

priprema, pozor...

Početak putovanja cestom samofinanciranja

*Lee Davis, Nicole Etchart,
Maria Cecilia Jara &
Joanna Messing*



Izvod:

U središtu ovog interaktivnoga priručnika nalaze se faze preliminarnog planiranja kroz koje sve neprofitne organizacije trebaju proći kada se pripremaju pokrenuti aktivnosti socijalnog poduzetništva. Priručnik "Priprema, pozor..." pomaže zaposlenicima i odborima neprofitnih organizacija da pomoću niza vježbi procijene svoju organizacijsku i financijsku spremnost za poduzetničku aktivnost te da odrede vrijednosti, financijske ciljeve i ciljeve vezane uz misiju koje žele ostvariti. Priručnik donosi kreativnu metodu odabira poduzetničke ideje koja odgovara osnovnim sposobnostima i kriterijima samofinanciranja svake organizacije. Nakon odabira ideje, priručnik vodi neprofitnu organizaciju kroz korake predizvedbene analize osmišljene radi brze procjene izvedivosti ideje i njezine usklađenosti s ciljevima organizacije. Priručnik "Priprema, pozor..." namijenjen je osobito neprofitnim organizacijama, izgrađuje poduzetničke kapacitete voditelja neprofitnih organizacija i sprečava moguće udaljavanje od misije organizacije.



Naslov izvornika:

Get ready, Get set... Starting down the road to self-financing

Izdavač izvornika:



Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESST)

Jose Arrieta 89

Providencia, Santiago, CHILE

Tel: +(56 2) 222-5190

Fax: + (56 2) 634-2599

E-mail: nesst@igc.org

<http://www.nesst.org>

Nakladnik:

Academy for Educational Development

Kralja Držislava 3, 10000 Zagreb

Za nakladnika:

Jennifer Stuart

Prijevod: Nevenka Sudar

Lektura: Tamara Slišković, Darko Šeperić

Prijelom: "BESTIAS"

NESST promiče socijalna, politička, ekonomska i religijska prava svih ljudi, bez diskriminiranja na osnovi spola, rase, nacionalnosti, mentalnoga ili tjelesnog invaliditeta, seksualne orijentacije i političkih ili religioznih stavova ili opredjeljenja.

NESST posjeduje autorska prava na cjelokupan sadržaj ove publikacije osim autorskih prava koja se pripisuju drugim autorima ili organizacijama. Sva prava su pridržana. Niti jedan dio publikacije ne može se prodati u bilo kojem obliku niti reproducirati radi prodaje bez prethodne dozvole vlasnika autorskih prava u pisanom obliku.

Copyright ©2004. NESST

ISBN: 978-953-7339-05-0

Publikacija sadrži informacije koje su pripremili izvori izvan NESST-a kao i stavove zasnovane na tim informacijama. NESST nastoji pružiti točne informacije i argumentirane stavove, ali ne tvrdi da su informacije i stajališta u ovoj publikaciji bez greške.

Ova publikacija ima informativnu svrhu. NESST se ne bavi pružanjem pravnih, računovodstvenih ili drugih profesionalnih savjeta. Budući da se profesionalni savjet daje u odnosu na specifične uvjete i pojedinačnu situaciju, informacije i mišljenja iz ove publikacije ne treba koristiti kao zamjenu za savjete stručnjaka.

NESST se ne obvezuje na ažuriranje informacija iz ove publikacije.

Ovu publikaciju omogućila je velikodušna potpora američkih građana preko Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), pod uvjetima iz Sporazuma o suradnji USAID CA#160-A-00-01-00109-00, kroz projekt CroNGO, koji provodi Academy for Educational Development (AED). Sadržaj ne odražava nužno stajališta Američke agencije za međunarodni razvoj ili Vlade SAD-a, nego je za njega odgovoran AED.









CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 630015.





Sadržaj

Zahvale	5
 Prvo poglavlje: Priprema	7
 Drugo poglavlje: Određivanje puta	17
 Treće poglavlje: Procjena spremnosti	27
 Četvrto poglavlje: Odabir poduzetničke ideje	45
 Peto poglavlje: Provedba predizvedbene analize	53
 Dodatni izvori informacija	71
O NESsT-u	76
NESsT-ove publikacije	77





Zahvale

NESsT se zahvaljuje sljedećim pojedincima i institucijama na njihovoj neprocijenjivoj podršci u pripremi priručnika "Priprema, pozor: Početak putovanja cestom samofinanciranja".

Paula Antezana, samostalna savjetnica, bivša direktorica Fundación Arias (CR)

John Brauer, Community Vocational Enterprises (CVE) (US)

Peter C. Brinckerhoff, Corporates Alternatives, Inc. (US)

Miloslava Caletkova, P-Centrum (CZ)

Philip Collyer, NESsT Board of Directors (US)

Cynthia Gair, REDF (US)

Juan Pablo Iribarne, konceptijski savjeti i uredničko vodstvo (AR)

Julia Jones, REDF, trenutno samostalna savjetnica (US)

Jim Masters i drugi, u centru Center for Community Futures (US)

Jorge Razeto, Corporación CIEM Aconcagua (CL)

Fernand Vincent & Piers Campbell, The RAFAD Foundation (CH)

NESsT se srdačno zahvaljuje zakladama i institucijama koje su financijski podržale nastanak ove publikacije:

The Charles Stewart Mott Foundation

Veleposlanstvo SAD-a u čileu

The David and Lucile Packard Foundation

The Open Society Institute Information Programme

United States Department of State, Bureau of Educational and Cultural Affairs,
Office of Citizen Exchanges

Za NESsT:

Lee Davis - dizajn

László Falvay - ilustracije

Carolina García, TesisDG - dizajn i oprema

Kactus - fotografija na naslovnici

Piera Lombardi, TesisDG - dizajn

José Neira, TesisDG - dizajn

Hvala svima!





PRIPREMA, POZOR...

Prvo poglavlje: Priprema



Ciljevi:

- razumjeti svrhu i ciljeve ovog priručnika,
- razumjeti način korištenja ovog priručnika i
- okupiti poduzetnički odbor za provedbu procesa.

Prvo poglavlje: Priprema





1.1 Svrha priručnika "Priprema, pozor..."

Pristup financijskim sredstvima koja se ne odnose na projektne donacije izuzetno je ograničen za većinu neprofitnih organizacija. U svojoj neprekidnoj potrazi za sigurnim i održivim izvorima financiranja, neke neprofitne organizacije započele su sa socijalnim poduzetništvom (tj. samofinanciranjem) u pokušaju da stvore dodatna nenamjenska novčana sredstva kojima bi dopunile javne i privatne donacije. Za mnoge neprofitne organizacije ulazak na tržište znači ulazak na nepoznato područje koje zahtijeva posjedovanje vještina koje su izvan njihovog profesionalnog iskustva. Ovakva stvarnost postavlja nove izazove pred voditelje neprofitnih organizacija koji se moraju pripremiti za jedinstvene rizike i zahtjeve poduzetništva, osigurati odgovornost u poduzetničkim aktivnostima bez nanošenja štete samoj srži misija i duha svojih organizacija te štiti reputaciju i vrijednosti za koje se zalažu njihove organizacije i neprofitni sektor općenito.

"Priprema, pozor..." je priručnik koji želi pomoći djelatnicima i odborima neprofitnih organizacija u početnim fazama razvoja socijalnog poduzetništva. Proces je strukturiran tako da pomogne neprofitnim organizacijama u razumijevanju i pripremi za rizike, zahtjeve i izazove poduzetništva prije nego li započnu putovanje za koje možda nisu spremne.

Osnovni cilj priručnika "Priprema, pozor..." jest pomoći neprofitnim organizacijama:

- da **stanu** (tj. zaustaviti one neprofitne organizacije koje nisu spremne za samofinanciranje kako bi ponovno procijenile svoju situaciju), ili
- da **krenu** (tj. pomoći neprofitnim organizacijama koje su spremne na samofinanciranje da usavrše svoju poduzetničku ideju kako bi ostvarile svoje financijske ciljeve i/ili ciljeve svoje misije).

Velik dio priručnika usmeren je na prevenciju - poput autokarte kojoj je svrha pomoći vam da pronađete put i spriječiti vas da se izgubite. Namjera ove knjige nije obeshrabriti vas ili spriječiti inovativnost ili poduzetništvo među neprofitnim organizacijama. Naprotiv, ova knjiga nastoji pomoći neprofitnim organizacijama da spriječe rizike veće od onih koji su u mogućnosti podnijeti. Potencijalni rizici s kojima se neprofitne organizacije koje se koriste samofinanciranjem suočavaju brojni su i često veći od rizika vezanih uz pokretanje uobičajenih profitnih djelatnosti (vidi okvir 1-1).

"Priprema, pozor..." želi vam pomoći u prepoznavanju i pripremanju na ove rizike u ranoj fazi razvojnoga procesa socijalnog poduzetništva.



Pretpostavka je ove knjige da što ćete bolje razumjeti i moći predvidjeti potencijalne rizike socijalnog poduzetništva, to ćete uspješnije ostvariti svoje ciljeve samofinanciranja. Iako nema nikakvih jamstava - budući da je svijet poduzetništva pun iznenađenja, nepredviđenih promjena i prilika - nadamo se da će vam proces opisan u ovom priručniku omogućiti hvatanje boljih pozicija za vaš uspjeh i uspjeh vaše organizacije.

“Priprema, pozor...” daje vam sažeti pregled procesa koji vas vodi kroz korake „pretplaniranja“ u razvoju socijalnog poduzetništva. Postoje brojni drugi, raspoloživi resursi koji pomažu neprofitnim organizacijama u kasnijim fazama poslovnog planiranja i poduzetničkog menadžmenta (neki od njih navedeni su u poglavlju Dodatni izvori informacija). Ovaj se priručnik, međutim, usredotočuje na ranije faze razvoja socijalnog poduzetništva koje se često ne uočavaju ili se podcjenjuju. Uzimajući u obzir da neke neprofitne organizacije imaju više iskustva u poduzetništvu od drugih, “Priprema, pozor...” počinje od samog početka. Neki će čitatelji stoga odlučiti preskočiti rane faze u procesu. Međutim, željeli bismo vas potaknuti da dosljedno pratite prikazani proces jer naše iskustvo govori da je najbolja strategija u upravljanju potencijalnim rizicima u razvoju poduzetništva predviđanje rizika i pažljiva priprema.

Na kraju procesa prikazanog u “Priprema, pozor...” trebali biste biti u mogućnosti odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Je li samofinanciranje cilj koji naša organizacija treba pokušati ostvariti?
- Jesmo li spremni započeti sa samofinanciranjem?
- Koja bi nam poduzetnička ideja (ili ideje) odgovarala?
- Kojim bismo poduzetničkim idejama mogli postići svoje ciljeve samofinanciranja?
- Trebamo li uložiti još vremena i sredstava u daljnje istraživanje svojih poduzetničkih ideja?

OKVIR 1-1: KLJUČNI RIZICI SAMOFINANCIRANJA

1. Rizik pomicanja fokusa i prioriteta s misije organizacije na poduzetničku aktivnost (posebice u slučaju ako vrsta poduzetništva nije u vezi s misijom),
2. rizik preusmjerenja resursa neprofitne organizacije (tj. radnog vremena i financijskih sredstava) s programa na poduzetništvo,
3. rizik da poduzetništvo neće donositi nikakav profit (ili tek vrlo mali) koji bi vaša organizacija mogla koristiti za svoju misiju,
4. rizik potencijalnog zaduživanja ili gubitka određenih financijskih sredstava uloženi u propalo poduzetništvo,
5. rizik štete nanesene ugledu koji vaša organizacija ima među vašim dionicima ili općenito u javnosti,
6. rizik od prenaprezanja i „sagorijevanja“ zaposlenika organizacije zbog dodatnog stresa i zahtjeva pokretanja i upravljanja socijalnim poduzetništvom.



Želimo vas potaknuti da dosljedno pratite prikazani proces jer naše iskustvo govori da je najbolja strategija u upravljanju potencijalnim rizicima u razvoju poduzetništva predviđanje rizika i pažljiva priprema.

1.2 Koraci u pretpripremnoj fazi procesa

Pretpripremna faza procesa za razvoj socijalnog poduzetništva prikazanog u ovom priručniku sastoji se od tri koraka:

1. KORAK: Procjena spremnosti organizacije

Svrha koraka za procjenu spremnosti jest pomoći vam da razjasnite sveukupnu svrhu i ciljeve samofinanciranja i shvatite kakva unutrašnja podrška, financijska i organizacijska, za upuštanje u socijalno poduzetništvo već postoji. Na ovom ćete koraku:

- naučiti što je to samofinanciranje i socijalno poduzetništvo, kakva je potencijalna korist te kakvi su izazovi i rizici za vašu organizaciju,
- odrediti pridonosi li samofinanciranje vašim osnovnim vrijednostima i cjelokupnome strateškom planu vaše organizacije,
- odrediti jasne ciljeve i očekivanja od samofinanciranja,
- razviti strategiju kojom ćete prikupiti dovoljno organizacijske potpore za svoju poduzetničku ideju (ili više njih) i
- procijeniti ima li vaša organizacija dovoljan organizacijski i financijski kapacitet za pokretanje vaše ideje socijalnog poduzetništva.

KORACI U PRETPRIPREMNOJ FAZI PROCESA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA

1. KORAK: PROCJENA SPREMNOSTI

Jeste li organizacijski i financijski spremni za samofinanciranje i socijalno poduzetništvo?

2. KORAK: ODABIR PODUZETNIČKE IDEJE

Koja ideja (ili više njih) najbolje odgovara vašim kriterijima i osnovnim sposobnostima?

3. KORAK: PREDIZVEDBENA ANALIZA

Koje od vaših ideja socijalnog poduzetništva imaju najviše potencijala da ispune vaše ciljeve samofinanciranja?

2. KORAK: Odabir poduzetničke ideje

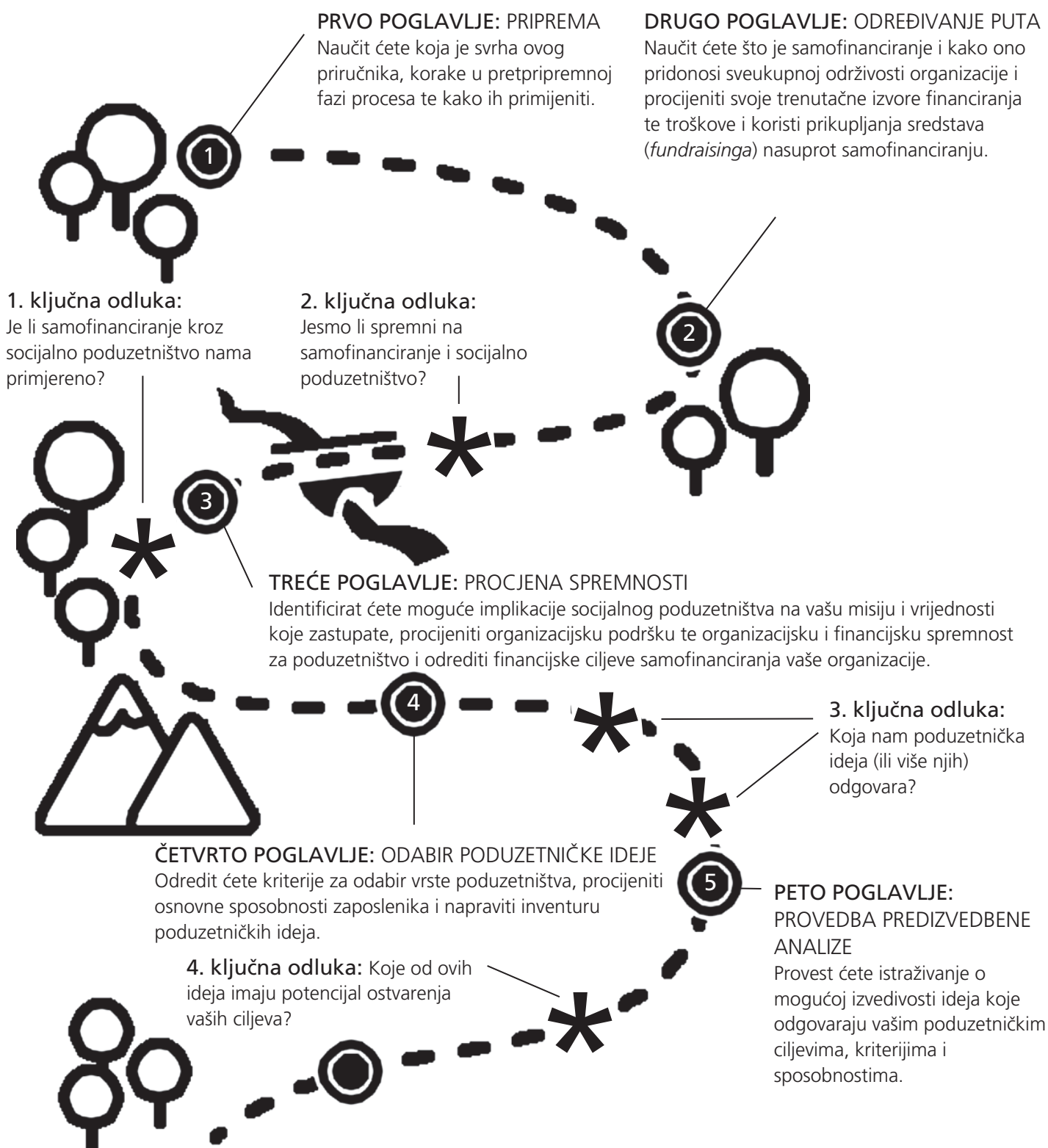
Važan dio organizacijske spremnosti čini odabir ideje za samofinanciranje koja je u skladu i s vašom misijom i financijskim ciljevima. Organizacije često imaju mnogo ideja o tome čime bi se željele baviti ili u čemu su dobre, ali nemaju jasnu metodologiju kojom bi te ideje svele samo na najbitnije. Na ovom ćete koraku:

- identificirati osnovne sposobnosti svojih zaposlenika,
- razjasniti organizacijske kriterije za samofinanciranje i
- utvrditi opcije ili ideje za samofinanciranje, posložiti ih po prioritetima i odabrati dvije do tri najprimjerenije vašoj organizaciji.

3. KORAK: Analiza moguće izvedivosti (predizvedbena analiza)

Svrha ovog koraka jest pružiti vam pomoć u početnoj procjeni održivosti (i potencijalne profitabilnosti) vaše ideje socijalnog poduzetništva. Procjena moguće izvedivosti (predizvedbena analiza) omogućit će vam brz proračun i brzo donošenje odluka kako biste odredili jesu li vaše ideje vrijedne daljnjeg istraživanja (tj. potpune studije o izvedivosti) bez trošenja puno vremena i sredstava. Analiza moguće izvedivosti pomaže vam eliminirati poduzetničke ideje koje se možda neće pokazati profitabilnima ili koje na neki drugi način nemaju potencijala da ispune vaše ciljeve.

AUTOKARTA PROCESA "PRIPREMA, POZOR..."



1.3 KORIŠTENJE PRIRUČNIKA "Priprema, pozor..."

1.3.1 Tko bi se trebao služiti priručnikom "Priprema, pozor..."

Priručnik "Priprema, pozor..." napisan je kako bi pomogao neprofitnim organizacijama koje razmišljaju o pokretanju socijalnog poduzetništva kao sredstva kojim bi postigle svoje ciljeve samofinanciranja (tj. kako bi unaprijedile svoju misiju i/ili ostvarile prihode da podupru svoju misiju). Ovaj je priručnik koristan različitim ciljanim skupinama:

- *neprofitnim djelatnicima*: glavna ciljana publika priručnika "Priprema, pozor..." su djelatnici neprofitnih organizacija - osoblje, članovi odbora itd. - koji mogu primijeniti pretpripremni proces na svoje organizacije,
- *donatorima i ulagačima*: "Priprema, pozor..." je alat namijenjen donatorima i ulagačima koji su zainteresirani naučiti više o razvoju socijalnog poduzetništva kako bi razumjeli načine na koje najbolje mogu poticati takve aktivnosti kod neprofitnih organizacija koje podržavaju i
- *rukovodećem i razvojno-savjetodavnom kadru, edukatorima, znanstvenicima i studentima*: "Priprema, pozor..." također je koristan alat za poučavanje i vježbanje ili referentni alat svima koji pružaju pomoć neprofitnim organizacijama i/ili trenerima ili edukatorima na području neprofitnih djelatnosti, poslovnog razvoja ili menadžmenta.



Vježbe iz Radne bilježnice:

Ova sličica odnosi se na vježbu koju biste trebali napraviti za određeni korak u procesu "Priprema, pozor..." Broj u lijevom gornjem kutu odgovara broju vježbe u Radnoj bilježnici.



Smjernice:

Ova sličica odnosi se na praktičan primjer ili savjet koji vam može pomoći u primjeni koraka iz priručnika "Priprema, pozor..." na vašu organizaciju.

Proces "Priprema, pozor..." sastavljen je od kombiniranih vježbi i primjera:

- *vježbe*: "Priprema, pozor..." uključuje brojne vježbe čija je svrha pomoći vam da primijenite stvarnu situaciju i podatke vaše organizacije na svaki od pretpripremnih koraka procesa. Sve vježbe uključene u priručnik neće biti relevantne ili primjenjive na sve neprofitne organizacije. Vježbe možete birati ovisno o trenutnom kapacitetu i iskustvu svoje organizacije. Međutim, preporučujemo da ne preskačete vježbe pod pretpostavkom da nisu važne za vašu situaciju nego da ih barem pokušate napraviti. Svaka vježba nadograđuje se na prethodnu. Ako izostavite neku vježbu, na kraju procesa mogu vam nedostajati određene informacije i odgovori na pitanja.
- *smjernice*: kroz cijeli priručnik "Priprema, pozor..." nailazit ćete na brojne kratke primjere i izdvojene okvire sa smjernicama i natuknicama kako bismo vam pomogli da razumijete ili primijenite određeni korak iz pretpripreme faze procesa.

- **upozorenja:** u priručniku "Priprema, pozor..." naići ćete i na brojne oznake upozorenja kojima vam skrećemo pozornost na neku problematiku ili potencijalni problem kojem biste se trebali posebno posvetiti ili na koji biste trebali pripaziti tijekom pretpripremne faze.
- **dodatni izvori:** "Priprema, pozor..." uključuje i popis ostalih korisnih publikacija, organizacija i Internet stranica s dodatnim informacijama o pretpripremi i planiranju socijalnog poduzetništva.

1.3.3 Osnivanje poduzetničkog odbora

Vježbe u ovoj knjizi i pretpripremni proces ne bi trebala ni mogla izvesti samo jedna osoba u vašoj organizaciji. Bitan dio pretpripremnog procesa jest prikupljanje neophodne podrške unutar same organizacije za pripremu i pokretanje vašeg poduzetništva. Ne potcjenjujte političke i praktične aspekte! Uključivanje ključnih korisnika od samog početka pretpripremnog procesa imat će izravan i očevidan utjecaj na konačne rezultate. Bez interesa i podrške vodstva i korisnika vaše organizacije koji imaju moć, resurse i utjecaj neophodan za ostvarenje pretpripremne faze poduzetništva, cijeli proces iznešen u priručniku "Priprema, pozor..." bit će beskoristan.

Predložimo da okupite manji „poduzetnički odbor“ unutar svoje organizacije koji će se sastojati od ključnih dionika (tj. zaposlenika, nadzornog odbora, volontera, korisnika, klijenata itd.) koji će zajedno voditi i prolaziti kroz pretpripremni proces prikazan u priručniku "Priprema, pozor..."

Mandat poduzetničkog odbora

Poduzetnički odbor treba osnovati uz podršku izvršnog vodstva i nadzornog odbora vaše organizacije. Odbor bi trebao imati na raspolaganju proračun za pokrivanje troškova vezanih uz provedbu pretpripremnog procesa i za administrativnu podršku neophodnu za provedbu svojih zadataka. U okviru radnog plana utrošeno vrijeme svakog člana poduzetničkog odbora treba pokriti proračunom kako bi se zajamčilo da se njihovo sudjelovanje smatra prioritetom i obavezom u okviru njihovih redovnih poslova.

Zadaci poduzetničkog odbora su:

- razumljivo objasniti razloge i potrebu za istraživanjem mogućnosti samofinanciranja i socijalnog poduzetništva u vašoj organizaciji,
- osigurati da se pretpripremni proces provede uz potpunu angažiranost i podršku ključnih ljudi koji donose odluke,
- osigurati da pretpripremna faza bude transparentna i da omogući sudjelovanje i povratnu informaciju od glavnih korisnika organizacije,
- osigurati da proces uključuje neophodnu stručnost za izvršenje zadatka i donošenje odluke na osnovi informiranosti i
- osigurati da rezultati pretpripremnog procesa budu uključeni u konkretni plan akcije i provedeni.



Oprez!

Ova sličica skreće vam pozornost na problematiku ili potencijalni problem kojem biste se trebali posebno posvetiti ili na koji biste trebali pripaziti tijekom pretpripremne faze procesa "Priprema, pozor...."



Dodatni izvori:

Ova sličica odnosi se na poglavlje Dodatni izvori informacija o temama o kojima se govori u priručniku "Priprema, pozor..."



OPREZ!

Bez interesa i podrške rukovodstva i korisnika vaše organizacije koji imaju moć, resurse i utjecaj neophodan za ostvarenje pretpripremne faze poduzetništva, cijeli proces iznesen u priručniku "Priprema, pozor..." bit će beskoristan.



Radna bilježnica, vježba 1-1:
Identificirajte članove poduzetničkog odbora koji će voditi vašu organizaciju kroz pretpripremni proces.

Članstvo u poduzetničkom odboru

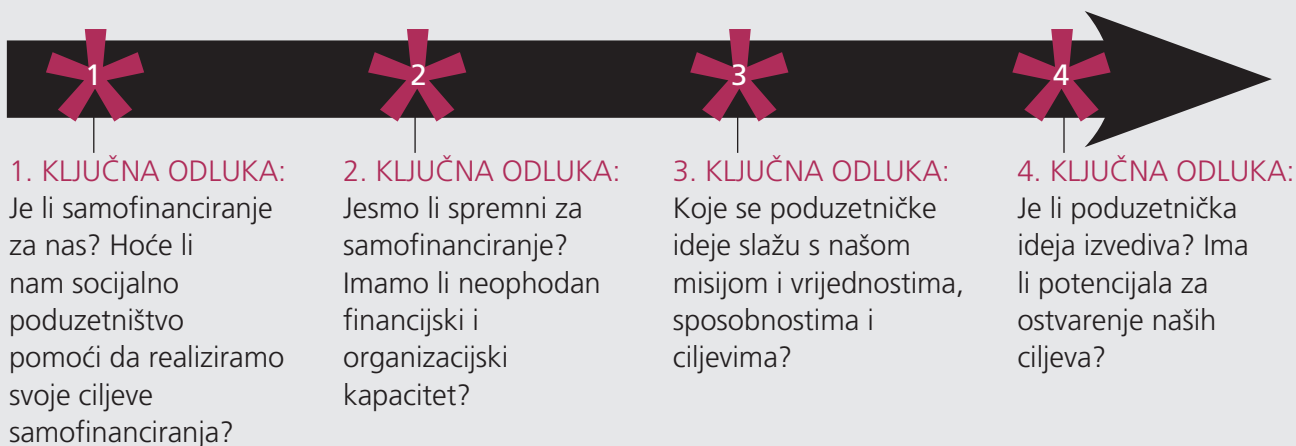
U idelanoj bi se situaciji poduzetnički odbor sastojao od pet do šest ljudi radi osiguranja uravnotežene zastupljenosti mišljenja, vještina i predstavnika različitih hijerarhijskih razina radnih mjesta u vašoj organizaciji. Odbor bi morao uključivati i „facilitatora“ ili „pobornika“, izvršnog direktora, člana nadzornog odbora, zaposlenike s financijskim ili poduzetničkim iskustvom, zaposlenika koji bi mogao voditi buduće poduzetništvo, korisnika odnosno klijenta i „kritičara“ (tj. nekoga tko bi igrao ulogu konstruktivnog kritičara ili „đavoljeg odvjetnika“).

Sastanci poduzetničkog odbora

Poduzetnički odbor morat će održavati sastanke radi organiziranja procesa i razgovora o tome kako organizacija napreduje na svakom koraku. Odbor će biti odgovoran za provedbu vježbi od strane ostalih dionika. Konačno, članovi će se morati sastati kako bi analizirali rezultate vježbi i donijeli ključne odluke o poduzimanju sljedećeg koraka.

OKVIR 1-2 : Presudne točke u donošenju odluka tijekom procesa "Priprema, pozor..."

Četiri su presudne točke u pretpripremnom procesu "Priprema, pozor..." u kojima ćete morati donijeti važne odluke. U tim odlučujućim točkama možda ćete se morati sastati ili savjetovati s upravljačkim odborom svoje organizacije. Praktični primjeri i radni listovi u priručniku i radnoj bilježnici "Priprema, pozor..." pomoći će vam prikupiti neophodne informacije koje vaš poduzetnički i upravljački odbor trebaju kako bi donijeli informirane odluke.



1.4 Upozorenja

Nekoliko je važnih stvari i upozorenja koja zaslužuju da ih spomenemo prije početka pretpripremnog procesa “Priprema, pozor...”:

1.4.1 Savladajte svoj strah od financija!

Glavni cilja priručnika “Priprema, pozor...” jest pomoći vam da odlučite je li vaša organizacija financijski spremna za samofinanciranje i je li vaša poduzetnička ideja financijski provediva. Mnogi od nas u neprofitnom svijetu ne osjećaju se opušteno kada razgovaraju o financijama ili se njima bave. Međutim, ova će knjiga pokazati da financijski koncepti koji su neophodni u neprofitnom menadžmentu i razvoju socijalnog poduzetništva nisu vrhunska znanost. Mnogi od nas susreću se s tim konceptima svakodnevno. Neprofitne organizacije vode brigu o svojim troškovima i moraju imati pozitivnu bilancu svojih prihoda i rashoda kako bi mogle provoditi programe i pokrivati svoje operativne troškove. Glavna razlika u “Priprema, pozor...” jest da proces financijskog planiranja prilagođavamo jedinstvenoj problematici vezanoj uz pokretanje i upravljanje socijalnim poduzetništvom.

Vježbe vezane uz financije u “Priprema, pozor...” sastavni su dio pretpripremnog procesa. Budući da jedan od glavnih razloga za pokretanje socijalnog poduzetništva može biti ostvarenje prihoda, bitno je procijeniti ima li određena poduzetnička ideja za to potencijala i, ako ima, koliko će vremena proći prije nego počne ostvarivati profit. Također je važno razumijeti (i pripremiti) financijski sustav i alate za nadzor izvedbe novog poduzetničkog pothvata i donošenje ključnih poslovnih upravljačkih odluka. Financijske vježbe i praktični primjeri u “Priprema, pozor...” pomoći će vam da se za to pripremite. Ova je knjiga napisana za korisnike početnike te bi stoga trebala biti na raspolaganju voditeljima neprofitnih organizacija različitih razina znanja i stručnosti o financijama. Iako su neki financijski koncepti i vježbe možda novi, razvili su ih predstavnici neprofitnog sektora za kolege i kolegice iz neprofitnog sektora pa bi stoga trebali biti jasniji za razumijevanje i relevantniji za njihove potrebe.

1.4.2 Riskantnije je poduzetništvo koje nije vezano uz misiju organizacije!

Svaka neprofitna organizacija imat će druga mjerila u procjeni utjecaja samofinanciranja na svoju misiju, programe i vrijednosti. Krajnji cilj samofinanciranja jest omogućiti neprofitnoj organizaciji dodatna sredstva za postizanje financijskih ciljeva i ciljeva vezanih uz misiju. Do toga može doći izravno, kroz socijalno poduzetništvo koje je vezano uz misiju, to jest kada se neki ciljevi misije ostvaruju izravno kroz postojanje samog poduzetništva



OKVIR 1-3: Upozorenje

1. Prevladajte strah od financija! One su neophodan i koristan upravljački alat, a ne „visoka znanost“.
2. Poduzetništvo koje nije vezano uz misiju organizacije obično je riskantnije od poduzetništva koje je vezano uz misiju.
3. Planiranje je možda precijenjeno, ali ono će vam nedvojbeno pomoći da predvidite potencijalne rizike, pripremite se na njih i održite fokus na ciljevima poduzetništva.

**Jednostavno rečeno:**

Mnogo je riskantnije krenuti putem samofinanciranja s poduzetništvom koje nema veze s misijom, osobito za početnike u socijalnom poduzetništvu.

(npr. zapošljavanje) ili neizravno, kada se višak prihoda od poduzetništva koristi kako bi se podržali programi vezani uz misiju ili pokrili troškovi hladnog pogona organizacije. Poduzetništvo koje je vezano uz misiju, a koje ne ostvaruje profit, ali pokriva troškove također ispunjava ciljeve misije (npr. zapošljavanje korisnika). Međutim, poduzetništvo koje nije vezano uz misiju, a koje ne ostvaruje „pozitivnu nulu“ i nastavlja gubiti novac (što je čest slučaj u početnim godinama pokretanja poduzetništva) moglo bi dovesti do praznjenja ograničenih sredstava neprofitne organizacije. Zbog toga, iako ne želimo obeshrabriti neprofitne organizacije da se odreknu poduzetništva koje nije vezano uz misiju, ne želimo ih niti ohrabrivati. Jednostavno rečeno: krenuti putem samofinanciranja s poduzetništvom koje nema veze s misijom mnogo je riskantnije, osobito za početnike u socijalnom poduzetništvu.

1.4.3 Planiranje je možda precijenjeno ali ne može se previše naglasiti koliko je važno!

Pretpriprema je možda najkritičnija faza u pripremi i razvoju poduzetništva. Mnoge važne strateške odluke koje imaju utjecaja na buduću uspješnost socijalnog poduzetništva donose se u ranoj fazi procesa. Jednako tako, mnoge prepreke s kojima se vodstvo neprofitnih organizacija suočava tijekom faza pokretanja ili vođenja poduzetništva mogu se izbjeći ako se predvide i riješe u fazi pretpripreme.

Iako planiranje nije pretpostavka uspjeha, ono može reducirati rizik i pomoći vam u boljoj navigaciji kvrgavom cestom razvoja socijalnog poduzetništva. Budući da mnoge neprofitne organizacije imaju ograničene financijske i ljudske resurse, često je teško odvojiti neophodno vrijeme i sredstva za planiranje - bez obzira odnosi li se to na organizacijsko strateško planiranje, poduzetničko planiranje ili nešto drugo. U svakom slučaju ne zalažemo se za planiranje “na mjestu događaja”. Točno je da mnogi poduzetnici uspijevaju zato što isprobavaju mnogo različitih poduzetničkih ideja, pokušavajući nakon svakog neuspjeha sve ponovno dok ne uspiju. Bez obzira na to kako dobro planirate, nikada nećete imati sve odgovore i mnogo će toga biti prepušteno situaciji, odlukama menadžmenta, vodstvu, otkrivanju pogrešaka (*troubleshooting*), sreći ili uvjetima. Međutim, u pokretanju poduzetništva većina neprofitnih organizacija ne može si priuštiti suočenje s nepoznatim rizikom kao njihovi profitni kolege. Pretpripremni proces i proces planiranja razvoja poduzetništva omogućuju neprofitnim organizacijama djelomično izbjegavanje tog potencijalnog rizika.

Pretpripremni proces prikazan u “Priprema, pozor...” nadograđuje jedan korak na drugi:

Organizacijska procjena vodi izravno u predizvedbeni korak koji vodi u studiju o izvedivosti koja vodi u planiranje itd. Svaki korak u procesu zahtijeva detaljniju informaciju i više vremena i sredstava. Ideja je da se počne malo-pomalo i da se pod pretpostavkom da su rezultati pozitivni, nastavi s idućom složenijom razinom. Ovakvim pristupom možete izbjeći uzaludno trošenje vremena i novca jer će putovanje u socijalno poduzetništvo na koje ćete se otisnuti biti izvedivo i usklađeno s vašim ciljevima, misijom i osnovnim vrijednostima.





Drugo poglavlje: Određivanje puta

PRIPREMA, POZOR...

Drugo poglavlje: Određivanje puta



Ciljevi:

- definirati samofinanciranje i socijalno poduzetništvo,
- razumjeti kako se samofinanciranje uklapa u cjelokupnu strategiju održivosti vaše organizacije,
- ispitati trendove u mješovitim izvorima financiranja vaše organizacije,
- procijeniti troškove i prednosti samofinanciranja u odnosu na strategije prikupljanja sredstava i
- postaviti ciljeve samofinanciranja za vašu financijsku budućnost.



OKVIR 2-4: TERMINOLOGIJA SAMOFINANCIRANJA

Slijedi nekoliko izraza koji se pojavljuju u opisu poduzetničkih aktivnosti neprofitnih organizacija. Svi su na neki način „hibridi“ poduzetničkih strategija iskorištenih za unapređivanje misije neprofitne (tj. socijalne) organizacije:

- afirmativni biznis,
- društveni biznis,
- poduzetništvo društvenog bogatstva,
- strategije zarađenog dohotka,
- aktivnosti za ostvarenje dohotka,
- neprofitno poduzetništvo,
- produktivno poduzetništvo,
- poduzeća s javnom namjenom,
- socijalno poduzetništvo,
- socijalna poduzeća.
- biznis s društvenom namjenom

U priručniku „Priprema, pozor...“ koristit ćemo se naizmjenično izrazima „socijalno poduzetništvo“ i „samofinanciranje“.

Prije nego li se zaputite cestom samofinanciranja, važno je da stanete, napravite korak unatrag i razmislite o tome gdje se vaša organizacija nalazi sada, kamo ide i kako bi se samofinanciranje moglo uklopiti u cjelokupan strateški plan za ostvarenje ciljeva organizacije. Ovo poglavlje je osmišljeno da vam pomogne naučiti nešto više o tome što je samofinanciranje i kako se ono uklapa u širi kontekst vaše organizacijske i financijske održivosti.

2.1 Definicija samofinanciranja

Trenutačno se za opis poduzetničkih aktivnosti neprofitnih organizacija koriste brojni izrazi: neprofitno poduzetništvo, socijalno poduzetništvo, biznis sa socijalnom namjenom, zarađeni dohodak, aktivnosti za ostvarenje dohotka itd. (vidi okvir 2-4). U priručniku „Priprema, pozor...“ koristimo se izrazima „samofinanciranje“ i „socijalno poduzetništvo“ za poduzetničke strategije neprofitnih organizacija u svrhu ostvarenja dohotka i/ili unapređivanja misije. Socijalno poduzetništvo može unaprijediti misiju neprofitne organizacije izravno (npr. omogućavajući zapošljavanje ili drugu vrstu koristi za svoje korisnike) ili neizravno (npr. stvaranjem dohotka koji se može koristiti kao financijska potpora programima).

Metode samofinanciranja

Postoje različite metode samofinanciranja neprofitnih organizacija. Vrste samofinancirajućih aktivnosti koje navodimo u ovome priručniku uključuju (za objašnjenje vidi okvir 2-5):

- članarinu,
- naplaćivanje usluga,
- prodaju proizvoda,
- korištenje materijalne imovine,
- korištenje nematerijalne imovine i
- ostale investicijske strategije.

Odnos prema misiji

Metode samofinanciranja mogu i ne moraju biti vezane uz misiju organizacije. Određene samofinancirajuće aktivnosti mogu jednostavno biti izravno proširenje postojećeg programa ili aktivnosti (tj. organizacija nudi novi proizvod ili uslugu postojećim korisnicima); ili mogu biti odmak od njih (tj. organizacija počinje nuditi svoje postojeće proizvode ili usluge novom korisniku ili klijentu). Organizacija također može odlučiti ponuditi potpuno nov proizvod ili uslugu potpuno novom korisniku ili klijentu. Kao što je prikazano u okviru 2-6, što se organizacija odmiče dalje od svoje originalne misije i podržavajućih korisnika, to aktivnosti samofinanciranja postaju riskantnije. U ovom se slučaju neprofitne organizacije suočavaju s povećanim rizikom udaljavanja ne samo od osnovne misije i vrijednosti, već i od svojih organizacijskih kapaciteta, znanja i iskustva.

OKVIR 2-5: METODE SAMOFINANCIRANJA

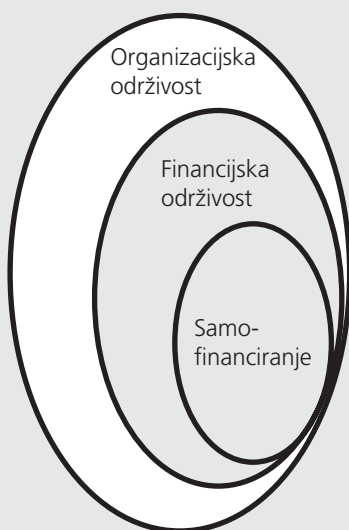
METODA	PRIMJER	PROFITABILNOST/RIZIK
Članarina Pristojba koja se prikuplja od članova neprofitne organizacije ili korisnika u zamjenu za neki proizvod, uslugu ili drugu vrstu koristi.	Vaša neprofitna organizacija članove opskrbljuje svojim časopisom i/ili članovima nudi druge usluge i proizvode.	Razlika između donacije i članarine jest u tome da neprofitna organizacija nudi nešto (proizvod/uslugu) zauzvrat. Ta metoda samofinanciranja često zahtijeva najmanje uloženog vremena, najmanje je riskantna i najmanje unosna.
Naplaćivanje usluga Iznos koji neprofitna organizacija naplaćuje za svoje usluge, često one koje proizlaze iz postojeće vještine ili znanja vlastitih zaposlenika.	Vaša neprofitna organizacija nudi savjetodavne usluge pojedincima, poslovnom sektoru ili vladinim agencijama.	Teško je izračunati pravu profitabilnost usluga budući da se mnoge financiraju kroz donacije i financijske potpore. Struktura određivanja cijena može biti takva da klijent koji plaća „subvencionira“ one koji ne plaćaju ili koji plaćaju manje (npr. međusobne dotacije). Usluge često iziskuju mnogo vremena, ali su potencijalno unosna metoda samofinanciranja.
Prodaja proizvoda Prodaja proizvoda koje su korisnici neprofitnih organizacija sami proizveli ili su proizvedeni za njih, preprodaja doniranih proizvoda ili proizvodnja i prodaja novih proizvoda.	Vaša neprofitna organizacija prodaje svoje publikacije ili proizvode koje su napravili vaši korisnici kao dio programa zapošljavanja.	Poput naplaćivanja usluga, troškovi proizvodnje proizvoda teško se mogu nadoknaditi (ako uključimo cijenu rada) te su zato često subvencionirani financijskim potporama.
Korištenje materijalne imovine Iznajmljivanje nepokretne imovine, prostorija, opreme i sl. kada se ne koriste za aktivnosti vezane uz misiju.	Vaša neprofitna organizacija svojim imenom izdaje proizvod neke korporacije u zamjenu za autorsku nadoknadu (tantijem).	Materijalna imovina može donositi redoviti prihod i istovremeno podizati vrijednost (iako je može i snižavati). Rizik leži u tome da se mora održavati i čuvati od oštećenja.
Korištenje nematerijalne imovine Stvaranje prihoda od vlastitih patenata, licencnih ugovora, autorskih naknada za intelektualno vlasništvo ili pruženih podrški.	Vaša neprofitna organizacija iznajmljuje prostor svoje sobe za sastanke za treninge, radionice ili sastanke drugih.	Korištenje nematerijalne imovine može biti unosno, ali i vrlo riskantno, osobito za reputaciju i ugled neprofitne organizacije.
Investicijske dividende Dividende od aktivnih ili pasivnih financijskih ulaganja (npr. uštedevine, zaklada, pričuvnih sredstava itd.).	Vaša neprofitna organizacija ulaže svoju uštedevinu u račune s unosnim visokim kamatama ili zajedničke fondove.	Neprofitne organizacije koje imaju pričuvna sredstva ili višak prihoda su rijetke, no neke kratkoročno ulažu programska sredstva koja trenutačno ne koriste. Tržište dionicama može biti vrlo riskantno, ali uvećavanje prihoda kamatama nije veliki rizik.

OKVIR 2-6: SPEKTAR SAMOFINANCIRAJUĆIH AKTIVNOSTI. Vezanih uz misiju ↔ Nevezanih uz misiju.

PROGRAMSKE AKTIVNOSTI	POSTOJEĆI PROIZVOD/ USLUGA POSTOJEĆI KORISNICI	NOVI PROIZVOD/ USLUGA POSTOJEĆI KORISNICI	POSTOJEĆI PROIZVOD/ USLUGA POSTOJEĆI KORISNICI	NOVI PROIZVOD/ USLUGA NOVI KORISNICI
Usluge specificirane u povelji, odredbama i misiji neprofitne organizacije	Izravan prihod iz programskih aktivnosti organizacije	Novi proizvodi/usluge koji se nude postojećim korisnicima neprofitnih organizacija	Proširenje aktivnosti vezanih za misiju na nove korisnike koji će plaćati uslugu	Novi proizvodi/usluge za nove korisnike (nevezano uz misiju/ dodatne poslovne aktivnosti)
Primjer Neprofitna organizacija koja se bavi ekološkom edukacijom nudi javnosti edukacijske seminare i publikacije.	Primjer Ekološka neprofitna organizacija naplaćuje naknadu za svoje edukacijske seminare i publikacije.	Primjer Ekološka neprofitna organizacija otvara vegetarijanski restoran i dućan s ekološkim proizvodima.	Primjer Ekološka neprofitna organizacija nudi poslovnom sektoru seminare ili savjetodavne usluge o čistijoj tehnologiji	Primjer Ekološka neprofitna organizacija otvara dizajn studio za izradu Internet stranica.

2.2 Procjena održivosti vaše organizacije

OKVIR 2-7: ORGANIZACIJSKA ODRŽIVOST



Organizacijska održivost nije isključivo pitanje financija. Financijska održivost samo je jedan od čimbenika koji pridonose cjelokupnoj održivosti organizacije. Jednako tako, samofinanciranje je samo jedan čimbenik koji pridonosi cjelokupnoj financijskoj održivosti organizacije.

Samofinanciranje se ne smije promatrati kao odvojena, izolirana strategija financiranja neprofitne organizacije. Samofinanciranje je tek jedan od čimbenika koji pridonose cjelokupnoj financijskoj i organizacijskoj održivosti. Zato se proces pripreme i planiranja samofinanciranja ne može odvijati umjesto ili odvojeno od cjelokupne strategije razvoja organizacijske održivosti neprofitne organizacije. Prije samoga pristupa početnoj točki pretpripremnog procesa samofinanciranja, morate identificirati i razumijeti vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na održivost vaše organizacije. Jednako tako, morate procijeniti svoju cjelokupnu financijsku situaciju i sve financijske mogućnosti, to jest mogućnosti prikupljanja sredstava prije nego li uložite neophodno vrijeme i resurse u definiranje i razvoj samofinancirajućih aktivnosti.

Važno je prvo definirati kontekst samofinanciranja i način na koji se ono uklapa u širu strategiju organizacijske održivosti vaše neprofitne organizacije

Kada im prvi put postavite pitanje „Što vašu organizaciju čini održivom?“ kakav ćete odgovor dobiti od većine ljudi u svojoj neprofitnoj organizaciji? Pojedinci će uglavnom navesti financijske aspekte. „Novac“, „financijske potpore“, „donacije“ i „dostatno financiranje“ najčešći su odgovori. Međutim, organizacijska održivost odnosi se na mnogo šire područje sposobnosti organizacije da nesmetano i učinkovito ostvari svoju misiju. Da je vaša organizacija financijski „bogata“ (tj. da ima sva sredstva neopodna za nastavak rada) bi li automatski bila održiva? Paula Antezana, bivša članica odbora NESsT-a i direktorica Centra za organizirano sudjelovanje u Zakladi Arias u Costa Rici, trenutno samostalna savjetnica, definira organizacijsku održivost kao „kapacitet (neprofitnih organizacija) da konsolidiraju i povećaju svoju interakciju s društvom kako bi ostvarile svoju misiju“.¹ Uočite kako ova općenita definicija uopće ne sadrži referencu na financije. Antezana koristi riječ „kapacitet“ da bi ilustrirala dinamičan koncept održivosti koji je utemeljen na „cjelokupnoj vrijednosti aktivnosti koje (neprofitne organizacije) provode, uključujući i njihovu unutrašnju učinkovitost i sposobnost da se povežu sa svime što ih okružuje.“



¹ Vidi Paula Antezana, „Sustainability and the Role of Self-Financing“ (Održivost i uloga samofinanciranja), *NGO Venture Forum: Lesson in Self-Financing from the International Gathering*, NESsT, Budimpešta, 1999., str. 23-30.

Prema tome, održivost, nije samoj sebi svrha, nego neprekidan proces koji nadilazi čisto financijsku sferu kako bi uzeo u obzir cijeli niz čimbenika, uključujući između ostaloga i prikupljanje dostatnih financijskih sredstava. To je osnovna poanta koju treba razumijeti prije nego li se nastavi s čitanjem priručnika „Priprema, pozor...“ Iako je fokus ovog priručnika na financiranju i samofinanciranju, to ne znači da se neprofitne organizacije ne mogu baviti pitanjem održivosti, a da se ne pozabave s bezbroj čimbenika koji igraju ulogu u održivosti, a ne odnose se na jednostavno prikupljanje dovoljno sredstava ili financija.

Koji drugi čimbenici pridonose cjelokupnoj održivosti neprofitne organizacije? U okviru 2-8 navodimo 12 ključnih čimbenika koji pridonose cjelokupnoj organizacijskoj održivosti neprofitne organizacije. To nije potpuna lista, ali je koristan vodič za rukovoditelje nevladinih organizacija. Iako je za neprofitne organizacije komplicirano (posebno za nove ili manje udruge) imati sve navedene sposobnosti, one ih moraju biti svjesne i trebaju imati „plan održivosti“ koji procjenjuje njihov trenutni status i strategiju za razvoj onih područja u kojima su „slabije“.

Razvoj organizacijskog plana održivosti ide ruku pod ruku s razvojem strateškog plana organizacije:

- **strateški plan** definira način na koji će organizacija ostvariti svoju misiju, uzimajući u obzir unutrašnju i vanjsku situaciju u određenom vremenu (često za vremenski period od tri do pet godina).

- **plan održivosti** definira kako će organizacija provesti svoj strateški plan na održiv način; uključuje kratkoročne, srednjoročne i dugoročne komponente u postizanju financijske održivosti.

Prema publikaciji „The Bases for NGO Sustainability in Central America“ (Osnove održivosti nevladinih organizacija u Srednjoj Americi), koju je izdala Zaklada Arias, plan održivosti je „niz komplementarnih strategija zasnovanih na osnovnim vrijednostima i sposobnostima koje omogućuju organizaciji prokrciti put svojoj održivosti u skladu sa strateškom vizijom“. ² Plan održivosti je dinamičan te vodi računa i o unutrašnjim i o vanjskim čimbenicima koji imaju utjecaja na sposobnost neprofitne organizacije da ostvari svoju misiju na održiv način.



OKVIR 2-8: KLJUČNI ČIMBENICI ODRŽIVOSTI

Neprofitna organizacija ne može se baviti pitanjima održivosti ne vodeći računa o brojnim važnim čimbenicima koji igraju ulogu, a koji nisu jednostavno prikupljanje dovoljno sredstava ili financija.

Identitet:

Jasna vizija, misija i vrijednosti.

Sposobnost upravljanja:

Postojanje sustava strateškog planiranja, vrednovanja, praćenja i kontrole.

Dobro unutrašnje vođenje:

Kao mjera „unutrašnje demokracije“ neprofitne organizacije, donošenje odluka trebalo bi uključivati sve dionike i usmjeriti se na ciljnu korisničku populaciju.

Strateško razmišljanje:

Posvećenost neprekidnoj analizi okruženja i samoprocjeni, poznavanje praktičnih i strateških prioriteta, potreba i mogućnosti.

Snalažljivost;

Mogućnost za inovativnost, kreativnost, predviđanje rizika i poznavanje gubitka tržišta.

Sposobnost obnavljanja:

Vještina neprekidnog učenja, njegovanja kulture promjena i fleksibilnosti.

Utjecaj:

Stvaranje dodatne vrijednosti, kreiranje društvene baze, realizacija misije prema vrijednostima i vidljivost rezultata rada. „Na kraju krajeva to daje legitimitet neprofitnoj organizaciji u području kojim se bavi.“

Transparentnost i odgovornost:

Verificira realizaciju ciljeva, vrijednosti, principa i odluka; daje na uvid svoje procedure i rezultate ne samo prema unutra, već i prema ciljanoj skupini i široj javnosti.

Sposobnost snalaženja u okolišu:

Vještina poznavanja i analiziranja čimbenika, sila, pokreta i mjesta odvijanja; ako je moguće uspostavljanje dinamičkog odnosa sa svime u svom okruženju.

Vještina zagovaranja:

Sposobnost pregovaranja, izražavanja i predlaganja.

Prilagođeno iz Paula Antezana, The Bases for NGO Sustainability in Central America, Fundacion Arias, San Jose, Costa Rica, 2000., str.. 35.)



Vježba 2-2 u Radnoj bilježnici:
Provedite analizu održivosti vaše organizacije.



Ovaj se priručnik ne bavi detaljima razrade plana održivosti. Međutim, predlažemo vam da pogledate druge publikacije osmišljene kako bi pomogle neprofitnim organizacijama da razviju šire strategije i planove održivosti (vidi Dodatne izvore informacija). Proces opisan u priručniku "Priprema, pozor..." pretpostavlja da ste to već učinili i da možete procijeniti svoju spremnost za samofinanciranje.

OKVIR 2-9: PROVEDITE ANALIZU ODRŽIVOSTI VAŠE ORGANIZACIJE

Ispunite anketu o održivosti kako biste na brzinu procijenili održivost svoje organizacije prema 12 ključnih kriterija.

1. Umnožite i podijelite anketu o održivosti članovima i članicama svojeg poduzetničkog odbora i najmanje deset drugih osoba povezanih s vašom organizacijom (npr. članova i članica odbora, zaposlenika, volontera itd.)
2. Sakupite odgovore i zbrojite rezultate. Koji se postotak odgovora odnosio na ocjenu "jak", koji na ocjenu "srednji", a koji na "slab"? Na kojim područjima postoji opći konsensus? Na kojim se područjima mišljenja veoma razlikuju?
3. Iako nisu znanstveni, rezultati se mogu koristiti kako bi se unutar poduzetničkog odbora razvila rasprava o sveopćem „zdravlju“ vaše organizacije i tome kako samofinancirajući ciljevi mogu osnažiti slaba područja. Jednako tako, rezultati mogu pomoći procijeniti je li zaista pravo vrijeme za pokretanje samofinanciranja ili postoje druge hitnije stvari koje traže vašu pozornost.

2.3 Procjena financijske održivosti

Raznolikost
Fleksibilnost
Dugovječnost
Kvantiteta

Kao i organizacijska održivost, financijska održivost znači mnogo više od jednostavnog posjedovanja mnogo novca. Financijska održivost je sposobnost vaše organizacije da osigura siguran i raznolik

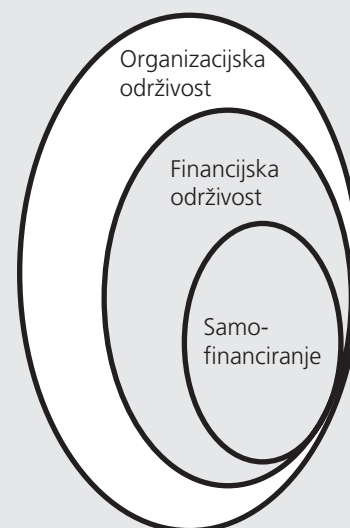
Financijska održivost je sposobnost vaše organizacije da osigura siguran i raznolik priljev prihoda koji će joj omogućiti održivost rada i utjecaja vezanog uz misiju.

priljev prihoda koji će joj omogućiti održivost rada i utjecaja vezanog uz misiju. Ključna točka u financijskoj održivosti jest raznolika baza prikupljanja sredstava koja se oslanja na različite izvore i tipove financiranja te na taj način jamči da će neki od tih izvora biti dugoročni. Neprofitne organizacije trebaju fleksibilne, nenamjenske izvore sredstava za provedbu aktivnosti koje nisu (ili ne mogu biti) pokrivena iz donacija i financijskih potpora. Neprofitnim organizacijama financijske potpore mogu biti potrebne radi financiranja novih i inovativnih projekata ili nastavka starih. Ali vi također trebate i sredstva za svoje osnovne troškove i organizacijski razvoj. Osim toga, u idealnom slučaju, potreban vam je i višak sredstava za ponovna ulaganja i osiguranje svoje budućnosti.

Ne postoji jedna jedina financijska formula, model ili shema koja se može primijeniti na potrebe svih neprofitnih organizacija. Mnogo toga ovisi o misiji, veličini, kontaktima odnosno umreženosti itd. samih organizacija. Međutim, opća pravila raznolikosti, fleksibilnosti, dugovječnosti i kvantitete primjenjiva su na sve organizacije:

- **raznolikost:** neprofitne organizacije trebaju financijske resurse koji se razlikuju po tipu (tj. koji odgovaraju financijskim potrebama i fazi razvoja) i po izvoru (tj. zaklade, individualne donacije itd.),
- **fleksibilnost:** neprofitne organizacije trebaju nenamjenska financijska sredstva koja se lako mogu prenamijeniti za pokrivanje financijskih prioriteta,
- **dugovječnost:** neprofitne organizacije trebaju financijska sredstva koja im dugoročno stoje na raspolaganju kako bi se organizaciji omogućili kontinuitet i strateško planiranje na duži rok,
- **kvantiteta:** neprofitne organizacije trebaju dovoljno financijskih sredstava za pokrivanje svojih osnovnih potreba i uštedevine ili rezervnih sredstava kojima bi osigurale sigurnost priljeva novca iz godine u godinu.

OKVIR 2-10: FINANCIJSKA ODRŽIVOST



Financijska održivost je tek jedan od nekoliko čimbenika koji pridonose cjelokupnoj održivosti organizacije.



Radna bilježnica, vježba 2-3:
Napravite pregled svojih trenutanih izvora financiranja.



Radna bilježnica, vježba 2-4:
Razmotrite raznolikost financijskih izvora sredstava svoje organizacije.

2.4 Prikupljanje sredstava (fundraising) nasuprot samofinanciranju



Radna bilježnica, vježba 2-5:
Procijenite troškove i prednosti prikupljanja sredstava nasuprot samofinanciranju.



Važno je da budete svjesni uobičajenih troškova i dobiti svakog načina financiranja kako biste mogli odlučiti o prioritetima svojega vremena i sredstava.

OKVIR 2-11: IZRAČUNAJTE TROŠAK FINANCIJSKE POTPORE

Jeste li ikad zastali da na trenutak razmislite o jednoj od financijskih potpora koje ste dobili i koliko je koštalo da ju „zaradite“?

Prihod od financijske potpore
Trošak za dobivanje financijske potpore:

1. ljudski resursi (traženje, pisanje upita, follow-up i održavanje komunikacije, priprema projektnog prijedloga, sastanci s donatorima, izvještaji itd.),
2. putovanje i komunikacija s donatorom i
3. materijalni troškovi.

Prihod u odnosu na troškove

Dobit ili gubitak?

Nakon što ste stekli jasniju sliku o vašoj trenutačnoj raznolikosti izvora financijskih sredstava i ulozi koju samofinanciranje ima ili bi moglo imati u, važno je također razmisliti o troškovima i prednostima „samofinanciranja“ nasuprot ostalim pristupima prikupljanja sredstava. Ova je vježba složena, budući da svaka strategija financiranja ima i financijske i nefinancijske dobiti i troškove. Nije lako predvidjeti sve što se može dogoditi prilikom provedbe određene financijske strategije.

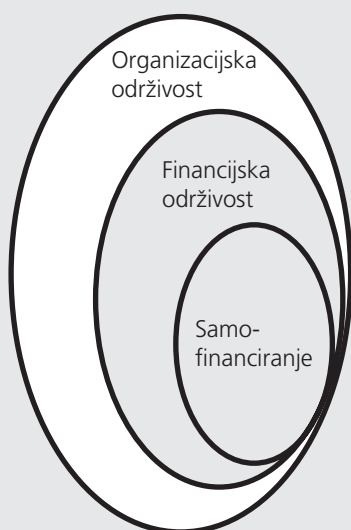
Većina neprofitnih organizacija troši značajnu količinu organizacijskih resursa i radnog vremena na prikupljanje sredstava. Velik dio vremena može se posvetiti zadacima vezanim uz pronalaženje donatora, slanje pisama upita, dogovaranje sastanaka, pripremu projektnih prijedloga, održavanje komunikacije i pisanje izvještaja donatorima. Jednako tako, samofinanciranje je financijska strategija koja zahtijeva jako puno vremena: uključuje mnogo pretpripreme i pripreme, određivanje primjerene kvalitete i cijene usluga i proizvoda, razvoj poslovnog plana, osiguranje neophodnih sredstava za početak aktivnosti, usklađivanje sa zakonskim i ostalim propisima te naporan rad, kako bi se započelo i proširilo poduzetništvo i osiguralo da na kraju pokriva svoje troškove i/ili počne donositi profit.

Strategije „prikupljanja sredstava“ i „samofinanciranja“ uglavnom se razlikuju u vrsti sredstava koju donose. U slučaju financijskih potpora, sredstva su obično vezana uz određene projekte i nema mnogo mogućnosti za fleksibilnost ili administrativnu i institucionalnu podršku. Ovaj tip financiranja je kratkoročan. U slučaju individualnih donacija, novac je fleksibilniji i dugoročniji, ali zahtijeva institucionalni kapacitet za izgradnju detaljne baze podataka potencijalnih donatora. To je često komplicirano u društvima u kojima je filantropija ograničena i gdje organizacije imaju malo praktičnog znanja o ovom području. Također, korištenje tržišnih strategija može neprofitne organizacije odvući od njihove misije ili zahtijevati vještine i sposobnosti koje u organizaciji ne postoje. Nadalje, korištenje poduzetničkih aktivnosti podložno je promjenama tržišnih i ekonomskih uvjeta.

Važno je naglasiti kako svrha samofinanciranja nije zamijeniti filantropsku podršku ostalih donatora, nego je samofinanciranje dodatna mogućnost da neprofitne organizacije ostvare udio u vlastitim sredstvima i dopune sredstva iz ostalih izvora. Zato se ne moramo zapitati je li određen način financiranja bolji od drugoga, nego koja će kombinacija izvora najviše odgovarati vašoj organizaciji, vašim potrebama i ciljevima.

2.5 Definiranje uloge samofinanciranja

OKVIR 2-10: SAMOFINANCIRANJE



Samofinanciranje

je tek jedna od strategija kojom se neprofitne organizacije mogu koristiti za ostvarivanje prihoda i doprinos raznolikosti svojih izvora financiranja.

U prethodnim ste dijelovima ovog poglavlja definirali samofinanciranje, njegov kontekst u cjelokupnoj organizacijskoj i financijskoj održivosti. U ovom trenutku važno je razmotriti općenito pitanje: Koju ulogu biste željeli da samofinanciranje ima u osiguranju održivije budućnosti vaše neprofitne organizacije?

Organizacijska održivost

Vratite se rezultatima ankete o održivosti. Po vašem mišljenju, koju ulogu samofinanciranje može odigrati u cjelokupnim planovima organizacijske održivosti? Je li samofinanciranje ugrađeno u vaš strateški plan i vaš plan održivosti?

Financijska održivost

Vratite se na vježbu 2-4 i razmislite na trenutak o svojim trenutačnim izvorima financiranja. Sada upotrijebite vježbu 2-6 i zamislite kako biste željeli da izgleda kombinacija vaših izvora financiranja za pet godina. Kakvu ulogu samofinanciranje ima u vašoj financijskoj budućnosti? Je li samofinanciranje ugrađeno u vaše buduće financijske planove?



Radna bilježnica, vježba 2-6:

Definirajte ulogu samofinanciranja u svojoj budućoj kombinaciji izvora financiranja.



Radna bilježnica, vježba 2-7:

Procijenite na koji način samofinanciranje može utjecati na vašu održivost.

KLJUČNE ODLUKE PROCESA *Priprema, pozor...*



1. KLJUČNA ODLUKA:

Je li samofinanciranje za nas? Hoće li nam socijalno poduzetništvo pomoći da postignemo svoje ciljeve samofinanciranja?

Nakon što ste izveli vježbe u ovome poglavlju, spremni ste donijeti odluku je li samofinanciranje financijski održiva strategija koju želite primijeniti.

Sastanite se s vašim poduzetničkim odborom radi razgovora i donošenja ove odluke prije nego li krenete na sljedeće poglavlje.



PRIPREMA, POZOR...

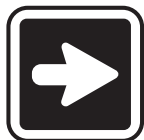
Treće poglavlje: Procjena spremnosti



Ciljevi:

- razumjeti posljedice koje samofinanciranje ima na vašu misiju i osnovne vrijednosti,
- procijeniti podršku dionika samofinanciranju,
- procijeniti spremnost svoje organizacije na samofinanciranje,
- procijeniti svoju finansijsku spremnost na samofinanciranje i
- jasno definirati razloge i organizacijske i finansijske ciljeve samofinanciranja.





Ključan preduvjet uspjeha su jasno izraženi razlozi i argumenti zašto će samofinanciranje pridonijeti promociji misije i osnovnih vrijednosti vaše organizacije.

Za izgradnju jakih argumenata u prilog samofinanciranju u vašoj organizaciji bit će potrebno vrijeme i dosta samoanalize. Podrška ključnih dionika organizacije jedan je od najvažnijih preduvjeta za uspjeh na putu samofinanciranja. Za dobivanje podrške presudno je uvjerljivo objašnjenje razloga zbog kojih je samofinanciranje važno za cjelokupnu strategiju vaše organizacije (kao što smo počeli istraživati u drugom poglavlju). Kako bi osigurao podršku poduzetnički odbor mora uvjeriti glavne dionike da samofinanciranje neće kompromitirati misiju vaše organizacije, njezine osnovne vrijednosti te organizacijski i financijski integritet.

Vježbe u ovom poglavlju vodit će vas kroz proces:

- procjene sveukupne „spremnosti“ vaše organizacije na samofinanciranje na četiri područja (vidi okvir 3-13): misija i osnovne vrijednosti, organizacijska podrška, organizacijski kapacitet i financijska spremnost,
- definiranja i predstavljanje jasnih razloga za pokretanje samofinanciranja i
- postavljanje realnih ciljeva samofinanciranja utemeljenih na vašoj spremnosti i razlozima za pokretanje samofinanciranja.

<p>OKVIR 3-13: PROCJENA SPREMNOSTI ZA SAMOFINANCIRANJE Za potpunu procjenu vaše spremnosti za samofinanciranje morat ćete analizirati svoju organizaciju na četiri ključna područja:</p>	<p>MISIJA I OSNOVNE VRIJEDNOSTI Predvidjeti i pripremiti se za potencijalne posljedice koje će samofinanciranje imati na vašu misiju i osnovne vrijednosti.</p>	<p>ORGANIZACIJSKA PODRŠKA Procijeniti kakvu podršku samofinanciranje ima kod ključnih dionika vaše organizacije (tj. zaposlenika, odbora, članova, donatora itd.)</p>
	<p>ORGANIZACIJSKI KAPACITET Procijeniti ima li vaša organizacija dovoljno vještina, iskustva i sposobnosti za pokretanje samofinanciranja.</p>	<p>FINANCIJSKA SPREMNOST Procijeniti ima li vaša organizacija dovoljno financijskog „zdravlja“, financijske stabilnosti, nenamjenskih sredstava i financijskih sustava neophodnih za pokretanje samofinanciranja.</p>

3.1 Procjena implikacija samofinanciranja na vašu misiju i osnovne vrijednosti

Kao što smo izložili u drugom poglavlju, misija i osnovne vrijednosti čine dušu neprofitne organizacije i njezina su najjedinstvenija i najvrijednija imovina. Zato je najvažnije da se svaka odluka o pokretanju samofinanciranja donosi u svjetlu vaše misije i osnovnih vrijednosti.

Možda se najveća pojedinačna razlika između samofinanciranja i prikupljanja sredstava nalazi u utjecaju tih strategija na misiju i vrijednosti organizacije. Za razliku od financijskih potpora i donacija, prihod od samofinanciranja često se ne smatra „dobrotvornim“. Samofinanciranje zahtijeva ulazak na tržište i bavljenje „komercijalnim“ aktivnostima. Sve samofinancirajuće aktivnosti nisu izravno povezane s misijom organizacije. Po svojoj prirodi samofinanciranje zahtijeva ulazak na područje o kojemu mnogo neprofitnih organizacija malo zna, kojem često ne vjeruju i kojega se boje. Važno je da neprofitne organizacije koje razmišljaju o pokretanju samofinanciranja znaju i prepoznaju ovu dvojbu i da je budu svjesne od samoga početka. Svjest o potencijalnoj dvojbi pomoći će vam da vas samofinanciranje ne odvuče od vaše misije i osnovnih vrijednosti ili da ih kompromitira.



Samofinanciranje zahtijeva ulazak na područje o kojemu mnogo neprofitnih organizacija malo zna, kojem ne vjeruju i kojeg se boje.



Radna bilježnica, vježba 3-8:

Procijenite potencijalne učinke samofinanciranja na vašu misiju i osnovne vrijednosti.



OKVIR 3-14: PRIMJER: UTJECAJ SAMOFINANCIRANJA NA OSNOVNE VRIJEDNOSTI

Naša misija: Zaposliti svoje korisnike (mentalno i tjelesno hendikepirane odrasle osobe) na društveno korisnim poslovima koji donose prihod i ponuditi im pristojne plaće kako bi se mogli brinuti o sebi i voditi produktivan i zdrav život.

NAŠE OSNOVNE VRIJEDNOSTI:

Potencijalni utjecaj samofinanciranja:

Pridonosi li samofinanciranje vrijednostima za koju se zalažemo ili ih ugrožava?

1. Ljudsko dostojanstvo	Pridonosi: Zapošljavanjem svojih korisnika i prodajom njihovih proizvoda samofinanciranje podupire ljudsko dostojanstvo.
2. Istina	Ni jedno ni drugo.
3. Pravednost	I jedno i drugo: Povećamo li održivost možemo unaprijediti svoju misiju kako bismo osigurali zapošljavanje beskućnicima, ali možda ćemo morati otpuštati zaposlene ili im zamrznuti plaće ako prodaja padne.
4. Transparentnost	Pridonosi: Vođenje poslova zahtijevat će od nas uredne, uvijek raspoložive financije.
5. Uskladenost s potrebama svojih korisnika	Ugrožena: Pod određenim uvjetima korisničke potrebe mogle bi biti podređene potrebama poslovanja.

Budući da smo organizacije vođene vrijednostima i usmjerene prema misiji, moramo jako paziti da svoje komercijalne aktivnosti vodimo što je moguće transparentnije i pravednije, uvijek stavljajući svoju neprofitnu misiju i vrijednosti na prvo mjesto.

3.1.1 Suočavanje s etičkim dvojbama

Razumijevanje jedinstvenih etičkih dimenzija poduzetničkih aktivnosti također je izuzetno važno u procjeni vlastite spremnosti za samofinanciranje. Vaše aktivnosti samofinanciranja može paralizirati interna rasprava ako vaša organizacija nije spremna predvidjeti i razriješiti potencijalne etičke izazove proizišle iz vašeg načina korištenja samofinanciranja. Budući da organizacije pokreću vrijednosti i misija, moramo vrlo pažljivo voditi svoje komercijalne aktivnosti, što je transparentnije i pravednije moguće, uvijek stavljajući na prvo mjesto svoju neprofitnu misiju i vrijednosti. Moramo održati povjerenje koje u nas imaju naši korisnici, donatori i javnost. Održavanje tog povjerenja od najveće je važnosti i ono mora voditi sve naše tržišne odluke i aktivnosti.

1999. NESST je izdao svoj prvi etički kodeks namijenjen upravo socijalnom poduzetništvu. *Commitment to Integrity: Guiding Principles for Nonprofits in the Marketplace*¹ (Posvećenost integritetu: Vodeća načela za neprofitne organizacije na tržištu) donosi niz načela i standarda koji pomažu neprofitnim organizacijama prepoznati i bolje se pripremiti za etičke dimenzije poduzetničkih aktivnosti. *Commitment to Integrity* iznosi principe kojih bi se neprofitne organizacije trebale držati prilikom ulaska na tržište u četiri osnovne kategorije:

- **posvećenost misiji i vrijednostima:** organizacije moraju svoju misiju i vrijednosti postaviti iznad svega ostalog,
- **posvećenost transparentnosti:** organizacije moraju izrađivati jasna financijska izvješća i osigurati stalan pristup njima, odvojeno za aktivnosti socijalnog poduzetništva i programskie aktivnosti,
- **posvećenost odgovornosti:** organizacije moraju osigurati zakonito djelovanje i etičku odgovornost svojih socijalnih poduzetništva i
- **posvećenost pravednosti:** organizacije moraju poštivati praksu pravednog i etičkog zapošljavanja i prodaje.

Čak i ako je vaša organizacija već usvojila opći etički kodeks, i dalje je važno osigurati da bude dostatan za suočavanje s jedinstvenim etičkim dvojbama korištenja poduzetničkih aktivnosti.

Vježbe 3-9 i 3-10 također će vam pomoći u odgovorima na sljedeća pitanja:

- Koje su potencijalne etičke dileme s kojima bi se vaša organizacija mogla suočiti? Kako ih možete predvidjeti i kako se za njih možete pripremiti?
- Imate li već standarde i sustave sa suočavanje s jedinstvenim etičkim dvojbama koje bi mogle proizići iz samofinanciranja

Kao i svi etički kodeksi neprofitnih organizacija, vodeća načela koja ste postavili u vježbi 3-10 bit će samoregulirajuća i korisna samo ako ih vaša organizacija primjenjuje i poštuje.



Radna bilježnica, vježba 3-9:
Etičke dvojbe: Što ćete učiniti?



Radna bilježnica, vježba 3-10:
Izradite za vježbu etičke smjernice za samofinanciranje i specifične akcije.



¹ Vidi link „NESST Publications“ na Internet adresi www.nesst.org za informacije o naručivanju besplatnog primjerka „Commitment to Integrity“.

3.1.2 Sprečavanje udaljavanja od misije

Mnoge neprofitne organizacije strahuju da će se pokretanjem samofinancirajućih aktivnosti udaljiti od svoje misije i osnovnih vrijednosti.

Kada se aktivnosti samofinanciranja pažljivo planiraju i uzmu u obzir mogući rizici za misiju, manja je vjerojatnost da će doći do udaljavanja od misije. U nastavku se nalazi kratak primjer koji pokazuje kako je „vjernost misiji“ najbolja strategija u sprečavanju udaljavanja od nje.

OKVIR 3-15: PRIMJER: SPREČAVANJE „UDALJAVANJA OD MISIJE“



CIEM Aconcagua (San Felipe, čile)



Neprofitna organizacija CIEM Aconcagua je organizacija za razvoj zajednice iz čilea koja podupire razvoj mikro-poduzetništva, očuvanje okoliša te promociju lokalne kulture i obrta. Kao što je to slučaj s mnogim neprofitnim organizacijama u čileu, CIEM ima ograničen pristup financijskim potporama i oslanja se najviše na samofinanciranje kao ključan izvor sredstava. Snažan čimbenik CIEM-ovog samofinanciranja proizlazi iz ugovora s vladom za koju CIEM osigurava trening i savjetovanje malim poduzetnicima i mladim ljudima. Nadalje, CIEM provodi seriju tečajeva o izgradnji kapaciteta u obrtima za mlade kao i za sveopću javnost. Iako su neki od tih tečajeva subvencionirani kroz vladine financijske potpore, CIEM zaračunava naknadu za pokrivanje troškova i stvaranje prihoda.

Koristeći prostor koji je imao na raspolaganju i vještine svojih obrtničkih zaposlenika i studenata, CIEM je 1997. odlučio prodavati drvo i namještaj od kovanog željeza prema narudžbama, privlačeći kupce koji su cijenili njihovu izradu i ugled. Međutim, 1999. CIEM je došao do zaključka da to nije bila odgovarajuća samofinancirajuća aktivnost jer su jedva pokrivali troškove proizvodnje namještaja i zapravo gubili novac. Problem je bio u tome što su ovi proizvodi zahtijevali razinu vještina koje Centar nije imao. CIEM je trening centar i stoga su mnogi sudionici njihovih tečajeva naučnici koji nemaju potrebne vještine za razinu kvalitete proizvoda koju su kupci očekivali od proizvoda rađenih po mjeri.

Jorge Razeto, osnivač i izvršni direktor CIEM-a, shvatio je da je uvođenje proizvodnje bila pogreška jer je udaljila organizaciju od njezine prave misije (tj. izgradnje kapaciteta u obrtima i trgovini). Kada je Jorge analizirao financije vezane uz aktivnosti trening radionica i konzultacija, shvatio je kako je CIEM u daleko boljoj poziciji da njima pokrije troškove i čak ostvari viškove. On i njegovi djelatnici ocijenili su svaku od samofinancirajućih



aktivnosti i shvatili da se ta logika pokazala dosljedno ispravnom: vjerojatnost da će aktivnosti koje nisu bile izravno vezane uz CIEM-ove programe i misiju donositi višak sredstava bila je uvijek manja. Na primjer, CIEM-ov kafić nije donosio prihode jer djelatnici organizacije koji su ga vodili nisu znali mnogo o ugostiteljskom poslovanju. Za CIEM bi bilo isplativije da proda kafić vlasniku restorana i iznajmljuje prostor te tako osigura stalan priljev prihoda. U međuvremenu, CIEM kino i umjetnička galerija pokrivali su troškove jer su zahtijevali minimalno održavanje i nudili usluge u području u kojem su CIEM-ovi djelatnici imali profesionalno znanje (i osobni interes i angažman).

CIEM je prema tome naučio da im je bolje držati se samofinancirajućih aktivnosti koje su bliske misiji kako bi i ostvarivali prihode i spriječili udaljavanje od misije.

3.2 Procjena organizacijske podrške samofinanciranju



OKVIR 3-16: KAKO DOBITI PODRŠKU ZA IDEJU SAMOFINANCIRANJA

- Razgovarajte sa svima, ne budite tajnoviti,
- jasan razlog - budite spremni jasno argumentirati kako će poduzetništvo koristiti vašoj misiji,
- citirajte uspješne primjere,
- postavite ostvarive ciljeve; potreba za dokazivanjem modela,
- identificirajte ključne podržavatelje među djelatnicima i upravnim odborom i
- izgradite klimu povjerenja.



Radna bilježnica, vježba 3-11:
Procjena predrasuda o samofinanciranju u vašoj organizaciji.



Radna bilježnica, vježba 3-12:
Procjena podrške samofinanciranju u vašoj organizaciji

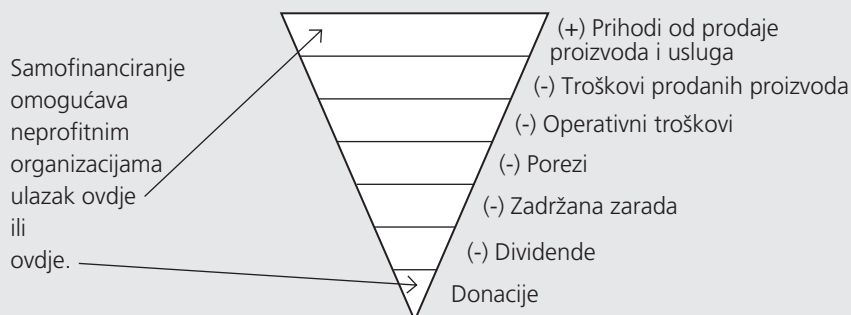
Za neke neprofitne organizacije koje se samofinanciraju jedna od najvećih prijetnji uspjehu ne dolazi izvana, nego iznutra, iz same organizacije. Mnoge neprofitne organizacije ne uspiju na vrijeme prepoznati važnost organizacijske podrške ideji i ciljevima samofinanciranja. Ne možemo dovoljno naglasiti koliko je važno uključiti ključne dionike svoje organizacije u najranije razgovore o samofinanciranju. Bez tog ranoga uključivanja i podrške, plan samofinanciranja na kraju će naići na otpor, bez obzira kako dobronamjeran ili dobro isplaniran bio. Okvir 3-16 predlaže načine za dobivanje potpore samofinanciranju među vašim dionicima.

Velik dio zabrinutosti i otpora samofinanciranju u neprofitnim organizacijama temelji se na početnim, često neutemeljenim mitovima i stereotipima o mjestu poduzetničkih aktivnosti u neprofitnom sektoru. Vaš poduzetnički odbor mora unaprijed pripremiti odgovore na ove dvojbe i mitove informacijama i razlozima koji će dionike uvjeriti u korist samofinanciranja za vašu organizaciju. Okvir 3-17 opisuje neke od mitova koji prate socijalno poduzetništvo. Vježbe 3-11 i 3-12 osmišljene su da vam pomognu utvrditi i pripremiti se za neke filozofske i praktične dvojbe koje dionici vaše organizacije mogu imati.

Okvir 3-18 nudi inspirativan kut gledanja na samofinanciranje koji ćete možda željeti podijeliti s onima koji su zabrinuti zbog ulaska na tržište.

OKVIR 3-18: ALTERNATIVNA TOČKA ULAZA

Jedan od inspirativnih načina za sagledavanje mogućnosti samofinanciranja među neprofitnim organizacijama predložio je Philip Collyer, član NESsT-ova Odbora direktora. Umjesto da traži korporativne i individualne donacije - koje dolaze kao ostaci sredstava nakon što se plate porezi i podijele profiti - samofinanciranje omogućuje neprofitnim organizacijama da posluju na (mnogo širem) tržištu u svrhu ostvarenja misije.



OKVIR 3-17: TOP-LJESTVICA MITOVA I ČINJENICA O SAMOFINANCIRANJU*

Da biste dobili podršku ključnih dionika organizacije potrebno je prevladati mnoge mitove o poduzetničkim aktivnostima. Mnogi su strahovi neosnovani, ali unatoč tome nastavljaju postojati zbog sveopćeg nedostatka raspoloživih informacija ili prevladavajućeg otpora neprofitnog sektora prema poduzetništvu. U nastavku donosimo popis nekih tipičnih „mitova“ i „činjenica“ vezanih za svaki od njih. Važno je da se članovi vašega poduzetničkog odbora upoznaju s njima kako bi mogli savladati potencijalne strahove i pogrešne pretpostavke tijekom pretpripremnog procesa.

Mit

Činjenica

„Provedba poduzetničkih aktivnosti nije primjerena neprofitnim organizacijama.“

Poduzetničke aktivnosti naširoko su prihvaćena i korištena strategija za neprofitne organizacije širom svijeta. U većini zemalja, prihod od poduzetništva čini značajan dio sveukupnog financiranja neprofitnih organizacija.

„Provedba poduzetničkih aktivnosti nezakonita je za neprofitne organizacije.“

Različite zemlje imaju različite zakone, ali tek rijetke ne odobravaju neprofitnim organizacijama da se bave nekim oblikom poduzetništva.

„Poduzetništvo je preriskantno za neprofitne organizacije“.

Svaka poduzetnička aktivnost sa sobom nosi određeni rizik jer uspjeh nije zajamčen. Ali vi možete odabrati aktivnost s razinom rizika koja vama i vašoj organizaciji neće stvarati nelagodu. Zapamtite da ni prikupljanje sredstava nije bez rizika.

„Našim se korisnicima to neće svidjeti.“

Korisnicima se možda neće svidjeti ako ne budu u potpunosti razumjeli razloge i način na koji poduzetništvo može koristiti vašoj misiji i pridonijeti cjelokupnom financijskom „zdravlju“ vaše organizacije.

„Ne možemo se u to upustiti... ne znamo kako poslovati.“

Ako ne možete sami odabrati poduzetničku ideju koja proizlazi iz vaših iskustava i vještina, možete kao pojačanje dovesti vanjskog stručnjaka. Osim toga, poslovne se vještine mogu lako naučiti!

„Poduzetništvo će nas udaljiti od naše misije.“

Ako ste unaprijed svjesni ove mogućnosti i pripremite se, malo je vjerojatno da ćete se udaljiti od misije. Osim toga, samofinanciranje vezano uz misiju povećat će vašu pozornost prema samoj misiji.

„Našim se donatorima to neće svidjeti.“

Mnogim se donatorima zapravo sviđaju organizacije koje pokušavaju ostvariti vlastite prihode. Samofinanciranje vam može pomoći i u dobivanju novih financijskih potpora.

„Ne postoji ništa čime bismo mogli zaraditi novac.“

Ne znate dok ne probate. Mnoge neprofitne organizacije potcjenjuju svoje vještine i vrijednost svojega rada.

„Već smo probali (ili je netko drugi probao) i nije uspjelo.“

Svaki je slučaj jedinstven. Većina poduzetnika pokreće brojne poslovne ideje prije nego li pronade onu koja uspije.

„To možda uspijeva u SAD-u, ali ne ovdje...“

Mnoge najinovativnije ideje samofinanciranja došle su iz područja gdje su propisi i pristup filantropskoj podršci bili najmanje povoljni.

* Prilagodba iz knjige Jim Mastersa „Profit Making for Nonprofits and Social Enterprise: A Tool Kit, 1999., str. 19.

3.3 Procjena organizacijskog kapaciteta za samofinanciranje



Radna bilježnica, vježba 3-13:
Procijenite kapacitet svoje organizacije za pokretanje samofinanciranja.

Za mnoge neprofitne organizacije, izazov pokretanja ili proširenja samofinancirajuće aktivnosti manje je povezan s organizacijskom podrškom, a više s kapacitetom. Dionici nekih neprofitnih organizacija možda jednoglasno podržavaju samofinanciranje kao vrijedno unapređivanje misije, ali istovremeno precjenjuju vlastitu sposobnost ostvarivanja ciljeva samofinanciranja.

Procjena kapaciteta vaše organizacije za samofinanciranje uključuje i preispitivanje vještina, iskustva i sposobnosti za postizanje organizacijskih i financijskih ciljeva koje ste postavili. Okvir 3-19 prikazuje četiri područja organizacijskog kapaciteta koja se odnose na donju lijevu četvrtinu spremnosti prikazanu u okviru 3-13.

OKVIR 3-19:
Procjena kapaciteta vaše organizacije za samofinanciranje



3.4 Procjena financijske spremnosti za samofinanciranje

Financijsko
zdravlje/
stabilnost
Financijska
autonomija
Financijski
sistemi

U drugom poglavlju istražili smo kombinaciju izvora financiranja u vašoj organizaciji i objasnili kako samofinanciranje može pridonijeti sveukupnom planu njezine financijske održivosti. Međutim, teže je odgovoriti na veoma praktično pitanje je li vaša organizacija financijski spremna krenuti putem samofinanciranja. Postoji nekoliko financijskih razloga zašto neprofitne organizacije ne bi trebale razmišljati o samofinancirajućim

aktivnostima. Na primjer, ako je organizacija trenutačno u dugu suočava se s problemima priljeva gotovine ili je nedavno pokrenula drugu skupu kampanju prikupljanja sredstava. Samofinanciranje nije kratkoročan pristup „brzog djelovanja“. Samofinanciranje zahtijeva određeni stupanj financijske stabilnosti i priličnu količinu strpljenja kako bi se isplatilo. Prema tome, procjena stvarne financijske spremnosti neprofitne organizacije za samofinanciranje sastavni je dio procjene spremnosti.

OKVIR 3-20: BRZI KVIZ

Kako biste ocijenili sveukupnu financijsku situaciju svoje organizacije?

(Označite kućicu iznad odgovora koji najbolje odražava vašu situaciju).

JAKO DOBRA

„Nemamo financijskih problema i osjećamo se financijski osiguranima.“

DOSTA DOBRA

„Zapravo imamo dovoljno donacija za svoje glavne aktivnosti, ali nam nedostaju neka sredstva.“

NESTABILNA

„Suočeni smo s financijskim poteškoćama u mnogim aktivnostima.“

LOŠA

„Teško obavljamo svoje osnovne aktivnosti i projekte zbog nedostatka sredstava.“

JAKO LOŠA

„Nalazimo se na rubu financijskog kolapsa.“

Ako ste odgovorili „nestabilna“, „loša“ ili „jako loša“ upitno je ima li vaša organizacija neophodno financijsko „zdravlje“ za pokretanje socijalnog poduzetništva pa biste možda trebali razmisliti je li zaista pravo vrijeme da pokrećete ili proširujete aktivnosti.



Vježbe u ovom dijelu izrađene su prema materijalu Cynthia Gair i Julie Jones iz REDF (www.redf.org).

U ovom ćemo vam dijelu pomoći da procijenite financijsku spremnost svoje organizacije za samofinanciranje na tri razine:

- **Financijsko zdravlje/stabilnost:** Samofinanciranje zahtijeva od neprofitne organizacije relativno „zdravu“ financijsku situaciju budući da se potencijalna korist od samofinanciranja možda neće osjetiti godinu dana ili duže. Samofinanciranje na početku može i gubiti novac ili zahtijevati znatna financijska ulaganja. Je li vaša organizacija trenutačno financijski stabilna? Kakva su predviđanja o vašoj financijskoj stabilnosti za sljedeću godinu? Je li vaša organizacija zadužena? Je li priljev gotovine značajan problem?
- **Financijska autonomija:** Samofinanciranje zahtijeva od neprofitne organizacije određeni stupanj financijske fleksibilnosti, to jest neovisnosti za ulaganje financijskih sredstava na duži ili kraći rok i zadovoljenje kapitalnih potreba za vrijeme razvoja i rasta samofinanciranja. Kakva je priroda vaših trenutačnih izvora financiranja? Koji je dio vašega trenutačnog financiranja „ograničen“ (tj. vezan uz određeni projekt, troškove ili rokove)? Koliko fleksibilno možete prenamijeniti sredstva ovisno o potrebama? Kakvu vrstu financijske „sigurnosne mreže“ imate kao zaštitu od nesigurnog financiranja donacijama ili za zadovoljenje neposrednih potreba za gotovinom?
- **Financijski sistemi:** Samofinanciranje zahtijeva da neprofitne organizacije imaju postavljene sustave financijskog izvještavanja koji im omogućuju laku, točnu, redovitu i pravovremenu procjenu financijske situacije poduzetništva, s ciljem davanja prave informacije radi financijskog planiranja i donošenja važnih odluka. Koliko su financijski sustavi u vašoj organizaciji sofisticirani? Imate li osobe i tehnološke kapacitete za unos i izvještavanje o provedbi samofinancirajućih aktivnosti odvojeno od onih vezanih uz vašu neprofitnu organizaciju?

Ovo će vam poglavlje pomoći sakupiti neophodne informacije za evaluaciju financijskog zdravlja vaše organizacije na ova tri područja. Preporučujemo da prilikom odgovaranja na pitanja iz radnih listova poduzetnički odbor prvo radi s vašim financijskim osobljem, a onda da zajednički, u grupi, procijenite sveukupno financijsko zdravlje organizacije.

3.4.1 Financijsko zdravlje/stabilnost

Prvo odgovorite na pitanja „brzog kviza“ (vidi okvir 3-20) kako biste dobili opću sliku o financijskom zdravlju svoje organizacije. U drugom poglavlju ispitali smo raznolikost vaših financijskih izvora. U nastavku slijedi serija vježbi koje možete koristiti za detaljniju evaluaciju financijskog zdravlja svoje organizacije.

U idealnom slučaju, vaša organizacija već ima kapacitet za izradu financijskih izvješća (tj. prihodovnih izvješća i bilanci, vidi okvir 3-21) koja će vam pružiti informacije za evaluaciju vašeg financijskog zdravlja. Ako prilikom odgovaranja na pitanja nemate na raspolaganju financijska izvješća pokušajte prikupiti informacije iz drugih izvora koristeći se radnim listovima 3-14 do 3-17. Jednostavnim izračunom prema podacima iz ovih financijskih izvješća o prihodima, troškovima, imovini i dugovanjima možete procijeniti financijsku spremnost svoje organizacije za samofinanciranje.

OKVIR 3-21: FINANCIJSKO IZVJEŠĆE

Izvešće o dohotku i bilanca

1. IZVJEŠĆE O DOHOTKU

Izvešće o dohotku pokazuje koliko je vaša organizacija i/ili poduzetnička aktivnost zaradila ili izgubila u određenom vremenskom periodu. Ovo se izvešće naziva i "izvešćem o prihodima i rashodima".

Informacije o izvješću o dohotku:

- **Dohodak** se još naziva i prihod. Dohodak je novac koji dobivate od korisnika ili koji vam korisnik duguje.

- **Troškovi** se odnose na cijenu vođenja organizacije ili poslovanja. Oni odražavaju novac potrošen za nabavku i izradu proizvoda ili usluga koje se prodaju kupcima.

Prihod koji premašuje troškove u neprofitnim organizacijama zovemo „višak“. U poduzetništvu se naziva drugačije, „profit“.

2. BILANCA

Bilanca ocrta financijsku sliku vaše organizacije i njezinih poslovnih aktivnosti na određeni datum. U njoj se nalaze imovina, dugovanja i kapital.

Informacije u bilanci:

- **Imovinu** čini sve ono što organizacija posjeduje uključujući gotovinu, račune, financijske potpore (dobivene ili obećane), zemlju, nekretnine i opremu.

- **Dugovanja** čini ono što organizacija duguje drugima uključujući: nevraćene posudbe i neplaćene račune.

Ako je vrijednost trenutnih dugovanja veća od imovine, organizacija bi mogla imati problema s ispunjavanjem postojećih obveza. čak i ako je vrijednost imovine velika, izvor gotovine mora biti na raspolaganju za financiranje samofinancirajućih aktivnosti.

**Radna bilježnica,****vježbe 3-14 do 3-17:**

Izradite dohodovno izvješće (prihodi i rashodi) i bilancu (aktiva i pasiva) za svoju organizaciju. Koristite se pitanjima za raspravu o procjeni sveukupnog financijskog zdravlja. Ispunite radni list 3-17 za izračun svoje „bilance sredstava“.

Ako su prihodi u vašoj organizaciji veći od troškova i/ili su potraživanja veća od dugovanja i ako ste imali pozitivnu i/ili rastuću bilancu u posljednje tri godine, onda ste relativno snažnog financijskog zdravlja i u dobrom položaju da pokrenete samofinanciranje. Ako niste, pokušajte procijeniti koji su razlozi poteškoća i slabosti vašeg financijskog zdravlja i što treba poduzeti kako biste se oporavili. Negativna bilanca jedne godine možda neće biti problem ako imate prihode iz prethodnih godina. Međutim, negativna bilanca dvije ili više godina može biti razlog za zabrinutost. Zato je važno analizirati svoja financijska izvješća unatrag nekoliko godina.



Iako financijska neovisnost ne mora biti odlučujući čimbenik za pokretanje samofinanciranja, ona je važan pokazatelj općeg financijskog zdravlja organizacije.

3.4.2 Financijska neovisnost

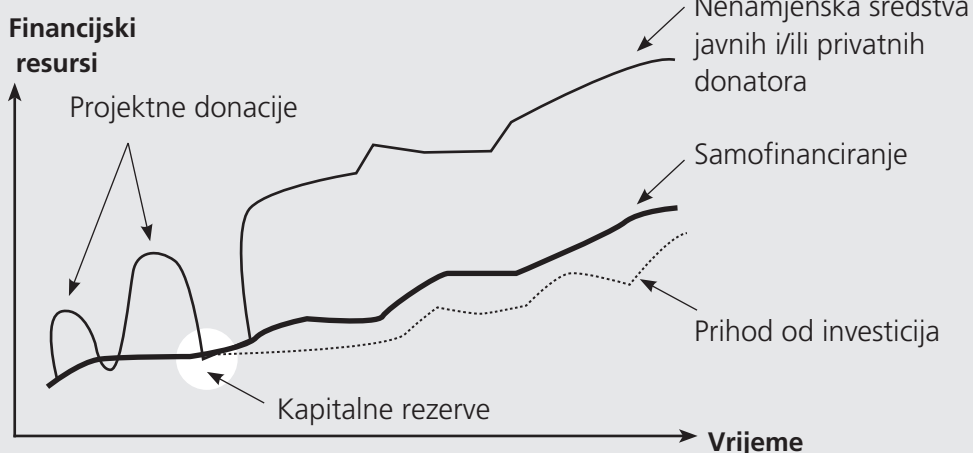
Koncept financijske „neovisnosti“ važan je za neprofitne organizacije koje razmišljaju o pokretanju samofinanciranja. Nepostojanje financijske neovisnosti moglo bi samo po sebi potaknuti neprofitnu organizaciju da pokuša ostvariti više prihoda kroz samofinanciranje. Iako niska razina financijske neovisnosti ne mora biti odlučujući faktor u tome hoćete li pokrenuti samofinanciranje ili ne, ona je važan pokazatelj općeg financijskog zdravlja organizacije. Koncept financijske neovisnosti teško je definirati budući da neovisnost može imati različita značenja za različite organizacije (vidi okvir 3-22 za jednu od definicija). Iako se financijska neovisnost teško može mjeriti, neki financijski izračuni mogu vam ukazati na razinu fleksibilnosti ili neovisnosti koju vaša organizacija posjeduje:

- **Ovisnost:** U drugom poglavlju analizirali ste svoje izvore financiranja, njihovu raznovrsnost i svoju relativnu ovisnost o jednome ili više tih izvora (vidi vježbu 2-3, 2-4). Oslanjanje na jedan ili više izvora financiranja može umanjiti vašu financijsku neovisnost budući da nestanak tih izvora može lako dovesti vašu organizaciju u ranjiv položaj. S druge strane, zdrava mješavina izvora financiranja može uvelike pridonijeti financijskoj neovisnosti vaše organizacije.



OKVIR 3-22: FINANCIJSKA NEOVISNOST: ŠTO JE TO?

U svojoj knjizi „Towards Greater Financial Autonomy“* (Prema većoj financijskoj autonomiji) iz 1989. godine Fernand Vincent i Piers Campbell definirali su financijsku neovisnost kao proces od 13 koraka u vremenskom razdoblju od 10+ godina tijekom kojeg neprofitna organizacija postupno povećava svoj prihod od samofinanciranja do određene točke (tj. između 40 i 60% ukupnih financijskih izvora) i na taj način smanjuje ovisnost o projektnim donacijama. Donacije za projektne prijedloge ne ukidaju se, ali postaju sve fleksibilnije (tj. ne vežu se za pojedinačne projekte), a neprofitne organizacije stvaraju „kapitalne rezerve“ koje im donose investicijske prihode i predstavljaju „sigurnosnu mrežu“ u slučaju nepredviđenih ili hitnih potreba za gotovinom.



* Prilagodba iz knjige Fernanda Vincenta i Piersa Campbella „Towards Greater Financial Autonomy“, 1989., str. 52.

- **Ograničenje sredstava:** Koristeći se radnim listom 3-14 izračunali ste postotak prihoda svoje organizacije unutar „namjenskih sredstava“ (tj. sredstava koje je donator namijenio samo za određene svrhe). Je li se taj postotak dramatično promijenio u posljednje tri godine? To je također koristan pokazatelj sveopće financijske neovisnosti vaše organizacije, fleksibilnosti slobodne prenamjene sredstava za ciljeve i prioritete koje sami odredite.

- **Rezervna sredstva:** Neovisnost se također može „mjeriti“ i analizom sveukupne spremnosti vaše organizacije za neočekivane promjene u financijskoj situaciji (npr. zbog gubitka donatora ili problema s priljevom gotovine). Važan

pokazatelj neovisnosti su "rezervna sredstva" kao financijska "sigurnosna mreža" u vrijeme tih promjena ili u slučaju drugih strateških potreba. Imate li rezervna sredstva? Ako imate, koliko bi tjedana ili mjeseci vaša organizacija mogla funkcionirati koristeći se tim rezervnim sredstvima za pokrivanje troškova?

- **Kontinuitet:** Koliki je postotak vaših financija osiguran za duže od godinu dana (npr. donacija koja pokriva više godina)? Ovo vam pitanje također pomaže da ocijenite razinu financijske sigurnosti ili neovisnosti vaše organizacije, kako biste mogli planirati godinu za godinom.

3.4.3 Financijski sustavi

Mnoge neprofitne organizacije izrađuju svoja financijska izvješća i sustave za projektne donacije („projektno knjigovodstvo“) s odvojenim izvješćima za svaki pojedinačni projekt ili program organizacije (vidi okvir 3-23). Ovaj pristup obično odražava vrstu sredstava koju neprofitne organizacije dobivaju (npr. financijske potpore ili donacije) iz različitih izvora. Iako je projektno knjigovodstvo koristan alat kojim neprofitne organizacije planiraju i prate troškove individualnih projekata, postoje neka ograničenja pri izravnoj primjeni tog sustava na aktivnosti socijalnog poduzetništva.

Primjer „Financijsko izvješće socijalnog poduzetništva“ u okviru 3-24 kreiran je za neprofitnu organizaciju koja provodi samofinancirajuću ili poslovnu aktivnost. Ključna razlika između „tradicionalnog“ neprofitnog financijskog izvješća (vidi okvir 3-23) i poslovnog financijskog izvješća jest u tome što u prvom prihodi i troškovi poslovnog dijela nisu dovoljno odvojeni od ostalih neprofitnih projekata. Zbog toga je jako teško procijeniti pojedinačnu provedbu samofinancirajuće aktivnosti organizacije tj. gubi li se njome novac, pokrivaju li se troškovi, stvara li se višak prihoda ili se poslovna aktivnost zapravo „subvencionira“ iz projektnih prihoda organizacije.

Kada prihod od samofinanciranja u neprofitnoj organizaciji čini relativno mali dio sveukupnih sredstava, odvajanje knjigovodstva samofinanciranja od ostalih financija nema toliki značaj. Međutim, kada organizacija odluči da će samofinanciranje postati značajan čimbenik prihoda, važno je da se te dvije vrste prihoda i dvije vrste troškova odvoje kako bi financijska izvješća bila pristupačnija za procjenu i kako bi se provedba mogla lakše interpretirati i koristiti kao alat za planiranje i donošenje odluka.

Tradicionalna financijska izvješća neprofitnih organizacija (vidi okvir 3-23) pomažu u analizi toga hoće li prihod pokriti vaše troškove u datom vremenu. Saznat ćete, na primjer, svoj neto prihod krajem godine te ono što ćete prenijeti u sljedeću godinu. Neprofitne organizacije koriste se prihodovnim izvješćima (uz bilance koje pokazuju prihode i rashode te aktivu i pasivu) za prikaz svoje opće financijske situacije. Međutim, za neprofitnu organizaciju koja prakticira samofinanciranje, tradicionalno izvješće nije primjereno jer vam ne daje uvid u to pokriva li zaista aktivnost samofinanciranja svoje troškove. Takvo izvješće jednostavno računa sve prihode i troškove organizacije zajedno, što otežava „izoliranje“ aktivnosti vezane isključivo



Iako je projektno knjigovodstvo koristan alat kojim neprofitne organizacije planiraju i prate troškove prema pojedinačnim projektima, postoje određena ograničenja pri izravnoj primjeni tog sustava na aktivnosti socijalnog poduzetništva.

OKVIR 3-23: TRADICIONALNO FINACIJSKO IZVJEŠĆE NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Organizacija ABC

Dohodak	Proračun	Realizirano
Financijske potpore	\$100,000	\$60.000
Prodaja	50.000	110.000
Ukupan dohodak	\$150,000	170.000
Troškovi		
Plaće	\$125.000	\$177.500
Najamnina	12.000	12.000
Komunalije	2.400	3.000
Administrativni i uredski troškovi	3.600	6.000
Režijski troškovi	5.000	5.000
Ukupni troškovi	148.000	203.000
NETO DOHODAK	\$2.000	(\$33.500)

Prihod. Ovaj format ne iskazuje razliku između dohodka od socijalnog poduzetništva i cjelokupnog prihoda organizacije.

Troškovi. Ovaj format ne pravi razliku između troškova koji se izravno odnose na socijalno poduzetništvo i onih koji se odnose na rad organizacije i/ili provedbu programa

Pitanja za diskusiju:

1. Zašto organizacija ABC gubi novac?
2. Kako poduzetništvo utječe na organizaciju ABC? (Da li ono financira organizaciju ili ga organizacija subvencionira?)
3. Koje još informacije trebate da biste mogli odgovoriti na ova pitanja? Usporedite s financijskim izvješćem za socijalno poduzetništvo u okviru 3-24.

uz samofinanciranje. To nije slučaj s financijskim izvješćem socijalnog poduzetništva (vidi okvir 3-24), koje prihode i troškove poslovne djelatnosti prikazuje odvojeno od ostalih programskih dotacija i troškova organizacije.

Izvešće o dohotku također se koristi za financijska predviđanja i izuzetno je korisno prilikom donošenja odluke o pokretanju poslovne aktivnosti. U slučaju organizacije ABC, prebacivanje izvješća o dohotku u format socijalnog poduzetništva omogućuje nam da uvidimo netočnosti koje nisu bile očite u tradicionalnom izvješću o dohotku. Odjeljivanjem stvarnih prihoda i troškova poduzetništva, nakon što se obračunaju operativni troškovi, čini se da ono zapravo gubi novac. Međutim, ove su brojke samo

OKVIR 3-24: TRADICIONALNO FINACIJSKO IZVJEŠĆE NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Organizacija ABC

Koje su razlike u odnosu na tradicionalni format neprofitnog proračuna u okviru 3-23?

	Proračun	Ostvareno
Prodaja	\$ 50.000	\$ 110.000
Troškovi prodane robe (TPR)		
Rad izravno vezan uz prodaju	35.000	97.500
Materijal za uredsku proizvodnju	1.200	3.600
Ukupno TPR	36.200	101.100
BRUTO PROFIT	\$13.800	\$ 8.900
Operativni troškovi		
Najam	6.000	6.000
Komunalije	1.200	1.800
Ostale režije	2.500	2.500
Ukupno	9.700	10.300
Neto prihod (prije donacija i programskih troškova)	\$ 4.100	(\$1.400)
Programske donacije	100.000	60.000
Programski troškovi	90.000	80.000
Plaće	6.000	6.000
Najam	1.200	1.200
Komunalije	2.400	2.400
Administrativni i uredski režijski troškovi	2.500	2.500
Ukupno programski troškovi	\$102.100	\$ 92.100
Neto prihod (nakon donacija i programskih troškova)	\$ 2.000	(\$33.500)

TPR uključuje troškove neophodne za izradu proizvoda ili ponude usluga (vidi okvir 3-25 za definiciju TPR-a)

Bruto profit pokazuje vrijednost koju poduzetnička aktivnost zarađuje preko TPR-a od ukupne prodaje. Naziva se "bruto profitom" budući da ostale troškove tek treba oduzeti kako bi se došlo do "neto profita".

Operativni troškovi razlikuju se od "režijskih" u tradicionalnom neprofitnom smislu jer čine samo troškove vezane uz prodaju i administraciju poduzetničke aktivnosti.

Neto prihod ili "neto profit" je iznos koji ostaje nakon što se oduzmu od prodaje odnosno dohodka oduzmu svi troškovi. međutim, u slučaju neprofitnih organizacija moramo razlikovati između neto prihoda prije i nakon oduzimanja donacija (financijskih potpora/donacija) kako bi se financijsko zdravlje poduzetničke aktivnosti "izoliralo" od cjelokupne organizacije.

Pitanja za diskusiju:

1. Zašto organizacija ABC gubi novac?
2. Kako poduzetništvo utječe na organizaciju ABC? (Da li financira organizaciju ili ga organizacija subvencionira?)
3. Što biste još mogli zaključiti iz financijskih pokazatelja socijalnog poduzetništva?

grubi pokazatelji onoga što se zapravo događa. Nakon temeljitije analize vidjet ćemo da je proizvodnja (kopiranje i uvez papira) povećala prodaju, ali istovremeno su se trostruko povećali troškovi. Kako bi izašla na kraj sa zahtjevima povećane prodaje, organizacija ABC morala je zaposlenima platiti prekovremeni rad. Zbog toga povećana prodaja nije rezultirala i povećanjem profita. Nadalje, organizacija ABC prebacila je jednog zaposlenika s neprofitnog programa na poduzetnički projekt. Ova promjena rezultirala je s manje rada uloženog u prikupljanje sredstava i shodno tome s manjim prihodom od donacija. Prema tome, organizacija ABC mora biti svjesna kakav utjecaj poduzetničke aktivnosti imaju na neprofitne aktivnosti.



Radna bilježnica, vježba 3-18:

Pomoću radnog lista 3-18 prerađite svoja financijska izvješća za socijalno poduzetništvo.



Radna bilježnica, vježba 3-19:

Pomoću radnog lista 3-19 procijenite sveukupan stupanj spremnosti svoje organizacije.



OKVIR 3-25: TROŠKOVI PRODANE ROBE (TPR)

Financijsko izvješće o socijalnom poduzetništvu u okviru 3-24 odvaja troškove proizvodnje i prodaje određenog proizvoda ili usluge od troškova vezanih uz administriranje ili funkcioniranje posla općenito. Troškovi prodane robe (TPR) za poduzetništvo su izravni troškovi izrade i prodaje proizvoda ili usluge (npr. osoblje odnosno radna snaga, materijal, troškovi proizvodnje i režijski troškovi itd.) u vremenskom periodu obračuna.

ODLUČUJUĆE ODLUKE PROCESA *Priprema, pozor...*



2. KLJUČNA ODLUKA:

Jesmo li spremni za samofinanciranje? Imamo li potreban organizacijski kapacitet?

Nakon što ste završili s vježbama u sva četiri područja - 1) misija i kultura, 2) organizacijska podrška, 3) organizacijski kapacitet i 4) financijska spremnost - spremni ste donijeti odluku o tome hoćete li početi razmatrati moguće samofinancirajuće strategije u svojoj organizaciji. Vježba 3-19 će vam prikupiti rezultate svoje procjene i donijeti odluku.

Ako ste spremni, nastavite. Trebali biste imati i jasnu ideju o organizacijskim područjima koja će vam biti potrebna za nastavak razvoja dok izrađujete predizvedbenu studiju i studiju o izvedivosti.

3.5 Određivanje misije i financijskih ciljeva samofinanciranja

Nakon završetka opće procjene spremnosti vaše organizacije za samofinanciranje, poduzetnički odbor morao bi definirati vašu misiju i financijske ciljeve samofinanciranja:

- **Ciljevi vezani uz misiju:** Važno je od početka procesa definirati ciljeve vaše samofinancirajuće aktivnosti odvojeno od čisto financijskih ciljeva (vidi dolje), kako bi se samofinanciranje dovelo u izravnu vezu s misijom vaše organizacije. Kako bi prema vašim očekivanjima, izravno ili neizravno, samofinanciranje moglo unaprijediti misiju vaše organizacije?
- **Financijski ciljevi:** Najvjerojatnije je jedan od ciljeva vaše buduće samofinancirajuće aktivnosti ostvarivanje prihoda za vašu organizaciju. Međutim, važno je da se dogovorite i jasno utvrdite što se zaista nadate postići u financijskom smislu za svoju organizaciju kroz samofinanciranje i do kada (tj. sljedeće godine ili za 3 godine).



Radna bilježnica, vježba 3-20:
Radni list 3-20 pomoći će vam definirati vašu misiju i financijske ciljeve samofinanciranja, poredati ciljeve po prioritetima i za svaki navesti razloge.



OKVIR 3-26: ODREĐIVANJE CILJEVA MISIJE I FINANCIJSKIH CILJEVA (I RAZLOGA) SAMOFINANCIRANJA

Važno je odrediti ciljeve i koristi koju će vaša organizacija imati od samofinanciranja:

Primjeri ciljeva samofinanciranja vezanih za misiju:

- proširenje programa ili usluge X
- otvaranje X novih radnih mjesta
- podizanje svijesti o našem radu među ciljnom grupom X
- nastavak projekta X za koji nismo uspjeli prikupiti sredstva kroz financijske potpore

Primjeri financijskih ciljeva samofinanciranja:

- ostvariti 20% operativnog proračuna organizacije od samofinanciranja za tri godine
- pokriti administrativne troškove i troškove ureda
- ostvariti iznos X nenamjenskih sredstava godišnje
- platiti X zaposlenika

Primjer argumenata za samofinanciranje:

Naša organizacija uvelike ovisi o donatorskim sredstvima dobivenim za projekte. Iako su donacije važne, korištenje samo ovog načina financiranja ograničava našu sposobnost da se razvijamo kao organizacija i da ustrajemo u poslu vezanom uz našu misiju. Samofinanciranje će nam omogućiti financijsku fleksibilnost da rastemo i razvijamo se kao organizacija, podupiremo svoju misiju i pridonesemo dugoročnoj financijskoj i organizacijskoj održivosti.

Prilikom određivanja ciljeva svoje samofinancirajuće aktivnosti, zapamtite da samofinanciranje nije „liječak za sve“ - budite realni i svjesni potencijalnih prednosti i ograničenja samofinanciranja. Okvir 3-27 navodi neke od najčešće citiranih prednosti i ograničenja.

OKVIR 3-27: PREDNOSTI I OGRANIČENJA SAMOFINANCIRANJA

U nastavku je popis prednosti (+) i ograničenja (-) samofinanciranja koje neprofitne organizacije diljem svijeta najčešće navode.

PREDNOSTI SAMOFINANCIRANJA

1. Povećanje prihoda	Ako/kada samofinancirajuća aktivnost donosi „profit“.
2. Dohodovna raznolikost	Samofinanciranje može unijeti raznolikost u vašu osnovicu prikupljanja sredstava i pomoći vam usmanjenju ovisnosti o nesigurnim izvorima financiranja.
3. Veća fleksibilnost	Za razliku od mnogih izvora financijskih potpora, prihod od samofinanciranja uglavnom je „nenamjenski“.
4. Pобољшanje опће организацијске изведбе	Financijska i rukovodeća disciplina neophodne za samofinanciranje mogu također poboljšati cjelokupnu učinkovitost, planiranje i sustave neprofitne organizacije.
5. Pozitivan dojam na donatore	Mnogi donatori vole kad neprofitna organizacija ulaže koncentrirani napor za ostvarenje vlastitih i raznolikih izvora prihoda.
6. Ojačan odbor	Samofinanciranje može pomoći u uključivanju članova upravnog odbora i korištenju njihova iskustva i znanja iz poslovnog svijeta.
7. Povećana vidljivost svoje misije novoj publici.	Marketing samofinanciranja može pomoći neprofitnoj organizaciji u prenošenju
8. Povećano samopouzdanje	Samopouzdanje voditelja i zaposlenika neprofitnih organizacija raste s uvidom u vlastite sposobnosti ostvarivanja dohotka za svoju misiju.

OGRANIČENJA SAMOFINANCIRANJA

1. Nije primjereno za sve neprofitne organizacije	Iz različitih razloga (financijskih, ideoloških, vezanih uz kapacitete i sl.) samofinanciranje možda neće biti primjereno za vašu organizaciju.
2. Nije lako	Kada bi ostvarivanje profita bilo lagano, svi bi mu se već posvetili.
3. Nije za neprofitne organizacije u financijskoj krizi	Samofinanciranje zahtijeva određenu razinu financijske stabilnosti i znanja koju nemaju sve neprofitne organizacije.
4. Nije način za stjecanje „brzog novca“	Samofinanciranje je dugoročna financijska strategija pa može proći i nekoliko godina prije povrata sredstava.
5. Riskantno je	Svaka je poslovna aktivnost osjetljiva na ekonomske uvjete, fluktuacije na tržištu i sl. Ako se ne provodi kvalitetno, može predstavljati rizik za ugled i financijski integritet neprofitne organizacije.
6. Nema recepta	Samofinanciranje je vrlo specifično za kapacitet, znanje, misiju, vještine itd. pojedine neprofitne organizacije. Nema gotovih formula za uspjeh.
7. Može uzrokovati unutarnje sukobe	Samofinancirajuće aktivnosti mogu dovesti do različitih unutarnjih organizacijskih kulturalnih dvojbi i ideoloških sukoba s vašom misijom.

PRIPREMA, POZOR...

Četvrto poglavlje: Odabir poduzetničke ideje



Ciljevi:

- odrediti kriterije samofinanciranja,
- procijeniti osnovne sposobnosti svojih zaposlenika,
- sastaviti inventuru postojećih i novih ideja za samofinanciranje i
- ocijeniti i poredati po prioritetima ideje za samofinanciranje u odnosu na određene kriterije i sposobnosti.



Nakon što ste definirali organizacijske i financijske ciljeve samofinanciranja i dobili podršku unutar organizacije, spremni ste definirati specifičnu strategiju samofinanciranja. U ovom ćete poglavlju razmotriti sve strategije koje trenutno provodite, a zatim “nabacati” što je više moguće novih ideja o tome što biste mogli raditi. Nakon toga ćete odvagati svaku od tih ideja u odnosu na zadane kriterije i snagu i slabosti svojih zaposlenika. Na taj ćete način suziti mogućnosti na jednu do dvije realne opcije koje ćete zatim pažljivo procijeniti uz pomoć predizvedbene studije.

OKVIR 4-28: SAMOFINANCIRAJUĆI LIJEVAK

Proces odabira ideje za socijalno poduzetništvo

ODREĐIVANJE KRITERIJA ZA
SAMOFINANCIRANJE

UTVRĐIVANJE OSNOVNIH
SPOSOBNOSTI ZAPOSLENIKA

„BRAINSTORMING“ IDEJA ZA
SAMOFINANCIRANJE

SUŽAVANJE BROJA IDEJA

ODABIR AKTIVNOSTI
SAMOFINANCIRANJA



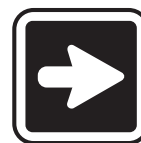
4.1 Određivanje kriterija za poduzetničke ideje

U trećem poglavlju odredili ste financijske i nefinancijske ciljeve samofinanciranja te njihove prioritete (vidi vježbu 3-19). Sada morate odrediti niz financijskih i nefinancijskih kriterija za procjenu potencijalne poduzetničke ideje. Kriteriji koje odaberete značajno će pridonijeti tome da poduzetnička ideja koju razmatrate bude u skladu s vašom misijom i vrijednostima (vidi vježbu 3-10), vašom trenutnom financijskom situacijom, sposobnostima i interesima vaših zaposlenika, vašom organizacijskom „kulturom“ i sveukupnim organizacijskim kapacitetom i sposobnošću provođenja potencijalne poduzetničke aktivnosti.

Kod određivanja vaših poduzetničkih kriterija, osnovno pitanje na koje morate odgovoriti jest: U čemu nismo voljni raditi kompromise u ostvarivanju poduzetničke ideje? Koji preduvjeti moraju biti zadovoljeni prije nego li razmotrimo provedbu poduzetničke ideje? Prilikom određivanja poduzetničkih kriterija trebali biste razmisliti:

- o kriterijima koji će osigurati da vaša misija i vrijednosti ne budu kompromitirani (npr. treba li poduzetništvo biti vezano uz misiju?),
- o kriterijima koji jasno navode što očekujete od poduzetništva u čisto financijskom smislu (npr. koje ste financijske izvore spremni doznati poduzetništvu i treba li poduzetnička aktivnost ostvarivati profit?) i
- o kriterijima koji se odnose na ulogu zaposlenika u odnosu na poduzetništvo (npr. treba li se poduzetnička aktivnost oslanjati na postojeće sposobnosti, vještine i iskustva zaposlenika, te trebaju li zaposlenici biti uzbuđeni i ushićeni poduzetničkom idejom?).

Zato je iznimno važno da sada uložite vrijeme u dobivanje organizacijskog konsensusa o ovim kriterijima kako biste poslije izbjegli neslaganja i rasprave tijekom procesa razvoja poduzetničke ideje.



Veoma je važno da uložite vrijeme na dobivanje organizacijskog konsensusa o poduzetničkim kriterijima kako biste poslije izbjegli neslaganja i rasprave tijekom razvojnog procesa poduzetničke ideje.



Radna bilježnica, vježba 4-21:
U radnom listu 4-21 odredite kriterije za odabir ideje samofinanciranja u svojoj organizaciji.



OKVIR 4-29: PRIMJERI PODUZETNIČKIH KRITERIJA

Kriteriji za odabir ideje samofinanciranja moraju biti sažeti i ostvarivi. Na primjer:

„Poduzetnička ideja primjerena za našu organizaciju:

- ne smije kompromitirati našu misiju i ciljeve,
- mora koristiti postojeća znanja i vještine naših zaposlenika, ali i omogućiti njihovo jednostavno unapređivanje,
- ne smije biti visokorizična,
- mora pokazivati (u financijskim predviđanjima) potencijal za značajan profit i
- mora oduševiti zaposlenike i podudarati se s njihovim interesima.“

4.2 Procjena sposobnosti zaposlenika

Ljudski potencijal je ključna vrijednost svake organizacije ili poduzetništva. Pokretanje i upravljanje poduzećem zahtijeva kvalificirane, vješte zaposlenike s visokom razinom osobne angažiranosti i motivacije. Poznavanje osnovnih sposobnosti svojih zaposlenika može biti od pomoći i kod otkrivanja potencijalnih poduzetničkih ideja i selekcije najizvedivijih ideja. Osnovne sposobnosti zaposlenika također će vam pružiti uvid u ljudske potencijale koje imate - što djelatnici znaju, koja iskustva i vještine imaju, što bi mogli raditi, u čemu uživaju i što im je važno. Procjena osnovnih sposobnosti zaposlenika koristit će vam poslije u razvijanju poslovnog plana vašeg poduzetništva, budući da će vam utvrditi dodatne ljudske resurse koje ćete morati pronaći i/ili pri u kombiniranju postojećih ljudskih resursa kako biste pokrenuli poduzetništvo.



Radna bilježnica, vježba 4-22:
Pomoću radnog lista 4-22 procijenite osnovne sposobnosti (znanje, vještine i karakteristike osobnosti) zaposlenika svoje organizacije.

Radni list 4-22 pomaže vam u procjeni zaposlenika. Ako vaša organizacija nije velika, možda ćete željeti procijeniti sve zaposlenike. U većim organizacijama napravite sažetak osnovnih sposobnosti osoblja u svojoj organizaciji, počevši od svojeg poduzetničkog odbora. Ipak vam može biti od koristi provedba procjene svakoga pojedinog zaposlenika, budući da će se tijekom procesa možda osjetiti povezanima s idejom samofinanciranja - i iznenadit ćete se kakve skrivene ljudske potencijale imate u svojoj organizaciji koji bi mogli biti korisni prilikom definiranja vaše poduzetničke strategije.



OKVIR 4-30: PROCJENA OSNOVNIH SPOSOBNOSTI ZAPOSLENIKA

Primjer osnovnih sposobnosti zaposlenika:

Znanje/iskustvo

- rukovođenje neprofitnom organizacijom
- teorija neprofitnog sektora
- pokretanje novih aktivnosti
- neprofitni razvoj
- poslovno planiranje i razvoj
- knjigovodstvo i financije
- proizvodnja publikacija
- marketing

Vještine

- grafički dizajn
- pismeno izražavanje
- istraživanje
- istraživanje primjera
- poznavanje jezika
- trening i podučavanje
- upravljanje ljudima
- organizacija vremena

Karakteristike osobnosti/ interesi/zanos

- interpersonalna komunikacija
- motivacija
- fleksibilnost, prilagodljivost
- visoka motiviranost i marljivost
- ostvarivanje ideja
- bliska suradnja s ljudima kojima vjerujemo
- kuhanje

4.3 Inventura poduzetničkih ideja

Umijeće „oluje mozgova“ (*brainstorming*) temelji se na načelu nabacivanja što je moguće više ideja bez ikakvih prosudbi ili predrasuda. Počevši sa svojim poduzetničkim odborom, pokušajte se sjetiti što većeg broja poduzetničkih ideja. Da biste potaknuli kreativnost, možete koristiti radni list 4-23 za nabiranje ideja o tipu samofinanciranja (tj. postojeći ili novi proizvodi, usluge, materijalna ili nematerijalna imovina, ulaganja itd.), radni list 4-24 za nabiranje potencijalnih poduzetničkih ideja zasnovanih na osnovnim sposobnostima zaposlenika ili radni list 4-25 za nabiranje poduzetničkih ideja prema uputama iz okvira 4-31.



Radna bilježnica, vježbe 4-23 i 4-24:
Koristeći se radnim listovima 4-23 i 4-24 nabrojite potencijalne poduzetničke ideje po tipu samofinanciranja i prema osnovnim sposobnostima zaposlenika.

OKVIR 4-31: "OLUJA MOZGOVA" (BRAINSTORMING) PODUZETNIČKIH IDEJA

Pokušajte "olujom mozgova" doći do potencijalnih poduzetničkih ideja usklađivanjem postojećih i/ili novih proizvoda ili usluga s postojećim i/ili novim korisnicima.

POSTOJEĆI PROIZVOD/USLUGA POSTOJEĆI KORISNICI

Kako možete ostvariti prihod od proizvoda i/ili usluge koju već dajete korisnicima svoje organizacije? (Biste li mogli početi naplaćivati korisnicima određenu naknadu za proizvode/usluge koje trenutno od vas dobivaju besplatno?)

NOVI PROIZVODI/USLUGE POSTOJEĆI KORISNICI

Kako možete ostvariti prihod prodajući nove proizvode/usluge korisnicima svoje organizacije ili drugim potencijalnim korisnicima? (Koje bi proizvode/usluge vaši korisnici trebali, a koje biste im vi mogli pružiti uz novčanu naknadu?)

POSTOJEĆI PROIZVODI/USLUGE NOVI KORISNICI

Kako možete ostvariti prihod nuđenjem postojećih proizvoda/usluga novim korisnicima/kupcima? (Možete li početi nuditi postojeće proizvode/usluge pojedincima/poslovnim klijentima koji će za njih plaćati?)

NOVI PROIZVOD/USLUGE NOVI KORISNICI

Kako možete ostvariti prihod prodajom novih proizvoda/usluga novim korisnicima/kupcima? (Imate li kakvu potpuno novu ideju za proizvod/uslugu koju biste mogli ponuditi kupcima koji dosad nisu bili korisnici vaše organizacije?)



Radna bilježnica, vježba 4-25:
Pomoću radnog lista 4-25 nabrojite potencijalne poduzetničke ideje prema navodima iz okvira 4-31.

4.4 Procjena poduzetničkih ideja u odnosu na poduzetničke kriterije i osnovne sposobnosti zaposlenika



Radna bilježnica, vježba 4-26:

Ispunite radni list 4-26 za procjenu svoje poduzetničke ideje u odnosu na poduzetničke kriterije koje ste definirali u radnom listu 4-21.

Sljedeći korak u odabiru poduzetničke ideje primjerene za vašu organizaciju traži evaluaciju popisa potencijalnih ideja koji ste izradili u prethodnim *brainstorming* vježbama u odnosu na poduzetničke kriterije i osnovne sposobnosti zaposlenika koje ste ranije detektirali. Ovaj proces nema znanstvenih ambicija, nego vam želi pružiti određenu vrstu strukture kako bi vam pomogao eliminirati ideje koje se možda ne podudaraju s vašim poduzetničkim ciljevima, kriterijima i sposobnostima zaposlenika. Za većinu organizacija, poduzetnički kriteriji koje odrede preduvjet su odabira poduzetničke ideje. Međutim, to ne znači da se prilikom razgovora o potencijalnim poduzetničkim idejama ne trebate vratiti na poduzetničke kriterije kako biste identificirali obećavajuću ideju koja bi mogla biti od velike koristi za vašu organizaciju na način koji niste predvidjeli tijekom procesa utvrđivanja svojih poduzetničkih kriterija. Jednako tako, nije mudro eliminirati potencijalne ideje samo zato što se ne uklapaju u postojeće sposobnosti zaposlenika. Možda bi neke od ideja za koje nemate nikakvog iskustva (iako biste za njih mogli dobiti dodatnu pomoć) mogle biti vrlo održive mogućnosti za ostvarivanje vaših poduzetničkih ciljeva. Zato u procesu procjene poduzetničkih ideja ne brzajte u procjeni njihova potencijala - ako imate snažan osjećaj da neka ideja ima potencijala možete je pobliže proučiti kroz predizvedbenu analizu (opisanu u sljedećem poglavlju).

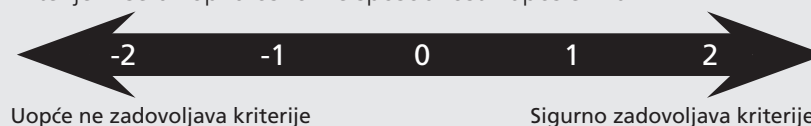
OKVIR 4-32: PROCJENA PODUZETNIČKIH IDEJA PREMA KRITERIJIMA I OSNOVNIM SPOSOBNOSTIMA

1. Poduzetnički kriteriji i osnovne sposobnosti zaposlenika:

Koristeći se radnim listovima 4-26 i 4-27 prenesite poduzetničke kriterije koje ste odredili u radnom listu 4-22 i procjenu osnovnih sposobnosti iz radnog lista 4-23 na evaluaciju svojih poduzetničkih ideja.

2. Procjena poduzetničkih ideja:

Nakon toga, koristeći se rasponom od -2 (nizak) do +2 (visok), procijenite svaku poduzetničku ideju prema njezinim mogućnostima da zadovolji kriterije ili se uklopi u osnovne sposobnosti zaposlenika.



PODUZETNIČKI KRITERIJI

1. Poduzetnički kriterij

PODUZETNIČKE IDEJE						
Ideja 1	Ideja 2	Ideja 3	Ideja 4	Ideja 5	Ideja 6	
+2	+1	+2	+1	+2	0	
+2	0	+1	0	+2	-1	
UKUPAN REZULTAT	+22	14	+18	-1	+16	+6

3. Rezultat:

Nakon procjene svake ideje, izračunajte ukupan rezultat i odredite tri ideje s najboljim rezultatima o kojima ćete dalje razmišljati u sklopu predizvedbene analize.

U međuvremenu je također važno da ostanete dosljedni ranijoj fazi utvrđivanja poduzetničkih kriterija i da ih s pouzdanjem primijenite prilikom odlučivanja o primjerenosti potencijalne poduzetničke ideje. Preporučljivo je, osobito za one organizacije kojima je poduzetništvo nova strategija, da u ovoj fazi budete ponešto konzervativni u primjeni kriterija osnovnih sposobnosti zaposlenika - budući da biste bez određenog stupnja opuštenosti i razumijevanja ideje od strane zaposlenika mogli svoju organizaciju povući na riskantno i nepoznato područje.

Sužavanje izbora ideja

Sužavanje izbora ideja

Sužavanje izbora ideja

Nakon što ste završili s procjenom svojih poduzetničkih ideja, ograničite svoj izbor na tri. Koristeći se radnim listom 4-28 odaberite prve tri ideje koje odgovaraju kriterijima i osnovnim sposobnostima.



Radna bilježnica, vježba 4-27: Pomoću radnog lista 4-27 procijenite svoje poduzetničke ideje u odnosu na osnovne sposobnosti zaposlenika koje ste identificirali u radnom listu 4-22.



Pomoću radnog lista 4-28 suzite broj svojih konačnih ideja i predstavite ih svojem upravnom odboru.

ODLUČUJUĆE ODLUKE PROCESA *Priprema, pozor...*



3. KLJUČNA ODLUKA:

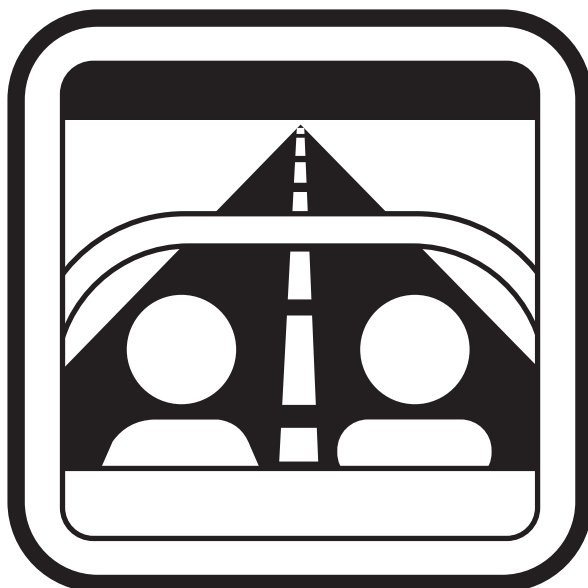
Koja se poduzetnička ideja podudara s našom misijom i vrijednostima, sposobnostima i ciljevima?

Nakon što prođete kroz proces sužavanja broja prihvatljivih poduzetničkih ideja, morat ćete porazgovarati s članovima poduzetničkog odbora i donijeti konačan odabir. To će najvjerojatnije biti ideja koja ispunjava većinu kriterija i za koju imate neophodne osnovne sposobnosti. Odabir druge i treće ideje bit će teže procijeniti. Trebate donijeti najrazboritiju odluku i odabrati one ideje koje ispunjavaju većinu kriterija, obuhvaćaju više vaših osnovnih sposobnosti i za koje osjećate da su izvedive. Predizvedbena studija koja slijedi dovršit će proces odlučivanja pružajući vam opipljivije informacije o tome je li poduzetnička ideja izvediva ili nije.



PRIPREMA, POZOR...

Peto poglavlje: Provedba predizvedbene analize



Ciljevi:

- provesti predizvedbenu analizu ideja za samofinanciranje,
- definirati svoj proizvod ili uslugu,
- provesti početnu analizu tržišta,
- razviti početni operativni plan,
- procijeniti točku povrata uloženih sredstava,
- razmotriti utjecaj na misiju i
- razumijeti potencijalni rizik.

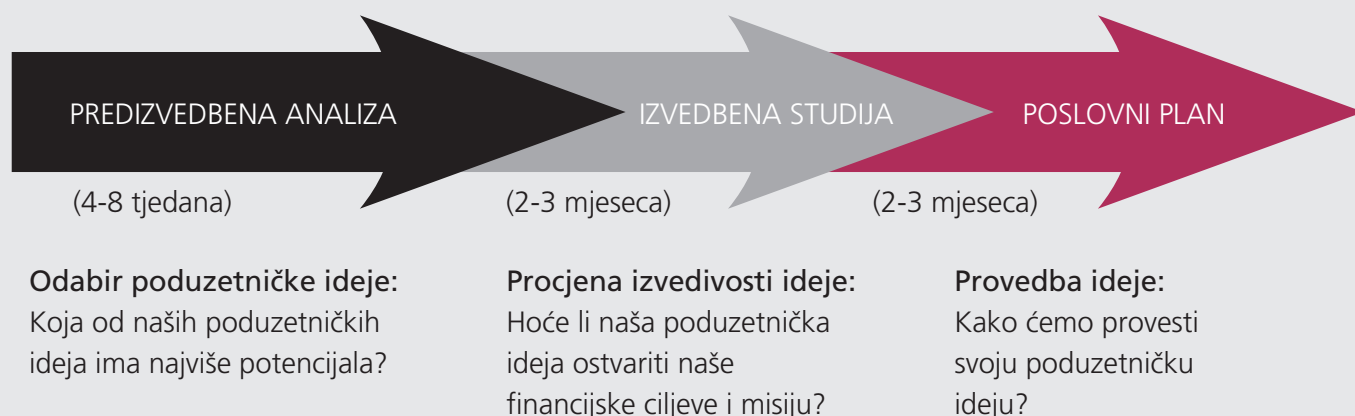


Provedba preliminarne analize izvedivosti (predizvedbene analize) potencijalne poduzetničke ideje možda je najvažnija faza u razvojnom procesu poduzetništva. Upravo na ovoj razini moći ćete donijeti pravu odluku o tome ima li smisla i dalje ulagati vrijeme i resurse organizacije u izradu potpune izvedbene analize i/ili poslovnog plana za određenu poduzetničku ideju.

Svrha je predizvedbene analize procjeniti postoje li osnovni uvjeti koji pokazuju da bi vaša poduzetnička ideja mogla ostvariti vašu misiju i financijske ciljeve, te odbaciti opcije koje očigledno nemaju izgleda, prije nego što uložite previše vremena u istraživanje i razvoj. Zato je u ovom trenutku analiza usmjerena prema općenitom poznavanju tržišta i grana poduzetništva, utvrđivanju ključnih operativnih i poslovnih čimbenika neophodnih za pokretanje i rad poduzetništva, početnoj financijskoj analizi (tj. troškovima pokretanja, operativnim troškovima, analizi točke povrata uloženi sredstava), utvrđivanju rizika i utjecaja na misiju organizacije. Ako se neka poduzetnička ideja kvalificira kao ostvariva u predizvedbenoj fazi, sve će se te stavke detaljnije proučavati - prvo u okviru cjelokupne izvedbene studije, a nakon toga i u poslovnom planu. Ova tri inicijalna koraka u razvojnom procesu poduzetništva - predizvedbeni, izvedbeni i poslovni plan - nadograđuju se jedan na drugi kroz sve detaljniju analizu ključnih poduzetničkih područja i nadopunjuju odluke donesene u prethodnim koracima. Okvir 5-33 prikazuje u glavnim crtama svrhu i osnovne razlike faza predizvedbenog, izvedbenog i poslovnog planiranja u razvojnom procesu poduzetništva.

OKVIR 5-33: PREDIZVEDBENA ANALIZA, STUDIJA IZVEDIVOSTI I POSLOVNO PLANIRANJE

Zapamtite, predizvedbena je analiza prvi od tri koraka (prije pune izvedbene studije i poslovnog plana). Sljedeća dva koraka bit će detaljnije provedena, nadograđujući se na predizvedbenu analizu. Stoga ovaj korak mora biti temeljit, ali ne previše detaljan. Sva tri koraka nastavljaju se jedan na drugi detaljnijom analizom bez ponavljanja onoga što je već poznato.



Kako bi predizvedbena analiza bila korisna, informacije moraju biti što točnije. Međutim, u ovoj ranoj fazi nije vam cilj uložiti previše vremena i sredstava u poduzetničku ideju. Budući da ćete ovaj proces primijeniti na nekoliko poduzetničkih ideja, ne biste trebali potrošiti više od jednog do dva tjedna na analizu svake ideje. Trebali biste računati na približno pet do deset radnih dana za kompletiranje predizvedbene analize svake ideje (tj. posao neophodan za pet do deset stranica teksta o svakoj poduzetničkoj ideji), ovisno o tome koliko poznajete određeni poduzetnički posao i njegovu složenost.

Predizvedbeni proces pomoći će vam da u ranoj fazi odbacite one poduzetničke ideje koje se ne slažu dovoljno s vašim ciljevima i kriterijima. Važno je da ne osjećate pritisak da nastavite s istraživanjem ideje samo zato što ste već uložili vrijeme i sredstva. Međutim, ako poduzetnička ideja ima veliku potencijalnu korist za misiju vaše organizacije, ali uz to nosi i veliki rizik, možda ćete htjeti posvetiti još vremena i truda kako biste se uvjerali u njezin pravi potencijal.

Najučinkovitije je da jedan član organizacije preuzme vodstvo u kompletiranju predizvedbene analize. Međutim, presudno je da proces bude participativan i da se u njega uključi glavne donositelje odluka i članove tima. Također, dogovorite se s donositeljima odluka u svojoj organizaciji koje su informacije neophodne za donošenje informiranih odluka i kako ćete ih donositi (npr. na formalnom ili na neformalnom sastanku, i tko će sudjelovati u donošenju). Izbjegavajte iznenađenja i budite sigurni da sve uključene osobe imaju ista očekivanja u smislu dubine analize koju ova razina zahtijeva.

Analiza također predstavlja izvrsnu priliku za susret s ljudima koji bi u budućnosti mogli biti korisni za poduzetništvo (npr. potencijalni savjetnici, donatori, korisnici, dobavljači, kontakti za inicijalni odbor, pro-bono podršku vezanu za zakone, poreze, marketing, prodaju i komunikacije). Također ćete možda dobiti odlične nove ideje za svoje poduzetništvo ili neke druge poduzetničke mogućnosti.

I najvažnije, predizvedbena analiza omogućuje vam da bolje upoznate svoje potencijalno poduzetništvo i odlučite je li ono za vas - prije nego li uložite previše svog dragocjenog vremena i sredstava!

OKVIR 5-34: SADRŽAJ PREDIZVEDBENE ANALIZE

Općeniti sastavni dijelovi predizvedbene analize i približno vrijeme neophodno za provedbu svakog koraka:

1. Opis proizvoda/usluge: Što ćemo zapravo prodavati? (1/2 dana)
2. Inicijalno istraživanje tržišta: Žele li ljudi naš proizvod/uslugu? (približno 3 dana)
3. Operativnost/upravljanje: Koje su naše osnovne prednosti/slabosti u odnosu na ovo poduzetništvo? (1 dan)
4. Financijski plan: Koja je naša procjena točke povrata uložених sredstava ovog poduzetništva? (1 dan)
5. Utjecaj na misiju: Kako će ove poduzetničke aktivnosti utjecati na našu misiju? (+ ili - 1/2 dana)
6. Analiza rizika: Koji su zahtjevi za organizacijskim sredstvima i troškovi ovog poduzetništva? (1/2 dana)
7. Sažetak: Je li ova poduzetnička ideja izvediva u odnosu na potencijalne probleme i prilike? (1/2 dana).

5. Provedba predizvedbene analize

Provedite ovdje opisanu predizvedbenu analizu. Koristite se pitanjima kao vodičem kroz svaki dio i budite što temeljitiji. Približno smo procijenili i vrijeme potrebno za svaki dio analize.

5.1 Opis vašeg proizvoda/usluge (1/2 dana)



Radna bilježnica, vježba 5-29:
Koristeći se radnim listom 5-29 opišite svoj proizvod ili uslugu.

Prvi je korak predizvedbene analize jasan opis proizvoda ili usluge. Iako to možda zvuči jednostavno, trebate biti što precizniji, a to nije uvijek lako. Morate odgovoriti na pet pitanja koja novinar postavlja pišući reportažu. Budite što konkretniji²:

Definicija bi trebala sadržavati odgovore na pitanja:

1. Tko će htjeti proizvod/uslugu? Kome je proizvod/usluga namijenjen?
2. Što je naš proizvod/usluga?
3. Gdje će se proizvod/usluga moći naći?
4. Kada će se proizvod/usluga koristiti?
5. Kako će se isporučivati/davati proizvod/usluga?

Primjer organizacije iz lokalne zajednice iz okvira 5-35 pokazuje razliku između neodređenog opisa proizvoda i onoga koji je jasan i odgovara na gornjih pet pitanja.³



² Ovaj koncept preuzet je iz Brinckerhoff, Peter C., *Social Entrepreneurship: The Art of Mission Based Enterprise Development*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 2000.

³ Primjer organizacije u ovom poglavlju zasniva se na iskustvu P-Centruma, člana NESsT Venture Funda u Češkoj.



OKVIR 5-35 Jasan opis proizvoda:

„Prodajemo drvene klupe i tobogane po narudžbi u obliku različitih životinja (npr. jazavčara, slonova) za gradske parkove i škole te za obitelji s djecom mlađom od 12 godina u Češkoj. Trenutačno u zemlji nema takve rekreacijske opreme koja se radi po narudžbi. Proizvodi su testirani u deset različitih škola i parkova i bit će kamionima izravno isporučivani klijentima u posebno izrađenim sanducima.“



Nejasan opis proizvoda:

„Naša organizacija za razvoj zajednice, vodeća na području mentalnog zdravlja, plasirat će nov i inovativan proizvod. Obučavat ćemo mlade ljude koji su u posljednjoj fazi rehabilitacije od droge u stolarskim vještinama i prodavati njihove proizvode kako bismo ostvarili prihode za svoju organizaciju i otvorili radna mjesta.“

Poslije možete redefinirati opis svog proizvoda ovisno o novim informacijama koje prikupite tijekom analize. Ako ljudi s kojima dođete u kontakt budu razumjeli kakvo je vaše poduzetništvo, dobit ćete kvalitetne informacije u smislu interesa i potencijalnih zahtjeva što će vam omogućiti prilagodbu proizvoda ili usluge. U tom biste slučaju trebali, ako je moguće, donijeti novu procjenu u odnosu na sposobnosti zaposlenika, interese i organizacijske vrijednosti te ciljeve vezane uz misiju.

Važno je da budete fleksibilni u svojoj početnoj analizi jer ćete vrlo vjerojatno morati modificirati neke aspekte svojeg proizvoda ili usluge prema stvarnim **POTREBAMA** i **ZAHTJEVIMA** tržišta. To je presudno iz dva razloga:

- Prodavat ćete samo ono što se traži po datoj cijeni za datu kvalitetu, a ne jednostavno ono što biste željeli, što ste u mogućnosti proizvesti ili što mislite da je potrebno.
- Ako se usmjerite na potražnju, postaviti ćete se u skladu s potrebama potencijalnih kupaca i promovirati svoj proizvod kao odgovor na te potrebe. Marketing od vas zahtijeva da sagledate svoj proizvod ili uslugu iz perspektive potencijalnog kupca. Isti proizvod može proizvesti nevjerojatno različite reakcije ovisno o tome kako je predstavljen.



Određivanje jasnog opisa na početku procesa značajno će poboljšati kvalitetu vaših otkrića za vrijeme istraživanja tržišta (i posljedično tome točnost vaše početne financijske analize).

5.2 Provedba početnog istraživanja tržišta (3 dana)

Početno istraživanje tržišta koje se provodi tijekom predizvedbene faze služi za procjenu nekoliko ključnih područja. Najvažnije je što istraživanje ima za cilj jasno opisati i procijeniti približnu veličinu vašeg ciljanog tržišta. Pored toga, istraživanje vam omogućuje sagledati tko je vaša konkurencija i koliko je ima. Sljedeći niz pitanja pomoći će vam da dođete do takvih saznanja. Na ova pitanja možete sada kratko odgovarati, a s više detalja uključiti ćete u kasnijoj fazi izvedbene studije. Ovdje se jednostavno upoznajete s konceptima koji ističu važna pitanja koja bi mogla utjecati na uspjeh vašeg poduzetništva.

Nekoliko savjeta dok tražite odgovore na pitanja:

- vaša bi analiza trebala biti dovoljno duboka da dobijete stvarne informacije, ali ne i s previše detalja,
- informacije koje sakupite trebale bi biti iz primarnih izvora i podržane onima iz sekundarnih,
- budite kreativni i otvoreni u pristupu novim osobama (i potencijalnim partnerima i konkurenciji) prilikom istraživanja. Ljudi uglavnom vole iznositi svoja stajališta, pa stoga njegujte odnose i postavljajte mnogo



**OKVIR 5-36:
PRIMJER
POGONSKIH
ČIMBENIKA ZA
RAZLIČITE VRSTE
POSLOVANJA**

Svaki posao ima određena ključna svojstva koja određuju njegov uspjeh.

- konzultantske tvrtke: iskustvo, standardi,
- publikacije: cijena, kvaliteta, jedinična cijena, oglašavanje,
- zdravstvene i pravne usluge: usmena predaja, ugled,
- umjetnički proizvodi: kanali za distribuciju i marketing,
- Internet usluge: mogućnost pronalaženja na Internetu.

pitanja.

Potražnja za mojim proizvodom ili uslugom:

1. *Tko su vaši ciljani kupci? Ciljani kupci su ključna grupa koja će biti zainteresirana za kupovinu vašeg proizvoda ili usluge. Općeniti odgovori poput „svi“ neće vam biti od pomoći! Možda ćete imati nekoliko tipova potencijalnih kupaca ili grupa koje bi kupovale vaše proizvode, ali definirajte jednu ili dvije za koje je najvjerojatnije da će to postati.*
2. *Postoje li različiti tipovi kupaca za ovaj proizvod? (Segmentiranje tržišta radi se prema grupama kupaca koji dijele slične interese i motivacije u odnosu na proizvod/ uslugu koju analizirate.)*
3. *Koje su karakteristike vašeg ciljanog tržišta u smislu demografije (zanimanja, razine prihoda, spola, obrazovanja), geografije (gradovi, sela, susjedstva), psihografije (interesa, životnih stilova, osobnosti) i ponašanja (različiti stupnjevi odanosti proizvodu/usluzi, očekivanja od proizvoda/usluge, učestalosti korištenja)? Odgovorite samo na ono što znate u ovom trenutku.*
4. *Raste li ili pada potražnja za ovim tipom proizvoda ili usluge? Postoje li neki tržišni trendovi koji bi mogli utjecati na potražnju?*
5. *Koliko bi vaši kupci bili spremni platiti za proizvod/uslugu na samome početku?*
6. *Kako ste došli do početne cijene svog proizvoda/usluge?*
7. *Koja vam se cijena čini razumnom? (Objasnite zašto! Čini li se vaše objašnjenje razumno i drugima?)*
8. *Postoje li određeni tržišni „džepovi“ koje bi ovo poduzetništvo moglo ili trebalo razviti? Tržišni „džep“ je dio tržišta s posebnim potrebama ili potražnjom. Neki poslovi opslužuju većinu stanovništva, a drugi samo manje segmente često tražeći višu cijenu za te posebne usluge.*
9. *Postoje li vanjski trendovi ili pokazatelji koji bi mogli promijeniti ili utjecati na potražnju za vašim proizvodom/uslugom u budućnosti?*

Konkurencija mojem proizvodu ili usluzi:

Konkurencija postoji uvijek, pa čak i onda kada nema nikoga tko trenutačno nudi isti proizvod ili uslugu o kojima vi razmišljate. Pažljivo razmotrite svaki proizvod ili uslugu koji bi mogli zamijeniti vaše. Kako je svijet dosad preživio bez vašeg poduzetništva?

10. *Kako kupci sada zadovoljavaju svoju potrebu?*

- *preko konkurencije?*

- *različitim ili zamjenskim proizvodima/uslugama?*

11. *Postoji li velika konkurencija koja nudi ovaj proizvod ili uslugu na istom tržištu? Raste li konkurencija ili opada?*

12. Kakav je vaš proizvod/usluga u usporedbi s konkurentnim?

- prema cijeni
- prema kvaliteti
- prema svojstvima
- ostalo

13. Detaljno opišite druga poduzeća koja prodaju na vašem ciljanom tržištu (vrstu, snagu, lokaciju, proizvod i tržišnu politiku konkurencije).

Potrebe distribucije i opskrbe mojim proizvodom ili uslugom:

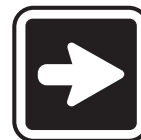
14. Kako bi se proizvod/usluga dostavljao kupcima?

15. Kako ćete nabavljati sirovinu (ako je potrebna)?

Pronalaženje odgovora

Prvi korak u pronalaženju odgovora na navedena pitanja jest oslanjanje na vlastito znanje i iskustvo. Zapišite informacije koje imate i istaknite područja koja zahtijevaju dodatno istraživanje. U ovoj je fazi u redu dati općeniti odgovor, no ipak odgovorite na sva pitanja i pokušajte biti što određeniji.

Drugi je korak da izadete i pronađete tržišne informacije. U okviru 5-37 nalazi se popis izvora podataka i strategija za dobivanje informacija. Okvir 5-38 na jednom primjeru navodi nekoliko mogućih strategija. Osobni kontakt je vrlo važan, zato se u svom istraživanju ne oslanjajte samo na informacije iz druge ruke (tj. koristite se telefonom ili izadite na ulicu). Ljudi su uglavnom voljni sudjelovati, surađivati i savjetovati ako im se pristupi ozbiljno i profesionalno, a posebno ako poduzetnička ideja u konačnici ima socijalni cilj. Tako možete doći do izvrsnih dodatnih ideja za svoje poduzetništvo ili za druge mogućnosti poduzetništva!



Važno je na početku razumjeti širi kontekst te pronaći trendove i njihov potencijalni utjecaj na poduzetničku ideju. Također morate poznavati vlastite reakcije i osjećaje prema ideji ulaska u određenu granu poduzetništva.

OKVIR 5-37: IZVORI TRŽIŠNIH INFORMACIJA**Primarni izvori**

- kupci
- konkurencija
- ostala lokalna poduzeća koja nisu konkurencija
- slična poduzeća u drugim regijama (koja nisu komplementarna poduzeća)

Prikupljanje podataka iz primarnih izvora

- Uobičajene metode uključuju:
- intervju
 - ankete
 - promatranje konkurencija)
 - stručnjaci

Sekundarni izvori

- Internet
- publikacije poduzeća
- opće publikacije
- dnevne novine
- časopisi
- vladina statistika
- tržišne studije provedene od strane poduzeća za ispitivanje tržišta

Pronalaženje sekundarnih izvora podataka:

- obično se mogu naći na Internetu, u knjižnicama, na sveučilištima, u knjižarama ili u vladinim uredima

**OKVIR 5-38: PRONALAŽENJE TRŽIŠNIH INFORMACIJA**

Postoji mnogo načina na koje možete doći do informacija o tržištu. Ovdje vam predlažemo izvore ovisno o tipu informacija koji tražite. Primjer je za novi posao koji će prodavati zdrave sendviče.

IZVORI PODATAKA

Koje informacija postoje?

PRIKUPLJANJE PODATAKA

Časopis o restoranima

PRIKUPLJANJE PODATAKA

Koji su tipovi restorana najpopularniji?
 Koja je veličina sveukupne grane poduzetništva o kojoj razmišljam?
 Kakvi su trendovi izlazaka u restorane?

Što možete saznati od potencijalnih kupaca?

Intervjuiranje kupaca koji prolaze pored vaše potencijalne lokacije; intervjuiranje kupaca koji izlaze iz objekata vaše konkurencije

Kakve tipove sendviča volite?
 Koliko biste platili za svjež, zdrav sendvič?
 Koliko često jedete vani?

Tko ima iskustvo u našoj vrsti posla, a s kime bismo mogli razgovarati?

Osnivač World Wrapsa (uspješan, novi lanac restorana)

Koliko ste kupaca imali na početku?
 Kako ste izgradili svoju bazu kupaca?

Tko bi još mogao znati nešto o našem ciljanom tržištu?

Bankar (i prijatelj) koji je davao zajmove sličnim poduzetništvima

Kakvo je bilo područje u kojem je posao započeo i kakav im je bio opseg prodaje?

Okvir 5-39 opisuje tri područja koristeći se primjerom organizacije koja djeluje na razini lokalne zajednice P-Centrum, a koju smo predstavili u dijelu 5-1. Imajte na umu da je to samo primjer. Vaša će se anketa razlikovati ovisno o proizvodu ili usluzi kao i vašem potencijalnom kupcu.

OKVIR 5-39: PROVEDBA POČETNOG TRŽIŠNOG ISTRAŽIVANJA

Prilikom provođenja tržišnog istraživanja morate imati na umu nekoliko osnovnih stvari. Koga ćete uključiti u istraživanje? Koliko ćete osoba uključiti u istraživanje? Što ćete im reći? Gdje ćete provesti istraživanje? Tko će provesti istraživanje?

Potencijalni su kupci odličan izvor informacija. U predizvedbenoj fazi, upitnik bi trebao biti jasan i sažet, s otprilike 5-10 pitanja i napravljen za manji broj ljudi tj. broj ljudi za koje mislite da je neophodan kako biste dobili ideju o potrebama tržišta. Upitnik bi trebalo provesti na mjestima koja vrve potencijalnim kupcima. Osoba koja provodi anketu može biti ona koja vodi istraživanje zajedno s drugim članovima poduzetničkog odbora te s volonterima ako ih imate.

U slučaju organizacije P-Centrum koja prodaje klupe i tobogane, organizacija je mogla anketirati kupce u trgovini koja prodaje opremu za rekreaciju ili ljude koji posjećuju sajmove i izložbe opreme za rekreaciju u parkovima i školama.

„Oprostite, radim za organizaciju koja djeluje u lokalnoj zajednici i bavi se rehabilitacijom mladih ovisnika o drogama. Planiramo pokrenuti novi proizvod i provodimo kraću anketu kako bismo prikupili mišljenja potencijalnih kupaca. Imate li vremena da odgovorite na pet pitanja koja se tiču našeg proizvoda?“

Ako osoba pristane na anketu, nastavite opisivati proizvod.

„Planiramo prodavati drvene klupe i tobogane izrađene po narudžbi u obliku različitih životinja (npr. jazavčara, slona) gradskim parkovima i školama u Češkoj. Trenutačno se nigdje u zemlji ne nudi ovakva oprema za rekreaciju izrađena po narudžbi. Oprema je radi sigurnosti testirana u 10 različitih škola i parkova i kupcima će se isporučivati izravno. Cijena klupa bit će približno X, a tobogana približno Y.“

Nakon toga postavite pitanja:

1. Čini li vam se naš proizvod zanimljivim?
2. Ako da, koja svojstva biste željeli da proizvod ima?
3. Čini li vam se cijena razumnom?
4. Ako ne, koliki biste iznos bili spremni platiti?
5. Znete li za druge slične proizvode? Koje?

Ako anketirana osoba pokaže veći interes, pružite joj dodatne informacije, pokažite slike, pitajte za druge potencijalne kontakte za koje misli da bi mogli biti zainteresirani za proizvod i pitajte bi li htjela da je stavite na svoju „mailing listu“. Također je važno zapisati odgovore na pitanja što je prije moguće kako se informacija ne bi zagubila ili bila pogrešno protumačena.



Prije nego li počnete, važno je shvatiti tri ključna aspekta tržišne analize: kako provesti tržišnu anketu, što je tržišno segmentiranje i kako odrediti svoju konkurenciju. Ponavljamo, u predizvedbenoj fazi trebate početi otkrivati potencijalne kupce, različite tržišne segmente i potencijalnu konkurenciju. Međutim, to je samo početni pregled i ne morate uključiti veliku količinu detaljnih informacija.



Radna bilježnica; vježba 5-30: Pomoću radnog lista 5-30 provedite kratko tržišno istraživanje za svoj proizvod ili uslugu.



Radna bilježnica, vježba 5-31:

Ispunite radni list 5-31 kako biste razmotrili različite potencijalne segmente svojeg tržišta i konkurenata svojem proizvodu ili usluzi.

OKVIR 5-39: PROVEDBA POČETNOG TRŽIŠNOG ISTRAŽIVANJA

Segmentiranje tržišta

Segmentiranje tržišta pomoći će vam da svoje potencijalno tržište podijelite na manje pod-grupe kako biste mogli lakše odrediti veličinu tržišta za plasman svojeg proizvoda. Segmentiranjem tržišta grupirate ljude ili organizacije koje dijele iste interese i motivaciju u odnosu na proizvod ili uslugu koju analizirate. Postoje različiti načini segmentiranja tržišta:

- demografsko: starost, spol, prihodi, izobrazba...
- geografsko: regija, grad, gustoća naseljenosti...
- psihografske: interesi, stavovi, životni stilovi, osobnosti...
- biheviorističke: različiti stupnjevi lojalnosti prema proizvodu/usluzi, očekivana korist od potrošnje, učestalost korištenja, događanja koja potiču potrošnju...

U slučaju organizacije P-Centrum, segmentiranje tržišta uključuje:

- gradske djelatnike odgovorne za opremu u parkovima,
- gradske djelatnike odgovorne za opremu u školama,
- obitelji s djecom mlađom od 12 godina iz srednjeg ili višeg sloja u odnosu na prihode,
- direktore gradskih parkova i
- ravnatelje osnovnih škola.

Možda ćete htjeti ispuniti svoj tržišni upitnik za nekoliko segmenata budući da ćete vjerojatno od svakog od njih dobiti različite odgovore. Informacije će vam pomoći da odlučite koji od segmenata će vjerojatnije kupovati vaš proizvod ili eliminirati one koji vjerojatno neće postati kupci vašeg proizvoda ili usluge ili ne odgovaraju vašim kapacitetima. Kao što smo ranije spomenuli, važno je odrediti svoj tržišni „džep“ i prema njemu skrojiti svoj proizvod. Nećete se vjerojatno moći koncentrirati na sve njih, barem ne u početku, ali ćete moći odgovoriti na specifične potrebe potencijalnih kupaca koji bi mogli biti najzainteresiraniji za vaš proizvod.

Tržišna konkurencija

Konkurencija se sastoji od bilo kojeg drugog poduzeća ili organizacije koja nudi proizvod koji bi mogao zanimati vaše potencijalne kupce. Konkurencija uvijek postoji čak i ako nitko trenutačno ne nudi potpuno jednak proizvod ili uslugu o kojoj vi razmišljate. Možda nude sličan proizvod ili neki koji bi ga jednostavno mogao zamijeniti. Zato morate biti pažljivi i uzeti u obzir svaki proizvod ili uslugu koji bi mogle zamijeniti vaše. Kada razmatrate konkurenciju, uzmite u obzir:

- proizvođače istog proizvoda ili usluge,
- proizvođače sličnih proizvoda ili usluga i
- proizvođače proizvoda ili usluga koje zanimaju vaše potencijalne kupce.

Nekoliko je konkurenata drvenim klupama i toboganima koje smo uzeli kao primjer u ovom dijelu. To su:

- proizvođači opreme za rekreaciju u parkovima,
- proizvođači opreme za rekreaciju u školama,
- proizvođači koji opskrbljuju škole,
- proizvođači igračaka za djecu mlađu od 12 godina i
- ponuđači zabave i rekreacije za djecu mlađu od 12 godina.

Možete li se sjetiti još nekog?

5.3 Operativnost i upravljanje (1 dan)

U trećem poglavlju ispitali smo spremnost vaše organizacije za bavljenje samofinancirajućom aktivnošću. U ovom dijelu predizvedbene analize također ćete preispitati svoj kapacitet, ali vezan uz operativnost i upravljanje koji su neophodni u poduzetništvu. Operativni plan odredit će koje su vještine, znanje, oprema, prostor i procesi neophodni za razvoj, rad i upravljanje poduzetništvom. Morate osigurati konzistentnost operativnih potreba s poduzetničkim kriterijima i sposobnostima svoje organizacije.

Neprofitne organizacije koje pokreću i vode poduzetništvo suočavaju se s nekim uobičajenim problemima u radu i upravljanju. Ti problemi uključuju:

- nemogućnost dobivanja prostora ili opreme neohodne za rad,
- nemogućnost privlačenja novih zaposlenika s odgovarajućim vještinama za vođenje posla,
- nemogućnost ili nevoljkost plaćanja dovoljno visokog dohotka (zbog pravednosti) koji bi privukao neophodne zaposlenike,
- nedostatak postojećih zaposlenika s traženim vještinama,
- neadekvatno početno istraživanje o operativnim čimbenicima što poslije dovodi do poplave bezbroj detalja vezanih uz poslovanje i
- propust u razmatranju dodatnih problema koji se mogu pojaviti zbog socijalne dimenzije poduzetništva.

Slijede osnovna pitanja o radu i upravljanju poduzetništvom na koja treba odgovoriti na samome početku kako biste izbjegli probleme:

1. *Koje su primarne prednosti i slabosti organizacije u vezi s ovim poduzetničkim projektom?*
2. *Jesu li s ovim poslom povezane određene proizvodne metode, posebna oprema ili prostor i tehnički zahtjevi?*
3. *Kakvi su djelatnici neohodni za ovaj posao (koliko i s kakvim vještinama)?*
4. *Imaju li vaši djelatnici osnovne sposobnosti za vođenje ovog posla? (Vidi radni list organizacijske spremnosti 4-22)?*
5. *Postoji li dovoljan broj ljudi s neophodnim upravljačkim vještinama i iskustvom (Hoće li biti teško angažirati odgovarajuće rukovodstvo)?*
6. *Postoje li posebna pitanja vezana uz odgovornost prema djelatnicima u ovom poslu (npr. rizici putovanja, rizici na poslu i sl.)?*
7. *Postoje li zakonska regulativa, zahtjevi ili druge posebnosti relevantne za ovaj tip poduzetništva (npr. zdravstvene svjedodžbe ili inspekcija)?*



Radna bilježnica, vježba 5-32:
Pomoću radnog lista 5-32 odredite specifične operativne i upravljačke potrebe svojih poduzetničkih aktivnosti i razvijte strategiju kojom ćete na njih odgovoriti.



Neprofitne organizacije u većini zemalja mogu provoditi samofinancirajuće aktivnosti. Međutim, provjerite s odvjetnicima situaciju i moguća ograničenja u svojoj zemlji. Također proučite odgovarajuće porezne zakone, osobito one koji se tiču prihoda i poreza na dodanu vrijednost, te poreza vezanih za prodaju. U mnogim zemljama neprofitne organizacije nisu izuzete ili nisu u potpunosti oslobođene od ovih poreza.

5.4 Financijski plan (1 dan)



Radna bilježnica, vježba 5-33:
Radni list 5-33 pomoći će vam da izračunate početne troškove poslovanja.



Realan i jasan početni proračun može pomoći vašoj organizaciji u donošenju odluke o tome je li poduzetništvo unosno. Ako su početni troškovi nerazumno visoki, možda biste trebali odustati od te poduzetničke ideje.



Analiza točke povrata uložених sredstava prvi je korak u procjeni financijske isplativosti poduzetničkih aktivnosti. Većini novih poduzetničkih ideja treba najmanje dvije do tri godine da dostignu točku povrata uložених sredstava. S ovom informacijom vratite se na financijsku situaciju svoje organizacije i odredite može li ona podržavati poduzetništvo dok ne postane samoodrživo. Najčešće upravo na ovom pitanju u procesu nastavljamо s poduzetničkom idejom ili je odbacujemo.

U predizvedbenој fazi trebate razmotriti dva financijska aspekta svojeg poduzetništva:

- 1) početni troškovi - koliki su i kako ćete ih pokriti i
- 2) analiza točke povrata uložених sredstava - koliko jediničnih proizvoda treba prodati kako bi se pokrili troškovi proizvodnje?

Ove analize pružit će vam dovoljno informacija da donesete odluku je li poduzetnička ideja realna i može li ispuniti vaše ciljeve. Ako je odgovor negativan, vrijeme je da stanete. Ako vam se poduzetnička ideja još uvijek čini unosnom, detaljnije financijske informacije ispitat ćete u fazi izvedbene studije.

5.4.1 Koliki su početni troškovi posla

Početni su troškovi svi troškovi koji nastanu prije pokretanja posla. Osnovno pitanje na koje ovdje trebate odgovoriti jest koliko je novaca potrebno za pokretanje ovog posla. Uglavnom ćete uz dovoljno istraživanja moći prilično točno procijeniti ove troškove. Pazite da uračunate sve troškove koji će nastati do dana „otvorenja“. Ovdje ne biste trebali uračunati tekuće troškove. Uračunat ćete, na primjer, polog za najam prostora, ali ne i mjesečnu stanarinu. Ovaj proračun vam također može pomoći u prikupljanju sredstava jer jasno pokazuje potrebe kao i ulaganje organizacije u poduzetništvo.

Početni troškovi uključuju stavke poput hardvera i softvera (informatičke opreme i programa), izgradnje i popravka, opreme i potrošnog materijala, razvoja sustava, početnog marketinga (npr. izrada Internet stranica), pologa za najam prostora, i osoblje neophodno za pokretanje posla. Što se tiče radnog vremena zaposlenika, trebat ćete odrediti količinu vremena za koje smatrate da će biti potrebno za pokretanje posla i troškove zaposlenika vezane uz to vrijeme.

5.4.2 Analiza točke povrata uložених sredstava

Cilj analize točke povrata uložених sredstava (*break-even analysis*) jest razumjeti koliku količinu proizvoda ili usluge morate prodati da biste pokrili svoje fiksne i varijabilne troškove u određenom vremenskom periodu. Drugim riječima, koliko je novaca potrebno zaraditi da se dostigne količina novaca koju ste potrošili. To je važan izračun koji vam može pomoći u odluci je li vaše poduzetništvo unosno, a dat će vam i ideju o tome koliko će vremena trebati prije nego što vaš posao počne donositi profit.

Analiza točke povrata uložениh sredstava ima smisla samo ako se provede zajedno s vašim istraživanjem tržišta kako biste mogli odrediti realne cijene i količine koje možete prodati.

Kako biste odredili točku povrata uložениh sredstava, ispunite sljedeće korake:

1. korak. Definirajte „jedinicu“ svojeg proizvoda ili usluge (npr. jedna pretplata, jedna knjiga, jedan dan treninga, itd.):

Ova definicija mogući će vam konstantnu osnovicu za usporedbu tijekom cijele analize i trebala bi odražavati način na koji definirate svoj proizvod.

2. korak. Određivanje cijene

Ovo je najčešće najteži korak jer ne postoji matematička formula za određivanje cijene! Odgovarajuću cijenu možete odrediti na nekoliko načina, ali uvijek ćete morati pratiti tržište i reakcije svojih kupaca.

Evo tri načina za izračunavanje cijena:

1. Procijenite jediničnu cijenu na temelju svojeg tržišnog istraživanja.

Odredite cijenu kojom ćete ostvariti željeni tržišni udio, dostići ili prestići konkurenciju.

„Moj glavni konkurent je _____, i oni prodaju proizvod za _____ kuna. Mogu li konkurirati toj cijeni? Što će se dogoditi ako ne mogu?“

„Moj krajnji kupac je spreman platiti _____ kuna. Je li to dovoljno? Kako cijena utječe na percepciju proizvoda ili usluge od strane mojeg krajnjeg kupca (npr. luksuzna roba, jeftina roba)?“

2. Odredite ciljanu razinu profitabilnosti.

„Želim imati _____ kuna profita mjesečno/godišnje/itd. Kako bih postigao _____ kuna profita, moj proizvod/usluga mora imati cijenu od _____ kuna.“

„Želim profit od _____ % ukupne prodaje koju ostvarim (zasnovano na standardima ove grane poduzetništva i svoje pozicije u odnosu na konkurenciju).“

3. Cijena i matrica kvalitete

Odredite cijenu zasnovanu na kvaliteti svojeg proizvoda ili usluge. Grafički prikaz u okviru 5-40 pokazuje cijenu na osi X i kvalitetu na osi Y. Svaka četvrtina prikazuje strategiju određivanja cijene i neke primjere proizvoda koji spadaju pod tu strategiju.

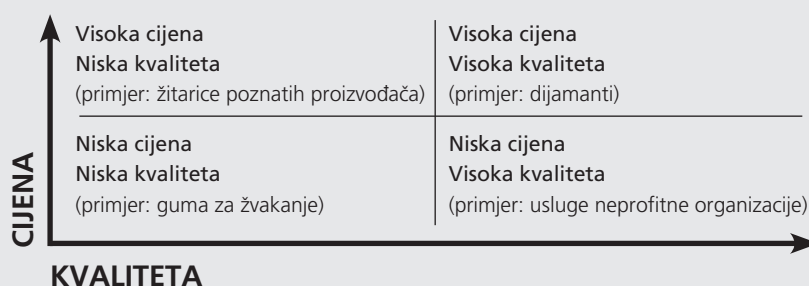


Radna bilježnica, vježba 5-34:
Pomoću radnog lista 5-34 definirajte jedinicu i početnu cijenu svojeg proizvoda ili usluge.



Kupci često doživljavaju proizvod kao drugačiji na temelju njegove cijene. Više cijene mogu zapravo povećati prodaju jer ljudi doživljavaju vaš proizvod kao vredniji.

OKVIR 5-40: INDEKS CIJENE/KVALITETE



Kao što vidite, postoje uspješne poduzetničke ideje koje posluju u gotovo svim kvadrantima ovog grafikona, iako je onaj s niskom cijenom i visokom kvalitetom najmanje privlačan. Uglavnom je "visoka cijena/visoka kvaliteta" privlačno područje za neprofitne organizacije. "Niska cijena/niska kvaliteta" traži velike količine kako bi se postigla profitabilnost. "Visoka cijena/niska kvaliteta" podrazumijeva manjak etičkih standarda ili snažnu marku (brand) koju je teško postići. I napokon s "niskim cijenama/visokom kvalitetom" teško je postići profit, ali je to područje u kojemu većina neprofitnih organizacija pozicionira svoje proizvode ili usluge!!!

Ne postoji pravilo o pravom mjestu na ovoj matrici, ali je vrijedno znati gdje se vi nalazite jer vam to pomaže u određivanju strategije i osigurava usklađenost vaše cijene sa željenom pozicijom.

3. korak. Analiza troškova:

Nakon detaljnog istraživanja, trebali biste moći prilično točno procijeniti svoje troškove. Morate odabrati određeni vremenski period (obično mjesec ili godinu) za izračunavanje troškova.

Procijenite mjesečne ili godišnje troškove prema sljedećim koracima:

1) *Izračunajte fiksne troškove.* Fiksni troškovi su oni koje vaš posao redovito proizvodi, odnosno koji ne ovise o visini prodaje. To su npr. najam, prostor, oprema, plaće itd. Koji su vaši fiksni troškovi?

2) *Izračunajte varijabilne troškove po jedinici proizvoda/usluge.* Varijabilni troškovi su troškovi **izravno povezani s količinom proizvoda ili usluga koju prodajete/ pružate**. To su npr. troškovi materijala, izravni troškovi rada i zaposlenih uključenih u proizvodnju proizvoda ili usluge, troškovi isporuke itd. Koji su vaši varijabilni troškovi? Uključite samo one troškove koji se izravno odnose ili oslanjaju na svaku prodanu jedinicu.



Radna bilježnica, vježba 5-35:
Pomoću radnog lista 5-35 odredite fiksne i varijabilne troškove svojeg proizvoda ili usluge.

Ako je vaša jedinica dio cjeline (poput jedne knjige iz cijele naklade), varijabilne ćete troškove izračunati za cijelu nakladu i ukupan iznos podijeliti s brojem tiskanih knjiga kako biste dobili varijabilne troškove po jedinici. U slučajevima kada je vaša jedinica jedinstvena i nije dio cjeline, procijenite izravno varijabilne troškove po jedinici. Na primjer, usluga održavanja neke radionice imat će samo jedan varijabilni trošak po jedinici jer niti jedna druga radionica neće koristiti potpuno iste materijale niti će za njeno održavanje biti utrošeno isto vrijeme.



OKVIR 5-41: PRIMJER FIKSNIH I VARIJABILNIH TROŠKOVA

Trošak	Fiksni	Varijabilni
1. Djelatnici: trener		\$150/jedinica
Djelatnici: koordinator trenera	\$1.000/godina	
2. Najam/komunalije	\$1.000/godina	
3. Telefon	\$250/godina	
4. Poštarina	\$50/godina	
5. Tiskanje materijala za trening		\$50/jedinica
6. Uredski materijal	\$100/godina	
7. Osiguranje	\$100/godina	
8. Oglašavanje	\$500/godina	
9. Ostalo - transportni troškovi vezani uz trening		\$50/jedinica
10 Ostalo		
11. Ostalo		
Ukupno	\$3.000/godišnje	\$250/jedinica

4. korak. Izračunajte svoju točku povrata uložених sredstava:

Nakon što ste odredili svoju jedinicu proizvoda, jediničnu cijenu, te fiksne i varijabilne troškove, spremni ste izračunati svoju točku povrata uložених sredstava.

Možete je izračunati koristeći se jednostavnom formulom:

$$\frac{\text{fiksni troškovi za željeni period}}{\text{jedinična cijena - varijabilni troškovi po jedinici}}$$

Tako ćete odrediti koliko proizvoda ili usluge morate prodati u određenom vremenskom periodu kako biste pokrili sve svoje troškove.

5.4.3 Ostala pitanja vezana uz financije:

1. Podržavaju li vaša trenutna sredstva vaš financijski plan?

2. Kakvi su porezni učinci vođenja ovog posla?

3. Hoće li biti kakvih dodatnih troškova zbog činjenice da ovaj posao vodi neprofitna organizacija? Ima li „socijalnih troškova“ (npr. zapošljavanje klijenata s posebnim potrebama/ograničenjima, korištenje ekoloških materijala koji su skuplji, potreba za subvencioniranjem kupaca nižeg standarda)?



Radna bilježnica, vježba 5-36:
Pomoću radnog lista 5-36 odredite svoju točku povrata uložених sredstava.



5.5 Utjecaj na misiju (1/2 dana rasprave)



Ukoliko poduzetnička ideja predstavlja prevelik rizik za vašu misiju te ukoliko procijenite da se taj rizik ne može svladati, mogli biste odlučiti odustati od te ideje.

Nakon završetka glavnih dijelova predizvedbene analize, važno je ponovo razmotriti kako će poduzetništvo utjecati na vašu misiju. Osnovna razlika između socijalnog i poslovnog poduzetništva je u tome što se rezultati socijalnog poduzetništva koriste za unapređenje učinka misije organizacije.

Osnovna pitanja vezana uz misiju u okviru predizvedbene analize su:

- 1. Koji su ciljevi vaše organizacije vezani uz misiju i financije povezani s ovim poduzetništvom (vidi radni list 3-19)? Ostvaruje li ovaj posao te ciljeve?*
- 2. Koji su kriteriji vaše organizacije za samofinancirajuće poduzetništvo (vidi radni list 4-21)? Da li ovaj posao ostvaruje te kriterije?*
- 3. Podržavaju li ili ugrožavaju ove poduzetničke aktivnosti vašu sposobnost da ostvarite misiju? Ugrožava li na bilo koji način vaše vrijednosti i programe (vidi radni list 3-8)?*
- 4. Otvara li ovaj posao neka pitanja koja se tiču vaše organizacijske kulture (npr. otpor zaposlenika prema naplaćivanju od korisnika, razlike u plaćama između vaših zaposlenika u neprofitnoj organizaciji i onih zaposlenih u poduzetništvu, opće nepovjerenje prema biznisu i profitu) (vidi radni list 3-11)?*

5.6. Analiza rizika (1/2 dana rasprave)

Svaka poduzetnička aktivnost sa sobom nosi neki rizik. Međutim, uz pažljivo planiranje vaša organizacija može razviti određene strategije kojima ćete umanjiti rizike. Također, utvrđivanje rizika u ranoj fazi može biti odlučujući čimbenik u odabiru poduzetničke ideje. Neke organizacije imaju otpor prema rizicima pa ćete morati sami donijeti svoje odluke - ali presudno je prepoznati rizike i pripremiti se za njih.

Cilj ovog dijela jest da postanete svjesni potencijalnih rizika uključenih u pokretanje svojeg socijalnog poduzetništva. Tako ćete moći predvidjeti rizike i unaprijed razviti strategije za njihovo umanjivanje:

- 1. Koji su najveći rizici u bavljenju odabranim poduzetništvom? Postoje li neki neuobičajeni rizici vezani uz taj posao?*
- 2. Koji su troškovi odabranog samofinanciranja? (Na primjer, koji su troškovi poduzetništva u odnosu na nešto drugo? Kako biste na drugi način mogli iskoristiti gore navedene resurse? Kojih se drugih prilika odričete kako biste se mogli baviti ovim poslom?)*



Radna bilježnica, vježba 5-37:
Pomoću radnog lista 5-37 procijenite moguće rizike koje ovaj posao nosi za vašu misiju ili organizaciju.



3. Podržavaju li vas svi vaši dionici (radni list 3-12)?

4. Ako posao propadne, kakve su posljedice za vašu organizaciju (financijske, etičke, vezane uz ugled)?



OKVIR 5-42: NAČINI UBLAŽAVANJA POTENCIJALNOG RIZIKA

- poštivanje organizacijske kulture,
- sudjelovanje svih dionika,
- neprekidna komunikacija među svim zaposlenicima,
- radni plan poslovanja i ostalih programa i aktivnosti,
- jasni financijski i socijalni ciljevi,
- poznavanje tolerancije rizika u organizaciji,
- poznavanje zakonske i porezne regulative vezane uz poslovanje,
- dobro provedeno objektivno istraživanje tržišta,
- fleksibilnost i sposobnost učenja prilikom provedbe poduzetničke ideje i
- u potpunosti proveden svaki korak predizvedbenog procesa

5.7 Sažetak (1/2 dana razgovora)

Ponovno pažljivo prođite kroz šest dijelova predizvedbene analize.

1. Opis proizvoda/usluge
2. Početno istraživanje tržišta
3. Operativnost i upravljanje
4. Financijski plan
5. Utjecaj na misiju
6. Analiza rizika

Razmotrite sljedeći niz pitanja prilikom odlučivanja trebate li nastaviti s izradom pune izvedbene studije za ovu poduzetničku ideju.

1. Čini li vam se ova poduzetnička ideja još uvijek izvedivom?
2. Uklapa li se dobro u vašu organizaciju?
3. Biste li preporučili da se dodatna sredstva organizacije ulože u razvoj ovog posla?
4. Koja su problematična područja ovog posla (npr. slabosti koje bi mogle ograničiti vaš uspjeh u pokretanju i održavanju posla)?
5. Koje su prednosti organizacije koje će biti od posebne pomoći u ovom poslu?

ODLUČUJUĆE ODLUKE PROCESA *Priprema, pozor...*



4. KLJUČNA ODLUKA:

Je li poduzetnička ideja izvediva? Ima li potencijala da ostvari naše ciljeve?

Po završetku, organizacija mora ocijeniti predizvedbene rezultate za svaku poduzetničku ideju zasebno i u usporedbi s drugim idejama koje je razmatrala. Ako se tim složi da poduzetnička ideja ima potencijala, vrijeme je za prelazak na studiju izvedivosti (vidi okvir 5-33) i učenje o samom poslu! Ako se tim složi da ima više značajnih prepreka unutar organizacije (npr. potrebna ulaganja, sposobnosti zaposlenika, rizik za misiju, neuklapanje u tržište itd.) i izvan organizacije (npr. jaka konkurencija, slaba potražnja, potražnja podložna promjenama u proizvodu/uslugama koje su u sukobu s ciljevima misije i organizacijskim vrijednostima), ideju treba odbaciti. Ako ste ispunili više od jedne predizvedbene analize, predlažemo da se odlučite za ideju koja najviše obećava i da se usmjerite na određivanje njezine izvedivosti prije nego li se možda pozabavite drugima.

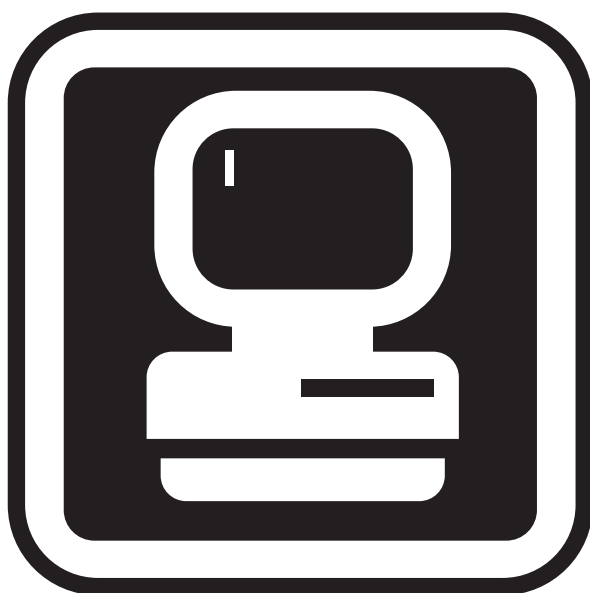


Radna bilježnica, vježba 5-38:
Koristeći se radnim listom 5-38 nabrojite prednosti i slabosti svoje organizacije kojih morate biti svjesni u odnosu na poduzetničku ideju.



PRIPREMA, POZOR...

Dodatni izvori informacija



Dodatni izvori informacija





Angelica, Emil, *Crafting Effective Mission and Vision Statements*, Wilder Publishing Center, St. Paul, 2001.

Antezana, Paula, *The Bases for NGO Sustainability in Central America*, Fundación Arias, Costa Rica, 2000.

Antezana, Paula, *El Autofinanciamiento y la Cooperación Empresarial como Mecanismos de Sostenibilidad den Costa Rica*, Fundación Arias, Costa Rica, 1997.

Alter, Sutia Kim, *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Resource Guide for Social Enterprises*, Pact Publications, Washington, DC, 2001.

Barry, Bryan, *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*, Wilder Publishing Center, St. Paul, 1997.

Blume, Hilary, *The Charity Shops Handbook*, Charity Advisory Trust, London, 1995.

Bochee, Jerr, *The Social Enterprise Sourcebook*, Northland Institute, Minneapolis, 2001.

Bochee, Jerr, "Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship," National Center for Nonprofit Boards, Washington, DC, 1998.

Brinckerhoff, Peter C., *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-based Venture Development*, Wiley Nonprofit Series, New York, 2000.

Bullen, Paul et al., *Nonprofits in Business: Business Ventures Operated by Community Organizations in NSW and the ACT Surry Hills*, WorkVentures, 1997.

Community Economic Development and Social Enterprises: Experiences, Tools and Recommendations Technologie-Netzwerk Berlin e.V. i European Network for Economic Self-Help and Local Government, Berlin, 1997.

Community Wealth Ventures, *Unlocking Profit Potential: Your Organization's Guide to Social Entrepreneurship*, BoardSource, Washington, DC, 2002.

Crimmins, James C. i Mary Keil, *Enterprise in the Nonprofit Sector*, Partners for Livable Places and Rockefeller Brothers Fund, New York, 1983.

Davis, Lee, *The NGO-Business Hybrid: Is the Private Sector the Answer?*





Program on Social Change and Development, Johns Hopkins University School of Advanced International Studies, Washington, DC, 1997.

Davis, Lee, Nicole Etchart, María Cecilia Jara i Brian Milder, *risky business: The impacts of merging mission and market*, NESsT, Santiago, 2003.

Davis, Lee i Nicole Etchart, "Supporting Nonprofit Enterprise in Emerging Markets", in *Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income: A Guide to Successful Enterprise Strategies*, Jossey-Bass: San Francisco, 2004, str. 181-203.

Davis, Lee, Nicole Etchart, María Cecilia Jara i Brian Milder, *The Legal and Regulatory Framework for CSO Self-Financing in Chile*, NESsT Legal Series, NESsT, Santiago, 2002.

Davis Lee, Nicole Etchart, María Cecilia Jara i Brian Milder, *The Legal and Regulatory Framework for CSO Self-Financing in Colombia*, NESsT Legal Series, NESsT, Santiago, 2002.

Davis, Lee i Nicole Etchart, "Prophets for non-profits?", *Alliance Magazine*, London, lipanj, 2002. Volume 7, Number 2.

Davis, Lee, Nicole Etchart i María Cecilia Jara, *NESsT Case Study Series*, NESsT, Santiago, 2000.

Davis, Lee i Nicole Etchart, *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO self-financing*. NESsT, Budapest, 1999.

Davis, Lee i Nicole Etchart, *The NGO Venture Forum: Lessons in Selffinancing from the International Gathering*, NESsT, Budapest, 1999.

Davis, Lee i Nicole Etchart, "Unique and Universal: Lessons from the Emerging Field of Social Enterprise in the Emerging Market Countries," NESsT, Santiago, 2003.

Dees, Gregory, "Enterprising Nonprofits," *Harvard Business Review*, siječanj - veljača 1998.

Dees, Gregory, Jed Emerson, i Peter Economy, *Enterprising Nonprofits: A Tool Kit for Social Entrepreneurs*, John Wiley & Sons, New York, 2001.

Dees, Gregory, Jed Emerson i Peter Economy, *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, John Wiley & Sons, New York, 2002.





Emerson, Jed, i Fay Twersky, *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Nonprofit Enterprise Creation*, Roberts Foundation, San Francisco, 1996.

Firstenberg, Paul B., *Managing for Profit in the Nonprofit World*, The Foundation Center, New York, 1986.

Fox, Leslie M. i Bruce Schearer, *Sustaining Civil Society: Strategies for Resource Mobilization*, CIVICUS, Washington, DC, 1997.

Fremont-Smith, Marion, "A 'How to' for Joint Ventures," Hauser Center for NGO Organizations, Harvard University, Boston, 2002.

Larson, Rolfe, *Venture Forth! The Essential Guide to Starting a Moneymaking Business in Your Nonprofit Organization*, Wilder Publishing Center, St. Paul, 2002.

Masters, Jim, *Profit Making for Nonprofits and Social Enterprise: A Tool Kit*, Center for Community Futures, Berkeley, 2003.

NESsT, *Commitment to Integrity, Guiding Principles for Nonprofits in the Marketplace*, NESsT, Santiago, 2002.

Oster, Sharon M., Cynthia W., Massarsky i Samantha L. Beinbacker, *Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income*. Jossey-Bass, 2004.

Pezzullo, Susan, *Growing Your Organization: A Sustainability Resource Book for NGOs*, The International Youth Foundation, Baltimore, 2000.

Reis, Tom, "Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Scan, Synthesis, and Scenario for Action," W.K. Kellogg Foundation, sijećanj 1999.

REDF, *An Information Oasis*, The Roberts Foundation, San Francisco, 2002.

REDF, *Investor Perspectives: Social Purpose Enterprise and Venture Philanthropy in the New Millennium*, The Roberts Foundation, San Francisco, 1999.

Robinson, Andy, *Selling Social Change (Without Selling Out): Earned Income Strategies for Nonprofits*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.

Rok, Boleslaw, "Merging Mission and Market," in *NGO Venture Forum: Lessons in Self-Financing from the International Gathering*, NESsT, Santiago, 1999, 31-38.





Sealey, Kevin, Wendy Sealey, Jerr Boschee i Jed Emerson, *A Reader in Social Enterprise*, 2000.

Sharken Simon, Judith i J. Terence Donovan, *The Five Life Stages of Nonprofit Organizations*, Wilder Publishing Center, St. Paul, 2001.

Skloot, Edward, ur., *The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earn Income*, The Foundation Center, New York, 1988.

Spinali, Lisa i Hayley Mortimer, "A Scan of the Not-For-Profit Entrepreneurship: Status of the Field and Recommendations for Action," Kauffman Center of Entrepreneurial Leadership, siječanj 2001.

Steckel, Richard, Jeffrey Simons, Robin Simons i Norman Tanen, *Making Money While Making a Difference*, High Tide Press, Inc, 1999.

Tranquada, Warren i John Pepin, *Social Entrepreneurship: A Reference Guide*, www.pepintranquada.com, 2004.

Vincent, Fernand, *Promoting Economic Activities for Organisations with Social Objectives*, RAFAD, Geneva.

Yanovich, David, "The Best of Both Worlds," Poder, Miami, October 2002.

Young, Dennis, "Social Enterprise in the United States," 2001.





priprema, pozor...

O NESsT-u (www.nesst.org)

The Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT) djeluje sa svrhom jačanja financijske neovisnosti organizacija civilnog sektora koje su posvećene sustavnim društvenim promjenama. NESsT vjeruje da pomoću samofinanciranja i socijalnog poduzetništva neke organizacije civilnog sektora mogu povećati svoju dugoročnu održivost ostvarivanjem vlastitih, nenamjenskih sredstava kao dodatnih izvora prihoda uz privatne i državne donacije.

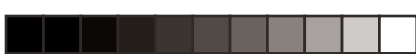
NESsT je osnovan 1997. godine s ciljem međunarodne promocije samofinancirajućih inicijativa organizacija civilnog sektora, djelujući kroz tri različita, ali međusobno povezana područja:

NESsT University promovira inovativnost, odgovornost i liderstvo na području socijalnog poduzetništva kroz nekoliko programa: (1) Social Enterprise Ethics Initiative (SEE INIT) - (Etička inicijativa socijalnog poduzetništva), (2) NESsT Entrepreneur-in-Residence (NESsTER) program (Poduzetnik s mjestom boravka), (3) Social Enterprise Workshop (SEW) series (Serija radionica socijalnog poduzetništva), (4) International Venture Philanthropy Forum (Međunarodni forum poduzetničke filantropije), (5) NESsT International Social Enterprise Exchange (ISEE) program (Međunarodni program razmjene u socijalnom poduzetništvu), (6) NESsT Social Enterprise Curriculum, (7) NESsT publications series (NESsT-ove publikacije), (8) International Venture Philanthropist Award (Međunarodna nagrada za poduzetnike filantropije).

NESsT Venture Fund (NVF) je jedini filantropski investicijski fond usmjeren na zemlje s mladom demokracijom. Pokrenut je 2000. godine, i pruža višegodišnju, primjerenu financijsku i tehničku podršku socijalnim poduzetništvima u zemljama srednje i istočne Europe i Južne Amerike. NVF podržava portfelj socijalnog poduzetništva na različitim stupnjevima poduzetničkog razvoja, od pokretanja do širenja. NVF pruža čvrstu podršku poduzetničkom razvoju, izravnu financijsku potporu te pomoć u izgradnji kapaciteta i pomoć pri pronalaženju uporišta u drugim društvenim resursima koji mogu pomoći u „inkubaciji“ i mentoriranju socijalnog poduzetništva.

NESsT Consulting pruža stručne usluge u socijalnom poduzetništvu i razvoju poduzetničke filantropije, uključujući radionice, individualna savjetovanja, istraživanja i procjene te ostale stručne usluge prilagođene potrebama širokog spektra klijenata među kojima su organizacije civilnog sektora, međunarodne organizacije, zaklade i vladine agencije. Do danas je NESsT Consulting održao preko 30 savjetovanja za klijente u više od 25 zemalja. NESsT radi u zemljama koje su nedavno prošle kroz političku i ekonomsku tranziciju, gdje je podrška civilnom društvu ograničena i gdje se organizacije civilnog sektora često suočavaju s izrazito zastrašujućim financijskim izazovima. NESsT trenutno ima dva regionalna ureda, jedan u Santiagu u Čileu i drugi u Budimpešti u Mađarskoj.





NESsT-ove PUBLIKACIJE

„Profit“ se često smatra neprimjerenim ili neostvarivim konceptom u „neprofitnom“ svijetu. Za poslovne aktivnosti kaže se kako odvlače pažnju i sredstva od osnovne misije neprofitnih organizacija. Međutim, neke neprofitne organizacije civilnog društva „samofinanciranjem“ zapravo mogu unaprijediti svoju misiju te povećati dugoročnu održivost, učinkovitost i neovisnost.

Publikacije tiskane za donatore, lidere neprofitnih organizacija, filantropce i istraživače u cijelom svijetu sa svrhom poticanja učinkovitog i odgovornog korištenja poduzetničkih aktivnosti u neprofitnom sektoru.

Samofinanciranje (npr. socijalno poduzetništvo) odnosi se na niz poduzetničkih pristupa u ostvarivanju prihoda. Metode uključuju članarinu, naplatu usluga, prodaju proizvoda, korištenje materijalne i nematerijalne imovine, pomoćne poslovne pothvate, uštedevinu ili druge prihode od ulaganja. Strategijama samofinanciranja trenutačno se koriste mnoge svjetske organizacije civilnog sektora. Međutim, postoje tek rijetki izvori informacija i uputa koje pomažu neprofitnim organizacijama u korištenju samofinancirajućih strategija na učinkovitiji i odgovorniji način. Ne postoji dovoljno kritičkog ispitivanja utjecaja i učinaka tih poduzetničkih aktivnosti na pojedine neprofitne organizacije ili neprofitni sektor općenito.

Serijske NESsT-ovih publikacija osmišljena je radi unapređivanja teorije i prakse samofinanciranja neprofitnih organizacija pružanjem korisnih analiza i alata donatorima, praktičarima, istraživačima i studentima. Publikacije dokumentiraju iskustva iz cijelog svijeta i ispituju probleme s kojima se organizacije uvijek iznova suočavaju prilikom primjene samofinancirajućih strategija. Publikacije također pružaju organizacijama civilnog sektora neophodan alat u odlučivanju kako i treba li uopće provoditi strategije samofinanciranja.

NESsT je međunarodna, neprofitna organizacija koja podržava socijalno poduzetništvo u mladim demokracijama zemalja srednje Europe i Južne Amerike.

NESsT-ova misija jest pomoći jačanju financijske održivosti organizacija civilnog sektora koje rade na sustavnim društvenim promjenama.

Prihod od prodaje NESsT-ovih publikacija koristimo kao podršku svojem radu s neprofitnim organizacijama diljem svijeta.

NESsT

e-mail: nesst@igc.org
<http://www.nesst.org>



NESST-ova EDUKATIVNA IZDANJA

Risky Business:

The Impacts of Merging Mission and Market (Riskantan posao: Posljedice spajanja misije i tržišta)

Risky Business: The Impacts of Merging Mission and Market preispituje financijske i nefinancijske posljedice poduzetničkih aktivnosti na manje organizacije društvenih promjena. Kao važan doprinos sve široj raspravi o „socijalnom povratu investicije“, *Risky Business* analizira 45 slučajeva socijalnog poduzetništva iz 15 zemalja kako bi preispitao utjecaj na financijsku izvedbu, misije/vrijednosti, organizacijsku kulturu, odnose s dionicima itd. *Risky Business* osporava mnoge pretpostavke vezane za izvedbu „mjerenja“ i „metriku“, ističući jedinstvene izazove kvantificiranja i kvalificiranja financijskih i socijalnih utjecaja socijalnog poduzetništva. *Risky Business* je tiskan na engleskom i španjolskom jeziku.



(2003.; 291 stranica)
Cijena: US \$ 30 + plus troškovi otpreme i isporuke
SAMO E-BOOK (pdf format)
ISBN 1-930363-04-4

i na španjolskom



POSEBNA PONUDA !!!

Naručite Profits for Nonprofits zajedno s NGO Venture Forum i uštedite USD 5. Uštedite i na troškovima isporuke!

Not Only for Profit:

Innovative Mechanisms for Philanthropic Investment (Ne samo zbog profita: Inovativni mehanizmi filantropskih investicija)

Not Only for Profit dokumentira rad 11 pionirskih organizacija u „filantropskim investicijama“ iz Europe te Sjeverne i Južne Amerike, koje razvijaju inovativne mehanizme korištenja investicijskog kapitala radi ostvarenja filantropskih ili dobrotvornih ciljeva. Pomoću intenzivnih intervjua s direktorima fondova, investitorima i primateljima investicija, NESST preispituje široki raspon financijskih alata (npr. dugovanja, kapital, financijske potpore) kojima se svaka organizacija koristi, njihov pristup kapitalizaciji, upravljanju rizikom, selekciji portfelja, rukovođenju, izgradnji kapaciteta, evaluaciji provedbe i izlaznim strategijama. NESST koristi ove slučajeve, zajedno s informacijama o oko 40 drugih „poduzetničkih filantropa“, kako bi za donatore i ulagače odredio okvir za razumijevanje niza kreativnih investicijskih alata koji se mogu primijeniti u ostvarenju filantropskih ciljeva. *Not Only for Profit* je prva knjiga ove vrste koja nudi široku i duboku analizu novog „tržišta neprofitnog kapitala“.



(2001.; 250 stranica; 176 mm x 250 mm)
Cijena: USD 35 + troškovi otpreme i isporuke
ISBN 1-930363-05-2

i na španjolskom



The International Venture Philanthropy Forum (Međunarodni forum poduzetničke filantropije) prvo je događanje koje je na jednom mjestu okupilo korporacijske lidere, zaklade i filantrope radi razmjene praktičnih iskustava iz područja poduzetničke filantropije i skretanja pažnje međunarodne javnosti na nedostatke postojećeg „tržišta neprofitnog kapitala“. Želite li vidjeti transkripte i prezentacije s događanja posjetite Internet stranicu Foruma: www.nesst.hu

BESPLATNO

The NGO-Business Hybrid (Hibrid nevladine organizacije i biznisa)

Ova studija analizira 15 slučajeva neprofitnih organizacija u 13 zemalja u njihovim pokušajima ostvarivanja prihoda pomoću profitne poslovne aktivnosti. To je jedna od prvih publikacija koja analizira samofinanciranje neprofitnih organizacija u zemljama u razvoju.

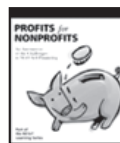
(1997.; 138 stranica; 215 mm x 279 mm)
Cijena: USD 20 + troškovi otpreme i isporuke

Od NESSTa i Programa društvenih promjena i razvoja na School of Advanced International Studies (SAIS) Sveučilišta John Hopkins, Washington, DC.

Profits for Nonprofits:

An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing (Profit za neprofitne organizacije: Procjena izazova samofinanciranja nevladinih organizacija)

Poduzetničke aktivnosti nisu primjerene svim nevladinim organizacijama (NVO-ima) niti su jednostavne svim onim NVO-ima koji su se osmislili izići na tržište. *Profits for Nonprofits* analizira praktične izazove i prepreke u provedbi samofinanciranja. U knjizi je dokumentirano 20 primjera poduzetničkih aktivnosti nevladinih organizacija iz srednje Europe koji ne bi uspjeli bez ulaganja značajnog truda, rizika i poštivnosti. Slučajevi ilustriraju upravljanje, pristup kreditima, sukobe između profitne i neprofitne misije, zakone, poreze i propise, potencijalne neuspjehe i konkurenciju manjih profitnih poduzeća, odgovornost prema javnosti, etiku te potencijalne zloupotrebe s kojima se NVO-i suočavaju u okviru samofinancirajućih strategija. Međutim, *Profits for Nonprofits* objašnjava da se, iako ono nije lijek za sve, samofinanciranjem može ostvariti prihod i unaprijediti misija neprofitnih organizacija.



(1999.; 192 stranica, 176 x 250 mm)
Cijena: USD 30 + troškovi otpreme i isporuke
ISBN 1-930363-01-X



(1999.; 92 stranice; 176 mm x 250 mm).
Cijena: USD 20 + troškovi otpreme i isporuke
ISBN -930363-00-1

The NGO Venture Forum:

Lessons in Self-Financing from the International Gathering (NVO poduzetnički forum: Lekcije iz samofinanciranja s međunarodnog skupa)

The NGO Venture Forum je priručna „početnica“ za sve koji žele bolje razumijeti osnovna pitanja vezana uz poduzetničke aktivnosti neprofitnog sektora. Godine 1999. NESST je okupio grupu od 75 vodećih teoretičara i praktičara iz cijelog svijeta kako bi analizirali strategije podrške poduzetničkim aktivnostima NVO-a. Nastala na osnovi službenih rasprava poduzetničkog foruma nevladinih organizacija, knjiga sadrži poglavlja o doprinosu samofinanciranja održivosti NVO-a, jedinstvenim etičkim problemima prilikom uvođenja profitnih motiva u NVO-e kojima upravlja misija, „socijalnoj reviziji“ kao metodi mjerenja utjecaja neprofitnog poduzetništva, procjeni kapaciteta NVO-a za samofinanciranje, modelima poslovnih planova za neprofitno poduzetništvo, kapitaliziraju poduzetništva NVO-a. *The NGO Venture Forum* je odličan uvod u ovo područje u nastajanju.

NESST-ova EDUKATIVNA IZDANJA

NOVO!

NESST-ova serija
analize slučajeva
donosi detaljne,
praktične prikaze

aktivnosti neprofitnih poduzetništva i poduzetničke filantropije. Od općih, pozadinskih informacija o misiji te o programima i financijskoj situaciji svake organizacije, slučajevi vode čitatelje kroz korake koje su organizacije poduzele kako bi pokrenule, upravljale i razvijale poduzetništva i/ili aktivnosti poduzetničke filantropije. NESST-ovi slučajevi su izvanredan, stvarni alat za podučavanje, obuku i istraživanje.

Slučajevi 1-3: „Poduzetničke zaklade“

Sadržaj: Kako lokalne zaklade koje dodjeljuju financijske potpore na razini zajednice koriste poduzetničke aktivnosti za izgradnju svojih zaklada i održivost svojih aktivnosti? Na ovo pitanje odgovara prvi niz slučajeva koje donosi NESST u suradnji s institutom Synergos. Slučajevi se fokusiraju na tri zaklade iz Južne Amerike koje se koriste inovativnim poduzetničkim aktivnostima prikupljanja sredstava za svoje donatorske aktivnosti i programe.

Slučaj br. 1: Corona Foundation, privatna, korporativna zaklada posvećena društvenom razvoju u Kolumbiji, koristi se konzervativnom investicijskom strategijom kojom ulaže svu materijalnu imovinu doniranu od strane svojih korporativnih osnivača u svoju zakladu, a gotovinske donacije koristi u svrhu vlastitog davanja financijskih potpora.

Slučaj br. 2: Hogar de Cristo, najveća djelatna zaklada u Čileu, prikuplja 82 % svojih prihoda kroz pet tipova samofinanciranja. Raznolikost poduzetničkih aktivnosti uključuje članarinu, prodaju proizvoda i usluga, prihode od autorskih prava i iznajmljivanja nekretnina.

Slučaj br. 3: FES Foundation, nekada jedna od najjačih društvenih zaklada u Kolumbiji, osnovala je Permanent Matching Funds (stalna „matching“ sredstva - sredstva koja nadopunjavaju nedostatne financijske potpore/ donacije za iste aktivnosti) za izgradnju svoje zaklade.

Slučaj br. 4: Casa de la Paz (Čile) ostvaruje prihod za svoje aktivnosti konzultantskim ugovorima vezanim uz sudjelovanje građana, okoliš i rješavanje konflikata.

Slučaj br. 5: CIEM Aconcagua (Čile), ostvaruje prihod za svoj rad na društvenom razvoju nudeći radionice i treninge te prodajući obrtničke proizvode.

Slučaj br. 6: CODEMU (Čile) „grupa za radnička prava radnica zaposlenih u tekstilnoj industriji, ostvaruje prihod kroz usluge treninga i profitne automatske praonice rublja u Santiagu.

Slučaj br. 7: Mexfam (Meksiko) ostvaruje 40% svojih prihoda prodajom edukacijskog materijala i proizvoda za planiranje obitelji, zdravlje i seksualnu izobrazbu.

Slučaj br. 8: Fundamor (Kolumbija) ostvaruje više od 60% svog prihoda kroz brojna poduzetništva kojima podupire svoje usluge djeci s HIV-om/AIDS-om.

Slučaj br. 9: Fundaempresa (Kolumbija) ostvaruje gotovo 80% svojih prihoda od treninga i konzultacija o poslovnom planiranju i razvoju poduzetništva.

Get ready, Get set...

Starting down the road to self-financing ("Priprema, pozor... Početak putovanja cestom samofinanciranja")

„Priprema, pozor...“ osmišljen je da pomogne djelatnicima i odboru neprofitne organizacije u razmatranju svojih opcija samofinanciranja. „Priprema, pozor...“ je priručnik za početnike koji vam pomaže u donošenju odluke o tome može li pokretanje (i na koji način) ili proširenje socijalnog poduzetništva može pomoći

vašoj organizaciji u ostvarenju financijskih ciljeva kao i ciljeva misije. „Priprema, pozor...“ pomoći će vam procijeniti svoju spremnost za socijalno poduzetništvo, identificirati poduzetničke prilike koje su u skladu s vašim osnovnim vrijednostima, misijom, sposobnostima i ciljevima te procijeniti izvedivost poduzetničkih ideja i svojeg kapaciteta da ih provedete. „Priprema, pozor...“ vas vodi kroz faze preliminarnog planiranja poduzetničkog razvoja pomoću: 1) priručnika koji opisuje svaki korak u procesu, 2) radne bilježnice s praktičnim vježbama i 3) analize slučaja sa šest primjera iz stvarnog života kako je neprofitna organizacija primijenila svaki od koraka procesa. Priprema, pozor... je izvrsna karta za one koji razmišljaju da krenu putem samofinanciranja.

ISBN 1-930363



i na španjolskom



NESST-ova pravna serija

NESST-ova pravna serija sadrži vodiče namijenjene organizacijama civilnog sektora pojedinih zemalja kako bi razumijele zakone i propise koji reguliraju socijalno poduzetništvo u njihovim zemljama: kako takve aktivnosti mogu utjecati na njihov neprofitni status, kakva je obaveza prijave takvog prihoda i načini njegova oporezovanja. Uz opširne informacije prikupljene od pravnika, knjigovođa, neprofitnih zaposlenika, poreznih stručnjaka i ostalih, vodiči pružaju procjenu 1) trenutnih zakonskih propisa vezanih uz komercijalne aktivnosti organizacija civilnog sektora, 2) interpretacije važećih zakona, 3) utjecaj zakona na neprofitni sektor i 4) preporuke za unapređenje zakona. Prva dva vodiča iz ove serije (za čile i Kolumbiju) dostupna su na engleskom i španjolskom jeziku.

NESST-ovi pravni vodiči imaju otprilike 25-35 stranica.

Cijena: USD12 po vodiču (+ troškovi otpreme i isporuke).

Commitment to Integrity:

Guiding Principles for Nonprofits in the Marketplace (Odanost integritetu: Vodeći principi za neprofitne organizacije na tržištu)

Prvi dokument ove vrste, *Commitment to Integrity* je „etički kodeks“ za samofinanciranje ili poduzetničke aktivnosti neprofitnih organizacija. Principi koje je razvio NESST u suradnji s kolegama iz cijeloga svijeta, a govore o etičkoj dimenziji komercijalnih aktivnosti organizacija civilnog sektora u četiri ključna područja:

- odanost misiji i vrijednostima,
- odanost transparentnosti,
- odanost pravednosti i
- odanost odgovornosti.

Svrha je ovih principa pomoći liderima neprofitnih organizacija da prepoznaju i bolje se pripreme za ove etičke dimenzije poduzetničkih aktivnosti. *Commitment to Integrity* je praktičan alat pomoću kojeg ćete na svakoj razini planiranja i razvoja svojeg poduzetništva sa sigurnošću slijediti etičke standarde kao i standarde odgovornosti.



Sve analize slučajeva dostupne su i na španjolskom jeziku. Sve NESST-ove analize slučajeva obuhvaćaju otprilike 20-30 stranica (210 mm x 297 mm)

Pojedinačna cijena:

USD8 (+ troškovi otpreme i isporuke)

Posebna ponuda!!!

Uštedite USD4 kupovinom bilo koje tri analize slučajeva odjednom za samo USD20 (+troškovi otpreme i isporuke).

NOVO!

NARUDŽBENICA ZA NESST-ove PUBLIKACIJE

1. Odaberite publikaciju koju želite naručiti:

Publikacija	Dostupnost	Količina (engleski)	Količina (španjolski)	Ukupno primjeraka	Cijena (USD)	Ukupno
NESST-ova edukacijska serija risky business (samo E-BOOK)	na zalih				X USD30 =	
Not Only for Profit	u tisku				X USD35 =	
Profits for Nonprofits	na zalih		samo na engleskom		X USD30 =	
NGO Venture Forum	na zalih		samo na engleskom		X USD20 =	
<i>Posebna ponuda!</i>						
Kupite The NGO Venture Forum zajedno s Profits for Nonprofits i uštedite USD5. (Smanjenje cijene nosi i uštedu troškova isporuke!)			samo na engleskom		X USD45 =	
NGO-Business Hybrid	na zalih				X USD30=	
NESST-ovi praktični alati get ready, get set...	na zalih				X USD30 =	
Commitment to Integrity	na zalih				besplatno	besplatno
NESST-ova serija analiza slučajeva	Broj slučajeva	Količina (engleski)	Količina (španjolski)	Ukupan broj primjeraka	Cijena (USD)	
Naziv slučaja					xUSD8=	
					xUSD8 =	
					xUS#8 =	
<i>Posebna ponuda!</i>				Komplet od bilo koja 3 slučaja	=USD20	
Kupite bilo koje 3 analize slučajeva i uštedite USD4.						
NESST-ova serija pravnih vodiča						
Vodič Čile	na zalih				X USD12=	
Vodič Kolumbija	na zalih				X USD12=	
___ DA! Pošaljite mi besplatni primjerak NESST kviza zajedno s ostalom narudžbom.						besplatno
___ DA! Želio/željela bih primiti besplatni dvomjesečni e-newsletter NESST News.						besplatno

Ukupno bez dodatnih troškova (USD) _____
 ISPORUKA: Stanovnici čilea dodaju 20%, a svi ostali 30% .
 POREZ: samo za stanovnike države Maryland, SAD, zbrojiti 5%.
 PRISTOJBE: Dodajte USD 15 za troškove bankovnih transfera _____
 UKUPNO (USD) _____

2. Upišite svoje podatke za isporuku:

Ime/titula:
 Organizacija:
 Adresa:
 Grad/država:
 Poštanski broj:
 Tel: Fax:
 E-mail:
 Internet stranica:

3. Odaberite način plaćanja:

Načini plaćanja:

Kreditnom karticom: Molimo posjetite NESST Publications na Internet stranici NESST-a.

Bankovnim čekom: Molimo da čekove ispostavljate isključivo u US \$. Pošaljite ček i narudžbenu na: NESST Publications, Jose Arrieta 89, Providencia, Santiago, Chile.

Bankovnim transferom/doznakom: Molimo da za svaku doznaku dodate USD15 u narudžbi. Narudžbe pošaljite na NESST Publications, Jose Arrieta 89, Providencia, Santiago, Chile. Novac doznačite na Bank of America, Baltimore, MD, U.S.A; naziv računa: NonproÆt Enterprises; broj računa: 0039-3398-8131; SWIFTkôd: BOFAU53N; preko 0260-0959-

3. Publikacije će biti otpremljene po primitku bankovne potvrde o prijemu uplate.

Publikacije neće biti ispružene prije primitka uplate.

Molimo da ne šalžete gotovinu poštom!

Hvala na vašoj narudžbi!

NESST News **besplatno!**

Predbilježite se na NESST News, besplatan tromjesečni e-newsletter za prijatelje i podržavatelje NESST-a i primajte redovite novosti o NESST-ovim publikacijama i drugim inicijativama!

Za primanje NESST News, označite „Da!“ u narudžbenici ili se predbilježite preko Interneta na adresi: http://www.nesst.org/contact_signup.asp