

Europa



# Business Support Programme

**Program Phare na podporu podnikania – SME -  
EXCELLENCE**

**Zlepšenie finančného riadenia / finančnej  
životaschopnosti organizácií (vrátane členských  
príspevkov a ďalších zdrojov príjmu)**

## Obsah

### I. Základné princípy

- |                                             |   |
|---------------------------------------------|---|
| 1. Úvod                                     | 1 |
| 2. Cieľový systém pre neziskové organizácie | 2 |
| 3. Strategické plánovanie                   | 5 |

### II. Finančné riadenie v neziskových organizáciách

- |                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Ciele finančného riadenia                                                             | 7  |
| 2. Účely finančného riadenia                                                             | 7  |
| 3. Priorita otázok financovania                                                          | 7  |
| 4. "Klasické" zdroje financovania                                                        | 8  |
| 5. Možnosti financovania neziskových organizácií                                         | 10 |
| 6. Kritériá hodnotenia možností financovania                                             | 11 |
| 7. Finančný plán                                                                         | 12 |
| 8. Portfólio financovania neziskových organizácií na vypracovanie stratégie financovania | 13 |

### III. Zvolené možnosti financovania (zdroje príjmu) organizácie

- |                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1. Zvláštne možnosti financovania       | 15 |
| 2. Členské príspevky                    | 16 |
| 2.1 Získavanie údajov o členoch         | 16 |
| 2.2 Výška príspevkov                    | 17 |
| 2.3 Získavanie nových členov            | 17 |
| 3. Služby                               | 19 |
| 4. Sponzorovanie                        | 22 |
| 5. Zaoberávanie finančných prostriedkov | 24 |

## I. Základné princípy

### 1. Úvod

Rozvoj súkromnej ekonomiky hrá rozhodujúcu úlohu v príprave krajín strednej a východnej Európy na prechod na trhové hospodárstvo. Aby sa uľahčil tento prechod, Európska únia podporuje veľký počet iniciatív na podporu malých a stredne veľkých spoločností.

Ako doplnok národného programu PHARE bol vytvorený podporný program pre organizácie na zastupovanie spoločností. Jeho účelom bolo prispieť k výraznejšiemu vplyvu združení obchodných a priemyselných podnikov, ako aj zlepšiť ponuky služieb pre ich členské štáty. Cieľom projektu **SME Excellence** je posilnenie malých a stredne veľkých spoločností v určitých krajinách zlepšením práce partnerských organizácií.

V rámci tejto práce sa bude venovať pozornosť zlepšeniu finančného riadenia, finančnej životaschopnosti (schopnosti prežiť) obchodných združení. Tu sa musí venovať osobitná pozornosť vypracovaniu možných zdrojov príjmu, vrátane členských príspevkov.

Keďže príslušné organizácie a združenia sú neziskové organizácie, bude pri prejednávaní tejto témy treba lepšie preskúmať zvláštnosti tohto sektora.

Veda o podnikovom riadení ponúka len málo informácií, ktoré sa dajú aplikovať osobitne na neziskové organizácie. Z tohto dôvodu stručne prejednáme cieľový systém a strategické plánovanie v neziskových organizáciách. Finančné riadenie je určené predovšetkým týmito realizačnými cieľmi a nemôže sa posudzovať samostatne.

Okrem toho ponúkame celkové zhrnutie podmienok a možností financovania, ako ich vypracovali hospodárske vedy. Navyše sú tu podrobne prejednané najdôležitejšie formy financovania neziskových organizácií v praxi. Okrem financovania z členských príspevkov to tiež zahŕňa poplatky za služby, sponzorovanie a zaobstarávanie finančných prostriedkov.

Ďalej v texte sa nepoužíva rozdelenie na oblasť finančného hospodárenia a výkonového hospodárenia v rámci organizácie, ako je bežné v tradičnom podnikovom riadení. Všetky činnosti zamerané na tok príjmu, ktoré vedú k tomu, aby boli neziskové organizácie schopné plniť svoj účel, sú prejednané pod témou finančného riadenia neziskových organizácií.

Bez ohľadu na zvolený konkrétny nástroj financovania sa musí každá nezisková organizácia vyrovnáť s problémom finančného plánovania, finančných stratégií a finančnej diverzifikácie. Tieto nástroje sú tiež prejednané.

## 2. Cieľový systém neziskových organizácií

Cieľový systém neziskových organizácií sa dá porovnať s cieľovým systémom spoločností zameraných na zisk len do určitej miery. Účel ich existencie, ktorá sa môže nazvať aj poslaním, dáva neziskovým organizáciám aj prvotný cieľ; avšak na rozdiel od spoločností zameraných na zisk sa tento cieľ zvyčajne nedá merať z hľadiska množstva a dá sa dosiahnuť rôznymi spôsobmi. Toto poslanie zahŕňa rozmanité skupiny cieľov, ktoré, keď sa dosiahnu, budú vyžadovať optimalizáciu.

**Poslanie** príslušných organizácií je približne: posilnenie malých a stredne veľkých spoločností v rámci krajiny zlepšením práce obchodných združení (silnejší vplyv a zlepšenie ponúkaných služieb). Všetky činnosti by sa potom mali zamerať na toto poslanie.

Takzvané **ciele efektívnej činnosti** sú zamerané priamo na plnenie tohto poslania. V našom prípade sa majú posilniť malé a stredne veľké spoločnosti a má sa podnietiť zmena ich správania. **Ovplyvňujúce ciele** závisia od otázky, aké výsledky sa majú dosiahnuť, kým a ako. V tomto konkrétnom prípade majú byť malé a stredne veľké spoločnosti motivované, aby rozmýšľali a konali spôsobom vyhovujúcim trhovému hospodárstvu, zastupovaním záujmov, poradenstvom a inými typmi podpory. Rôzne spoločnosti majú rôzne predstavy o dosiahnutí cieľa, ako aj rôzne záujmy po dosiahnutí cieľa. Preto existujú rôzne procedúry na dosiahnutie želaného výsledku pre rôzne kontaktné skupiny.

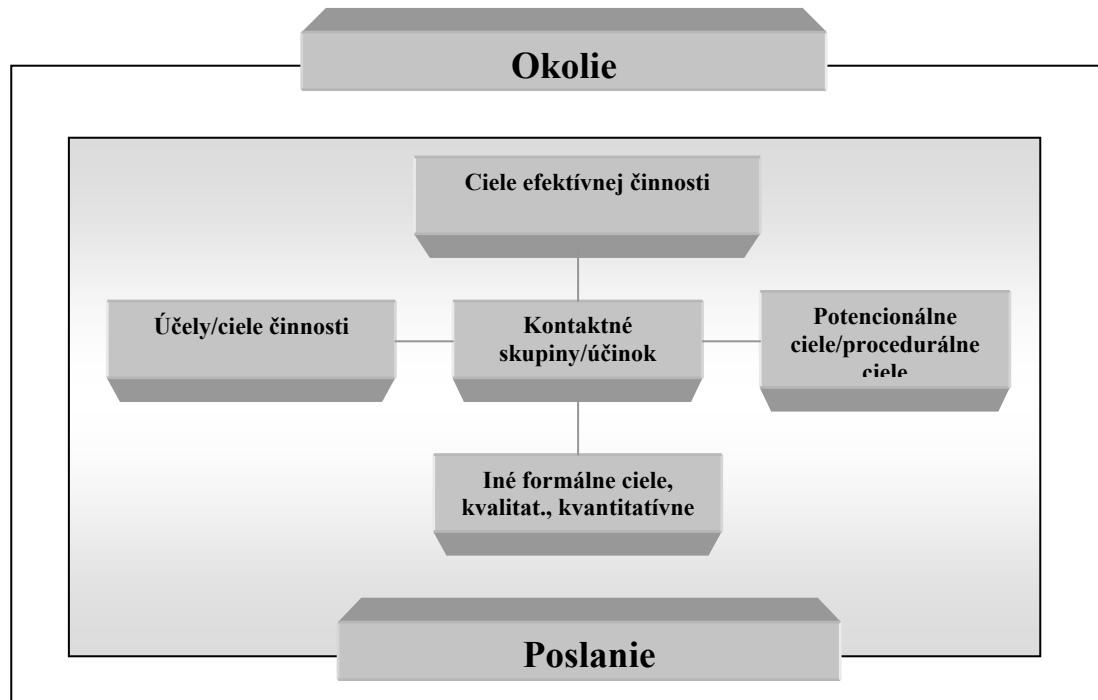
Na dosiahnutie výsledkov je potrebné ponúknuť vhodné služby definované cieľmi činnosti. Toto zahŕňa rôzne činnosti, ako sú poradenské diskusie, konkrétna pomoc, vzdelanie a školenie, pomocou ktorých sa dajú riešiť určité problémy, uložené organizáciám malými a stredne veľkými spoločnosťami.

Aby sa mohli poskytovať služby, sú potrebné potenciály vo forme personálu, finančných prostriedkov, atď., ako aj procedúry a procesy na poskytovanie takýchto služieb. Ich cieľovým stavom je predmet cieľov orientovaných na prostriedky.

Nižšie uvedené **formálne ciele** obsahujú všeobecné hodnoty týkajúce sa efektivity alebo činnosti organizácie. Tieto obsahujú body ako efektívnosť ako meradlo činnosti a sily ako schopnosti ovplyvniť iné záujmové skupiny a presadiť organizáciu voči týmto skupinám.

Účelom nasledujúcej ilustrácie je objasniť tieto vzťahy:

Obrázok 1: Cieľový systém pre neziskové organizácie



Centrálne pozície kontaktných skupín (malé a stredne veľké spoločnosti) v tomto systéme objasňuje význam rôznych hodnôt pre dosiahnutie poslania. Rôzne cieľové kategórie, ktoré sú tu vymenované, sa môžu považovať za stavebné prvky v komplexnom systéme cieľov. Toto je však len hrubá štruktúra, ktorá vyžaduje ďalšie vypracovanie v závislosti od konkrétnej organizácie.

Príprava cieľov je dôležitou zložkou strategického a operačného riadenia organizácie. Potrebná je aj aplikácia týchto cieľov na rozšírené využívanie nových alebo súčasných zdrojov príjmu. Na vytvorenie cieľového systému je potrebné, aby sa splnil väčší počet nevyhnutných predpokladov:

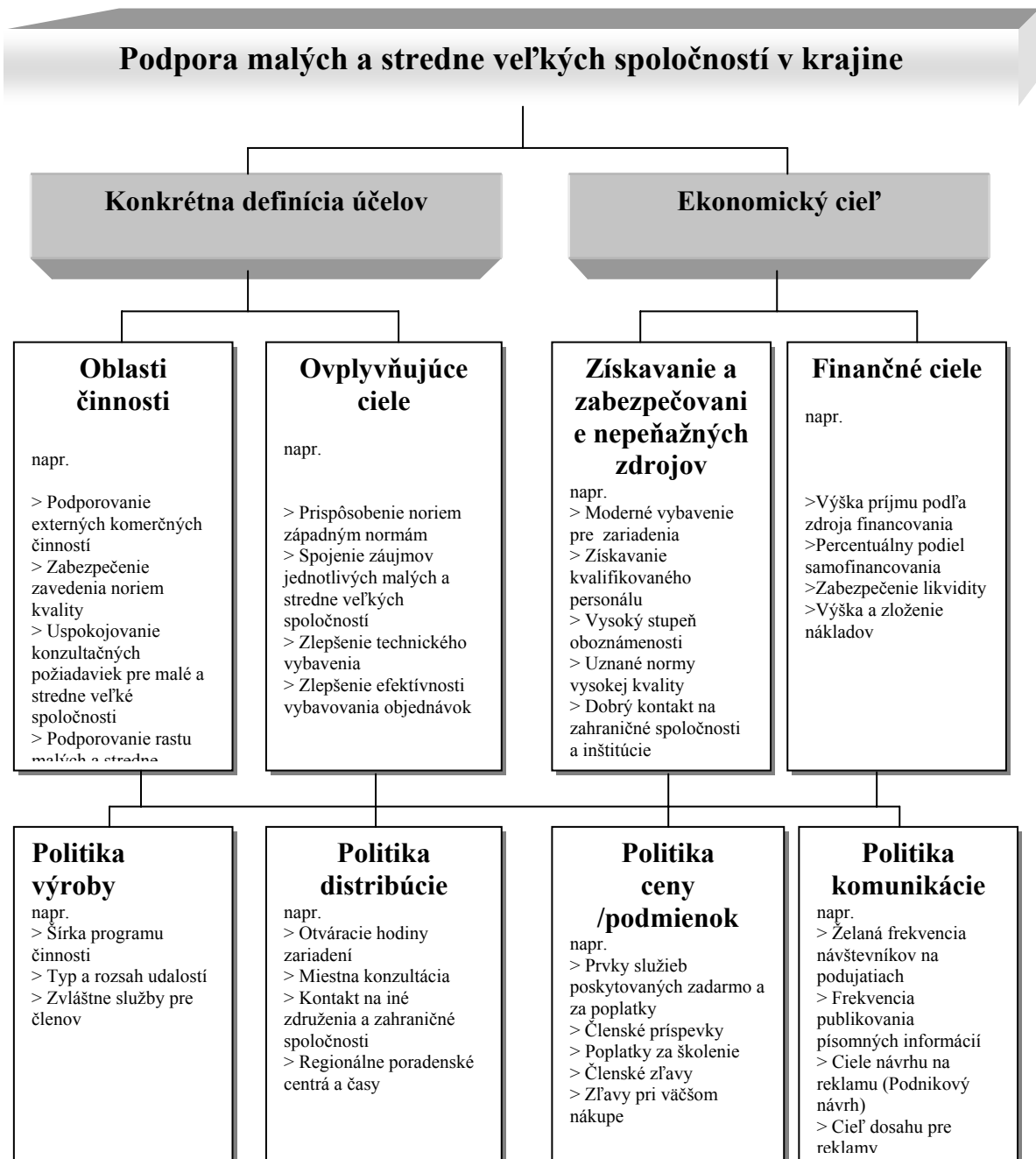
- Samostatne formátované ciele musia byť **operačné**, t.j. ciele musia byť znázornené vo forme, ktorá umožňuje ich kontrolu a posúdenie. Posúdenie úspechu predpokladá, že realizovaný výsledok sa dá hodnotiť na základe cieľov, ktoré sa stali operačnými.
- Rôzne ciele musia byť **kompletné**. Tu je osobitne dôležité zabezpečiť, aby boli ekonomické a profesionálne prvky cieľa vyrovnané.
- Rôzne ciele musia byť zaradené do vzájomného vzťahu a kategorizované v **poradí podľa priority** (vypracovanie hierarchie cieľov).

Pre všetky neziskové organizácie sa dá špecifikovať všeobecný cieľový rámec. Ciele sformulované ako operačné, určené podľa obsahu, rozsahu a časového rámca, budú musieť byť vždy definované pre konkrétnu organizáciu. Tu sa musí sledovať viacero nevyhnutných predpokladov. Primárne ciele neziskovej organizácie sú veľmi výrazne odlišené prítomnosťou hmotných cieľov. Poskytovanie služieb má pokryť požiadavky cieľových osôb. Hoci zisk nie je zaradený ako primárny cieľ, prioritný cieľ presne definovaný podľa obsahu, rozsahu a časového rámca sa tu často nenachádza. Napriek všetkej uznanej

nevyhnutnosti sú formulácia kvalitatívnych cieľov a kontrola miery, do akej sú realizovateľné, doteraz zriedkavými procedúrami v takýchto organizáciách.

Nasleduje príklad cieľového katalógu pre organizáciu na podporu malých a stredne veľkých spoločností:

**Obrázok 2: Príklad cieľového katalógu pre neziskovú organizáciu**



### 3. Strategické plánovanie

Stratégie sú výsledkom strategického plánovania, ktoré poskytuje smery, akými sa má organizácia pohybovať. Stratégie vytvárajú potenciály úspechu ako zdroje budúceho úspechu. Výber určitých spomenutých zdrojov príjmu pre monitoring zdrojov je tiež takým strategickým rozhodnutím s dlhodobými účinkami.

Stratégie sú viac než len dobrými zámermi. Musia byť definované tak konkrétne, aby sa mohli hodnotiť a kontrolovať. Tu uvádzame stručné použiteľné zhrnutie jednotlivých plánovacích krokov:

#### Informačná analýza ako nevyhnutný predpoklad strategického plánovania

Analýza okrajových podmienok v kontexte informačnej analýzy je základom pre všetky nasledujúce kroky. Tu sa robí základné rozlíšenie medzi analýzou prostredia a vnútornou analýzou. **Analýza prostredia** zahŕňa spoločenské prostredie (ekonomické, právno-politické, technologické a spoločensko-kultúrne prostredie), úsekové prostredie (úsek je bezprostredné prostredie, v ktorom nezisková organizácia poskytuje svoje služby) a transakčné prostredie v užšom zmysle (postavenie organizácie v úseku). Nasledujúci kontrolný zoznam pre celkové prostredie naznačuje kritériá, ktoré sa majú brať do úvahy:

**Tabuľka 1: Kontrolný zoznam pre "celkové prostredie"**

<b>Ekonomika</b>	Ekonomická situácia, situácia v zamestnanosti, kúpna sila potenciálnych zákazníkov alebo členov, rozvoj jednotlivých hospodárskych sektorov, hospodársky rast, miera nezamestnanosti, atď.
<b>Politika a právo</b>	Všeobecné trendy legislatívy a súdnych rozhodnutí, zvláštne právne normy, globálny politický vývoj, vývoj v pracovnom a sociálnom práve, vývoj v daňovom a hospodárskom práve, dôsledky členstva v EÚ, atď.
<b>Demografia a spoločensko-kultúrne prostredie</b>	Vývoj populácie, veková štruktúra, vývoj jednotlivých sociálnych úrovní, pracovná štruktúra, vývoj atraktívnosti rôznych služieb neziskových organizácií.
<b>Technológia</b>	Nové výrobky v relevantných kategóriách, vývoj počítačovej techniky vo všeobecnosti, vývoj špecifických počítačových riešení
<b>Ekológia</b>	Zásoby energie, alternatívne zdroje energie, recyklovanie, environmentálne povedomie
<b>Regionálne prostredie</b>	Špecifický regionálny rozvoj, povodie, atď.

Táto **vnútorná analýza** je založená na situácii určenej externe a skúma možnosti vytvorenia organizácie. Podobne ako pri vonkajšej analýze je najprv potrebné definovať kritériá potrebné pre hodnotenie. Zdroje, možnosti a proces dosiahnutia určitých výsledkov sa analyzujú na základe cieľov. Nižšie uvedený zoznam je možným zhrnutím:

**Tabuľka 2: Kontrolný zoznam pre "úsekové prostredie"**

<b>Učebný trh</b>	Rozvoj celkových trhov, vývoj cien (poplatkov) pre rôzne sektory (konzultácie, služby, školenie, atď.), marketingové činnosti
<b>Analýza konkurencie</b>	Typ a počet konkurentov predstavujúcich malé a stredne veľké spoločnosti, konzultačné spoločnosti a spoločnosti poskytujúce služby, konkurenčná situácia konkurentov, podiely na trhu, regionálne zvláštnosti, rozdiely v ponukách, silné a slabé stránky konkurencie, pravdepodobný vývoj konkurentov, stratégie konkurentov
<b>Spotrebitelia</b> (Členovia, zákazníci, atď.)	Celková štruktúra, požiadavky a vývoj, požadované zmeny a očakávania, kategorizácia podľa veľkosti a úsekových skupín
<b>Trh obstarávania</b> (Dodávatelia v najširšom zmysle)	Ekonomická situácia dodávateľov (nezavislí učiteľia, konzultanti, právnici zástupcovia, špecialisti, sponzori, atď.), trhová sila vo vzťahu k organizácii, využívanie kapacity, normy kvality
<b>Štátne orgány</b>	Zodpovednosti orgánov, celkový prístup štátnych orgánov k organizácii, nové predpisy alebo zákony, regionálne zvláštnosti, kontakty
<b>Sponzori</b>	Vývoj sponzorského prostredia, záujem o sponzorovanie organizácie, konkurencia prostredníctvom kultúrneho alebo športového sponzorovania, celkové trendy v sponzorovaní, hodnoty sponzorských služieb
<b>Médiá</b>	Postoj médií k organizácii, názor jednotlivých novinárov, požiadavky na reportáže, právne požiadavky, technické vybavenie

Výsledky vonkajšej a vnútornej analýzy, ako aj určené hodnoty sa potom musia dať do súvislostí a budú slúžiť ako základ ďalšieho strategického plánovania.

### Stratégie v oblasti podnikania

Stratégie v oblasti podnikania majú v tomto kontexte rozhodujúci význam. Stratégie v oblasti podnikania sa týkajú otázky ohľadne výrobkov (služieb) v súvislosti s ktorými má nezisková organizácia vyvíjať činnosť na konkrétnych úsekoch a trhoch. Takzvaná strategická oblasť podnikania je kombinácia výrobok/trh, ktorá sa dá oddeliť od ďalších oblastí služieb organizácie z hľadiska obsahu a organizácie a pre ktorú je potrebná nezávislá stratégia.

Tu treba objasniť, ktoré služby v akom množstve má nezisková organizácia ponúkať v budúcnosti. Za týmto účelom sa môžu jednotlivé služby ohodnotiť podľa určitých kritérií pomocou špecifických analytických metód a vypracovať kompletná ponuka služieb.

Najčastejšie používaným nástrojom na vypracovanie stratégií v oblasti podnikania je analýza portfólia, ktorá bola pôvodne vyvinutá pre spoločnosti zamerané na zisk. Proces vykonávania analýzy portfólia je nasledujúci:

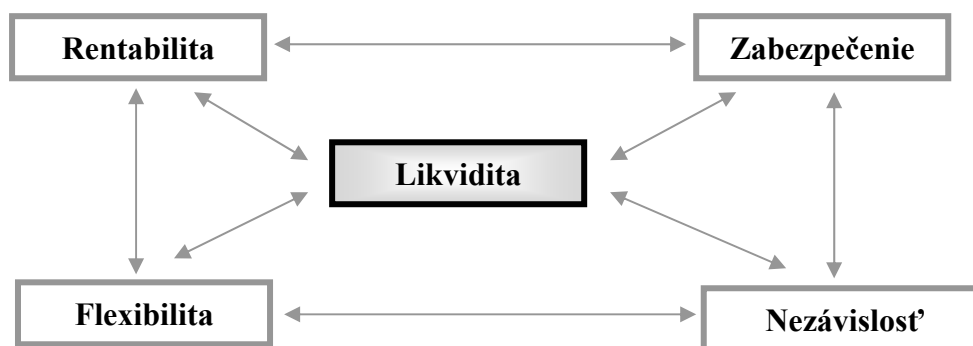
- Zoznam služieb podľa typu služby (ktoré služby má organizácia v zásade poskytovať?)
- Odvodenie strategických oblastí podnikania (kombinácie výrobok/trh)
- Definícia kritérií na hodnotenie strategických oblastí podnikania

## II. Finančné riadenie v neziskových organizáciách

### 1. Ciele finančného riadenia

V rámci cieľového systému a strategického plánovania je teraz možné prejsť k finančnému riadeniu. Každá spoločnosť, každá organizácia, a teda aj každá nezisková organizácia sleduje viac alebo menej vyjadrené finančné ciele. V prípade neziskových organizácií sa dajú vymenovať všeobecné ciele rentability, likvidity, zabezpečenia, flexibility a nezávislosti. Pre neziskové organizácie je najdôležitejšia cieľová kategória likvidity.

Obrázok 4: Ciele finančného riadenia



V neziskových organizáciách má likvidita vysokú prioritu ako pozitívna úroveň peňažných prostriedkov a ako stála solventnosť. Potrebne je snažiť sa mať stále k dispozícii dostatočné množstvo finančných prostriedkov, aby sa mohli načas vykonávať potrebné platby. Ak sa táto požiadavka nedá splniť, existencia organizácie je ohrozená.

### 2. Účely finančného riadenia

Primárnym účelom finančného riadenia je zabezpečenie finančnej kontinuity organizácie. Toto sa dá zabezpečiť len keď sa finančné riadenie využíva v zhode manažmentom organizácie, ako aj jej personálom. Len málo organizácií pracuje s nástrojmi prekračujúcimi účtovníctvo vyžadované daným štátom. Hoci mnoho organizácií plánuje svoje náklady, len málo z nich využíva pomernú analýzu alebo kalkuláciu prínosov. Forma kontrolovania by bola tiež viac než odôvodnená vzhľadom na často vysoké čiastky, ktoré sa spravujú.

### 3. Priorita otázok financovania

Na rozdiel od spoločností zameraných na zisk je pre neziskové organizácie podstatný konkrétny účel a hodnotové systémy. V takýchto organizáciách je ťažiskom myslenia, konania a cítenia dosiahnutie cieľov spoločenského dobra, nie dosiahnutie finančného zisku. Toto má priame dôsledky pre rolu a význam prisudzovaný finančným otázkam. Škála možných prisudzovaných rozsahov dôležitosti siaha od financovania ako nutného zla až po

názor, že trvalo úspešná činnosť nie je možná bez profesionálneho finančného riadenia. Tu môžeme rozlíšiť tri stupne:

**Stupeň 1:** Finančné otázky ako nutné zlo

**Stupeň 2:** Finančné otázky ako osvedčený nástroj na zabezpečenie existencie

**Stupeň 3:** Finančné otázky ako faktor strategického úspechu a rastu

Spracovanie témy financovania bez emócií je dôležitým predpokladom pre úspešné zvládnutie finančných otázok interne a finančného účtovníctva externe. Treba si však uvedomiť jeden fakt: V neziskovej organizácii krízy zvyčajne začínajú alebo končia finančnými otázkami.

#### 4. “Klasické“ zdroje financovania

Znázornenie “klasických” finančných možností vyžaduje objasnenie výrazov. Dôležitými koncepciami financovania sú predovšetkým koncepcie externého financovania a samofinancovania.

#### Vlastný kapitál a vypožičaný kapitál

Dva najdôležitejšie finančné výrazy sú predovšetkým výrazy vlastný kapitál a vypožičaný kapitál organizácie.

**Tabuľka 3: Porovnanie vlastného a vypožičaného kapitálu**

Kritériá	Vlastný kapitál	Vypožičaný kapitál
<b>Pozícia a zodpovednosť v rámci nezisk. organizácie</b>	Ustanovuje (spolu-) vlastníctvo v neziskovej organizácii a ustanovuje právo na účasť na rozhodnutiach, zodpovedných za dlhy neziskovej organizácie najmenej do miery investície	Ustanovuje dlžníctvo neziskovej organizácie, bez práv veriteľov na účasť v rozhodovaní, bez zodpovednosti za (iné) dlhy neziskovej organizácie
<b>Podiely na zisku (nárok na platbu)</b>	Plná účasť na ziskoch a stratách (ak nejaké sú)	Spravidla ustanovuje platbu pevného úroku pre neziskovú organizáciu, bez účasti na ziskoch a stratách
<b>Práva na majetok</b>	Pomerný podiel neziskovej organizácie (účasť na zvýšení majetku a neuvedených rezerv), keď je likvidačný výnos neziskovej organizácie väčší než dlhy.	Právna požiadavka na vyrovnanie dlhu v nominálnej výške, bez účasti na zvýšení majetku alebo neuvedených rezerv neziskovej organizácie
<b>Riadenie spoločnosti</b>	Spravidla oprávnený na riadenie neziskovej organizácie	Principiálne vylúčený z riadenia neziskovej organizácie
<b>Prechodná dostupnosť</b>	Spravidla neobmedzená	Spravidla obmedzená
<b>Zaťaženia likvidity</b>	Spravidla zlepšená likvidita neziskovej organizácie	Platby úroku a amortizácie, ktoré sa majú vykonávať za pôžičky predstavujúce pevné zaťaženie likvidity neziskovej organizácie
<b>Schopnosť financovania</b>	Obmedzená finančnou situáciou investorov	Neobmedzená, závislá od prezentácie zabezpečenia neziskovou organizáciou

Otázka, ktorý finančný majetok sa má považovať za vlastný kapitál neziskovej organizácie, sa dá objasniť len na konkrétnom prípade. Vymenované kritériá slúžia ako hlavné línie.

### Externé financovanie a samofinancovanie

Principiálne sa dajú možnosti financovania rozdeliť na externé financovanie a samofinancovanie. Niektorí autori pridávajú tretiu kategóriu, ktorá je osobitne dôležitá pre neziskové organizácie: vytváranie "**inštitúcií**". Sú to opatrenia, ktoré môžu znížiť neistotu ohľadne očakávaných budúcich platieb z externého financovania a samofinancovania. Do tohto výrazu sú zahrnuté najmä "tlmiče insolventnosti", napr. záruky alebo záväzky ručenia, ktoré sa môžu vydať v prospech neziskových organizácií.

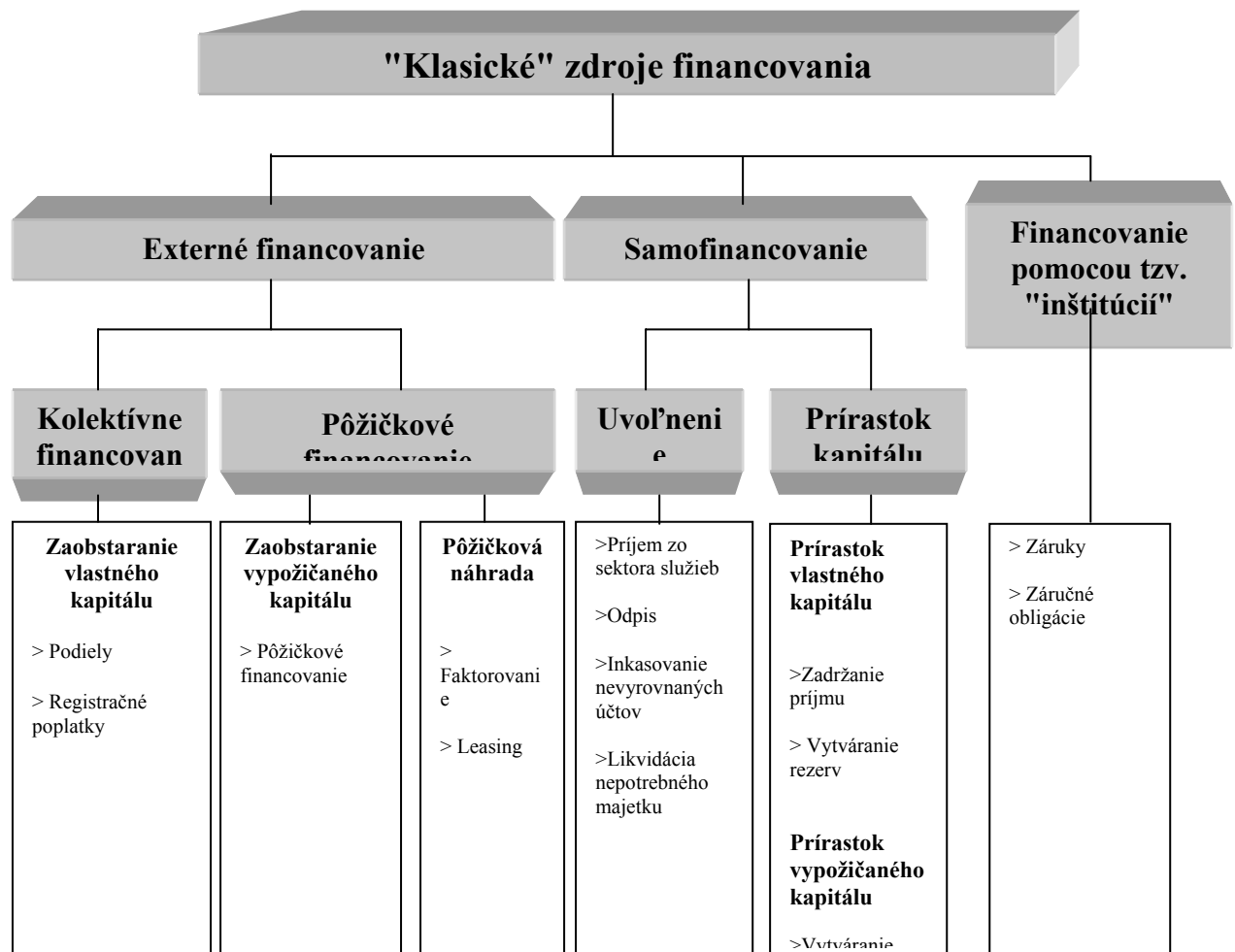
Pojmy externé financovanie a samofinancovanie, a pojmy vlastný a vypožičaný kapitál sa prekrývajú. Externé financovanie znamená každé pôsobenie organizácie na "finančných trhoch", prostredníctvom ktorého sa činnosti žiadania môžu zamerať na dosiahnutie kolektívneho financovania (vytváranie vlastného kapitálu) alebo financovania prostredníctvom vypožičania. Ťažisko je vždy na dosiahnutí príjmu v súčasnosti, ktorého výsledkom budú budúce platobné požiadavky investorov. V oblasti financovania vypožičaním zostávajú štrukturálne rozdiely medzi neziskovými organizáciami a spoločnosťami zameranými na zisk v obmedzeniach z hľadiska následných vzájomných vzťahov medzi poskytovateľom pôžičky a organizáciou. Z hľadiska obsahu bude úverová inštitúcia kontrolovať poskytnutie pôžičky neziskovej organizácii inak než spoločnostiam zameraným na zisk. Rozhodnutie úverovej inštitúcie poskytnúť pôžičku neziskovej organizácii nebude závisieť od vývoja na danom úseku a budúcich prognóz organizácie na tomto úseku, ako je to v prípade komerčných dlžníkov. Na druhej strane sa otázka sponzorstva neziskovej organizácie používa ako primárny indikátor úverovej schopnosti alebo reputácie.

Činnosti žiadania neziskových organizácií zamerané na **kolektívne financovanie** sú zvyčajne rôzne. V komerčnej ekonomike sa kolektívny kapitál poskytuje v očakávaní budúcich ziskov. Ak sa očakávané zisky naozaj uskutočnia, vlastný kapitál má právo podieľať sa na zisku. V prípade neziskových organizácií rozhodne neexistuje táto motivácia účasti.

**Samofinancovanie** zahŕňa opatrenia financovania zamerané na posun príjmu vpred v čase a/alebo odloženie výdavkov bez toho, aby organizácia pôsobila ako žiadateľ na finančných trhoch a bez skorigovania plánovaných činností. Samofinancovanie vždy vyžaduje príjem zo sektora služieb. Toto tiež znamená, že nie o všetkých zdrojoch financovania, ktoré majú neziskové organizácie k dispozícii prostredníctvom samofinancovania, sa dá uvažovať bez obmedzení. Ak sa nedosiahne žiaden príjem priamo neziskovou organizáciou v sektore služieb, potrebné je predpokladať povrchné intelektuálne pomocné konštrukcie alebo veľmi širokú definíciu sektora služieb neziskovej organizácie aby sa koncepcia vôbec mohla aplikovať.

Pri rozlišovaní samofinancovania a externého financovania, na rozdiel od vlastného/vypožičaného financovania, je zdroj dostupného kapitálu rozhodujúci; nie typ a súvisiace právne dôsledky poskytnutia kapitálu. "Klasické" zdroje financovania, ktoré sú tu podrobne opísané, poskytujú, všetky spolu, široký rozsah možností, ktoré sú ukázané v nasledujúcej ilustrácii.

Obrázok 5: "Klasické" zdroje financovania



## 5. Možnosti financovania neziskových organizácií

Analýza zdrojov financovania znázornená z hľadiska neziskovej organizácie naznačuje, že najmä oblasť pôžičkového financovania sa dá použiť pre finančné riadenie z právneho hľadiska. Ďalšie sektory, ako sú kolektívne financovanie a prvky samofinancovania vyžadujú diferencovanejšie posudzovanie, aby sa dosiahli koncepcie financovania vyhovujúce neziskovým organizáciám.

Znázornenie klasických foriem financovania navyše ignoruje rad finančných zdrojov, ktoré sú osobitne dôležité pre neziskové organizácie. Preto je potrebné doplniť ilustráciu v predchádzajúcej časti. Osobitné zdroje financovania sú predbežne spomenuté nižšie:

- **(Členské) príspevky**
- **Poplatky za služby**
- **Sponzorovanie**
- **Zaobstarávanie finančných prostriedkov**
-

## 6. Kritériá hodnotenia možností financovania

Nie všetky predtým spomenuté "klasické" a osobitné formy financovania rovnako vyhovujú neziskovým organizáciám. Bude potrebné, aby si každá organizácia sama určila, ako sa činnosti dajú financovať. Prvé prognózy, urobené na základe nižšie uvedeného zoznamu kritérií, umožňujú hodnotenie výhod a primeranosti zdrojov financovania.

Katalóg kritérií sa skladá z dvoch častí. Prvá časť obsahuje cieľ, pevné hodnotiace kritériá, druhá časť obsahuje kritériá, ktoré nie sú očividne presné alebo ktoré sa nedajú objektívne odhadnúť od začiatku. Takéto neurčité hodnotiace kritériá sa dajú určiť do takej miery, že sa dajú použiť ako základ pre rozhodovanie len v rámci bežného rozhodovacieho procesu organizácie.

**Tabuľka 4: Zoznam kritérií na hodnotenie foriem financovania**

<b>Zoznam kritérií</b>
<b>"Tvrdé" hodnotiace kritériá (objektívne hodnotiace hodnoty)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De-jure dostupnosť formy financovania</li> <li>• Náklady financovania</li> <li>• Rýchlosť formy financovania (dostupnosť finančných prostriedkov)</li> <li>• Dĺžka trvania dostupnosti foriem financovania</li> <li>• De-jure riziko formy financovania (otázka zodpovednosti)</li> <li>• De-jure alebo predbežne vyžadovaná transparentnosť (na kontrolovanie finančnej situácie organizácie)</li> </ul>
<b>"Mäkké" hodnotiace kritériá (hodnotiace hodnoty, ktoré sa dajú určiť počas rokovacích procesov)</b>
<p><b>1. Faktory vyplývajúce z formy očakávaného financovania</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančné zabezpečenie</li> <li>• Finančná flexibilita</li> <li>• Vplyv investorov</li> <li>• Množstvo a čas platby sa týkajúcej presnosti/vypočítateľnosti/predvídateľnosti/spoľahlivosti prichádzajúcich finančných prostriedkov</li> <li>• Závislosť</li> </ul>
<p><b>2. Hodnotenie formy financovanie z hľadiska</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De-facto dostupnosti (napr. akceptovanie)</li> <li>• De-facto vnímaného rizika (úzko súvisiace s otázkou zodpovednosti) de-facto požiadavky transparentnosti</li> </ul>

Forma financovania alebo skutočne využívané kombinácie budú závisieť od konkrétnych požiadaviek situácie, ako aj od finančných štrukturálnych a právnych podmienok, ktorým organizácia v súčasnosti podlieha.

## 7. Finančný plán

V oblasti finančného plánu v užšom zmysle, ako synonyme pre plánovanie likvidity, existuje pozoruhodná blízkosť medzi spoločnosťami zameranými na zisk a neziskovými organizáciami. Oba typy organizácií sú vo svojom finančnom plánovaní (plánovaní likvidity) zamerané na rovnaké ciele. Snažia sa zabezpečiť, aby likvidita, záruka toho, že organizácia je schopná platiť svoje dlhy, existovala po celý čas. Finančná rovnováha neziskovej organizácie je teda kontrolovateľná prostredníctvom miery veľkosti príjmov a výdavkov. Následne sa každý finančný plán – alebo čo sa lepšie hodí pre neziskové organizácie: plány likvidity – vyhotoví porovnaním plánu príjmov a plánu výdavkov. Príjem a výdavky sa pravidelne uvádzajú na časovej osi, aby sa dosiahol rýchlo vypočítateľný rozpočet kapitálových požiadaviek. (pozri Príloha č. 1, kde sa nachádza stručný finančný plán neziskovej organizácie).

Ak existuje požiadavka kapitálového krytia, nezisková organizácia má (aspoň teoreticky) všetky predtým uvedené možnosti financovania na pokrytie deficitu. Ak to nie je možné, existuje nebezpečenstvo trvalej insolventnosti, ktorej výsledkom môže byť začatie konkurzného konania. Ak sa však počas plánovania likvidity ukáže, že sa očakáva prebytočný príjem, bude potrebné objasniť použitie týchto nadbytočných finančných prostriedkov. Opatrenia zamerané na zníženie zbytočne vysokých hotovostných rezerv prostredníctvom krátkodobých odhadov sa prejednávajú na základe podmienok finančného účtovníctva alebo optimalizácie hotovostnej bilancie. Dá sa však predpokladať, že neziskové organizácie nebudú mať pravdepodobne tendenciu určiť nerozpočtové finančné prostriedky ktoré sú k dispozícii, ale ich radšej okamžite použijú prostredníctvom zvýšenej činnosti.

Použitie finančného plánu je rutinná činnosť finančného riadenia vo vytvorených neziskových organizáciách situovaných v stabilnom prostredí, ktoré umožňuje, aby sa doňho zahrnuli všetky znalosti a hodnoty získané zo skúsenosti. Na strane výdavkov nebudú neziskové organizácie čeliť žiadnym extrémnym plánovacím problémom v normálnych podmienkach a s primerane dobrou dokumentáciou tokov platieb. Najmä personálne náklady na personál neziskovej organizácie, ktorý netvorí dobrovoľníci, a bežné prevádzkové náklady sú trvale sa objavujúce výdavky, ktoré sa dajú presne určiť z hľadiska množstva, ako aj času. Ďalšie výdavky závislé od činnosti by sa mali určiť čo najskôr z dôvodov finančného plánovania.

"Železným" princípom celého finančného plánovania je takzvaná **termínovaná kongruencia**. Toto pravidlo stanovuje, že každá úverová položka blokuje kapitál na určité časové obdobie a že toto kapitálové zablokovanie by malo zodpovedať kapitálovej čiastke na strane Má dať, ktorú má spoločnosť k dispozícii najmenej na rovnaké časové obdobie. Nezisková organizácia by sa teda mala snažiť nebrať na seba žiadne záväzky alebo iné pevné zaťaženia s časovým horizontom dlhším než je to, pre ktoré je zabezpečené financovanie. Neziskové organizácie existujúce a vytvorené na dlhšie časové obdobie budú mať tendenciu akceptovať dlhšie obdobia než organizácie, ktoré existujú len krátko a budú musieť každoročne prispôbovať svoj rámec financovania. V extrémnych prípadoch by aplikácia tohto pravidla kongruencie financovania mohla viesť k situácii, v ktorej by pracovné zmluvy medzi neziskovými organizáciami, ktoré pridávajú finančné prostriedky ročne, a ich zamestnancami mali maximálnu dĺžku trvania jeden rok alebo menej. V užšom zmysle finančné plánovanie znamená vyrovňavaciu činnosť medzi zreteľmi zabezpečenia, ako aj ekonomickými aspektami v neziskových organizáciách.

## 8. Portfólio financovania neziskovej organizácie na vypracovanie stratégie financovania

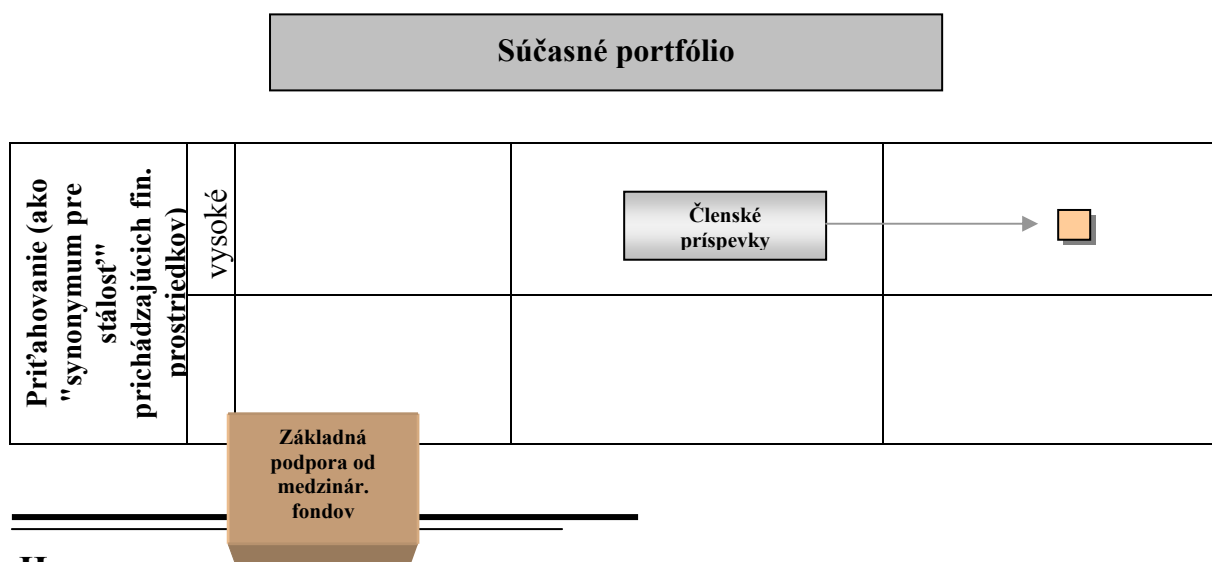
Opisy v tejto kapitole ukázali, že neziskové organizácie čelia najmä zložitým problémom v oblasti finančného riadenia. Z tohto dôvodu sú ďalej uvedené nástroje vypracovania stratégie financovania. Tu sa používa predtým opísaná portfóliová metóda.

### Základný predpoklad pre portfólio

"Tvarovateľnosť" prichádzajúcich finančných prostriedkov z hľadiska riadenia neziskovej organizácie na jednej strane a "príťahovanie" (ako synonymum pre stálosť) toku finančných prostriedkov na strane druhej sa používajú ako dimenzie pre portfólio – spolu s hodnotami "nízky" a "vysoký". Tvarovateľnosť investície nových finančných prostriedkov nevyžaduje ďalšie vysvetlenie; ak je vysoká, riadenie neziskovej organizácie vlastní nástroje na konštruktívne využitie voľnej hry v zaobstarávaní finančných prostriedkov. Riadenie môže urobiť prípravu pre neziskovú organizáciu na svoju vlastnú zodpovednosť a len v malej miere závisí od vonkajších rozhodnutí. Druhá dimenzia, "príťahovanie prichádzajúcich finančných prostriedkov" sa môže približne týkať budúcich očakávaní príjmu. V rámci analýzy výnosov sa môžu hodnotiť a ukázať ústredné body ako je rýchlosť dostupnosti formy financovania, výšky a s časom súvisiacej presnosti/exaktnosti/súhlasnosti prichádzajúcich finančných prostriedkov, zabezpečenia prichádzajúcich finančných prostriedkov, atď.

Vypracovanie stratégie financovania použitím portfóliového prístupu pozostáva z dvoch krokov. V prvom kroku sa definuje prvok v cieľovom portfóliu pre každý v súčasnosti použitý zdroj financovania. Potom sa študujú a aj ukážu alternatívne zoskupenia financovania pre existujúce alebo nové zdroje financovania – pričom sa začne želanou strategickou základnou orientáciou. V mnohých tu myslených neziskových organizáciách by cieľové portfólio mohlo byť podobné k tu uvedenému portfóliu. Organizácia je vysoko závislá od finančných prostriedkov od medzinárodných sponzorov. Veľkosť štvorca naznačuje veľkosť finančných platieb. Zvyčajne existuje jeden alebo viac ďalších malých zdrojov príjmu, ktoré však majú len zanedbateľný význam z hľadiska ich veľkosti. Tu je potrebné uznať, že organizácia je vysoko závislá od poskytnutia finančnej podpory. Kolísanie príjmov vedie ku kríze, ktorá sa dá zvyčajne prekonať len znížením personálu. V extrémnych prípadoch je výsledkom likvidácia organizácie.

### Obrázok 6: Príklady súčasného portfólia



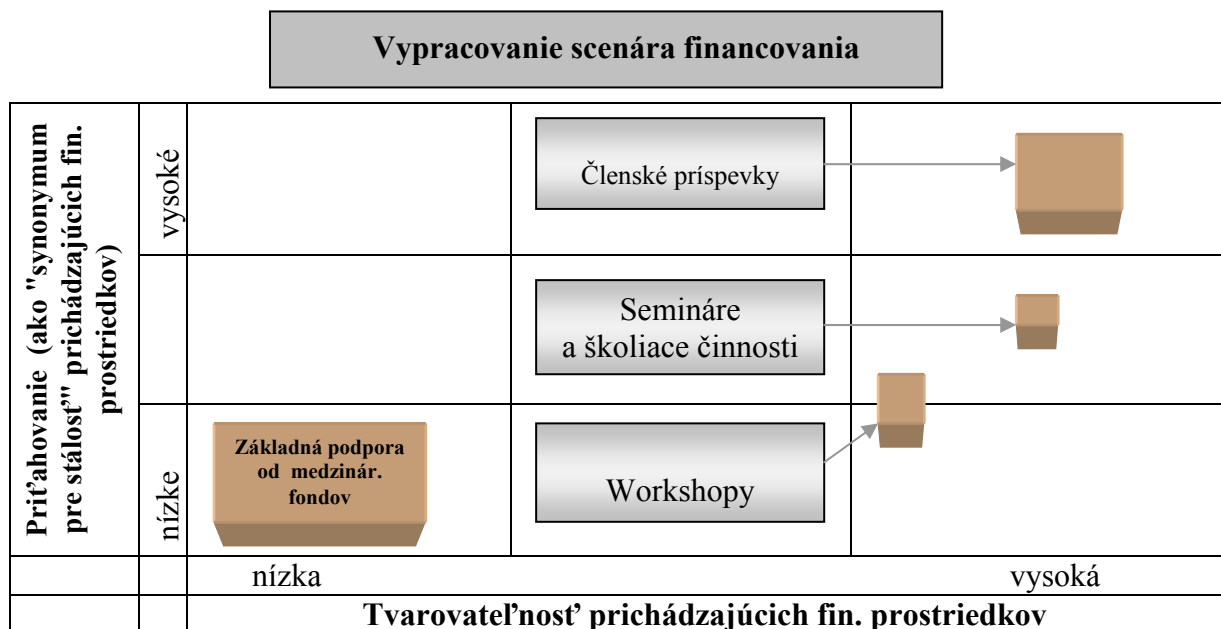
	nízke		
		nízka	vysoká
<b>Tvarovateľnosť prichádzajúcich fin. prostriedkov</b>			

Aké možnosti sú k dispozícii na vyriešenie tejto situácie? Nasledujúce základné stratégie sa môžu vymenovať ako kľúčové slová.

- Diverzifikácia
- Komerčializácia
- Zvýšenie vyrovnanosti prichádzajúcich finančných prostriedkov prostredníctvom iných organizácií
- Zvýšenie flexibility výkonu
- Vytvorenie strategických spojení

Po definícii súčasného portfólia nasleduje vypracovanie scenára financovania. Ako sa majú získať finančné prostriedky v budúcnosti? Toto zoskupenie financovania, ktoré je oveľa atraktívnejšie pre organizáciu, naznačuje počet zdrojov financovania. Napríklad nadbytky príjmu v sektore seminárov a školiacich činností, workshopov a členských príspevkov tvoria približne polovicu finančných príjmov. Táto stratégia vychádza z analýzy vnútorných a vonkajších ovplyvňujúcich faktorov.

**Obrázok 7: Príklad cieľového portfólia**

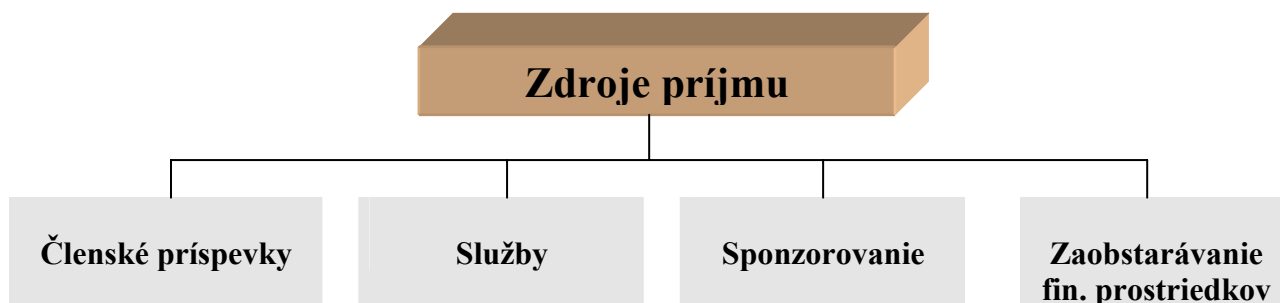


### III. Zvolené možnosti financovania (zdroje príjmu) organizácie

## 1. Zvláštne možnosti financovania

Hoci členské príspevky sú dôležité pre finančnú a politickú situáciu organizácie, samofinancovanie sa nedá dosiahnuť pomocou nich samotných. Finančná situácia organizácií sa dá stabilizovať len prostredníctvom vzájomného pôsobenia viacerých zložiek. Potrebné je vytvorenie sektora služieb, ktorý sa strednodobo samofinancuje a prispieva k príjmu organizácie. Okrem členských príspevkov a služieb by sa ako zdroje príjmu mali brať do úvahy aj sponzorovanie a zaobstarávanie finančných prostriedkov.

**Obrázok 8: Zhrnutie zvláštnych možností financovania (zdroje príjmu)**



Jednotlivé zdroje príjmu sú podrobne opísané nižšie.

## 2. Členské príspevky

Počet členov má pre organizáciu ústredný význam. Určuje finančný, ako aj politický základ. Čím viac členov organizácia má, tým menej je závislá od iných zdrojov príjmu. Čím vyšší je príjem z príspevkov, tým skôr bude možné ponúkať služby sprvu pod úrovňou trhovej ceny za účelom vstupu na trh. Týmto spôsobom sa kompenzuje štátna a medzinárodná finančná podpora a možným sa stáva nezávislé financovanie.

Počet členov však nie je dôležitý len z hľadiska finančného zabezpečenia. Súčasne vytvára oprávnenie organizácie zastupovať záujmy spoločností, tu najmä v sektore malých a stredne veľkých spoločností, predovšetkým s tvorcami politických rozhodnutí.

Čím viac členov organizácia zastupuje, tým dôveryhodnejšie pôsobí pri zastupovaní politických záujmov. Silné zastupovanie záujmov je teda možné len so širokou členskou základňou. Aby sa dosiahol tento cieľ, je potrebné stále klásť dôraz na získavanie členov. Za týmto účelom je dôležité „optimálne“ stanovenie členských príspevkov. Vzťah medzi ponúkanými službami a priemerným príjmom spoločností musí navzájom súvisieť.

So získanými údajmi o členoch sa musí správne zaobchádzať od samého začiatku, aby boli potrebné informácie kedykoľvek k dispozícii.

### 2.1 Získavanie údajov o členoch

Pre kvalitu celej budúcej práce sú rozhodujúce praktické a podrobné údaje o členoch. Údaje o členoch sú potrebné z rôznych dôvodov, a tieto údaje by mali byť dostupné hneď po zaregistrovaní spoločnosti. Získané údaje sa používajú aj na rozdelenie členov za účelom

vytvárania špeciálnych ponúk alebo zvýšeného získavania členov v určitom sektore. Všeobecné kritériá, podľa ktorých sa môžu členovia rozdeliť, sú uvedené nižšie:

- Rozdelenie podľa veľkosti alebo spoločnosti (počet zamestnancov)
- Rozdelenie podľa obratu
- Rozdelenie podľa sektora alebo ekonomického úseku
- Rozdelenie podľa regiónov

Na zabezpečenie tejto úlohy je dôležitý členský dotazník, ktorý obsahuje podrobné vyžadované informácie, pričom jeho vyplnenie nevyžaduje príliš veľa práce alebo času. Vzorový dotazník je ukázaný v prílohe (pozri Príloha č. 3). Tento sa môže prepracovať v závislosti od ťažiskových bodov.

Tu je dôležité, aby sa vysvetlil význam aj úžitok členského registračného dotazníka. Toto sa môže vykonať v stručnom sprievodnom liste, ktorého účelom je vysvetlenie očakávaných úžitkov spoločnostiam. Ak sa takéto vysvetlenie neuvedie, mnoho spoločností neposkytne informácie. Vyplňanie dotazníka znamená pre mnohých príliš veľa práce a/alebo času, informácie ktoré sa majú poskytnúť považujú za „súkromné“ a nie určené pre verejnosť. Z tohto dôvodu je tiež dôležité zaistiť zabezpečenie poskytnutých údajov a oznámiť to. Príklad stručného sprievodného listu sa nachádza v prílohe (pozri Príloha č. 4). Vhodné je priložiť aj spiatočnú obálku.

## 2.2 Výška príspevkov

Výška príspevkov pre jednotlivých členov má rozhodujúci význam. Ak sú príspevky príliš vysoké, mnoho spoločností nebude uvažovať o členstve. Navyše, očakávania členov sú veľmi vysoké keď sú príspevky na vysokej úrovni, hlavne v porovnaní s inými organizáciami.

Na druhej strane, príspevky sú pre organizáciu významným zdrojom príjmu a teda určujú jej ďalší rozvoj. Aby sa našla primeraná úroveň poplatkov, najprv by sa malo zabezpečiť, aby mesačná výška nepredstavovala významnú finančnú záťaž pre člena a jeho každodenné podnikanie. Na druhej strane sa však nemôžu odporúčať ani extrémne nízke príspevky. Tu poskytujú dôležité informácie príspevky v iných organizáciách. Tieto umožňujú vymedzenie hrubých hlavných línií. Ďalší alternatívny prístup na určenie reálnej výšky príspevkov je založený jednoducho na skúsenosti. To znamená od oka, a použiteľnosť tohto prístupu sa opakovane potvrdila počas konzultácií v množstve krajín. Podľa tohto by výška ročných príspevkov pre priemerného člena mala byť od od jednej štvrtiny do jednej tretiny priemerného mesačného platu v príslušnej krajine.

Výška príspevkov by sa mala rozlíšiť aj podľa veľkosti členských spoločností. Tu je dobrým východiskovým bodom počet zamestnancov.

Jednorazový registračný poplatok by mal pokrývať len administratívne náklady vyplývajúce priamo z registrácie novej členskej spoločnosti. Z tohto dôvodu by sa mal na všetkých nových členov aplikovať jednotný registračný poplatok.

## 2.3 Získavanie nových členov

Získavanie nových členov pre organizáciu by sa malo vykonávať nepretržite. Ako už bolo spomenuté predtým, týmto spôsobom sa upevňuje finančné, ako aj politické postavenie. Tu sa môžu využiť rôzne motivácie a kampane. Ďalej je opísaných niekoľko procedúr.

## System "člen členovi"

Takzvaný systém "člen členovi" je rovnako jednoduchý ako účinný. Každý člen určí cenovú zľavu na svoje služby, ktorá sa potom poskytne ostatným členom. Nečlenovia sú z tohto vylúčení. Tento "uzavretý obchod" poskytuje nečlenom značný stimul, aby tiež vstúpili do organizácie. Tu je tak zjavný úžitok pre každého člena, že v mnohých prípadoch sa dajú ročné príspevky za člena splatiť využívaním privilégii!

Pre praktickú implementáciu tejto myšlienky je ďalej uvedený plán činnosti vo forme hlavných línií. Tu sú vymenované najdôležitejšie kroky na realizáciu tohto systému:

1. Vypracovanie informačnej listiny
2. Rozposlanie informácií členom
3. Zhromaždenie odpovedí a porovnanie odporúčaných privilégii
4. Vypracovanie formy identifikácie, ktorá identifikuje každú spoločnosť ako účastníka systému člen členovi a oprávňuje spoločnosť na využívanie privilégii
5. Vydanie publikácie obsahujúcej informácie o jednotlivých privilégiách (vo forme voľných listín)
6. Rozposlanie všetkým členom (sprievodný list, identifikácia, voľná zbierka listín)
7. Priebežná kontrola výsledkov
8. Marketing s využitím rôznych médií (napr. články v tlači, rádiu, priame rozosielenie, atď.)
9. Pravidelná aktualizácia

## Členovia získavajú členov

Medzi jednotlivými spoločnosťami prebieha spravidla živá výmena informácií. To je dôležitý východiskový bod pre zvyšovanie členstva. Ak organizáciu odporučia iné spoločnosti a ak vysvetlia jej výhody, nečlenovia sa ochotnejšie zaregistrujú. Členom by sa prirodzene mal dať jasný stimul na získavanie nových členov. Do úvahy prichádzajú nasledujúce finančné stimuly: Zníži sa určitý percentuálny podiel z ročných príspevkov člena (približne 20% až 30%) alebo môže byť finančná odmena založená na príspevkoch platených získaným novým členom.

V princípe by sa zníženie príspevkov spoločnosti, ktorá získala člena, malo poskytnúť len keď sa nový člen zaregistroval v organizácii na dlhšie časové obdobie (približne pol roka).

## Deň otvorených dverí

Ďalší účinný nástroj na získanie nových členov pozostáva zo zorganizovania "**dňa otvorených dverí**". Myšlienkou je jasné ukázanie každodennej práce organizácie všetkým zainteresovaným stranám. Za týmto účelom sú pozvané na návštevu "dňa otvorených dverí". V rámci takejto udalosti sa dajú získať mimoriadne dobré kontakty a vďaka priamemu kontaktu sa odstráni anonymita (pozri aj Príloha č. 5).

## Zástupcovia v teréne

Tradičným nástrojom v tejto oblasti je aj využitie zástupcov v teréne. Títo zvyčajne pracujú za províziu a zaujímajú sa výlučne o získavanie členov. Úspech tejto stratégie je vo veľkej

miere podstatne závislý od školenia a obchodného talentu zástupcov. Základom hodnotenia tohto nástroja by mala byť opäť analýza skutočných nákladov/prínosov.

### 3. Služby

Finančná situácia organizácie sa dá stabilizovať len prostredníctvom vzájomného pôsobenia viacerých komponentov. Tu sú dôležitým pilierom členské príspevky. Avšak strednodobo by sa mal vytvorený sektor služieb samofinancovať a prispieť k príjmu organizácie. Tu si tiež treba uvedomiť, že služby zosúladené s požiadavkami členov sú rozhodujúcim faktorom získavania nových členov a ich dlhodobého pripútania.

Rôznymi službami sa navyše dajú získať aj nečlenovia ako zákazníci. Do akej miery sa má program služieb líšiť pre nečlenov a členov alebo či sa má dokonca vytvoriť samostatná spoločnosť s ručením obmedzeným, je rozhodnutím organizácie. Komplexné služby sú pre pokračujúcu existenciu organizácie podstatné za každých okolností.

Organizácia by sa mala vyhnúť poskytovaniu služieb za trhovú cenu, ak ich predtým ponúkala zadarmo. Z tohto dôvodu by sa mala pokúsiť vyvinúť „nové“ aktivity. Aktivity musia byť finančne dlhodobo zabezpečené. Služby spojené s poplatkom musia mať vysokú kvalitu. Základom tohto je dobré poradenstvo a dobrí zamestnanci. Spravidla je lepšie neponúkať vôbec žiadne služby než ponúkať služby nedostatočnej kvality.

Organizácia môže ponúkať nasledujúce sektory služieb:

- **Školiace kurzy a semináre pre pokročilých**
- **Kancelárske služby**
- **Workshopy**
- **Konzultácie**
- **Ďalšie služby**

#### Školiace kurzy a semináre pre pokročilých

V sektore školiacich kurzov a seminárov pre pokročilých existuje taký počet možných ponúk, že je nemožné spomenúť len niekoľko kategórií. Dôležité v hodnotení budúcej ponuky školení alebo seminárov pre pokročilých sú nevyhnutné predpoklady poskytnuté samotnou organizáciou, situácia v konkurencii a očakávania budúceho rozvoja sektora.

Mohli by sa ponúknuť nasledujúce kurzy a semináre:

- **Školenie o počítačoch** (užívateľské programy, programovanie, softvér na vedenie účtovníctva, práca s Internetom, atď.)
- **Obchodné kurzy** (účtovníctvo, marketing, riadenie spoločnosti, hospodárenie s materiálom, logistika, konverzia na európsky trh, atď.)

- **Právnické kurzy** (zmluvné právo, colné predpisy, spolupráca so zahraničnými spoločnosťami, atď.)
- **Jazykové kurzy** (angličtina pre obchodné účely, nemčina pre začiatočníkov, atď.)
- **Kurzy riadenia kvality** (medzinárodné normy (ISO) a ich použitie v praxi, TQM, ISO certifikácia, atď.)
- **Kurzy riadenia** (časové a termínované riadenie, komunikačný tréning, tréning osobnosti, atď.)
- **Praktické semináre** (rôzne pracovné techniky, tréning pre servisných technikov pre pokročilých, atď.)

Pri všetkých takýchto kurzoch sa musí preverovať ich realizovateľnosť. Prieskum v prílohe č. 2 poskytuje možnú tabuľku realizovateľnosti.

Hodnotenie jednotlivých kritérií sa dá vykonať podľa školského klasifikačného systému. Ak nie sú kvalifikovaní učitelia alebo ak nie je možné financovať potrebné zariadenie, všetky ďalšie zretele sa môžu ignorovať. V tomto prípade sa bude treba zamerať na iné oblasti. Navyše, náklady by sa mali počítat' od samého začiatku. Prehľad nákladov, ktoré treba vziať do úvahy, je uvedený v prílohe č. 6.

## Kancelárske služby

Služby týkajúce sa kancelárie môžu byť tiež veľmi mnohostranné. Kancelárske činnosti, ako aj poskytovanie zariadení sú veľmi dôležité najmä pre malé a stredne veľké spoločnosti.

**Poskytovanie kancelárskeho priestoru:** Keď sa poskytujú kancelárske a konferenčné miestnosti, na jednej strane je potrebné zabezpečiť, aby boli k dispozícii voľné kapacity, a na druhej strane, aby bolo zariadenie a vybavenie na primeranej úrovni: toto poskytuje malým a stredne veľkým spoločnostiam výhodu využitia reprezentatívneho prostredia pre svoje konferencie a stretnutia. Zároveň prichádza do úvahy aj využitie zahraničnými spoločnosťami, ktoré môžu začať svoje činnosti z tejto „základne“. Výhodou je, že toto poskytuje priamy kontakt so spoločnosťami.

**Prekladateľské a zmluvné konzultačné služby:** Najmä pre spoločnosti s kontaktom na zahraničné spoločnosti môže pochopenie korešpondencie a zmlúv predstavovať problém. Nepochopenie ponuky alebo dokonca podmienky v zmluve môže viesť k uzavretiu negatívnej zmluvy. Ak organizácia dokáže ponúknuť prekladateľské služby malým a stredne veľkým podnikom za týmto účelom, môže tým veľmi pomôcť mnohým členom ako aj zákazníkom. Preklady zvyčajne vykonávajú nezávislí prekladatelia a táto služba sa môže ponúknuť ako 24-hodinová služba v závislosti od nevyhnutných podmienok.

Túto ponuku by mohla dopĺňať ďalšia právna pomoc pri vypracúvaní zmlúv so zahraničnými spoločnosťami. Toto poskytuje základ pre bezproblémové podnikanie.

## Workshopy

Najmä workshopy poskytujú možnosť spracovania aktuálnych tém a ich sprístupnenia užívateľom. Workshopy sa môžu ponúkať v rôznych sektoroch spôsobom podobným školiacim seminárom pre pokročilých. Tieto workshopy môžu viesť domáci a medzinárodní experti, ktorí poskytnú špecializované znalosti na najvyššej úrovni. Toto zaisťuje, že jednotliví účastníci budú môcť rýchlo využiť spracovanú tému.

## Konzultácie

Konzultácie sa môžu ponúkať vo veľmi rozdielnych oblastiach. Tu treba rozlíšiť, či sa majú konzultačné služby ponúkať zadarmo pre členov a v kombinácii s poplatkom len pre nečlenov, alebo či sa majú tieto služby ponúkať za poplatok pre všetky skupiny. Zvláštne sadzby pre členov poskytujú stimul pre členstvo a dlhodobé pripútanie malých a stredne veľkých spoločností.

**Konzultácie** sa môžu vykonávať v nasledujúcich oblastiach:

- Využitie počítačov v spoločnostiach
- Informácie o daniach
- Zahraničné obchodné a colné predpisy
- Otvorenie pobočiek v zahraničí
- Aplikácia medzinárodných noriem v produkcii výrobkov
- Zostavenie a uzavretie zmlúv
- Zavedenie prevádzkového účtovníctva v spoločnosti
- Školiace poradenstvo
- Poradenstvo ohľadne zakladania novej živnosti
- Vypracovanie ponúk pre zahraničné spoločnosti
- Právna konzultácia vo všeobecnosti, atď.

Témy konzultácií závisia od špecialistov, ktorých má organizácia k dispozícii. Zároveň by sa mal medzi členmi robiť prieskum ohľadne tém, ktoré považujú za dôležité. Toto najlepšie odhalí aktuálne ťažiskové body pre konzultácie.

## Ďalšie služby

Organizácia môže ponúkať svojim členom ako aj nečlenom aj ďalšie služby. Aj tu pokrýva spektrum širokú oblasť. Teraz však mienime poskytnúť len niekoľko myšlienok. Za overenie použiteľnosti jednotlivých myšlienok je zodpovedná samotná organizácia. Tu je niekoľko príkladov služieb, ktoré sa tiež môžu ponúkať:

- Plánovanie účasti jednotlivých malých a stredne veľkých spoločností na veľtrhoch
- Prieskum trhu pre jednotlivé spoločnosti
- Organizácia učňovského školstva v domácich a zahraničných spoločnostiach
- Plánovanie a vykonávanie kontaktných výletov pre potenciálnych zahraničných obchodných partnerov
- Prevzatie propagačnej práce pre malé a stredne veľké spoločnosti
- Ponuka stránky na Internete pre spoločnosť
- Poisťovacie služby, atď.

Pri všetkých službách organizácie by sa mali výrazne rozlíšiť ceny pre členov a nečlenov. Významný finančný stimul pre členstvo tvoria značne vyššie poplatky pre nečlenov.

## 4. Sponzorovanie

Sponzorovanie je priama komunikačná stratégia, ktorú ponúka nezisková organizácia spoločnostiam zameraným na zisk s cieľom buď predaja trhového produktu alebo využitia v rámci reklamnej koncepcie spoločnosti (propagácia). Na rozdiel od darov, poskytnutých z nezištných dôvodov, je pre neziskovú organizáciu potrebné ponúkať potenciálnym sponzorom viac-menej pôsobivo sformulovanú kalkuláciu nákladov/prínosov. Nezisková organizácia ponúka sponzorujúcej spoločnosti platformu pre komunikáciu a na oplátku získava finančné prostriedky. Táto forma financovania je rozšírená najmä v oblasti športu a je bežná v mnohých oblastiach verejného života.

Sponzorovanie teda vytvára základ pre vzájomný vzťah medzi neziskovou organizáciou a sponzorom, pričom prináša úžitok oboj stranám. Nie všetky neziskové organizácie majú tú istú východiskovú situáciu čo sa týka zabezpečenia príjmu pomocou sponzoringu. Sponzorovanie sa dá v súčasnosti úspešne využiť ako možnosť financovania najmä činností, ktoré prinášajú pozitívny spoločenský úžitok.

Sponzorovanie ponúka mnoho foriem podpory ekonomickými partnermi. Táto téma by sa mala pokojne prediskutovať na náborových schôdzach. Nasledujúce formy sa dajú rozlíšiť v závislosti od typu úžitku, ktorý sponzor ponúka sponzorskej organizácii:

1. Klasická forma, ktorá je aj najobľúbenejšia u väčšiny inštitúcií, pozostáva z venovania finančných prostriedkov sponzormi.
2. Venujú sa fyzické prostriedky, zvyčajne vo forme vlastných výrobkov sponzora. Môže to byť vybavenie alebo zariadenie (napr. nábytok, telekomunikačné systémy) alebo tovar (napr. potraviny, kancelársky materiál), ktoré sú k dispozícii zadarmo. Obchodné spoločnosti uprednostňujú túto formu sponzorovania.
3. Formou sponzorovania je aj poskytnutie služieb a know-how sponzorom. Táto forma sa odporúča, keď organizácia potrebuje pomoc s riešením organizačných a administratívnych alebo iných problémov.

Pre praktické využitie teraz treba prejednať ako sa dajú sponzori nájsť, a o akých spoločnostiach sa vôbec dá uvažovať ako o partneroch. Prvým a najdôležitejším krokom, keď sa organizácia rozhodne rozšíriť svoj okruh činnosti so sponzormi, je oznámiť jasnú koncepciu projektu, vypracovať konkrétnu ponuku (a naznačiť prospech a okolnosti z nej vyplývajúce) potenciálnemu sponzorovi. Len potom je možné vybrať do úvahy prichádzajúce spoločnosti, ktoré by sa mohli považovať za sponzorov. Osobitná pozornosť sa musí venovať vysvetleniu predstavy medzi „obchodnými partnermi“. Slabá predstava na strane sponzora môže ľahko negatívne ovplyvniť podporujúcu organizáciu.

Možnosti úžitkov sú:

- Vytlačenie sponzorovho názvu a loga, a prirodzene aj sloganu
- Prítomnosť sponzorovaného vybavenia na výstavách, veľtrhoch a iných udalostiach predstavovaného sponzormi.
- Zverejnenie spolupráce v tlači, na benefičných podujatiach a iných bežných podujatiach.
- Používanie výrobkov sponzora na podujatiach.
- Spomenutie v interview, prejavoch, atď.
- Samostatné podujatia osobitne pre sponzora.

Existuje veľa možností. Čím dômyselnejšie sú myšlienky na poskytnutie výhod, tým väčšia je šanca na získanie sponzorov. V súčasnosti sú medzi sponzormi veľmi obľúbené najmä podujatia.

Druhý krok pri hľadaní sponzora je veľmi chýlostivý. Pri sponzorovaní je spolupráca užšia, a aj zmluvne dohodnutá, vrátane výhod, ktoré má poskytnúť organizácia. Z tohto dôvodu by sa mal starostlivo zväziť výber, aby sa zabránilo negatívnym spojeniam. Na zreteľ by sa mala brať aj cieľová skupina. Pri výbere sponzora by mali pomôcť nasledujúce kritériá:

- Regionálny vzťah.
- Na základe imidžu (imidž zmluvného partnera by mal byť výhodný pre sponzora a nemal by byť v rozpore s jeho vlastným imidžom).
- Na základe výmeny know-how.
- Východisková línia vek/jubileum (návrh na sponzorovanie sa často môže stretnúť s prejavom záujmu pri príležitosti jubilea spoločnosti alebo iných okrúhlych narodenín).
- Východiskový bod: Konšternácia (potenciálny sponzor je zasiahnutý problémami vo svojom súkromnom alebo obchodnom prostredí, s ktorými sa môže vyrovnáť organizácia).
- Záujmy potenciálnych sponzorov.
- Osobné kontakty

V tomto bode sú nasledujúce kroky zhrnuté len stručne. Pred oslovením sponzorov je potrebné vypracovať presvedčivú koncepciu, ako aj zostaviť zmluvy a úvodné listy. Samotné oslovenie sa môže vykonať listom alebo telefonicky. Tu by sa mali využiť skúsenosti iných spoločností alebo neziskových organizácií. Odpovede by sa mali okamžite spracovať, a mali by sa zdokumentovať aj záporné odpovede. S potencionálnymi sponzormi by sa malo čo najskôr uskutočniť osobné stretnutie. Celkové výsledky prvej kampane na získanie sponzorov by sa mali zhodnotiť kvôli budúcim kampaniam. Ak prvá kampaň nebola úspešná, neznamená to nutne, že v tomto sektore nie je možné sponzorovanie. Na úspech mohli mať negatívny vplyv jednotlivé nástroje, ako úvodný list, ponúknuté výhody, zvolená cieľová skupina alebo vo výnimočných prípadoch dokonca ročné obdobie.

V tejto oblasti je veľmi dôležité aj venovanie pozornosti sponzorovi. Mali by sa vo vašej organizácii cítiť ako doma. Tu majú často veľký význam aj menšie opatrenia. Ďalej sú opäť stručne uvedené jednotlivé kroky:

- Krok 1: Koncepcia projektu (uvedenie konkrétnej ponuky)
- Krok 2: Vymedzenie cieľovej skupiny
- Krok 3: Vypracovanie zmluvy a úvodného listu
- Krok 4: Informovanie sa telefonicky alebo poštou
- Krok 5: Prijatie odpovedí a čo najrýchlejšie skontaktovanie sa
- Krok 6: Zhodnotenie celej akcie kvôli budúcim kampaniam
- Krok 7: Venovanie pozornosti sponzorom
- Krok 8: Ďalšie upravené opatrenia na základe skúseností

## 5. Zaoberávanie finančných prostriedkov

V poslednej dobe získalo v neziskovom sektore veľkú významnosť zaoberávanie finančných prostriedkov. Zvyčajne však zostáva nejasné, ako sa má tento výraz interpretovať z finančného hľadiska. Zaoberávanie finančných prostriedkov ako forma financovania sa dá definovať ako „dostávajúce alebo získavanie darov na dobrý účel“. Táto definícia výrazu bola zámerne obmedzená a je zameraná na jeden rozhodujúci bod. Darcovia sú jednotlivci a/alebo hospodárske alebo sociálne spoločnosti, ktoré chcú podporovať to, čo vnímajú ako dobrý účel a neočakávajú žiaden priamy prospech. Organizácia by sa mala rozhodnúť, či sa chce angažovať v tejto oblasti. Ak sa rozhodne v prospech zaoberávania finančných prostriedkov, mala by vziať do úvahy nasledujúce poznámky.

Proces zaoberávania finančných prostriedkov je posúdený nižšie. Proces riadenia zaoberávania finančných prostriedkov sa dá rozdeliť do deviatich krokov:

- Krok 1: Analýza momentálnej situácie
- Krok 2: Definícia cieľovej skupiny
- Krok 3: Získanie adres na získavanie darcov
- Krok 4: Formulácia listu so žiadosťou
- Krok 5: Spracovanie expedičných prvkov
- Krok 6: Organizácia vytlačenia a rozoslania
- Krok 7: Príjem a ďakovné listy
- Krok 8: Hodnotenie výsledkov a plánovanie ďalších kampaní
- Krok 9: Venovanie pozornosti darcom

Pri definovaní cieľovej skupiny by sa malo brať do úvahy, že oslovené osoby alebo inštitúcie majú určitý vzťah k cieľom organizácie. Navyše by tu mal byť záujem o prácu organizácie rovnako prítomný ako finančná schopnosť zaoberania určitej sumy.

Metódy získania adres na získavanie darcov sú veľmi odlišné. Na jednej strane, adresy sa dajú kúpiť od profesionálnych adresových agentúr. Na druhej strane, organizácia si ich môže sama vyhľadať v telefónnych zoznamoch, adresároch, obchodných registroch a zoznamoch členov pridružených klubov a organizácií.

Nanešťastie neexistuje patentovaná metóda na zostavenie a sformulovanie listu so žiadosťou; obsah príliš závisí od postoja prijímateľa. V piatom kroku by sa mal klásť dôraz na spracovanie expedičných prvkov. Expedičné prvky zahŕňajú obálku, list so žiadosťou a platobný formulár. Mala by sa sem zaradiť aj spiatočná karta.

Vytlačenie a rozoslanie môže zorganizovať firma zaoberajúca sa priamym marketingom alebo adresový administrátor. Toto však vyžaduje určité finančné prostriedky, ktoré by sa ušetrili, keby organizácia túto prácu vykonala sama.

V kroku 7 je potrebné spracovať príjmy a poslať ďakovné listy. Okamžitá reakcia na dar je jeden z najdôležitejších princípov marketingu darovania. Na tento účel sa teraz vo zvýšenej miere využíva telefón. Darca by nemal dlho čakať na osobný ďakovný list a ak je to možné, malo by sa priložiť aj potvrdenie o dare. Toto poskytne priamu referenciu ako hmotné a nehmotné vyjadrenie uznania za dar.

Pri hodnotení výsledkov by sa zároveň malo vykonať aj hodnotenie činnosti zaobstarávania finančných prostriedkov. Kritické zhodnotenie pomôže uvedomiť si možnosti na zlepšenie ako také, a prijať opatrenia na zvýšenie účinnosti a efektívnosti zaobstarávania finančných prostriedkov. Hodnotenie by sa malo vykonať v konštruktívnej atmosfére, pričom by sa mali zdôrazniť spoločné ciele. Z hľadiska financovania je pre hodnotenie najdôležitejšie preverenie vzťahu medzi vynaloženými finančnými prostriedkami (náklady na zaobstarávanie finančných prostriedkov) a získanými darmi.

Hodnotenie výsledku zaobstarávania finančných prostriedkov je založené na jednoduchom princípe: získané dary sa priamo porovnávajú so vzniknutými nákladmi a určí sa účinnosť alebo efektívnosť. Nasledujúca tabuľka obsahuje príklad s číslami:

**Tabuľka 5: Príklad výpočtu výsledku zaobstarávania finančných prostriedkov**

<b>ZAOBSTARÁVANIE FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV</b>		
	<b>Nezisk. organiz. A</b>	<b>Nezisk. organiz. B</b>
Získané dary	400 000 GE	600 000 GE
Náklady na zaobst. fin. pr.	100 000 GE	200 000 GE
Efektívnosť	300 000 GE	400 000 GE
Účinnosť (nákladov)	0.25 / darovanú menovú jedn.	0.33 / darovanú menovú jedn.

(GE = menová jednotka)

V tomto príklade nebola nezisková organizácia A taká efektívna vo svojej práci zaobstarávania finančných prostriedkov ako nezisková organizácia B, avšak nezisková organizácia A bola účinnejšia než nezisková organizácia B. Každá darovaná menová jednotka stála neziskovú organizáciu A len 0,25 menovej jednotky, a teda o 0,08 menovej jednotky menej než neziskovú organizáciu B.

Pri priamom porovnaní dvoch neziskových organizácií je rýchlo jasné, ktorá pôsobí efektívnejšie/účinnejšie v oblasti získavania darov. Okrem toho sú užitočné zoznamy, ktoré ponúkajú meradlo pre hodnotenie vzťahu medzi nákladmi a získanými darmi na základe skúsenosti. Po ukončení hodnotenia kampane vidno, do akej miery sa majú vykonávať ďalšie kampane. Tu sa musí brať do úvahy aj časový aspekt.

V nasledujúcom kroku by sa malo myslieť aj na venovanie pozornosti darcom. Hoci samotným darcom sa za ich finančnú pomoc neprislúbil žiaden prospech, aj tak by sa im malo prejavovať uznanie určitými akciami. Toto zahŕňa pohľadnicu na Vianoce alebo na narodeniny alebo pozvánky na deň otvorených dverí alebo iné udalosti. Darcovia by mali vidieť, že sa im prejavuje primeraná úcta.

**Príloha č. 1: Stručný finančný plán neziskovej organizácie**

	Mesiac 1			Mesiac 2			Mesiac 3		
	Dekáda			Dekáda			Dekáda		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Súčasný príjem	50	50	120	350	320	350	300	300	250
-Bežné výdavky	50	50	50	60	60	60	60	80	80
- Investície	-	-	-	-	900	-	400	-	-
Produktívny zostatok	0	0	70	290	-640	290	-160	220	170
-Splácanie pôžičky	60	-	-	60	-	-	100	100	-
+ Nové pôžičky	-	-	-	-	300	-	-	-	-
- Úrok	-	-	40	-	-	80	-	-	110
- Dane	-	-	-	-	30	-	-	-	-
<b>Prebytočný príjem</b>	<b>-60</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>230</b>	<b>-370</b>	<b>210</b>	<b>-260</b>	<b>120</b>	<b>60</b>

**Príloha č. 2: Príklad kontrolného zoznamu pre budúce kurzy**

		Počítač		Obchodné kurzy	
		Word 2000	PowerPoint	Účtovníctvo	Marketing
Vlastná analýza	Dostupnosť učiteľov				
	Vybavenie(softvér, hardvér, miestnosti, atď.)				
	Potrebná investícia				
	Vhodná koncepcia				
	Zlučiteľnosť s poslaním				
	Zvláštne kvalifikácie				
Analýza konkurentov	Konkurenčná situácia				
	Očakávania budúceho rozvoja				
	Stupeň znalosti konkurentov				
	Normy kvality konkurentov				
	Prekážky členstvu				
	Vybavenie konkurentov				

**Dotazník na získanie údajov o členoch**

Prosím vráťte na adresu:

&lt;Názov našej organizácie&gt;

&lt;Ulica&gt;

&lt;Mesto&gt;

&lt;Telefón/fax&gt;

**I. Základné údaje o spoločnosti**

1. Názov: \_\_\_\_\_

2. Adresa: \_\_\_\_\_

3. Telefón/fax: \_\_\_\_\_

4. Právna forma: \_\_\_\_\_

5. Rok založenia: \_\_\_\_\_

6. Dnešný dátum: \_\_\_\_\_

**II. Kontaktné osoby**

Meno	Postavenie	Telefón	Jazyky
1. _____			
2. _____			
3. _____			

**III. Sortiment tovaru a služieb** Výroba, predovšetkým: 1. \_\_\_\_\_

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

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

 Obchod, predovšetkým s: 1. \_\_\_\_\_

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

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

 Služby, predovšetkým: 1. \_\_\_\_\_

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

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

**IV. Veľkosť spoločnosti** 1 – 2 Zamestnanci 3 – 4 Zamestnanci 5 – 9 Zamestnancov 10 – 19 Zamestnancov > 20 Zamestnancov

**V. Zahraničný obchod****Export:** Objem exportu za rok:

USD

Krajina	Percentuálny pomer	Výrobky
1. _____		
2. _____		
3. _____		

**Import:** Objem importu za rok:

USD

Krajina	Percentuálny pomer	Výrobky
1. _____		
2. _____		
3. _____		

**VI. Očakávaná od názvu našej organizácie**

Ohodnoťte prosím významnosť nižšie uvedených aktivít našej organizácie zaškrtnutím krúžku (čím vyššie číslo, tým väčšia významnosť, napr. 10 = mimoriadne dôležitá).

**A. Politické zastupovanie záujmov**

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"/>

Ponuky služieb

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

**B. Služby podrobne**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Právne poradenstvo	<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"/>
Veľtrhy/výstavy	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"/>	10 <input type="checkbox"/>
Školenie pre pokročilých	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"/>	10 <input type="checkbox"/>
Registrovaná korporácia	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"/>	10 <input type="checkbox"/>
Medzinárodný kontakt	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"/>	10 <input type="checkbox"/>
Technické poradenstvo	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"/>	10 <input type="checkbox"/>
Administratívne poradenstvo	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"/>	10 <input type="checkbox"/>
_____	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"/>	10 <input type="checkbox"/>

**C. Komentár**


---



---



---

Meno: \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

Názov našej organizácie  
Meno podpísaného  
Ulica  
Mesto  
Telefón/fax

Názov členskej spoločnosti  
Meno manažéra/riaditeľa  
Ulica  
Mesto

Miesto, dátum

Vážený pán <Meno manažéra/riaditeľa>,

Včera ste urobili dobré rozhodnutie: Stali ste sa členom <názov našej organizácie>!

Kvôli zaisteniu Vášho optimálneho úžitku z členstva Vás žiadame, aby ste venovali približne 15 minút vyplneniu priloženého dotazníka a vrátili alebo odfaxovali nám ho späť.

- Podľa týchto údajov o Vašej spoločnosti (I – V) môžeme rozpoznať, ktoré z našich podujatí a služieb sú pre Vás zaujímavé. Potom obdržíte príslušné pozvánky a oznámenia!
- Ak nás poinformujete o svojich očakávaniach (VI), budeme schopní lepšie prispôbiť svoju prácu Vaším želaniam a požiadavkám.

Ďakujeme Vám za spoluprácu a sme Vám k dispozícii na osobné informatívne diskusie. Tešíme sa na ďalšiu úspešnú spoluprácu.

S pozdravom  
NÁZOV NAŠEJ ORGANIZÁCIE

<Podpis>

Meno podpísaného

<Názov našej organizácie>

## **Deň otvorených dverí 15. októbra 2001**

1. Aký je Váš dojem z <Názov našej organizácie>?

---

---

---

2. Ako sa Vám páčil náš deň otvorených dverí z hľadiska

- obsahu

---

---

---

- praktickej realizovateľnosti v každodennej práci

---

---

- organizácie

---

---

---

3. Požadujete ďalšie informácie?

ÁNO

NIE

Porad'te nám prosím, kedy sa s Vami môžeme skontaktovať kvôli dôkladnejším diskusiám?

\_\_\_\_\_

Deň

\_\_\_\_\_

Mesiac

2001

Rok

**ĎAKUJEME VÁM ZA NÁVŠTEVU!**

## Výpočet nákladov na kurz

<i>Prehľad nákladov</i>			<i>Jednotlivé náklady</i>	<i>Spolu</i>
1	Mzdové náklady (hrubé)	Zamestnanci 1 Zamestnanci 2 Zamestnanci 3 Zamestnanci 4	Hodín Hodín Hodín Hodín	
2	Materiálové náklady	Fotokópie Pozvánky Brožúra o podujatí Papier Perá/ceruzky Iné		
3	Cestovné náklady	Taxi Osobné auto	km km	
4	Komunikácia	Telefón Fax E-Mail Internet		
5	Poštovné	Listy Rekomando		
6	Prenajatie miestnosti		Hodín	
7	Pohostenie	Pracovná doba Jedlá Nápoje		
8	Technické náklady	PC Závesný projektor Ilustračný materiál Tabuľa TV Video Iné		
9	Učítelia	Platy Hotel Doprava		
10	Medzisúčet			
11	Bežné náklady	10 %		
<b>12</b>	<b>Celkový súčet</b>			