



Spis treści

1.	Strategiczne decyzje	5
1.1.	Typy działalności NGO	5
1.2.	Działalność gospodarcza organizacji	7
2.	Planowanie sprzedaży	11
2.1.	Określenie profilu działalności biznesowej	11
2.2.	Określenie grupy docelowej	12
2.3.	Prognozowanie sprzedaży	13
3.	Plan finansowy działalności gospodarczej	17
3.1.	Budżet	17
3.2.	Rachunek zysków i strat	18
3.3.	Kształtowanie cen	19
3.4.	Bilans	20
3.5.	Planowane przepływy gotówkowe	21
3.6.	Źródła finansowania	22
4.	Tworzenie biznesplanu	25

1.

Strategiczne decyzje

1.1.

Typy działalności NGO

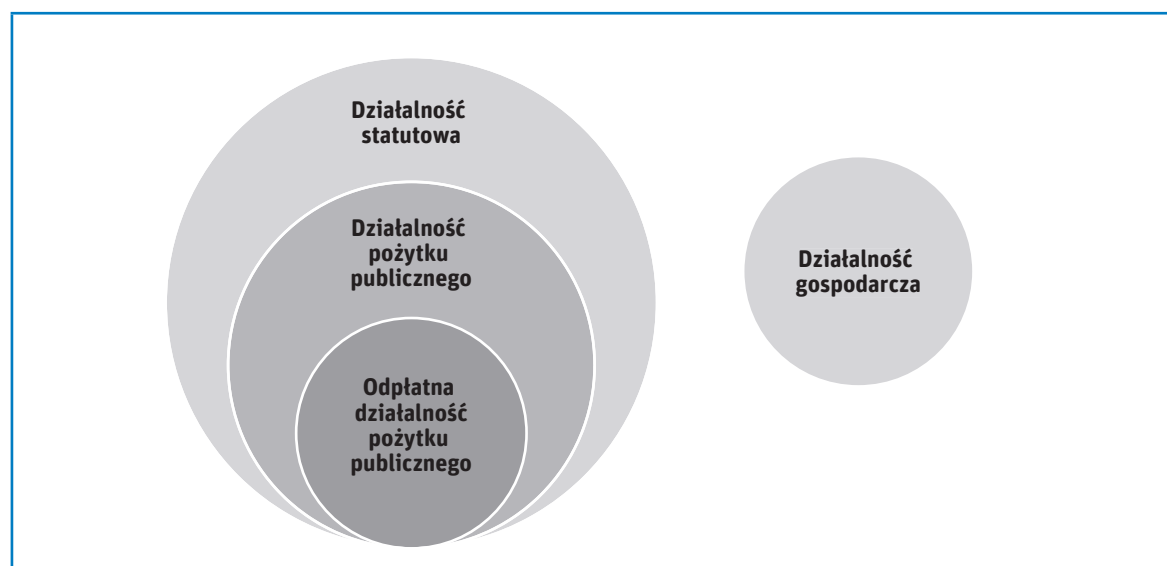
Stowarzyszenia i fundacje coraz częściej zaczynają sobie zadawać pytanie, czy nie rozpocząć prowadzenia działalności zarobkowej, gospodarczej, licząc na to, że pomoże im to uniezależnić się od dotacji i zapewni zabezpieczenie finansowe niezbędne do realizacji celów statutowych. Jednocześnie stają przed nimi różne dylematy i kłopoty. Wynikają one przede wszystkim z złożoności przepisów regulujących te kwestie. Wiele trudności związanych jest też z nastawieniem społecznym wobec pozyskiwania środków w sposób inny niż dotacje czy składki członkowskie. Czy to w ogóle wypada, żeby stowarzyszenie sprzedawało swoje usługi? Czy nie będzie to źle widziane, jeśli okaże się, że fundacja pobiera opłaty za swoje produkty? Otoczenie zazwyczaj oczekuje, aby działalność fundacji i stowarzyszeń była całkowicie bezpłatna, wolontarystyczna, „wykonywana społecznie”; nie mogą więc wynikać z niej żadne zyski.

Tymczasem zgodnie z prawem – patrz Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – organizacja pozarządowa może prowadzić:

- ▶ działalność statutową, czyli działalność organizacji pozarządowej zgodną z jej statutem, w którym wymienione są cele działalności oraz wskazane sposoby ich realizacji. To, jaki rodzaj działalności statutowej organizacja może prowadzić, wynika z opisu w statucie;

- działalność pożytku publicznego, czyli działalność użyteczną społecznie prowadzoną przez organizację w określonej sferze zadań publicznych (art. 4 pkt 1 ustawy). W jej ramach wyróżnia się:
 - działalność nieodpłatną pożytku publicznego – jest to działalność organizacji prowadzona w sferach pożytku publicznego, za którą nie jest pobierane wynagrodzenie. Organizacja najpierw z różnych źródeł pozyskuje środki finansowe na swoją działalność (występuje o dotacje, poszukuje darczyńców, sponsorów, organizuje zbiórki publiczne itp.), może zatrudniać pracowników, korzysta również z pracy wolontariuszy, a następnie nieodpłatnie świadczy usługi na rzecz swoich „klientów” (np. organizuje szkolenia, za które uczestnicy nie muszą płacić, drukuje bezpłatne publikacje, wydaje darmowe posiłki itp.);
 - działalność odpłatną pożytku publicznego – jest to działalność statutowa organizacji (w części obejmującej działalność pożytku publicznego – art. 4 pkt 1 ustawy), za którą jest pobierane wynagrodzenie (nie wyższe jednak niż koszty bezpośrednie tej działalności). Organizacja za swoje usługi czy produkty (np. szkolenia, publikacje) pobiera opłaty, których wysokość nie może być wyższa od wartości bezpośrednich kosztów tej działalności. Działalność odpłatna polega więc na sprzedaży usług i towarów po kosztach ich „wyprodukowania” – organizacja nie zarabia na tym, a jedynie uzyskuje zwrot poniesionych nakładów; w tym celu należy dokonać kalkulacji kosztów. Odpłatna działalność statutowa nie daje możliwości swobodnego generowania zysku i narzuca ograniczenia w poziomie wynagrodzeń, ale jest źródłem przychodów, które mogą stanowić istotne uzupełnienie budżetu danej działalności. Taki rodzaj „odpłatności” świadczeń może być korzystny dla tych organizacji, dla których limit wynagrodzeń nie stanowi ograniczenia rozwoju i które poszukują uzupełnienia finansowania swojej działalności mieszczącej się w obszarze zadań publicznych;
- działalność gospodarczą – ten rodzaj działalności zakłada prowadzenie działań ciągłych, mających na celu generowanie zysku finansowego. Warto podkreślić, że celem prowadzenia działalności gospodarczej jest właśnie zysk, a więc zamiarem naczelnym jest „wyprodukowanie” nadwyżki przychodów nad kosztami, czyli wyniku dodatniego. Zysk z działalności gospodarczej powinien, a w przypadku stowarzyszeń nawet musi być przeznaczony na realizację celów statutowych. Natomiast działalność gospodarcza jest jedynie działalnością uboczną, służącą

Wykres 1. Typy działalności NGO



pozyskiwaniu środków finansowych na prowadzenie działalności statutowej i nie może nad nią dominować. Jest to podstawowa zasada, o której muszą pamiętać wszystkie organizacje. Aby mieć możliwość prowadzenia działalności gospodarczej, konieczne jest zarejestrowanie organizacji w rejestrze przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym. Z chwilą dokonania wpisu (rejestracji) organizacja staje się przedsiębiorcą.

Odpłatność lub zysk nie są więc niczym złym w działalności organizacji pozarządowej, a działalność odpłatna i gospodarcza nie są zakazanym owocem, o ile prowadzi się je zgodnie z prawem i nie powodują one zataczania celów społecznych, jakie organizacje przed sobą stawiają. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, dla jakich organizacji lepsza jest działalność statutowa, a dla jakich gospodarcza. Niewątpliwie działalność gospodarcza zwiększa zakres obowiązków i ryzyko, ponieważ organizacja staje się także przedsiębiorcą. Ale jednocześnie wydaje się, że taki właśnie jest kierunek rozwoju organizacji, które poszukują swobody działania, stabilności finansowej i niezależności.

Odpłatna działalność pożytku publicznego ze względu na swój charakter uzupełnia nieodpłatną działalność statutową, nie generuje zysku, dającego niezależność organizacjom. Dlatego też kolejne części opracowania poświęcone są działalności gospodarczej, wnoszącej jakościową różnicę do funkcjonowania organizacji.

1.2.

Działalność gospodarcza organizacji

Organizacja pozarządowa rozpoczynająca działalność gospodarczą musi podjąć szereg decyzji o strategicznym znaczeniu. Musi określić, czy w swojej działalności będzie nastawiać się na napływ i potencjał środków zewnętrznych, budować swoją organizację jako służebną, która będzie świadczyła swoje usługi nieodpłatnie, czy też będzie kształtować potencjał na swojej sile wewnętrznej, rozpoczynając działalność gospodarczą, idąc tym samym w stronę ekonomizowania się i zarabiania pieniędzy, które będzie można przeznaczyć na działalność statutową.

Jedna i druga strategia ma swoje dobre i złe strony. Pierwsza sprawia, że organizacja jest zdana na łaskę donatorów, osób dobrowolnie wspierających jej działalność. Organizacja taka nie poszukuje zysku ani zarobku, który może wesprzeć jej działalność; funkcjonuje w oparciu o datki, co czyni ją bardzo przejrzystą od strony finansowej, rachunkowej. W drugim przypadku organizacja zarabia na swoją działalność i dysponuje środkami, które może przeznaczyć np. na opłacenie specjalistów, choć warto zastanowić się, czy nie lepiej bazować na pracy wolontariuszy; może także – co stanowi dla niej zagrożenie – być postrzegana jako firma komercyjna. Towarzyszące przy tym dylematy są bardzo liczne: czy nie zaszkodzi to przyjętej misji? Czy nie stanowi zagrożenia dla realizacji zadań, które leżą u podstaw powstania i działania organizacji? Choć są to trudne pytania, jednak nie można od nich uciec, gdyż poruszają one fundamentalne kwestie, które organizacja musi rozstrzygnąć przed rozpoczęciem swojej działalności. Konieczna jest wówczas dogłębna analiza ewentualnych korzyści i zagrożeń, jakie mogą pojawić się wraz z podjęciem przez organizację pozarządową działalności gospodarczej.

Tabela 1. Podjęcie działalności gospodarczej przez organizację pozarządową – korzyści

KORZYŚCI	
<p>EKONOMICZNE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ generowanie dochodu, którym można samodzielnie dysponować, ➤ zmniejszenie zależności od sponsorów, ➤ urozmaicenie źródeł przychodów, które pozwalają na osiągnięcie stabilizacji finansowej, ➤ możliwość korzystania z finansowania zwrotnego typu: kredyty, pożyczki, ➤ szansa skorzystania z istniejących programów wsparcia przedsiębiorczości. 	<p>ORGANIZACYJNE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów, ➤ większy nacisk na skuteczność i efektywność, ➤ konkurencyjność organizacji poprzez konieczność podnoszenia kompetencji, ➤ zwiększona dyscyplina w osiąganiu rezultatów, ➤ pozytywne zmiany w kulturze organizacji – nacisk na innowacyjność, przedsiębiorczość.
<p>SPOŁECZNE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ równoległa realizacja celów społecznych i ekonomicznych – wzmocnienie tego strategicznego podejścia, ➤ wzrost trwałości i stabilizacji prowadzonych zadań, ➤ szansa na zwiększenie skali działań, ➤ osadzenie organizacji w rzeczywistych realiach. 	

Należy pamiętać, że korzyści to tylko jedna strona. Planując rozpoczęcie działalności gospodarczej, nie można pominąć drugiej – zagrożeń i trudności, które najpewniej się pojawią. Prowadzeniu interesów towarzyszy szereg wyzwań, które muszą podjąć wszystkie podmioty gospodarcze, a organizacje pozarządowe jako podmioty łączące w swej działalności cele społeczne i gospodarcze w szczególności. Dlatego warto dokonać dogłębnej analizy przed podjęciem ostatecznej decyzji, by tym samym zminimalizować ryzyko niepowodzenia.

Tabela 2. Podjęcie działalności gospodarczej przez organizację pozarządową – zagrożenia

ZAGROŻENIA	
<p>EKONOMICZNE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ryzyko wystąpienia wysokich kosztów inwestycyjnych, ➤ możliwość zniechęcenia ze strony tradycyjnych sponsorów, ➤ formalne trudności z dostępem do środków publicznych; część instytucji rozdzielających środki publiczne nie identyfikuje organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą jako przedsiębiorców, ➤ ryzyko porażki i związanych z tym strat ekonomicznych. 	<p>ORGANIZACYJNE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ryzyko odejścia od pierwotnej misji organizacji, ➤ napięcia związane z koniecznością współwystępowania dwóch różnych kultur organizacyjnych w ramach jednej instytucji, ➤ konieczność wprowadzenia w związku ze złożonością wewnętrzną nowych modeli zarządzania, ➤ wzrost wymogów natury formalnej.
<p>SPOŁECZNE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ niechęć ze strony środowiska biznesu, które może wysuwać oskarżenia o nieuczciwą konkurencję w przypadku korzystania z ulg czy subsydiów, ➤ ograniczenie dostępności usług dla beneficjentów powiązane z wprowadzeniem opłat za usługi, ➤ ryzyko ograniczenia zaangażowania w działalność statutową. 	

Polskie doświadczenie uczy, że zła sytuacja finansowa wciąż należy do najważniejszych problemów organizacji oraz że pogłębia się rozwarstwienie tego sektora. W oparciu o badania Klon/Jawor 2008

okazuje się, że przychody 23 procent organizacji nie przekraczają 10 tys. zł, a jedynie 5,7 procent z nich ma przychody wyższe niż 1 mln zł i są to organizacje o mocnych fundamentach i silnej pozycji społecznej w obszarach swojego działania. Działalność gospodarcza nie tylko wzmacnia, ale także podnosi jakość świadczonych przez organizację usług. Stanowisko sporej części ekspertów jest także jasne – organizacja nie może się rozwijać, gdy nie ma zysku.

Wśród argumentów popierających działalność gospodarczą organizacji pozarządowych pojawiają się najczęściej głosy:

- aby grantodawcy nie ograniczali ich rozwoju,
- aby były bardziej autonomiczne,
- aby mogły bez skrupowania realizować swoje działania na rzecz rozwoju społecznego,
- aby nie tylko rozdzielać istniejące fundusze grantodawców, lecz także tworzyć nowe źródła finansowania.

W świetle tych samych badań wynika, że jedynie ok. 18 procent organizacji było w 2008 roku zaangażowanych w prowadzenie działalności gospodarczej lub działalności odpłatnej. Jako najczęstsze przyczyny niepodjęcia przez organizacje działalności gospodarczej wymienia się: brak kapitału, przyzwyczajenie do dotacji i związana z tym bezradność, postawa roszczeniowa, nastawienie na donatorów, a nie na klienta, opory natury etycznej – lęk przed zatarciem różnic wobec biznesu, niechęć przed innowacjami, „łatwe pieniądze” z dotacji, nieumiejętność prowadzenia działalności gospodarczej.

Decyzja o tym, czy podjąć działalność gospodarczą, czy prowadzić działalność statutową odpłatną bezpośrednio wpływa na sposób funkcjonowania NGO oraz na konstrukcję wewnętrzną organizacji i sposób jej komunikowania się z otoczeniem.

W przypadku nieprowadzenia działalności gospodarczej organizacja zdana jest na reakcję otoczenia na jej funkcjonowanie. To dobra wola podmiotów, organizacji, samorządów, a także osób fizycznych będzie decydowała o posiadaniu środków – w takim przypadku staje się więc organizacją „proszącą”, zdaną na łaskę instytucji zewnętrznych. Wobec takich realiów musi szybko i skutecznie zbudować dobrą pozycję w środowisku, które będzie udzielało jej grantów, dotacji czy subwencji. Organizacja musi przy tym uważać, by nie uzależnić się od tych podmiotów – głównie od władz samorządowych, od których pochodzi gros dotacji. Ważne jest także, by wówczas w jej działalności nie występowały choćby znamiona funkcji komercyjnych. Jeżeli uda się w ten sposób skutecznie działać, jest to dość komfortowa sytuacja, gdyż organizacja nie musi prowadzić działań rynkowych, zabiegać o klientów, ma także uproszczony sposób prowadzenia księgowości i rachunkowości. W tym przypadku musi skupić się na działaniach marketingowych skierowanych do swoich donatorów.

W sytuacji podjęcia decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej kierunek działań organizacji staje się bardziej prorynkowy. Skupia się ona wówczas na nowych klientach, odbiorcach, na rynku. Mniej musi dbać o donatorów i relacje z instytucjami rozdzielającymi granty czy subwencje, ponieważ w części lub w całości sama zarabia na swoją działalność. Dobrze prosperująca działalność gospodarcza może stanowić stałe i pewne źródło dochodu organizacji. Prowadzenie takiej działalności nie wyklucza oczywiście możliwości pozyskiwania środków finansowych z innych źródeł. Organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą z powodzeniem startują w konkursach grantowych, realizują zadania publiczne, prowadzą akcje charytatywne i pozyskują pomoc finansową i rzeczową od firm i sponsorów prywatnych. W momencie gdy uda się organizacji osiągnąć w swoich przychodach z działalności pokrycie kosztów, staje się ona niezależna, może sama decydować o kierunku swoich działań i rozwoju. Istotne jest wówczas, by mieć na uwadze fakt, że działalność gospodarcza musi **pełnić rolę podrzędną** w stosunku do aktywności statutowej organizacji.

Po zapadnięciu decyzji o podjęciu działalności gospodarczej organizacja musi określić formę, w jakiej będzie funkcjonować. Niezbędny jest wybór sposobu zarządzania, rodzaju i profilu działalności, a także sposobu zorganizowania. Niezwykle istotne wydaje się zachowanie odpowiednich relacji między obydwojema rodzajami działalności (statutową i gospodarczą), dlatego też sposób zarządzania powinien z jednej strony pozwalać na ich niezależność, a z drugiej sprawować nad nimi nadzór. Niezbędne jest więc ustalenie wyraźnych zasad i określenie kompetencji.

Istotne jest także określenie profilu działalności, który pozostawia do wyboru dwa warianty:

1. organizacja świadczy zarówno w swej działalności statutowej, jak i komercyjnej podobny rodzaj usług lub sprzedaje podobne produkty, słowem – robi to, na czym się zna,
2. działalność prowadzona w obu obszarach jest zupełnie inna, co daje możliwość rozdzielenia tych dwóch porządków.

Wybór jednej z możliwości leży w gestii samej organizacji, trudno więc przypisać prymat któregoś z wyżej wymienionych, choć częściej wydaje się spotykać wariant pierwszy. Spośród organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą najczęściej działa w obszarze sportu, turystyki i hobby (38,3 procent wskazuje ten obszar jako najważniejsze pole swoich działań). Inne obszary wskazywane najczęściej przez organizacje jako ich główne pola działań to: kultura i sztuka (12,7 procent organizacji), edukacja i wychowanie (12,8 procent) oraz usługi socjalne i pomoc społeczna (11,2 procent) i ochrona zdrowia (7,7 procent) (badania Klon/Jawor 2008).

Sposób zorganizowania organizacji pozarządowych podejmujących działalność gospodarczą może przybierać bardzo różne formy. Najczęściej wymienia się następujące formy organizacyjne:

1. wewnątrz struktury – bez wydzielenia,
2. wewnątrz struktury, jako zakład na ograniczonym rozrachunku,
3. wewnątrz struktury, jako zakład na pełnym rozrachunku,
4. na zewnątrz, w ramach spółki cywilnej, spółki jawnej, komandytowej, komandytowo-akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjnej, spółdzielni.

Należy zaznaczyć, że prowadzenie efektywnej działalności komercyjnej jest procesem długofalowym, dlatego organizacje muszą być cierpliwe i konsekwentne, a także muszą mierzyć swoje siły na zamiary. Ważne jest, by potrafiły zachować odpowiedni porządek, tj. by dochód z działalności służył realizacji przyjętej misji i strategii działania, by przynosił korzyści społeczności lokalnej, a także był przeznaczony na rozwój społeczny.

2.

Planowanie sprzedaży

2.1.

Określenie profilu działalności biznesowej

Proces planowania sprzedaży w przypadku NGO prowadzących działalność gospodarczą zawsze musi uwzględniać następujące czynniki:

- specyfika organizacji pozarządowej jako podmiotu gospodarczego posiadającego misję społeczną,
- usługi/produkty najczęściej związane są z działaniami społecznymi, nie mogą więc posiadać zbyt ostro zarysowanego charakteru komercyjnego,
- wiele produktów/usług jest dofinansowane przez instytucje publiczne/samorządy/Ośrodki Pomocy Społecznej/inne NGO, co zmienia znacznie sposób kalkulacji ceny dla klientów,
- organizacje statutowo ograniczają krąg odbiorców, koncentrując się na wybranych grupach społecznych czy obszarach geograficznych,
- konkurencja ze strony firm komercyjnych jest bardzo silna nawet w sektorach gospodarki społecznej, dlatego należy mieć na uwadze, że jakość i cenę usług/produktów i tak zweryfikuje rynek.

Sprzedaż towarów i usług przez organizację jest ogniwem łączącym przedsiębiorstwo, którym staje się w momencie rozpoczęcia działalności gospodarczej także podmiot pozarządowy, z klientem. Od sposobu sprzedaży w dużej mierze zależy sukces przedsięwzięcia, dlatego też organizacja powinna poświęcić wiele uwagi na jego projekt. Powinna określić strategię sprzedaży, która stanowi długofalowe planowanie, a więc ustalić: co, komu, gdzie i w jakich ilościach będzie sprzedawać.

To, co będzie przedmiotem obrotu organizacji lub jakie usługi będzie świadczyć, jest kwestią fundamentalną i stanowi punkt wyjścia dla dalszych działań. Niezbędne jest określenie przedmiotu działalności, gdyż właśnie od tej decyzji uzależnione są kolejne, takie jak wybór beneficjentów czy wielkość sprzedaży. Ponadto każda organizacja ma w swoim statucie bardziej szczegółowo określony obszar swej działalności. W rozdziale 1.1. (str. 5) zasygnalizowana została kwestia określenia profilu działalności organizacji. Zgodnie z powyższym wyodrębnia się dwa warianty: w pierwszym organizacja rozpoczynając działalność gospodarczą nie zmienia charakteru swych działań, sprzedając produkty lub usługi będące także przedmiotem jej działalności statutowej, w drugim oba te porządki zostają rozdzielone – organizacja poruszając się w sferze biznesu, koncentruje się na coraz to nowych produktach/usługach, postępując podobnie jak firmy komercyjne.

2.2. Określenie grupy docelowej

Organizacja musi mieć jasny obraz całej swojej grupy docelowej – nie wyłączając potencjalnych klientów, by móc sprzedawać czy oferować usługi jak najskuteczniej. Musi wiedzieć, kim są jej klienci i jakie mają nawyki, a starając się zidentyfikować swoich beneficjentów, organizacja powinna uświadomić sobie, że ważniejsze jest to, kim oni są, niż to, ilu ich jest. Wszyscy obecni na rynku klienci – niezależnie od tego, czy są to osoby indywidualne czy firmy – różnią się od siebie. Mają odmienne style życia, cenią inne wartości, mieszkają w różnych miejscach, mają różne potrzeby. Dlatego traktowanie wszystkich w ten sam sposób jest mało efektywne i kosztowne, wobec czego organizacja musi podzielić potencjalnych odbiorców na różne segmenty. To, jaki sposób podziału na segmenty wybierze, zależy od tego, jaki produkt lub usługę sprzedaje. Można zastosować różne kryteria podziału na segmenty, np. biorąc pod uwagę czynniki geograficzne, inną alternatywą jest przeprowadzenie segmentacji ze względu na czynniki demograficzne, czyli np. wiek, płeć, warunki mieszkaniowe, dochody. Kolejną często stosowaną techniką segmentacyjną jest podział ze względu na osobowość i styl życia. Lista cech, według których można dzielić klientów na różne segmenty, jest nieskończenie długa. Chodzi o to, aby zastanowić się, do jakiego segmentu najlepiej zwrócić się ze swoim produktem lub usługą. Jest to niezwykle istotne, gdyż kluczem do skutecznej działalności jest zidentyfikowanie najbardziej opłacalnych segmentów klientów i skierowanie sprzedaży do tej właśnie grupy. Inną zaletą dzielenia beneficjentów na segmenty i kierowania swoich działań do tych wyselekcjonowanych grup jest to, że proces rozwoju produktu (oferowanie nowego bądź udoskonalonego produktu na rynku obecnie obsługiwanym przez organizację) i wszystkie działania marketingowe stają się prostsze. Przy rzetelnym podziale segmentacyjnym łatwiej jest sterować rozwojem produktu i skierować go do właściwej grupy docelowej. Dzięki segmentacji można lepiej dopasować swoje przesłanie do potrzeb klientów. Należy pamiętać, że inaczej niż w firmach czysto komercyjnych segmenty klientów muszą być spójne z grupami docelowymi określonymi w statucie organizacji.

Przykład 1

Stowarzyszenie „Radomskie Centrum Przedsiębiorczości” podejmując decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej, a co za tym idzie – dokonując wyboru grupy docelowej swych przyszłych działań, wzięło pod uwagę swój statut (grupy docelowe) oraz zapotrzebowanie na lokalnym rynku. Jako że osoby bezrobotne chcące podjąć swoją działalność gospodarczą oraz przedsiębiorcy z sektora MSP zaliczają się do obu z wyżej wskazanych grup,

Stowarzyszenie postanowiło skierować swoje działania w ich stronę. Dla tych dwóch podstawowych segmentów zaoferowało odpowiednio skierowane produkty finansowe w postaci pożyczek dla bezrobotnych, pożyczek dla przedsiębiorców, poręczeń kredytów bankowych dla firm zatrudniających do 50 osób. Kolejną grupą usług są działania Inkubatora Przedsiębiorczości – wynajem na preferencyjnych warunkach na okres do trzech lat pomieszczeń umożliwiających podjęcie działalności gospodarczej. Inkubator oferuje też usługi doradcze, prawne, finansowe – swojego rodzaju parasol ochronny dla startujących w biznesie.

Ponadto Stowarzyszenie prowadzi Punkt Konsultacyjny, w którym każdy przedsiębiorca z sektora MSP może skorzystać z bezpłatnych usług informacyjnych z zakresu problematyki związanej z prowadzeniem przedsiębiorstwa, dostępności źródeł finansowania projektów rozwoju małych firm i programów pomocowych. Usługi te obejmują także osoby fizyczne chcące rozpocząć własną działalność gospodarczą.

Jednym z założeń statutu Stowarzyszenia są działania na rzecz integracji europejskiej oraz celów strategii rozwoju regionu i kraju. Zgodnie z tym przy Stowarzyszeniu rozpoczął działalność Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego, którego celem jest bezpłatne udzielanie wsparcia merytorycznego projektodawcom EFS w procesie przygotowania, składania, realizacji oraz rozliczania projektów finansowanych z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Ponadto zadaniem personelu ROEFS Radom jest aktywizowanie środowisk, które dotychczas nie korzystały ze środków oferowanych przez EFS. Cele te Ośrodek realizuje poprzez: szkolenia, doradztwo, promocję i informację oraz działania animacyjne (skierowane głównie do środowisk nieaktywnych). Z usług ROEFS Radom skorzystać mogą przede wszystkim: jednostki samorządu terytorialnego, szkoły i uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy, samorządowe jednostki organizacyjne, a więc podmioty uprawnione do aplikowania w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

2.3. Prognozowanie sprzedaży

Kiedy organizacja odpowie sobie na pytania, jakie działania i do kogo będzie kierować, musi zmierzyć się z prognozowaniem sprzedaży – zagadnienie to jest bardzo istotne, gdyż dobrze przemyślana sprzedaż może uchronić organizację przed wieloma błędami, a nawet przed porażką, z którą zawsze wiąże się wysokie straty ekonomiczne. Prognoza sprzedaży ma pomóc w udzieleniu odpowiedzi na pytanie, ile produktów/usług o określonych cechach znajdzie nabywców na rynku w danym okresie. Niezależnie od tego, czy sprzedaż usług/produktów będzie dotyczyła działań społecznych, integracyjnych, rozwojowych czy czysto komercyjnych, prognozowanie musi odbyć się według reguł rynku, gdyż NGO wielokrotnie będzie musiała konkurować z podmiotami komercyjnymi. Z tego punktu widzenia istotne jest rozróżnienie długo- i krótkofalowej prognozy sprzedaży.

- *Prognozowanie długookresowe* – jest potrzebne przede wszystkim do zaplanowania zmian organizacyjnych, opracowania nowych form marketingu i sprzedaży, planowania inwestycji i sporządzania budżetu organizacji.
- *Prognozowanie krótkoterminowe* – służy do oceny realizacji bieżącej strategii, weryfikuje prawidłowość oszacowania popytu w przewidywaniach długookresowych.

W celu dokonania prognozy sprzedaży organizacja może posłużyć się jedną z następujących metod:

- **metoda prognozowania naiwnego** – sprzedaż będzie z poziomu miesiąca poprzedniego – zakłada się, że zjawisko podlega tym samym czynnikom, co w miesiącu poprzednim,
- **metoda naiwna z poprawką**
 - a. bezwzględny przyrost – sprzedaż będzie się charakteryzowała bezwzględnym przyrostem pomiędzy dwoma ostatnimi miesiącami,
 - b. względny przyrost – sprzedaż będzie wykazywała cechy względnego przyrostu pomiędzy dwoma ostatnimi miesiącami,
- **metoda średniej zwykłej okresowej** – w tym przypadku zakładamy, że prognoza będzie na poziomie średniej wartości sprzedaży z wybranych ostatnich okresów (najczęściej przyjmuje się prognozowanie kwartalne),
- **metoda średniej ważonej okresowej** – ta metoda jest zbliżona do poprzedniej, ale zakłada, że czynniki wpływające na sprzedaż nie mają jednakowego wpływu w czasie. Zakłada się, że czynniki z ostatniego miesiąca mają większy wpływ niż czynniki sprzed trzech miesięcy. Wagi powinny dawać 1 i być malejące w czasie,
- **metoda naiwna z poprawką uwzględniająca sezonowość** – w tej metodzie uwzględnia się, że każdy miesiąc ma swoje swoiste czynniki wpływające na sprzedaż.

Wyżej wymienione metody sprawdzają się w sytuacji, kiedy organizacja dysponuje danymi historycznymi, na których może się oprzeć. Jeśli takich nie posiada, np. rozpoczyna dopiero swoją działalność ma trudniejsze zadanie do wykonania. Najłatwiejszym i najbardziej efektywnym sposobem sporządzenia prognozy sprzedaży wydaje się wówczas tzw. zestawienie trzykolumnowe (można je zastosować także w przypadku organizacji posiadających swoją historię). Tworzy się tu prognozę w trzech wariantach: pesymistycznym, realistycznym i optymistycznym. Należy podzielić swoje towary/usługi na małe kategorie i oszacować ich wartość, która jest w dużej mierze efektem przypuszczeń. W miarę rozwoju organizacji/przedsiębiorcy przypuszczenia będą w coraz większym stopniu poparte wiedzą, a przez to coraz dokładniejsze.

	Wariant pesymistyczny	Wariant realistyczny	Wariant optymistyczny
A.			
B.			
C.			
D.			
E.			
Razem			

Istnieje jeszcze szereg innych metod, a także cała gama modeli ekonometrycznych pozwalających na dość dokładne prognozowanie, są one jednak skomplikowane, w związku z czym stosuje się je w przypadku największych firm, a nie organizacji pozarządowych.

To, którą z metod organizacja wykorzysta, planując swoją sprzedaż, zależy od tego, jaki charakter ma prowadzona przez nią działalność. Oczywiście żadna z wyżej wymienionych metod nie zagwarantuje, iż powstały model prognostyczny ziści się w stu procentach. Każda bowiem prognoza obarczona

jest ryzykiem, zwłaszcza kiedy w działaniach łączy się cele społeczne i biznesowe, co ma miejsce w przypadku organizacji pozarządowej.

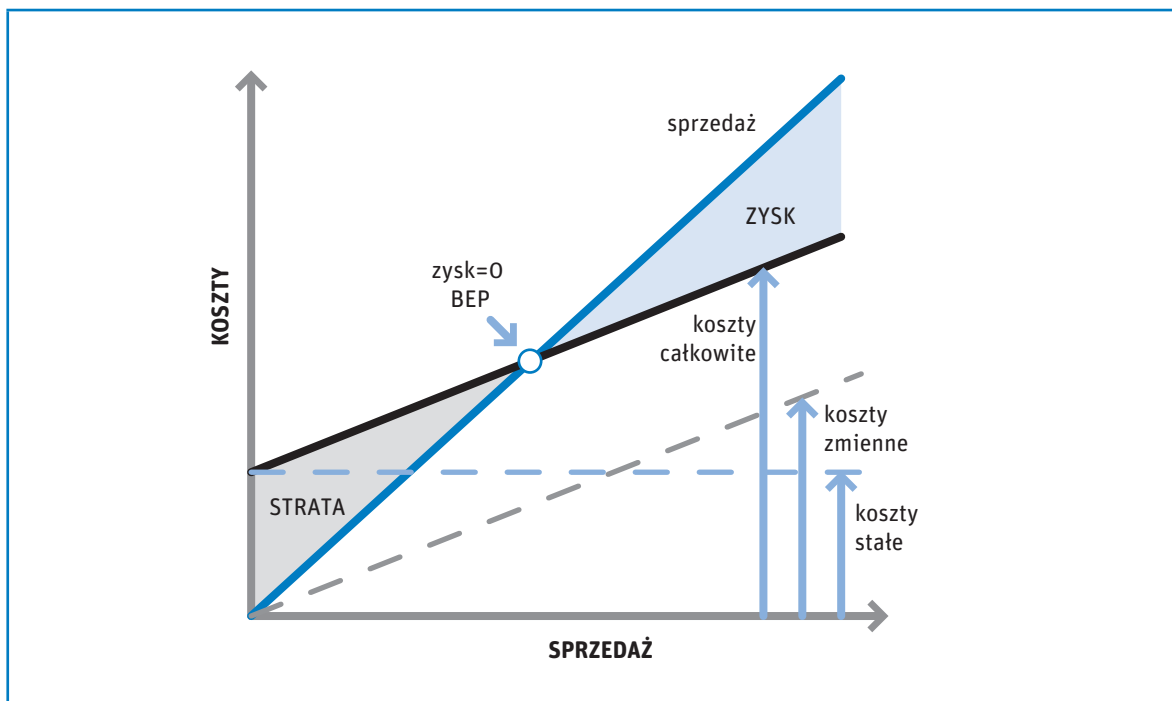
Planowanie sprzedaży wymaga od organizacji ustalenia wielkości sprzedaży, tak by zapewniła ona pokrycie poniesionych kosztów całkowitych (stałych i zmiennych) i dodatkowo generowała zysk. W tym celu niezbędne wydaje się określenie tzw. progu rentowności (BEP), czyli punktu, w którym organizacja nie osiąga zysków, ale także nie ponosi strat. Realizacja sprzedaży/produkcji mniejszej niż w progu rentowności oznacza działanie w strefie strat, natomiast produkcji większej – w strefie zysku. Dzięki temu organizacja będzie wiedzieć, od jakiej wielkości produkcji prowadzona przez nią działalność będzie opłacalna.

Wyróżnia się następujące etapy ustalania progu rentowności:

1. ustalamy, które z kosztów wymienionych w spodziewanym rachunku wyników będą kosztami stałymi – ich wielkość nie zależy od wielkości sprzedaży/produkcji (np. koszty wynajmu lokalu, amortyzacja itp.), a które zmiennymi, których wielkość jest uzależniona od wielkości sprzedaży/produkcji (np. koszty materiałów, energii zużywanej do produkcji itp.),
2. obliczamy, jaki koszt zmienny (jednostkowy koszt zmienny = koszty zmienne/ilość produktów) przypadnie na każdą złotówkę obrotów osiągniętych w przyszłości przez organizację,
3. obliczamy próg rentowności według wzoru:

Próg rentowności = koszty stałe produkcji / (cena wyrobu – jednostkowy koszt zmienny)

Wykres 2. Próg rentowności



Przykład 2

Założmy, iż organizacja w swojej działalności gospodarczej wytwarza kartki okolicznościowe. Zamierza sprzedawać je w kioskach, sklepach z artykułami papierniczymi i w prowadzonym przez siebie sklepiku. Organizacja szacuje wielkość kosztów stałych (przyjmijmy, że w opisywanym przypadku wynoszą 2 tys. zł) oraz zmiennych (te na poziomie 1 tys. zł). Wielkość sprzedaży ustala na poziomie 1 tys. sztuk, a cenę pojedynczego wyrobu na 2,00 zł. Zatem jednostkowy koszt zmienny będzie wynosił: 1 tys. zł/1 tys. sztuk = 1,00 zł. Będąc w posiadaniu wyżej wymienionych danych, organizacja może obliczyć próg rentowności według wzoru:

Próg rentowności = 2 tys. zł / (2,00zł – 1,00 zł) = 2 tys. zł.

Powyższe wyliczenia pozwalają organizacji na wyciągnięcie wniosków, iż realizacja sprzedaży na poziomie powyżej 2 tys. zł oznaczać dla niej będzie osiągnięcie zysku.

Jeśli organizacja chce odnieść sukces, planując swoją sprzedaż, musi dokładnie prześledzić wyżej wymienione kwestie. Dzięki temu uniknie wielu „niespodzianek”, które mogłyby zagrozić jej funkcjonowaniu. Uzyskanie niezbędnych danych to nie wszystko, organizacja musi je ponadto skonfrontować z własnymi możliwościami (produkcyjnymi, dystrybucyjnymi czy finansowymi). Tylko takie postępowanie – zakładające dokładną analizę i prognozowanie – może zapewnić sukces organizacji wchodzącej w sferę działań biznesowych.

3.

Plan finansowy działalności gospodarczej

3.1. Budżet

Opracowanie dobrego planu finansowego działalności gospodarczej to dla organizacji pozarządowej nie lada wyzwanie, gdyż wymaga ono szerszej wiedzy z zakresu zarządzania finansami. Umiejętności niezbędne do przygotowania planu finansowego działalności statutowej są w przypadku działalności gospodarczej niewystarczające, dlatego też warto, by organizacja zatroszczyła się o podniesienie kompetencji w tym zakresie bądź skorzystała z pomocy specjalistów. Plan finansowy powinien w szczególności uwzględniać: budżet organizacji (koszty i przychody), rachunek zysków i strat, politykę cenową, bilans, rachunek przepływów pieniężnych; powinien także poruszać kwestie finansowania działalności gospodarczej.

Budżet stanowi zestawienie planowanych na dany okres (np. tydzień, miesiąc, najczęściej rok) dochodów i wydatków jednostki gospodarującej. Celem sporządzenia budżetu jest racjonalizacja wydatków. Stanowi on podstawę finansowego planowania przedsięwzięć oraz dostarcza najważniejszych informacji potrzebnych do kontroli prowadzonej działalności.

Wyróżnia się następujące etapy tworzenia budżetu:

- **Prognozowanie sprzedaży**
Zaczyna się od przewidywanej wielkości sprzedaży w każdym miesiącu okresu objętego budżetem. Opracowując prognozę sprzedaży, organizacja powinna mieć na uwadze dotychczasowe

wyniki i trzeźwo oceniać sytuację obecną. Szerzej prognozowanie sprzedaży opisane zostało w punkcie 2.3. (str. 13).

- **Prognozowanie przychodów**
Planowane wpływy – przychody powinny być w przybliżeniu równe przewidywanej sprzedaży. W sytuacji dopuszczania transakcji nie tylko o bieżącym charakterze mogą występować niewielkie odchylenia, które należy uwzględnić.
- **Prognozowanie kosztów**
Trzeba mieć tutaj na uwadze: wielkość miesięcznych kosztów stałych, wielkość kosztów zmiennych oraz listę zobowiązań, które trzeba spłacić, o ile organizacja takowe posiada. Prognozowanie kosztów omówione zostało szerzej w rozdziale 2.3. (str. 13).
- **Zestawienie prognoz**
Ostatnim krokiem jest zestawienie ze sobą prognoz dotyczących wpływów i kosztów organizacji. W przypadku gdy stan końcowy każdego miesiąca jest większy niż stan początkowy, organizacja ma obraz nadwyżki, którą może dowolnie ulokować. Gdy jest odwrotnie, oznacza to, że poniosła straty.

Przykład 3

W celu zilustrowania budżetu posłużymy się przykładem 2. Organizacja po rozeznaniu rynku i swoich możliwości ustala wielkość sprzedaży na poziomie 5 tys. sztuk, zatem wielkość wpływów możliwych do osiągnięcia jest w granicy 10 tys. zł. Koszty organizacji wynoszą łącznie 7 tys. zł. Po zestawieniu prognoz okazuje się, że organizacja przy wyżej wymienionych założeniach może spodziewać się zysku w postaci 3 tys. zł. Jest to stan **początkowy – kiedy organizacja będzie miała obraz końcowy**, będzie mogła ocenić, na ile sprawdził się zakładany budżet i nanieść ewentualne poprawki.

Po sporządzeniu całkowitego budżetu niezwykle istotną kwestią jest obliczenie kosztów jednostkowych (jednostkowy koszt zmienny = koszty zmienne/ilość produktów), gdyż stanowią one punkt wyjścia do ustalenia ceny, oszacowania posiadanych zasobów czy sposobu szukania obniżenia kosztów. Całkowity koszt jednostkowy powinien obejmować zarówno bezpośrednie koszty pracy, materiałów, różne wspólne koszty produkcji (świadczenia usług), jak i odpowiednio doliczone koszty pośrednie, niezwiązane wprost z wytwarzaniem dóbr, lecz niezbędne dla funkcjonowania naszego biznesu, takie jak np. obsługa księgową, wynajem biura. Będąc w posiadaniu takich informacji, organizacja może w wiarygodny sposób oszacować choćby wielkość swoich przychodów.

3.2. Rachunek zysków i strat

Rachunek zysków i strat (rachunek wyników) jest zestawieniem przychodów z działalności gospodarczej i poniesionych kosztów. Stanowi on podstawę do ustalania wyniku finansowego, jaki osiągnęła organizacja w danym okresie. Rachunek wyników zawiera z jednej strony informację o kosztach

uzyskania przychodu z uwzględnieniem kosztów według rodzaju, z drugiej strony o przychodach ze sprzedaży.

Do przychodów zalicza się:

- przychody z działalności podstawowej,
- przychody z działalności innej (przychody finansowe np. odsetki z lokat własnych, przychody ze sprzedaży zbędnego majątku trwałego).

W kosztach wyróżnia się:

- koszty zakupu towarów, materiałów lub surowców,
- koszty wynagrodzeń (brutto) wynikające z zatrudnienia pracowników na umowę o pracę, umowę zlecenia, wynagrodzenia prowizyjne, agencyjne itp.
- narzuty na wynagrodzenia,
- koszty amortyzacji obliczone według obowiązujących stawek i rodzaju środka trwałego czy wartości niematerialnych i prawnych,
- koszty energii elektrycznej i prawnej, gazu, wody,
- czynsz dzierżawny wynikający z zawartej umowy,
- koszt usług obcych (podatek od nieruchomości, od środków transportu),
- odsetki od kredytów bankowych,
- ubezpieczenia majątkowe (maszyn, urządzeń, lokalu, środków transportu),
- koszty reprezentacji i reklamy,
- koszty telekomunikacyjne,
- pozostałe koszty (usługi komunalne, opłaty i prowizje).

Amortyzację wlicza się do nadwyżki finansowej i nie wiąże się jej z wydatkowaniem środków. Różnica pomiędzy kosztami uzyskania przychodów a przychodami ze sprzedaży stanowi **wynik finansowy**. Rachunek wyników ma charakter dynamiczny, wykazuje koszty, straty, przychody i zyski za okres sprawozdawczy organizacji. Informuje organizację o tym, czy jej działalność gospodarcza za dany okres przyniesie zysk, czy też zamknie się stratą.

3.3. Kształtowanie cen

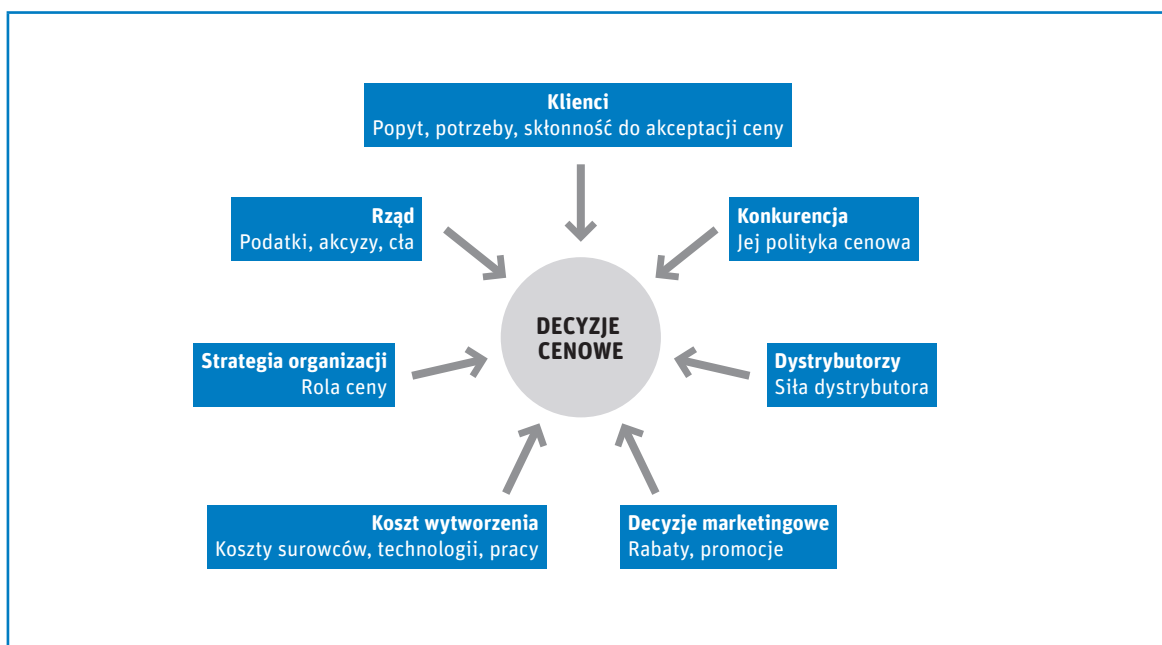
Kształtowanie cen jest w dużej mierze zależne od celów, jakie stawia sobie każdy podmiot gospodarczy. W przypadku organizacji pozarządowych zysk, choć istotny, nie jest najważniejszy, ustępuje bowiem miejsca celom społecznym. Warto, by organizacja przed określeniem swojej polityki cenowej odpowiedziała sobie na kilka pytań:

- jakie są jej nadrzędne cele?
- jaka jest jej struktura kosztów?
- czy jej produkt/usługa posiada jakieś wyjątkowe cechy odróżniające go od konkurencyjnych?
- jak dużych korzyści dostarcza produkt/usługa odbiorcom?
- jaka jest potencjalna konkurencja?
- jakie są cechy i ceny produktów/usług konkurencyjnych?
- czy istnieją substytuty jej produktu/usługi?
- czy na rynku istnieje zapotrzebowanie na jej produkt/usługę?

- jakie kanały dystrybucji wpłyną na ukształtowanie się ceny dla ostatecznego nabywcy?

Na kształtowanie ceny ma wpływ wiele czynników. Należy bowiem wziąć pod uwagę nie tylko koszty poniesione przez organizację, przez które rozumie się koszty wytworzenia oraz wprowadzenia produktu/usługi na rynek, ale także politykę cenową konkurencji czy państwa. Ważnym czynnikiem są potencjalni klienci, których preferencje w znacznym stopniu określają poziom cen produktu/usługi. Nie bez znaczenia pozostaje także strategia działania samej organizacji.

Wykres 3. Czynniki wpływające na kształtowanie ceny.



Gdy organizacja rozezna się w swojej sytuacji i rozważy wyżej wymienione kwestie, może przystąpić do ustalania polityki cenowej. Istnieje kilka różnych metod ustalania ceny, najczęściej spotykanymi są: metoda oparta na formule kosztowej i oparta na formule popytowej. Formuła kosztowa polega na uwzględnieniu wszystkich rodzajów kosztów: stałych, zmiennych (pośrednich i bezpośrednich) i utworzeniu na ich podstawie ceny z doliczeniem pożądanego zysku. Podstawą popytowej formuły cen są ceny podobnych znajdujących się na rynku produktów, biorąc pod uwagę koszty wytwarzania.

3.4. Bilans

Bilans jest sprawozdaniem finansowym, zawierającym informacje o stanie majątku i kapitałów oraz sytuacji materialnej organizacji. Bilans sporządza osoba odpowiedzialna za księgowość na podstawie zapisów w księgach rachunkowych. Jest prezentowany w formie tabeli, w której po lewej stronie wykazywane są **AKTYWA**, a po prawej **PASYWA**. Suma aktywów i suma pasywów musi się bilansować, czyli kwoty te muszą być identyczne. Zarówno pasywa, jak i aktywa wykazywane są w bilansie w dwóch wartościach – na początek i na koniec roku obrotowego. Zazwyczaj bilans sporządza się za

dany rok obrotowy, którym może być rok kalendarzowy, albo też można przyjąć inny zakres, np. od września do września.

Lewa strona bilansu – aktywa – odpowiada na pytanie, co (rzeczowo) jest potrzebne do prowadzenia działalności gospodarczej. Aktywa są to środki, które przynoszą dochód.

Prawa strona bilansu – pasywa – odpowiada na pytanie, skąd organizacja weźmie środki finansowe. Pasywa są to środki wydawane na inwestycje, spłatę istniejących zobowiązań itp.

Aktywa dzielą się generalnie na majątek trwały i majątek obrotowy. **Majątek trwały** organizacji stanowią:

- rzeczowe składniki zwane środkami trwałymi (grunty, budynki, maszyny, urządzenia, środki transportu) i wyposażenie (meble, urządzenia biurowe),
- niematerialne wartości prawne, nazywane inaczej nieuchwytnymi aktywami, na które składają się patenty, licencje, oprogramowanie komputerowe i prawa autorskie oraz tzw. wartość firmy,
- finansowe składniki majątku trwałego (długotermałe lokaty kapitałowe), jak udziały i akcje innych przedsiębiorstw, bankowe lokaty długoterminowe, wykupione obce obligacje, spółdzielcze prawo do lokalu),
- inwestycje.

Majątek obrotowy składa się z:

- zapasów (surowce, materiały, produkcja w toku, wyroby gotowe),
- należności (wierzycelności, opóźnione płatności),
- pieniądze w różnej postaci (pieniądze w kasie i na bieżących rachunkach bankowych, krótkotermałe lokaty terminowe).

Pasywa jako źródła finansowania majątku przedsiębiorstwa dzielą na trzy podstawowe grupy:

- **kapitały własne** (pozostają w dyspozycji organizacji na stałe, służą do finansowania jej działalności),
- **kapitały obce** – odzwierciedlają zaciągnięte przez organizację długi. Dzielą się na zobowiązania długoterminowe, średnioterminowe i zobowiązania bieżące (do jednego roku),
- **wynik finansowy** (zysk lub strata), który zamyka stronę pasywów bilansu. W bilansie wskazany jest wynik finansowy netto, a więc zysk przed dokonaniem podziału lub strata przed jej pokryciem.

3.5. Planowane przepływy gotówkowe

Planowane przepływy gotówkowe są zestawieniem wszystkich wpływów i wydatków gotówkowych poniesionych przez organizację w określonym czasie. Zestawienie takie może być miesięczne, kwartalne lub roczne z podziałem na dni, tygodnie, dekady, miesiące. Zależy to od potrzeb, od okresu planowania i mniej lub bardziej szczegółowego podziału. Zestawienia takie można robić w układzie bilansowym, lecz najczęściej stosowanymi są przepływy w układzie rachunku wyników.

Planowane przepływy gotówkowe informują o tym, ile środków pieniężnych konieczne będzie do bieżącego funkcjonowania organizacji. Planowanie przepływów gotówki ułatwia gospodarowanie środkami pieniężnymi i zapewnia ciągłe funkcjonowanie. Stanowi podstawę oceny płynności finansowej

podmiotu. Należy pamiętać, że osiągnięcie przez organizację zysków nie zawsze oznacza, że dysponuje ona gotówką, gdy sprzedaż nie zawsze oznacza natychmiastowy wpływ gotówki.

Wyróżnia się następujące przepływy finansowe:

- **gotówka początkowa** – to wolne środki pieniężne wniesione do organizacji, a przeznaczone na pokrycie niezbędnych wydatków, np. czynsz, zakupy surowca itp.
- **wpływy** – są to środki pieniężne wchodzące do organizacji i występujące w schemacie w dwóch pozycjach:
 1. wpływy z bieżącej działalności (ze sprzedaży produktów, usług, towarów oraz spłaty należności),
 2. wpływy z tytułu np. sprzedaży składników majątku itp.
- **wydatki** – są to środki pieniężne wypływające z organizacji i występujące w schemacie w dwóch pozycjach:
 1. wydatki konieczne do uzyskania wpływów z bieżącej działalności, np. zapłata za surowiec, wypłacenie wynagrodzeń itp.,
 2. inne wydatki wynikające z prowadzonych inwestycji, spłaty kredytów (jeśli dotyczy) itp.
- **gotówka operacyjna** – są to środki pieniężne będące w dyspozycji organizacji, a przeznaczone na pokrycie pozostałych wydatków niezwiązanych z bieżącą działalnością,
- **gotówka końcowa** – są to środki pieniężne pozostające na koniec okresu sprawozdawczego po pokryciu wydatków bieżących i innych niezwiązanych z bieżącą działalnością. Stanowi ona gotówkę początkową następnego okresu sprawozdawczego.

Pożądanym jest, aby gotówka końcowa była zawsze dodatnia. W przypadku wystąpienia ujemnej gotówki możemy wnioskować, że organizacja nie ma bieżącej zdolności płatniczej.

Informacje uzyskane dzięki danym z budżetu, rachunku wyników, a także rachunku przepływów pieniężnych dają organizacji obraz tego, jaki kapitał będzie jej potrzebny do sfinansowania zamierzonych działań w danym okresie. Zazwyczaj organizacje nie dysponują zbyt dużym kapitałem i majątkiem własnym, dlatego też źródło wewnętrzne finansowania okazuje się najczęściej niewystarczające.

3.6. Źródła finansowania

W zależności od rodzaju prowadzonej działalności wymienia się następujące **źródła finansowania** organizacji pozarządowych:

- fundusze z budżetu państwa – organizacje pozarządowe wyręczają państwo w wielu bardzo ważnych działaniach na rzecz różnych grup społecznych, dlatego też są wspierane w swoich działaniach;
- fundusze z budżetu samorządów wszystkich szczebli – samorzady są najbardziej zainteresowane inicjatywami przygotowanymi przez organizacje, a mającymi społeczny kontekst;
- fundusze unijne – w dużej części są to fundusze pomocowe Unii Europejskiej. Wsparcia finansowego udzielają najczęściej na zasadzie konkursu, zgodnie z formułą grantową;
- środki uzyskane z prowadzenia działalności gospodarczej i odpłatnej – wymagają dużej fachowości i perfekcjonizmu w działaniu;

- zbiórki publiczne, aukcje, sprzedaż cegiełek, itp. – aby zarabiać w ten sposób, trzeba zainwestować własne pieniądze. Nigdy nie ma pewności, że zainwestowane środki zwrócą się w odpowiedniej proporcji;
- składki członkowskie i środki uzyskane od tzw. klubów przyjaciół – to źródło daje zwykle niewielkie dochody, stanowiąc jedynie uzupełnienie budżetu;
- majątek założycielski – prawo nie narzuca wysokości majątku założycielskiego organizacji społecznych. Osoby powołujące do życia rozmaite inicjatywy tworzą fundusz założycielski z kwot minimalnych; nie są to środki mające znaczenie dla późniejszego funkcjonowania organizacji;
- darowizny, zapisy i spadki – działania sektora niezależnego w naszym kraju finansowane są w głównej mierze ze środków prywatnych sponsorów, zarówno tych, którzy przekazują pieniądze z kasy firmy, jak i tych dzielących się swoim prywatnym budżetem. Biznes i prywatni darczyńcy są najwydajniejszym źródłem głównego dochodu trzeciego sektora;
- mechanizm 1 procenta od podatku dochodowego od osób fizycznych, co dotyczy wyłącznie organizacji pożytku publicznego;
- leasing – zapewnia dostęp do środków trwałych, ale nie daje możliwości finansowania bieżącej działalności organizacji;
- kredyty i pożyczki stają się koniecznością, gdy organizacja nie dysponuje odpowiednią ilością własnego kapitału. Trzeba podkreślić, że nie musi być to działanie niekorzystne, jeżeli tylko rentowność przedsięwzięcia organizacji jest większa od oprocentowania. Występuje wówczas zjawisko tzw. dźwigni finansowej – podmiot wykorzystuje obcy kapitał, który wymaga płacenia odsetek, ale jednocześnie umożliwia poprawę wyników finansowych.

Zdobywanie środków zewnętrznych na działania podejmowane przez organizacje pozarządowe stanowi proces, przy okazji którego można mówić o pewnych zasadach czy filozofii, jaka ma tu zastosowanie. Przede wszystkim liczy się program, jaki organizacja zamierza zrealizować na przestrzeni dwóch, trzech lat. Bardzo ważna jest znajomość potencjalnych źródeł finansujących tego typu aktywność. Niemal powszechnie stosowaną przez potencjalnych sponsorów zasadą jest współfinansowanie danego przedsięwzięcia, a nie pokrycie całkowitych kosztów. W przypadku środków unijnych współfinansowanie występuje rzadko.

Kolejnym etapem w zdobyciu pieniędzy jest wkład własny. Im większa część projektu pokrywana jest ze środków własnych, tym większe są szanse na pozyskanie brakujących funduszy. Wyróżnia się następujące źródła:

- dotacja – jest formą przekazania środków na konkretne cele, najczęściej na realizację zadań w ramach działań statutowych organizacji. Zwykle organizacje ubiegają się o dotacje w konkursach. Poprzez dotacje samorząd może wesprzeć działania organizacji lub powierzyć im zadania własne, formułę dotacji przyjmują również środki z programów unijnych i innych konkursów grantowych. Dotacje są czasami jedyną możliwą formą wsparcia dla nowych organizacji, które nie mogą wykazać się znacznymi osiągnięciami ani nie potrafią jeszcze przedstawić swych działań w formie ciekawego projektu. Jest to najciekawsza i najbardziej dynamiczna forma współfinansowania działań organizacji pozarządowych;
- kontrakt – jest najbardziej dojrzałą formą stwarzania podstaw finansowych organizacji pozarządowych. Zwykle wiąże się z realizacją zleconych działań/usług realizowanych w ramach działalności gospodarczej;
- nagrody i wyróżnienia – ich celem jest dowartościowanie ludzi zaangażowanych w działalność prospołeczną oraz zachęcenie do jej podejmowania, szczególnie młodego pokolenia.

Większość organizacji pozarządowych marzy o stabilności finansowej i poszukuje źródeł finansowania dających większą swobodę i możliwość elastycznego dopasowania się do swoich aktualnych potrzeb. Dlatego tak ważne jest, by organizacje pozarządowe знаły możliwości, z których mogą skorzystać, i potrafiły dopasować którąś z dostępnych opcji do swoich potrzeb.

4.

Tworzenie biznesplanu

Powodzenie przedsięwzięcia gospodarczego, którego podejmuje się organizacja pozarządowa, w bardzo dużym stopniu zależy od dobrze sporządzonego biznesplanu. Pozwala to uniknąć wielu błędów w przyszłej działalności. Aby przedsięwzięcie się powiodło, konieczne jest sporządzenie planu, który pozwoli z jednej strony opisać pomysł, a z drugiej sprawdzić jego realność. Dzięki temu można dostosowywać pomysły do rzeczywistości, a następnie kontrolować realizację działań. Prawidłowo napisany biznesplan pozwala już na pierwszym etapie przystąpienia do uruchomienia własnej działalności gospodarczej zweryfikować założenia i cele.

Nie da się przecenić wagi planowania w rozpoczęciu działalności gospodarczej, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z organizacją pozarządową. Dobrze przemyślany i przygotowany biznesplan pomoże dostrzec problemy, zanim się one pojawią i staną naprawdę poważne. Dzięki temu organizacja będzie miała możliwość przygotowania się na ich nadejście oraz ograniczenia ich oddziaływania na planowane działania. Prawidłowo przygotowany i przemyślany biznesplan może zaowocować także w inny sposób – dzięki niemu będziemy mogli uniknąć realizacji chybionego pomysłu. Bardzo często zdarza się w praktyce, że interesy, które na pierwszy rzut oka wyglądają lukratywnie, po dokładnym przeanalizowaniu okazują się zbyt ryzykowne lub po prostu od początku są skazane na porażkę. Znacznie lepiej dokonać takiej analizy, zanim organizacja zainwestuje swoje pieniądze.

Biznesplan powinien zawierać następujące elementy:

- Opis celów organizacji pozarządowej prowadzącej działalność gospodarczą
Przedstawiając w planie przedsięwzięcia cele, należy określić, czyje potrzeby będą zaspokajane, jaki produkt bądź usługa zaspokaja te potrzeby oraz jakie organizacja posiada kwalifikacje, wiedzę, a także zasoby. Przed rozpoczęciem działalności gospodarczej trzeba sprawdzić, jakie istnieją możliwości na rynku dla zaistnienia produktu lub usługi, jakie zagrożenia mogą stwarzać konkurenci. Co organizacja zamierza osiągnąć? Ten etap biznesplanu jest bardzo istotny,

wręcz konieczny do dalszego planowania. Postawione tutaj pytania pozwolą sprecyzować cel i prawidłowo planować strategię budowy działalności.

- **Opis produktu/usługi**

Opis przedmiotu działalności jest częścią biznesplanu, która ma za zadanie odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań, przede wszystkim: na czym ma polegać działalność? Jakie produkty/usługi organizacja planuje zaoferować? Produkt lub usługę należy przedstawić w sposób jednoznaczny i prosty, opisać, czy jego odpowiedniki znajdują się już w sprzedaży, czym się różni od innych istniejących na rynku. Określenie cech produktu/usługi pozwoli dostrzec jego mocne i słabe strony oraz może zdecydować o wyborze rynku docelowego, na który działalność ma być skierowana. Na tym etapie organizacja nie uniknie również pytań o swoje doświadczenie w branży, którą wybrała. Czy wiedza, którą posiada o przedmiocie swojej działalności, jest wystarczająca i pozwoli jej zaoferować profesjonalny produkt/usługę? Czym szczególnym wyróżni się nasza oferta spośród grona konkurentów? Większość decyzji, które podejmie organizacja na tym etapie tworzenia biznesplanu, będzie skutkować powodzeniem lub klęską jej przedsięwzięcia.
- **Ocena rynku**

Podjmując próbę oceny rynku, należy wziąć pod uwagę nabywców oraz konkurencję. Zebranie informacji o potrzebach nabywców oraz o czynnikach mających wpływ na podejmowanie przez nich pozytywnej decyzji o zakupie produktu lub usługi oraz określenie i sprawdzenie głównych konkurentów pozwoli na wyeliminowanie ryzyka popełnienia błędów. Podstawowe pytanie, które organizacja musi sobie zadać, brzmi: kto będzie nabywcą naszych produktów/usług? Określenie nabywcy pozwoli na przypisanie mu cech, którymi się charakteryzuje, a to z kolei pozwoli na rozpoznanie potrzeb, które ma zaspakajać, wybierając oferowany przez organizację produkt/usługę. Sprzedaż i dystrybucja produktów/usług jest następnym elementem rzutującym na organizację przedsięwzięcia. Kolejne spojrzenie organizacja powinna skierować w stronę konkurencji. Przyglądając się dokładnie firmom, które prowadzą działalność o podobnym charakterze, może się wiele nauczyć. Ceny są powszechnie niedocenianym instrumentem strategicznym. Prawidłowa wycena produktu/usługi jest zasadniczym zagadnieniem marketingu. Należy zatem pamiętać, że ustalony poziom cen ma konsekwencje strategiczne, dlatego też musi on być dopasowany do zakładanych celów.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt budowy rynku docelowego, czyli obszaru, na którym organizacja będzie prowadziła swoją działalność – lokalizację. Bardzo niewiele rodzajów działalności gospodarczej można zlokalizować w dowolnym miejscu.
- **Prognoza efektów finansowych**

Dobrze sporządzony biznesplan pokaże wysokość potrzebnych nakładów finansowych, sposób ich wykorzystania, a także pomoże przekonać instytucje finansowe do udzielenia pomocy na uruchomienie działalności. Bardzo ważnym elementem biznesplanu jest oszacowanie wyników – prognozy finansowe wykażą, ile organizacja będzie potrzebowała pieniędzy oraz jakie zyski osiągnie. Podstawowymi elementami analizy finansowej są: plan finansowy, bilans, rachunek zysków i strat (rachunek/wyników), rachunek przepływów gotówki, o których szerzej w rozdziale 3. (str. 17).

Plan finansowy jest elementem przygotowania projektu inwestycyjnego, określa on źródła i rozmiary funduszy przeznaczonych na pokrycie nakładów inwestycyjnych. Przedstawia wybraną strukturę projektu inwestycyjnego, a od niej zależy efektywność i płynność finansowa

przedsięwzięcia. Plan finansowy jest cyfrowym odzwierciedleniem wszystkich operacji przewidywanych w biznesplanie i pozwala na analizę warunków ich realizacji z zachowaniem równowagi finansowej organizacji.

Fundusze finansujące nakłady dzielimy na:

1. fundusze własne – to kapitał założycielski, środki pieniężne, aporty (wkład w utworzenie lub powiększenie majątku organizacji, który daje prawo do udziału w zyskach) rzeczowe wyrażone w pieniądzu, przyszłe zyski i amortyzacja środków trwałych, wartości niematerialne i prawne (licencje, patenty, znaki towarowe),
2. fundusze obce – to np. kredyty, dotacje, pożyczki.

Sporządzenie planu finansowego stanowi bazę oceny projektu i podstawę podjęcia decyzji inwestycyjnej. Pomaga on przeprowadzić ocenę realności przedsięwzięcia i stopnia ryzyka. Plan finansowy pozwala na zminimalizowanie ryzyka podejmowanej działalności. Wymienia się następujące cele planu finansowego: uruchomienie nowego przedsięwzięcia, kontynuowanie działalności obecnej, inwestycje – rozwój przedsięwzięcia.

Przygotowanie planu finansowego wymaga opracowania przewidywań dotyczących przyszłych nakładów inwestycyjnych, jak również przedstawienia rzeczywistego stanu działalności już prowadzonej. Plan finansowy składa się z dwóch części: potrzeb i zasobów finansowych.

Tabela 3. Schemat planu finansowego

Potrzeby	Zasoby
INWESTYCJE <ul style="list-style-type: none"> ➤ inwestycje poprzednich lat ➤ inwestycje tego roku ➤ nieruchomości ➤ maszyny ➤ wyposażenia OBCIĄŻENIE FINANSOWE <ul style="list-style-type: none"> ➤ zwroty poprzednich kredytów ➤ zwroty nowych kredytów ➤ inne spłaty 	SAMOFINANSOWANIE <ul style="list-style-type: none"> ➤ amortyzacja ➤ odpisy na rezerwy zabezpieczeniowe ➤ zysk po opodatkowaniu KAPITAŁ ZAŁOŻYCIELSKI <ul style="list-style-type: none"> ➤ sprzedaż środków trwałych ➤ zwiększenie kapitału ➤ zmniejszenie zapotrzebowania na fundusz obrotowy KREDYTY <ul style="list-style-type: none"> ➤ poprzednie kredyty ➤ kredyt bieżący ➤ następne kredyty INNE ZASOBY <ul style="list-style-type: none"> ➤ subwencje zewnętrzne ➤ odzyskanie podatku od wartości dodanej
Suma potrzeb (I)	Suma zasobów (II)
Nadwyżka (II) – (I)	
Niedostatek (I) – (II)	

Plan finansowy może, ale nie musi być zrównoważony. Zrównoważony plan finansowy oznacza, że potrzeby idealnie odpowiadają zasobom. Natomiast w niezrównoważonym mogą wystąpić dwie sytuacje:

1. jeżeli potrzeby przewyższają zasoby, oznacza to, że projekt inwestycyjny jest zbyt ambitny w porównaniu z możliwościami ich finansowania i musi być zweryfikowany,
2. Jeżeli potrzeby są mniejsze od zasobów, oznacza to, że istniejące zasoby pozwalają na inwestycje znacznie bardziej poważne niż te, które zostały zaplanowane.

Poniżej przedstawiony został przykładowy wzór biznesplanu realizowanego przedsięwzięcia. Poza tym osobom, które chcą poznać konkretne biznesplany różnorodnych projektów gospodarczych, polecamy stronę www.ipo.pl/biznes_plany.

BIZNESPLAN

I. INFORMACJE OGÓLNE

Dane o organizacji

1. nazwa _____
2. adres _____
3. numer REGON-u _____
4. rodzaj działalności _____
5. forma prawna: (stowarzyszenie, fundacja, przedsiębiorstwo społeczne)

6. członkowie _____

7. lokalizacja _____
8. nazwa i numer rachunku w banku _____

II. OPIS PRZEDSIĘWZIĘCIA

CELE

III. DANE DOTYCZĄCE PRODUKTÓW LUB USŁUG

1. Opis produktu lub usługi – prosimy podać główne cechy i zalety. Czy są to produkty (usługi) już istniejące? Czy produkt wyróżnia się spośród produktów dostępnych na rynku i jaka jest jego przewaga nad produktami konkurencyjnymi?

2. Zakres przeprowadzonego badania rynku. Czy oferowany produkt lub usługa zapełnia istniejącą na rynku lukę i zaspokaja potrzeby nabywców? Prosimy uzasadnić.

3. Możliwości produkcyjne organizacji i stopień ich wykorzystania (planowana wielkość produkcji – ilościowo i wartościowo, obrót, tempo dochodzenia do pełnych zdolności).

4. Posiadane patenty i znaki towarowe:

5. Zapewnienie jakości produktów lub usług (w jaki sposób zostanie to osiągnięte?) _____

IV. OCENA RYNKU

- Odbiorcy produktów lub usług: (kto?, jacy – klient indywidualny, hurtownicy? – udział w %, z jakiego obszaru?, przewidywana forma rozliczeń – gotówka, czek, przelew bankowy – struktura w %, jak duży jest popyt w stosunku do twojej oferty – podaj wielkości liczbowe).

przykładowi główni odbiorcy:

	NAZWA ODBIORCY I ADRES	% sprzedaży ogółem	termin zapłaty (w dniach)
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____

- Dostawcy surowców, towarów – rozproszeni – wielu, główni-dominujący – struktura w %, forma rozliczeń – struktura: gotówką/czekiem/przelewem?

przykładowi główni dostawcy:

	NAZWA ODBIORCY I ADRES	% sprzedaży ogółem	termin zapłaty (w dniach)
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____

- Posiadane umowy z dostawcami, odbiorcami, podwykonawcami, zamówienia (jeżeli są, załącz kopie, jeżeli nie ma, podaj, dlaczego)

4. Zasięg rynku (dzielnica, miasto, region, kraj, zagranica).

początkowo: _____

docelowo: _____

5. Tendencje rozwoju rynku (podkreśl właściwą).

rosnące stabilizujące się malejące

6. Sezonowość popytu. Jak zamierzasz przeciwdziałać negatywnym skutkom sezonowości?

7. Główni konkurenci na rynku. Podaj, ilu występuje na obszarze twojego działania, jacy są: mali, czy są to duże firmy, jak wygląda nasycenie rynku, jakie są twoje przewagi nad nimi, w czym nie jesteś w stanie im zagrozić?

podaj trzech głównych konkurentów:

	NAZWA	SILNE STRONY	SŁABE STRONY
1.	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

- 8.** Plan marketingowy i podstawowe elementy marketingu stosowane na rynku przez firmę: Cele (co chcesz osiągnąć – długofalowo i w ciągu najbliższego roku).

Poprzez jakie działania:

np. w zakresie:

- produkt _____
- _____
- cena _____
- _____
- opakowanie _____
- _____
- promocja _____
- _____
- dystrybucja _____
- _____

- 9.** Możliwości zmiany profilu produkcji i dostosowania się do sytuacji rynkowej w przypadku trudności ze zbytem:

V. **ANALIZA FINANSOWA**

Przedstawienie planowanego rachunku wyników w okresie 1 roku w układzie miesięcznym (średnio miesiąc z roku) i rocznym. Przy sporządzaniu zestawienia rocznego należy uwzględnić sezonowość oraz przestoje w produkcji i w sprzedaży, jak również okres urlopów.

NAKŁADY W RAMACH PRZEDSIĘWZIĘCIA

NAKŁADY	KWOTA
I. Wydatki (roczne)	
z tego:	
1. Zakup maszyn i urządzeń	
jaki:	
> _____	
> _____	
> _____	
> _____	
2. Adaptacja lokali, zakup nieruchomości:	
wydatki na:	
> _____	
> _____	
> _____	
> _____	
3. Zakup surowców, materiałów:	
jaki:	
> _____	
> _____	
> _____	
> _____	
4. Inne:	
jaki:	
> _____	
> _____	
> _____	
> _____	
> _____	
> _____	
> _____	
SUMA NAKŁADÓW (I + II)	
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	
I. Nakłady w ramach środków własnych:	
II. Nakłady w ramach środków zewnętrznych	

PLANOWANE PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH

WYSZCZEGÓLNIENIE	Miesiące											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. GOTÓWKA POCZĄTKOWA												
WPLYWY												
2.01 wpływy z handlu												
2.02 wpływy z produkcji												
2.03 wpływy z usług												
2.04 spłaty należności												
2.05 inne wpływy												
2. RAZEM WPLYWY (2.01-2.05)												
WYDATKI												
3.01 zakup towarów												
3.02 zakup surowców, materiałów												
3.03 wynagrodzenia pracowników												
3.04 narzuty na wynagrodzenia												
3.05 czynsz												
3.06 transport												
3.07 energia, co, gaz, woda												
3.08 usługi obce												
3.09 podatki lokalne												
3.10 reklama												
3.11 ubezpieczenia rzeczowe												
3.12 koszty administracyjne i telekomunikacyjne												
3.13 leasing												
3.14 inne koszty												
3.15 odsetki od kredytów												
3.16 podatek dochodowy												
3. RAZEM WYDATKI (3.01-3.16)												
4. ROZLICZENIE VAT												
5. GOTÓWKA OPERACYJNA (1+2-3-4)												
INNE WYDATKI												
6.01 zakupy inwestycyjne												
6.02 spłata kredytów długoterminowych												
6.03 spłata kredytów krótkoterminowych												
6.04 zmniejszenie kapitału												
6.05 inne												
6. RAZEM INNE WYDATKI (6.01-6.08)												
INNE WPLYWY												
7.01 sprzedaż majątku trwałego												
7.02 zwiększenie kapitału												
7. RAZEM INNE WPLYWY (7.01-7.02)												
8. GOTÓWKA KOŃCOWA (5-6+7)												