

Cuprins

I. Principii de bază

- | | |
|--|---|
| 1. Introducere | 1 |
| 2. Sistemul de obiective pentru organizațiile non-profit (ONP-uri) | 2 |
| 3. Planificarea strategică | 5 |

II. Managementul financiar în cadrul ONP-urilor

- | | |
|--|----|
| 1. Obiectivele managementului financiar | 7 |
| 2. Scopurile managementului financiar | 7 |
| 3. Prioritatea problemelor legate de finanțare | 7 |
| 4. Surse de finanțare“clasice“ | 8 |
| 5. Posibilități de finanțare pentru organizații non-profit | 10 |
| 6. Criterii de evaluare ale posibilităților de finanțare | 11 |
| 7. Financial plan | 12 |
| 8. Portofoliul de finanțare ale ONP pentru dezvoltarea strategiei de finanțare | 13 |

III. Posibilitățile de finanțare alese (surse de venit) pentru organizație

- | | |
|---------------------------------------|----|
| 1. Posibilități de finanțare speciale | 15 |
| 2. Cotizațiile de membru | 16 |
| 2.1 Colectarea datelor despre membri | 16 |
| 2.2 Suma cotizațiilor | 17 |
| 2.3 Primirea de noi membri | 17 |
| 3. Servicii | 19 |
| 4. Sponsorizări | 22 |
| 5. Colectarea de fonduri | 24 |

I. Principii de bază

1. Introducere

Dezvoltarea economiei private joacă un rol decisiv în pregătirea țărilor din centrul și estul Europei pentru tranziția spre o economie de piață. Pentru a înlesni această tranziție, Uniunea Europeană a sprijinit și sprijină mai multe inițiative pentru promovarea întreprinderilor mici și mijlocii.

Ca supliment al programului național PHARE a fost înființat un program de reprezentare a întreprinderilor de către organizații. Se intenționează contribuirea la o prezență mai pregnantă a asociațiilor de întreprinderi comerciale și industriale, precum și îmbunătățirea ofertelor de servicii pentru statele membre. Obiectivul proiectului **SME Excellence** este întărirea întreprinderilor mici și mijlocii prin îmbunătățirea muncii organizațiilor partenere.

În cadrul acestei munci, se va acorda atenție îmbunătățirii managementului financiar, viabilității financiare (capacității de supraviețuire) a asociațiilor comerciale. O atenție deosebită trebuie acordată găsirii surselor de venit posibile, între care cotizațiile de membru.

Întrucât organizațiile și asociațiile în cauză sînt organizații non-profit (ONP-uri) va trebui să aruncăm o privire mai îndeaproape particularităților acestui sector în discutarea acestui subiect.

Știința administrării afacerilor oferă puține informații aplicabile în mod specific organizațiilor non-profit. Din acest motiv, vom discuta pe scurt sistemul de obiective și planificarea strategică a ONP-urilor. Managementul financiar este determinat în primul rînd de aceste obiective de performanță și nu poate fi discutat separat de acestea.

De asemenea, vă oferim o listă generală a termenilor și posibilităților de finanțare stabilite de științele economice. Mai mult decît atît, cele mai importante forme de finanțare a organizațiilor non-profit sînt discutate în detaliu. Pe lîngă finanțarea din cotizațiile de membru, posibilitățile de finanțare include și onorarii pentru servicii, sponsorizare și colectare de fonduri.

În cele ce urmează nu se folosește separarea într-un domeniu economic financiar și într-un domeniu economic de performanță într-o organizație, așa cum se obișnuiește în administrarea tradițională a afacerilor. Toate activitățile orientate spre fluxul de venituri, care determină capacitatea organizației non-profit de a-și atinge scopurile, sînt discutate la capitolul referitor la managementul financiar al organizațiilor non-profit.

Indiferent de instrumentul concret de finanțare ales, fiecare organizație non-profit se confruntă cu problema planificării financiare, a strategiilor financiare și a diversificării financiare. Și aceste instrumente sînt discutate în cele ce urmează.

2. Sistemul de obiective pentru organizațiile non-profit (ONP-uri)

Sistemul de obiective al unei organizații non-profit este comparabil cu cel al unei societăți comerciale numai într-o măsură limitată. Scopul existenței acestora, care poate fi considerat o misiune, constituie obiectivul primar al ONP-urilor; totuși, spre deosebire de societățile comerciale, acest obiectiv nu poate fi măsurat în mod obișnuit în termeni cantitativi și poate fi atins în moduri diferite. Această misiune include o varietate de obiective conjuncte care vor necesita optimizare atunci când vor fi atinse.

Misiunea organizațiilor este, în mare măsură, întărirea întreprinderilor mici și mijlocii din țară prin îmbunătățirea activității asociațiilor comerciale (o prezență mai puternică și îmbunătățirea serviciilor oferite). Toate activitățile vor trebuie să se concentreze asupra acestei misiuni.

Așa-numitele **obiective de performanță efectivă** sînt îndreptate direct spre îndeplinirii misiunii. În cazul nostru, întreprinderile mici și mijlocii trebuie întărite și determinate să își schimbe comportamentul. **Obiectivele legate de influențare** depind de întrebarea: ce efecte trebuie obținute, cu cine și cum. În acest caz concret întreprinderile mici și mijlocii trebuie motivate pentru a gândi și a acționa într-un mod favorabil într-o economie de piață prin reprezentarea intereselor, consiliere și alte tipuri de sprijin. Întreprinderi diferite au idei diferite privind atingerea scopului propus. De aceea există proceduri diferite pentru obținerea efectului dorit pentru diferite grupuri de contact.

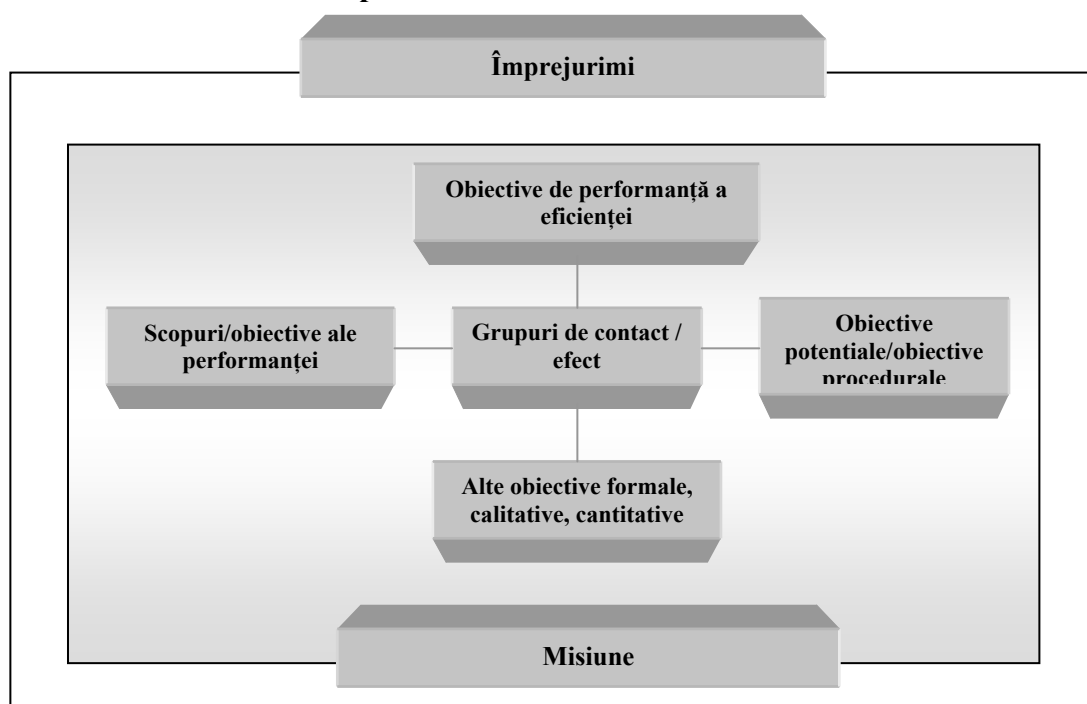
Pentru a obține efectele dorite, este necesar să fie oferite serviciile adecvate definite de obiectivele de performanță. Aceasta include diversele activități precum discuții de consiliere, ajutoare concrete, educație și instruire cu ajutorul cărora pot fi rezolvate anumite probleme aduse în atenția organizațiilor de către întreprinderile mici și mijlocii.

Pentru a oferi servicii, sînt necesare resurse umane, fonduri financiare etc., precum și proceduri și procese pentru furnizarea acestor servicii. Starea în care se află obiectivul este obiectul scopurilor orientate spre obiective.

Obiectivele formale prezentate mai jos conțin valori generale ale eficienței sau performanței organizației. Printre acestea se numără eficiența ca instrument de măsurare a performanței și puterea prezentată drept capacitatea de a influența alte grupuri de interes și de a impune organizația față de aceste grupuri.

Ilustrația următoare urmărește clarificarea acestor relații:

Figura 1: Sistemul de obiective pentru ONP-uri



Poziția centrală a grupurilor de contact (întreprinderile mici și mijlocii) în acest sistem evidențiază importanța diferitelor valori în îndeplinirea cazier. Diferitele categorii de obiective enumerate aici pot fi considerate drept elemente constructive într-un sistem cuprinzător de obiective. Totuși, aceasta este doar o structură brută, care necesită o rafinare ulterioară în funcție de organizarea specifică.

Elaborarea obiectivelor este o componentă importantă pentru a managementului strategic și operativ al organizației. Eset, de asemenea, necesară aplicarea acestor obiective în utilizarea surselor de venit prezente sau viitoare. Este necesară îndeplinirea unui număr de condiții pentru stabilirea unui sistem de obiective:

- Obiectivele individualizate trebuie să fie **operaționale**, adică obiectivele trebuie să fie ilustrate într-o formă care să permită verificarea și măsurarea lor. Măsurarea succesului presupune ca rezultatul obținut să poată fi evaluat pe baza obiectivelor realizate.
- Diferitele obiective trebuie să fie **complete**. Este deosebit de important să se asigure echilibrul între elementele economice și cele profesionale.
- Diversele obiective trebuie puse în relație între ele și categorisite într-o **ordine a priorităților** (elaborarea ierarhiei obiectivelor).

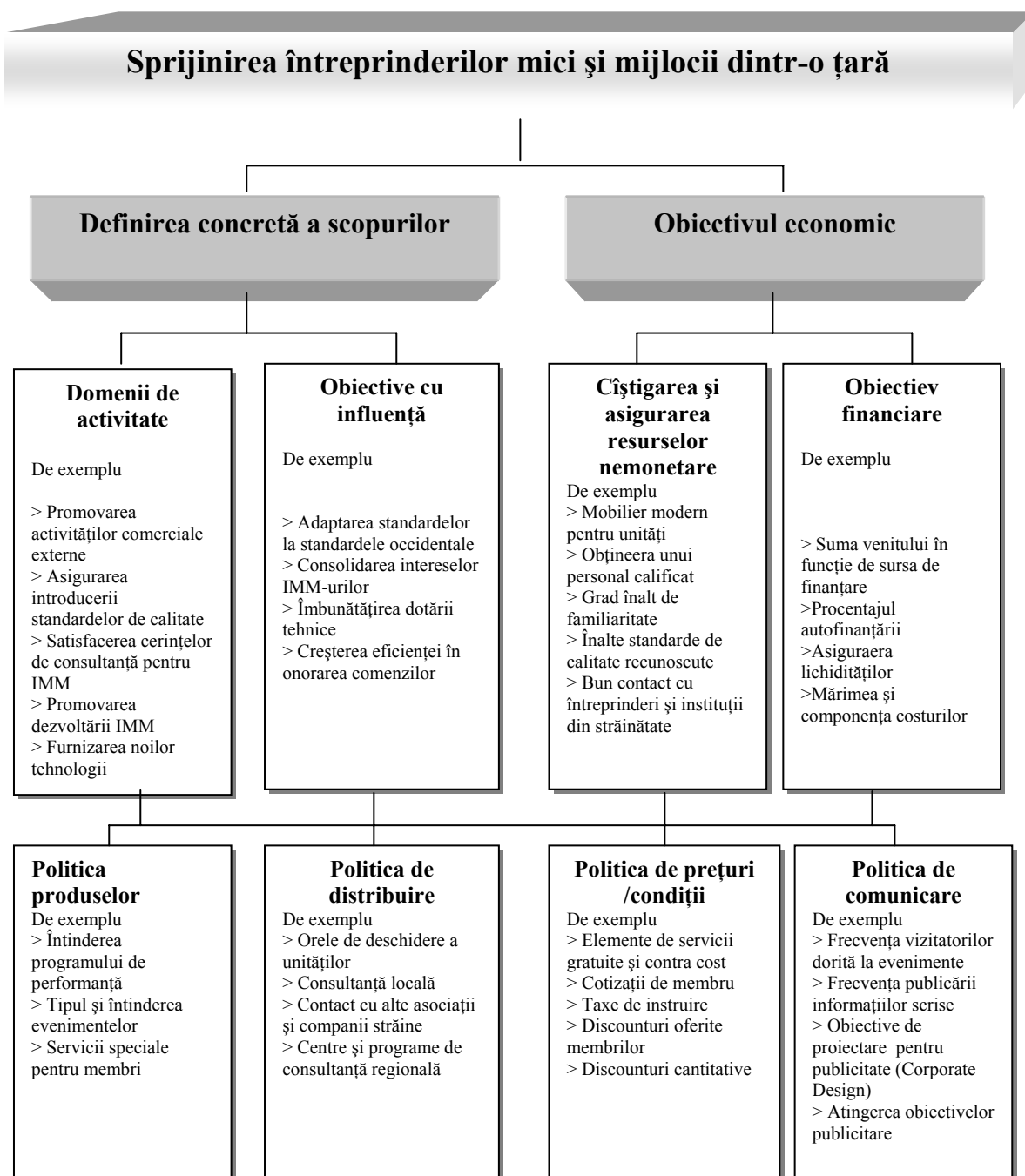
Pentru toate ONP-urile poate fi specificat un cadru general al obiectivelor.

Obiectivele operaționale determinate în funcție de conținut, întindere și plasare în timp, vor trebui definite pentru fiecare organizație în parte. Aici trebuie observate anumite particularități. Obiectivele principale ale unei ONP se disting în special prin prezența unor obiective tangibile. Furnizarea de servicii are intenția de a acoperi cerințele persoanelor-țintă. Întrucât profitul ca principal obiectiv este eliminat, un obiectiv prioritar definit conform conținutului, întinderii și plasării în timp nu poate

fi identificat adesea. În ciuda necesității recunoscute, formularea obiectivelor calitative și verificarea gradului în care acestea sînt realizabile sînt proceduri rar înlînite în cadrul organizațiilor pînă în prezent.

Iată un exemplu de catalog de obiective al unei organizații care sprijină întreprinderile mici și mijlocii:

Figura 2: Exemplu de catalog de obiectiv pentru o ONP



3. Planificarea strategică

Strategiile sînt rezultatul planificării strategice care oferă direcțiile aspre care se îndreaptă o organizație. Strategiile creează potențiale succese ca surse de succese viitoare. Alegerea unor anumite surse de venit menționate pentru monitorizarea resurselor este de asemenea o astfel de decizie strategică cu efecte pe termen lung.

Strategiile reprezintă mai mult decît bune intenții. Ele trebuie definite atît de concret, încît să poată fi măsurate și verificate. Iată pe scurt un sumar utilizabil al etapelor planificării individuale:

Analiza informațiilor ca cerință primordială în planificarea strategică

Analiza condițiilor marginale în contextul analizei informațiilor constituie baza pentru etapele următoare. Aici se face o diferențiere principală între analiza mediului și analiza internă. **Analiza mediului** cuprinde mediul social (economic, politico-juridic, tehnologic și socio-cultural), mediul de ramură (ramura este mediul imediat în care ONP își oferă serviciile) și mediul de tranzacții în sens mai restrîns (poziția pe care organizația o ocupă în cadrul ramurii). Următoarea listă de verificare pentru mediul general arată criteriile care trebuie luate în considerare:

Tabel 1: Lista de verificare "Mediul general"

Economie	Situația economică, situația locurilor de muncă, puterea de cumpărare a potențialilor clienți sau membri, dezvoltarea fiecărui sector economic, creșterea economică, rata șomajului etc.
Politica și legislația	Tendințe generale ale legislației și hotărîrilor judecătorești, standarde legale specifice, dezvoltarea politică la nivel global, evoluția dreptului muncii și dreptului social, evoluții în legislația impozitelor și cea economică, efectele calității de membru UE etc.
Demografie și mediu social-cultural	Evoluția populației, structura pe grupe de vîrstă, dezvoltarea la nivel social individual, structura ocupațională, dezvoltarea atractivității diverselor servicii oferite de ONP.
Tehnologie	Noi produse din categoriile relevante, dezvoltarea tehnologiei informației în general, dezvoltarea unor soluții informatice specifice
Ecologie	Rezerve de energie, surse alternative de energie, reciclare, conștiința ecologică
Mediul regional	Evoluții regionale specifice, zona de aplicare, etc.

Această **analiză internă** se bazează pe situația determinată la nivel extern și studiază posibilitățile de creare a unei organizații. Ca și în cazul unei analize externe, este mai întâi necesară definirea criteriilor necesare pentru evaluare. Resursele, capacitățile și procesele de obținere a unui anumit rezultat sînt analizate pe baza obiectivelor. Lista de mai jos constituie un sumar posibil:

Tabel 2: Lista de verificare -"Mediul de ramură"

Piața de instruire	Dezvoltarea piețelor generale, evoluția prețurilor (onorariilor) în diverse sectoare de activitate (consultanță, servicii, instruire etc.), activități de marketing
Analiza concurenței	Tipul și numărul concurenților reprezentînd întreprinderi mici și mijlocii, societăți de consultanță și prestări servicii, situația concurenței, acțiunile de pe piață, particularitățile regionale, diferențe de oferte, punctele puternice și slabe ale concurenței, evoluția probabilă a concurenței, strategiile concurenței
Consumatori (Membri, clienți etc.)	Structura generală, cerințele și evoluția, schimbări ale cererii și așteptărilor, categorizarea conform mărimii și grupurilor de ramură
Piața de aprovizionare (Furnizori în cel mai larg sens al cuvîntului)	Situația economică a furnizorilor (profesori liber-profesioniști, consultanți, avocați, specialiști, sponsori etc.), puterea de piață în funcție de organizare, folosirea capacității, standardul de calitate.
Autorități publice	Responsabilitățile autorităților, atitudinea generală a autorităților publice față de organizare, noi reglementări sau legi, particularități regionale, contacte
Sponsori	Dezvoltarea mediului de sponsorizare, interesul pentru sponsorizarea organizației, concurența prin sponsorizarea activităților culturale și sportive, tendințe generale de sponsorizare, valorile serviciilor de sponsorizare
Mijloace de comunicare în masă	Atitudinea mijloacelor de comunicare în masă față de organizare, opinia ziaristilor individuali, cerințele privind reportajele, cerințe legale, echipamente tehnice

Rezultatele analizei interne și ale celei externe, precum și valorile determinate trebuie apoi corelate unele cu altele și să servească drept bază pentru viitoarea planificare strategică.

Strategiile în domeniul afacerilor

Strategiile în domeniul afacerilor au o importanță decisivă în acest context. Strategiile în domeniul afacerilor sînt legate de întrebarea dacă produsele (serviciile) pe care o ONP trebuie să le ofere în domenii și pe piețe specifice. Un așa-numit domeniu strategic de afaceri este o combinație care pot fi separate de alte zone de interes ale organizației în legătură cu conținutul și organizarea și pentru care este necesară o strategie independentă.

Aici este necesar să clarificăm care sînt serviciile care trebuie oferite în viitor de ONP și în ce cantitate. În acest scop, fiecare dintre servicii poate fi evaluat în funcție de anumite criterii folosind metode specifice de analiză și elaborînd o ofertă completă de servicii.

Instrumentul cel mai frecvent folosit pentru stabilirea strategiilor pe domenii de afaceri este analiza portofoliului, care a fost elaborată inițial pentru companii orientate spre profit. Procesul de analiză a portofoliului este următorul:

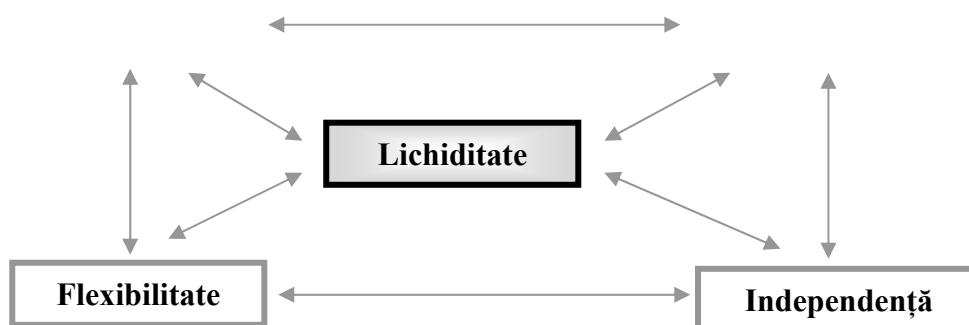
- Lista serviciilor pe tipuri de servicii (care servicii sînt furnizate în principiu de către organizație?)
- Derivarea domeniilor strategice de afaceri (combinații produse/piețe)
- Definirea criteriilor de evaluare a domeniilor strategice de afaceri

II. Managementul financiar în cadrul ONP-urilor

1. Obiectivele managementului financiar

În cadrul sistemului de obiective și planificare strategică este acum posibil să abordăm managementul financiar. Fiecare companie, fiecare organizație și, prin urmare, fiecare organizație non-profit, urmărește obiective financiare mai mult sau mai puțin exprimate. Pentru companiile orientate spre profit este posibilă enumerarea obiectivelor generale legate de profitabilitate, lichiditate, securitate, flexibilitate și independență. Pentru organizațiile non-profit categoria lichidității este de o importanță deosebită.

Figura 4: Obiectivele managementului financiar



În organizațiile non-profit lichiditatea are o prioritate specială, reprezentînd un nivel pozitiv al fondurilor în numerar și ca solvabilitate permanentă. Organizația non-profit trebuie să încerce să aibă întotdeauna la dispoziție suficiente fonduri financiare pentru a efectua la timp plățile necesare. Dacă această cerință nu poate fi îndeplinită, existența organizației este pusă în pericol.

2. Scopurile managementului financiar

Principalul scop al managementului financiar este asigurarea continuității financiare a organizației. Acest lucru poate fi sigurat numai atunci cînd managementul financiar este utilizat în mod consecvent atît de conducerea organizației, cît și de personalul acesteia. Puține organizații operează cu instrumente care merg dincolo de contabilitatea cerută de țara respectivă. Deși multe organizații își planifică cheltuielile, puține folosesc analiza ratei sau calcularea costurilor aferente contribuțiilor. O formă de control ar fi de asemenea mai mult decît justificată avînd în vedere sumele adesea mari care trebuie administrate.

3. Prioritatea problemelor legate de finanțare

Sper deosebire de companiile orientate spre profit, scopul specific și sistemele de valori au o importanță capitală pentru organizațiile non-profit. În aceste organizații, modul de gândire, de acțiune și de percepție se concentrează asupra binelui public, nu în realizarea unui câștig financiar. Acest lucru are consecințe directe pentru statutul și semnificația acrodate problemelor financiare. Spectrul de semnificații posibile ce pot fi atribuite se întinde de la părerea că finanțarea este un rău necesar, pînă la opinia că o operare permanentă de succes nu este posibilă fără un management financiar profesionist. Aici putem diferenția trei etape:

Etapa 1: Problemele financiare privite ca un rău necesar

Etapa 2: Problemele financiare privite ca un instrument care a dovedit că asigură existența

Etapa 3: Problemele financiare privite ca un succes strategic și factor de dezvoltare

Abordarea subiectului finanțării fără implicare emoțională este o cerință premergătoare pentru abordarea cu succes a problemelor financiare la nivel intern și a contabilității financiare la nivel extern. Trebuie observat că în organizațiile non-profit crizele încep și se încheie de regulă cu probleme financiare.

4. Surse de finanțare “clasice”

Exemplificarea posibilităților “clasice” de finanțare necesită o clarificare a termenilor. Conceptele importante legate de finanțare sînt inițial cele de finanțare internă și externă.

Capitalul propriu și capitalul împrumutat

Doi termeni de finanțare de importanță vitală sînt inițial “capitalul propriu” și “capitalul împrumutat” al unei organizații.

Tabel 3: Comparație între capitalul propriu și capitalul împrumutat

criterii	Capital propriu	Capital împrumutat
Poziția și răspunderea în cadrul ONP	Stabilește relații de (co)proprietate în cadrul ONP și determină dreptul de participare la luarea deciziilor, răspunderea pentru datoriile ONP cel puțin în măsura contribuției la capital	Stabilește datoriile ONP, creditorii nu au dreptul de a participa la luarea deciziilor, nici nu răspund pentru (alte) datorii ale ONP
Acțiuni aducătoare de câștig (drept la plată)	Participare deplină la profit și pierderi (dacă este cazul)	De regulă, stabilește o rată fixă a dobînzii pentru ONP, fără participare la profit și pierderi
Drepturi la active	Cota de participare a ONP (participare la majorarea activelor și rezerve nedezvăluite) cînd veniturile provenite din lichidarea ONP sînt mari decît datoriile.	Cererea legală de rambursare a datoriei în suma nominală, fără participare la majorarea de active sau la rezervele nedezvăluite ale ONP

Managementul companiei	De regulă se află la dispoziția managementului ONP	Din principiu, este exclus de la managementul ONP
Disponibilitate în timp	De regulă este nelimitat	De regulă, este limitat
Grevări ale lichidității	De regulă, confră lichiditate crescută ONP	Plățile dobizii și amortizării aferente împrumutului reprezintă sarcini fixe care grevează lichiditatea ONP
Capacitate de finanțare	Limitată de situația financiară a investitorilor	Nelimitată, dependentă de perzentiera garanțiilor ONP

Problema dacă activele financiare trebuie considerate capital propriu al unei ONP trebuie clarificată în fiecare caz în parte. Criteriile enumerate servesc drept linii directoare.

Finanțare externă și internă

În principiu, posibilitățile de finanțare pot fi clasificate în externe și interne. Unii autori adaugă o a treia categorie, care are o semnificație deosebită pentru ONP-uri: formaera “**instituțiilor**”. Acestea sînt măsuri care pot reduce nesiguranța cu privire la plățile ce urmează a fi efectuate în viitor din finanțări interne și externe. În special “tampoanele contra insolvabilității” precum garanții sau angajamente, care pot fi emise în favoarea ONP-urilor, pot fi desemnate prin acest termen.

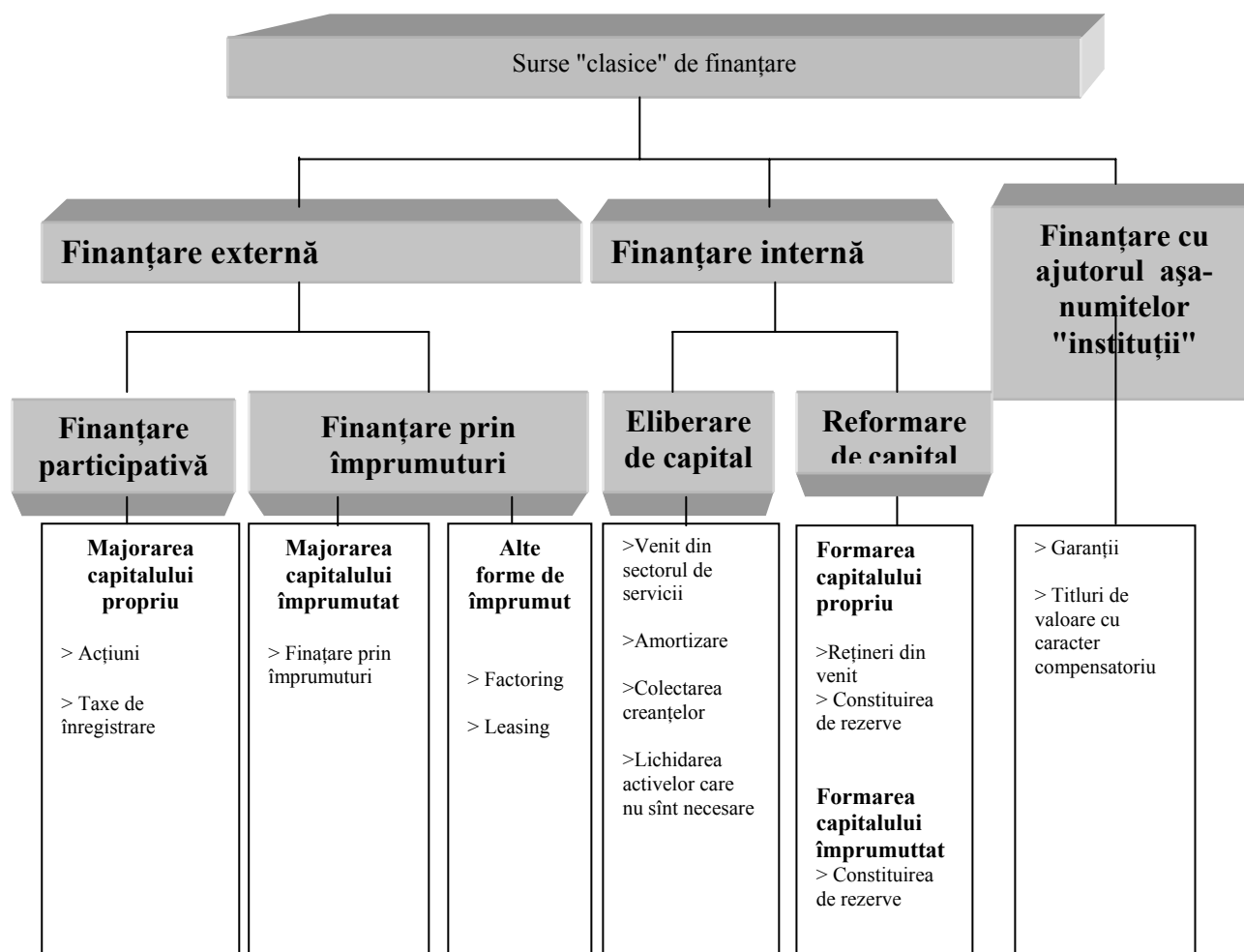
Există o suprapunere a termenilor de “finanțare externă și internă” pe de o parte și a termenilor “capital propriu și împrumutat”, pe de alta. Finanțarea externă înseamnă fiecare apariție a unei organizații pe “piețele financiare”, prin care acțiunile de cerere se pot concentra asupra realizării de finanțări participative (formare de capital propriu) sau finanțare prin împrumuturi. Atenția se îndreaptă întotdeauna spre realizarea de venituri în prezent, care vor avea în viitor ca rezultat cereri de plăți din partea investitorilor. În cazul finanțării prin împrumuturi, diferențele structurale dintre ONP-uri și societățile lucrative se situează între limitele stabilite de inetrrelaționările dintre creditor și organizație. Din punctul de vedere al conținutului, o instituție de credit ca verifica acordarea unui împrumut unei ONP în mod diferit decît în cazul unei societăți lucrative. Decizia unei instituții de credit de a acorda un împrumut unei ONP va fi luată independent de evoluția de ramură și de prognozele pe viitor ale organizației din cadrul ramurii, cum se întîmplă în cazul împrumutațiilor cu activitate comercială. Pe de altă parte, problema sponsorizării unei ONP constituie un indicator de bază privitor la bonitate sau reputație.

Cererile din partea ONP-urilor care se concentrează asupra **finanțării participative** sînt de obicei diferite. În economia comercială, capitalul participativ este prevăzut cu perspectiva profiturilor viitoare. Dacă profiturile scontate se și realizează, capitalul propriu are drept de participare la profit. În cazul ONP-urilor, această motivație pentru participare nu există prin definiție.

Finanțarea internă include acele măsuri de finanțare care au ca scop devansarea în timp și/sau amînarea cheltuielilor fără a apărea ca solicitant pe piețele financiare și fără a corecta activitățile planificate. Finanțarea internă necesită întotdeauna venituri din sectorul de servicii. Acest lucru înseamnă și că nu toate sursele de finanțare ale ONP-urilor, disponibile prin finanțarea internă, pot fi considerate nelimitate. Dacă o ONP nu realizează nici un venit direct din sectorul de servicii, este necesară asumarea unor construcții intelectuale auxiliare sau a unei definiții în sens foarte larg a sectorului de servicii al ONP pentru ca acest concept să fie aplicabil.

În diferențierea finanțării interne și externe, spre deosebire de finanțarea din capital propriu/împrumutat, sursa capitalului disponibil este decisivă, și nu tipul și consecințele juridice care decurg din furnizarea capitalului. Sursele "clasice" de finanțare descrise aici în detaliu, oferă toate împreună o gamă largă de posibilități care sînt îndeplinite în ilustrarea următoare.

Figura 5: Surse "clasice" de finanțare



5. Posibilități de finanțare a organizațiilor non-profit

Analiza surselor de finanțare ilustrată din punctul de vedere al unei organizații non-profit arată că în special sfera de acțiune a finanțării pe bază de împrumuturi poate fi utilizată în managementul financiar în termeni legali. Alte sectoare, precum finanțarea participativă și elementele de finanțare internă necesită o considerare mai diferențiată pentru a crea niște concepte adecvate în cazul organizațiilor non-profit.

Mai mult decît atît, ilustrarea formelor clasice de finanțare ignoră o serie de surse de finanțare care au o deosebită importanță în cazul organizațiilor non-profit. De aceea, este necesar să completăm ilustrarea din secțiunea anterioară. Sursele specifice de finanțare sînt în primul rînd următoarele:

- **Cotizațiile membrilor**
- **Onorarii pentru servicii**

- **Sponsorizări**
- **Colectări de fonduri**

6. Criterii de evaluare ale posibilităților de finanțare

Nu toate formele de finanțare “clasice” și specifice enunțate mai sus sînt la fel de bune în cazul tuturor organizațiilor non-profit. Fiecare organizație în parte va trebui să își definească tipurile de activități care pot fi finanțate. Predicțiile inițiale făcute pe baza liste de criterii de mai jos, permit evaluarea avantajelor și gradului de adecvare a surselor de finanțare.

Catalogul de criterii este format din două părți. Prima secțiune conține criterii de evaluare fixe, obiective, iar a doua secțiune conține criterii care nu sînt clar definite sau care nu pot fi estimate în mod obiectiv de la început. Aceste criterii de evaluare nedefinite pot fi determinate într-o asemenea măsură încît să poată fi folosite ca bază pentru luarea deciziilor numai în procesul actual de luare a deciziilor în cadrul organizației.

Tabel 4: Lista de criterii de evaluare a formelor de finanțare

Lista de criterii
Criterii de evaluare "grele" (valori de evaluare obiectivă)
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilitatea <i>de jure</i> a formei de finanțare • Cheltuieli de finanțare • Viteza formei de finanțare (disponibilitatea fondurilor) • Durata de disponibilitate a fondurilor • Riscul <i>de jure</i> legat de forma de finanțare (problemă răspunderii) • Transparența <i>de jure</i> sau cea necesară în stadiul preliminar (pentru verificarea situației financiare a organizației)
Criterii de evaluare "ușoare" (valori de evaluare care pot fi determinate în decursul proceselor de negociere)
<p>1. Factorii care rezultă din forma viitoarei finanțări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Securitate financiară • Flexibilitate financiară • Influența exercitată de investitori • Suma și data plății - precizie/calculabilitate/predictibilitate/fezabilitate a fondurilor care urmează să vină • Dependență
<p>2. Evaluarea formei de finanțare ținînd cont de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilitatea <i>de facto</i> (de ex. acceptare) • Riscul perceput <i>de facto</i> (strîns legat de problema răspunderii) • Cerința legată de transparența <i>de facto</i>

Forma de finanțare sau combinațiile folosite în practică vor depinde de cerințele concrete ale situației, precum și de condițiile financiare, structurale și juridice în care se află organizația în momentul actual.

7. Planul financiar

În sectorul planului financiar în sens restrâns, ca sinonim al planificării lichidităților, există o apropiere remarcabilă între societățile lucrative și organizațiile non-profit. Ambele tipuri de organizații au scopuri identice în planificarea lor financiară (planificarea lichidităților). Ele se străduiesc să se asigure că au permanent lichiditate, care constituie garanția că organizația este capabilă să își plătească datoriile. Echilibrul financiar al unei ONP este de aceea controlabil prin măsuri legate de mărimea veniturilor și cheltuielilor. În consecință, fiecare plan financiar – sau, mai aplicabil în cazul ONP-urilor, planul de lichidități – este elaborat prin comparație cu planul de venituri și planul de cheltuieli. Veniturile și cheltuielile sînt enumerate în mod regulat pe axa timpului pentru a realiza un buget calculabil în funcție de capital (vezi Anexa nr. 1 – Sumarul unui plan financiar al ONP).

Dacă are nevoie de capital pentru acoperirea unor deficite, ONP are (cel puțin teoretic) toate posibilitățile de finanțare enumerate mai sus. Dacă acest lucru nu este posibil, există pericolul unei insolvențe continue, care poate avea ca rezultat începerea procedurii de declarare a falimentului. Totuși, dacă în cursul planificării lichidităților, devine evident că se așteaptă un surplus de venituri, va trebui clarificată destinația acestor fonduri suplimentare. Măsurile luate cu scopul reducerii rezervelor de lichiditate mai mari decît necesarul prin evaluări pe termen scurt sînt discutate la capitolul referitor la managementul lichidităților în numerar sau optimizarea soldurilor de numerar. Totuși, se poate presupune că ONP-urile nu vor tinde probabil spre a evalua fondurile neprevăzute în buget, ci le va utiliza imediat prin acțiuni suplimentare.

Folosirea unui plan financiar este o activitate de rutină în managementul financiar al ONP-urilor care funcționează în medii stabile, ceea ce permite folosirea tuturor cunoștințelor și valorilor acumulate din experiență. În ceea ce privește cheltuielile, ONP-urile nu se vor confrunta cu probleme deosebite legate de planificare în condiții normale și avînd la dispoziție o bună documentare a fluxurilor de plăți. În special, cheltuielile cu personalul ne-voluntar caer lucrează într-o ONP și cheltuielile de exploatare curentă sînt cheltuieli recurente care pot fi determinate în mod precis, atît în ceea ce privește suma, cît și plasarea în timp. Alte cheltuieli dependente de tipul activității ar trebuie determinate cît mai curînd posibil din motive legate de planificarea financiară.

Principiul „de fier“ în planificarea financiară este așa-numita **congruență a termenelor-limită**. Această regulă stipulează că fiecare credit în parte angajează capitalul pentru o anumită perioadă de timp și că această angajare a capitalului ar trebui să corespundă unei sume de capital din partea de debit, care se află la dispoziția companiei cel puțin pentru aceeași perioadă de timp. De aceea, o ONP ar trebui să se străduiască să nu își asume obligații sau alte sarcini fixe pe un termen care să depășească perioada pentru care este asigurată finanțarea. ONP creată și care funcționează pentru o perioadă de timp mai mare va tinde să accepte perioade mai lungi decît organizațiile care există de mai puțin timp și va trebui să își adapteze cadrul de finanțare în fiecare an. În cazuri extreme, aplicarea acestei reguli de congruență a finanțării ar putea duce la situația în care contractele de muncă pe termen de maximum un an, încheiate între ONP-urile care alocă fonduri în fiecare an și angajații acestora. În sens restrâns, planificarea financiară înseamnă o echilibrare între considerațiile legate de garanții, precum și aspectele economice din cadrul ONP.

8. Portofoliul

liul de finanțare al ONP pentru elaborarea strategiei de finanțare

Descrierile din acest capitol au arătat că ONP-urile se confruntă cu probleme deosebit de complexe în domeniul managementului financiar. Din acest motiv, instrumentele de elaborare

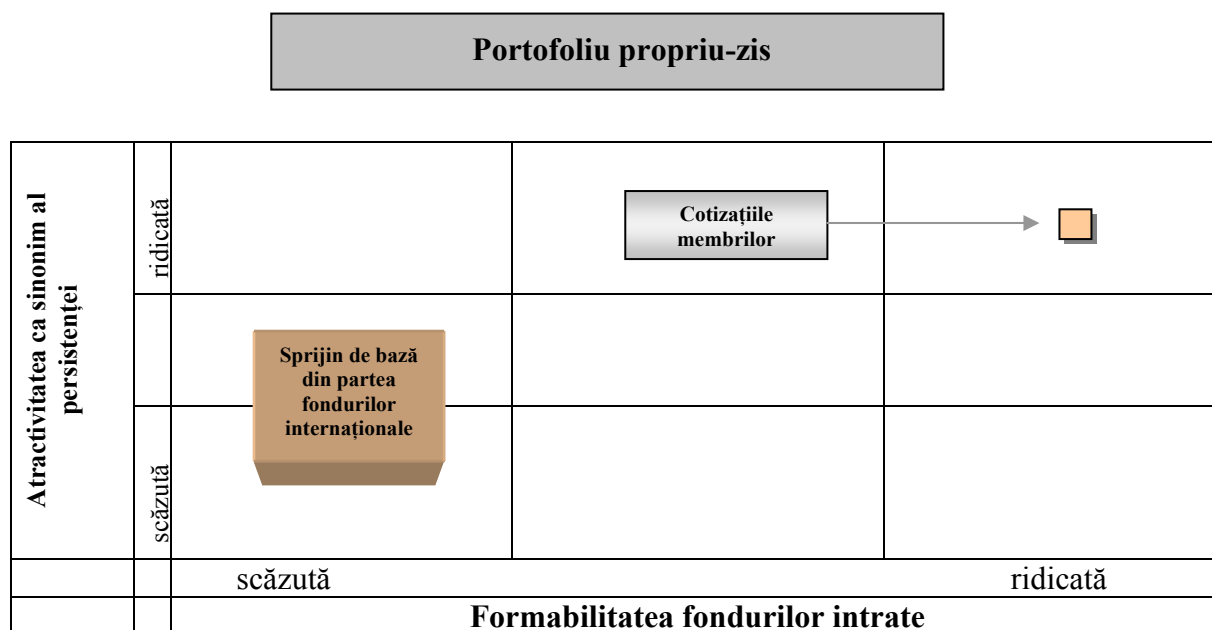
a strategiei de finanțare sînt prezentate în cele ce urmează, folosind tehnica de portofoliu descrisă anterior.

Premisele portofoliului

„Formabilitatea“ fondurilor intrate din punctul de vedere al conducerii ONP, pe de o parte, și „atractivitatea“ (ca sinonim al persistenței) fluxului de fonduri, pe de altă parte, sînt folosite ca dimensiuni ale portofoliului – ambele cu valori „scăzute“ sau „ridicate“. Formabilitatea injecției de noi fonduri nu mai are nevoie de explicații: dacă este ridicată, conducerea ONP dispune de instrumentele cu care să utilizeze jocul liber în majorarea fondurilor. Conducerea poate face aranjamente în numele ONP pe propria sa răspundere și depinde numai într-o mică măsură de decizii din afară. A doua dimensiune, „atractivitatea fondurilor intrate“ poate fi pusă într-o relație aproximativă cu veniturile scontate pe viitor. În cadrul analizei beneficiilor, punctele centrale precum viteza disponibilității unei forme de finanțare, siguranța / garantarea fondurilor intrate etc. pot fi evaluate și vizualizate.

Elaborarea strategiei de finanțare prin abordarea portofoliului este formată din două etape. În prima etapă, este definită o poziție din portofoliul-țintă pentru fiecăra sursă folosită în prezent. Apoi, posibilitățile alternative de finanțare pentru sursele existente sau noi sînt studiate și vizualizate de asemenea, începînd cu o orientare strategică de bază care ar fi de dorit. În multe dintre ONP-urile vizate aici, un portofoliu-țintă ar fi similar cu acesta. Organizația depinde în mare măsură de fonduri primite de la sponsori internaționali. Mărimea pătratului indică mărimea plăților financiare. De obicei, există una sau mai multe surse mici de venit, care, totuși, au o însemnătate minoră ținînd cont de întinderea lor. Aici este necesară să recunoaștem că organizația este în mare măsură dependentă financiar de granturi de sprijin (finanțări). Fluctuațiile în plăți duc la situații de criză, care pot fi stăpînite de regulă numai prin reduceri de personal. În cazuri extreme, rezultatul este dizolvarea organizației.

Figura 6: Exemple de portofolii propriu-zise

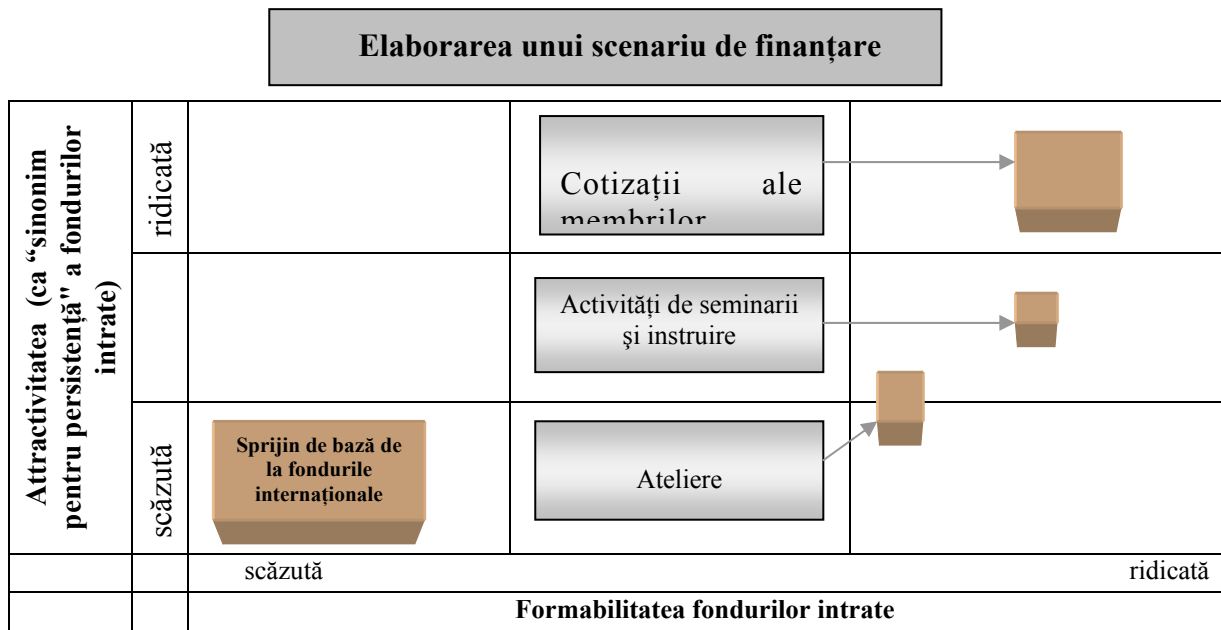


Ce opțiuni avem la dispoziție pentru a rezolva această situație? Următoarele strategii de bază pot fi enumerate drept cuvinte-cheie:

- Diversificare
- Comercializare
- Creșterea stabilității fondurilor intrate prin alte organizații
- Obținerea unor rezultate mai flexibile
- Crearea unor alianțe strategice

Definirea portofoliului propriu-zis este urmată de elaborarea unui scenariu de finanțare. Cum vor fi câștigate viitoarele fonduri de finanțare? Această de finanțare, care este mult mai atractivă pentru organizație, indică un număr de surse de finanțare. De exemplu, surplusurile de venit în sectoarele activităților legate de seminarii și instruire, ateliere și cotizații ale membrilor constituie aproximativ jumătate din sumele intrate. Această strategie rezultă din analiza factorilor interni și externi de influență.

Figura 7: Exemplu de portofoliu-țintă

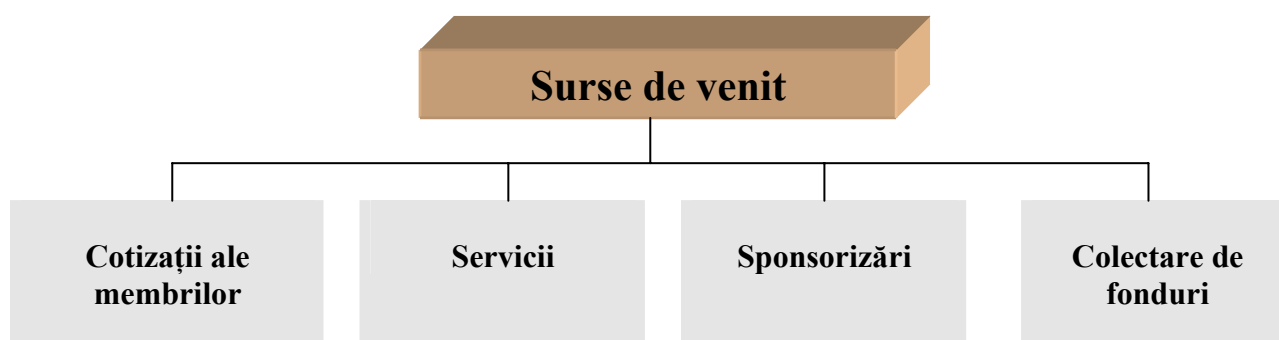


III. Posibilitățile de finanțare alese (surse de finanțare) pentru organizație

1. Posibilități speciale de finanțare

Deși cotizațiile membrilor sînt importante pentru situația financiară și politică a organizației, autofinanțarea nu poate fi realizată numai cu ajutorul acestora. Situația financiară a organizațiilor poate fi stabilizată numai prin interacțiunea unui număr de elemente componente. Este necesară stabilirea unui sector de servicii care să se autofinanțeze pe termen mediu și să contribuie la veniturile organizației. Pe lîngă cotizațiile membrilor și servicii, sponsorizările și colectarea de fonduri trebuie luate de asemenea în calcul ca surse de venit.

Figura 8: Sumarul posibilităților speciale de finanțare (surse de venit)



Fiecare dintre aceste surse de venit este descrisă în cele ce urmează.

2. Cotizațiile membrilor

Suma cotizațiilor ocupă cel mai important loc într-o organizație. Cu cît mai mulți membri are o organizație, cu atît mai puțin depinde de alte surse de venit. Cu cît este mai mare venitul din cotizații, cu atît mai curînd va fi posibilă oferirea unor servicii, inițial sub prețul pieții, pentru a putea pătrunde pe piață. Sprijinul financiar acordat la nivel național și internațional este astfel compensat și devine posibilă finanțarea independentă.

Cotizațiile membrilor sînt totuși semnificative nu numai în ceea ce privește siguranța financiară. În același timp ele constituie legitimitatea unei organizații de a reprezenta interesele companiilor, în cazul de față al întreprinderilor mici și mijlocii, în special în fața factorilor de decizie politică.

Cu cît mai mulți membri reprezintă o organizație, cu atît mai credibilă este atunci cînd își asumă misiunea de a reprezenta interese politice. De aceea, o reprezentare a intereselor este posibilă atunci cînd există un număr mare de membri. În acest scop este foarte importantă stabilirea unei sume "optime" pentru cotizațiile de membru. Relațiile dintre serviciile oferite și venitul mediu al companiilor trebuie să coincidă între ele.

Datele despre membrii cîștigați trebuie administrate corect de la bun început, astfel încît informațiile necesare să fie disponibile oricînd.

2.1 Colectarea datelor despre membri

Datele practice și detaliate despre membri sînt decisive pentru calitatea muncii viitoare. Ele sînt necesare din motive care variază foarte mult, și ar trebui să fie disponibile imediat după înmatricularea unei companii. Datele obținute sînt folosite și pentru gruparea membrilor în vederea unor oferte speciale sau pentru achiziția unui număr mai mare de membri într-un anumit sector. Criteriile generale conform cărora membrui pot fi grupați sînt enumerate mai jos:

- Gruparea după mărime sau companie (număr de angajați)
- Gruparea în funcție de cifra de afaceri
- Gruparea în funcție de sector sau ramură economică
- Gruparea în funcție de regiuni

Pentru a asigura acest lucru, este important ca membrul să completeze un chestionar care conține informațiile necesare, dar a cărui completare să nu ia prea mult timp sau să necesite multă muncă. Un model de chestionar este prezentat în Anexa nr. 3. Acesta poate fi modificat în punctele considerate mai importante.

Un lucru foarte important aici este ca atît semnificația, cît și avantajul oferit de chestionarul de înregistrare a membrilor să fie explicate. Acest lucru poate fi făcut într-o scurtă scrisoare de introducere prin care se explică societăților beneficiile așteptate. În absența unei asemenea explicații, multe societăți nu vor furniza informațiile solicitate. Pentru multe dintre acestea, completarea unui chestionar presupune prea multă muncă și/sau consum de timp, iar informațiile solicitate sînt considerate “confidențiale” și nu destinate publicului. Din acest motiv, este de asemenea important să asigurați confidențialitatea datelor furnizate și să comunicați acest lucru. Un model de scrisoare de introducere este inclus în Anexa nr. 4. Se obișnuiește de asemenea includerea unui plic autoadresat și timbrat.

2.2 Suma cotizațiilor

Suma cotizațiilor membrilor este foarte importantă. Dacă cotizațiile sînt prea mari, multe companii nu vor dori să devină membre. Mai mult decît atît, așteptările membrilor sînt foarte mari cînd cotizațiile au un nivel prea ridicat, mai ales prin comparație cu alte organizații.

Pe de altă parte, cotizațiile constituie o sursă semnificativă de venit pentru organizație și prin aceasta ele determină dezvoltarea ei ulterioară. Pentru a stabili un nivel adecvat pentru cotizații, ar trebui să se ia măsuri ca suma lunară să nu reprezinte o povară financiară pentru membri și pentru activitatea lor de zi cu zi. Pe de altă parte, nici sume prea mici nu sînt recomandabile. Cotizațiile pentru alte organizații oferă informații folositoare, care permit definirea unor linii directoare de bază. O posibilitate alternativă pentru determinarea unei sume realiste pentru cotizații este experiența acumulată, modalitate care s-a dovedit utilă în consultările noastre din numeroase țări. Conform acestui mod, cotizația datorată anual de un membru trebuie să se situeze între un sfert și o treime din salariul mediu din țara respectivă.

Suma cotizațiilor trebuie de asemenea să fie diferențiată în funcție de mărimea companiilor membre. Numărul angajaților este un bun reper în acest caz.

O taxă de înregistrare plătită o singură dată trebuie să acopere cheltuielile administrative ocazionate de înregistrarea unei noi companii membre. Din acest motiv, trebuie aplicată o taxă de înregistrare uniformă pentru toți noii membri.

2.3 Primirea noilor membri

Primirea de noi membri ai organizației trebuie făcută permanent. Așa cum am arătat mai înainte, în acest mod se întărește atât poziția financiară, cât și cea politică a organizației. În acest scop se pot folosi multe stimulente și campanii de promovare. Cîteva proceduri sînt discutate în cele ce urmează.

Sistemul "Membru-pentru-Membru"

Sistemul așa-numit "Membru-pentru-Membru" este pe cît de simplu pe atît de eficient. Fiecaer membru stabilește o reducere de preț pentru serviciile sale, care este acordat unui alt membru. Această facilitate nu li se acordă companiilor care nu sînt membri. Acest "magazin cu circuit închis" oferă nemembrilor un stimulent considerabil pentru a se înscrie în organizație. Aici beneficiul fiecărui membru este evident, așa că în multe cazuri cotizațiile anuale ale unui membru pot fi amortizate profitînd de aceste privilegii!

Vă prezentăm mai jos un plan de activitate ca îndrumar, pentru punerea în practică a acestei idei. cele mai importante etape pentru realizarea acestui sistem sînt:

1. Crearea unei fișe informative
2. Trimiterea informațiilor către membri
3. Primirea răspunsurilor și compararea privilegiilor recomandate
4. Crearea unei forme de identificare a fiecărei companii ca participant la sistemul "membru-pentru-membru" și care permite companiei respective să folosească privilegiile
5. Realizarea unei publicații care să conțină informații referitoare la fiecaer privilegiu în parte (sub formă de foi separate)
6. Trimiterea către toți membri (scrisoare de introducere, identificare, colecție de fișe separate)
7. Verificarea intermediară a rezultatelor
8. Studiul pieții folosind diverse mijloace de comunicare (articole în presă, radio, trimiteri poștale directe etc.)
9. Actualizare periodică

Membrii aduc alți membri

De regulă, are loc un schimb alert de informații între companii. Acest lucru este un punct de plecare foarte important pentru creșterea numărului de membri. Dacă organizația este recomandată de alte companii și beneficiile sale sînt explicate, nemembrii vor fi mai dornici să se înscrie. Desigur, membrii vor trebui să fie stimulați pentru aducerea de noi membri. Se pot imagina următoarele stimulente: un anumit procentaj din cotizațiile anuale sînt ermise membrului (20%-30%) sau stimulentul poate fi bazat pe cotizația plătită de noul membru.

În principiu, reducerea cotizațiilor pentru compania nou-venită va fi acordată numai atunci cînd noul membru a fost înscris în organizație pentru o perioadă mai îndelungată (aproximativ ½ an).

"Casa deschisă"

Un alt instrument eficient de obținere de noi membri este denumit "Casa deschisă". Ideea este de a demonstra clar munca zilnică a organizației tuturor celor interesați. În acest sens, membrii sînt invitați să intre în "Casa deschisă", unde pot avea loc contacte extrem de

favorabile în timpul acestor manifestări, anonimitatea fiind eliminată datorită contactului direct (vezi și Anexa nr. 5).

Reprezentanți pe teren

Un instrument tradițional în acest domeniu este folosirea reprezentanților pe teren. Aceștia lucrează în general pe bază de comision și se ocupă exclusiv de găsirea de noi membri. În mare măsură, succesul acestei strategii depinde în mod decisiv de instruirea și de talentul comercial al reprezentanților. Încă o dată, baza de evaluare a acestui instrument ar trebui să fie o analiză a costurilor/beneficiilor efective.

3. Servicii

Situația financiară a unei organizații poate fi stabilizată numai prin interacțiunea unui număr de componente, între care cotizațiile reprezintă un element foarte important. Totuși, pe termen mediu, sectorul de servicii ar trebui să se autofinanțeze și să ofere și o contribuție la venitul organizației. Este, de asemenea, necesar să se țină cont că serviciile corespunzătoare cerințelor membrilor constituie un factor decisiv în obținerea de noi membri și în angajarea lor pe termen lung.

Mai mult decât atât, chiar și nemembrii pot fi atrași drept clienți oferindu-le diverse servicii. În ce măsură programul de servicii diferă de cel al membrilor și membri sau dacă va fi înființată separat o societate cu răspundere limitată, este o decizie la discreția organizației. O gamă completă de servicii este esențială în toate situațiile pentru existența continuă a organizației.

Organizația trebuie să evite să ofere, la prețurile de pe piață, servicii care au fost inițial oferite gratuit. Din acest motiv ea trebuie să încerce să creeze „noi“ activități, care trebuie să fie garantate financiar pe termen lung. Serviciile oferite contra cost trebuie să fie de înaltă calitate, fiind bazate pe o bună consiliere și angajați bine calificați. De regulă, mai bine nu oferiți servicii deloc, decât să oferiți servicii de calitate slabă.

Organizația poate oferi următoarele sectoare de servicii:

- **Cursuri și seminarii de instruire avansată**
- **Servicii de birou**
- **Ateliere**
- **Consultanță**
- **Alte servicii**

Cursuri și seminarii de instruire avansată

În sectorul de cursuri și seminarii de instruire avansată există o mulțime de oferte posibile din care este imposibil să nu menționăm câteva categorii. Pentru evaluarea unei viitoare oferte de cursuri și seminarii de instruire avansată, de o deosebită importanță sînt premisele existente la

nivelul organizației, situația concurenței și așteptările pentru viitor în dezvoltarea sectorului respectiv.

Ar putea fi oferite următoarele cursuri și seminarii:

- **Instruire în operarea pe computer** (programe destinate utilizatorilor, programare, programe de contabilitate de computer, navigarea pe Internet etc.)
- **Cursuri comerciale** (contabilitate, marketing, conducerea societăților, managementul materialelor, logistică, conversia către piața europeană etc.)
- **Cursuri cu caracter juridic** (legea contractelor, reglementări vamale, colaborare cu companii străine etc.)
- **Cursuri de limbi străine** (engleza pentru afaceri, germana pentru începători etc.)
- **Cursuri de calitate managementului** (standarde internaționale (ISO) și aplicarea lor în practică, TQM, certificare ISO etc.)
- **Cursuri de management** (managementul timpului și al termenelor-limită, instruire în comunicații, instruirea personalității etc.)
- **Seminarii practice** (diverse tehnici de lucru, instruire avansată pentru tehnicienii de întreținere etc.)

Toate aceste cursuri trebuie să fie verificate din punctul de vedere al punerii lor în practică. O privire schematică asupra acestui lucru este prezentată în Anexa nr. 2.

Evaluarea criteriilor individuale poate fi realizată în funcție de sistemul școlar de acordare a notelor. Dacă nu există profesori calificați sau dacă nu este posibil să se finanțeze echipamentul necesar, toate celelalte considerente pot fi ignorate. În acest caz, va fi necesară concentrarea asupra altor domenii. Mai mult decât atât costurile trebuie calculate de la bun început. Un sumar al costurilor de care trebuie ținut cont este prezentat în Anexa nr. 6.

Servicii de birou

Serviciile de birou pot fi foarte diverse. Activitățile de birou precum și furnizarea facilităților au o mare importanță, mai ales pentru întreprinderile mici și mijlocii.

Puneera la dispoziție a spațiului pentru birou: Atunci când puneți la dispoziție spații pentru birouri și conferințe, este necesar să vă asigurați că aveți capacitățile libere necesare și că echipamentul și mobilierul corespund nivelului respectiv. Acest lucru conferă întreprinderilor mici și mijlocii avantajul utilizării unor condiții de bună calitate pentru conferințele și reuniunile lor. În același timp, se pot folosi aceste capacități și pentru lansarea activităților unor firme străine. Avantajul este că astfel se permite un contact direct cu companiile.

Servicii de traduceri și consultanță legată de contracte: În special în cazul companiilor care au contacte cu companii din străinătate, înțelegerea corespondenței și a contractelor poate pune probleme. Neînțelegerea unei oferte sau chiar a unui termen dintr-un contract poate duce la încheierea unui contract defavorabil. Dacă organizația este capabilă să ofere întreprinderilor mici și mijlocii servicii de traduceri în acest scop, mulți membri, precum și clienții vor avea de câștigat. Traducerile sînt în general furnizate de traducători liber-profesioniști și pot fi oferite în regim de 24 ore pe zi, în funcție de condițiile prestabilite.

Un ajutor suplimentar de natură juridică în încheierea contractelor cu companii din străinătate ar putea completa o asemenea ofertă. Acest lucru creează baza pentru afaceri fără probleme.

Ateliere

În special atelierele oferă prosibilitatea de a trata subiectele curente și a le face accesibile utilizatorilor. Atelierele pot fi oferite în diverse sectoare într-un mod similar seminariilor de instruire avansată. Experți naționali și internaționali pot conduce aceste ateliere și furniza cunoștințe specializate la cel mai înalt nivel, pentru a se asigura că subiectul tratat poate fi însușit rapid de fiecare participant.

Consultanță

Consultanța poate fi oferită în diverse domenii de activitate. Este necesar să distingem dacă serviciile de consultanță care urmează să fie oferite gratuit membrilor și contra cost nemembrilor, sau tuturor grupurilor contra cost. Prin acrodarea de prețuri speciale membrilor se stimulează calitatea de membru sau angajarea pe termen lung al întreprinderilor mici și mijlocii.

Consultanța poate fi acordată în domeniile următoare:

- Utilizarea computerelor în cadrul companiilor
- Informații despre impozite
- Comerț exterior și reglementări vamale
- Deschiderea unor birouri teritoriale (sucursale) într-o țară străină
- Aplicarea standardelor internaționale în fabricarea produselor
- Redactarea și încheierea contractelor
- Introducere în contabilitatea costrurilor întreprinderii
- Consiliere cu privire la instruirea profesională
- Consiliere privind înființarea de noi afaceri
- Crearea de oferte pentru companii străine
- Consultanță juridică în general etc.

Subiectele de consultanță depind de specialiștii disponibili pentru organizație. În același timp, membrii trebuie consultați cu privire la subiectele pe care le consideră mai importante. Acest lucru va scoate la iveală punctele de interes în consultanță.

Alte servicii

Organizația poate oferi și alte servicii membrilor săi, precum și nemembrilor. Aici există un spectru larg de domenii. În cele ce urmează vă vom oferi doar câteva idei. Iată câteva exemple de servicii pe care le puteți oferi:

- Planificarea participării egale a fiecărei întreprinderi mici și mijlocii
- Cercetarea pieții pentru fiecare companie în parte
- Organizarea de cursuri de pregătire pentru companii din țară și din străinătate
- Planificarea și efectuarea de călătorii de afaceri cu potențiali parteneri de afaceri
- Preluarea activității de publicitate pentru întreprinderi mici și mijlocii
- Oferte de creare de situri pe Internet
- Servicii de asigurare etc.

Trebuie făcută o diferențiere semnificativă a prețurilor pentru toate serviciile organizației oferite membrilor și nemembrilor. Trebuie creat un stimulent financiar pentru membri prin majorarea tarifelor pentru nemembri.

4. Sponsorizarea

Sponsorizarea este o politică de comunicare oferită direct de ONP companiilor lucrativă cu scopul de a vinde un produs pe piață sau pentru a face cunoscut un concept publicitar (Public Relations). Spre deosebire de donații, caer sînt oferite din motive altruiste, este necesar ca ONP-urile să furnizeze potențialilor sponsori un calcul al costurilor/beneficiilor mai mult sau mai puțin operativ. ONP oferă companiei-sponsor o platformă de comunicare și primește fonduri în schimb. Această formă de finanțare este răspîndită în mod deosebit în domeniul sportului și este des întîlnit în multe domenii ale vieții publice.

Sponsorizarea creează astfel baza unei relații interactive între ONP și sponsor, care aduce avantaje ambelor părți. Nu toate ONP-urile au aceleași situații de plecare în a-și procura venituri din sponsorizări. Sponsorizarea poate fi folosită cu succes ca posibilitate de finanțare mai ales în activitățile cu impact social pozitiv.

Sponsorizarea oferă multe forme de sprijin din partea partenerilor economici. Acest subiect trebuie discutat în liniște în cadrul întîlnirilor. Pot fi distinse următoarele tipuri de beneficii oferite de sponsor organizației sponsorizate:

1. Forma clasică și cea mai populară în cadrul instituțiilor costă în donarea fondurilor financiare de către sponsori.
2. Sînt donate de obicei resursele fizice sub forma produselor fabricate de sponsor. Acestea pot fi echipamente sau dotări (de exemplu, mobilier, sisteme de telecomunicații) sau mărfuri (alimente, rechizite de birou) puse la dispoziție gratuit. Societățile comerciale preferă acest tip de sponsorizare.
3. Prestarea de servicii și know-how de către sponsor este de asemenea o formă de sponsorizare. Această formă este recomandabilă atunci cînd organizația are nevoie de sprijin pentru găsirea de soluții administrative, organizatorice sau de altă natură.

Pentru aplicații practice, este important să discutăm acum cum pot fi găsiți sponsorii și ce companii pot fi considerate parteneri. primul și cel mai important pas atunci cînd o organizație dorește să își extindă domeniul de activitate cu sponsori, este formarea unui concept clar de proiectare, elaborarea unei oferte concrete (care să indice beneficiul și considerația pe care o așteaptă în schimb) pe care să o prezinte sponsorului potențial. Numai atunci pot fi selectate companiile care ar putea fi potențiali sponsori. O atenție deosebită trebuie acordată transferului de imagine între “partenerii de afaceri”. O imagine nesatisfăcătoare a sponsorului poate afecta negativ organizația sprijinită.

Posibilele beneficii sînt:

- Imprimarea numelui, emblemei și sloganului publicitar al sponsorului
- Prezența echipamentului sponsorizat la tîrguri, expoziții și alte evenimente reprezentate de sponsori.
- Publicarea în cooperare a unor articole de presă ocazionate de acțiunile caritabile sau alte evenimente.
- Folosirea produselor sponsorizate la evenimente..
- Menționare în interviuri discursuri etc.
- Organizaera de evenimente separate special pentru sponsor.

Există multe posibilități. Cu cît mai inteligente sînt ideile pentru beneficii, cu atît mai mare este șansa de a găsi sponsori. În acest moment, evenimentele speciale se bucură de mare succes printre sponsori.

Al doilea pas în găsirea unui sponsor este foarte delicat. În sponsorizare, cooperarea este mai strânsă și este stipulată într-un contract în care sînt menționate beneficiile ce urmează a fi acordate de organizație. Din acest motiv, selecția trebuie făcută cu multă grijă pentru a evita legăturile negative. Trebuie să se facă referire la grupul-țintă. Următoarele criterii pot fi de ajutor în selectarea sponsorului:

- Relația la nivel regional
- Linia de legătură pentru schimbul de imagini (imaginea partenerului contractual trebuie să fie avantajoasă pentru sponsor și nu contrară propriei sale imagini)
- Linia de legătură pentru schimbul de know-how
- Linia de referință vîrstă /jubileu (atenție acordată activităților de sponsorizare cu ocazia unui jubileu în cadrul companiei sau a unei aniversări “rotunde”)
- Punct de plecare: consternare (sponsorul potențial este afectat în mediul său comercial de probleme care pot fi rezolvate de organizație)
- Interesele potențialilor sponsori.
- Contacte personale

Pașii următori sînt enumerați doar pe scurt. Este necesară elaborarea unui concept convingător, precum și a unor scrisori de prezentare și a unor contracte complete înainte de a ne adresa sponsorilor, prin scrisoare sau telefonic. Aici, experiența altor ONP-uri trebuie folosită. Răspunsurile primite trebuie analizate imediat și răspunsurile negative trebuie de asemenea documentate. Va avea loc o întîlnire personală cu potențialii sponsori cît mai curînd posibil. Rezultatele generale ale primei campanii de găsire a unui sponsor trebuie evaluate pentru a fi folosite în campaniile următoare. Dacă prima campanie nu s-a bucurat de succes acest lucru nu înseamnă neapărat că sponsorizarea este imposibilă în sectorul respectiv. Alte instrumente individuale precum scrisoarea de prezentare, beneficiile oferite, grupul-țintă ales sau, în cazuri extreme, chiar și perioada din an, pot avea un efect negativ asupra succesului.

Cultivarea sponsorului este de asemenea foarte importantă în acest domeniu. El ar trebuie să se simtă ca acasă în cadrul organizației noastre. Aici măsurile de mai mică anvergură sînt adesea mult mai importante. Pașii sînt enumerați pe scurt în cele ce urmează:

- Pasul 1: Conceperea proiectului (stabilirea unei oferte concrete)
- Pasul 2: Definierea grupului-țintă
- Pasul 3: Elaborarea unui contract și a unei scrisori de prezentare
- Pasul 4: Informare prin telefon sau poștă
- Pasul 5: Primirea răspunsurilor și luarea de contact cît mai curînd posibil
- Pasul 6: Evaluarea întregii acțiuni privind viitoarele campanii
- Pasul 7: Cultivarea sponsorilor
- Pasul 8: Măsurile revizuite ținînd cont de experiența acumulată

5. Colectarea de fonduri

Colectarea de fonduri a căpătat rapid o mare importanță în sectorul non-profit în ultima perioadă. Totuși, uneori nu este clar cum ar trebui să fie interpretat acest termen din perspectivă financiară. Colectarea de fonduri ca formă de finanțare poate fi definit ca “obținerea sau dobîndirea de donații pentru un scop bun.” Această definiție a termenului a fost limitată în mod intenționat și este îndreptată spre un punct decisiv. Donatorii sînt persoane fizice și/sau agenți economici care doresc să sprijine ceea ce ei percep ca un scop bun și din care nu se așteaptă să obțină vreun beneficiu direct. Organizația trebuie să decidă

dacă dorește să activeze în acest domeniu. Dacă se decide în favoarea colectării de fonduri, va trebui să țină cont de următoarele note.

Procesul de colectare de fonduri este descris mai jos. Procesul de conducere al procesului de colectare de fonduri poate fi subdivizat în nouă etape:

- Etapa 1: Analiza situației de moment
- Etapa 2: Definierea grupului-țintă
- Etapa 3: Obținerea adreselor pentru donatorii vizati
- Etapa 4: Formularea scrisorii de cerere
- Etapa 5: Compilarea elementelor de trimis prin poștă
- Etapa 6: Organizarea tipăririi și expedierii prin poștă
- Etapa 7: Returnare și scrisoare de mulțumire
- Etapa 8: Evaluarea rezultatelor și planificarea următoarelor campanii
- Etapa 9: Cultivarea donatorilor

În definierea grupului-țintă, trebuie ținut seama de faptul că persoanele sau instituțiile abordate au o oarecare relație cu obiectivele organizației. În plus, trebuie să existe un interes față de munca organizației, precum și capacitatea de colectare a unei anumite sume.

Există metode foarte diferite pentru obținerea adreselor eventualelor donatori. Pe o parte, adresele pot fi achiziționate de la agenții specializate. Pe de altă parte, organizația poate efectua propria sa investigație în cărți de telefon, fișiere de adrese, la registrul comerțului și pe listele de membri ai cluburilor și organizațiilor asociate.

Din nefericire, nu există o metodă patentată pentru redactarea scrisorii de cerere; conținutul acesteia depinde în mare măsură de atitudinea primitorului. În Etapa 5, trebuie acordată o atenție mai mare consolidării elementelor expediate prin poștă. Acestea trebuie să includă plicul, scrisoarea de cerere și forma de plată. Un formular (card) de răspuns trebuie inclus de asemenea.

Tipărirea și expedierea prin poștă poate fi organizată printr-o societate de marketing direct sau o editură. Totuși, aceasta necesită fonduri financiare, deci costurile respective pot fi economisite de organizație dacă se ocupă ea însăși de aceste operațiuni.

În Etapa 7, este necesară analiza corespondenței primite și trimiterea scrisorilor de mulțumire. Răspunsul imediat la primirea unei donații este unul dintre cele mai importante principii de marketing. Telefonul se folosește în acest scop din ce în ce mai mult. Donatorul nu trebuie să aștepte prea mult pentru o scrisoare de mulțumiri adresată personal, la care va fi aneaxată, dacă este posibil, chitanța / confirmarea pentru donația primită. Aceasta oferă un reper direct privind considerația materială și morală acordată donației.

La evaluarea rezultatelor, evaluarea activității de colectare de fonduri trebuie realizată în același timp. O revizuire critică ajută la perceperea oportunităților de îmbunătățire precum și la luarea de măsuri pentru creșterea eficienței și eficacității colectării de fonduri. Evaluarea trebuie să se desfășoare într-o atmosferă constructivă, care să scoată în evidență obiectivele comune. Din punctul de vedere al finanțării, valorile centrale pentru evaluare reprezintă verificarea relației dintre fondurile cheltuite (cheltuieli aferente colectării de fonduri) și donațiile primite.

Evaluarea efectelor colectării de fonduri se bazează pe un principiu simplu: Donațiile primite sînte comparate dinrect cu cheltuielile suportate și eficiența și eficacitatea determinate. Tabelul următor conține un exemplu cu cifre:

Tabel 5: Exemplu de calcul al efectului colectării de fonduri

COLECTAREA DE FONDURI		
	ONP A	ONP B
Donații primite	400.000 GE	600.000 GE
Cheltuieli aferente colectării de fonduri	100,000 GE	200.000 GE
Eficacitate	300,000 GE	400000 GE
Eficiență (costuri)	0,25 / unitatea monetară donată	0,33 / unitatea monetară donată

(GE = unitatea monetară)

În acest exemplu, ONP A nu a fost la fel de eficientă în activitatea sa de colectare de fonduri precum ONP B, însă ONP A a fost mai eficientă decît ONP B. Fiecare unitate monetară donată a costat ONP A numai 0,25 unități monetare și, prin urmare, cu 0,08 unități monetare mai puțin decît ONP B.

Comparînd direct cele două ONP-uri, este clar care dintre ele operează mai eficient /eficace în domeniul dobîndirii de donații. Mai mult decît atît, listele sînt de ajutor atunci cînd ofră un instrument de măsurare pentru evaluarea relației între costuri și donațiile primite pe baza experienței. După evaluarea campaniei se poate vedea în ce măsură pot fi întreprinse campanii adiționale. Aici și timpul trebuie luat în considerare.

Cultivarea donatorilor trebuie avută în vedere într-o etapă ulterioară. Deși donatorilor nu le-au fost promise beneficii în schimbul sprijinului lor financiar, trebuie să le acordăm considerația noastră prin anumite acțiuni. Înter acestea se numără o felicitare de Crăciun sau de ziua de naștere, sau invitații la “casa noastră deschisă” sau la alte evenimente. Donatorii trebuie să recunoască faptul că se bucură de o stimă deosebită.

Anexa nr. 1: Plan financiar sintetic al ONP-urilor

	Luna 1			Luna 2			Luna 3		
	Decada			Decada			Decada		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Venit curent	50	50	120	350	320	350	300	300	250
- Cheltuieli curente	50	50	50	60	60	60	60	80	80
- Investiții	-	-	-	-	900	-	400	-	-
Sold productiv	0	0	70	290	-640	290	-160	220	170
- Amortizarea împrumutului	60	-	-	60	-	-	100	100	-
+ Noi împrumuturi	-	-	-	-	300	-	-	-	-
- Dobîndă	-	-	40	-	-	80	-	-	110
- Impozite	-	-	-	-	30	-	-	-	-
Venit suplimentar	-60	0	30	230	-370	210	-260	120	60

Anexa nr. 2: Exemplu de listă de verificare pentru cursuri viitoare

		Computer		Cursuri comerciale	
		Word 2000	PowerPoint	Contabilitate	Marketing
Analiza proprie	Disponibilitatea profesorilor				
	Dotarea (software, hardware, săli, etc.)				
	Investițiile necesare				
	Conceptul adecvat				
	Compatibilitatea cu misiunea				
	Calificări speciale				
Analiza concurenței	Situația concurenței				
	Așteptările privind dezvoltarea viitoare				
	Gradul de cunoaștere a concurenței				
	Standardele de calitate ale concurenței				
	Bariere în calea primirii calității de membru				
	Dotarea concurenței				

Chestionar referitor la datele membrilor

Vă rugăm returnați acest chestionar la:

<Numele organizației noastre>

<Strada>

<Orașul>

<Telefon/fax>

I. Date elementare despre companie

1. Nume: _____
2. Adresă: _____
3. Telefon/fax: _____
4. Forma legală: _____
5. Anul înființării: _____
6. Data de azi: _____

II. Persoane de contact

	Numele	Funcția	Telefon	Limbi
1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____

III. Gama de mărfuri și servicii

- Producție, în principal de
1. _____
 2. _____
 3. _____
- Comerț, în principal cu:
1. _____
 2. _____
 3. _____
- Servicii, în principal:
1. _____
 2. _____
 3. _____

IV. Mărimea companiei

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

V. Comerț exterior**Exporturi:** Volumul de export anual: USD

Țara	Procentaj	Produce
1. _____		
2. _____		
3. _____		

Importuri: Volumul de import anual: USD

Țara	Procentaj	Produce
1. _____		
2. _____		
3. _____		

VI. Așteptările legate de organizația noastră

Vă rugăm să evaluați semnificația activităților organizației noastre enumerate mai jos, bifând o căsuță (cu cât este mai mare numărul, cu atât mai mare este semnificația atribuită, de ex. 10 = extrem de important).

A. Reprezentarea politică a intereselor

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"/>

Oferte de servicii

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. Servicii în detaliu

Consiliere juridică	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Tîrguri/expoziții	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Instruire avansată	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Organizații/companii	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Contact internațional	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Consultanță tehnică	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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Consultanță administrativă	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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10

C. Comentarii

Numele: _____ Semnătura: _____

Numele Organizației noastre
Numele semnatarului
Strada
Orașul
Telefon/fax

Numele companiei membre
Numele directorului
Strada
Orașul

Locul, data

Stimate Doamnă < Numele directorului > ,

Ieri ați luat o decizie bună: Ați devenit membru al <Numele organizației noastre>!

Pentru a vă asigura obținerea celor mai mari beneficii din calitatea Dv. de membru, vă rugăm să acordați aproximativ 15 minute completării chestionarului anexat la prezenta și să ni-l returnați.

- Având la dispoziție aceste date despre compania Dv. (I – V) pot putea afla care sînt evenimentele și serviciile noastre care prezintă interes pentru Dv. Apoi veți primi invitațiile și anunțurile adecvate!
- Dacă ne informați asupra așteptărilor Dv. (VI) vom putea să coordonăm mai bine munca noastră cu dritțele și cerințele Dv..

Vă mulțumim pentru cooperare și vă stăm la dispoziție pentru discuții informative personale. În așteptarea unei cooperări încununată de succes rămînem ai Dv.

Salutări
NUMELE ORGANIZAȚIEI NOASTRE

<Semnătura>

Numele semnatarului

<Numele Organizației>

Casă Deschisă la 15 octombrie 2001

1. Care este impresia Dv. cu privire la <Numele organizației noastre>?

2. Cum apreciați casa noastră deschisă în ceea ce privește

- conținutul

- aplicabilitatea practică în munca de zi cu zi

- organizația

3. Aveți nevoie de informații suplimentare?

DA

NU

Vă rugăm să ne comunicați când vă putem contacta pentru a intensifica discuțiile?

Ziua

Luna

2001

Anul

VĂ MULȚUMIM PENTRU VIZITĂ!

CALCULUL CHELTUIELILOR AFERENTE CURSULUI

<i>Lista cheltuielilor</i>			<i>Costuri individuale</i>	<i>Total</i>
1	Cheltuieli cu forța de muncă (brute)	Angajați 1 Angajați 2 Angajați 3 Angajați 4	ore ore ore ore	
2	Cheltuieli materiale	Fotocopii Invitații Dosarul evenimentului Hîrtie Pixuri/creioane Altele		
3	Cheltuieli de călătorie	Taxi Autoturism	km km	
4	Comunicații	Telefon Fax E-mail Internet		
5	Cheltuieli poștale	Scrisori Scrisori recomandate		
6	Chiria sălii		ore	
7	Întreținere	Programul de lucru Mese Băuturi		
8	Cheltuieli de natură tehnică	PC Proiector Flip chart Tablă TV Video Altele		
9	Profesori	Onorarii Hotel Transport		
10	Subtotal			
11	Cheltuieli comune	10 %		
12	Total general			

