

# PRÍRUČKA PODNIKANIA NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

**Ako vytriediť podnikateľské nápady**

(alebo ako vypracovať predbežnú štúdiu realizovateľnosti podnikateľského zámeru)

**Ako sa správne rozhodnúť, či realizovať konkrétne podnikanie**

(alebo ako vypracovať štúdiu realizovateľnosti)

**Čo treba zistiť predtým, ako začnete podnikáť**

(alebo čo dať do podnikateľského plánu)



**Nicole Etchart, Lee Davis, Joanna Messing (NESST)  
Peter Guštafík (PDCS)**



Združenie PDCS  
Partners for Democratic  
change Slovakia

Prvé vydanie.

Vydalo Centrum prevencie a riešenia konfliktov,  
Partners for Democratic Change Slovakia,  
s finančnou podporou Charity Know How a British Know How Fund,  
v roku 2001 ako svoju 8. publikáciu.

Autori: Nicole Etchart, Lee Davis, Joanna Messing, Peter Gušťačík

Grafický dizajn: Calder – design community

Obálka: Calder – design community

Jazyková redaktorka: Jana Klagová

ISBN: 80-968095-8-X

# POĎAKOVANIE

*Príručka podnikania neziskových organizácií* vznikla zásluhou dlhodobej spolupráce PDCS (Partners for Democratic Change Slovakia) a NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team). Pri jej zostavovaní a tvorbe som výrazne čerpal z materiálov amerických autorov (Lee Davis, Nicole Etchart a Joanna Messing), ktoré som prispôbil podmienkam na Slovensku.

Svojimi poznámkami, trpezlivým a kritickým čítaním rukopisu a diskusiami mi veľmi pomohli kolegovia z PDCS Dušan Ondrušek, Kaja Miková a Renáta Ferstlová.

Chcel by som sa osobitne poďakovať aj Charity Know How a British Know How Fund Bratislava, ktorí umožnili vydanie tejto publikácie.

*Peter Gušťačík*



# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>7</b>
a. Cieľ príručky	10
b. Riziká samofinancovania	11
c. Niekoľko postrehov	13
<b>1. kapitola: Podnikateľské plánovanie v neziskovej organizácii</b>	<b>15</b>
a. Ciele podnikateľského plánu	15
b. Fázy podnikateľského plánovania v neziskovej organizácii	17
<b>2. kapitola: Kontext samofinancovania</b>	<b>19</b>
a. Samofinancovanie a stratégia udržateľnosti organizácie	22
b. Náklady a výnosy „fundraisingu“ a samofinancovania	22
<b>3. kapitola: Ako získať podporu na samofinancovanie</b>	<b>25</b>
a. Ako porozumieť dôsledkom samofinancovania	25
b. Zásady etického postupu pri samofinancovaní MVO	28
c. Hodnotenie schopnosti organizácie podujat' sa na samofinancovanie z finančného hľadiska	30
d. Definícia organizačných a finančných cieľov samofinancovania	39
<b>4. kapitola: Stratégia samofinancovania</b>	<b>43</b>
a. Vypracovanie kritérií pre voľbu stratégie samofinancovania	43
b. Opísanie hlavných schopností a zručností pracovného tímu	44
c. „Inventúra“ jestvujúcich a nových možností samofinancovania	45
d. Vypracovanie predbežných štúdií realizovateľnosti troch nápadov	48
<b>5. kapitola: Realizovateľnosť stratégie</b>	<b>53</b>
a. Vypracovanie štúdie realizovateľnosti	53
b. Konečné rozhodnutie a získanie súhlasu	64
<b>6. kapitola: Podnikateľský plán</b>	<b>65</b>
<b>Zhrnutie</b>	<b>67</b>
<b>Literatúra</b>	<b>69</b>



# ÚVOD

Ako môžu byť vedľa seba pojmy **ZISK** a **DOBROČINNOSŤ**? Ako sa neziskové organizácie majú stavať k zisku, podnikateľskému mysleniu a konaniu? A komu má slúžiť táto publikácia?

**Príručka** je určená pre neziskové organizácie. Je o **peniazoch a súčasne o hodnotách**. Je o tom, ako peniaze, hodnota a schopnosť pomáhať, môžu byť v súlade. Priestor, v ktorom nezisková organizácia funguje, podobne ako v prípade firiem, vytvárajú ľudia, inštitúcie i sociálne a životné prostredie. Tento priestor charakterizujú okrem „hráčov“ aj ich rozmanité väzby a transakcie.

Je to priestor dynamiky, neustálej zmeny a pohybu. Neustáva v ňom výmena myšlienok, komunikácia hodnôt, ani zmena vlastníctva hmotného majetku. Oproti firme je tu však podstatný rozdiel. Nezisková organizácia zameriava svoje úsilie na iný cieľ, ako je zveľaďovanie hmotných statkov majiteľa firmy či investora. S malým veľkodušným zveličením by sme mohli povedať, že nezisková organizácia svojím fungovaním vytvára rovnováhu sociálneho a životného prostredia. Vo väčšine prípadov pretvára ľudské aj materiálne zdroje do nefinančných výstupov. Vstupnými zdrojmi bývajú dary, príspevky z verejných prostriedkov alebo peniaze získané výmenou za služby alebo produkty. Práve posledná možnosť je to, čo nás zaujíma. O nej je aj táto príručka.

Ak by sme sa chceli vyjadriť stručne a učebnicovým spôsobom, znelo by to asi takto: Výmena vlastnej ponuky za finančné zdroje v priestore nazývanom trh pomáha organizácii udržať živý kontakt so svojim širším okolím, priebežne prehodnocovať vlastné postavenie i kapacitu. Ak prebieha správne, má aj priamy pozitívny vplyv na finančnú stabilitu organizácie.

Nuž toľko na úvod o zameraní tejto príručky.

Skúsme si ešte stručne objasniť dva pojmy, ktoré budeme používať na nasledujúcich stranách veľmi často: peniaze a samofinancovanie.

Čo znamenajú **peniaze** v podnikateľskom svete? Sú **vyjadrením a výmenným prostriedkom** vynaloženej energie. Tok peňazí sa uskutočňuje iba vtedy, ak je vôľa vstupovať do vzájomných obchodných vzťahov. Niekedy je to však aj naopak: peniaze (alebo ich nedostatok) motivujú ľudí, aby pracovali, učili sa nové veci, aby „nezaspali na vavrínoch“. Pre podnik sú peniaze, resp. zhodnocovanie investovaného majetku hlavným účelom existencie, ktorému prispôsobuje svoju ponuku na trhu, počet a zloženie zamestnancov, stratégiu aj svoju víziu.

Pre neziskovú organizáciu sú peniaze jedným zo vstupných zdrojov, potrebných na dosiahnutie poslania. Tým poslaním nie je dosahovať vyšší finančný príjem ako výdaj. Na rozdiel od firmy, za mnohé vstupy do neziskovej organizácie nie je potrebné platiť, ani po ich transformácii za ponúkaný výsledok platbu vyžadovať. Z hľadiska úzko ponímaného trhu by sa dokonca dalo povedať, že neziskové organizácie sa správajú akosi „neracionálne“, proti logike tradične definovanej „trhovej ekonomiky“. Neziskové organizácie nedodržia pravidlo priradovania takej ceny veciam, ktorá zodpovedá ich hodnote. Na rozdiel od „striktného“ trhu pracujú s hodnotami bez toho, aby im priradovali zodpovedajúcu cenovku. Vo svojom jednaní istým spôsobom obchádzajú bežnú peňažnú menu.

Čo v takomto kontexte znamená **samofinancovanie alebo podnikanie** neziskovej organizácie? Ide o **vstup do podnikateľského sveta s ponukou**. Nezisková organizácia vstupuje na trh s cieľom vymeniť službu alebo produkt za trhovú cenu. Zároveň je však – na rozdiel od podniku – vopred dané, ako sa s finančným príjmom naloží. Bez ohľadu na úroveň zisku alebo straty, **výsledok hospodárenia zostáva radosťou a starosťou organizácie**. Nikdy nie je presunutý na fyzické osoby. Ani okamžite, ani neskôr. Prečo potom podstupovať riziko podnikania? Kde je motivácia, na základe ktorej sa ľudia „vložia“ do takéhoto typu podnikania? Čo ľudí vedie k investovaniu veľkej energie do podnikania, ak pred sebou nemajú perspektívu osobného finančného zisku? Dá sa to pochopiť iba vtedy, ak zohľadníme samotný zmysel existovania neziskovej organizácie. Jej zamestnanci, alebo aspoň vedenie, rozumejú poslaniu a prijali fakt, že na jeho napĺňanie sú potrebné zdroje, ktoré je nutné získať. Či sú vstupnými zdrojmi dobrovoľníci, práca platených zamestnancov, technické vybavenie alebo niečo iné, ich získanie si vyžaduje isté úsilie napr. vo forme „fundraisingu“. Ani v tomto prípade nie je však pre vedenie ani ostatných zamestnancov finančné ohodnotenie hlavnou motiváciou ich snáh. Ak by to tak bolo, pravdepodobne by už pracovali vo firme. V prípade podnikania neziskovej organizácie je teda finančný zisk iba druhoradým cieľom, ktorý sa prirodzene podriaďuje hlavnému účelu organizácie – jej poslaniu. Peniaze získané z podnikateľského zámeru teda nie sú v neziskovej organizácii cieľom, ale prostriedkom na ďalšie použitie.

Samofinancovanie v kontexte tejto brožúry označuje stratégiu neziskovej organizácie vytvoriť vlastný príjem s cieľom posilniť svoje poslanie. Ide o podnikateľské zámery v súlade s poslaním, ale aj o tie, ktoré s ním nesúvisia:

- **Členské:** ročné poplatky, ktoré nezisková organizácia získava od svojich členov za isté služby alebo výrobky. V mnohých prípadoch platia členovia tieto poplatky v očakávaní služieb a čiastočne podporujú hlavnú činnosť organizácie. Členský poplatok sa podobá príspevku jednotlivého darcu. Pravdepodobne ide o časovo nenáročnú stratégiu, hoci väčšinou aj o málo výnosnú.
- **Predaj služieb:** poplatok, ktorý nezisková organizácia získava za výkon služby. V mnohých prípadoch cenu služby dotuje súkromný dar alebo verejný grant, pretože bez tejto „dotácie“ by bola cena príliš vysoká pre hlavných klientov neziskovej organizácie. V iných prípadoch je cenová štruktúra postavená tak, že niektorí zákazníci platia vyššiu sumu a umožňujú tak organizácii ponúknuť sociálne slabším rovnakú službu za nižšiu cenu. V takejto situácii platí cieľová skupina organizácie nízke alebo aj nijaké poplatky. Služby často nadobúdajú zmluvnú formu, a preto niekedy



nezaručujú dlhodobý príjem (podobne ako pri grantoch). Predaj služieb je pravdepodobne časovo najnáročnejšia stratégia, ktorá však môže byť aj najvýnosnejšia.

- **Predaj výrobkov:** neziskové organizácie produkujú najčastejšie publikácie, tričká alebo iné výrobky súvisiace s jej poslaním a predávajú ich svojim klientom a sympatizantom. Môže ísť aj o výrobky, ktoré nesúvisia s poslaním, no ich výroba má však iný cieľ (napr. vytvoriť pracovné miesta). Podobne ako pri predaji služieb zostáva výrobná cena produktu často nepokrytá (ak zahŕňa cenu práce), a preto je neraz dotovaná grantmi.
- **Využitie nehmotného majetku:** neziskové organizácie môžu získať príjem prenájmom vlastného nehmotného majetku (napr. poskytnutím svojho dobrého mena v prospech istého výrobku alebo služby) môžu poskytnúť svoje duševné vlastníctvo za tantiemy alebo jednorazový poplatok. Využitie nehmotného majetku môže nadobúdať formu licenčných zmlúv, patentov, autorských práv a i. Takáto stratégia môže byť výnosná, ale nesmie neopatrným použitím ohroziť reputáciu organizácie. Pri príprave zmlúv tohto charakteru je vhodné využiť služby právneho poradenstva.
- **Využitie hmotného majetku:** neziskové organizácie môžu získať príjem aj prenájaním svojho hmotného majetku, napr. nehnuteľnosti alebo málo využívaného zariadenia. Využitie vlastného hmotného majetku môže pre neziskovú organizáciu znamenať stály príjem. Ako pri nehmotnom majetku, aj v tomto prípade hrozí riziko napr. nedbanlivého zaobchádzania alebo riziko poškodenia. Je nevyhnutné, aby neziskové organizácie udržiavali svoj majetok v dobrom stave (položku údržby je možné zarátať do ceny prenájmu) a pri príprave zmluvy využili právnu pomoc.
- **Zhodnocovanie investícií:** nezisková organizácia môže získať príjem zo zhodnocovania svojich investícií. Krátkodobé využitie dočasne nepotrebných programových prostriedkov a reinvestovanie takto získaných výnosov je jeden možný spôsob. Iné organizácie si založia rezervný fond pre prípad nedostatku hotovosti a zhodnocujú ho investovaním. Ďalšou a dlhodobou stratégiou je tvorba základiny. Hoci väčšina neziskových organizácií investuje momentálne nepotrebné prostriedky a ziskava tak výnosy, iba málo z nich rieši svoju dlhodobú finančnú udržateľnosť prostredníctvom základiny.

Nie je nevyhnutné, aby každá z vyššie vymenovaných stratégií súvisela s poslaním organizácie. V niektorých prípadoch začne nezisková organizácia ponúkať novú službu alebo výrobok svojim existujúcim klientom, alebo získa pre svoje existujúce služby/výrobky nových klientov. Môže nastať aj situácia, keď sa organizácia rozhodne ponúknuť celkom novú službu/výrobok úplne novým klientom. Čím viac sa však vzdiali od svojho poslania, tým väčšie organizačné riziko podstupuje v prípade neúspešnej realizácie podnikateľského zámeru.

## Spektrum samofinancujúcich činností neziskových organizácií

Programové činnosti	Existujúci výrobok/služba Existujúci klienti	Nový výrobok/služba Existujúci klienti	Existujúci výrobok/služba Noví klienti	Nový výrobok/služba Noví klienti
Služby uvedené v stanovách neziskovej organizácie. <i>Príklad:</i> Vzdelávacia environmentálna organizácia poskytuje školenia a vydáva publikácie.	Príjem priamo z programovej činnosti organizácie. <i>Príklad:</i> Vzdelávacia environmentálna organizácia účtuje poplatok za svoje školenia a cenu za svoje publikácie.	MVO ponúkne svojim členom/sympatizantom novú službu/výrobok. <i>Príklad:</i> Vzdelávacia environmentálna organizácia začne prevádzkovať vegetariánsku reštauráciu a obchod s environmentálnymi produktmi.	MVO ponúkne služby (ktoré vykonáva v rámci svojho poslania) novým platiacim klientom. <i>Príklad:</i> Vzdelávacia environmentálna organizácia začne firmám ponúkať školenia a poradenstvo o čistejších technológiách.	MVO ponúkne novým platiacim klientom službu, ktorá je nová alebo nesúvisí s jej poslaním. <i>Príklad:</i> Vzdelávacia environmentálna organizácia začne poskytovať služby dizajnu webových stránok.

### Cieľ príručky

Príručka má pomôcť lídrom neziskových organizácií pri plánovaní činností zameraných na samofinancovanie alebo podnikanie. Je výsledkom dvojročného výskumu NESsT (Nonprofit Enterprise Self-sustainability Team) v spolupráci s neziskovými organizáciami v strednej Európe a Južnej Amerike. NESsT preskúmal vnútorné aj vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú samofinancovanie neziskových organizácií a jeho vplyv. Výsledkom výskumu bolo rozhodnutie, že tieto organizácie potrebujú pomoc 1) pri stanovení a posilnení organizačnej kapacity – finančnej aj nefinančnej – na podnikanie a 2) pri výbere podnikateľského zámeru, ktorý by bol finančne realizovateľný a v súlade s poslaním organizácie.

Predpokladom tejto príručky je, že čím lepšie je organizácia pripravená na samofinancovanie, tým bude schopnejšia čeliť rizikám a dosiahne nielen ciele vlastnými programami, ale aj posilní svoju udržateľnosť. Hoci tu neplatí nijaká záruka, dá sa povedať, že **organizácia má lepšiu šancu vyprodukovať** neviazané **prostriedky** bez poškodenia vlastného mena, poslania, alebo podporovateľov, **ak vie, kedy a ako začať** so samofinancovaním a dokáže správne odhadnúť, či samofinancovanie nepredstavuje neprimerané riziko.

Príručka nepokrýva všetky oblasti podnikania neziskových organizácií. Organizácie, ktoré sa rozhodujú, či sa pustiť na neľahkú cestu podnikania, však môžu túto príručku využiť najmä v čase predbežného plánovania.

Fáza **predbežného plánovania** pozostáva z pochopenia, čo je to samofinancovanie, aké môže mať podoby, či má organizácia dostatočnú kapacitu podujat' sa naň, či samofinancovanie doplní kľúčové hodnoty a zachováva hlavné plány organizácie. Výskum ukazuje, že fáza predbežného plánovania je asi najdôležitejšia. Budúci úspech samofinancovania závisí od strategických rozhodnutí, ktoré sú prijaté v tomto bode procesu. **Viacerým prekážkam**, ktoré musí neskôr nezisková organizácia vo svojom podnikaní prekonať, sa dá predísť **správnym rozhodnutím na začiatku**.

V príručke preto hľadáme odpoveď na tri okruhy záujmu:

1. ako vytriediť podnikateľské nápady (alebo ako vypracovať predbežnú štúdiu realizovateľnosti);
2. ako sa správne rozhodnúť či realizovať konkrétne podnikanie (alebo ako vypracovať štúdiu realizovateľnosti);
3. čo treba zistiť predtým, ako začneme podnikať (alebo ako sa pripraviť na podnikateľský plán).

**Riziká samofinancovania** neziskových organizácií sú početné a často väčšie ako tie, ktorým sa vystavuje firma.

Riziká môžeme rozdeliť na niekoľko úrovní. Pre názornosť uvádzame príklady typov rizík s ich metaforickým vyjadrením a ukázkami viet, ktoré si možno vypočúť v takýchto situáciách:

1. **Riziko odchýlenia organizačných zdrojov** („fenomén upachtených charito-biznismenov“). Čas zamestnancov a finančné zdroje sa odkláňajú od programov organizácie k samofinancovaniu, napr.: „Tak radi by sme sa zúčastnili tých detských táborov, čo sa chystáme usporiadať, ale jednoducho nie je čas... Zarobiť na tie tábory je riadna fuška...“
2. **Riziko výraznejšieho zamerania na podnikanie ako na poslanie** (najmä ak spolu nesúvisia); („fenomén zámény cieľa a prostriedku“), napr.: „Odkedy prevádzkujeme to kníhkupectvo, už sme vlastne skoro zabudli, načo sme ho zakladali...“
3. **Riziko, že prostriedky získané podnikaním budú musieť byť použité na jeho ďalšiu podporu a nie na programy organizácie** („fenomén podnikateľského samopožierania“), napr.: „Teraz, keď sa konečne začína podnikaniu dariť, nemôžeme zisk len tak prerozdeliť, to by znamenalo koniec podnikaniu, nie?“
4. **Riziko straty alebo zadĺženia** („fenomén dobroprajnosti na vlastný úkor“), napr.: „Dovtedy sme chceli pomáhať bezdomovcom, kým sme sa úplne nezadĺžili a začalo hroziť, že k nim začneme patriť“.
5. **Riziko straty alebo poškodenia dobrého mena neziskovej organizácie v zainteresovaných skupinách alebo širokej verejnosti** („fenomén straty dobrej povesti“), napr.: „Kedysi nás prirovnávali k Sv. Augustínovi, dnes nám hovoria rezeši.“

Ak organizácia dosiahne bod, keď má dostatočnú podporu zainteresovaných strán, má vyjasnené ciele i očakávania a rozhodla sa venovať dlhodobo samofinancovaniu, musí si zvoliť a vypracovať správnu stratégiu. V úvodnej fáze zväži rôzne možnosti samofinancovania, ktoré sú v súlade s jej poslaním a zodpovedajú vlastnej organizačnej kapacite. Po úvodnom **vyhodnotení podnikateľského zámeru zväži jeho realizovateľnosť a potenciál** naplnenia finančných a nefinančných cieľov. Následne vypracuje úplný podnikateľský plán a začne s jeho realizáciou. Iba premyslené a dôkladné zhodnotenie trhu dá odpoveď na otázky o kvalite, cene, konkurencii, prevádzkových nákladoch a predovšetkým o ziskovosti. **Jadro procesu** stanovovania realizovateľnosti zámeru **tvoria realistické finančné odhady**. Na nich by malo byť založené rozhodnutie, či realizovať daný podnikateľský zámer, alebo nie. Po vypracovaní finančných odhadov a získaní podpory kľúčových zúčastnených strán môže organizácia pokračovať v tvorbe úplného podnikateľského plánu. Ešte raz zdôrazňujeme, že plánovanie nie je zárukou úspechu, ale znižuje riziko a pomáha neziskovej organizácii reagovať na požiadavky samofinancovania.

## Niekoľko postrehov

### Strach z finančných záležitostí

Cieľom príručky je pomôcť ľuďom z neziskových organizácií zistiť, či je ich organizácia finančne pripravená na samofinancovanie a či je ich zvolený podnikateľský zámer finančne životaschopný. Mnohí z nás, ktorí pracujeme v neziskovom svete, sa necítíme pohodlne, keď máme rozprávať o finančných záležitostiach, alebo na nich pracovať. Ako však ukáže aj táto príručka, finančné súčasti podnikania neziskových organizácií nie sú žiadnou zložitou vedou. Väčšina z nás sa s nimi denne stretáva. Aj neziskové organizácie si vedú účty o výdavkoch a aby mohli pokračovať vo svojich programoch a platiť náklady na vlastnú správu, musia dosahovať kladné výsledky vo výkaze príjmov a výdajov. Hlavný rozdiel spočíva v tom, že tento proces treba prispôbiť tak, aby zohľadňoval aj podnikateľské aktivity. Najdôležitejší dôvod prečo podnikateľ, je vytvoriť príjem navyše. Preto je viac než dôležité zhodnotiť hneď na začiatku, či to zvolený podnikateľský zámer dokáže, za aký čas, a ako ho bude možné monitorovať po úspešnom spustení. Finančný proces a formát uvedený v tejto príručke nám to umožní.

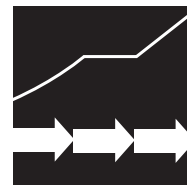
### Podnikanie v súlade s poslaním; podnikanie nesúvisiace s poslaním

Každá organizácia bude mať rôzne kritériá pri zhodnocovaní vplyvu samofinancovania na jej poslanie a programy. **Konečným cieľom** samofinancovania je **vytvoriť** pre organizáciu **príjem**, aby mohla efektívnejšie naplňať svoje **poslanie**. To sa dá dosiahnuť priamo podnikaním, ktoré súvisí s poslaním a priamo naplňa jeho ciele. Dá sa však dosiahnuť aj nepriamo, v prípade, ak prostriedky získané z podnikania sú dostatočné na podporu programov naplňajúcich poslanie organizácie. Ak však príjem z podnikania presne pokrýva náklady, podnikanie má zmysel iba vtedy, ak je v súlade s poslaním.

### Príliš mnoho plánovania

Zámerom tejto príručky je pomôcť neziskovej organizácii pripraviť sa na samofinancovanie. Keďže väčšina týchto organizácií má obmedzené finančné a ľudské zdroje, bude pre ne ťažké vyhradiť si na plánovanie zodpovedajúci čas. Treba si však uvedomiť, že **proces plánovania sa rozvíja** postupne, **vo fázach**. Analýza finančnej a organizačnej pripravenosti vedie k odhadnutiu predbežnej realizovateľnosti (cieľom je vybrať správny podnikateľský zámer z viacerých možných) a tá vedie k zhodnoteniu (cieľom je podložiť faktmi, či je vybraný zámer realizovateľný a životaschopný). Nakoniec nasleduje fáza ukončenia podnikateľského plánu. Dôležité je **začať v malom** a ak sú ukazovatele pozitívne, tak **pokračovať**. Takýmto spôsobom sa vám nestane, že investujete čas do podnikateľského plánovania zámeru, ktorý nie je v súlade s vaším poslaním a cieľmi, alebo ktorý nie je reálny. Pravdaže, počas plánovacieho procesu budete v jednotlivých fázach používať aj informácie, ktoré už máte a nebudete začínať odznova. Množstvo zozbieraných informácií zohráva tiež dôležitú úlohu. Budete sa musieť ubezpečiť, že ich máte dostatok na kvalifikované rozhodnutie, ale **nikdy nebudete mať odpovede na úplne všetky otázky**. Skôr či neskôr budete musieť **priať istú mieru rizika** a podnikateľský zámer **začať realizovať**.





## 1. KAPITOLA

# PODNIKATEĽSKÉ PLÁNOVANIE V NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIÍ

### Ciele podnikateľského plánu

Plán podáva obraz o tom, kto sme, na aký trh sa chystáme vstúpiť, s akým výrobkom/službou, kto už na trhu je, akých ľudí s akými zručnosťami budeme potrebovať na dosiahnutie úspechu a koľko to bude stáť financií do momentu, kým nám naše podnikanie začne vytvárať príjem.

Podnikateľské plánovanie neslúži na to, aby zničilo nadšenie z podnikania. A **finančný plán nemá pripraviť** organizáciu **na finančnú diétu**. Podnikateľský plán je viac ako dokument – pri jeho tvorbe sa totiž vzdelávajú viacerí ľudia, ktorí budú podnikateľský zámer realizovať. Výsledkom je však najmä **dokument**, ktorý organizáciu **upozorní na zjavné aj neočakávané nástrahy** a poskytne istotu, že vložené investície sa nestratia bez úžitku, kvôli zanedbaniu predvídateľného rizika.

Podnikateľský **plán dáva odpovede** na otázky súčasných alebo aj budúcich **veriteľov, sponzorov a darcov**:

- Dokáže táto organizácia z vložených 100.000 Sk získať 120.000 Sk alebo 150.000 Sk?
- Je produkt alebo služba, s ktorou prichádza, žiadaná na trhu? Majú potenciálni zákazníci na ne peniaze?
- Má organizácia kapacitu zabezpečiť výrobok/službu v kvalite a množstve požadovaných zákazníkmi?
- Dokáže organizácia predať výrobok/službu za viac, ako minula na náklady?
- Je tento podnikateľský zámer zraniteľný z hľadiska legislatívneho (licencie, povolenia...), finančného (kolísajúca cena vstupov), trhového (lepší marketing konkurenčného výrobku) alebo z hľadiska ľudských zdrojov (odchod kľúčového zamestnanca)?

Odpovede na tieto otázky nie je možné získať za týždeň. Vyžadujú si prieskum trhu, analýzu výsledkov, vývoj výrobku/služby, výber pracovného tímu, odhad finančných tokov, ale aj zabezpečenie povolení. Je to **viacýždňová práca pre viacerých ľudí** rôzneho zamerania. Keďže získať a spracovať potrebné informácie si často vyžaduje znač-

nú finančnú, časovú a ľudskú investíciu, podnikateľské plány majú **dôverný strategický charakter**. Ak padnú do nesprávnych rúk, strategické rozhodnutia založené na nich môžu stratiť na účinnosti alebo aktuálnosti.

Plná verzia podnikateľského plánu **nie je určená verejnosti** – slúži najmä **správnej rade, manažmentu organizácie a potenciálnym investorom**. Hlavné závery by však mali byť známe a používané v praxi každým členom organizácie.

Čo nemožno alebo **neradno** robiť **bez podnikateľského plánu**? **Nakúpiť zariadenia** na výrobu nového výrobku v nádeji, že sa uplatní na trhu; **objednať** a zaplatiť **materiál alebo služby** od dodávateľov a nepodložené pritom dúfať, že trh na našu ponuku zareaguje a výrobok pôjde na odbyt za cenu nákladov a marže; **predpokladať** trvalý záujem o úspešný výrobok. Tieto tiché **predpoklady** musí organizácia **porovnať s realitou** skôr, ako urobí vstupnú investíciu. Jedine tak dokáže odhaliť, v čom sa jej ponuka zhoduje s očakávaniami zákazníkov a do akej miery majú ľudia záujem o výrobok a možnosť ho zaplatiť.

**Pozrime sa teraz, na ktoré nevyslovené predpoklady reagujú jednotlivé časti podnikateľského plánu:**

Časť podnikateľského plánu	Východisková situácia – uvažovanie	Tiché (a nie vždy správne) predpoklady
Prieskum trhu Profil zákazníka Finančný plán	Sami takýto výrobok potrebujeme, ale nikto ho dosiaľ neponúka za prijateľnú cenu. Toto je naša príležitosť vyplniť medzeru na trhu, veď takýto nápad musí uspieť – potvrdzujú nám to všetci kamaráti.	Dokážeme znížiť náklady na takú mieru, aby sme boli ziskoví a výrobok zaujímavý. Na trhu existuje diera – tento segment predstavuje dostatočný počet ľudí ochotných a schopných výrobok zaplatiť.
Investičné náklady Ľudské zdroje Prieskum trhu	Kúpme stroj na ohýbanie prútia, kým nám ponúkajú 20% zľavu. Členovia nášho združenia konečne budú môcť robiť to, čo už dlho hovoria, že by ich bavilo – vyrábať prútené darčeky na predaj.	Členovia budú ochotní pracovať za nízku odmenu alebo aj bez nej. Darčeky dokážeme presadiť u distribútorov alebo priamo v predajniach. Dokážeme stroj splatiť.
Licencie Finančný plán	Otvorme si čajovňu v našom klube. Ľudia uvítajú príjemné miesto na posedenie a ponúkne im aj hudobné CD-čka, na ktorých zarobíme.	Na otvorenie a prevádzkovanie čajovne dostaneme povolenie. Dokážeme nájsť spoľahlivého dodávateľa CD. Máme peniaze na investíciu do registračnej pokladne. K nákupnej cene CD si budeme môcť účtovať maržu. CD si budú ľudia kupovať, a nie „napaľovať“.



## Fázy podnikateľského plánovania v neziskovej organizácii:

1. Zhodnotenie sily organizácie, zhromažďovanie nápadov. Tejto fáze sa budeme podrobnejšie venovať v 3. kapitole.
2. Vypracovanie **predbežných štúdií realizovateľnosti** (vyradiť zámery, ktoré nemajú perspektívu; odpovedať na otázku „čo budeme robiť?“). Tejto fáze sa budeme podrobnejšie venovať v 4. kapitole.
3. Pre jeden-dva zámery vypracovať **štúdiu realizovateľnosti**, ktorá je podrobnejšia ako „predbežná štúdia“ (definitívne rozhodnúť o realizácii zámeru; zodpovedať otázku „áno, či nie?“). Tejto fáze sa budeme podrobnejšie venovať v 5. kapitole.
4. Vypracovať **podnikateľský plán** (definovať postup, náročnosť, zodpovedať otázku „ako na to?“). Táto fáza je spomenutá v 6. kapitole.





## 2. KAPITOLA

# KONTEXT SAMOFINANCOVANIA

### Ako zapadá samofinancovanie do celkovej stratégie udržateľnosti organizácie?

**Samofinancovanie** nevnímame ako oddelenú, izolovanú stratégiu, ale ako **klúčovú súčasť celkovej stratégie** udržateľnosti organizácie. Inými slovami, organizácia musí „mať poriadok“ predtým, ako začne uvažovať o samofinancovaní. Musí zvážiť vnútorné aj vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú jej udržateľnosť, a to skôr, ako začne vytvárať stratégiu samofinancovania. Je nevyhnutné pozrieť sa aj na **súčasný stav financovania** organizácie a na všetky možnosti jeho posilnenia.

### Udržateľnosť organizácie

Udržateľnosťou organizácie označujeme jej schopnosť naplňať svoje poslanie čo najúčinnším spôsobom. Puala Antezana z Arias Foundation v Strednej Amerike označuje niekoľko faktorov, ktoré spoluvytvárajú udržateľnosť:

**Identifikovanie jasnej vízie, poslania a hodnôt.**

**Dobrá vnútorná správa:** miera „vnútornej demokracie“ v MVO; do rozhodovania by mali byť zapojené všetky zúčastnené strany a dôraz by mal byť smerovaný na zamýšľanú cieľovú skupinu.

**Vynachádzavosť:** možnosti inovácie, tvorivosť, predvídanie rizika.

**Dopad:** tvorba pridanej hodnoty, vytváranie spoločenskej základne, napĺňanie poslania a zviditeľňovanie výsledkov. Práve dopad činnosti neziskovej organizácie ju nakoniec robí legitímnou.

**Schopnosť vytvárať vzťahy s okolím:** zručnosť spoznávať a analyzovať faktory, sily a trendy vo svojom okolí a, ak je to možné, vytvoriť aj dynamický vzťah s okolím.

**Schopnosť riadenia:** existencia systémov pre strategické plánovanie, vyhodnocovanie, monitoring a kontrolu.

**Strategické uvažovanie:** neustále analyzovanie prostredia a vlastné seba-vyhodnocovanie, poznanie vlastných praktických ako aj strategických priorít, potrieb a svojho špecifického miesta v spoločnosti.

**Schopnosť obnovy:** schopnosť neustále sa učiť, posilňovať kultúru zmeny a flexibilitu.

**Transparentnosť a zodpovednosť:** kontrola napĺňania cieľov, hodnôt a princípov, zverejnenie informácií o vlastných postupoch a výsledkoch pre cieľovú skupinu i širšiu verejnosť.

**Zručnosti advokácie:** schopnosť vyjednávať, formulovať argumenty, podávať a presadzovať návrhy.

## Finančná udržateľnosť

Finančná udržateľnosť znamená omnoho viac, ako mať dostatok financií. V skutočnosti označuje finančná udržateľnosť **schopnosť organizácie zaistiť** dlhodobý a rôznorodý **príjem**, aby mohla vykonávať činnosti v duchu svojho poslania. Kľúčom k finančnej udržateľnosti je **rôznorodá skladba prostriedkov, z viacerých zdrojov rôzneho typu**, z ktorých aspoň niektoré sú dlhodobo garantované. Organizácia potrebuje neviazané prostriedky, ktoré môže použiť na činnosti nepokryté tradičnými grantmi. Potrebuje určitý grantový príjem, aby mohla spúšťať nové projekty. Potrebuje aj prostriedky na vlastný rozvoj. V ideálnom prípade má aj prostriedky, ktoré nespotrebuje, ale investuje, aby sa zabezpečila do budúcnosti. Pri uvažovaní o „správnej“ skladbe prostriedkov sa nedá použiť žiadny všeobecne platný model. Závisí totiž od silných stránok organizácie, od jej kontaktov a ďalších faktorov spomenutých vyššie.

Samofinancovanie treba zvážiť práve v takomto rámci. Nezisková organizácia by mala zhodnotiť svoju schopnosť realizovať **samofinancovanie až po tom**, ako si vytvorila **stratégiu pre svoju celkovú organizačnú a finančnú udržateľnosť**. V samofinancovaní treba vidieť jednu z možných alternatív, ktorá dopĺňa súkromné alebo verejné zdroje financovania.

## Zhodnotenie udržateľnosti organizácie

*Cvičenie: Do akej miery je vaša organizácia udržateľná?*

*Nasledujúce cvičenie vám má pomôcť zhodnotiť súčasný stav udržateľnosti vašej organizácie z pohľadu vnútorných a vonkajších faktorov vplyvu na vašu kapacitu naplniť poslanie. Členovia pracovnej skupiny zaoberajúcej sa samofinancovaním a ďalší kľúčoví ľudia zainteresovaní do činnosti organizácie by mali vyplniť nasledujúci formulár.*

*Pri každej položke označte, či je po danej stránke vaša organizácia silná, slabá alebo priemerná:*

	silná	priemerná	slabá
1. Máme jasné <b>poslanie</b> .			
2. Naši členovia, dobrovoľníci a zamestnanci sú organizácii <b>oddaní</b> .			
3. Máme schopnosť byť <b>flexibilní</b> a prispôbiť sa zmenám vo svojom okolí.			
4. Máme jasné, realistické <b>strategické plány</b> ako dosiahnuť naše poslanie.			
5. Máme <b>schopných zamestnancov</b> s vhodnými zručnosťami a skúsenosťami.			
6. Máme schopné <b>vedenie</b> .			
7. Máme efektívne, vysokokvalitné <b>programy</b> .			
8. Naše programy majú <b>dopad</b> a tvoria hodnotné výsledky.			
9. Máme kapacitu pre <b>sebaobnovu</b> , prispôbenie a zmenu vlastnej organizácie.			
10. Máme <b>reputáciu</b> ako otvorená, eticky konajúca, transparentná a zodpovedná organizácia.			
11. Pracujeme v legislatívnom a politickom <b>prostredí</b> , ktoré nám umožňuje vykonávať našu činnosť bez prekážok.			
12. Máme na svoju prácu <b>dostatočné finančné zdroje</b> .			
13. Máme dobré <b>vzťahy</b> s verejným a súkromným sektorom.			
14. Sme <b>dobře zorganizovaní</b> , riadime seba a vlastné programy efektívne a účinne.			
15. Pri použití finančných zdrojov a pri rozhodovaní sme <b>transparentní</b> .			
<b>SPOLU (sčítajte odpovede v každom stĺpci):</b>			

*Ak je viac ako polovica odpovedí uvedená v stĺpcoch „silná“ alebo „priemerná“, organizácia je v relatívne výhodnej pozícii, aby začala uvažovať o samofinancovaní. Ak je však viac ako polovica odpovedí v stĺpcoch „priemerná“ alebo „slabá“, organizácia by urobila lepšie, keby odložila samofinancovanie na neskôr a svoju energiu zamerala na posilnenie vlastnej organizačnej kapacity a pripravenosti na samofinancovanie.*

## Porovnanie nákladov a prínosov fundraisingu a samofinancovania

Ak nezisková organizácia pozná zloženie svojich príjmov, môže preskúmať náklady a prínosy fundraisingu v porovnaní s nákladmi a prínosmi samofinancovania. Keďže každý typ stratégie prináša so sebou finančné aj nefinančné náklady a prínosy, ide o pomerne zložité cvičenie. Nie je jednoduché predpovedať, aké hodnoty nadobudnú niektoré premenné počas samotnej realizácie. Treba si ich však byť vedomý vo všeobecnejšej rovine. Neskôr, pri úvodných krokoch k samofinancovaniu, budú musieť neziskové organizácie vypracovať štúdiu realizovateľnosti, v ktorej preskúmajú viacero podnikateľských zámerov a vylúčia tie, pri ktorých náklady prevýšia prínosy.

*Cvičenie: Zhodnotenie nákladov a prínosov fundraisingu a samofinancovania*

*Označte, prosím, či podľa vás ostatné formy fundraisingu (napr. s cieľom získať vládne granty, štátne príspevky atď.) spotrebúvajú viac (>), rovnaké množstvo (=) alebo menej (<) nákladov, času ako samofinancovanie:*

	Náklady na získanie 1 Sk	Potrebný čas zamestnancov	Požiadavky na manažment (podávanie správ a žiadostí)	Obmedzenia kladené na použitie zdrojov	Dĺžka času, počas ktorého sú prostriedky dostupné	Konkurencia s inými neziskovými organizáciami o zdroje
Pri príspevkoch zo štátnych prostriedkov:						
Je/sú >, <, alebo = ako pri samofinancovaní						
Pri príspevkoch od jednotlivcov :						
Je/sú >, <, alebo = ako pri samofinancovaní						
Pri grantoch z nadácií:						
Je/sú >, <, alebo = ako pri samofinancovaní						
Pri príspevkoch od firiem:						
Je/sú >, <, alebo = ako pri samofinancovaní						
Iné (uveďte):						
Je/sú >, <, alebo = ako pri samofinancovaní						

Pre mnoho neziskových organizácií sú požadovaný čas a náklady na fundraising dosť vysoké, bez ohľadu na zvolenú stratégiu. Pri nedostatočnom počte zamestnancov rýchlo zistia, že veľa času im spotrebuje prieskum darcov, rozosielanie listov, organizovanie stretnutí, pripravovanie grantových návrhov, komunikácia s darcami a príprava správ. Aj samofinancovanie – či už s súlade s poslaním, alebo nesúvisiace s poslaním – je náročné na čas. Zahŕňa tvorbu podnikateľského plánu (vrátane vypracovania vhodnej štúdie realizovateľnosti zámeru a prieskumu trhu), zabezpečenie investičného kapitálu, splnenie právnych predpisov, stanovanie primeranej kombinácie kvality a ceny výrobku a potom tvrdú prácu, aby stratégia pokryla náklady s ňou spojené a začala produkovať „zisk“.

Tieto dve stratégie sa však odlišujú v type prostriedkov, ktoré produkujú. V prípade grantov sú prostriedky často viazané na konkrétny projekt a neumožňujú mnoho flexibility alebo použitia na správu organizácie alebo inštitucionálnu podporu. Tento typ zdrojov zvykne byť krátkodobý a často neobnoviteľný. Príspevky od jednotlivcov zvyknú byť flexibilnejšie a majú dlhodobejší charakter, ale vyžadujú si istú kapacitu organizácie na vybudovanie databázy dlhodobých darcov. To je často ťažké v spoločnosti, v ktorej má darcovstvo iba obmedzenú podobu. Navyše organizácie majú v tejto oblasti málo know-how. V prípade samofinancovania ide o prostriedky voľné a dlhodobé. Sociálne zamerané podnikanie môže okrem toho dosiahnuť dvojité cieľ – vytvoriť príjem a zároveň napomôcť poslaniu. Použitie trhovo orientovaných stratégií však môže odviesť pozornosť neziskovej organizácie od jej poslania, alebo si môže vyžadovať špeciálne zručnosti, ktoré zamestnanci organizácie nemajú. Navyše, komerčné aktivity podliehajú neustálym zmenám na trhu ako aj zmenám ekonomických podmienok. Správne vyváženie príjmov zo samofinancovania, napr. dlhodobjšími investíciami, je dôležité ako ochrana pred neočakávanými zmenami.

#### *Cvičenie: Porozumenie vzťahu samofinancovania a poslania organizácie*

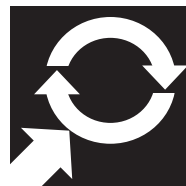
*Ak sa už zaoberáte samofinancovaním, zakrúžkujte, prosím, kategóriu vašej hlavnej samofinancujúcej činnosti. Ak sa ním zatiaľ nezaobráte, cvičenie vynechajte.*

- a) Príjem získavame priamo z **programových činností a od našej cieľovej skupiny.***
- b) Vytvorili ste **nový produkt/službu, ale predávate ich svojej existujúcej cieľovej skupine.***
- c) Predávate svoj **existujúci produkt/službu aj novým platiacim klientom, ktorí nie sú cieľovou skupinou vašich programov.***
- d) Vytvorili ste **nový produkt/službu. Predávate ho novým platiacim klientom, ktorí nie sú cieľovou skupinou vašich programov.***

***Otázky pre diskusiu:** Znamená vzťah vašej hlavnej samofinancujúcej činnosti a vášho poslania nejakú hrozbu pre vašu organizáciu? Veríte, že máte organizačnú štruktúru a kapacitu nevyhnutnú na výkon tejto činnosti bez obmedzovania poslania?*

Neexistuje žiadne jasné a presné pravidlo, či si má nezisková organizácia zvoliť samofinancovanie, ktorým súčasne napĺňa poslanie, alebo také, ktoré s poslaním nesúvisí. **Analýza 45 neziskových organizácií** z celého sveta zaoberajúcich sa samofinancovaním (z dielne NESsT) **ukázala istý pozitívny súvis úspechu podnikateľského zámeru a jeho blízkosti k poslaniu**. Existuje však aj niekoľko prípadov, keď nezisková organizácia dala samofinancovaniu štruktúru, ktorá nemala nepriaznivý vplyv na poslanie, hoci s ním priamo nesúvisela.





### 3. KAPITOLA

# AKO ZÍSKAŤ PODPORU NA SAMOFINANCOVANIE

Po zhodnotení výhod a nevýhod samofinancovania v porovnaní s fundraisingom, je čas, aby vaša pracovná skupina získala podporu kľúčových zainteresovaných strán. Keď je organizácia už pripravená definovať stratégiu samofinancovania a zhodnotiť jej životaschopnosť, vedenie organizácie a kľúčové zúčastnené strany (napr. správna rada) by mali toto rozhodnutie plne podporovať. Jednotlivé časti tejto kapitoly uvádzajú, ako zabezpečiť etickosť podnikania, jeho nekonfliktnosť s hodnotami organizácie, ale aj dosiahnutie finančných cieľov.

## Ako porozumieť dôsledkom samofinancovania

Vari najdôležitejším rozdielom medzi samofinancovaním a fundraisingom je vplyv na poslanie a hodnoty organizácie. Na rozdiel od grantov a darov, ktoré sú venované na podporu poslania a programov organizácie, v prípade príjmu zo samofinancovania to nemusí byť také jasné. **Samofinancovanie** predstavuje vstup na trh a **zapojenie sa do komerčných aktivít** kvôli získaniu príjmu na podporu poslania organizácie. Svojou povahou nemusí byť samofinancovanie nasmerované len na splnenie cieľov jednotlivých programov. **Často má pokryť náklady** na administratívu alebo posilnenie inštitúcie – činnosti, **ktoré neraz nie je možné úplne zabezpečiť grantmi či darmi**. Už svojím charakterom si samofinancovanie vyžaduje vstup neziskovej organizácie na pôdu, o ktorej vie málo, a preto na ňu vstupuje s nedôverou a strachom. Túto dilemu je dôležité rozpoznať a uvedomiť si ju od samého začiatku.

*Cvičenie: Je zisk zlý?*

*Zhodnoňte si trend vo vnútri vašej organizácie smerom k ziskovej činnosti. Zhromaždite skupinu ľudí zainteresovaných do práce organizácie a požiadajte ich, aby z nasledujúceho zoznamu slov označili jedno, ktoré by sa tam podľa nich nemalo vyskytovať: LÁSKA, PENIAZE, POKOJ, ŠTASTIE. Potom ich požiadajte, aby vysvetlili svoje uvažovanie a voľbu. Mnohí budú obhajovať svoj názor, prečo do zoznamu nepatrí to, či ono slovo. Cvičenie uzavrite tým, že jediným slovom, ktoré do zoznamu nepatrí je ŠTASTIE, pretože obsahuje pravopisnú chybu. V skutočnosti potrebujeme lásku, peniaze, pokoj aj šťastie, aby sme mohli viesť plnohodnotný život.*

*Cvičenie: Definovanie poslania organizácie a jej hodnôt; definovanie dôsledkov samofinancovania*

*Ako sme už spomenuli, pred uvažovaním o samofinancovaní by mala mať organizácia vypracovaný strategický plán. Jeho súčasťou je jasne definované poslanie a systém kľúčových hodnôt.*

*Otázky do diskusie: Oslabujete kvôli samofinancovaniu poslanie vašej organizácie? Akú stratégiu použijete, aby k tomu nedošlo?*

Hodnoty, ktoré organizácia zastáva svojím poslaním a činnosťou	Posilňuje alebo ohrozuje samofinancovanie túto hodnotu?	Ako?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

*Otázky do diskusie: Koľko z kľúčových hodnôt vašej organizácie by samofinancovanie potenciálne ohrozilo? Akými spôsobmi dokáže vaša organizácia prekonať tieto hrozby? Ktoré hodnoty nechcete v žiadnom prípade spochybniť ani ohroziť?*

*Príklad:*

*Poslaním neziskovej organizácie je zamestnávať klientov (mentálne a telesne postihnutých) v sociálne orientovanom podnikaní. Pre organizáciu to znamená produkovať príjem a spravodlivý plat pre klientov, čo im umožní viesť produktívnejší a zdravší život.*

Hodnoty	Môže samofinancovanie túto hodnotu ohroziť alebo posilniť?	Ako?
1. Ľudská dôstojnosť	Posilniť	Zamestnávanie klientov a predaj nimi vyrobených produktov udržuje ich ľudskú dôstojnosť
2. Pravda	–	–
3. Spravodlivosť	Posilniť alebo ohroziť	Posilnením vlastnej udržateľnosti dokážeme lepšie pracovať na naplnení poslania – poskytovať zamestnanie bezdomovcom; keďže realizujeme podnikateľský zámer, je možné, že budeme musieť niektorých ľudí prepustiť alebo zmraziť ich mzdu, ak klesne obrat
4. Transparentnosť	Posilniť	Realizácia podnikateľského zámeru si bude vyžadovať, aby sme mali financie v poriadku a rýchlo k dispozícii
5. Schopnosť reagovať na potreby klientov	Ohroziť	Za istých okolností sa môžu stať potreby klientov druhoradými v porovnaní s potrebami podnikateľského zámeru

## Zásady etického postupu pri samofinancovaní MVO

*(Prevzaté z Čítanky pre pokročilé neziskové organizácie, ktorú vydalo PDCS v roku 2000)*

### O čo ide...

Mnoho neziskových organizácií vníma vstup do trhového prostredia ako vstup na nepoznané teritórium. Vstupom do „sveta zisku“ sme zodpovední nielen za opatrné manažovanie rizika, ktoré podstupujú naše finančné aktíva. Rovnako sme zodpovední za uchovanie a ochranu dobrého mena organizácie. Preto je veľmi dôležité pochopiť etické dimenzie účasti neziskových organizácií na komerčných aktivitách. Keďže ide o organizácie fungujúce na základe hodnôt a smerujúce k napĺňaniu poslania, musíme si pri manažovaní komerčných aktivít dávať pozor, aby zostali čo najprehľadnejšie a spravodlivé, do popredia vždy dávať neziskové poslanie a hodnoty. Musíme mať na zreteli dôveru, čo do nás vložili ľudia, ktorých zastupujeme, i široká verejnosť. Nielen pre našu vlastnú organizáciu, ale aj pre celý tretí sektor je prvoradé udržať si dôveru. To by malo ovplyvňovať všetky naše rozhodnutia a konanie, ktoré chceme realizovať v trhovom priestore.

Etický kódex pre neziskové organizácie v trhovom prostredí tvorí súbor princípov a štandardov, ktoré majú pomôcť lídrom neziskových organizácií pri manažovaní podnikateľských aktivít. Ako pri všetkých neziskových štandardoch, etický kódex si regulujú neziskové organizácie samy a môže pomôcť iba v takom rozsahu, v akom ho organizácia prijme a rešpektuje. Nasledujúce princípy sú vypracované na to, aby pomohli neziskovým organizáciám uvedomiť si a lepšie sa pripraviť na etické dimenzie podnikateľskej činnosti a pomohli im ubezpečiť sa, že ich profesionálne štandardy sa odrážajú v každom štádiu podnikateľského plánovania a rozvoja.

### Závazok voči poslaniu a hodnotám

- Nedistribúovať zisk: Neziskové organizácie musia myslieť na svoje poslanie viac ako na čokoľvek iné. Príjmy získané z podnikania by mali byť použité len na uskutočňovanie aktivít spojených s poslaním. Zisk sa nikdy nesmie prerozdeliť členom správnej rady alebo zamestnancom neziskovej organizácie.
- Neziskové organizácie by mali vo svojom podnikaní prejavovať sociálnu a environmentálnu zodpovednosť. Nemali by preto predávať služby alebo produkty, ktoré škodia ľuďom alebo prostrediu. Nemali by tiež spolupracovať ani s organizáciami, ktoré pripúšťajú a realizujú takéto činnosti.
- Neziskové organizácie by mali manažovať svoje podnikanie tak, aby dosahovalo žiadaný hospodársky výsledok a bolo zároveň v súlade s poslaním. Môže znamenať podnikanie v menšom rozsahu, aby sa tak naplnili ciele zodpovedajúce poslaniu, alebo to môže znamenať i zamestnanie menšieho počtu ľudí v čase, keď sa podniku nedarí a je potrebné udržať takýmto spôsobom podnik v činnosti. Nech už je situácia akákoľvek, rozhodnutia by mali vždy napomáhať integrite poslania neziskovej organizácie.
- Neziskové organizácie musia riadiť svoje podnikateľské aktivity tak, aby zdroje, ktoré by inak mohli ísť na sociálne alebo programové ciele – či už finančné alebo nefinan-

čné – nebudú nespravodlivo odčerpané z aktivít naplňajúcich poslanie organizácie. V niektorých prípadoch to môže znamenať vytvorenie samostatného zdroja na podnikateľskú aktivitu.

- Neziskové organizácie by nikdy nemali zneužívať ľudí, ktorých záujmy zastupujú, na získavanie príjmov pre organizáciu. Vo všetkých pracovných, reklamných alebo verejných aktivitách by sa mala upevňovať vážnosť a hodnota ľudí, ktorí organizáciu podporujú.
- Nezisková organizácia by sa mala vo svojom podnikaní snažiť dodržiavať štandardy najvyššej kvality a posilňovať tým tú časť organizácie, ktorej činnosť je zameraná na napĺňanie poslania.

### **Závazok voči transparentnosti**

- Podnikajúca nezisková organizácia by si mala viesť jasné finančné záznamy a predkladať úplné aj čiastkové finančné správy a výkazy na vnútorný aj vonkajší monitoring. Informácia o platoch vrcholového manažmentu by mala tiež byť verejne dostupná.
- Podnikateľské aktivity neziskovej organizácie by mali byť zdokumentované a zverejnené vo výročnej správe. Správy by mali jasne zdôvodňovať racionálnosť podnikateľských aktivít, ich podstatu a mali by konkrétne uviesť, ako boli príjmy z podnikania použité.
- Neziskové organizácie by mali viesť oddelené účtovníctvo podnikateľskej aktivity a programových aktivít, a tak zabezpečiť priehľadnosť a diferencovanosť vo finančnom manažmente.
- Neziskové organizácie by mali platiť všetky dane a poplatky viazané na príjmy z ich podnikateľskej činnosti a dodržiavať všetky zákony a vyhlášky, ktoré sa na takéto aktivity vzťahujú. Za žiadnych okolností by neziskové organizácie nemali konať ilegálne alebo sa angažovať v korupčných praktikách akéhokoľvek druhu.

### **Závazok voči spravodlivosti**

- Neziskové organizácie by mali konať vždy spravodlivo, a to aj pri najímaní ľudí na svoje podnikanie a prísne sa vyhýbať diskriminácii podľa pohlavia, rasy, národnosti, mentálneho alebo fyzického postihnutia, sexuálnej orientácie, politického alebo náboženského presvedčenia alebo príslušnosti.
- Pri najímaní ľudí by neziskové organizácie mali vypísať otvorený konkurz na všetky pozície v rámci podnikateľskej činnosti. Zamestnanci by mali byť zamestnávaní na základe svojich schopností a kvality odvádzanej práce. Akákoľvek protekcia by mala byť vylúčená.
- Neziskové organizácie by sa mali usilovať poskytnúť svojim zamestnancom čo najkvalitnejšie podmienky na prácu v danej podnikateľskej činnosti.
- Zamestnanci by mali mať zabezpečený primeraný plat a zdravé, dôstojné pracovné prostredie.
- Neziskové organizácie by sa mali eticky rozhodovať vo vzťahu dodávateľ – odberateľ. Pri všetkých veľkých kontraktach a nákupoch by mali vziať do úvahy ponuky viacerých dodávateľov. Treba sa vyhnúť konfliktom záujmov pri kontraktovaní služieb.

- Neziskové organizácie by nikdy nemali zneužívať poskytované daňové úľavy a získať tak nespravodlivé výhody nad konkurenčnými podnikateľskými subjektmi. Neziskové organizácie by mali stanoviť sociálne a finančné náklady svojej podnikateľskej činnosti a podľa nich určiť cenu svojich služieb a produktov.

### Závazok voči dobrému vedeniu

- Nezisková organizácia by mala mať nad svojimi podnikateľskými aktivitami väčšinou kontrolu a pracovníci vykonávajúci tieto činnosti by jej mali zostať právne a eticky zodpovední.
- Správna rada neziskovej organizácie by mala schváliť a podporovať jej podnikanie. Každodenný manažment podnikateľskej činnosti by sa mal zveriť kvalifikovanému manažérovi, ktorý by mal v pravidelných intervaloch informovať správnu radu.
- Neziskové organizácie by si mali uvedomiť výhody vzájomnej spolupráce s ostatnými neziskovými organizáciami a mali by byť ochotné podeliť sa o svoje podnikateľské skúsenosti s inými MVO, ak to neohrozí integritu ich práce. Takáto výmena informácií môže byť aj finančne ohodnotená.
- Nezisková organizácia by mala svojim zamestnancom zabezpečiť možnosť spolurozhodovať pri podnikaní v prípadoch, ktoré by mali podstatný dopad na aktivity spojené s poslaním organizácie.
- Podnikateľské aktivity by mali správnej rade, zamestnancom a dobrovoľníkom poskytnúť možnosť učiť sa a pracovať v tíme. Všetci by mali poznať ideály, ktoré sú základom etickej podnikateľskej praxe.

### Zhodnotenie finančnej pozície organizácie z hľadiska pripravenosti na samofinancovanie

Po zhodnotení možného vplyvu samofinancovania na poslanie a hodnoty organizácie je dôležité kriticky zhodnotiť jej **finančnú** pripravenosť na takúto stratégiu. Ak je organizácia momentálne v dlhoch alebo prežíva problémy s peňažným tokom alebo iba nedávno rozbehla veľkú kampaň oslovovania darcov, možno nie je pre ňu ten najsprávnejší čas začať podnikať. Samofinancovanie je potrebné vyhodnotiť v rámci celkovej udržateľnosti, vrátane momentálnej finančnej situácie organizácie.

Finančnú pripravenosť treba zhodnotiť na dvoch úrovniach: 1) Do akej miery je organizácia finančne stabilná teraz a ako bude stabilná počas nasledujúceho roku? Na tejto úrovni by mala mať organizácia jasnú predstavu o svojej finančnej budúcnosti. 2) Na druhej úrovni je dôležité, aby organizácia mala svoje finančné výkazy pripravené spôsobom, ktorý jej umožní ľahko zhodnotiť svoju finančnú situáciu. Sú finančné výkazy ľahko prístupné? Sú presné a zrozumiteľné? Sú vyhovujúce aj na samofinancovanie?

*Cvičenie: Aká je vaša finančná situácia?*

*(Túto pomôcku vypracovala Cynthia Gairová a Julia Jonesová z Roberts Enterprise Development Fund v San Franciscu, Kalifornia.)*

Na základe jednoduchých výpočtov a údajov z finančných výkazov dokážete zhodnotiť vlastnú finančnú pripravenosť na samofinancovanie. Nasledujúce cvičenie vám umožní zhromaždiť informácie, ktoré sú pri tom nevyhnutné. Vyžaduje si spoluprácu pracovnej skupiny s finančným manažérom organizácie, aby bolo možné zhodnotiť „finančné zdravie“ organizácie.

**Výkaz príjmov a výdavkov (v jednoduchom účtovníctve) alebo Výkaz ziskov a strát (v podvojnóm účtovníctve) poskytuje informáciu, aký príjem alebo stratu dosiahla vaša organizácia počas určitého obdobia. Informácie v ňom uvedené zahŕňajú:**

- **Príjmy (výnosy)** predstavujú položku známu aj ako obrat. Príjmy sú prostriedky, ktoré ste získali od zákazníka, alebo sú to príspevky prijaté od iných organizácií, resp. jednotlivcov.
- **Výdavky (náklady)** na činnosti organizácie. Výdavky predstavujú sumu vynaloženú na vytvorenie produktu alebo služby a ich ponúknutie zákazníkom.
- **Ak príjmy (výnosy) prevyšujú výdavky (náklady), rozdiel sa označuje ako zisk.**

**Súvaha (iba v podvojnóm účtovníctve) poskytuje finančný obraz organizácie a jej samofinancujúcich činností ku konkrétnemu dátumu. Udáva majetok, záväzky a základné imanie. Informácie na tomto finančnom výkaze zahŕňajú:**

- **Aktíva** – predstavujú hmotný a nehmotný investičný majetok, finančný majetok a pohľadávky.
- **Pasíva** – predstavujú záväzky za neuhradené faktúry, záväzky voči daňovému úradu a inštitúciám sociálneho zabezpečenia a vlastné imanie organizácie.

Ak hodnota záväzkov prevyšuje hodnotu majetku, organizácia môže mať ťažkosti splniť svoje existujúce záväzky. Dokonca aj v prípade, ak hodnota majetku je vysoká, organizácia musí mať k dispozícii zdroj hotovosti, aby mohla v prípade potreby dotovať samofinancovanie.

V ideálnom prípade by organizácia mala mať aktuálne finančné výkazy, aby mohla podľa nich zhodnotiť svoje „finančné zdravie“. Mnoho organizácií si však nevedie priebežne aktuálne údaje. Nižšie nájdete zoznam otázok, pomocou ktorých môžete vyhodnotiť svoje „finančné zdravie“. Ak nemáte k dispozícii finančné výkazy, aby ste mohli na dané otázky odpovedať, pokúste sa informácie získať z iných zdrojov.

Kategória	Popis	Suma
<b>Príjmy:</b>		
• Predaj vlastných služieb a výrobkov	.....	..... Sk
• Poplatok za služby	.....	..... Sk
• Granty	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
• Iné	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	<b>Celkový príjem</b>	..... Sk

1. Vypočítajte svoje príjmy za posledných 12 mesiacov.
2. Ak nemáte k dispozícii finančné výkazy, príjmy dokážete vypočítať aspoň približne pomocou:
  - faktúr
  - bankových výpisov
  - tovaru na sklade
  - grantových zmlúv atď.

**Otázky do diskusie:** Ako sa menili vaše príjmy v posledných rokoch? Čakáte, že sa zmenia v nasledujúcich troch rokoch?

Niektorí darcovia určujú obmedzenia na použitie grantov. Aké prostriedky môžete použiť flexibilne v rôznych projektoch? Sú tieto prostriedky momentálne určené na iné použitie vo vašej organizácii?

Kategória	Popis	Suma
<b>Výdavky:</b>		
• Výrobné náklady (Cost of Goods – pozri okienko na ďalšej strane)	.....	..... Sk
• Nájomné	.....	..... Sk
• Mzdy	.....	..... Sk
• Energie	.....	..... Sk
• Spotreba materiálu	.....	..... Sk
• Iné výdavky	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	<b>Celkové výdavky</b>	..... Sk

3. Ak nemáte k dispozícii finančné výkazy, výdavky dokážete vypočítať aspoň približne pomocou týchto dokumentov:
  - účty v pokladni, dodávateľské faktúry
  - počet zamestnancov a ich mzda
  - mzdové potvrdenia atď.



Výrobné náklady (*Cost of Goods Sold*) sú všetky náklady vynaložené priamo na výrobu produktov alebo zabezpečenie služieb, ktoré predáme počas daného účtovného obdobia.

**Otázky do diskusie:** Porovnajte svoje príjmy a výdavky.

Ak príjem nedosahuje úroveň výdavkov, naznačte prosím príčinu tejto situácie a ako by ju bolo možné napraviť.

Kategória	Popis	Suma
<b>Majetok:</b>		
• Peniaze	.....	..... Sk
• Investičný majetok	.....	..... Sk
• Pohľadávky	.....	..... Sk
• Prisľúbené granty	.....	..... Sk
• Nehnuteľnosti, továrne a zariadenie	.....	..... Sk
• Iné výdavky	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	<b>Celkový majetok</b>	..... Sk
<b>Závazky:</b>		
• Úvery	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
• Splatné faktúry	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
• Iné výdavky	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	.....	..... Sk
	<b>Celkové záväzky</b>	..... Sk

4. Koľko majetku máte v súčasnosti?

5. Ak nemáte k dispozícii finančné výkazy, majetok dokážete odhadnúť pomocou týchto dokumentov:

- bankové výpisy
- inventárne karty
- faktúry
- zmluvy atď.

6. Aké záväzky máte v súčasnosti?

7. Ak nemáte k dispozícii finančné výkazy, záväzky dokážete odhadnúť pomocou týchto dokumentov:

- zmluvy o úveroch
- neuhradené faktúry atď.

Vypočítajte :

- + Príjmy (počas jedného roka)
- Výdavky (počas jedného roka)
- + Aktíva (majetok na začiatku roka)
- Pasíva (záväzky a vlastné imanie na začiatku roka)
- = **Finančný zostatok**

**Otázky do diskusie:** Ako sa menil váš finančný zostatok v posledných rokoch?

Minulý rok

Pred dvoma rokmi

Pred tromi rokmi

..... Sk

..... Sk

..... Sk

- Ak sa finančný zostatok znižoval alebo stagnoval, uveďte vysvetlenie:

.....

.....

.....

**Otázky na diskusiu:** Čo si myslíte, ako budú reagovať vaši súčasní darcovia na váš nový podnikateľský zámer? Budú mať záujem tento podnikateľský zámer financovať? Budú stále presvedčení o správnosti rozhodnutia financovať vaše existujúce programy?

**Zhrnutie:** Ak príjmy vašej organizácie prevýšili výdavky a/alebo majetok prevýšil záväzky s celkovým kladným vplyvom na rast finančného zostatku v posledných troch rokoch, vaša organizácia je v dobrej finančnej pozícii začať samofinancovanie. V opačnom prípade by ste sa mali pokúsiť určiť, v čom spočívajú ťažkosti a aké kroky je potrebné uskutočniť na nápravu. Finančná pripravenosť organizácie bude potom závisieť od kritickosti situácie a vašej schopnosti nájsť riešenie.

*Cvičenie: Máte svoje finančné výkazy pripravené na samofinancovanie?*

Mnohé neziskové organizácie si samy pripravujú finančné výkazy. Často sú tvorené tak, aby vyhovovali financovaniu projektov, pri ktorom väčšina príjmov prichádza z grantov a väčšina výdavkov pokrýva programové a administratívne náklady. Nasledujúci formulár Výkazu príjmov a výdavkov bol vytvorený pre organizácie, ktoré sa venujú samofinancovaniu. Kľúčovým rozdielom medzi bežným finančným výkazom neziskovej organizácie a finančným výkazom podnikajúcej neziskovej organizácie je, že ten prvý nerozlišuje medzi príjmami a výdavkami z podnikania a z projektov. V takomto prípade je pre organizáciu veľmi ťažké zhodnotiť, či samofinancujúca činnosť pokrýva vlastné náklady a dosahuje zisk použiteľný na programové aktivity, alebo či je potrebné dotovať ju z iných príjmov. Ak je príjem organizácie zo samofinancovania malý a predstavuje iba nízky podiel na celkovom rozpočte, nie je nutné tieto dva druhy príjmu od seba oddeliť. Ak sa však organizácia rozhodne, že samofinancovanie sa bude výraznou výškou podieľať na príjmoch, stáva sa kľúčovým, aby boli tieto dva typy výdavkov a príjmov oddelené.

**Pokyny:** Doplňte údaje do oboch Výkazov príjmov a výdavkov a porovnaním analyzujte rozdiely medzi tradičným výkazom a výkazom podnikajúcej neziskovej organizácie.

Zvyčajný formát rozpočtu neziskovej organizácie		Podnikajúca nezisková organizácia	
<b>Príjmy</b>		<b>Hrubé príjmy (z podnikania)</b>	
Granty		<b>Výrobné náklady (COGS)</b>	
Kontrakty alebo iné príjmy za služby		Priame mzdové náklady	
Predaj		Iné výrobné náklady	
<b>Príjmy celkom</b>		<b>Výrobné náklady celkom</b>	
		<b>Hrubý zisk (hrubé príjmy mínus výrobné náklady)</b>	
<b>Výdavky</b>			
Mzdy zamestnancov		Všeobecné a administratívne náklady (alebo prevádzkové výdavky)	
Odvody za zamestnancov		Mzdy manažmentu	
Nájomné a prevádzka		Nájomné a prevádzka	
Telefón		Telefón	
Poštovné		Poštovné	
Náklady na tlač		Náklady na tlač	
Cestovné		Iné prevádzkové výdavky	
Iné programové náklady		–	
<b>Výdavky celkom</b>		<b>Celkové prevádzkové výdavky</b>	
<b>Čistý príjem (príjmy mínus výdavky)</b>		<b>Čistý príjem (hrubý zisk mínus prevádzkové výdavky)</b>	
		<b>Dotácie</b>	
		Nadačné granty	
		Príspevky od štátu	
		<b>Dotácie celkom</b>	
		<b>Programové výdavky</b>	
		Mzdové náklady na programy	
		Iné programové náklady	
		<b>Programové výdavky celkom</b>	
		<b>Čistý príjem po zohľadnení programových dotácií a výdavkov</b>	

**Otázky do diskusie:**

1. Aké boli kľúčové rozdiely medzi týmito výkazmi vo vašom prípade?
2. Ktorý výkaz udáva, či vaša podnikateľská činnosť dosahuje zisk, alebo nie?
3. Aký rozdiel ste urobili medzi výrobnými a programovými nákladmi?

*Ak nemáte žiadnu samofinancujúcu činnosť, pravdepodobne medzi týmito dvoma formátmi nemáte veľký rozdiel. Zmení sa to však, keď začnete podnikáť. Tradičný výkaz vám pomôže určiť, či váš príjem pokryje vaše výdavky počas daného obdobia. Umožňuje vám napríklad zistiť čistý príjem na konci roka a sumu, ktorú budete musieť preniesť do nasledujúceho roka. Neziskové organizácie používajú tieto výkazy spolu so súvahou, ktorá obsahuje aj údaje o neuhradených faktúrach a pohľadávkach ako aj o inom majetku a záväzkoch. To im poskytuje pomerne presnú predstavu o svojej finančnej pozícii. Avšak pre neziskovú organizáciu, ktorá realizuje samofinancovanie, nie je tradičný výkaz dostatočný, pretože neudáva, či príjmy zo samofinancovania prevyšujú náklady. Takýto výkaz zhrňuje všetky príjmy a všetky náklady, čo znemožňuje určiť priamy vzťah medzi príjmami a samofinancujúcou činnosťou. V prípade „podnikateľského“ výkazu príjmov a výdavkov je situácia iná, pretože ten oddeľuje príjmy a náklady na samofinancovanie od príjmov a nákladov na programy.*

Príklad:

**Zvyčajné účtovanie neziskovej organizácie**

Rozpočet organizácie ABC v Sk		
	Rozpočet	Skutočný stav
<b>Príjmy</b>		
Granty	1.000.000	600.000
Predaj	500.000	1.100.000
<b>Celkom</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.700.000</b>
<b>Výdavky</b>		
Mzdy	1.250.000	1.775.000
Nájomné	120.000	120.000
Energie	24.000	30.000
Administratívne výdavky	36.000	60.000
Iné režijné náklady	50.000	50.000
<b>Celkom</b>	<b>1.480.000</b>	<b>2.035.000</b>
Čistý príjem	20.000	-335.000

- Prečo má organizácia ABC stratu? Aký vplyv má podnikanie na organizáciu ABC? Pomáha organizáciu financovať alebo potrebuje od nej dotáciu? Aké ďalšie informácie potrebujete, aby ste mohli na tieto otázky odpovedať?
- Táto organizácia by mala oddeliť svoje programové aktivity od svojho podnikania. Pri použití takéhoto výpisu je ťažké stanoviť, ako sa podnikaniu finančne darí.

### Účtovanie pri sociálnom podnikaní

	Rozpočet	Skutočný stav
Príjem z predaja	500.000	1.100.000
<b>Výrobné náklady:</b>		
Priame mzdové náklady	350.000	975.000
Materiál na prevádzku kancelárie	12.000	36.000
<b>Celkové výrobné náklady</b>	<b>362.000</b>	<b>1.011.000</b>
Hrubý zisk	138.000	89.000
<b>Prevádzkové náklady:</b>		
Nájomné	60.000	60.000
Energie	12.000	18.000
Iné prevádzkové náklady	25.000	25.000
<b>Celkové prevádzkové náklady</b>	<b>97.000</b>	<b>103.000</b>
Čistý príjem pred zohľadnením grantov, dotácií a inej finančnej podpory	41.000	-14.000
<b>Granty, dotácie a iná finančná podpora</b>	<b>1.000.000</b>	<b>600.000</b>
<b>Náklady na programy:</b>		
Mzdy	900.000	800.000
Nájomné	60.000	60.000
Energie	12.000	12.000
Administratívne a kancelárske náklady	24.000	24.000
Prevádzkové náklady	25.000	25.000
<b>Celkové náklady na programy</b>	<b>1.021.000</b>	<b>921.000</b>
Čistý príjem po zohľadnení grantov, dotácií a inej finančnej podpory	20.000	-335.000

- Prečo má organizácia ABC stratu? Aký vplyv má podnikanie na organizáciu ABC? Pomáha organizáciu financovať alebo si od nej vyžaduje dotáciu? Čo iné sa dá povedať o podnikaní agentúry z týchto finančných údajov?
- Pôvodné rozpočtové odhady tejto organizácie boli nesprávne. Zdá sa, že jej podnikateľský zámer je stratový po zohľadnení prevádzkových nákladov. Tieto údaje však iba naznačujú, čo sa deje. Ďalším krokom je preskúmať situáciu podrobnejšie a zistiť, čo sa za číslami skrýva. Ak to urobíme, zistíme, že táto organizácia (ktorá má výrobný podnikateľský zámer) strojnásobila svoj obrat. Aby zvládla vyšší

záujem o svoje výrobky, musela platiť svojim zamestnancom nadčasy. Takže vyšší obrat neznamenal automaticky vyšší zisk. Okrem toho presunuli jedného zamestnanca, ktorý mal na starosti program, aby pracoval na podnikaní, čo sa odrazilo na slabších výsledkoch fundraisingu a menšom príjme z grantov. Je nutné zamyslieť sa, ako podnikanie ovplyvňuje ich poslanie.

*Výkaz príjmov a výdavkov sa používa aj pri vytváraní odhadov a je mimoriadne užitočný pri rozhodovaní, či rozbehnúť istý druh podnikania alebo nie. Výkazu príjmov a výdavkov sa budeme venovať podrobnejšie aj ďalej, keď budeme zvažovať životaschopnosť rôznych samofinancujúcich aktivít.*

## Definovanie organizačných a finančných cieľov a zdôvodnenie samofinancovania

Po ukončení všeobecného hodnotenia, či je organizácia finančne pripravená na samofinancovanie, by mala pracovná skupina definovať jeho organizačné a finančné ciele. Pomôže jej pri tom, ak pozná niektoré problémové miesta samofinancovania, ale aj jeho prínosy, tak ako ich uvádzajú skúsené organizácie. Môže sa ukázať, že ciele neziskovej organizácie nemusia byť v súlade so skúsenosťami získanými inými neziskovými organizáciami. Existujú totiž správne aj nesprávne dôvody, prečo začať so samofinancovaním. Dôležité je tiež odstrániť možné obavy vedenia organizácie zo samofinancovania.

*Príklad:*

*Hĺbková štúdia, ktorú uskutočnil NESsT spolu so svojimi partnermi a dvadsiatimi neziskovými organizáciami v strednej Európe ukázala, že samofinancovanie prináša so sebou viacero náročných aspektov a organizácia musí byť pripravená čeliť jeho dôsledkom – hmotným aj nehmotným. Uvádzame zoznam prínosov a obmedzení samofinancovania, ktoré vzišli z výskumu. Porozprávajte sa o nich.*

Prínosy samofinancovania neziskovej organizácie	Obmedzenia samofinancovania neziskovej organizácie
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vyšší príjem organizácie</li> <li>2. Diverzifikácia (rozloženie) príjmov – menšia závislosť a zraniteľnosť vyplývajúce zo zmien vo finančných zdrojoch</li> <li>3. Väčšia flexibilita</li> <li>4. Lepšie organizačné plánovanie, riadenie a účinnosť</li> <li>5. Lepšia finančná disciplína a dohľad</li> <li>6. Pozitívny dojem na darcov</li> <li>7. Silnejšia správna rada</li> <li>8. Lepšia viditeľnosť organizácie</li> <li>9. Vyššia dôvera organizácie vo vlastné schopnosti</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie je vhodné pre každú neziskovú organizáciu</li> <li>2. Dosiahnuť zisk nie je jednoduché, pretože v opačnom prípade by to robil každý</li> <li>3. Nie je vhodné pre neziskové organizácie, ktoré prechádzajú finančnou krízou</li> <li>4. Nejde o spôsob, ako rýchlo získať prostriedky</li> <li>5. Sú s ním spojené rôzne druhy rizika: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) podnikateľské aktivity podliehajú ekonomickým podmienkam, výkyvom trhu atď.;</li> <li>b) môže ohroziť dobré meno neziskovej organizácie alebo jej vnútornú organizačnú kapacitu</li> </ol> </li> <li>6. Nejde o náhradu za prostriedky od darcov;</li> <li>7. Na úspech nejestvuje žiaden overený vzorec</li> <li>8. Môže vyvolať dilemy o vnútorných hodnotách organizácie</li> <li>9. Môže spôsobiť rozpor s poslaním</li> </ol>

Na základe tohto prehľadu si začíname uvedomovať, že skutočne existujú „správne“ a „nesprávne“ dôvody prečo začať samofinancovanie. V súlade s tým, čo sme už povedali, organizácia by v samofinancovaní nemala vidieť „rýchle“ riešenie problému a mala by si byť vedomá prítomných rizík.

*Príklad:*

*V súvislosti so samofinancovaním ako jednou z možných ciest financovania MVO majú riaditelia isté obavy. Niektoré z nich súvisia s nedostatočnou informovanosťou alebo so stereotypnými predstavami, ktoré máme my i naše okolie o neziskových organizáciách. Nižšie nájdete zoznam „typických obáv“ a „skutočností“, ktoré sa s nimi spájajú. Je dôležité, aby sa pracovná skupina pokúsila odstrániť obavy zúčastnených strán predtým, ako ich požiada o definovanie cieľov samofinancovania.*

*(Tento zoznam bol pôvodne publikovaný v brožúre Profit Making for Nonprofits and Social Enterprise: A Tool Kit od Jima Mastersa.)*

Typické obavy	Skutočnosť
1. „Vytváranie zisku nie je vhodná aktivita pre neziskovú organizáciu.“	1. Čo možno bolo nevhodné v minulosti, sa rýchlo mení. Mnoho neziskových organizácií realizuje samofinancujúce aktivity už niekoľko rokov, napr. Vydra v Čiernom Balogu.
2. „Môžeme prísť o peniaze!“	2. Áno, môžete prísť o peniaze, ale rovnako môžete dosiahnuť zisk. Aj do získavania grantov alebo iných darcovských príspevkov môžete investovať čas a zdroje bez konečného úspechu.
3. „Našej komunite by sa to nepáčilo.“	3. Vo verejnosti prevláda zmiešaná reakcia na stratégiu samofinancovania: niektorí sa nazdávajú, že neziskové organizácie by mali začať konať viac ako firmy a ceniť si väčšiu nezávislosť. Niektorí veria opaku. Záleží od vašich podporovateľov, konkrétneho podnikateľského zámeru a vašich vzťahov s verejnosťou.
4. „Pre nás je nelegálne dosahovať zisk – my sme nezisková organizácia.“	4. Dosahovať zisk je legálne. Všetky samofinancujúce aktivity je možné vykonávať a dosahovať nimi zisk. Podľa druhu činnosti zákon stanovuje, či tento zisk podlieha dani z príjmu, alebo je od nej oslobodený.
5. „Nedokážeme to... nevieme, ako podnikať.“	5. Mnohí to robia a dosahujú zisk. Odborné znalosti potrebné k podnikaniu sa dajú získať.
6. „Podnikanie bude odvádzať našu pozornosť od nášho poslania, ktorým je poskytovať služby.“	6. Ak dosahujete zisk, ten sa dá použiť na posilnenie zdrojov pre programy a napĺňať tak poslanie organizácie.
7. „Naším darcom sa to nebude páčiť.“	7. Niektorí darcovia podporujú samofinancovanie. Ide o vašu organizáciu a rozhodnutie musíte urobiť sami.



*Cvičenie: Definovanie cieľov a zdôvodnenie samofinancovania*

*Zorganizujte spoločné stretnutie ľudí zainteresovaných do samofinancovania a pre-  
diskutujte jeho ciele. V tomto bode ich požiadajte, aby uvádzali ciele, ktoré nie sú via-  
zané na konkrétny podnikateľský zámer alebo stratégiu. Tieto ciele bude neskôr  
možné porovnať s viacerými možnými podnikateľskými zámermi, čo vám pomôže  
dosiahnuť konečné rozhodnutie. Organizácia by sa mala pokúsiť definovať merateľ-  
né ciele, ktoré sú dostatočne ambiciózne, ale realistické.*

*Príklad:*

**Finančné ciele:**

- dosiahnuť príjem vyšší ako náklady na programy
- pokryť naše administratívne výdavky
- vyprodukovať príjem, aby sme mohli realizovať iný projekt/aktivitu
- vyprodukovať príjem, ktorý je neviazaný
- posilniť trvalú udržateľnosť organizácie
- iné (prosím, uveďte):

**Nefinančné ciele:**

- zvýšiť povedomie o našej činnosti
- rozšíriť služby
- vytvoriť pracovné miesta
- posilniť poslanie
- iné (prosím, uveďte):

*Z uvedených cieľov si vyberte tri a zoradte ich podľa vyššej priority. Pamätajte, že sa vám  
nemusí podariť dosiahnuť všetky ciele súčasne a možno budete musieť krátkodobo  
pristúpiť na isté kompromisy.*

**Tri najdôležitejšie ciele samofinancovania:**

1. ....
2. ....
3. ....

Po uvedení troch najdôležitejších cieľov ich zdôvodnite:

.....

.....

.....

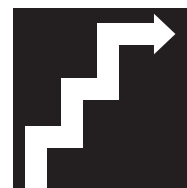
.....

.....

*Príklad:*

**Ciel:** Diverzifikovať príjmy; znížiť našu závislosť od grantov; vyprodukovať neviazaný príjem, ktorý je možné použiť na prevádzkové náklady; posilniť programy a poslanie; začať realizovať samofinancovanie, ktoré do troch rokov pokryje 20% rozpočtu našej organizácie.

**Zdôvodnenie:** Naša organizácia je veľmi závislá od darcovských príspevkov, ktoré sú vyhradené pre projekty. Preto je naša schopnosť rozvíjať vlastnú organizáciu obmedzená. Samofinancovanie nám poskytne istú mieru flexibility pre rast a organizačný rozvoj, tým posilníme svoju dlhodobú udržateľnosť.



## 4. KAPITOLA

# STRATÉGIA SAMOFINANCOVANIA

Po definovaní organizačných a finančných cieľov samofinancovania a po získaní podpory vo vnútri organizácie je organizácia pripravená stanoviť si konkrétnu stratégiu samofinancovania. Aby tak mohla urobiť, musí zohľadniť všetky samofinancujúce činnosti, ktoré v súčasnosti realizuje a spísať podľa možností čo možno najviac nápadov do budúcnosti („brainstorming“). Organizácia by mala uvažovať o každom nápade a posúdiť ho podľa vopred stanovených kritérií ako aj s jeho silnými a slabými stránkami i základnými zručnosťami a vedomosťami zamestnancov. Ak to urobí, organizácia dokáže zúžiť počet možností na jednu alebo dve reálne voľby, ktoré potom dôkladne rozpracuje v štúdiu realizovateľnosti. Pre organizáciu je dôležité, aby túto štúdiu urobila veľmi dôkladne a zachovala si pri tom flexibilitu pre možnú zmenu v prípade, že sa pôvodný nápad nebude dať realizovať. Častou pascou je prílišné obľúbenie si podnikateľského zámeru pred ukončením štúdie o jeho realizovateľnosti, čo môže viesť k nesprávnym výsledkom a rozhodnutiam, keďže účelom štúdie je rozhodnúť, či projekt spĺňa alebo nespĺňa ciele organizácie.

### Vypracovanie kritérií pre voľbu stratégie samofinancovania

Podobne ako v prípade vypracovania finančných i nefinančných cieľov samofinancovania by mala organizácia vypracovať finančné a nefinančné kritériá zhodnotenia rôznych potenciálnych projektov samofinancovania. Kritériá budú úzko previazané s konkrétnymi podmienkami organizácie, jej poslaním, súčasnou finančnou situáciou, organizačnou kapacitou, schopnosťami a zanietením zamestnancov. Organizácia musí zabezpečiť, aby možný projekt zodpovedal väčšine kritérií a bol v súlade s jej poslaním.

*Cvičenie: Vypracovanie kritérií*

*Pomocou brainstormingu vytvorte dlhý zoznam kritérií pre váš projekt samofinancovania. Potom sa pokúste zúžiť vašu voľbu na maximálne osem kritérií. Toto cvičenie uskutočnite so všetkými zamestnancami vášho tímu.*

## Kritériá pre voľbu stratégie samofinancovania

### Príklad kritérií:

- Nerobiť kompromisy v poslaní a hodnotách organizácie
- Využiť doterajšie skúsenosti, ale ponechať možnosť získavania nových
- Zamedziť príliš vysokej miere rizika
- Finančné projekcie by mali ukázať potenciál výrazného zisku
- Stimulovanie zamestnancov
- Nepodmieniť podnikateľský zámer výlučne dopytom
- Činnosť samofinancovania nemá byť príliš byrokratická alebo stále sa opakujúca

## Opísanie hlavných schopností a zručností pracovného tímu

Poznanie schopností a zručností zamestnancov vlastného tímu je dôležité pre vytváranie nápadov aj pre ich zúženie na jednu alebo dve realizovateľné možnosti. Základné kompetencie zamestnancov vám objasnia, čo vedia, čo dokážu urobiť a čo robia radi. Ak na to všetko pamätáte, vaša organizácia bude v lepšej situácii pri výbere podnikateľského zámeru, ktorý zodpovedá vašim cieľom a kritériám. Nasledujúce cvičenie slúži ako dôležitý nástroj pri vypracovaní podnikateľských plánov organizácií, pretože identifikuje dodatočné ľudské zdroje potrebné pri spustení zámeru ako aj umiestnenie týchto ľudí. Treba mať na pamäti, že spustenie a vedenie samofinancovania organizácie si vyžaduje zodpovednosť, ktorá sa dá len ťažko dosiahnuť bez primerane ohodnotených zamestnancov. Hoci je dôležité poznať schopnosti správnej rady organizácie, ako aj iných dobrovoľníkov a zúčastnených ľudí, závažné je poznať schopnosti stálych platných zamestnancov.

### Cvičenie:

*Vytvorte tím, ktorý reprezentuje zamestnancov vašej organizácie a spíšte všetky jeho základné vedomosti, zručnosti a záujmy.*

Vedomosti/skúsenosti	Zručnosti	Osobné rysy/záujmy/zanietenia

*Priklad základných schopností/zručností:*

Vedomosti/skúsenosti	Zručnosti	Osobné rysy/zájmy/zanietenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozvoj neziskovej organizácie</li> <li>– neziskový manažment</li> <li>– teória neziskového sektoru</li> <li>– plánovanie a rozvoj podnikania</li> <li>– rozbiehanie nových projektov</li> <li>– kaviarenská prevádzka</li> <li>– publikácie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– grafický dizajn</li> <li>– písanie</li> <li>– výskum (internet, rozhovory)</li> <li>– jazyky</li> <li>– tréning a výučba</li> <li>– vypracovanie rozpočtu</li> <li>– manažment zamestnancov</li> <li>– plánovanie podnikania</li> <li>– časový manažment</li> <li>– účtovníctvo/analýza nákladov</li> <li>– marketing</li> <li>– medzilúčská komunikácia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– motivácia</li> <li>– silné teoretické zázemie</li> <li>– flexibilita, prispôsobivosť</li> <li>– vysoká aktivita</li> <li>– usilovnosť</li> <li>– realizácia nápadov</li> <li>– úzka spolupráca s ľuďmi, ktorým dôverujeme</li> </ul>

## Inventarizácia jestvujúcich a nových možností samofinancovania

*Cvičenie: Inventár nápadov*

*S pomocou kľúčových zamestnancov vypracujte inventár všetkých foriem samofinancovania, ktoré realizujete v súčasnosti, ktoré ste uskutočnili v minulosti, aj tie, ktoré sa chystáte urobiť v budúcnosti. V tomto bode buďte čo najtvorivejší. Neobmedzujte možnosti podľa vašich organizačných kritérií alebo schopností členov tímu. Ak je to možné, uveďte pri každej forme samofinancovania aj možných zákazníkov/klientov. Potom kategorizujte tieto nápady podľa ich vzťahu k poslaniu organizácie.*

Súčasná a potenciálne nápady	Súčasní a potenciálni zákazníci alebo klienti
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aké produkty predáva, alebo by mohla vaša organizácia predávať?</li> <li>2. Aké druhy služieb ponúka alebo by mohla ponúkať vaša organizácia za poplatky?</li> <li>3. Aké „aktíva“ (majetok, zariadenie atď.) má vaša organizácia, ktoré bežne používa alebo by mohla používať na zárobok?</li> <li>4. Aké „iné aktíva“ (autorské práva, patenty, licenčné práva, atď.) používa vaša organizácia alebo by mohla používať bežne na zárobok?</li> <li>5. Aké investície robí v súčasnosti vaša organizácia, alebo by mohla robiť, aby si vytvorila krátkodobý aj dlhodobý príjem?</li> </ol>	

Zarad'te vaše nápady samofinancovania do zodpovedajúcich rámciekov (ak chcete, pridajte nové nápady). Zistíte tak, kde sa nachádzajú vaše nápady vzhľadom na súčasné produkty a služby i k vašich súčasných klientov. Nápady uvedené v rámcčku 1 sú teoreticky najbližšie vášmu poslaniu, a preto predstavujú menšie riziko. Nápady v rámcčku 4 sú najvzdialenejšie, a teda aj rizikovejšie. Tento postup vám neodporúčame pri definitívnej voľbe stratégie, ale skôr preto, aby ste si uvedomili, že možno vstupujete na nové územie, na ktorom máte menej skúseností. Neskôr zúžime počet uvedených nápadov podľa kritérií a schopností zamestnancov.

<b>1</b> <b>EXISTUJÚCI PRODUKT/SLUŽBA</b> EXISTUJÚCI ZÁKAZNÍCI	<b>2</b> <b>NOVÝ PRODUKT/SLUŽBA</b> EXISTUJÚCI ZÁKAZNÍCI
<b>3</b> <b>EXISTUJÚCI PRODUKT/SLUŽBA</b> NOVÍ ZÁKAZNÍCI	<b>4</b> <b>NOVÝ PRODUKT/SLUŽBA</b> NOVÍ ZÁKAZNÍCI

*Cvičenie: Zníženie počtu nápadov na samofinancovanie najviac na tri*

Ohodnoťte vaše súčasné a perspektívne podnikateľské zámery podľa organizačných kritérií a schopností zamestnancov. Pokúste sa vypracovať toto cvičenie spolu s reprezentatívnou časťou vášho tímu a s niekoľkými členmi správnej rady. Na ohodnotenie každého nápadu môžete použiť stupnicu 0-2 body. Sčítajte hodnotenia a vyberte tri nápady s najvyšším počtom bodov.

	Nápad	Nápad	Nápad	Nápad
Stratégia				
Zákazníci/ klienti				
Kritérium 1				
Kritérium 2				
Kritérium 3				
<b>Spolu</b>				

*Príklad:*

*Výber firmy z prvého okruhu nápadov obchodovania podľa kritérií vytvorených a zaradených zamestnancami*

Nápad	Učebný plán Medzinárodné semináre Nezisková organizácia Učebný plán a tréning pre každoročné semináre s ekozájazdmi	Výnosy /Príjmy z krátkodobých a strednodobých investícií	Tréningové služby Workshopy Prípadové štúdie, Nezisková organizácia Témy expertíz jednotlivých zamestnancov (napr. životný štýl, témy motivácie)	Sociálne a environmentálne zodpovedné produkty pre menšinové komunity atď.
<i>Typ stratégie samofinancovania</i>	<i>Služba a produkt</i>	<i>Príjem z investície</i>	<i>Odborná služba</i>	<i>Produkty a služby</i>

Zákazníci	Odborníci z MVO, darcovia, MBA a neziskový manažment, prednášajúci na vysokých školách, výskumníci a odborníci stredného stupňa	Žiadni	Odborníci z MVO, darcovia, výskumníci, mladí profesionáli	Menšiny, študenti, neziskový sektor, profesionáli, miestni obyvatelia so stredným a vyšším príjmom
Kritériá:				
Nerobiť ústupky v základných hodnotách a poslaní	2	2	2	1
Zahrnúť základné schopnosti zamestnancov	2	1	2	0
Vyžadovať obmedzenia rizika	1	1	2	1
Potenciál pre značný zisk	1	1	0	2

Stimulovať zamestnancov a zosúladiť so súčasným stavom života/záujmov	2	1	1	2
Nepodmieňovať zámer dopytom	1	2	1	0
Nebyrokratická a neopakovaná realizácia	2	1	1	0
Spolu	12	11	11	6

## Vypracovanie predbežných štúdií realizovateľnosti troch nápadov

Vypracovanie predbežnej štúdie realizovateľnosti pre tri podnikateľské zámery je vari najdôležitejšia fáza, ktorá predchádza samotnú realizáciu podnikateľského zámeru. V tomto bode bude organizácia schopná informovane rozhodnúť, či má zmysel vypracovať i plnú štúdiu realizovateľnosti zámeru a rozpracovať ho na podnikateľský plán, alebo či tento zámer nemá zmysel po organizačnej, či po finančnej stránke.

Cieľom predbežnej štúdie realizovateľnosti je identifikovať problémové oblasti a vylúčiť zámer, ktorý je jasne neuskutočiteľný, a jeho výskum i rozvíjanie by si vyžiadalo príliš veľkú časovú investíciu. Preto môže byť v tomto bode výskum všeobecnejší, ale mal by pokryť hlavné body toho, čo zámer ponúka, analýzu trhu a konkurencie, riadenie, investičný vklad, dopad na poslanie a identifikáciu možných problémových oblastí. Po fáze skúmania predbežnej realizovateľnosti zámeru nasleduje hlbšie štúdium týchto tém, ktoré vyústi do podnikateľského plánu.

*Cvičenie: Vylúčenie podnikateľských zámerov nevhodných pre vašu organizáciu*

*Aby bola štúdia o predbežnej realizovateľnosti užitočná, informácie musia byť, pokiaľ je to možné, čo najkonkrétnejšie. Pri ich získavaní však neodporúčame investovať prehnane veľa času a zdrojov. Veľmi vám môžu pomôcť študenti ekonómie alebo iní kvalifikovaní dobrovoľníci.*

*Štúdia obsahuje nasledujúce údaje:*

**(a) Popis produktov alebo služieb typických pre tento typ biznisu**

**(b) Analýza trhu**

- Zväčšuje sa trh? Zmenšuje sa? Je dosť veľký na to, aby podporil vaše podnikanie?
- Je ľahké pre nové podniky presadiť sa na tomto trhu?
- Akému veľkému trhu (oblasti, počtu zákazníkov) by mohol podnik slúžiť?



- Existujú zvláštne časti trhu, ktoré by pomohli/mali pomôcť rozvoju biznisu?
- Je na trhu mnoho konkurentov, ktorí vyrábajú tento produkt alebo službu? Rastie alebo sa znižuje ich počet?
- Ako možno porovnať rozsah/zdroje, ktoré majú konkurenti k dispozícii, s tými, ktoré bude mať k dispozícii vaše podnikanie?

### **Zdroje informácií**

Pri získavaní informácií buďte tvoriví. Ľudia sa zvyčajne radi podelia o svoje vedomosti, radi si udržiavajú dobré vzťahy a radi dávajú otázky. Môžete osloviť alebo využiť:

- expertov v priemysle
- konkurentov
- podobné podniky v iných regiónoch
- obchodné organizácie
- obchodné publikácie
- pozorovania v oblasti, v ktorej sa má podnikanie realizovať
- adresáre (telefónne zoznamy, adresáre priemyslu, adresáre Internetu)
- dodávateľov
- potencionálnych zákazníkov
- konferencie vzťahujúce sa na oblasť biznisu
- organizácie pre ekonomický rozvoj
- bankárov a osoby poskytujúce pôžičky (ktorí sa zapodievajú s vaším typom biznisu)
- investorov so skúsenosťou v danej oblasti
- správy o pracovných silách
- správy o ekonomických ukazovateľoch
- dáta o sčítaní ľudu
- prieskum trhu
- knižnice
- internet

### **(c) Prevádzka a manažment**

- Čo je hlavnou silnou a slabou stránkou vašej organizácie vzhľadom na váš podnikateľský zámer?
- Spája sa vybraný podnikateľský zámer s konkrétnymi výrobnými metódami, zvláštnymi zariadeniami alebo technickými požiadavkami?
- Aký tím ľudí je potrebný na realizáciu zámeru, počtom a rozsahom zručností?
- Ak využijete ľudí z cieľovej skupiny vašej organizácie, aké špeciálne zručnosti alebo školenia budú musieť absolvovať?

- Máte k dispozícii ľudí s potrebnými manažérskymi zručnosťami a skúsenosťami (bude nábor primeraných riadiacich pracovníkov ťažký)?
- Existujú špeciálne finančné záväzky spojené s vaším podnikateľským zámerom?

#### **(d) Finančný plán**

- Aké sú počiatočné náklady na podnikanie?
- Pri akej sume príjmov pokryjete náklady a dosiahnete vyrovnaný výsledok?  
Pozri vysvetlenie v rámčeku.

#### **Rýchla analýza nulového bodu**

(Neskôr ukážeme, ako sa vypracuje úplná analýza nulového bodu. Tu chceme vidieť potenciálny zisk biznisu skôr, ako by sme doňho investovali príliš veľa času.)

Akú stanovíte cenu? Zistite si, koľko žiadajú iní, a zvolte rozumnú cenu (buď priemernú, nad alebo pod priemerom podľa toho, v čom cítite svoje schopnosti).

Aké budú náklady? Koľko bude stáť výroba každej jednotky, či už pôjde o produkt alebo o službu? Aké sú fixné náklady výlučne pre tento podnikateľský zámer?

Koľko budete musieť predať, aby ste pokryli svoje výdavky? Je to reálne?

- Je cena založená na výrobných nákladoch príliš vysoká?
- Zahrňuje tento zámer nejaké neobvyklé výdavky?
- Budú so zámerom spojené dodatočné náklady kvôli tomu, že ste nezisková organizácia? Sociálne náklady, napr. pri zamestnávaní klientov, vyššie náklady súviace s použitím drahších environmentálnych materiálov alebo potreba dotovania ceny pre zákazníkov s nízkym príjmom?

#### **(e) Dopad na poslanie**

- Má podnikateľský zámer vzťah k vášmu poslaniu?
- Aký dopad bude mať tento zámer na vaše poslanie a programy?
- Existujú nejaké problémy organizačnej kultúry vyvolané prevádzkou biznisu (napr. odpor zamestnancov voči finančnému zaťaženiu klientov, rozdiely v ohodnotení zamestnancov pracujúcich na podnikateľskom zámere a na iných programoch organizácie, všeobecná nedôvera voči biznisu a zisku)?

#### **(f) Analýza a manažment rizika**

- Aké sú organizačné zdroje (čas, zamestnanci, vybavenosť), ktoré vyžaduje podnikanie?

- Aká je cena samofinancovania v porovnaní s iným využitím zdrojov? Ako inak by ste mohli použiť spomenuté zdroje? Akých príležitostí sa vzdávate v záujme toho, aby sa projekt realizoval?

*Hoci podobné úvahy môžu vyznievať špekulatívne a nedefinované, sú dôležité pri uvažovaní o budúcom zameraní a stratégii rastu organizácie, aby ste sa uistili, že sa vyvíjate najlepším možným smerom.*

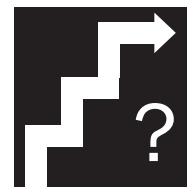
- Spájajú sa s týmto zámerom nejaké neobvyklé riziká?

#### **(g) Zhrnutie**

- Ešte stále sa vám zdá tento projekt uskutočniteľný? Odporúčali by ste, aby sa doň vložilo viac organizačných zdrojov? Vysvetlite svoje rozhodnutie.
- Skôr ako budete pokračovať, poznačte si pri tomto zámere aj jeho „problémové oblasti“ – slabé stránky, ktoré by mohli obmedziť úspech projektu na začiatku alebo neskôr.
- Poznačte si aj silné stránky organizácie, ktoré budú zvlášť nápomocné pri realizácii zámeru.

*Po dokončení tejto štúdie musí organizácia zhodnotiť výsledky predbežnej realizovateľnosti pre každý nápad samostatne a navzájom ich porovnať. Často sa v takejto štúdii ukáže, že istá časť zámeru skutočne nie je realizovateľná, a preto treba od zámeru upustiť. Ak sa to stane, nemusí sa prepracovať celá štúdia. Jednoducho daný zámer vynechajte, alebo porozmýšľajte, ako ho prispôbiť, a v štúdii pokračujte. Inokedy výsledky nie sú také jednoznačné a organizácia ich musí pozorne analyzovať, kým urobí konečné rozhodnutie.*





## 5. KAPITOLA

# REALIZOVATEĽNOSŤ STRATÉGIE

Ak sa zámer zdá uskutočniteľný aj po doplnení predbežnej štúdie realizovateľnosti, organizácia by mala túto štúdiu rozpracovať do jej plnej podoby, pričom doplnené informácie sa stanú neskôr základom pre podnikateľský plán.

### Vypracovanie štúdie realizovateľnosti

Štúdia realizovateľnosti bude skúmať tie isté problémy ako predbežná štúdia, ale podrobnejšie. Teraz, keď si organizácia predbežne zvolila konkrétnu stratégiu samofinancovania, musí v plnej miere zhodnotiť jej realizovateľnosť a svoju schopnosť začať s implementáciou. V tejto etape je dôležité vykonať rozsiahly výskum a urobiť rozhodnutie založené na jeho výsledkoch. Keď je zámer v tejto fáze, organizácia by mala veriť v jeho potenciál, ale ešte stále by mala byť pripravená odmietnuť ho, ak ďalší výskum prinesie nepriaznivé výsledky. Ak sa tak stane, je vhodné obrátiť sa na osobne nezainteresovaného odborníka, ktorý má od daného zámeru odstup.

Štúdia realizovateľnosti ukáže, či pre váš podnikateľský zámer existuje trh, či predstavy o budúcich príjmoch ukazujú potenciálny zisk, aký vstupný kapitál bude potrebný a či má organizácia kapacitu, aby mohla zámer začať uskutočňovať. Štúdia realizovateľnosti by mala byť vypracovaná dôkladne, a preto je dôležité, aby sa stanovil čas, ktorý majú zamestnanci venovať vedeniu tohto procesu. Zároveň by sa mala určiť aspoň jedna osoba, ktorá potrebný prieskum uskutoční a vypracuje finančné odhady. Odporúčame vám využiť študentov ekonómie, pretože majú potrebné zručnosti a zväčša sú k dispozícii pre podobné krátkodobé projekty.

Táto etapa sa zakladá na počiatočnom výskume, prehĺbuje jeho úroveň a poskytuje informácie o trhu a financiách, čo si vyžaduje vypracovanie kompletného plánu pre plánovaný biznis. Ak sa ale kedykoľvek počas výskumu ukáže, že zámer je neuskutočniteľný, treba naň zabudnúť. Pokúste sa byť objektívni a pokiaľ možno kritickí. Čím viac práce sa vykoná na začiatku a čím viac otázok kladiete, tým je pravdepodobnejšie, že budete úspešní.

Nasledujúca schéma vám pomôže uskutočniť vaše rozhodnutie o realizovateľnosti zámeru. Schéma je rozdelená do tabuľky a po každej časti nasleduje dôkladné vysvetlenie konceptu, séria otázok, na ktoré budete musieť odpovedať, aby ste štúdiu dokončili. Prosím, odpovedajte na otázky každej časti.

## Štruktúra štúdie realizovateľnosti

Štúdia realizovateľnosti je pracovný dokument, ktorý sa skladá zo šiestich častí. Na nasledujúcich stranách budete mať možnosť oboznámiť sa s ich obsahom a postupmi pre ich vypracovanie.

### A) Prehľad

Prehľad uvádza hlavné skutočnosti o realizovateľnosti zámeru. Ostatné časti ich uvádzajú v rozpracovanej forme. Každú z nasledujúcich otázok zodpovedzte tromi až štyrmi vetami:

1. Čo je cieľom podnikateľského zámeru? Do akej miery ide o finančný cieľ a ako súvisí s poslaním organizácie?
2. Aký výrobok alebo službu ponúkate?
3. Aký je trh pre tento výrobok alebo túto službu?
4. Aké sú organizačné a prevádzkové požiadavky pre tento zámer?
5. Aké sú finančné faktory potrebné na úspech tohto podnikateľského zámeru?
6. Aký dopad má podnikateľský zámer na vaše poslanie?
7. Aké sú kritické riziká a príležitosti tohto zámeru?
8. Je zámer uskutočniteľný na základe faktov uvedených v tejto štúdii? Mali by ste pokračovať vypracovaním úplného podnikateľského plánu alebo nie?

### B) Popis produktu alebo služby

Popis produktu a služby by mal byť pokiaľ možno podrobný a mal by zohľadniť výsledky analýzy trhu. Tá by mala stanoviť konkurenčnú výhodu podnikateľského zámeru po stránke kvality a ceny.

1. Vypracujte presný popis produktu alebo služby, o ktorej uvažujete.
2. Opíšte konkurenčnú výhodu vášho produktu alebo služby (v čom ste odlišní).
3. Uveďte technickú špecifikáciu produktu alebo služby (napr. prísady, rozmery, farba, materiál atď.).
4. Bude sa produkt naďalej vyvíjať? Treba ho testovať?
5. Ako sa bude produkt alebo služba distribuovať? Potrebujete sprostredkovateľa na túto činnosť?

### C) Analýza trhu

Analýza trhu je kľúčová na pochopenie všetkých aspektov vášho trhu a jeho vzťahu k navrhnutému zámeru. Na vypracovanie analýzy trhu je treba urobiť hĺbkový výskum, ktorý pozostáva z rozsiahlych rozhovorov a prieskumu. Obsahovo pokrýva informácie o konkurencii, rozhovory s potenciálnymi klientmi, test trhu alebo jeho prieskum. Cieľom je vytvoriť si jasný obraz o „území“, na ktoré vstupujete.

Tieto informácie sú dôležité aj na určenie predpokladaných príjmov. Akú cenu

môžete stanoviť? S koľkými zákazníkmi môžete počítať? Koľkí budú ochotní platiť za túto službu?

Vo všetkých týchto odhadoch buďte veľmi konzervatívni, radšej zvolte menej optimistické odhady. Vypracujte si tri varianty - najlepší, predpokladaný a najhorší. Potom si vezmite svoj najhorší variant a považujte ho za váš najlepší!

### 1. Analýza podnikateľského odvetvia

- a. Rozširuje sa alebo zužuje podnikateľské odvetvie, v ktorom chcete realizovať svoj zámer?
- b. V ktorých konkrétnych sektoroch? (Např. mestskom alebo vidieckom, v určitých demografických skupinách atď.)
- c. Vstupujú nové firmy do tohto odvetvia ťažko alebo ľahko?
- d. Aký je celkový pomer úspešných podnikov, ktoré vstúpia do odvetví?
- e. O aké veľké odvetvie ide (t. j. počet podnikov atď.)?
- f. Existujú nejaké zvláštne segmenty vo vybranom odvetví? (Např. segment náročných zákazníkov verzus masový trh, na mieru vytvorený produkt verzus masová výroba atď.)

### 2. Cieľový trh

- a. Aký je hlavný cieľový trh pre váš produkt alebo službu?

Opíšte vášho zákazníka čo najpresnejšie a použite pri tom konkrétne údaje a nie dohady (např. výskum, marketingový test, výsledky fokusovej skupiny atď.).

- Národnosť
  - Geografické umiestnenie
  - Vek
  - Pohlavie
  - Ekonomická/sociálna skupina
  - Etnický pôvod
  - Materinský jazyk
  - Náboženská príslušnosť
  - Frekvencia použitia (koľkokrát použije každý zákazník tento produkt alebo službu)
- b. Odhad objemu trhu pre váš produkt alebo službu (na odhad použite existujúce vzorky spotreby a fakty o trhu)

### 3. Konkurencia

- a. Kto predáva na vašom cieľovom trhu?

- Veľkosť (počet obchodov, objem predaja, počet zamestnancov, počet kupujúcich, podiel na trhu atď.)
- Ponúkané produkty alebo služby
- História (rozšíril sa trh, jestvujú zvláštne vzťahy s komunitou atď.)
- Hlavné a vedľajšie segmenty trhu
- Kvalita (umiestnenie, produkt alebo služba, infraštruktúra atď.)
- Cena
- Toky distribúcie
- Reklama
- Špeciálne ponuky
- Najsilnejšie stránky
- Najslabšie stránky

b. Ktoré produkty alebo služby môžu použiť zákazníci namiesto vašich?

Zopakujte analýzu v bode 3a.

#### 4. Kde sa na trhu najvhodnejšie umiestni váš podnikateľský zámer?

##### a. Pozícia na trhu

- Na ktorú časť trhu sa zameriavate?
- Existuje inovačný prvok vo vašom produkte alebo službe? Prečo je to dôležité pre váš cieľový trh?

##### b. Podiel na trhu

- Aké percento z celkového cieľového trhu očakávate pokryť?
- Aké percento z časti vášho cieľového trhu očakávate pokryť? (Je to ťažké určiť, ale to pomôže to pri kontrole vášho odhadu).

##### c. Stanovenie cien

- Budú vaše ceny nad, pod alebo rovnaké ako sú štandardné ceny v odvetví? (Malo by to byť v súlade s vašim postavením na trhu).

#### 5. Cesty distribúcie a dodávky

a. Aký prístup budú mať zákazníci k vašim produktom alebo službám?

b. Existujú už distribučné kanály?

c. Je takáto distribúcia sociálne a environmentálne zodpovedná?

d. Ak áno, v akom je vzťahu s vašimi konkurentmi?

e. Vypracujte profil vášho výrobného postupu (náklady, kvalita, typ služby atď.).



- f. Kto bude dodávať suroviny?
- g. Sú vaši dodávatelia sociálne a environmentálne zodpovední?
- h. Aké sú ich požiadavky a podmienky?

#### 6. Príležitosti a ohrozenia

- a. Konkurencia zosilnie alebo zoslabne časom?
- b. Časom stúpnu alebo sa znížia náklady na vstupný materiál?
- c. Je miesto vášho podnikania prístupné vašim dodávateľom a zákazníkom? Mení sa jeho okolie?
- d. Existujú politické, ekonomické a sociálne trendy vo vašej krajine alebo komunite, ktoré by mohli ohroziť alebo naopak posilniť váš podnikateľský zámer?

### D) Prevádzka a manažment

V tejto časti určte, aké zručnosti, odborné znalosti, vybavenie, prístroje a postupy treba rozpracovať pre prevádzku a riadenie vášho podnikateľského zámeru. Mali by ste byť čo najkonkrétnejší pri popise a pri číselnom hodnotení týchto faktorov.

#### 1. Silné a slabé stránky

- a. Ktoré sú celkové a hlavné silné stránky vašej organizácie, pokiaľ ide o tento projekt (t. j. zdroje, kapacita zamestnancov, predchádzajúce skúsenosti atď.)?
- b. Aké sú celkové alebo hlavné slabosti organizácie, pokiaľ ide o tento projekt (t. j. zdroje, kapacita zamestnancov, predchádzajúce skúsenosti atď.)?

#### 2. Majetok podniku a zariadenie

- a. Existujú metódy výroby, špeciálne zariadenia alebo vybavenia, technické požiadavky spojené s týmto biznisom?
- b. Aký typ zariadenia budete potrebovať na výrobu?
- c. Aké vybavenie je potrebné? Akého typu a rozmerov?
- d. Aké sú ďalšie náklady?

#### 3. Organizácia/zamestnanci

- a. Uveďte požadovaný počet zamestnancov a ich zručnosti. Vypracujte popis ich práce.
- b. Aká je situácia na pracovnom trhu? Bude ťažké obsadiť požadované miesta? Aké sú napríklad požiadavky na platy, zaškolenie atď.?
- c. Aké zaškolenie zamestnancov je nevyhnutné?

#### 4. Finančný manažment a systémy

- a. Máte funkčný účtovnícky a finančný systém?
- b. Ste schopní oddeliť účtovníctvo projektu samofinancovania od celkového účtovníctva organizácie?
- c. Máte v tejto oblasti zamestnancov s odbornými znalosťami?
- d. Aké odborné znalosti a systémy si bude váš projekt vyžadovať?
- e. Ako ich zabezpečíte (napr. dobrovoľníckou prácou, študentami ekonómie atď.)?

#### 5. Manažment rizika

- a. Aké poistenie a bezpečnostné vybavenie bude potrebné?

### E) Finančný plán

Finančný plán zohľadňuje všetky finančné aspekty projektu. Finančný plán je oblasť, ktorej neziskové organizácie dôverujú najmenej. Dôležité je, aby boli financie starostlivo a dôkladne pripravené, keďže hlavný účel samofinancovania je tvorba príjmu!

V tejto etape sa sústreďíme na tri hlavné fázy finančnej analýzy: náklady na spustenie projektu, analýza nulového bodu a analýza predpokladaných príjmov. Pomôžu organizácii pri rozhodovaní, či vypracovať alebo nevypracovať úplný podnikateľský plán, ktorého súčasťou je aj analýza a príjmová bilancia. Hoci ide o veľmi dôležité dokumenty, teraz sa sústreďíme len na prvé tri, ktoré sú kľúčové v procese rozhodovania. Ak neuvádzame, niektoré použité cvičenia (niekedy mierne upravené) sú z pracovných listov Cynthie Gairovej a/alebo Julie Jonesovej z Roberts Enterprise Development Fund.

#### a. Počiatočné náklady

Počiatočné náklady by mali byť pokiaľ možno vypracované na základe výskumu. Je dôležité oddeliť prevádzkové náklady (fixné náklady v čase prevádzky podnikateľského zámeru) a podrobne uviesť výdavky, ktoré si vyžaduje naštartovanie tohto projektu. Obyčajne ide o také položky, ako výstavba a opravy, zariadenie, platy zamestnancov, úvodný marketing, vklady na prenájom a iné veci bežnej potreby.

*Cvičenie:*

*Odhadnite vaše celkové náklady na štart a rozšírenie projektu a použite pri tom nasledovný formulár.*

*Aké budete mať počiatočné výdavky?*

*Kde získate informácie o týchto výdavkoch?*

Typ výdavku	Špecifické výdavky	Zodpovedajúci zdroj, informácie o výdavkoch
Materiál	Prvý nájom/nákup Veci bežnej potreby, Iné montáže Rekonštrukcia/inštalácia Iné	
Vybavenie	Dopravné prostriedky Výrobné stroje/zariadenia Počítač/software Nábytok Telefóny Iné	
Materiál/ zásobovanie	Počiatočný inventár (alebo suroviny/prebiehajúce práce) Kancelárske a obalovacie dodávky Reklamný materiál (brožúrky, letáky atď.) Iné	
Profesionálne služby a poplatky	Zákonom stanovené (dane atď.) Manažment (konzultanti marketingu) Účtovníctvo Poistenie Dizajn/grafika Propagácia a reklama Licencie/povolenia/registrácia Členské a asociačné poplatky	
Zaškolenie pred prevádzkou	Technická alebo konzultantská pomoc Vzdelávanie/účastnícke poplatky za workshopy, semináre atď.) Prevádzkové náklady spojené so školeniami (prenájom miestností) Iné	
Peňažná hotovosť prvých 30 dní	Platy (prvý mesiac) Rezervy – výdaje na prevádzku Rezervy – nepredvídané výdavky Iné	
Vzniknuté straty	Hotovosť na pokrytie strát v projektovanej bilancii príjmov	
	Celkové počiatkové výdavky	

Okrem výdavkov pri naštartovaní projektu a jeho prevádzke je nutné vedieť, koľko financií bude treba, aby sa pokryli straty za obdobie, kým zámer dosiahne bilančnú rovnováhu. Počiatočné náklady budú zahrňovať aj plánovaný schodok (deficit).

Ako zabezpečíte tieto náklady? Nasledovný finančný plán vám pomôže určiť, či budete môcť pokryť počiatočné náklady z príjmu podniku, ale je pravdepodobné, že sa to po istý čas nepodarí. Iné možnosti krytia počiatočných výdavkov sú granty, pôžičky a rezervný kapitál.

## b. Analýza nulového bodu

Cieľom analýzy nulového bodu je porozumieť, aké množstvo vašich výrobkov alebo služieb musíte predať, aby sa vaše príjmy vyrovnali výdavkom, a koľko času budete potrebovať na dosiahnutie tejto rovnováhy (alebo „nulového bodu“). Táto informácia vám umožní zistiť výšku priemerných investícií potrebných na pokrytie výdavkov do momentu, kým podnik nedosiahne nulový bod. Hoci ste dokončili rýchlu analýzu v čase pred samotnou realizáciou projektu, teraz buďte čo najpresnejší v odhade cien a objemu predaja.

Analýza nulového bodu je prvý krok pri určení, či podnikateľský zámer je, alebo nie je finančne uskutočniteľný. Väčšine nových podnikov trvá 2-3 roky, kým dosiahnu nulový bod. Po vypracovaní analýzy a získaní tejto informácie sa musíte vrátiť k vášmu plánu udržateľnosti a rozhodnúť, či organizácia bude, alebo nebude schopná podporovať projekt, kým sa stane samofinancovateľným. Ide o rozhodujúci moment v celom procese.

Analýza má význam iba vtedy, ak vychádza z vášho výskumu trhu a je založená na realistickom odhade cien a množstva produktov, ktoré môžete predať.

Nulový bod sa vypočíta pomocou jednoduchého vzorca:

$$\frac{\text{Fixné výdavky za dané obdobie}}{\text{Cena za jednotku} - \text{Variabilné náklady na jednotku}}$$

Pozrime sa na prípad podnikania s nasledovnými výdavkami:

- Ročné fixné výdavky 300.000 Sk
- Variabilné výdavky 2.500 Sk na jednotku
- Cena 5.000 Sk na jednotku

$$\text{Nulový bod} = 300.000 / (5.000 - 2.500) = 120 \text{ jednotiek/1 rok}$$

- Pri tomto podnikaní musíte predať 120 jednotiek za rok, aby ste dosiahli nulový bod. Ak to nedokážete, váš podnik nebude ziskový.

*Cvičenie:*

*Pre výpočet nulového bodu si najskôr definujte uvedené veličiny. Použite pri tom výskum trhu, aby vám pomohol odhadnúť predaj vášho produktu a služby. Postupujte nasledovne:*

Definujte si základnú jednotku vášho produktu alebo služby ako prvým krok finančnej analýzy. Vytvoríte si tým bázu, na ktorej budete uskutočňovať porovnávanie počas celej analýzy.

Definícia jednotky môže byť napríklad:

- jedno jedlo
- jedna hodina školenia
- jeden kus odevu

Definícia jednotky by mala odrážať spôsob uvažovania o vašom produkte.

Definujte si jednu jednotku vášho produktu alebo služby:

### **Stanovenie ceny vášho produktu**

#### **1. Podiel na cieľovom trhu**

- Môj hlavný konkurent je ..... . Predáva tento produkt za ..... Sk. Dokážem tejto cene konkurovať? Čo sa stane, ak nedokážem?
- Je môj potenciálny zákazník ochotný zaplatiť ..... Sk? Stačí to?
- Ako ovplyvní táto cena zákazníkovo vnímanie môjho produktu alebo služby? Bude vnímaný ako luxusný tovar, lacný tovar atď.?

#### **2. Stanovte si cieľnú úroveň zisku**

- Chcem mať zisk vo výške ..... Sk za mesiac/rok/atď. Aby som dosiahol takýto zisk, cenu svojho produktu/služby musím stanoviť na ..... Sk.
- Chcem dosiahnuť zisk vo výške ..... % z celkového obratu, ktorý robím (v závislosti od priemyselného štandardu a vašej pozície vo vzťahu ku konkurencii).

Aký je pre vás najvhodnejší spôsob stanovenia ceny?

Aké informácie budete potrebovať, aby ste stanovili cenu takýmto spôsobom?

### **Matica ceny/kvality**

Je veľmi dôležité vhodne sa umiestniť na trhu. Cena vášho produktu/služby hovorí mnoho o vašej pozícii. Nasledovná matica vám môže pomôcť definovať si svoje umiestnenie. Kam patria vaši konkurenti? Kam sa zaradíte vy?

	Vysoká cena	Stredná cena	Nízka cena
Vysoká kvalita			
Stredná kvalita			
Nízka kvalita			

*Pamätajte na to, že nemôžete byť všetkým pre všetkých! Lacnejšie nie je vždy lepšie – vybrali by ste si najlacnejšieho zubára?*

## F) Dopad na poslanie

Dôležité je, aby ste jasne vedeli, aký dopad bude mať váš zámer na vaše poslanie. Už predtým ste uvažovali vo všeobecnej rovine o tom, ako sú prepojené. Teraz chceme, aby ste uvažovali o tomto špeciálnom projekte, pokiaľ možno čo najpresnejšie. Každá organizácia bude mať svoje kritériá na stanovenie dopadu projektu na jej poslanie a programy. Cieľom samofinancovania v neziskovej organizácii je efektívnejšie dosiahnuť svoje poslanie. Niekedy sa ciele poslania naplňajú samotným podnikateľským zámerom. V iných prípadoch je príjem zo samofinancovania dostatočný na to, aby podporil programy spojené s poslaním priamo alebo nepriamo. Ak projekt súvisí s poslaním a je finančne vyrovnaný, môže byť prijateľný, pretože dosahuje aj ciele súvisiace s poslaním. Ak však zámer nesúvisí s poslaním a predpokladá sa, že príjmy z neho dosiahnu úroveň výdavkov až po určitom čase, a ani neskôr nebude tvoriť prijateľný zisk, nenaplnia poslanie organizácie ani neprispieva k jej udržateľnosti. V takomto prípade by sme sa do jeho realizácie nemali vôbec pustiť.

Navyše je tu aj etický rozmer, ktorý treba vziať do úvahy. Organizácie zamerané na hodnoty a poslanie musia byť veľmi opatrné v riadení svojich komerčných činností tak, aby boli pokiaľ možno čo najtransparentnejšie a čestné, pričom vždy treba klásť na prvé miesto spomínané neziskové poslanie a hodnoty.

Nasledovné otázky vám pomôžu uvažovať o týchto faktoroch:

1. Súvisí podnikateľský zámer s poslaním? Akým spôsobom?
2. Aký bude pozitívny dopad zámeru na vaše poslanie?
3. Aké sú ciele súvisiace s vaším poslaním? Uveďte konkrétne formulácie, napr.: poskytnúť klientom zamestnanie; zvýšiť zručnosti klientov; pozitívny dopad na životné prostredie atď.
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
  - d. ....
  - e. ....

4. Ako tento projekt splní vaše ciele? Koľko pracovných miest vytvorí, k akým zručnostiam povedie atď.?
5. Ohrozí tento projekt vaše poslanie? Akým spôsobom?
6. Ide o sociálne a environmentálne zodpovedný podnikateľský zámer?
7. Budú organizačné zdroje použité na podnikateľský zámer bez toho, aby chýbali na programy?
8. Aké úlohy a dohody ste si stanovili na dosiahnutie sociálnych a finančných cieľov zámeru?
9. Existujú problémy s organizačnou kultúrou, ktoré by prevádzka tohto biznisu vyvolala? (Např. nesúhlas zamestnancov s účtovaním cien za služby klientom, rôzna výška výplaty zamestnancov pracujúcich na podnikateľskom zámere a ostaných zamestnancov, všeobecná nedôvera voči podnikaniu a zisku.)
10. Aké plány môžete vypracovať pre nepredvídané udalosti, aby ste zmiernili riziká s nimi spojené?

### G) Analýza a manažment rizika

Hoci neziskové organizácie znášajú rôzne riziká, finančné aj nefinančné riziko spojené so samofinancovaním má odlišný charakter a môže pôsobiť odstrašujúco. Je dôležité porozumieť povahe rizika, ktoré podstupíte, a potom posúdiť, či je alebo nie je pre vás prijateľné.

#### a. Vnútorne prostredie

- Aké požiadavky na organizačné zdroje kladie váš podnikateľský zámer? Napríklad, čas zamestnancov, financie, kancelárske priestory a pod.?
- Akých iných príležitostí sa vzdávate realizáciou tohto zámeru? Ako inak by ste mohli využiť zdroje použité na zámer? Napríklad, začali by ste iný program, ak by ste nerealizovali tento zámer? Použili by ste kancelárske priestory ako spoločenskú miestnosť alebo např. ako denný bar pre zamestnancov? Rozšírili by ste už existujúce programy? Hoci úvahy o možných iných príležitostiach môžu byť špekulatívne a neurčité, je dôležité o nich uvažovať pri budúcom smerovaní a stratégii rastu vašej organizácie. Cieľom je zabezpečiť, aby sa vaša organizácia vyvíjala pokiaľ možno čo najlepším smerom.
- Máte prístup k potrebným financiám, aby ste podnikateľský zámer začali a potom v ňom pokračovali?
- Poskytne projekt zisk primeraný vašim investíciám? Prinesie očakávaný príjem v čase, ktorý je prijateľný?
- Súhlasia všetci zúčastnení so zámerom a sú si vedomí jeho rizík?

#### b. Vonkajšie prostredie

- Ako ovplyvní zámer vašu hodnovernosť a reputáciu? Uvažujte o všetkých stranách, ktorých sa zámer dotkne (klienti, zamestnanci, komunita, partnerská organizácia).
- Budú podnikatelia považovať váš projekt za nečestnú konkurenciu?

- V akom legislatívnom a regulačnom prostredí budete zámer realizovať? Aké bude daňové zaťaženie? Aké zákonné obmedzenia platia pre podnikania neziskových subjektov?
- Aká je zraniteľnosť projektu voči výkyvom (fluktuácii) na trhu?
- Ako budú vaši existujúci darcovia reagovať na tento projekt?

## Konečné rozhodnutie a získanie súhlasu

Osoba alebo osoby, ktoré pripravili a napísali štúdiu o realizovateľnosti by mali vypracovať konečné odporúčania na ďalšie kroky organizácie. Ich záver môže byť taký, že projekt nie je realizovateľný, alebo ho odporučia ako vhodný na pokračovanie v ďalšej etape - vypracovanie podnikateľského plánu. Ak pristúpia k takémuto odporúčaniam, mali by načrtnúť všetky zvláštne problémy, ktoré si vyžadujú zmenu alebo ďalšiu analýzu pred samotným vypracovaním plánu, aby zabezpečili súhlas všetkých zainteresovaných s projektom. Treba stanoviť určité kľúčové finančné body alebo identifikovať vhodných zamestnancov na riadenie podnikateľského zámeru. Tieto kroky by sa mali odohrať ako súčasť štúdie o realizovateľnosti.

Po jej ukončení by sa malo urobiť definitívne rozhodnutie spolu s kľúčovými zainteresovanými stranami. Všetci zúčastnení by si mali byť istí, že ide o zámer, ktorému sa budú radi venovať a že jeho výhody prevážia riziká.

V tomto bode nastal čas pretvoriť tento materiál na podnikateľský plán. Ten obsahuje informácie zozbierané v štúdiu o realizovateľnosti a poskytne aj akčný plán. O tom, ako vypracovať dobrý podnikateľský plán sa publikovalo už veľa materiálu. Jeho najdôležitejšou súčasťou je kvalita informácií, ktoré ho tvoria.





## 6. KAPITOLA

# PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Ak je cieľom nášho plánovania práve dokument „podnikateľský plán“ a tejto téme sa venujeme až na záver, môžete sa právom pýtať, čomu slúžili predchádzajúce cvičenia a získavanie takých podrobných údajov. V skutočnosti všetky informácie, ktoré sme získali pri tvorení predbežnej aj plnej štúdie realizovateľnosti použijeme v podnikateľskom pláne, ktorý je finálnym dokumentom. S ním budeme neskôr porovnávať výsledky a budeme ich predkladať veriteľom a sponzorom.

V praxi sa osvedčila istá štruktúra jeho obsahu, aby mohol podnikateľský plán plniť svoju funkciu. Uvádzame ju spolu s vysvetľujúcimi poznámkami:

Časť podnikateľského plánu	Zdroj hotovej informácie, prípadne potreba dopracovania
OBSAH	
PREHĽAD – ZHRNUTIE	
POPIS ORGANIZÁCIE	Potrebné doplniť
POPIS PRODUKTU ALEBO SLUŽBY	Štúdia realizovateľnosti
ANALÝZA TRHU	Štúdia realizovateľnosti
Analýza odvetvia	Štúdia realizovateľnosti
Popis zákazníka	Štúdia realizovateľnosti
Konkurencia	Štúdia realizovateľnosti
MARKETING	Štúdia realizovateľnosti
PREVÁDZKA A MANAŽMENT	Štúdia realizovateľnosti
Zariadenie	Štúdia realizovateľnosti
Zamestnanci	Štúdia realizovateľnosti
Finančný manažment	Štúdia realizovateľnosti
DOPAD NA POSLANIE ORGANIZÁCIE	Štúdia realizovateľnosti
ANALÝZA A MANAŽMENT RIZIKA	Štúdia realizovateľnosti
PRÁVNE ASPEKTY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	Potrebné doplniť
Právna forma organizácie	Potrebné doplniť

Majetok organizácie	Potrebné doplniť
Zdroje financovania	Potrebné doplniť
Vzťahy s tretími osobami	Potrebné doplniť
FINANČNÝ PLÁN	Štúdia realizovateľnosti
Počiatkové náklady	Štúdia realizovateľnosti
Predpokladané príjmy a výdavky	Štúdia realizovateľnosti
Výkazy príjmov a výdavkov z minulosti	Potrebné doplniť
Výkazy predpokladaných príjmov a výdavkov v budúcnosti	Potrebné doplniť
Súvaha (v prípade podvojného účtovníctva) z minulých období a predpokladaná	Potrebné doplniť
PLÁN UKONČENIA PODNIKU	Potrebné doplniť
DODATKY	
Životopisy manažementu a popis práce	Potrebné doplniť
Akýkoľvek propagačný materiál	Potrebné doplniť

Samozrejme, v praxi sa možno stretnúť s rôznymi formami podnikateľského plánu. Existujú aj zdroje, ktoré sa podrobne venujú jeho tvorbe. Niektoré také publikácie a internetové stránky uvádzame na str. 69.

## ZHRNUTIE

- Zákon podporuje podnikanie neziskových organizácií (napr. úľavou na dani z príjmu).
- Dosiahnutý zisk musí nezisková organizácia použiť na svoju činnosť v zmysle svojho poslania. Nesmie ho vyplatiť súkromným osobám.
- Podnikajúca nezisková organizácia posilňuje rôznorodosť svojich príjmov. Potvrdzuje hodnotu svojej práce úspechom na komerčnom trhu.
- Podnikajúca nezisková organizácia musí uspieť dvojnásobne – komerčne, podobne ako firma, a naplnením svojho poslania ako nezisková organizácia.
- Vstup na trh so sebou nesie riziká. Na niektoré sa dá pripraviť plánovaním.
- Podnikanie môže organizácii ublížiť. Venovať by sa mu mala iba organizácia so stabilizovaním „finančným zdravím“.
- Podnikateľské plánovanie prináša dva výsledky: podnikateľský plán a sebazpoznanie získané počas jeho tvorby.
- Podnikateľské plánovanie má niekoľko stupňov: (a) rozhodnutie podnikateľ, (b) výber konkrétneho podnikateľského nápadu, (c) zhodnotenie, či je realizovateľný a následné rozhodnutie „áno či nie“, (d) príprava na realizáciu.
- Podnikajúca nezisková organizácia má etický záväzok voči svojmu poslaniu a hodnotám, transparentnosti, spravodlivosti a dobrému vedeniu.
- Medzi firmami má k podnikajúcej neziskovej organizácii najbližšie „firma s poslaním“. Aj tá sa však odlišuje:

	Firma s poslaním	Nezisková organizácia
Priority:	1) zisk 2) poslanie/hodnoty	3) poslanie/hodnoty 4) zisk
Použitie zisku:	prerozdelený akcionárom/majiteľom (časť môže byť venovaná na dobročinnosť podľa finančnej úspešnosti)	opätovne investovaný do činností naplňajúcich poslanie organizácie (povinný postup podľa zákona aj podľa vnútorných pravidiel organizácie)



## LITERATÚRA

DAVIS, LEE a ETCHART NICOLE: *Profits for Nonprofits*. Santiago, Chile: NESsT, 1999

JOHNSON, RON: *Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán za 7 dní*. Bratislava: Open Windows, 1997

BANGS, DAVID: *Průvodce podnikatelským plánováním*. Praha: Pragma, 1996

### Informácie o podnikateľskom plánovaní na Internete

[http://web.mit.edu/entforum/www/Business\\_Plans/bplans.html](http://web.mit.edu/entforum/www/Business_Plans/bplans.html)

Business Plan Resources

<http://www.bplans.com/>

Business Plan Software and Sample Business Plans

[http://www2.inc.com/writing\\_a\\_business\\_plan/](http://www2.inc.com/writing_a_business_plan/)

Writing a Business Plan

<http://nonprofit.about.com/library/weekly/aa021099.htm?once=true&#anchor252496>

Business Plans for Nonprofits



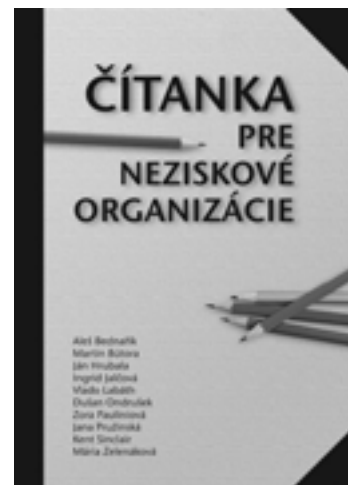
## Čítanka pre neziskové organizácie

– je určená pre všetkých ľudí z nadácií, občianskych združení, samospráv, škôl, cirkví, kultúrnych centier či iných neziskových spoločenstiev. Prvá časť má praktické zameranie. V úvodných kapitolách je zachytená vnútorná štruktúra orgnizácie a dianie v nej a po objasnení pojmu tretí sektor sa zaoberá vývojom a organizačnými formami neziskových organizácií. Zároveň sa venuje utváraniu a rozvoju tímov, marketingu, strategickému plánovaniu a vzťahom s verejnosťou.

Druhá časť ponúka čitateľom okrem praktického pohľadu aj teóriu. Je venovaná koncepciám komunikácie, vedenia a riadenia v neziskových organizáciách, pričom uvedené princípy majú širšiu platnosť. Tretia časť, prevažne teoretická, je zložitejším čítaním. Je určená pre „fajnšmekrov“, ktorých zaujímajú spoločenské, filozofické a právne súvislosti fungovania tretieho sektora vo svete a u nás.

Na texte spolupracovalo pod vedením Dušana Ondruška deväť autorov: Aleš Bednařík, Martin Bútor, Ján Hrubala, Ingrid Jalčová, Vladimír Labáth, Zora Paulíniová, ktorá súčasne knihu editovala, Jana Pružinská, Kent Sinclair a Mária Zelenáková.

Kniha má 196 strán. (1998)



## Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie

– je kniha, ktorá vzišla z nového poznania tretieho sektora, ako najdynamickejšie sa rozvíjajúcej súčasti spoločnosti.

Kniha pozostáva z troch okruhov. Prvý okruh je analytický a venuje sa koreňom filantropie a združovania sa vo svete a na Slovensku. Druhý okruh sa venuje medzisektorovým vzťahom a mapuje vzťah tretieho sektora k štátu, samospráve, biznisu a sebe samému. Tretí tematický okruh objasňuje, aké možnosti má občan, keď chce vstupovať do verejného rozhodovania či obhajovať verejný záujem, a ako mu v tom môže byť znalosť práva nápomocná.

Na knihe sa počas dvoch rokov priamo podieľalo sedemnásť autorov, desať prispievateľov do jednotlivých kapitol ako aj desať odborníkov, ktorí oponovali časti či celú knihu. Z ich vstupov je cítiť, že ich zamyslenie prináša nielen poznatky a iný zorný uhol, ale aj radosť z objavovania a poznávania.

Vedúcim autorského kolektívu je Dušan Ondrušek. Autori jednotlivých kapitol sú: Juraj Barát, Gabriel Bianchi, Ladislav Briestrenský, Pavol Demeš, Peter Gušťačík, Ján Hrubala, Natália Kušnieriková, Gustáv Matijek, Karolína Míková, Lester M. Salamon, Boris Strečanský, Filip Vagač, Helena Woleková, Mária Zelenáková, ktorá súčasne knihu editovala, Hanka Zemanová, Pavol Žilinčík.

Kniha má 298 strán. (2000)



## Riešenie konfliktov – príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou

Praktická príručka pre tých, ktorí chcú viac porozumieť konfliktom a neautoritatívnym spôsobom ich riešenia. Určená je pre učiteľov všetkých typov škôl. Veríme, že bude nápomocná pri riešení konfliktov so žiakmi aj medzi žiakmi. Poskytuje aj návod, ako učiť prostredníctvom cvičení žiakov novým zručnostiam v riešení konfliktov. V knižke nájdete 100 strán zrozumiteľnej teórie o konfliktoch, 50 cvičení a 27 príloh na kopírovanie.

Ak hľadáte návod, ako odstrániť konflikty, kniha vás neuspokojí. Ponúkne vám však ako lepšie konfliktom porozumieť a narábať s nimi.

Autorom je Aleš Bednařík

Kniha má 198 strán. (2001)



## Ďalšie publikácie, ktoré vydalo PDCS:

*Karolína Miková:*

**Community Visioning and Strategic Planning Process (1999)**

*Oľga Berecká, Natália Kušnieriková, Dušan Ondrušek:*

**NGO campaign for free and fair elections OK'98. (1999)**

*Dušan Ondrušek, Hana Zemanová, Mark Line:*

**Finančná stabilita mimovládnych organizácií. (2000)**

*Natália Kušnieriková (ed.), Arne B. Mann, Dušan Ondrušek, Tatjana Šišková:*

**Rómovia, vzdelávanie, tretí sektor (2001)**

*Karolína Miková, Zora Paulíniová:*

**Občianska participácia (2001)**

Objednávky a informácie získate na adrese:

PDCS, Štúrova 13, 811 00 Bratislava, [www.pdcs.sk](http://www.pdcs.sk), [pdcs@pdcs.sk](mailto:pdcs@pdcs.sk)



