organizacji.

**Tabela 4: Lista kryteriów oceny form finansowania**

<b>Lista kryteriów</b>
<b>"Twarde" kryteria ceny (obiektywne wartości oceny)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dostępność de-jure formy finansowania</li><li>• Koszty finansowania</li><li>• Szybkość formy finansowania (dostępność funduszy)</li><li>• Czas trwania dostępności form finansowania</li><li>• Ryzyko de-jure formy finansowania (zagadnienie odpowiedzialności)</li><li>• Przejrzystość de-jure lub wymagana wstępnie (potrzebna przy sprawdzaniu finansowej sytuacji organizacji)</li></ul>
<b>"Miękkie" kryteria oceny (wartości oceny określane w miarę trwania procesu negocjacyjnego)</b>
<b>1. Czynniki wynikające z formy przyszłego finansowania</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bezpieczeństwo finansowe</li><li>• Elastyczność finansowa</li><li>• Wpływ inwestorów</li><li>• Kwota i czas płatności, precyzja/obliczalność/przewidywalność/niezawodność wpływających funduszy</li><li>• Uzależnienie</li></ul>
<b>2. Ocena formy finansowania w kontekście:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rzeczywistej dostępności (np. akcept)</li><li>• Rzeczywistego zauważalnego ryzyka (blisko powiązana z zagadnieniem odpowiedzialności)</li><li>• Rzeczywistego wymogu przejrzystości</li></ul>

Forma finansowa lub różne jej kombinacje rzeczywiście wykorzystywane zależeć będą od konkretnej sytuacji, jak również strukturalnych i prawnych warunków finansowych, od których uzależniona jest aktualnie organizacja.

## 7. Plan finansowy

W przypadku planu finansowego w wąskim tego słowa znaczeniu – jako synonimu dla planowania płynności finansowej, mamy do czynienia z ciekawym podobieństwem między firmami zorientowanymi na zysk i organizacjami non-profit. Oba rodzaje “organizmów” dążą do identycznych celów w ich planowaniu finansowym (planowaniu płynności). Usiłują one zapewnić sobie taką sytuację, aby w każdym momencie występowała płynność, gwarancja, że organizacja jest w stanie płacić należności. Dlatego równowaga finansowa organizacji non-profit poddaje się kontroli poprzez pomiar wielkości dochodów i wydatków. W konsekwencji, każdy plan finansowy – lub bardziej właściwie w przypadku organizacji non-profit: plan płynności – jest tworzony poprzez porównanie planu przychodów i planu wydatków. Dochody i wydatki są regularnie odnotowywane wraz z osią czasu, w celu otrzymania szybko obliczalnego budżetu inwestycyjnego (patrz załącznik nr 1 ze skrótem planu finansowego dla organizacji non-profit).

Jeśli spełniony jest wymóg pokrycia kapitałowego, organizacja non-profit dysponuje (przynajmniej teoretycznie) wszystkimi możliwościami finansowymi wymienionymi poprzednio dla pokrycia deficytu. Jeśli nie jest to możliwe, pojawia się niebezpieczeństwo stałej niewypłacalności, co może spowodować rozpoczęcie procedury upadłościowej. Z drugiej strony, jeśli w trakcie planowania płynności staje się oczywiste, że oczekiwana jest nadwyżka dochodów, konieczne będzie ustalenie sposobu wykorzystania tej nadwyżki funduszy.

Działania służące redukowaniu niepotrzebnych wysokich rezerw płynności poprzez krótkoterminowe inwestycje omawiane są w ramach terminów: <zarządzanie gotówką> lub <optymalizacja salda gotówkowego>. Jednak, można zakładać, że organizacje non-profit najprawdopodobniej nie będą dążyły do inwestowania dostępnych środków nie objętych budżetem, ale raczej do wykorzystywania ich od razu poprzez wzmożone działanie.

Używanie planu finansowego jest działaniem rutynowym w zarządzaniu finansowym organizacji non-profit, umiejscowionej w stabilnym środowisku, które pozwala na włączenie całej wiedzy i wartości zdobytych przez doświadczenie. Po stronie wydatków, organizacje non-profit nie będą miały do czynienia z żadnymi niezwykle problemami związanymi z planowaniem - w normalnych warunkach i przy właściwej dokumentacji przepływów płatności. W szczególności koszty pracownicze dotyczące zatrudnionego personelu organizacji non-profit oraz bieżące koszty działania są stałymi powtarzającymi się wydatkami, które można dokładnie określić w kontekście wielkości kwoty oraz czasu. Inne wydatki uzależnione od prowadzonej działalności powinny być określone jak najwcześniej dla celów związanych z planowaniem finansowym.

Żelazną zasadą każdego planowania finansowego jest **zgodność ostatecznych terminów** (*deadline congruency*). Zasada ta zakłada, że każda pozycja po stronie “Ma” wiąże kapitał na pewien okres czasu i że to przywiązanie kapitału powinno korespondować z sumą kapitału po stronie “Winien”, który jest dostępny dla firmy przez przynajmniej ten sam okres czasu. Dlatego, organizacja non-profit powinna starać się nie brać na siebie zobowiązań lub innych stałych obciążeń o horyzoncie czasowym dłuższym niż ten, dla którego zapewnione są środki finansowe. Organizacje non-profit istniejące i stworzone na dłuższy okres czasu będą dążyły do przyjmowania dłuższych okresów niż organizacje, które istnieją krótko i muszą dostosowywać swoje ramy finansowe co roku. W wyjątkowych przypadkach, zastosowanie tej zasady zgodności finansowej mogłoby prowadzić do sytuacji, w której zawierane byłyby

umowy o pracę - pomiędzy organizacją non-profit, która dokonuje podziału funduszy raz w roku i jej pracownikami - o maksymalnym czasie trwania jednego roku lub mniej. Jednym słowem planowanie finansowe to wprowadzanie równowagi w organizacji non-profit pomiędzy względami dot. bezpieczeństwa i aspektami gospodarczymi.

## **8. Portfel finansowy organizacji non-profit na rzecz rozwoju strategii finansowej**

Ta część pokazuje, że organizacje non-profit stają wobec szczególnie złożonych problemów w obszarze zarządzania finansowego. Z tego powodu, poniżej przedstawione zostały instrumenty służące rozwojowi strategii finansowej. Wykorzystano tu technikę portfelową opisaną wcześniej.

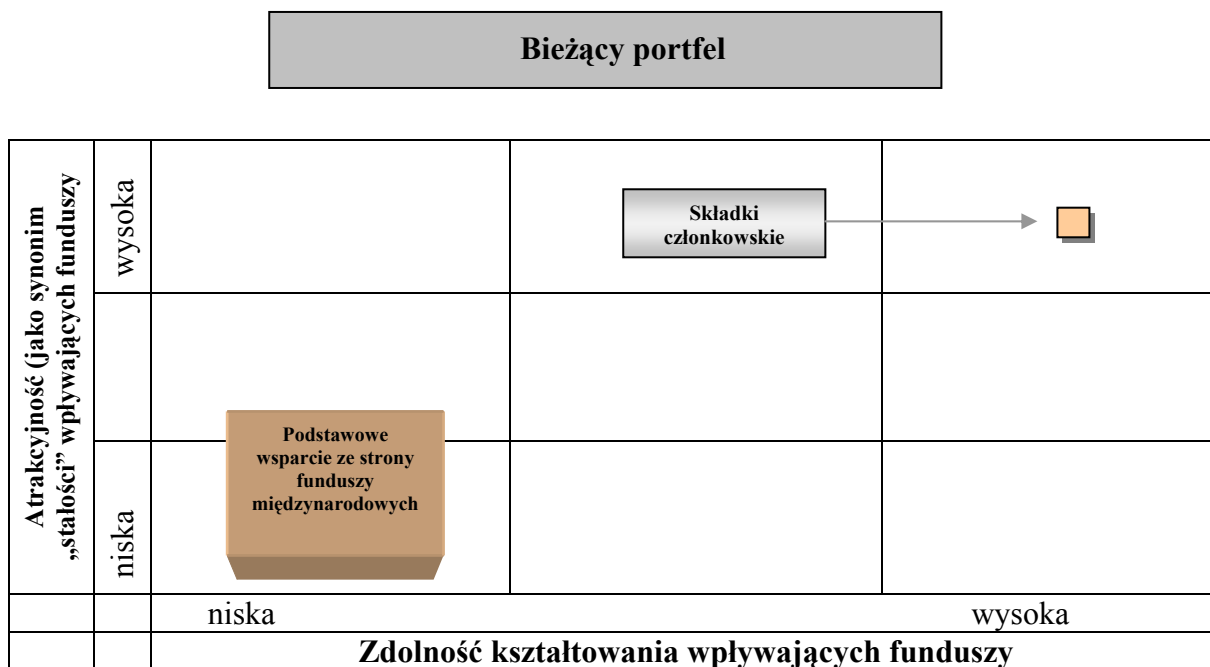
### **Podstawowe założenia portfela finansowego**

„Zdolność kształtowania” wpływających funduszy z punktu widzenia zarządzania organizacją non-profit z jednej strony oraz „atrakcyjność” (jako synonim stałości) przepływu funduszy z drugiej, są wykorzystywane jako „wymiary” dla portfela, tak z wartością „niska”, jak i „wysoka”. Zdolność kształtowania zastrzyku nowych środków nie wymaga żadnych dalszych wyjaśnień. Jeśli jest wysoka, zarząd organizacji posiada instrumenty, aby w sposób konstruktywny wykorzystywać swobodną grę w mobilizowanie kapitału (środków). Zarząd może podejmować działania na własną odpowiedzialność na rzecz organizacji non-profit i tylko w małym stopniu uzależniony jest od decyzji zewnętrznych. Druga kwestia - „atrakcyjność wpływających funduszy” może być blisko powiązana z przyszłymi oczekiwaniami dotyczącymi wpływów. Analiza zysków pozwala na ocenę i wizualizację, takich głównych zagadnień jak: szybkość dostępności formy finansowania, dokładność/zgodność kwotowa oraz czasowa wpływających funduszy, bezpieczeństwo wpływających funduszy itp.

Rozwój strategii finansowej z wykorzystaniem podejścia portfelowego składa się z dwóch etapów. W ramach pierwszego etapu określana jest pozycja w planowanym portfelu dla każdego źródła finansowego aktualnie wykorzystywanego. Następnie, badane są oraz wizualizowane alternatywne możliwości finansowe dla istniejących lub nowych źródeł finansowania - zaczynając od pożądanej podstawowej orientacji strategicznej. W wielu organizacjach non-profit, o których tu mowa, planowany portfel mógłby być podobny do prezentowanego w naszym materiale.

*⇒ „Nasza” organizacja w wysokim stopniu uzależniona jest od funduszy pochodzących od sponsorów międzynarodowych. Wielkość rozliczeń wskazuje na znaczenie tych płatności finansowych. Zwykle, występuje jedno lub więcej małych źródeł dochodu, które jednak mają mniejsze znaczenie z uwagi na ich wielkość. Należy uznać, że organizacja w dużym stopniu uzależniona jest od grantów wspierających. Wahania w płatnościach prowadzą do kryzysu, który zwykle może być opanowany tylko poprzez ograniczenie zatrudnienia. W skrajnych przypadkach rezultatem jest rozwiązanie organizacji.*

**Rys. 5: Przykład portfela bieżącego**



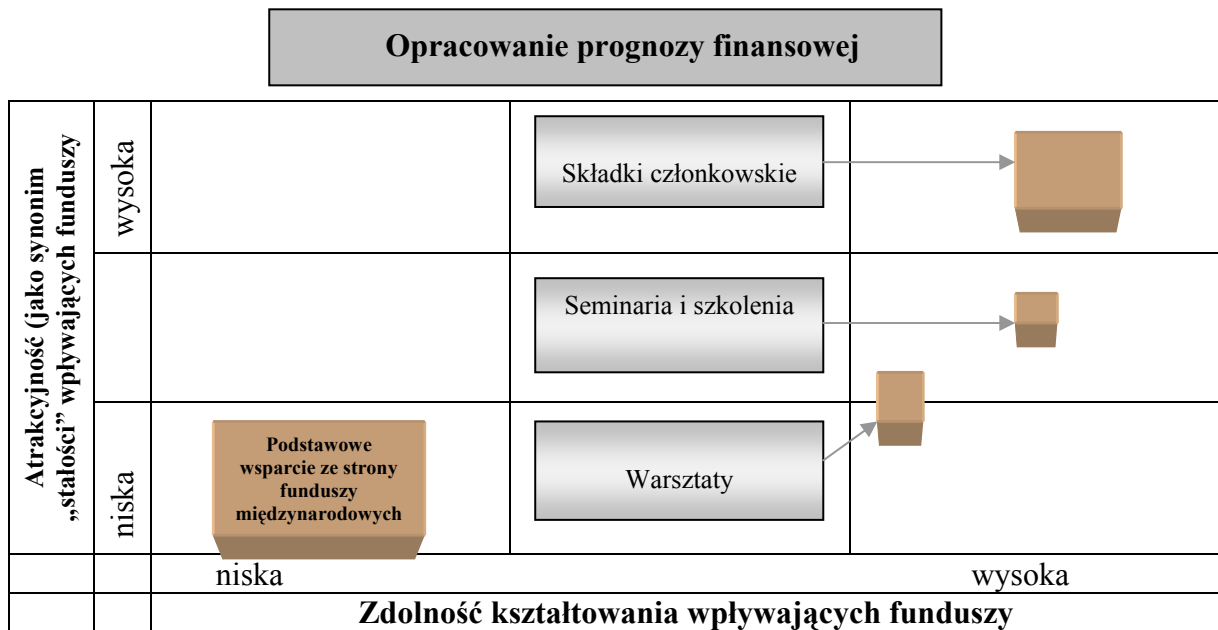
Które opcje mogą sprawdzić się w tej sytuacji?

Oto podstawowe strategie, które można wymienić jako słowa kluczowe:

- Dywersyfikacja
- Komercjalizacja
- Zwiększanie stałości funduszy wpływających za pośrednictwem innych organizacji
- Uelastycznienie wyników
- Budowanie aliansów strategicznych

Po zdefiniowaniu bieżącego portfela następuje rozwinięcie prognoz finansowych. W jaki sposób fundusze finansowe mają być zdobywane w przyszłości? Ta „konstelacja” finansowa, która jest o wiele bardziej atrakcyjna dla organizacji, wskazuje szereg źródeł finansowych. Na przykład nadwyżki wpływów z seminariów i działalności szkoleniowej, warsztatów oraz składki członkowskie stanowią średnio połowę wpływów finansowych. Strategia ta wynika z analizy wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które mają wpływ.

Rys 6: Przykład planowanego portfela

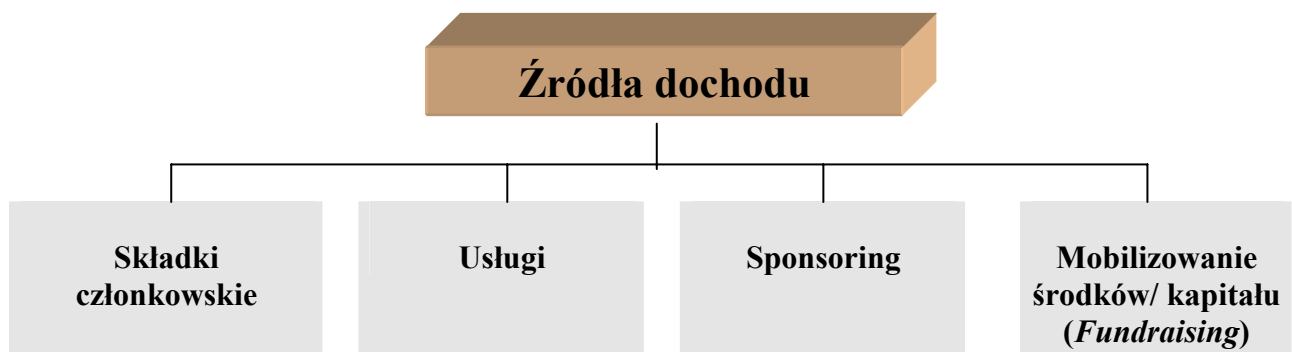


### III. Wybrane możliwości finansowe (źródła dochodu) organizacji

#### 1. Specjalne możliwości finansowe

Chociaż składki członkowskie są ważne dla sytuacji finansowej i politycznej organizacji, pojedynczo nie są one w stanie zapewnić organizacji samofinansowania. Sytuacja finansowa organizacji może być stabilna tylko dzięki interakcji szeregu elementów. Konieczne jest stworzenie w organizacji „sektora” usług, który byłaby samowystarczalny finansowo w perspektywie średnioterminowej i „dokładał się” do dochodu organizacji. Dodatkowo, oprócz składek i dochodowych usług, jako źródło dochodu powinny być brane pod uwagę także: sponsoring i mobilizowanie środków/kapitału (*fundraising*).

Rys. 7: Skrócona informacja na temat specjalnych możliwości finansowych (źródła dochodu)



Poszczególne źródła dochodu zostały opisane poniżej bardziej szczegółowo.

## **2. Opłaty członkowskie**

Kluczowe znaczenie mają dane liczbowe dotyczące członków. Określają one zarówno bazę finansową, jak też polityczną. Im więcej członków ma organizacja, tym mniej zależna jest od innych źródeł dochodów. Im wyższy jest dochód ze składek, tym szybciej możliwe będzie oferowanie usług, początkowo poniżej poziomu cen rynkowych w celu wejścia na nowy rynek. W ten sposób równoważone jest krajowe lub międzynarodowe wsparcie finansowe i możliwe staje się finansowanie niezależne.

Jednak dane liczbowe dotyczące członków ważne są nie tylko z punktu widzenia bezpieczeństwa finansowego. Jednocześnie legitymują one organizację do reprezentowania interesów firm, szczególnie sektora mśp - przede wszystkim wobec decydentów politycznych

Im więcej członków reprezentuje organizacja, tym bardziej jest ona wiarygodna w reprezentowaniu interesów politycznych. Dlatego silna reprezentacja interesów jest możliwa tylko w oparciu o szeroką bazę członkowską. Aby osiągnąć ten cel, konieczne jest przyznanie priorytetu zdobywaniu członków. Oznacza to m.in. określenie optymalnych opłat członkowskich. Oferowane usługi i średni dochód firm muszą ze sobą współgrać.

Od samego początku należy prawidłowo zarządzać danymi o członkach, tak aby niezbędne informacje były dostępne w każdym czasie.

### **2.1 Zbieranie danych o członkach**

Praktyczne i szczegółowe dane o członkach mają decydujące znaczenie dla jakości wszystkich przyszłych działań. Dane o członkach niezbędne z są z bardzo różnych powodów i powinny być dostępne od momentu zarejestrowania firmy jako członka. Uzyskiwane dane często są wykorzystywane do segmentacji członków w celu przygotowywania specjalnych ofert lub na potrzeby działań służących zwiększeniu naboru członków w danym sektorze. Ogólne kryteria, według których członkowie mogą być poddani segmentacji wymienione są poniżej:

- Segmentacja według wielkości firmy (liczba pracowników)
- Segmentacja według obrotu
- Segmentacja według sektora lub branży gospodarczej
- Segmentacja według regionów

Ważnym narzędziem umożliwiającym to jest kwestionariusz dla członków – zawiera on szereg punktów dotyczących potrzebnych informacji, a jednocześnie nie wymaga poświęcenia zbyt dużej ilości czasu, by go wypełnić.

Przykład kwestionariusza pokazano w załączniku nr 3.

Ważne jest, aby wyjaśniać znaczenie oraz cel członkowskiego kwestionariusza rejestracyjnego. Można to zrobić w krótkim liście przewodnim, w którym przedstawione

byłyby oczekiwane korzyści z uzyskania przez organizację informacji w oparciu o taki kwestionariusz – tak dla organizacji jak i członka. Jeśli nie udzieli się takiego wyjaśnienia, wiele firm nie przekaze w/w informacji. Dla wielu z nich wypełnienie kwestionariusza wiąże się z nakładem pracy i/lub czasu, zaś informacje, które trzeba podać traktowane są jako “prywatne”, nie przeznaczone do wiadomości publicznej. Z tego powodu, ważne jest również zapewnienie bezpieczeństwa przechowywanych danych i informowanie o tym. Przykład listu przewodniego znajduje się w załączniku nr 4. Dobrą praktyką jest również dołączenie do listu koperty służącej do korespondencji zwrotnej.

## **2.2 Kwota opłat członkowskich**

Kwota opłat dla członków indywidualnych jest ważnym zagadnieniem. Jeśli jest zbyt wysoka, wiele firm nie weźmie pod uwagę członkostwa. Co więcej, kiedy opłaty są na wysokim poziomie, szczególnie w porównaniu z innymi organizacjami - oczekiwania członków są również bardzo wysokie.

Z drugiej strony, składki są ważnym źródłem dochodu organizacji i decydują o jej dalszym rozwoju. W celu ustalenia odpowiedniego poziomu opłat, przede wszystkim należy upewnić się, że składka miesięczna nie stanowi istotnego obciążenia finansowego dla członka i codziennego funkcjonowania jego biznesu. Należy jednak pamiętać, że wyjątkowo niskie opłaty też nie są zalecane. Składki w innych organizacjach są w tym przypadku ważnym źródłem informacji. Inne alternatywne podejście dot. określania realistycznej kwoty składki, oparte jest po prostu na doświadczeniu. Praktyka wielu krajów pokazuje, że składka roczna dla przeciętnego co do wielkości członka organizacji powinna mieścić się pomiędzy 1/4 i 1/3 średniego miesięcznego wynagrodzenia w danym kraju.

Kwota opłat członkowskich powinna być zróżnicowana w zależności od wielkości przedsiębiorstwa-członka. Dobrym wskaźnikiem jest w tym wypadku liczba pracowników.

Jednorazowe wpisowe (opłata rejestracyjna) powinna po prostu pokrywać koszty administracyjne powstające bezpośrednio w związku z rejestracją nowej firmy członkowskiej. Z tego powodu, dla wszystkich nowych członków powinna być stosowana jednolita opłata rejestracyjna.

## **2.3 Pozyskiwanie nowych członków**

Pozyskiwanie nowych członków dla organizacji powinno mieć charakter działania stałego. Jak już wspomniano wcześniej, w ten sposób wzmocniana jest pozycja finansowa, a także polityczna organizacji. Można tu wykorzystywać różne formy zachęt oraz kampanie promujące członkostwo. Poniżej omówimy kilka przydatnych procedur.

### **System "Członek-dla-Członka"**

System zwany “Członek-dla-Członka” jest równie prosty co skuteczny. Każdy członek określa zniżkę na swoją usługę, która jest następnie oferowana innemu członkowi. Ci, którzy nie są członkami są wyłączeni z systemu. Ten “zamknięty sklep” stanowi dla nie-członków znaczącą zachętę do przystąpienia do organizacji. Szczególnie w tym przypadku korzyść dla

każdego członka jest oczywista - roczna składka członkowska może się zamortyzować dzięki korzyściom wynikającym z przywilejów!

Poniżej przedstawiamy plan działań, który stanowi wskazówkę jak praktycznie wprowadzać w życie ten pomysł. Wymieniamy tu najważniejsze kroki służące realizacji tego systemu:

1. Przygotowanie w formie pisemnej informacji na temat systemu i oferowanych korzyści (karta informacyjna).
2. Przekazanie informacji członkom.
3. Zebranie odpowiedzi i porównanie proponowanych przywilejów.
4. Opracowanie formy identyfikacji, która służyłaby rozpoznawaniu firmy jako uczestnika systemu "członek-dla-członka" i uprawniała firmę do korzystania z przywilejów.
5. Wydanie publikacji zawierającej informacje na temat indywidualnych przywilejów (w formie odrębnych arkuszy).
6. Przekazanie wszystkim członkom niezbędnych „narzędzi” (list przewodni, identyfikator, zbiór odrębnych arkuszy).
7. Natychmiastowe sprawdzenie rezultatów.
8. Marketing z wykorzystaniem różnych mediów (prasa, radio, bezpośrednia korespondencja, itp.).
9. Regularne uaktualnianie.

### **Członkowie pozyskują członków**

Z reguły, pomiędzy pojedynczymi przedsiębiorstwami występuje ożywiona wymiana informacji. Jest to ważny punkt wyjścia do budowania członkostwa. Jeśli jedno przedsiębiorstwo rekomenduje organizację drugiemu i wyjaśni korzyści, nie-członkowie są bardziej chętni do wstąpienia do organizacji. Naturalnie, członkom należy zaoferować wyraźną zachętę do pozyskiwania nowych członków. Można sobie wyobrazić następującą zachętę finansową: roczna składka od członka jest zmniejszona o określony procent (średnio od 20 % do 30 %). Zachęta finansowa może być również oparta na składkach opłacanych przez nowego pozyskiwanego członka.

Z zasady, obniżenie składki w zamian za pozyskanie nowej firmy powinno być proponowane tylko wtedy, gdy nowy członek został przyjęty (zarejestrowany) do organizacji na dłuższy okres czasu (średnio pół roku).

### **Dni otwarte**

Innym skutecznym instrumentem służącym pozyskiwaniu nowych członków jest organizowanie "**Dni otwartych**". Pomysł ten polega na tym, aby zademonstrować codzienną pracę organizacji wszystkim zainteresowanym stronom. W tym celu zainteresowani są zapraszani do odwiedzenia "otwartej" organizacji. W czasie takich imprez można nawiązać szczególnie dobre kontakty, eliminowana jest również anonimowość (patrz załącznik nr 5).

## Przedstawiciele w terenie

Tradycyjnym instrumentem w omawianym obszarze jest również wykorzystywanie przedstawicieli w terenie. Pracują oni zwykle w oparciu o prowizję. Ich zadaniem jest wyłącznie pozyskiwanie członków. Sukces tej strategii w ogromnym stopniu uzależniony jest od przeszkolenia i talentów “handlowych” przedstawicieli. Jeszcze raz podstawą do oceny tego instrumentu powinna być analiza faktycznych kosztów / korzyści.

### 3. Usługi

Sytuacja finansowa organizacji może być stabilna tylko w wyniku interakcji szeregu różnych czynników. Składki członkowskie są w tym wypadku ważnym filarem. Jednak w perspektywie średnioterminowej stworzony w organizacji „sektor” usług powinien utrzymywać siebie oraz wносить wkład do dochodu organizacji. Konieczne jest także wzięcie pod uwagę faktu, że usługi dopasowane do wymagań członków mają decydujące znaczenie dla pozyskiwania nowych członków i “przywiązywania” ich do organizacji na długi czas.

Co więcej, przy pomocy różnych usług nawet nie-członkowie mogą być pozyskiwani jako zwykli klienci. To, w jakim stopniu program usług jest inny dla członków i inny dla nie-członków lub to, czy ma być stworzona odrębna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest decyzją organizacji. W każdych warunkach sprawą zasadniczą dla istnienia organizacji jest szeroki zakres usług.

Organizacje powinny unikać oferowania usług po cenach rynkowych. Powinny raczej próbować rozwijać “nowe” działania. Działania te muszą być zabezpieczone finansowo w perspektywie długoterminowej. Usługi powiązane ze składką powinny być najwyższej jakości. Ich podstawą jest dobre doradztwo i dobrzy pracownicy. Z reguły, lepiej jest nie oferować żadnych usług w ogóle niż oferować usługi kiepskiej jakości.

Organizacja może oferować następujące usługi.

- **Zaawansowane kursy i seminaria szkoleniowe**
- **Usługi biurowe**
- **Warsztaty**
- **Doradztwo**
- **Inne usługi**

## Zaawansowane kursy i seminaria szkoleniowe

W obrębie zaawansowanych kursów i seminariów szkoleniowych istnieje taka mnogość ewentualnych ofert, że możliwe jest wymienienie jedynie kilku kategorii. Przy ocenie przyszłej oferty zaawansowanych kursów lub seminariów szkoleniowych ważne są wstępne warunki określone przez samą organizację, sytuacja dotycząca konkurencji oraz oczekiwania co do przyszłego rozwoju sektora usług.

Mogą być oferowane następujące kursy i seminaria:

- **Szkolenia komputerowe** (programy użytkowe, programowanie, programy księgowe, wykorzystanie Internetu, itp.)
- **Kursy ekonomiczne** (księgowość, marketing, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie materiałowe, logistyka, dostosowanie do rynku europejskiego, itp.)
- **Kursy prawne** (prawo o zobowiązaniach, przepisy celne, współpraca z firmami zagranicznymi, itp.)
- **Kursy językowe** (j.angielski w biznesie, j.niemiecki w biznesie, itp.)
- **Kursy zarządzania jakością** (standardy międzynarodowe i ich praktyczne zastosowanie, certyfikaty ISO, itp.)
- **Kursy zarządzania** (zarządzanie czasem i terminami, treningi komunikacji, treningi osobowości, itp.)
- **Seminaria praktyczne** (różne techniki pracy, zaawansowane szkolenie dla techników serwisowych, itp.)

Wszystkie tego typu kursy muszą być wcześniej rozważone pod kątem możliwości ich wprowadzenia. Załącznik nr 2 pokazuje ewentualny schemat takiej analizy.

Ocena indywidualnych kryteriów może być dokonana w oparciu o szkolny system ocen. Jeśli nie ma wykwalifikowanych wykładowców lub jeśli nie jest możliwe sfinansowanie potrzebnego sprzętu, wszystkie inne rozważania można pominąć. W tym wypadku, konieczne będzie skoncentrowanie się na innych obszarach działalności. Co więcej, koszty powinny być kalkulowane od samego początku. Streszczenie kosztów, które należy brać pod uwagę zamieszczono w załączniku nr 6.

## Usługi biurowe

Usługi te również mogą być bardzo wszechstronne. Działalność biurowa, jak również wyposażenie w sprzęt mają ogromne znaczenie, szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw.

### Oferowanie powierzchni biurowej:

Kiedy udostępnia się pokoje biurowe i sale konferencyjne, z jednej strony trzeba być pewnym, że organizacja dysponuje takimi wolnymi pomieszczeniami, z drugiej strony sprzęt i wyposażenie tych pomieszczeń musi być na odpowiednim poziomie. Wówczas możliwe jest oferowanie małym i średnim przedsiębiorstwom korzyści związanej z wykorzystywaniem prestiżowego otoczenia dla ich konferencji i spotkań. Jednocześnie można sobie wyobrazić, że również firmy zagraniczne będą zainteresowane taką korzyścią - przy uruchamianiu od

postaw swojej działalności. Dodatkową korzyścią w tym wypadku jest to, że mają bezpośredni kontakt z firmami.

### **Usługi tłumaczeniowe oraz doradztwo dotyczące kontraktów:**

Szczególnie przedsiębiorstwa posiadające kontakty z firmami zagranicznymi mogą mieć problem ze zrozumieniem korespondencji i kontraktów. Niezrozumienie oferty lub terminu w umowie może doprowadzić do zawarcia złej umowy. Jeśli w związku z tym organizacja jest w stanie zapewniać usługi tłumaczeniowe dla małych i średnich przedsiębiorstw, wielu członków jak również klientów może uzyskać w ten sposób bardzo duże wsparcie. Tłumaczeń dokonują zwykle niezależni najemni tłumacze i są one oferowane jako usługi dostępne 24 godziny na dobę (w zależności od warunków).

Dodatkowa pomoc prawna przy zawieraniu umów z firmami zagranicznymi może uzupełniać taką ofertę. To podstawa bezproblemowego biznesu.

### **Warsztaty**

Głównym celem warsztatów jest dostarczanie możliwości zajmowania się bieżącymi zagadnieniami i czynienia ich przystępnymi dla użytkowników. Warsztaty mogą być oferowane w różnych sektorach w sposób podobny do zaawansowanych seminariów szkoleniowych. Warsztaty te mogą prowadzić eksperci krajowi i międzynarodowi, przekazując specjalistyczną wiedzę na najwyższym poziomie. To gwarantuje, że podejmowany temat będzie szybko wykorzystywany przez indywidualnych uczestników w praktyce.

### **Doradztwo**

Doradztwo może być oferowane w bardzo różnych branżach. W tym wypadku konieczne jest dokonanie rozróżnienia: czy usługi doradcze mają być oferowane bezpłatnie dla członków i za opłatą dla nie-członków, czy też usługi te mają być oferowane odpłatnie dla wszystkich grup. Specjalne stawki dla członków stanowią zachętę do członkostwa i przyczyniają się do długotrwałego przywiązania małych i średnich przedsiębiorstw do organizacji.

Doradztwo może się odbywać w następujących obszarach:

- Wykorzystanie komputerów w firmach
- Informacja podatkowa
- Handel zagraniczny i przepisy celne
- Otwarcie przedstawicielstwa w innym kraju
- Stosowanie standardów międzynarodowych w wytwarzaniu produktów
- Redagowanie i zawieranie kontraktów
- Wprowadzanie kalkulacji kosztów w firmie
- Doradztwo dot. szkolenia
- Doradztwo dotyczące zakładania nowej firmy
- Przygotowywanie ofert dla firm zagranicznych
- Ogólne doradztwo prawne, itp.

Tematy doradztwa zależą od tego jakimi specjalistami dysponuje organizacja. Jednocześnie powinno się zasięgnąć opinii członków, jakie tematy uważają oni za ważne.

## Inne usługi

Organizacje mogą oferować tzw. „inne usługi” dla swoich członków, jak i nie-członków. W tym wypadku spektrum możliwości obejmuje rozległy obszar. Zamierzamy jednak zaproponować tylko kilka pomysłów. Organizacja sama jest odpowiedzialna za sprawdzenie przydatności poszczególnych pomysłów.

Oto kilka takich przykładów:

- Planowanie udziału w targach dla pojedynczych małych i średnich przedsiębiorstw
- Badanie rynku dla pojedynczych firm
- Organizacja staży w przedsiębiorstwach w kraju i zagranicą
- Planowanie i odbywanie podróży kontaktowych do potencjalnych zagranicznych partnerów biznesowych
- Działania reklamowe w imieniu i na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw
- Oferowanie stron firmowych w internecie
- Usługi ubezpieczeniowe, itp.

Powinno się dokonywać istotnego rozróżnienia w opłatach za wszystkie usługi organizacji pomiędzy członkami i nie-członkami. Dzięki znacznie wyższym opłatom dla nie-członków tworzona jest istotna zachęta do członkostwa.

## 4. Sponsoring

Sponsoring jest bezpośrednią ofertą polityki komunikacji ze strony organizacji non-profit dla firm zorientowanych na zysk, służącą sprzedaży produktu rynkowego bądź wykorzystywaną w *public relations* przedsiębiorstwa.

Inaczej niż w przypadku darowizn dokonywanych z bezinteresownych motywów, organizacja non-profit musi proponować potencjalnym sponsorom bardziej lub mniej operacyjnie sformułowaną kalkulację kosztów / korzyści. Organizacja non-profit oferuje sponsorującej firmie platformę do komunikacji i w zamian otrzymuje fundusze. Ta forma finansowania jest szczególnie szeroko rozpowszechniona w sporcie, ale również jest popularna w wielu innych obszarach życia publicznego.

Sponsoring stanowi podstawę relacji interaktywnych pomiędzy organizacją non-profit i sponsorem, przynosząc korzyści obu stronom. Organizacje non-profit nie mają jednakowej sytuacji startowej, jeśli chodzi o zabezpieczanie wpływów poprzez sponsoring. Aktualnie sponsoring może być z sukcesem stosowany szczególnie w przypadku tych działań, które wiążą się z pozytywną korzyścią społeczną.

Sponsoring proponuje wiele form wsparcia przez partnerów gospodarczych. Ten temat powinien być spokojnie omówiony podczas spotkań „akwizycyjnych”. W zależności od typu korzyści, jaką proponuje sponsor dla sponsorowanej organizacji, wyróżnić można następujące formy sponsoringu:

1. Forma klasyczna, która jest najbardziej popularna w przypadku większości instytucji – darowizny środków finansowych przez sponsorów.
2. Zasoby „fizyczne” w postaci własnych produktów sponsorów. Może to być sprzęt lub wyposażenie (np. meble, systemy telekomunikacyjne) lub towary (np. żywność, materiały biurowe), które udostępnia się bezpłatnie. Firmy handlowe preferują tę formę sponsoringu.
3. Świadczenie usług lub dostarczanie know-how przez sponsora – jest również formą sponsoringu. Tę formę rekomenduje się, kiedy organizacja potrzebuje wsparcia w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i administracyjnych lub innych.

Z punktu widzenia zastosowań praktycznych, ważne jest, aby omówić jak można znaleźć sponsorów i które firmy można w ogóle traktować jako potencjalnych partnerów. Pierwszy i najważniejszy krok, kiedy organizacja pragnie rozszerzyć swoje spektrum działań o działania z udziałem sponsorów, to przedstawienie jasnej koncepcji projektu, opracowanie konkretnej oferty (wskazując korzyść, jaką można uzyskać w zamian) dla potencjalnego sponsora. Dopiero wówczas możliwe jest wybranie potencjalnych firm, które mogłyby byćbrane pod uwagę. Szczególną uwagę należy przywiązywać do transferu wizerunku pomiędzy „partnerami biznesowymi”. Zły wizerunek sponsora łatwo może negatywnie wpłynąć na wspieraną organizację.

Możliwe korzyści to:

- Prezentacja nazwy sponsora, jego logo, jak również hasła.
- Prezentowanie przez sponsorów sponsorowanego sprzętu na wystawach, targach lub podczas innych wydarzeń.
- Rozpowszechnianie informacji o współpracy w prasie, w czasie różnych sponsorowanych wydarzeń lub innych wspólnych imprez.
- Wykorzystywanie w czasie imprez produktów sponsora.
- Wymienianie sponsora w czasie wywiadów i wypowiedzi, wystąpień, itp.
- Odrębne specjalnie imprezy dla sponsora.

Jest wiele możliwości. Im bardziej atrakcyjny jest pomysł dotyczący przysporzenia korzyści sponsorowi, tym większa jest szansa znalezienia sponsorów. Aktualnie, imprezy z udziałem sponsorów są szczególnie popularne.

Drugi krok – znalezienie sponsora – jest sprawą bardzo delikatną. W przypadku sponsoringu, współpraca jest bliższa i jest obwarowana umową, która obejmuje także korzyści, jakich dostarczy sponsorowana organizacja. Z tego powodu wybór sponsora powinien być poprzedzony bardzo uważną analizą, aby uniknąć niekorzystnych powiązań.

Przedstawione poniżej kryteria mogą pomóc w wyborze sponsora:

- Związki regionalne.
- Wizerunek (wizerunek partnera powinien być korzystny dla sponsora i nie stać w sprzeczności z jego własnym wizerunkiem).
- Wymiana know-how.
- Rocznice / jubileusze (często zainteresowanie sponsoringiem zwiększa się przy okazji jubileuszu firmy lub innych okrągłych rocznic).
- Punkt wyjścia: konsternacja (potencjalny sponsor ma problemy w swoim prywatnym lub komercyjnym otoczeniu, którym może zarządzić organizacja).
- Zainteresowania potencjalnych sponsorów.
- Kontakty osobiste.

Kolejne kroki zostały krótko opisane w tym punkcie. Przed zwróceniem się do sponsorów konieczne jest wypracowanie przekonującego pomysłu, jak również pełnej wersji umowy oraz listów polecających. Zwrócenie się do sponsora może mieć formę listu lub telefonu. W tym przypadku powinno się wykorzystać doświadczenie innych firm lub organizacji non-profit. Uzyskane odpowiedzi muszą być natychmiast przeanalizowane. Odpowiedzi negatywne również powinny być poddane dokumentacji. Osobisty kontakt z potencjalnymi sponsorami powinien się odbyć jak najszybciej. Wyniki pierwszej kampanii pozyskiwania sponsorów powinny być poddane ocenie, wnioski z której mogłyby być wykorzystane przy okazji przyszłych kampanii. Jeśli pierwsza kampania nie powiedzie się niekoniecznie oznacza to, że sponsoring nie jest możliwy w danym sektorze. Różne indywidualne czynniki, takie jak na przykład: list polecający, oferowane korzyści, wybrana grupa docelowa lub w skrajnych przypadkach nawet pora roku, mogły mieć negatywny wpływ na wynik kampanii.

Zjednywanie sponsora jest również bardzo ważne. Powinien czuć się w naszej organizacji jak w domu. W tym wypadku, duże znaczenie często mają małe gesty.

Poszczególne etapy w wersji skróconej zostały wymienione poniżej:

- Krok 1: Pomysł projektu (opracowanie konkretnej oferty)
- Krok 2: Zdefiniowanie grupy docelowej
- Krok 3: Opracowanie umowy i listu polecającego
- Krok 4: Zapytanie przez telefon lub pocztą
- Krok 5: Otrzymanie odpowiedzi i jak najszybsze nawiązanie kontaktu
- Krok 6: Ocena całej akcji; wyniki oceny do wykorzystania w przyszłych kampaniach
- Krok 7: Zjednywanie sponsorów
- Krok 8: Dalsze zweryfikowane działania wykorzystujące doświadczenie.

## 5. Mobilizacja środków / kapitału (*fundraising*)

W ostatnim czasie mobilizacja środków / kapitału szybko zyskała na znaczeniu w sektorze non-profit. Zwykle jednak brak pełnej jasności – jak termin ten powinien być interpretowany z finansowego punktu widzenia. Mobilizacja środków / kapitału jako formę finansowania można określić następująco: “otrzymywanie lub pozyskiwanie darowizn na dobry cel”. Ta definicja terminu została w sposób zamierzony ograniczona i jest ukierunkowana na jeden decydujący wyznacznik. Darczyńcy są pojedynczymi osobami i/lub stowarzyszeniami gospodarczymi lub społecznymi, które chcą wspierać to, co uważają za dobry cel i nie oczekują bezpośredniej korzyści. Organizacja powinna zdecydować czy chce być aktywna w tym obszarze. Jeśli zdecyduje się na to, powinna uwzględnić poniższe uwagi. Proces zarządzania mobilizacją środków może być podzielony na 9 etapów:

- Krok 1: Analiza sytuacji w danej chwili
- Krok 2: Określenie grupy docelowej
- Krok 3: Uzyskanie adresów do darczyńców
- Krok 4: Sformułowanie listu – prośby
- Krok 5: Kompilacja elementów korespondencji
- Krok 6: Organizacja wydruku i wysyłki
- Krok 7: Odpowiedzi oraz podziękowania
- Krok 8: Ocena rezultatów i planowanie przyszłych kampanii
- Krok 9: Zjednywanie darczyńców.

Przy definiowaniu grupy docelowej powinno się zwracać uwagę na to, aby osoby i instytucje, do których się zwracamy miały pewne powiązanie z celami organizacji. Dodatkowo należy uwzględnić zainteresowanie pracą organizacji, jak również finansową zdolność wyasygnowania pewnej kwoty.

Występują bardzo różne metody uzyskiwania adresów poszukiwanych darczyńców. Z jednej strony adresy można kupić od profesjonalnych agencji adresowych. Z drugiej strony organizacja może przeprowadzić własne poszukiwania w książkach telefonicznych, adresowych bazach danych, rejestrach handlowych oraz listach członkowskich zrzeszonych klubów i organizacji.

Niestety, nie ma opatentowanej metody projektowania i formułowania listu-prośby. Jego treść wysoce uzależniona jest od podejścia adresata. W przypadku Kroku 5 nacisk powinien być położony na „konsolidację” elementów korespondencji. Elementy korespondencji obejmują: kopertę, list-prośbę, odpowiedni formularz do dokonania płatności. Powinna być również załączona karta do udzielenia odpowiedzi. Druk i wysyłka mogą być zorganizowane poprzez korporację marketingu bezpośredniego lub właściciela adresów. Jednak wymaga to pewnych nakładów finansowych. Jeśli więc organizacja chce zaoszczędzić środki, czynności te powinna wykonać samodzielnie.

W przypadku Kroku 7 konieczne jest przeanalizowanie nadchodzących odpowiedzi oraz wysłanie listów – podziękowań. Szybka reakcja na darowiznę jest jedną z najważniejszych zadań marketingu darowizn: w coraz większym zakresie w tym celu wykorzystywany jest telefon. Darczyńca nie powinien czekać długo na osobisty list – podziękowanie. Powinno być do niego załączone potwierdzenie otrzymania darowizny (rachunek), jeśli to możliwe. Ma to znaczenie materialne i pozamaterialne przy rozważaniu decyzji o przekazaniu darowizny.

Oceniając wyniki powinno się jednocześnie dokonywać oceny działalności dotyczącej mobilizacji kapitału. Przegląd krytyczny pomaga wyłapać elementy do poprawy oraz podjąć działania na rzecz podniesienia efektywności i skuteczności mobilizowania kapitału. Ocena powinna być dokonywana w konstruktywnej atmosferze z podkreśleniem wspólnych celów. Z finansowego punktu widzenia, centralnym punktem oceny jest sprawdzenie relacji pomiędzy środkami wydanymi (kosztem mobilizacji kapitału) i otrzymanymi darowiznami.

Ocena rezultatów mobilizacji środków oparta jest na podstawowej zasadzie: darowizny otrzymane są bezpośrednio porównywane z poniesionymi kosztami oraz założoną efektywnością i skutecznością. Poniższa tabela zawiera przykłady liczbowe:

**Tabela 5: Przykład oceny rezultatu mobilizacji kapitału**

<b>MOBILIZACJA KAPITAŁU</b>		
	<b>ORGANIZACJA NON-PROFIT A</b>	<b>ORGANIZACJA NON-PROFIT B</b>
Darowizny otrzymane	400,000 JM	600,000 JM
Koszt mobilizacji kapitału	100,000 JM	200,000 JM
Skuteczność	300,000 JM	400,000 JM
Efektywność (kosztowa)	0.25 / otrzymanych JM	0.33 / otrzymanych JM

**(JM = jednostka monetarna)**

W przykładzie tym, organizacja non-profit A nie była tak skuteczna w swoim mobilizowaniu kapitału jak organizacja non-profit B, jednak organizacja A była bardziej efektywna niż organizacja B. Każda pozyskana jednostka monetarna kosztowała organizację A tylko 0,25 JM, to jest 0,08 JM mniej niż organizację B.

Przy bezpośrednim porównywaniu dwóch organizacji non-profit, łatwo zobaczyć, która działa bardziej skutecznie / efektywnie w obszarze pozyskiwania darowizn. Co więcej, przydatne są oparte na doświadczeniu zestawy mierników służących ocenie relacji między kosztami i otrzymanymi darowiznami. Po dokonaniu oceny, można zobaczyć, w jakim zakresie powinny się odbyć dodatkowe kampanie. W tym wypadku powinien być wzięty pod uwagę także aspekt czasowy.

Jako kolejny krok powinno być brane pod uwagę zjednywanie darczyńców. Chociaż darczyńcy nie mieli obiecywanych żadnych korzyści w zamian za ich wsparcie finansowe, powinniśmy nadal zwracać uwagę na nich poprzez pewne działania. Są to na przykład kartki świąteczne lub urodzinowe, zaproszenia na dni otwarte lub inne wydarzenia. Darczyńcy powinni czuć, że są obdarzeni szczególnym poważaniem.

**Załącznik nr 1: Plan finansowy organizacji non-profit - skrót**

	Miesiąc 1			Miesiąc 2			Miesiąc 3		
	Dekada			Dekada			Dekada		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Bieżące wpływy	50	50	120	350	320	350	300	300	250
- Bieżące wydatki	50	50	50	60	60	60	60	80	80
- Inwestycje	-	-	-	-	900	-	400	-	-
Saldo	0	0	70	290	-640	290	-160	220	170
-Amortyzacja kredytu	60	-	-	60	-	-	100	100	-
+ Nowe kredyty	-	-	-	-	300	-	-	-	-
- Odsetki	-	-	40	-	-	80	-	-	110
- Podatki	-	-	-	-	30	-	-	-	-
Nadwyżka wpływów	-60	0	30	230	-370	210	-260	120	60

**Załącznik nr 2: Przykłady listy referencyjnej dot. przyszłych kursów szkoleniowych**

		Kursy komputerowe		Kursy komercyjne	
		Word 2000	Power Point	Księgowość	Marketing
Analiza własnych możliwości	Dostępność wykładowców				
	Wyposażenie (komputery, oprogramowanie, pomieszczenia, itp.)				
	Potrzebne inwestycje				
	Odpowiedni pomysł				
	Zgodność z misją organizacji				
	Specjalne kwalifikacje				
Analiza konkurentów	Sytuacja konkurencyjna				
	Oczekiwania dotyczące przyszłego rozwoju				
	Stopień znajomości konkurentów				
	Standardy jakościowe konkurentów				
	Bariery dostępu do członków				
	Sprzęt konkurentów				

## Kwestionariusz – Informacje o członku

Prosimy odesłać do:

<Nazwa naszej organizacji>

<ulica>

<miejsowość>

<telefon/fax>

### I. Podstawowe informacje o firmie

1. Nazwa: \_\_\_\_\_
2. Adres: \_\_\_\_\_
3. Telefon/fax: \_\_\_\_\_
4. Status prawny: \_\_\_\_\_
5. Rok założenia: \_\_\_\_\_
6. Dzisiejsza data: \_\_\_\_\_

### II. Osoby do kontaktu

	Nazwisko	Stanowisko	Telefon	Języki
1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____

### III. Spektrum produktów i usług

- Produkcja, głównie:
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
- Handel, głównie:
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
- Usługi, głównie:
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_

### IV. Wielkość firmy

- 1 – 2 pracowników
- 3 – 4 pracowników
- 5 – 9 pracowników

- 10 – 19 pracowników
- > 20 pracowników

**V. Handel Zagraniczny**

**Export:** Wielkość eksportu w skali roku: USD

Kraj	Procent	Produkty
1. _____		
2. _____		
3. _____		

**Import:** Wielkość importu w skali roku: USD

Kraj	Procent	Produkty
1. _____		
2. _____		
3. _____		

**VI. Oczekiwania pod adresem naszej organizacji**

Prosimy o ocenę znaczenia działań naszej organizacji wymienionych poniżej, poprzez zakreślenie odpowiedniego kwadratu (im wyższy numer tym większe znaczenie, np. 10 = najwyższa ocena)

**A. Polityczna reprezentacja interesów**

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. Oferowane usługi**

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"/>

**C. Usługi szczegółowo**

Doradztwo prawne	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
Targi/Wystawy	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
Zaawansowane szkolenia	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
Branżowe	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
Kontakty międzynarodowe	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
Doradztwo techniczne	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
Doradztwo administracyjne	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

**D. Uwagi**

---



---



---

Nazwisko: \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

**Załącznik nr 4 :**

Nazwa naszej organizacji  
Nazwisko osoby podpisującej  
Ulica  
Miejscowość  
Telefon/fax

Nazwa firmy członkowskiej  
Nazwisko menedżera/dyrektora  
Ulica  
Miejscowość

Miejscowość, data

Szanowny Panie <nazwisko menedżera/dyrektora>,

Podjęliście Państwo wczoraj dobrą decyzję. Zostaliście członkiem <nazwa naszej organizacji>! Aby zapewnić Państwu optimum korzyści z członkostwa uprzejmie prosimy o poświęcenie około 15 minut i wypełnienie załączonego kwestionariusza, a następnie odesłanie go do nas faksem.

- Posiadając te informacje na temat Państwa firmy (I – V) będziemy mogli określić, które z naszych spotkań i usług mogą być interesujące dla Państwa. Dzięki temu będziecie Państwo otrzymywać odpowiednie zaproszenia i ogłoszenia.
- Jeśli przekażecie nam Państwo informacje o swoich oczekiwaniach, będziemy mogli lepiej dopasowywać naszą pracę do Państwa oczekiwań i wymagań.

Dziękujemy za współpracę. Jeśli chciałby się pan spotkać z nami bezpośrednio w celu zasięgnięcia dalszych informacji jesteśmy do dyspozycji.

Oczekując udanej współpracy, pozostajemy

Z poważaniem

NAZWA NASZEJ ORGANIZACJI

<Podpis>

Nazwisko osoby podpisującej



**Załącznik nr 5:**

**<Nazwa naszej organizacji>**

***Dni otwarte 15 października 2001***

1. Jakie wrażenie wywarła na Panu/Pani <nazwa naszej organizacji>?

---

---

---

---

---

2. Jaka jest Pana/Pani ocena Dni Otwartych , jeśli chodzi o:

- program \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- praktyczna możliwość zastosowania w codziennej pracy \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- organizacja \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Czy potrzebuje Pan/Pani dodatkowych informacji?

TAK  NIE

Prosimy o informację kiedy możemy się z Panem/Panią skontaktować w celu zintensyfikowania dyskusji?

\_\_\_\_\_ 2001  
dzień miesiąc rok

**DZIĘKUJEMY ZA ODWIEDZENIE NAS!**

**Załącznik nr 6: Kalkulacja kosztów kursów**

<i>Koszty w skrócie</i>				<i>Koszty indywidualne</i>	<i>Łącznie</i>
1	Koszty pracy (brutto)	Pracownik 1 Pracownik 2 Pracownik 3 Pracownik 4	Godzin Godzin Godzin Godzin		
2	Koszty materiałów	Odbitki ksero Zaproszenia Folder dot. spotkania Papier Długopisy/ołówki Inne			
3	Koszty podróży	Taxi Samochód osobowy	km km		
4	Komunikacja	Telefon Fax E-Mail Internet			
5	Koszty korespondencji	Listy Listy polecone			
6	Wynajęcie sal		Godzin		
7	Obsługa	Czas pracy Posiłki Napoje			
8	Koszty techniczne	Komputer Projektor Tablica z wymiennymi arkuszami papieru Tablica szkolna TV Video Inne			
9	Wykładowcy	Wynagrodzenie Hotel Transport			
10	Łącznie				
11	Koszty wspólne	10 %			
<b>12</b>	<b>Koszt całkowity</b>				

