

VSEBINA

I. Osnovna načela

1. Uvod	2
2. Sistem ciljev za neprofitne organizacije	3
3. Strateško planiranje	8

II. Finančni management v neprofitnih organizacijah

1. Cilji finančnega managementa	11
2. Namen finančnega managementa	11
3. Prioriteta finančnih vprašanj	12
4. »Klasični« finančni viri	12
5. Finančni viri neprofitnih organizacij	15
6. Kriteriji evalvacije finančnih virov	16
7. Finančni plan	17
8. Finančni porfelj neprofitnih organizacij za razvoj finančne strategije	18

III. Izbrane finančne možnosti (viri dohodkov) za organizacijo

1. Posebni finančni viri	21
2. Članarina	21
2.1 Pridobivanje podatkov o članih	22
2.2 Višina članarine	23
2.3 Pridobivanje novih članov	23
3. Storitve	25
4. Sponzoriranje	28
5. Zbiranje denarnih sredstev	30

I. Osnovna načela

1. Uvod

Oblikovanje zasebne lastnine ima odločilno vlogo v pripravi srednje in vzhodnoevropskih držav za prehod v tržno gospodarstvo. Da bi olajšala ta prehod je Evropska unija pripravila številne iniciative za podporo malih in srednjih podjetij.

Kot dopolnilo nacionalnim PHARE programom se je izoblikoval tudi program podpore za organizacije v katera se združujejo podjetja. Namen tega programa je okrepiti prisotnost trgovskih in industrijskih združenj podjetij, kakor tudi izboljšati ponudbo njihovih storitev v državah. Cilj projekta **Odličnost malih in srednjih podjetij** je okrepiti mala in srednja podjetja preko povečanja učinkovitosti partnerskih organizacij.

V tem prispevku bomo posvetili pozornost izboljšanju finančnega managementa in finančni sposobnosti (zmožnosti preživetja) asociacij. Posebno pozornost bomo namenili tudi iskanju možnih virov dohodka, vključno s članarino.

Glede na to, da so organizacije in asociacije o katerih bo govora neprofitne organizacije, si bomo morali podrobneje ogledati tudi posebnosti tega sektorja.

Veda o poslovanju nam ne ponuja dovolj informacij, ki bi se posebej nanašale na neprofitne organizacije. Zato si bomo na kratko ogledali sistem ciljev in strateško planiranje v neprofitnih organizacijah. Finančno upravljanje prvenstveno določajo ti cilji in jih ne moremo obravnavati ločeno.

Poleg tega prikazujemo tudi splošen pregled pogojev in finančnih možnosti (virov) kot so obdelani v ekonomskih teoretičnih predmetih. Posebej pa prikazujemo tudi najbolj pogoste oblike financiranja neprofitnih organizacij v praksi. Sem spadajo razen članarin, tudi provizije za opravljene storitve, sponzorska sredstva in zbiranje prispevkov.

V tem prispevku ne razlikujemo med sfero financ in sfero poslovanja znotraj organizacije kakor je to običajno v tradicionalni vedi o poslovanju. Vse dejavnosti, ki so usmerjene v pridobivanje dohodka in ki omogočajo neprofitni organizaciji da izpolnjuje svoje naloge, obravnavamo v okviru finančnega managementa neprofitnih organizacij.

Ne glede na izbrani finančni instrument, pa se vsaka neprofitna organizacija sooča s problemom finančnega planiranja, finančne

strategije in finančne diverzifikacije. Tudi o teh instrumentih bo govora v tem prispevku.

2. Sistem ciljev za neprofitne organizacije

Sistem ciljev neprofitnih organizacij je samo do neke mere podoben sistemu ciljev profitnih organizacij. Namen njihovega obstoja in delovanja – lahko bi ga poimenovali tudi poslanstvo – opredeljuje tudi osnovni cilj neprofitnih organizacij. Vendar pa tega cilja – v nasprotju s profitno orientiranimi organizacijami – običajno ne moremo meriti s količinskimi kazalci in ga poleg tega lahko dosežemo na različne načine. Poslanstvo vsebuje množico medsebojno povezanih ciljev, ki zahtevajo optimizacijo ko jih enkrat dosežemo.

Poslanstvo organizacij o katerih teče beseda je v grobem sestavljeno iz naslednjih dejavnosti: utrjevanje malih in srednjih podjetij v državi, tako da izboljšamo delo njihovih asociacij (uvajanje novih storitev in izboljšanje obstoječih). Vse dejavnosti bi se morale osredotočiti na to poslanstvo.

Takoimenovani **efektivni poslovni cilji** so direktno usmerjeni k izpolnjevanju tega poslanstva. V našem primeru je potrebno okrepiti mala in srednja podjetja ter jih spodbuditi, da spremenijo svoje poslovno obnašanje. **Posredni cilji** so odvisni od postavljenih rezultatov, ki jih želimo doseči, s kakšnimi sredstvi in na kakšen način. V našem konkretnem primeru je potrebno mala in srednja podjetja motivirati, da pričnejo razmišljati in ukrepati v skladu z zahtevami ki jih postavlja pred njih tržno gospodarstvo, in sicer s pomočjo zastopanjem njihovih interesov, svetovanjem in ostalimi oblikami pomoči. Posamezna podjetja imajo lahko različne predstave o tem, kako doseči cilj, kakor tudi različne interese glede doseganja ciljev. Za različne skupine obstajajo torej različni postopki za doseganje željenih ciljev.

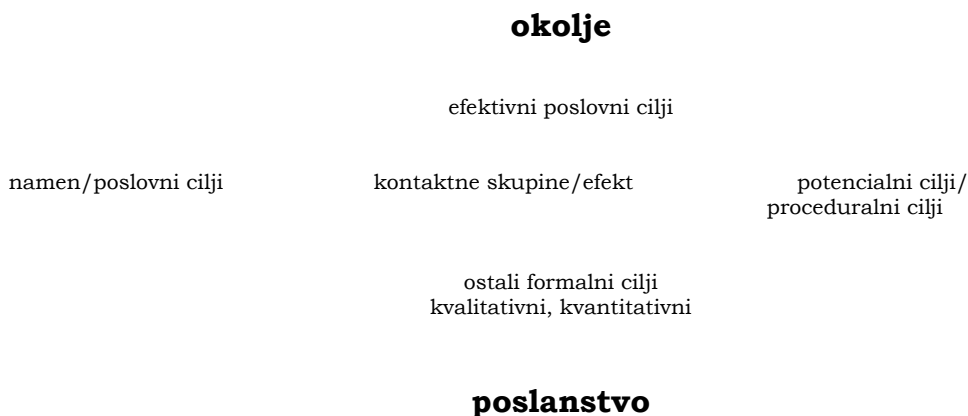
Če želimo doseči zastavljene cilje moramo ponuditi tudi ustrezne storitve, ki jih opredelimo v poslovnih ciljih. Med te storitve spadajo različne dejavnosti, kot so svetovalni pogovori, konkretna pomoč, izobraževanje in usposabljanje, kar vse pomaga pri reševanju nekaterih problemov malih in srednjih podjetij, ki jih ta prenesejo na svoje organizacije.

Za zagotavljanje storitev so potrebni določeni pogoji, osebje, finančna sredstva, itd., kakor tudi določeni postopki in aktivnosti za uresničevanje takih storitev.

Formalni cilji obsegajo splošne kazalce učinkovitosti ali poslovanja organizacije. Med te cilje spadajo učinkovitost kot merilo poslovanja in sposobnost vplivanja na druge interesne skupine in uveljavljati organizacijo med temi skupinami.

V spodnji sliki so prikazana navedena razmerja.

Slika 1: Sistem ciljev neprofitne organizacije



Središčni položaj, ki ga imajo v zgornji sliki kontaktne skupine (mala in srednja podjetja) kaže na pomen različnih dejavnikov pri uresničevanju poslanstva. Različne ciljne kategorije, ki jih prikazuje slika lahko štejemo za konstitutivne elemente v obsežnem sistemu ciljev. Vendar pa je prikazana struktura samo splošna slika, ki pa ji je v vsakem konkretnem primeru potrebno dodati podrobnosti.

Oblikovanje ciljev je pomembna komponenta za strateški in operativni organizacijski management. Pomembno je tudi, da te cilje uporabimo za povečano izrabo novih ali obstoječih virov dohodka. Če želimo oblikovati sistem ciljev se morajo predhodno uresničiti številni predpogoji:

- individualno oblikovani cilji morajo biti operativni, kar pomeni, da moramo cilje prikazati v obliki, v kateri jih je mogoče preverjati in meriti; merjenje rezultatov predpostavlja, da je ustvarjeni output mogoče ovrednotiti na temelju operacionaliziranih ciljev;
- različni cilji morajo biti popolni; posebej pomembno je, da zagotovimo, da so ekonomski in strokovni ciljni elementi uravnoteženi;

- različne cilje je potrebno medsebojno povezati in razvrstiti po vrstnem redu pomembnosti (izdelava hierarhije ciljev).

Splošni okvir ciljev lahko določimo za vse neprofitne organizacije. Operacionalizirani cilji, definirani glede na vsebino, velikost in časovno dimenzijo bo potrebno definirati za vsako organizacijo posebej. Ob tem bomo morali upoštevati tudi vse posebnosti. Primarni cilji neprofitne organizacije se med seboj ločijo po prisotnosti vidnih ciljev. Ponudba storitev mora pokriti zahteve ciljnih oseb. Glede na to, da profit ne spada med primarne cilje, poglobitni cilj, definiran po vsebini, obsegu in časovnem okviru pogosto ni prisoten. Kljub vsej nujnosti, pa je oblikovanje kvalitativnih ciljev in preverjanje možnosti za njihovo realiziranje v današnjih organizacijah precej redek pojav. Spodnja slika prikazuje spisek ciljev organizacije za podporo malim in srednjim podjetjem.

Slika 2: Primer seznama ciljev neprofitne organizacije

Podpora malih in srednjih podjetij v državi

konkretna definicija ciljev

ekonomski cilj

področja dejavnosti	vplivajoči cilji	pridobivanje in zagotavljanje nemonetarnih virov	finančni cilji
npr. - promoviranje eksternih komercialnih dejavnosti - zagotavljanje uvajanja standardov kvalitete - zadovoljevanje potreb po svetovanju za mala in srednja podjetja - pospeševanje rasti malih in srednjih podjetij - ponudba nove tehnologije	npr. - prilagajanje zahodnim standardom - konsolidacija interesov posameznih malih in srednjih podjetij - izboljšanje tehnične opreme - izboljšanje učinkovitosti pri obdelavi naročil	npr. - sodobna oprema za obrate - pridobivanje kvalificiranega osebja - visoka stopnja familiarnosti - priznani visoki standardi kvalitete - dobri stiki z tujimi podjetji in institucijami	npr. - velikost dohodka glede na finančni vir - odstotek samofinanciranja - zagotavljanje likvidnosti - višina in struktura stroškov
proizvodna politika	distribucijska politika	cenovna politika	politika sporočanja
npr. - razpon programa - vrsta in obseg prireditvev - posebne storitve za člane	npr. - čas odpiranja obratov - lokalno svetovanje - stiki z drugimi asociacijami in tujimi podjetji - regionalni svetovalni centri in časi	npr. - elementi storitev ki se zaračunavajo ali pa so brezplačni - članarine - plačila za usposabljanje - članski popusti - količinski popusti	npr. - zaželjena pogostost obiskov na prireditvah - pogostost objavljanja pisnih informacij - načrtovanji cilji oglašanja (korporacijski design) - cilji oglašanja

3. Strateško planiranje

Strategija se izoblikuje kot rezultat strateškega planiranja, v katerem se določijo smeri gibanja organizacije. V strategiji se predvidijo možnosti za razvoj kot vir prihodnjega uspeha. Izbor določenega vira dohodka sodi prav tako med strateške odločitve ki imajo dolgoročne posledice.

Strategija je več ko zgolj dobri nameni. Strategijo je potrebno konkretno definirati, da jo lahko merimo in preverjamo. V nadaljevanju navajamo kratek povzetek posameznih faz v strateškem planiranju.

Analiza informacij kot predpogoj za strateško planiranje

Analiza marginalnih pogojev znotraj konteksta analize informacij je temelj za vse naslednje korake. Pomembno je, da razlikujemo med analizo okolja in interno analizo. **Analiza okolja** vključuje družbeno okolje (ekonomsko, pravno-politično, tehnološko in socialno-kulturno okolje), panožno okolje (panoga je neposredno okolje v katerem neprofitna organizacija izvaja svoje storitve) in transakcijsko okolje v ožjem pomenu besede (položaj organizacije v panogi). Spodnji kontrolni seznam splošnega okolja prikazuje katere kriterije je potrebno upoštevati.

Tabela 1: Kontrolni seznam za »splošno okolje«

gospodarstvo	ekonomski položaj, stanje zaposlenosti, kupna moč potencialnih kupcev ali članov, razvoj posameznih gospodarskih sektorjev, gospodarska rast, stopnja nezaposlenosti, itd.
politika in pravo	splošni trendi v zakonodaji in odločitvah sodišča, specifični pravni standardi, globalni politični razvoj, trendi na področju delovne, socialne, davčne in gospodarske zakonodaje, učinki članstva v Evropski uniji, itd.
demografija in socialno-kulturno okolje	razvoj prebivalstva, starostna struktura, razvoj družbenega položaja posameznika, poklicna struktura, privlačnost posameznih storitev neprofitnih organizacij
tehnologija	novi produkti v posameznih kategorijah, razvoj računalniške tehnologije na splošno, razvoj specifičnih računalniških rešitev
ekologija	rezerve energije, alternativni energetske viri, reciklaža, okoljevarstvena zavest
regionalno okolje	specifični regionalni razvoj, itd.

Ta **interna analiza** temelji na situaciji, ki je določena eksterno in proučuje možnosti za oblikovanje organizacije. Podobno kot v primeru eksterne analize, moramo najprej definirati kriterije, ki jih bomo uporabljali pri evalvaciji. Viri, sposobnosti in proces s katerim dosežemo določen rezultat, analiziramo na podlagi ciljev. Spodaj je naveden eden od možnih kontrolnih seznamov.

Tabela 2: Kontrolni seznam za »panožno okolje«

trg za izobraževanje	splošni trendi na trgih, gibanje cen (provizije) za razne sektorje (svetovanje, storitve, usposabljanje, itd.), trženjske dejavnosti
analiza konkurenčnosti	vrsta in število konkurentov ki predstavljajo mala in srednja podjetja, konzultantska in storitvena podjetja, konkurenčni položaj, tržni deleži, regionalne posebnosti, razlike v ponudbi, prednosti in slabosti konkurentov, verjetni razvoj na strani konkurentov, strategija konkurentov
potrošniki (člani, stranke, itd)	splošna struktura, zahteve in razvoj, premiki v povpraševanju in pričakovanjih, kategorizacija glede na velikost in panožno skupino
trg naročil (dobavitelji v najširšem	gospodarski položaj dobaviteljev (učitelji »svobodnjaki«, svetovalci, odvetniki, specialisti, sponzorji, itd), moč trga glede na organizacijo,

smislu besede)	izkoriščenost kapacitet, standardi kvalitete
državni organi	odgovornost državnih organov, splošni odnos državnih organov do organizacije, novi predpisi oziroma zakoni, regionalne posebnosti, kontakti
Sponsorji	razvoj sponzorskega okolja, interes za sponzoriranje organizacije, tekmovanje preko sponzoriranja kulturnih in športnih prireditev, splošni trendi na področju sponzoriranja, vrednosti sponzorskih uslug
mediji	odnos medijev do organizacije, mnenja posameznih novinarjev, zahteve za poročanje pravne zahteve, tehnična oprema

Rezultate eksterne in interne analize kakor tudi kazalce moramo nato primerjati med seboj in jih nato uporabiti kot osnovo za nadaljnje strateško planiranje.

Poslovne tržne strategije

Poslovne tržne strategije imajo v tem kontekstu velik pomen. Poslovne tržne strategije se ukvarjajo z vprašanjem s katerimi produkti (storitvami) bo neprofitna organizacija nastopila v določeni panogi in trgih. T.i. strateško področje poslovanja je kombinacija proizvoda/trga, ki jo lahko ločimo od drugih področij storitev organizacije kar se tiče vsebine in organizacije in za katero je potrebna neodvisna strategija.

Na tem mestu je potrebno razjasniti katere storitve in v kakšnih količinah naj ponudi neprofitna organizacija v prihodnosti. V ta namen lahko posamezne storitve ovrednotimo z uporabo določenih kriterijev in uporabo specifičnih metod analize in popolne ponudbe storitev.

Instrument ki se najpogosteje uporablja pri izdelavi poslovne tržne strategije je portfeljska analiza, ki je bila v prvi vrsti razvita za profitne organizacije. Proces portfeljske analize poteka v naslednjih korakih:

- seznam storitev glede na vrsto storitve (katere storitve naj v načelu ponuja organizacija)
- izpeljava strateških poslovnih kombinacij (kombinacije produktov/trgov)
- definicija kriterijev za evalvacijo strateških poslovnih področij.

II. Finančni management v neprofitnih organizacijah

1. Cilji finančnega managementa

V kontekstu sistema ciljev in strateškega planiranja si sedaj lahko ogledamo tudi finančni management. Vsako podjetje, vsaka organizacija in torej tudi vsaka neprofitna organizacija sledi bolj ali manj jasno izraženim finančnim ciljem. Profitno usmerjena organizacija pozna naslednje splošne finančne cilje: dobičkonosnost, likvidnost, varnost, fleksibilnost in neodvisnost. Za neprofitne organizacije pa je najpomembnejši cilj likvidnost.

Slika 4: Namen finančnega managementa

profitabilnost

varnost

likvidnost

fleksibilnost

neodvisnost

V neprofitnih organizacijah ima likvidnost največjo prioriteto, in sicer kot pozitivno stanje obratnih sredstev in kot trajna solventnost. Nujno je, da ima organizacija ves čas na razpolago zadostno količino finančnih sredstev, tako da lahko pravočasno opravi plačila. Če tega pogoja ni mogoče izpolniti je ogrožen nadaljnji obstoj organizacije.

2. Namen finančnega managementa

Primarni cilj finančnega managementa je zagotoviti finančno kontinuiteto organizacije. Ta pa je mogoča le, če finančni management dosledno uporablja tako vodstvo, kakor tudi osebje organizacije. Le malo organizacij uporablja poleg predpisanega računovodstva tudi druge instrumente. Čeprav številne organizacije planirajo svoje

stroške, pa jih le malo uporablja koeficiente in kalkulacije. Več kot potrebna bi bila tudi oblika kontrole ker imamo pogosto opravka z velikimi denarnimi vsotami.

3. Prioriteta finančnih vprašanj

V nasprotju s profitno usmerjenimi podjetji pa je pri neprofitnih organizacijah bistvenega pomena poslanstvo in vrednostni sistem. V takih organizacijah je centralna točka razmišljanja, aktivnosti in občutja doseganje ciljev, ki služijo splošnim koristim in ne doseganje pozitivnega finančnega rezultata. Vse to ima direktne posledice za status in pomen ki se pripisuje finančnim vprašanjem. Razpon stališč v zvezi z financiranjem se razteza od mnenja, da je financiranje nujno zlo, pa do stališča, da permanentno uspešno poslovanje ni mogoče brez strokovnega finančnega managementa. S tem v zvezi razlikujemo tri stopnje:

stopnja 1: finančna vprašanja kot nujno zlo

stopnja 2: finančna vprašanja kot preizkušeni instrumenti za zagotavljanje eksistence

stopnja 3: finančna vprašanja kot strateški faktor uspeha in rasti

Obravnavanje financiranja brez nepotrebnih emocij je pomemben predpogoj za uspešno spopadanje s finančnimi vprašanji interno in finančnim računovodstvom eksterno. Potrebno pa je poudariti da se kriza v neprofitnih organizacijah navadno prične ali konča zaradi financ.

4. »Klasični« finančni viri

Najprej moramo pojasniti kaj pojmujeemo z izrazom »klasični« finančni viri. Finančni koncepti ki so za nas pomembni so koncepti eksterne in internega financiranja.

Delniški in izposojeni kapital

Osrednji pomen imata dva finančna izraza, in sicer delniški kapital in izposojeni kapital v organizaciji.

Tabela 3: Primerjava delniškega in izposojenega kapitala

kriterij	delniški kapital	izposojeni kapital
položaj in obveznosti znotraj neprofitne organizacije	oblikuje se (so)lastništvo v neprofitni organizaciji in pravica do odločanja ter odgovornost za obveznosti neprofitne organizacije najmanj do višine investicij	vzpostavi se dolžniško razmerje neprofitne organizacije, upniki ne pridobijo pravice do sodelovanja v odločitvah, ni odgovornosti za druge dolgove neprofitne organizacije.
izplačilo	udeležba v profitu in izgubi (v kolikor do nje pride)	plačilo fiksno določenih obresti, ni udeležbe v dobičku ali izgubi.
pravica do premoženja	pravica do lastninskega deleža v neprofitni organizaciji (sodelovanje v povečanem premoženju in neizkazanih rezervah) ko so dohodki v procesu likvidacije večji od dolgov	pravica do povrnitve dolgov v nominalnem znesku, nikakršne udeležbe na povečanem premoženju ali neizkazanih rezervah neprofitne organizacije.
vodenje podjetja	pravica do vodenja neprofitne organizacij.	V načelu izključenost od vodenja neprofitne organizacije
začasna razpoložljivost	po pravilu neomejena	po pravilu omejena
bremena likvidnosti	po pravilu izboljšana likvidnost neprofitne organizacije	plačila obresti in obrokov predstavljajo fiksno breme za likvidnost neprofitne organizacije
finančne sposobnosti	Omejene s finančnim stanjem investitorjev	neomejene, odvisno od predložitve jamstva s strani neprofitne organizacije.

Na vprašanje katera aktiva moremo šteti za delniški kapital neprofitne organizacije lahko odgovorimo samo v vsakem posameznem primeru. Navedeni kriteriji služijo samo kot smernice.

Eksterno in interno financiranje

Načelno lahko finančne vire uvrstimo v eksterno in interno financiranje. K temu nekateri avtorji dodajajo še tretjo kategorijo, ki je še zlasti pomembna za neprofitne organizacije, in sicer oblikovanje

»**institucij**«. »Institucije« so ukrepi, ki lahko pripomorejo k zmanjšanju negotovosti glede pričakovanih prihodnjih plačil iz eksternih in internih virov. Ta izraz obsega predvsem »blažilce nesolventnosti«, kamor spadajo garancije ali prevzete obveznosti, ki se izdajajo v dobro neprofitnih organizacij.

Izrazi eksterno in interno financiranje ter delniški in izposojeni kapital se deloma prekrivajo. Zunanje financiranje pomeni nastopanje organizacije na finančnih trgih, pri čemer se povpraševanje usmerja bodisi na participativno financiranje (oblikovanje delniškega kapitala) bodisi na financiranje preko izposojanja. Poudarek je vedno na doseganju dohodka v sedanjosti, ki ima za posledico terjatve investitorjev v prihodnosti. Na področju financiranja s posojili ostajajo strukturne razlike med neprofitnimi in profitno usmerjenimi organizacijami znotraj meja kar zadeva ustrezno medsebojno razmerje med posojilodajalcem in organizacijo. Kar zadeva odobritev posojila bo kreditna institucija drugače obravnavala neprofitno organizacijo in profitno usmerjeno podjetje. Na odločitev kreditne institucije da neprofitni organizaciji odobri posojilo ne bo vplival razvoj v panogi ali pa prognoze o položaju organizacije v panogi, kot je to v primeru ko imamo opravka z gospodarskimi organizacijami. Po drugi strani pa sponzorstvo nad neprofitno organizacijo služi kot primarni indikator za njeno kreditno sposobnost oziroma renome.

Participativno financiranje ima pri neprofitnih organizacijah drugačen značaj. V profitnem sektorju gospodarstva se participativni kapital pojavlja zaradi pričakovanja prihodnjih profitov. Če se pričakovani profiti dejansko uresničijo, potem ima delniški kapital pravico do udeležbe v profitu. Pri neprofitnih organizacijah ta motiv odpade že po sami definiciji.

Interno financiranje vključuje tiste finančne ukrepe, ki so namenjeni povečanju dohodka v času in/ali odlogu izdatkov, ne da bi se ob tem organizacija pojavila na finančnih trgih in ne da bi spremenila svoje planirane aktivnosti. Za interno financiranje je potreben dohodek, ki nastane s prodajo storitev organizacije.

Pri razlikovanju med internim in eksternim financiranjem ter financiranjem z delniškim kapitalom/izposojenim kapitalom je odločilen vir razpoložljivega kapitala in ne vrsta in ustrezne pravne posledice ponudbe kapitala. »Klasični« finančni viri, ki smo jih tukaj podrobno opisali, ponujajo v celoti širok spekter možnosti, ki so predstavljene v spodnji sliki.

Slika 5: »Klasični« finančni viri

»klasični« finančni viri

eksterno financiranje		interno financiranje		financiranje s pomočjo t.i. »institucij«	
participativno financiranje	kreditni	spročanje kapitala	preoblikovanje kapitala	-garancije	oblik. deln. -obvezn.
zbiranje delniškega kapitala	zbiranje izposojenega kapitala	kreditni nadomestki	- dohodek od storitev - deprecijacija	- zadržanje dohodka - oblikovanje rezerv	
- delnice	financiranje s posojili	- faktoring	- zbiranje dospelih računov	oblikovanje izposojenega kapitala	
- vpisnina		- leasing	- likvidacija aktive		- oblikovanje rezerv

5. Finančni viri neprofitnih organizacij

Analiza finančnih virov, ki smo jo ilustrirali s stališča neprofitne organizacije, kaže da je predvsem področje financiranja s posojili mogoče vključiti v finančni management.. Ostali sektorji, kot so participativno financiranje in elementi internega financiranja zahtevajo bolj diferenciran pristop, v kolikor želimo doseči finančne koncepte, primerne za neprofitne organizacije.

Še več, prikaz klasičnih oblik financiranja zanemarja finančne vire, ki so posebej pomembni za neprofitne organizacije. Prikaz iz prejšnje

točke moramo zato brezpogojno dopolniti. Specifični finančni viri, če jih samo naštejemo so:

- **članarina**
- **provizija za storitve**
- **sponziranje**
- **zbiranje denarnih sredstev.**

6. Evalvacijski kriteriji za finančne vire

Niso vse »klasične« in specifične oblike financiranja enako primerne za neprofitne organizacije. Vsaka organizacija mora sama določiti kako bo financirala svoje dejavnosti. Na temelju spodaj prikazanega seznama kriterijev lahko naredimo evalvacijo prednosti in primernosti posameznih finančnih virov.

Katalog kriterijev sestavljata dva dela. Prvi del vsebuje objektivne, fiksne evalvacijske kriterije, drugi del pa vsebuje kriterije, ki niso dokončni oziroma jih ni mogoče že od vsega začetka objektivno oceniti. Te nedoločene evalvacijske kriterije lahko uporabimo kot osnovo za odločitve samo v okviru obstoječega procesa odločanja organizacije.

Tabela 4: Seznam kriterijev za evalvacijo oblik financiranja

Seznam kriterijev
»trdni« evalvacijski kriteriji (objektivni evalvacijski kriteriji)
<ul style="list-style-type: none"> • de jure razpoložljivost določene finančne oblike • stroški financiranja • hitrost finančne oblike (dosegljivost finančnih skladov) • obdobje razpoložljivosti finančne oblike • de jure tveganje finančne oblike (vprašanje poročstva) • de jure ali predhodno zahtevana transparentnost (za preverjanje finančnega položaja organizacije)
»mehki« evalvacijski kriteriji (evalvacijski kriteriji, ki jih je mogoče določiti samo znotraj posameznega procesa pogajanj)
<p>1. faktorji, ki izhajajo iz oblike bodočega financiranja</p> <ul style="list-style-type: none"> • finančna varnost • finančna fleksibilnost • vpliv investitorjev • natančnost glede količine in časa plačila/kalkulabilnost/predvidljivost/zanesljivost prihajajočih finančnih skladov

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• odvisnost |
| 2. Evalvacija finančne oblike glede na |
| <ul style="list-style-type: none">• de facto dosegljivost (npr. odobritev)• de facto zaznano tveganje (tesno povezano z vprašanjem odgovornosti)• de facto zahteva po transparentnosti |

Finančna oblika oziroma kombinacija, ki jo bomo dejansko uporabili je odvisna od konkretnih zahtev v dani situaciji, kakor tudi od finančne strukture in zakonodajnih pogojev v okviru katerih trenutno deluje organizacija.

7. Finančni plan

Finančni plan v ožjem pomenu besede je sinonim za planiranje likvidnosti. Kar se tiče samega finančnega plana obstaja velika sorodnost med profitno orientiranimi podjetji in neprofitnimi organizacijami, saj se oba tipa organizacij prizadevata za identične cilje pri njunem finančnem planiranju (planiranju likvidnosti). Obe organizaciji se trudita zagotoviti trajno plačilno sposobnost. Finančno ravnotežje neprofitne organizacije je mogoče zagotoviti s pomočjo ukrepov na dohodkovni in izdatkovni strani. Vsak finančni plan – za neprofitno organizacijo je boljši termin plan likvidnosti – je narejen na podlagi primerjave plana dohodkov in plana izdatkov. Dohodki in izdatki se vnašajo na časovno os, kar omogoča, da hitro dobimo proračunske potrebe po kapitalu (glej povzetek finančnega plana neprofitnih organizacij v dodatku št. 1).

V kolikor je prisotna potreba po pokritju s kapitalom, ima neprofitna organizacija za pokritje deficita na voljo (vsaj teoretično) vse finančne možnosti navedene zgoraj. Če to ni mogoče obstaja nevarnost trajne nesolventnosti, ki se lahko konča s stečajnim postopkom. Če pa med planiranjem likvidnosti postane očitno da bo prišlo do presežnega dohodka, je potrebno najprej razjasniti uporabo teh presežnih skladov. O ukrepih, ki so namenjeni zmanjševanju nepotrebno visokih likvidnostnih rezerv s pomočjo kratkoročnega ocenjevanja, razpravljamo v okviru poglavja upravljanje z obratnimi sredstvi ali optimizacija obratnih sredstev. Vendar pa lahko predpostavimo, da neprofitna organizacija ne bo ocenjevala razpoložljivih sredstev, temveč jih bo takoj uporabila skozi povečano dejavnost.

Uporaba finančnega plana je rutinska dejavnost finančnega managementa v uveljavljenih neprofitnih organizacijah, ki delujejo v stabilnem okolju, ki dopušča vključitev vsega znanja in izkušenj

pridobljenih s prakso. Na izdatkovni strani se neprofitne organizacije ne bodo soočile s kakšnimi izrednimi problemi planiranja, seveda pod pogojem, da vladajo normalne okoliščine in da razpolagajo z dobro dokumentacijo o plačilnih tokovih. Stroški stalno zaposlenih v neprofitni organizaciji in tekoči poslovni stroški so stroški ki imajo trajni značaj in jih zato lahko natančno določimo, tako kar zadeva velikost kot čas nastanka. Ostale izdatke, ki izvirajo iz naslova opravljanja dejavnosti je potrebno določiti čimprej zaradi potreb finančnega planiranja.

»Železno« načelo vsakega finančnega planiranja je t.i. **skladnost skrajnega roka**. To pravilo določa, da vsaka kreditna postavka veže kapital določeno časovno obdobje in da bi moral ta vezani kapital ustrezati vsoti kapitala na debitni strani, ki je na voljo podjetju najmanj enako dolgo časovno obdobje. Zato bi si morala neprofitna organizacija prizadevati, da si ne nakoplje nobenih obveznosti ali kakšnih drugih fiksnih bremen za časovno obdobje ki je daljše kot pa tisto za katerega je zagotovljeno financiranje. Neprofitne organizacije ki obstajajo že daljši čas in so bile ustanovljene za daljše obdobje bodo sprejemale daljša obdobja kakor pa organizacije, ki obstajajo šele krajše obdobje in ki bodo morale vsako leto prilagajati svoj finančni okvir. V skrajnih primerih ima lahko uporaba pravila o finančni skladnosti v organizacijah ki letno alocirajo sklade za posledico da bodo imeli zaposleni sklenjena delovna razmerja za največ eno leto ali celo manj. V ožjem pomenu besede finančno planiranje pomeni balanciranje med upoštevanjem načela varnosti in ekonomskimi vidiki neprofitne organizacije.

8. Finančni portfelj neprofitnih organizacij za razvoj finančne strategije

Dosedanja izvajanja so pokazala, da imajo neprofitne organizacije opraviti s posebno kompleksnim problemom finančnega managementa. To je tudi razlog, da v nadaljevanju prikazujemo instrumente za razvoj finančne strategije. Na tem mestu se poslužujemo tudi tehnike portfelja, ki smo jo opisali zgoraj.

Temeljna predpostavka portfelja

»Oblikovanje« skladov s stališča vodenja neprofitne organizacije na eni strani in »atraktivnost« (kot sinonim za vztrajnost) toka finančnih sredstev na drugi strani se uporabljata kot dve dimenziji portfelja – obe z vrednostmi »nizko« in »visoko«. Oblikovanje novih skladov ne potrebuje nadaljnje razlage; če so visoki ima management neprofitne organizacije proste roke, da jih konstruktivno uporabi. Management lahko ukrepa na lastno pest in je le v manjši meri odvisen od zunanjih odločitev. Drugo dimenzijo, »atraktivnost prihajajočih skladov« je mogoče približno povezati s prihodnjimi pričakovanji glede dohodka. V okviru analize koristi je mogoče oceniti in vizualizirati osrednje točke kot so: dosegljivost finančne oblike, obseg, časovna preciznost/ /eksaktnost/konsistentnost, varnost prihajajočih skladov, itd.

Oblikovanje finančne strategije z uporabo portfelj pristopa je sestavljeno iz dveh korakov. V prvi fazi definiramo postavko v ciljnem portelju za vsak finančni vir, ki se trenutno uporablja. Nato pa proučimo in vizualiziramo alternativne finančne konstelacije za obstoječe ali nove finančne vire, tako da startamo od željene osnovne strateške orientacije. V številnih neprofitnih organizacijah o katerih je tukaj govora, bi bil lahko ciljni portfelj enak. Organizacija je močno odvisna od sredstev mednarodnih sponzorjev. Velikost kvadrata predstavlja obseg finančnih plačil. Ponavadi obstajajo eden ali več drugih majhnih virov, ki pa nimajo večjega pomena glede na njihov obseg. Tukaj moramo tudi poudariti, da je organizacija zelo odvisna od finančne podpore. Nihanja v plačilih pripeljejo do kriz, ki jih je mogoče obvladati le tako, da zmanjšujemo število zaposlenih. V skrajnem primeru lahko pride tudi do likvidacije organizacije.

Slika 6: Primer dejanskega portfelja

dejanski portfelj

atraktivnost kot sinonim za vztrajnost prihajajočih skladov	visoko		članarine	
	nizko	osnovna podpora mednarodnih skladov		
		nizko		visoko
oblikovanje prihajajočih skladov				

Katere opcije imamo na razpolago za zadovoljitev teh situacij? Navedemo lahko naslednje temeljne strategije kot ključne besede:

- diverzifikacija
- komercializacija
- povečanje trajnosti prihajajočih finančnih skladov preko drugih organizacij
- oblikovanje bolj fleksibilnega outputa
- postavitve strateških povezav.

Definiciji dejanskega portfelja sledi razvoj finančnega scenarija. Kako bomo v prihodnosti prišli do finančnih skladov? Ta finančna konstelacija, ki je daleč bolj privlačna za organizacijo kaže številne finančne vire. Na primer, presežki dohodkov v sektorjih organizacije seminarjev in usposabljanja, delavnic in članarin sestavljajo približno polovico vseh finančnih prejemkov. Ta strategija izvira iz analize internih in eksternih vplivnih faktorjev.

Slika 7: Primer ciljnega portfelja

Razvoj finančnega scenarija

atraktivnost kot sinonim za vztrajnost prihajajočih skladov	visoko		članarine	
			seminarji in usposabljanje	
	nizko	osnovna podpora mednarodnih skladov	delavnice	
		nizko		visoko
Oblikovanje prihajajočih skladov				

III. Izbrane finančne možnosti (viri dohodkov) za organizacijo

1. Posebne finančne možnosti

Čeprav je članarina pomembna za finančni in politični položaj organizacije, pa ta še ne zadostuje za samofinanciranje. Finančni položaj organizacije je namreč mogoče stabilizirati samo na podlagi medsebojnega delovanja številnih komponent. Organizirati je potrebno servisni sektor (storitvene dejavnosti), ki povrne vložke v srednjeročnem obdobju in zagotovi dohodek organizaciji. Poleg članarin in storitev bi morali med vire dohodka vključiti tudi sponzoriranje in zbiranje sredstev.

Slika 8: Povzetek posebnih finančnih opcij (virov dohodka)

viri dohodka

članarine

storitve

sponzoriranje

zbiranje denarnih sredstev

Posamezni viri dohodka so podrobno opisani v nadaljevanju.

2. Članarina

Število članov je za organizacijo bistvenega pomena, saj določa njen finančni kakor tudi politični položaj. Čim več članov ima organizacija, manj je odvisna od drugih virov dohodka. V kolikor bo dohodek od

članarin velik, bo lahko organizacija vstopila na trg tako, da bo ponudila storitve po nižji ceni od tržne. S članarinami se tudi nadomesti državna in mednarodna pomoč, organizacija pa pride do neodvisnega financiranja.

Število članov pa ni pomembno samo za finančno varnost organizacije. Kaže namreč tudi na usposobljenost organizacije, da zastopa interese podjetij, v našem primeru predvsem mala in srednje velika podjetja, v razmerju do nosilcev političnih odločitev.

Več članov ima neka organizacija, večja je njena kredibilnost na področju zastopanja političnih interesov. Organizacija lahko odločno brani interese svojih članov samo če ima široko člansko bazo. Da pa bi dosegla ta cilj si mora zastaviti kot prioriteto nalogo pridobivanje članov. V tej zvezi je pomembno, da določi neko »optimalno« članarino, pri čemer mora upoštevati obseg storitev ki jih ponuja in povprečni dohodek podjetij.

Podatke o številu pridobljenih članov je potrebno natančno voditi vse od samega začetka, tako da lahko ob vsakem trenutku dobimo potrebne informacije.

2.1 Pridobivanje podatkov o članih

Uporabni in podrobni podatki o članih so zelo pomembni za kvaliteto dela v prihodnosti. Podatke o članih potrebujemo zaradi najrazličnejših vzrokov, s tem da morajo ti podatki biti organizaciji na voljo takoj ko se podjetje včlani. Na osnovi teh podatkov lahko opravimo segmentacijo članov, kar je potrebno pri sestavljanju posebnih ponudb ali pa podatke uporabimo pri pridobivanju članov v določenem sektorju. Splošni kriteriji na temelju katerih lahko izvršimo segmentacijo članov so naslednji:

- na velikost podjetja (število zaposlenih)
- velikost dohodka
- sektor ali panoga dejavnosti
- regija

Predpogoj za segmentacijo je članski vprašalnik iz katerega dobimo obsežne informacije in ki hkrati ne terja veliko časa za popolnitev. Vzorec takšnega vprašalnika je prikazan v dodatku (glej dodatek št. 3). Vprašalnik lahko tudi prilagodimo specifičnim potrebam.

Ob tem je pomembno, da članom pojasnimo zakaj je potrebno izpolniti članski vprašalnik. To lahko npr. naredimo tako, da članom pošljemo kratko pismo v katerem jim pojasnimo kakšne so koristi od

izpolnjevanja vprašalnika. V kolikor podjetjem ne ponudimo ustreznega pojasnila se lahko zgodi, da mnoga ne bodo poslala svojih odgovorov. Številna podjetja namreč menijo, da izpolnjevanje vprašalnika terja preveč dela in/ali časa ter da so vprašanja preveč »zasebnega« značaja, odgovori pa niso primerni za javnost. Zato moramo podjetjem zagotoviti varnost podatkov in jih o tem tudi obvestiti. Vzorec spremnega pisma je prikazan v dodatku (glej vzorec št. 4). Pametno je, da priložimo tudi frankirano kuverto za odgovor.

2.2 Višina članarine

Višina članarine za posamezne člane igra velik pomen. Če je članarina previsoka, se mnoga podjetja ne bodo želela včlaniti. Poleg tega pa člani, ki v primerjavi z drugimi organizacijami plačujejo visoke članarine veliko pričakujejo od članstva.

Po drugi strani pa so članarine pomemben del dohodka organizacije in pomembno vplivajo na njen razvoj. Pri določanju ustrezne višine članarine je najprej treba paziti, da mesečna članarina ne predstavlja pomembno finančno breme za člana in njegovo vsakodnevno poslovanje. Po drugi strani pa ekstremno nizke članarine niso priporočljive. Pri določanju višine se lahko opremo na informacije o članarinah v drugih organizacijah, ki jih uporabimo kot okvirne smernice za naše članarine. Drug alternativni pristop pri določanju realistične članarine pa temelji na izkušnjah. Praktično pravilo, ki se stalno pojavlja med pogajanja v številnih državah je: letna članarina na posameznega člana povprečne velikosti naj leži v razponu med eno četrtino in eno tretjino povprečne mesečne plače v zadevni državi.

Višina članarine bi morala biti odvisna tudi od velikosti podjetja-člana, pri čemer bi bil lahko dober kriterij velikosti število zaposlenih. Ker z včlanitvijo novega podjetja nastanejo administrativni stroški, bi vsakega novega člana morali obremeniti z enkratnim zneskom, s katerim bi se pokrili ti stroški. Za vse nove člane bi morali uporabiti enak znesek vpisnine.

2.3 Pridobivanje novih članov

Pridobivanje novih članov spada med permanentne naloge organizacije. Omenili smo že, da se z rastjo članstva krepi finančni in politični položaj organizacije. Pridobivanje novih članov lahko poteka preko različnih iniciativ in kampanji. Nekatere med njimi prikazujemo v nadaljevanju.

Sistem »član članu«

Takoimenovani sistem »član članu« je enostaven in učinkovit. Vsak član določi popust za svoje storitve, ki ga nato odobrava drugim članom. Nečlani pri tem niso deležni nikakršnega popusta. Nečlani so zaradi tega motivirani, da se včlanijo v organizacijo. Prednosti članstva so tukaj očitne, saj se pogostoma letna članarina kompenzira z ugodnostmi ki izvirajo iz članstva.

Spodaj so navedeni posamezni koraki s katerimi v praksi uresničimo to idejo:

1. izdelava letakov z obvestilom
2. posredovanje informacij članom
3. zbiranje odgovorov in primerjava ugodnosti
4. izdelava identifikacijskega obrazca, ki identificira vsako podjetje, ki sodeluje v sistemu »član članu« in imenovanje podjetij, ki imajo pravico do ugodnosti
5. izdaja publikacije, ki vsebuje informacije o ugodnostih za posamezno podjetje (v obliki bloka)
6. pošiljanje vsem članom (spremno pismo, ID, mehko vezani listi)
7. vmesno preverjanje rezultatov
8. oglaševanje v raznih medijih (npr. članki v tiskanih medijih, radio, pisma, itd.)
9. tekoče ažuriranje

Člani pridobivajo člane

Med člani praviloma poteka živahna izmenjava informacij, kar je dobro izhodišče v prizadevanjih za povečanje članstva. Določeno podjetje bo brez dvoma kazalo večjo pripravljenost za včlanitev, če mu bodo tako svetovala druga podjetja in mu obenem tudi predstavila koristi, ki iz tega izhajajo. Podjetja, ki pridobivajo nove člane bi seveda morali tudi ustrezno stimulirati. Finančna stimulacija ima lahko obliko znižanja letne članarine, ki jo plačuje član (pribl. 20-30%) ali pa stimulacija temelji na višini članarine ki jo plačuje novo pridobljeni član.

V načelu bi morali podjetju ki je pridobilo novega člana znižati članarino samo v primeru, ko je preteklo od časa včlanitve daljše obdobje (približno pol leta).

Odprta hiša (odprta vrata)

Drug učinkovit instrument za pridobivanje novih članov bi lahko poimenovali »**odprta hiša**«. Ideja sistema odprtih vrat je v tem, da vsem zainteresiranim podjetjem prikažemo vsakodnevno delo organizacije. V ta namen vsa zainteresirana podjetja povabimo, da obišejo »odprto hišo«. Med takimi obiski se vzpostavijo zelo dobri stiki sama organizacija pa pride iz anonimnosti (glej tudi dodatek št. 5).

Predstavniki na terenu

Klasični način za pridobivanje novih članov so tudi predstavniki na terenu. Delo teh predstavnikov je izključno pridobivanje novih članov, za svoje delo pa prejemajo provizijo. Učinkovitost tega načina v veliki meri zavisi od usposobljenosti predstavnikov in njihove spretnosti. Osnova za oceno uporabe tega instrumenta je analiza dejanskih stroškov in koristi (cost benefit analiza).

3. Storitve

Finančno stanje organizacije se lahko stabilizira samo na podlagi medsebojnega delovanja številnih komponent. Pomemben dejavnik finančne situacije organizacije je nedvomno članarina. V srednjeročnem obdobju pa bi moral storitveni sektor znotraj organizacije povrniti vložena sredstva in prispevati k dohodku organizacije. Upoštevati moramo tudi, da storitve ki so prilagojene potrebam in zahtevam članov pomembno prispevajo k naraščanju in ohranjanju članstva v dolgem obdobju.

Z raznovrstnostjo storitev lahko kot odjemalce pritegnemo tudi nečlane. Organizacija se mora sama odločiti kakšen program storitev bo namenila članom in kakšnega nečlanom in v kolikšni meri se bosta ta dva programa razlikovala ter ali bo potrebno ustanoviti tudi posebno družbo z omejeno odgovornostjo. Razvejane storitve so bistvenega pomena za obstoj organizacije v dolgem obdobju.

Storitve, ki so bile sprva brezplačne, organizacija ne bi smela ponujati po tržni ceni. Namesto tega naj rajši razvije »nove« dejavnosti. Aktivnosti morajo biti v dolgem obdobju zavarovane finančno. Storitve za katere se zaračunava provizija morajo biti visokokakovostne. Podlaga za to je kvalitetno svetovanje in usposobljen kader. Bolje je, da sploh ne izvajamo storitev če so te slabe kvalitete.

Organizacija lahko ponuja naslednje storitve:

- nadaljevalni tečaji in seminarji
- pisarniške storitve
- delavnice
- svetovanje
- druge storitve

Nadaljevalni tečaji in seminarji

To področje ponuja veliko raznih možnosti, tako da lahko na tem mestu omenimo zgolj nekatere med njimi. Pri ocenjevanju prihodnje ponudbe na področju nadaljevalnih tečajev in seminarjev so pomembni predpogoji, ki jih izpolnjuje sama organizacija, konkurenčna situacija in pričakovanja glede prihodnjega razvoja sektorja.

Organizacija bi lahko ponudila naslednje tečaje in seminarje:

- **računalniško usposabljanje** (uporabniški programi, programi računalniškega vodenja poslovnih knjig, usposabljanja za delo na Internetu, itd.)
- **tečaji podjetništva** (računovodstvo, trženje, vodenje podjetja, upravljanje s surovinami, logistika, prilagajanje na trg Evropske unije, itd.)
- **tečaji s področja gospodarskih predpisov** (pogodbeno pravo, carinski predpisi, sodelovanje s tujimi državami, itd.)
- **jezikovni tečaji** (poslovna angleščina, nemščina za začetnike, itd.)
- **tečaji doseganja kvalitete** (mednarodni standardi (ISO) in njihova praktična uporaba, TQM, ISO certifikati, itd.)
- **tečaji vodenja** (časovni in krizni management, poslovno komuniciranje, tečaji osebnostne rasti, itd.)
- **praktični seminarji** (različne delovne tehnike, nadaljevalni tečaji za storitvenega tehnika, itd.)

Vse te tečaje je treba preveriti s stališča njihove izvedljivosti. V dodatku št. 2 je podan shematski prikaz tega.

Evalvacijo individualnih kriterijev lahko opravimo po šolskem sistemu ocenjevanja. V kolikor nimamo na voljo usposobljenih predavateljev oziroma sredstev za nakup opreme, lahko zanemarimo vse ostale ozire. V tem primeru se bomo morali usmeriti na druga področja. Še več, stroške bomo morali izračunavati že od samega začetka. Povzetek stroškov, ki jih je potrebno pri tem upoštevati je prikazan v dodatku št.6.

Pisarniške (administrativne) storitve

Storitve v zvezi z administrativnimi zadevami so lahko zelo različne. Storitve v zvezi s pisarniškimi opravili in pa ponudba prostorov in opreme so zelo pomembne, še posebej za mala in srednja podjetja.

Ponudba pisarniških kapacitet: ko zagotavljamo pisarniške in konferenčne prostore moramo na eni strani zagotoviti proste kapacitete na drugi strani pa poskrbeti da opremljenost prostorov in naprave odgovarjajo potrebam. Mala in srednja podjetja na ta način pridejo do možnosti uporabe luksuznih objektov za organizacijo konferenc in srečanj. Hkrati pa lahko te prostore uporabljajo tudi tuja podjetja katerim služijo kot izhodišče za začetek svoje dejavnosti. Na ta način domača in tuja podjetja pridejo v direktni kontakt.

Prevajanje in pogodbene svetovalne storitve: Podjetja, ki poslujejo s tujino imajo pogosto težave z razumevanjem korespondence in vsebino pogodb. Napačno razumevanje ponudbe ali celo samo določila v pogodbi ima lahko za posledico sklenitev škodljive pogodbe. Članom kakor tudi odjemalcem nasploh so v veliko pomoč prevajalske storitve, ki jim jih ponudi organizacija. Prevajalske storitve ponavadi nudijo svobodni prevajalci, lahko tudi kot 24-urno storitev, odvisno od potreb. Tovrstno ponudbo zaokrožuje pravna pomoč pri sklepanju pogodb s tujimi podjetji, kar vse prispeva k učinkovitejšemu poslovanju.

Delavnice

Organiziranje delavnic je učinkovit način za predstavitev in proučevanje aktualnih tem. Teme za delavnice lahko izberemo iz najrazličnejših področij, podobno kot za nadaljevalne seminarje za usposabljanje. Takšne delavnice lahko vodijo domači in mednarodni strokovnjaki, ki razpolagajo z ustreznim specialističnim strokovnim znanjem na najvišji ravni, kar omogoči da udeleženci temeljito spoznajo obravnavano tematiko.

Svetovanje

Svetovanje lahko organiziramo za najrazličnejša področja. Na razpolago sta dve možnosti: svetovalne storitve opravljamo brezplačno za člane in proti plačilu provizije za nečlane; tako članom kot nečlanom zaračunavamo provizijo. V kolikor članom ponudimo bolj ugodno tarifo jih s tem stimuliramo da postanejo člani ter tako dolgoročno vežemo na organizacijo.

Svetovanje lahko opravljamo na naslednjih področjih:

- uporaba računalnikov v podjetjih
- davčna zakonodaja
- zunanjetrgovinski in carinski predpisi
- ustanavljanje podružnic v tujini
- uporaba mednarodnih standardov v proizvodnji

- sestavljanje in sklepanje pogodb
- uvajanje stroškovnega računovodstva v podjetja
- usposabljanje
- ustanavljanje novega podjetja
- sestavljanje ponudbe za inozemska podjetja
- splošni pravni nasveti, itd.

Kakšne vrste svetovanja bo opravljala organizacija je odvisno od tega kakšne strokovnjake lahko angažira organizacija. Obenem je dobro, če med člani opravimo anketo o tem, kakšne vrste svetovanja si želijo. Na ta način ugotovimo kakšne so potrebe glede svetovanja.

Ostale storitve

Organizacija lahko poleg naštetih ponudi svojim članom in nečlanom še druge storitve. Med ostale storitve spada širok razpon storitev. Na tem mestu želimo podati samo nekaj splošnih idej, vsaka organizacija pa mora sama zase preveriti uporabnost teh idej. Primeri storitev, ki bi jih lahko opravljale organizacije:

- izdelava plana sodelovanja malih in srednjih podjetij na sejnih;
- tržne raziskave za posamezna podjetja;
- organiziranje pripravništva v domačih in tujih podjetjih;
- načrtovanje in izvedba poslovnih potovanj za navezavo stikov k potencialnim inozemskim poslovnim partnerjem;
- organizacija oglaševanja za mala in srednja podjetja;
- priprava spletne strani na Internetu;
- zavarovalniške storitve, itd.

Koristno je, če določimo znatne razlike v cenah storitev za člane in nečlane. V kolikor postavimo za nečlane bistveno višje provizije pomeni, da so ti finančno stimulirani za včlanitev.

4. Sponzoriranje

Sponzoriranje je direktna ponudba neprofitne organizacije profitnim organizacijam, usmerjena bodisi na prodajo tržnega produkta ali pa na oglaševalski koncept podjetja (odnosi z javnostmi). V nasprotju z donacijami, ki so rezultat čisto nesebičnih nagibov, pa mora neprofitna organizacija v primeru sponzoriranja ponuditi potencialnim sponzorjem bolj ali manj operativno kalkulacijo stroškov in koristi. Neprofitna organizacija ponudi sponzorju platformo za oglaševanje in v zameno prejme denarna sredstva. Ta oblika financiranja je še posebej razširjena v športu ter običajna na številnih področjih javnega življenja.

Sponzoriranje predstavlja torej osnovo za interaktivno razmerje med neprofitno organizacijo in sponzorjem ter obema stranema omogoča določene koristi. Vse neprofitne organizacije pa nimajo enak izhodiščni položaj kar zadeva pridobivanje dohodka iz naslova sponzoriranja. Sponzoriranje se dandanes lahko koristno uporablja kot ena od

finančnih možnosti še posebej za dejavnosti ki imajo širše družbene koristi.

Sponsoriranje omogoča številne oblike pomoči, ki jo dajejo partnerji. Glede na to kakšne oblike koristi sponzor ponuja sponzorirancu lahko razlikujemo naslednje oblike sponsoriranja:

1. klasična oblika, ki je najbolj popularna pri večini institucij in kjer gre za donacije finančnih sredstev s strani sponzorjev;
2. sponzor podari materialne dobrine, najpogosteje svoje lastne proizvode kot so oprema, pohištvo, telekomunikacijski sistemi, hrana in pisarniški material brezplačno; profitne organizacije imajo najraje to obliko sponsoriranja.
3. posebna oblika sponsoriranja je tudi opravljanje določenih storitev in ponudba know-howa. Ta oblika je priporočljiva v primerih ko organizacija potrebuje pomoč pri raznih organizacijskih, administrativnih ali drugih zadevah.

Iz čisto praktičnih razlogov si moramo sedaj pogledati kako poiščemo sponzorje in katera podjetja lahko štejemo za partnerje. Prvi in najpomembnejši korak ko se organizacija odloči, da bo razširila svoj radij delovanja s sponzorji je, da objavi jasen koncept projekta, izdela konkretno ponudbo (kjer navede koristi in plačilo v zameno za ponudene koristi) potencialnemu sponzorju. Šele nato lahko izberemo potencialna podjetja, ki jih lahko štejemo za sponzorje. Poseben poudarek je potrebno dati transferju imidža med »poslovnima partnerjema«. Slab imidž sponzorja lahko negativno prizadene tudi sponzoriranca.

Potencialne koristi za sponzorja so lahko:

- natis sponzorjevega imena, logotipa in slogana;
- prisotnost opreme sponzorja na razstavah, sejnih in drugih prireditvah, ki predstavljajo sponzorja;
- objava imena sponzorjev v tisku, dobrodelnih prireditvah in drugih prireditvah;
- uporaba sponzorjevih izdelkov na prireditvah;
- omenjanje sponzorjev v intervjujih, govornih nastopih, itd.
- organiziranje prireditev, ki so posvečene izključno sponzorjem.

Glede sponsoriranja se pojavljajo najrazličnejše možnosti. Bolje ko uspemo predstaviti potencialne koristi ki izvirajo iz sponsoriranja lažje bomo pridobili sponzorje. Trenutno so pri sponzorjih posebno priljubljene razne prireditve.

Drugi korak – iskanje sponzorja – je zelo občutljivo opravilo. Sponsoriranje pomeni tesno sodelovanje med sponzorjem in sponzorirancem ki ga formaliziramo s pogodbo ter preciziramo koristi ki jih bo od sponzoriranja imel sponzor. Pri izbiranju sponzorja moramo

biti pazljivi, da bi se izognili negativnim posledicam. Pri izboru sponzorja si lahko pomagamo z naslednjimi kriteriji:

- geografska bližina;
- imidž pogodbenega partnerja mora pozitivno delovati na imidž sponzorja in ne obratno;
- sponzoriranje omogoča izmenjavo know-howa;
- jubilej podjetja ali kakšna druga okrogla obletnica je dobra priložnost za sponzoriranje;
- potencialni sponzor se sooča s problemi v privatnem življenju ali pa poslovnem okolju – ponudimo mu pomoč;
- interesi potencialnih sponzorjev;
- osebni stiki.

Spodaj navajamo samo na kratko korake v procesu sponzoriranja. Predno se obrnemo na potencialne sponzorje moramo izdelati prepričljiv koncept sponzorstva in izdelati pogodbe ter uvodna pisma (ponudbe). Sponzorju se lahko predstavimo s pismom ali pa po telefonu. Pri tem se lahko naslonimo na izkušnje drugih podjetij ali neprofitnih organizacij. Prispelle odgovore moramo takoj pregledati, negativne odgovore pa dokumentirati. S potencialnimi sponzorji se moramo sestati tudi osebno, in sicer v najkrajšem možnem času. Nato sledi evalvacija rezultatov prve kampanje pridobivanja sponzorjev, kar nam služi za kasnejše kampanje. Če prva kampanja ni uspela, to ne pomeni da sponzoriranje v našem primeru ni izvedljivo. Možno je, da se v predstavitvenem pismu nismo ustrezno predstavili, ponudba za sponzorja ni privlačna, nismo izbrali pravilno ciljno skupino, ali pa smo celo izbrali neprimeren čas, kar je vse pripomoglo k neuspehu. Prav tako je zelo pomemben tudi naš odnos do sponzorja. Sponzorji se morajo v naši organizaciji počutiti kot doma. Večkrat so zelo pomembne tudi majhne poteze. Spodaj ponovno na kratko navajamo korake po vrstnem redu:

1. korak: zasnova projekta (oblikovanje konkretne ponudbe)
2. korak: opredelitev ciljne skupine
3. korak: sestava pogodbe in predstavitvenega pisma
4. korak: poizvedovanje po telefonu ali po pošti
5. korak: prejem odgovorov in čimprejšnja navezava stikov
6. korak: evalvacija celotne akcije zaradi morebitne kasnejše ponovitve
7. korak: negovanje stikov s sponzorji
8. korak: dopolnitev ukrepov na osnovi preteklih izkušenj

5. Zbiranje denarnih prispevkov

V neprofitnem sektorju postaja v zadnjem času zbiranje finančnih sredstev vse pomembnejše. Vendar pa še vedno ostaja nejasno, kako ta

termin opredeliti v finančnem smislu. Zbiranje finančnih sredstev kot obliko financiranja lahko definiramo kot »pridobivanje ali dajanje prispevkov za dobre namene«. Definicijo smo namerno zožili, tako da bi izpostavili bistvo. Donatorji so individuumi in/ali gospodarske družbe in društva, ki želijo podpirati aktivnosti, za katere menijo, da so koristne in v zameno ne pričakujejo kakšnih direktnih koristi. Organizacija se mora samo odločiti ali se bo vključila v to aktivnost. Če se odloči da bo zbirala finančne prispevke mora upoštevati določena pravila.

Proces zbiranja finančnih prispevkov je prikazan v nadaljevanju. Proces vodenja zbiranja finančnih sredstev lahko razdelimo v devet korakov:

1. korak: analiza trenutne situacije
2. korak: opredelitev ciljne skupine
3. korak: zbiranje naslovov donatorjev
4. korak: sestavljanje prošnje donatorjem
5. korak: tehnična izvedba pisma
6. korak: tiskanje in pošiljanje pošte
7. korak: pregledovanje prispelih pošta in pošiljanje zahvalnih pisem
8. korak: evalvacija rezultatov in načrtovanje prihodnjih akcij
9. korak: negovanje stikov z donatorji

Ko sestavljamo ciljno skupino moramo vanjo vključiti take osebe ali institucije ki imajo stične točke z našo organizacijo. Poleg tega pa moramo predstaviti tudi pomen dela naše organizacije, kakor tudi da bomo odgovorno uporabili prejeta sredstva.

Obstajajo različne metode za pridobivanje naslovov potencialnih donatorjev. Po eni strani lahko naslove dobimo proti plačilu od agencij, ki se ukvarjajo s takim delom. Organizacija pa lahko te naslove išče tudi sama v telefonskih imenikih, registrih naslovov, poslovnih imenikih in seznamih članov raznih klubov in organizacij.

Na žalost ne obstaja nek vzorec po katerem bi zasnovali in formulirali pismo s prošnjo za donacijo; vsebino prošnje moramo namreč prilagoditi posameznim prejemnikom. V okviru koraka 5 je potrebno posvetiti pozornost tehnični plati pisma: kuverti, vsebini pisma in plačilu poštnine. Priložiti moramo tudi pismo za odgovor.

Tiskanje in pošiljanje pošlje lahko zaupamo tudi podjetju ki se ukvarja z direktnim marketingom ali izdajatelju publikacij z naslovi. Vendar pa tak način pomeni dodatne stroške, ki pa jih lahko prihranimo če to delo opravimo sami.

V koraku 7 pregledamo prispelih odgovore in odpošljemo pisma z zahvalo. Eno od najpomembnejših načel je, da na donacijo nemudoma odgovorimo. V ta namen se najpogosteje uporablja telefon. Donator ne bi smel predolgo čakati na osebno pismo z zahvalo in če je le mogoče bi morali priložiti tudi potrdilo o prejemu donacije.

Ko opravljamo evalvacijo rezultatov, bi morali istočasno izvesti tudi evalvacijo dejavnosti zbiranja finančnih prispevkov. Kritična ocena prispeva k uvidu v načine s katerimi bi lahko izboljšali proces kot tak in sprejeli ukrepe za povečanje uspešnosti in učinkovitosti zbiranja finančnih sredstev. Evalvacijo je najbolje opraviti v konstruktivni atmosferi in obenem poudariti splošne cilje. Iz finančnega stališča je najpomembnejša ocena razmerja med porabljenimi finančnimi sredstvi in prejetimi donacijami.

Evalvacija učinka zbiranja finančnih sredstev temelji na enostavnem načelu: prejete donacije direktno primerjamo z nastalimi stroški in učinkovitostjo ali uspešnostjo. V tabeli 5 je za ilustracijo prikazan številčni primer.

Tabela 5: Primer izračuna učinka zbiranja denarnih sredstev

ZBIRANJE DENARNIH SREDSTEV		
	neprofitna organizacija A	neprofitna organizacija B
prejete donacije	400 000	600 000
stroški zbiranja	100 000	200 000
uspešnost	300 000	400 000
učinkovitost (stroški)	0,25/den. enoto donacij	0,33/den.enoto donacij

V zgornjem primeru neprofitna organizacija A pri zbiranju denarnih sredstev ni tako uspešna kot organizacija B, vendar pa je A bolj učinkovita kot B. Vsaka podarjena denarna enota stane organizacijo A 0,25 denarne enote, kar je 0,008 denarne enote manj v primerjavi z organizacijo B.

Direktna primerjava med obema organizacijama hitro pokaže katera od njih je bolj učinkovita/uspešna na področju zbiranja denarnih sredstev. Koristni so tudi sezname iz katerih dobimo merilo za evalvacijo razmerja med stroški in prejetimi donacijami na osnovi izkušenj. Po opravljeni evalvaciji kampanje dobimo tudi odgovor v kakšnem obsegu naj bi potekale prihodnje kampanje. Pri tem je potrebno upoštevati tudi časovni vidik zadeve.

Negovanju stikov z donatorji je v naslednjem koraku tudi potrebno posvetiti vso pozornost. Čeprav donatorjem nismo obljubili nobenih koristi v zameno za dano denarno pomoč, pa jim moramo posvetiti vse svoje spoštovanje. Tukaj mislimo voščila za božič, rojstni dan ali pa povabila ob dnevu odprtih vrat ali drugih prireditvah. Donatorji morajo imeti občutek da je njihova pomoč cenjena.

