

**ServiceDigiCulture**  
Ръководство за устойчиво  
стратегическо прогнозиране



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



ServiceDigiCulture

# Ръководство за устойчиво стратегическо прогнозиране

## Заглавие на проекта

Дигитални и устойчиви иновации за услуги в културните и творчески сектори

## Съкращение на проекта

Съкращение за обществеността: ServiceDigiCulture  
Официално съкращение: ServiceDigiCult

## Програма

Еразъм +  
Сътрудничество за иновации и обмен на добри практики - Образование за възрастни

## Номер на проекта

2020-1-FI01-KA227-ADU-092663

## Продължителност на проекта

01.6.2021 - 30.06.2023

## Автори и партньори по проекта

Клуб 9000 | България  
Европейски център за качество ООД | България  
FRAME | Полша  
Inova Consultancy LTD. | ВЕЛИКОБРИТАНИЯ  
Университет за приложни науки Вааса | Финландия  
Österbottens hantverk | Финландия

## Уебсайт на проекта

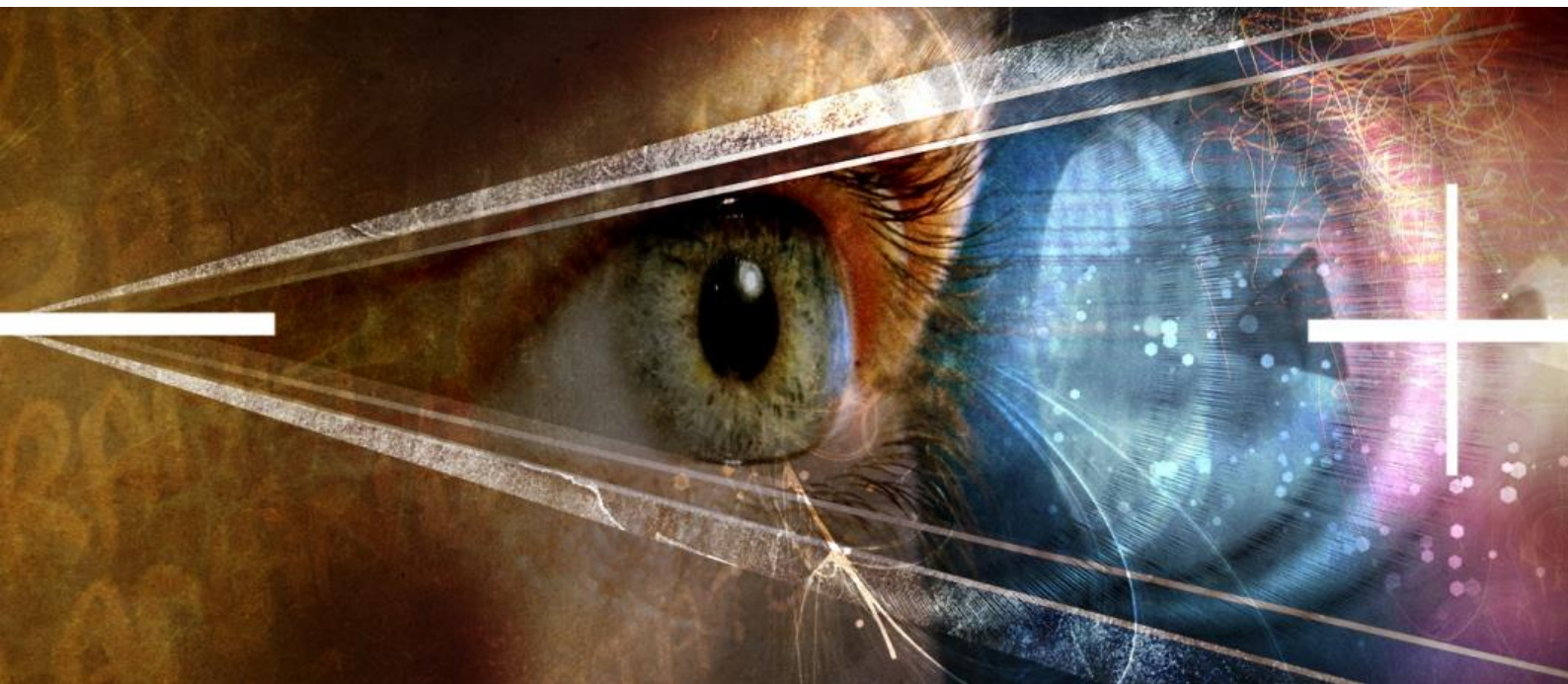
<https://www.servicedigiculture.eu/>



Тази работа е лицензирана под авторското право на Creative Commons Attribution ShareAlike CC BY-SA 4.0 International.

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба, която може да бъде използвана за информацията, съдържаща се в нея.





Това ръководство ще ви помогне да разберете, да се подготвите и да реагирате на промените в обществото и сектора, използвайки иновации в услугите, и да дадете възможност за целенасочени иновации в услугите, свързани със стратегията, устойчивостта и прогнозирането.

## Съдържание

<b>Въведение</b>	<b>5</b>
<b>Прогнозиране</b>	<b>6</b>
<b>Какво е устойчивост?</b>	<b>8</b>
<b>Стратегическо предвиждане на практика</b>	<b>20</b>
<b>Как да откривате, анализирате и предвиждате тенденциите за собствената си дейност</b>	<b>28</b>
<b>Инструменти за прогнозиране</b>	<b>31</b>
<b>Устойчиво и предвидимо развитие на предприемачеството и самостоятелната заетост</b>	<b>42</b>

## Въведение

Обикновено, когато изграждаме стратегия като предвестник на действие, събираме данни от средата и се опитваме да използваме опита и информацията, с която разполагаме. Основаваме плановете си на миналото, на това, което вече се е случило. Бихме могли да наречем това реактивен подход. Понякога той е най-доброто решение, когато трябва да реагираме на неща, които са били непредсказуеми, като пандемията от COVID-19. Понякога обаче промените не са внезапни, те се появяват бавно, което означава, че може да е трудно да ги разпознаем и да се окаже, че се събуждаме в съвсем различна реалност.

Например, нека се опитаме да определим момента, в който се пристрастихме към смартфоните - това е пример за промяна, която изглеждаше бърза от гледна точка на историята (не е минало повече от десетилетие, откакто смартфоните станаха толкова популярни), но бавна от гледна точка на наблюдението по отношение на това, което се случва в заобикалящата ни среда.

Понякога е добре да играете ролята на разказвач или футурист, за да сте подготвени за това, което може да се случи. За тази цел разполагаме с подхода на стратегията за прогнозиране.

В това ръководство ще намерите информация за този подход и как да го използвате на практика. В практиката си може да прочетете или да чуете, че стратегията за прогнозиране се използва от големи предприятия като корпорации или от политици, които създават план за развитието на даден град или държава - и това е вярно. Когато трябва да инвестирате милиони евро, е изключително важно да изградите стратегия за прогнозиране. И все пак тя може да се използва и от вас за планиране на собствения ви бизнес, без значение дали той работи сега или е във фаза на планиране, независимо дали е голям или малък. Може да не знаете дали някой ден бизнесът ви няма да се разрасне по начин, който може би не сте очаквали... дори с помощта на прогнозирането!



В това ръководство ще се запознаете с Алекс - измислен от нас герой, който ще бъде представен с конкретни проблеми, породени от ежедневието. Чрез примери за Алекс ще ви покажем какво може да се направи, когато човек иска да изгради стратегия за прогнозиране.

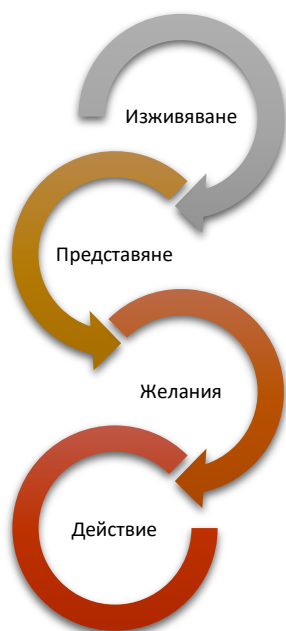
Алекс не е конкретна личност - художник или предприемач. Всъщност във всеки случай Алекс може да бъде някой друг. Но въпросът е, че всеки път можете да се поставите в позицията на Алекс, да си представите себе си като Алекс и по този начин да придобиете по-добро разбиране за това как процесите могат да изглеждат в реалния живот.

Така че, моля, станете спътник на Алекс (а и на себе си) и започнете пътуване към бъдещето.

## Прогнозиране

Както всеки друг вид стратегия, прогнозирането се основава на опита. За разлика от класическите стратегии, то не гледа към миналото, а към бъдещето. Опитът и данните се използват, за да се предвиди бъдещето или по-добре да се напишат планове за потенциални версии на бъдещето, тъй като може да има много алтернативи, които да разгледаме за това какво може да се случи.

Процесът на прогнозиране, който се предприема в творческите и културните предприятия, обаче се нуждае от обработка на много данни, а в случай на малък бизнес може да се разчита на това, което ние, като самонаето лице или кандидат за собственик на предприятие, знаем. Принципите и начинът на действие са винаги едни и същи. Ето и етапите на изграждане на стратегия за прогнозиране.



На етапа на ИЗЖИВЯВАНЕ трябва да имаме широко отворени очи и да научим какво се случва около нас. Виждаме промените, състоянието на техниката, тенденциите, които се случват в момента. Виждаме например, че хората произвеждат твърде много, планетата ни вече не е в състояние да преработва боклука, а рециклирането става все по-популярно, третирано не като тенденция, а като необходимост.

На етапа на ПРЕДСТАВЯНЕ можем да играем ролята на разказвач на истории (или в по-научен стил: футурист). Можем да предвидим какво ще се случи. Можем например да предвидим, че хората ще използват повече ресурси от процесите на рециклиране, ще намерят начини за повторна употреба или ще измислят ново предназначение за отпадъците.

Етапът на ЖЕЛАНИЯТА се отнася до нашето място в бъдещето... какво искаме да бъде бъдещето за нас. Ако имаме възможности от предишния етап, можем да ги използваме за себе си. В нашия пример, ако знаем, че хората ще използват все повече рециклирани вещи, можем да помислим дали сме в състояние да произведем нещо от нещата, които хората третират като боклук.

Това ще ни отведе до етапа на ДЕЙСТВИЕ, когато най-накрая ще можем да планираме конкретните действия за бъдещето. Можем например да се съсредоточим върху някакъв вид "боклук" като стари дрехи и да помислим какво можем да направим, за да им вдъхнем нов живот. Въз основа на това можем да планираме дейностите си: да разпознаем от какви умения все още се нуждаем, какви материали трябва да потърсим, за да изпълним тази визия.

### Нека сега се срещнем с Алекс:



Представете си, че Алекс е моден дизайнер. Работейки на свободна практика, Алекс избягва голямата модна индустрия. За Алекс е много трудно да продължи да работи, защото от гледна точка на Алекс хората могат да бъдат разделени на две категории: много богати хора, които предпочитат оригинални и уникални дрехи от известни дизайнери, и по-малко богати, които могат да предпочетат масово произвеждани дрехи от вериги, тъй като те са по-евтини.

Сега Алекс забелязва, че хората се интересуват от по-малки неща, които могат да си позволят и които са уникални: ръчно изработени изделия на достъпни цени, като малки чанти, аксесоари и други подобни.

Когато Алекс мисли за бъдещето, вероятно екологичните аспекти ще определят бъдещото състояние на изкуството в модната индустрия. Произвеждаме твърде много, използваме къси серии и оставяме след себе си твърде много отпадъци. Възможно е хората да започнат да използват неща от рециклирани материали не само по отношение на рециклирана хартия или пластмаса - неща, които изискват технологии и специфични фабрики. Сега Алекс вижда шанс хората да търсят продукти, които могат да имат втори, различен живот, също и в модния бизнес. Също така това е шанс за Алекс да се замисли за производството на малки аксесоари като чанти, направени от стари тениски или блузи, или....

Може би бихте могли да помогнете на Алекс и да предложите някои идеи?

Ако искате да прочетете повече за стратегическото прогнозиране:

Ръководство за прогнозиране от Университета за прогнозиране:

<https://foresightguide.com/>

## Какво е устойчивост?

Устойчивият бизнес е компания, голяма или малка, която управлява своите екологични, социални и финансови проблеми, за да гарантира отговорен, етичен и постоянен успех. Устойчивостта в бизнеса се отнася до извършването на стопанска дейност без отрицателно въздействие върху околната среда, общността или обществото. Устойчивата бизнес стратегия може да окаже и положително въздействие върху обществото.

Трите стълба на устойчивостта са **икономически, екологичен и социален**. Икономическият стълб се отнася до способността да се поддържат процесите във времето, докато екологичният стълб е пример за значението на природните ресурси и биоразнообразието за поддържане на живота на Земята и запазването на природните ресурси. Социалният стълб на устойчивостта отдава значение на социалните структури, благосъстоянието и социалната справедливост. Тези три стълба са взаимосвързани и в идеалния случай ще бъдат балансирани, за да се постигне устойчив бизнес. По отношение на културните и творческите индустрии капацитетът за управление на устойчивостта може да зависи от размера на организацията и наличните ресурси, включително човешките ресурси.

### Защо е важно стратегическото прогнозиране?

Ако прилагате стратегическо прогнозиране във вашия културен и творчески бизнес, той вероятно ще може да се адаптира. Устойчивостта за планиране в културния и творческия сектор, както и във всяка организация и бизнес, е важна, за да можете да предвиждате тенденциите, да сканирате хоризонта за предстоящи идеи, да адаптирате бизнеса си, за да се свържете с възникващите нужди на клиентите и да допринесете за цялостното оцеляване на бизнеса.

За да сте прозорливи, трябва да се интересувате от заобикалящия ви свят и да проявявате непрестанно любопитство към нови идеи, които биха могли да бъдат адаптирани, приложени и използвани във вашите организации или бизнес. Понякога това може да изисква увеличаване или намаляване на мащаба на идеите, в зависимост от организациите и размера ѝ, вида и капацитета на организациите и предприятията. Прогнозирането изисква въображение и изследване на потенциала и възможностите, за да можете да реализирате плановете си.

### Какво е цифровизация?

Цифровизацията (или дигитализацията) се отнася до използването на цифрови технологии за трансформиране на бизнес процесите, създаване на нови начини на работа за организации и предприятия и подобряване на ефективността и производителността. Дигитализацията придобива все по-голямо значение за целите на устойчивото развитие, тъй като предоставя възможност за преосмисляне на начина, по който вземаме решения, и за прилагане на технологиите по нови и значими начини за постигане на по-устойчиви решения.

Цифровизацията може да допринесе и за по-ефективно използване на ресурсите. Например, вместо хартиени системи за резервации, културните и творческите организации могат да използват цифрови приложения, чрез които клиентите да резервират места онлайн за заведенията. По този начин се спестява време, но също така се пестят и хартиени ресурси.



Билетите могат да бъдат цифрови, а посетителите могат да съхраняват билети в телефоните си и да ги сканират, когато пристигат на местата за провеждане на събития.

В миналото културните предприятия са били едни от първите, които са експериментирали и възприемали цифрови технологии (цифрови снимки, цифрови носители като DVD и Blu-ray, компактдискове, цифрово заснемане, стрийминг, виртуална реалност и онлайн платформи). Цифровизацията може да бъде част от иновациите в услугите, а дейностите по дизайн на услуги могат да доведат до прилагането на цифровизацията. Цифровизацията е свързана с устойчивостта.

Примери за цифровизация в културния бизнес:

- Достигане до по-широка аудитория чрез онлайн достъп до колекции, изложби и събития.
- Подобряване на преживяването на клиентите чрез предоставяне на интерактивни и поглъщащи изживявания, като например виртуална реалност и добавена реалност.
- Подобряване на операциите и ефективността, например чрез използване на цифрови инструменти за управление на запасите, продажба на билети и маркетинг.
- Дигитализиране на колекциите и ресурсите чрез осигуряване на онлайн достъп до тях.

Например в Естония преди пандемията не е имало национална екосистема за електронно заемане, но след въвеждането ѝ от националната библиотека в Талин системата се е увеличила значително. Много библиотеки също така разшириха цифровите си предложения и колекции, предоставяха библиотечните си услуги от разстояние и се насочиха към модели за електронно заемане. В Нидерландия 75 % от обществените библиотеки са разширили цифровите си услуги по време на Covid-19. Подобна дигитализация е устойчива, тъй като разширява потенциалния обхват до повече потребители и намалява производствените разходи и разходите за рециклиране; физическите книги имат жизнен цикъл и в крайна сметка трябва да бъдат заменени, което води до разходи за изхвърляне. Хартията е възобновяема, но дърветата растат дълго време, затова електронните книги и списания са устойчиво решение. Цифровизацията може да разшири аудиторията, като направи наследството и културните дейности достъпни за по-голям брой хора.

### Пример за дигитализирана услуга - винтидж сватбена бродерия:

Кери е моден дизайнер. Тя е специализирана в изработването, възстановяването и рециклирането на винтидж шапки и продукти за глава. По време на Covid 19 магазинът за винтидж сватби на Кери, специализиран в украшения за глава, шапки и украшения за коса, трябваше да затвори за известно време и стоката ѝ не можеше да бъде продадена. Вместо бизнесът да остане неактивен, тя започва да предлага услуга за виртуално пробване, при която клиентите могат да пробват виртуално шапки и аксесоари, като качват снимка на уебсайта и пробват шапка онлайн. По този начин тя реализира някои продажби. Проучването на клиентите преди стартирането показва, че тя трябва да предостави точна информация за размерите, ръководства за измерване и информация за състоянието на всички стоки, за да си осигури продажби. Без тази адаптация с помощта на цифровите технологии бизнесът нямаше да оцелее. Тя също така е придобила по-голяма увереност да разшири използването на цифрови технологии в магазина си и прави по-нататъшни планове.

### Каква е връзката между стратегическото прогнозиране, цифровизацията и стратегията?

Уменията за прогнозно мислене, които използвате при сканирането на хоризонта, вероятно ще ви накарат да планирате промени, за да запазите организацията си и да бъдете адаптивни, да предлагате нови услуги и да идентифицирате нови пазарни възможности. Начинът на мислене при дизайна на услуги ви помага да мислите по-задълбочено за нуждите на клиентите, техните емоции, връзките с вашите организации и бизнеса и ангажираността, което вероятно ще ви подтикне да мислите за подобрения и цялостно преразглеждане на дизайна на бизнеса, за да подобрите всички взаимодействия с клиентите. Ако забележите възможност за подобрение или преработка на дизайна, ще искате да предприемете действия. Плановете, водещи до определени резултати, могат да се считат за стратегии, тъй като те определят стъпките, които ще ви отведат от точка А до точка Б.

Как сканирате околната среда? Става дума за предвиждане и прогнозиране на вероятните влияния. Това могат да бъдат социални тенденции, тенденции на клиентите, това, което се случва в социалните медии, които набират популярност, промени в изискванията на клиентите, както и политически и правни промени. Може да използвате бизнес инструменти като SWOT и PESTEL (достъпни чрез всяко търсене в интернет), за да насочите анализа си. Можете да проучите какво е популярно и какво е в тенденция в интернет и социалните медии. Вижте: <https://trends.google.com/home>. Бъдете отворени да забележите как реагират хората в близката ви бизнес среда - както персоналът, така и клиентите. Какво наблюдавате по отношение на променящите се изисквания и очаквания?

Разгледайте аспекти, които обикновено са по-скрити, като използвате някои от инструментите от етапите на модела CREATE (АПТИСТ) <https://www.servicedigiculture.eu/toolkit-training>. Важно е да разберете как се чувстват потребителите и клиентите по отношение на взаимодействието с

вашата организация или бизнес, тъй като емоциите често са двигател на познанието и клиентите могат да правят преценки за организацията или бизнеса, за които вие не знаете, освен ако не потърсите повече информация за техните преживявания.

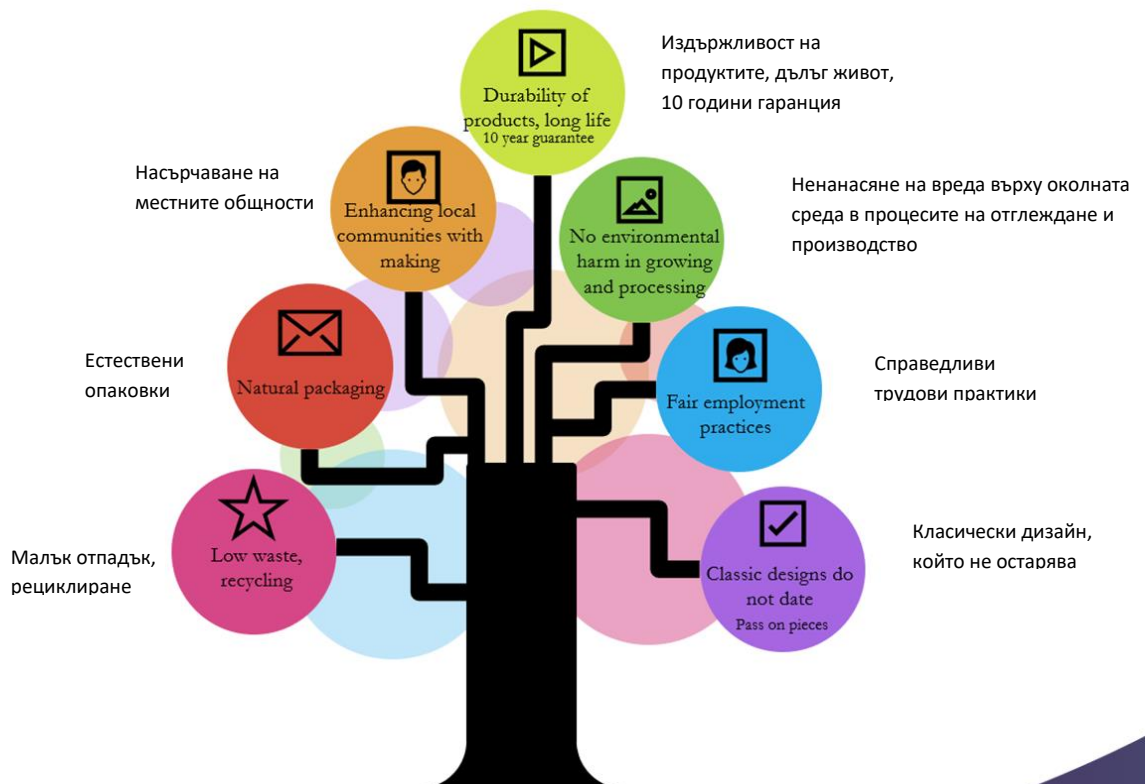
Цифровизацията може да се прилага като част от обновения дизайн на услугите и може да стимулира иновациите. Клиентът е в центъра на дигитализацията, тъй като всяко ново адаптиране трябва да гарантира, че услугата е по-използваема, ефективна и достъпна. Тя осигурява по-добро преживяване за клиента или потребителя.

### Нека сега се срещнем с Алекс:



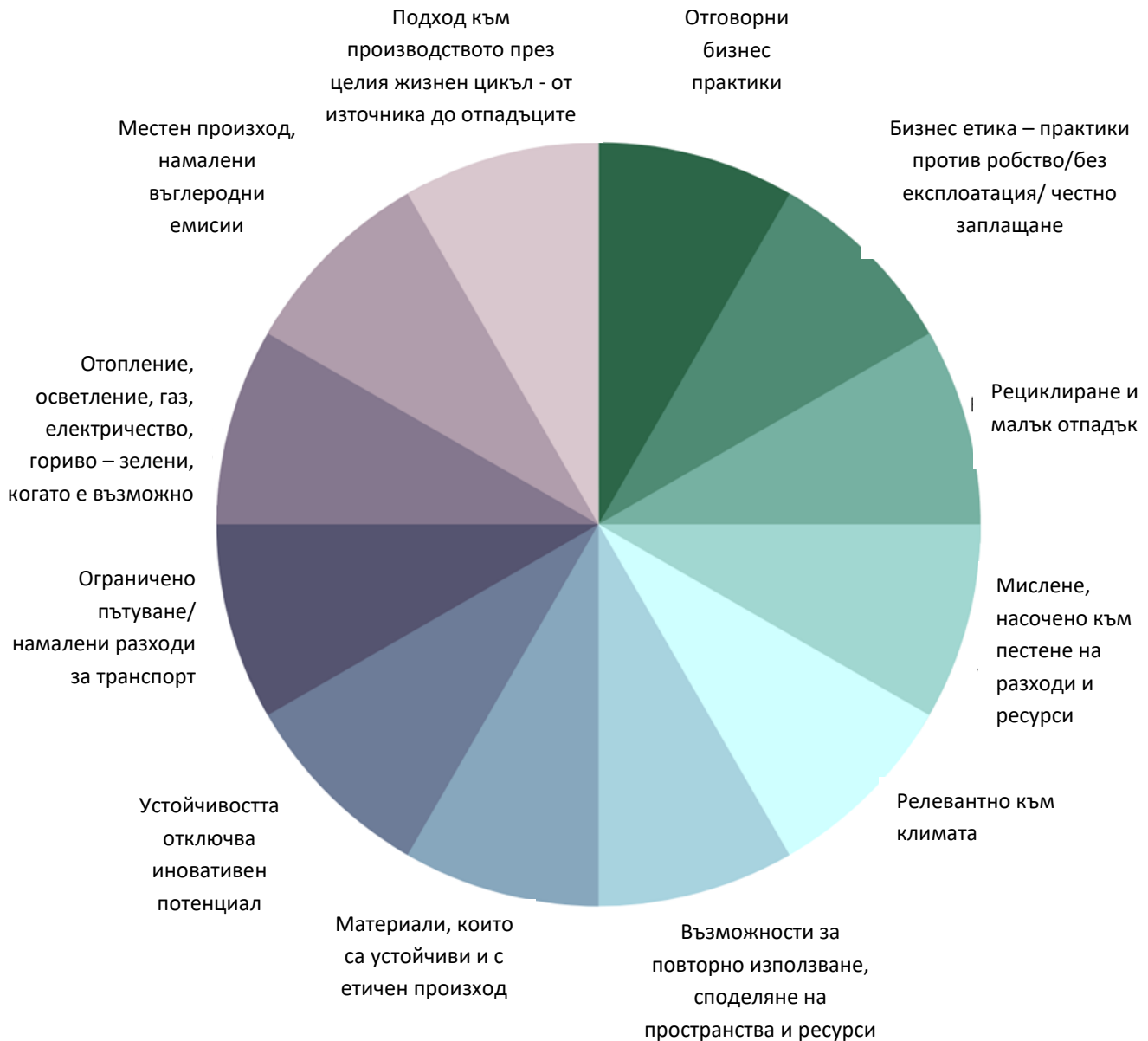
С Алекс се запознахме и преди. Алекс е моден дизайнер. Работейки на свободна практика, Алекс избягва голямата мода и се насочва към клиенти с по-умерени бюджети, често млади хора, които са загрижени за изменението на климата. Алекс е установил, че клиентите предпочитат по-малки, качествени артикули, които са добре изработени и направени от устойчиви материали. Алекс прави проучвания за материалите, за да разшири гамата, като проучва доставчици с етичен произход и справедлива търговия, които произвеждат естествена рафия, кошници от върба и ръчно тъкани ленени чанти за пазаруване. Стремещт е клиентите да предават ръчно изработените наследствени изделия като класически дизайн.

Диаграмата по-долу показва етичните и устойчиви производствени ценности на Алекс.



## Какво е устойчивост и какво е приложението на устойчивостта в културния и творческия сектор?

На колелото по-долу са посочени някои от факторите, свързани с управлението на устойчива културна или творческа организация или бизнес. Кои фактори се отнасят за вашата културна или творческа организация /бизнес може да зависи от размера на начинанието, способността ви да инвестирате и общите ви планове за растеж. Нека разгледаме тези фактори един след друг. Кои от тях се отнасят за вашата културна или творческа организация/ бизнес или биха могли да се приложат?



### Подход към производството през целия жизнен цикъл

Ако се замислим за процесите в организациите и особено за производителите, можем с прости думи да кажем, че процесът често включва цикъла ИЗГОТВЯМ-ПОЛЗВАМ-ИЗХВЪРЛЯМ. Организациите или бизнесите, които имат устойчив начин на мислене, мислят за използването на ресурсите на всички етапи. По-специално, на етапа на ИЗХВЪРЛЯНЕ можете ли да намерите начини за повторна употреба, рециклиране или обогатяване на живота с вашите отпадъчни продукти?

Например кафене на музей предлага на клиентите си безплатно използвана утайка от кафе, която те могат да отнесат за компостиране. Вместо утайката от кафе да се депонира, естественият отпадъчен продукт се рециклира чрез компостиране и допринася за друг цикъл на растеж на растенията за местните градинари.

### Отговорни организационни/ бизнес практики – да дадем обратно

Има ли вашият бизнес принос към обществени или социални цели? Може би тези ценности са водещи за вашия бизнес или бихте могли да дадете своя принос в по-малък мащаб, например като:

- предлагате места за обучение или стажове на лица, напускащи училище, на по-възрастни работници или на новозавършили студенти.
- Спонсорирате събития или дейности
- Предоставяте безплатни материали.
- Предлагате съвети или помощ безвъзмездно.
- Рециклирате неизползвани материали като ги предоставите на тези, които могат да ги използват, безвъзмездно.
- Предлагате диференцирани такси или ценови структури, например "плащайте толкова, колкото можете да си позволите".

### Бизнес етика - борба с експлоатацията

Подкрепят ли бизнес процесите ви практиките за борба с робството/ експлоатацията и предлагане на справедлива заетост, независимо дали наемате персонал пряко или непряко чрез веригите за доставки?

Можете да подкрепите добрите практики по някой от следните начини:

- С изявление срещу експлоатацията на вашия уебсайт.
- С възприемане на политики за справедливо заплащане и минимална работна заплата.
- С възприемане на политики за равенство, разнообразие и приобщаване във всички бизнес дейности.
- С възприемане на вериги за доставки за справедлива търговия и справедливо заплащане в развиващите се страни, ако доставчиците се използват за внос на стоки или суровини.

### **Рециклиране и малко отпадъци**

Рециклирате ли възможно най-много, като се вземат предвид всички организационни/ бизнес процеси?

Имате ли политика за свеждане на отпадъците до минимум? Това може да се отнася до използваните материали, енергия, закупуване на продукти, които имат слабо въздействие, когато стигнат до фазата на изхвърляне. Например, кафене Onion реши да инвестира в сламки от неръждаема стомана. Въпреки че хартиените сламки за пиене се считат за хигиенични, те генерират много отпадъци за депониране. Преминаването към сламки от неръждаема стомана е свързано с по-големи първоначални разходи, но е изчислено, че всяка сламка може да се използва многократно до 1000 пъти, преди да се развали. Високотемпературният режим на миене на съдовете гарантира безопасни хигиенни практики. Този продукт е безопасен и рентабилен.

### **Мислене за пестене на разходи и ресурси**

Подхождате ли при вземането на всички решения относно разходите и ресурсите с мисълта за съотношението цена-качество като водещ принцип, включително разходите за изхвърляне на отпадъци, използването на хартия, местните покупки и производство, когато е възможно? Извършвате ли анализ на разходите и ползите с оглед на устойчивото развитие, когато правите по-големи покупки?

### **От значение за климата**

Вземате ли вашите организационни/ бизнес решения с оглед на климата, независимо дали става дума за разходите за пътуване на дълги разстояния, емисиите на CO<sub>2</sub>, въздушните мили при внос на стоки или използването на ценни ресурси от развиващите се страни? Съзнателно ли използвате възобновяеми енергийни източници, когато това е възможно?

Чаз е фотограф и по време на Covid 19 пренася бизнеса си онлайн, като провежда онлайн курсове по цифрова фотография. Това позволи по-широк обхват на дейността му, като обхвана национална аудитория, докато преди това аудиторията му беше местна. Той е намалил транспортните разходи, тъй като не пътува до различни градове в Обединеното кралство. След края на Covid той ще запази онлайн подхода си към обучението и фасилитирането. Той е насочен към млади хипстъри и знае, че изтъкването на значението на онлайн обучението за климата е полезна част от продажбата му на тази аудитория

### **Възможности за повторно използване и споделяне на пространства или ресурси**

Обмисляли ли сте споделяне на ресурси и пространства, за да намалите разходите, да осигурите по-дълго използване на пространствата, да обслужвате местните общности и да допринасяте за местната икономика?

Във Финландия занаятчиите не могат да си позволят да финансират по един магазин за продажба на дребно, за да рекламират своите изделия, затова се обединяват, за да управляват магазин на кооперативен принцип, като използват слънчева енергия и работят на смени, за да продават продуктите на всички. Така се ограничават разходите на всеки производител, предлага се възможност за продажба и, което е най-важно, не се разхищават ресурси и се произвежда достатъчно електроенергия за осветление. Кооперативът предоставя решение, което е полезно за всички, на част от цената на това всеки производител да има свой магазин. Това е и устойчиво, тъй като се използват икономии от мащаба.

Пространствата могат да се споделят и виртуално с помощта на цифрови технологии, за да се използват икономии от мащаба. В Обединеното кралство беше създадена онлайн платформа, наречена "Bookshop.org", с цел да се защити независимата литературна общност. Платформата позволява на независимите книжарници да създадат свой собствен виртуален магазин на уебсайта, а платформата управлява както обслужването на клиентите, така и доставките. Независимите магазини получават пълния размер на печалбата (30 % от коричната цена) от всяка продажба.

### Устойчиви и етични материали

Научихме, че Алекс е проучил материалите, за да разшири гамата, като е проучил доставчици, които се занимават с етична търговия и произвеждат естествена рафия, кошници от върба и ръчно тъкани ленени чанти за пазаруване в тазгодишната гама. При търсенето на суровини беше важно да се проучи как те са произведени в съответствие с такива ценности като:

- Опазване на природната среда (без неправилно използване, замърсяване (земя, реки), унищожаване на местообитания)
- Без експлоатация на труд
- Справедливост за всички участници в производствените етапи, напр. справедливо заплащане и работно време, спазване на закона за заетостта и подходящи условия на труд.
- Снабдяване от най-близките снабдители, например преки производители, а не от множество участници, които увеличават печалбата по веригата на доставки.
- Производствени стойности, които не нанасят вреда на местната околна среда, напр. отглеждане и преработка на местни растителни материали, които не вредят на други видове, и преработка, която не използва прекомерно местните природни ресурси, напр. вода и енергия, особено ако съществува риск от замърсяване на местната околна среда.
- Избягване на всякакви вреди, злоупотреби и корупционни практики при преговорите за материали или услуги.

### **Устойчивостта отключва потенциала за иновации**

Устойчивостта може да отключи потенциала за иновации и да даде възможност на нови творци, дизайнери и участници да навлязат в сферата на дизайна, създавайки нови пазари и организационни/ бизнес възможности.

- Възможностите на цифровизацията създават нови творци - всеки може да създаде подкаст или видеоклип в YouTube или да развие присъствие чрез канал в YouTube.
- Цифровизацията доведе до демократизиране на възможностите; няма нужда от експертни познания, тъй като всеки човек на улицата може да създава съдържание.
- По-устойчиви методи на организация и популяризиране на бизнеса се появиха с използването на социалните медии и цифровизираните подходи. Докато в миналото се използваше физическо популяризиране с хартиени плакати и листовки, сега се използват цифрови технологии с помощта на Instagram и социалните медии, за да се достигне до хората по по-устойчив начин, въпреки че се водят дебати относно ресурсите, които интернет използва по отношение на електричеството!

Театрите, местата за провеждане на събития използват QR кодове вместо да отпечатват информация на хартия. Някои членове на публиката с удоволствие четат информация от своите телефони или устройства. Възможно е да се осигурят разнообразни информационни канали за тези, които не разполагат с технологични възможности! Възможно е да бъдат отпечатани по-малко листовки - победа за устойчивостта.

### **Ограничения при пътуване, намаляване на транспортните разходи**

Един от начините да допринесете за устойчивостта е да намалите емисиите на вашата организация или като ограничите ненужните пътувания и проучите по-устойчиви методи за транспорт.

Помислете по изброеното по-долу:

- Ограничаване на въздушните километри или компенсиране на въздушните километри чрез засаждане на дървета за намаляване на емисиите на CO<sub>2</sub>.
- Обмисляли ли сте да купувате повече местни суровини?
- Провеждате онлайн срещи вместо реални срещи на други места?
- Ходене пеша, каране на велосипед, електрически превозни средства вместо бензинови или дизелови автомобили?
- Определяне на цели за намаляване на пробегата при служебни пътувания
- Приканване на доставчиците да преразгледат своите транспортни методи и разходи, за да се насочат към по-устойчиво и щадящо климата производство и доставка.
- Извършване на повече местни, а не глобални бизнес транзакции, когато е възможно.

### **Отопление, осветление, газ и електричество, гориво за превозни средства**



Културните и творчески организации използват гориво по много начини, за да подпомогнат дейността си. Нуждаем се от електричество и отопление на помещенията. Гориво е необходимо и за задвижване на превозните средства. Налице са обаче и по-екологични варианти.

Една устойчива организация или бизнес може да прегледа източниците на гориво и използваните количества. Устойчивото гориво за помещенията може да се дойде от слънчева енергия, въздушен източник или подземни термопомпи. Малките предприятия може да се нуждаят от по-дългосрочни планове, за да включат плановете за устойчиво развитие в цялостното бизнес планиране. Може да се разгледа и транспортът, използван пряко и непряко от предприятието.

Доставчиците и собствениците биха могли да направят малки икономии на разходи, ако инвестициите са предизвикателство. Направените промени могат да бъдат постепенни. Собственикът на заведение за жива музика би искал да инсталира слънчева енергия, но проучване показва, че покривът не е подходящ, тъй като е засенчен. Малка промяна, която би могла да се направи, е да се използва дъждовната вода - безплатен продукт, който се разхищава, - която се стича от покрива, за да се използва за измиване на тоалетната. Вече са направени значителни икономии на разходи и няма вреда за ползвателите на обекта. Това устойчиво действие позволява използването на безплатен ресурс по целенасочен начин и също така спестява енергия, тъй като чистата питейна вода не се използва за измиване на тоалетните.

#### **Локален произход, намаляване на CO<sub>2</sub>**

Прегледали ли сте доставчиците, за да откриете местни източници на стоки, когато това е възможно? Това може да намали транспортните разходи, да намали емисиите на CO<sub>2</sub>, да ограничи вредите за климата и да опази околната среда. Ако внасяте стоки, убедени ли сте, че доставчиците работят по етичен начин? Ако купувате местни стоки, разходите може да се увеличат; оценили ли сте въздействието върху вашата организация или бизнес? Какво искат вашите клиенти? Някои клиенти с етична ориентация биха били готови да платят повече, ако се гарантира, че източниците са етични.

Мин Хи управлява количка за храна и се специализира в предлагането на храна на музикални събития, изложби и панаири на открито. Тя прави проучване на пазара и установява, че клиентите искат да ядат сезонни местни продукти и са готови да платят 20% повече за такива храни дори в труден икономически климат. Мин Хи е написала истории за местни продукти, за да популяризира количката си за храна в социалните медии, и е представила местни фермери и производители в рекламата си. Това също допринася за устойчивостта, тъй като признава взаимовръзката и взаимозависимостта на доставчиците по хранителната верига.

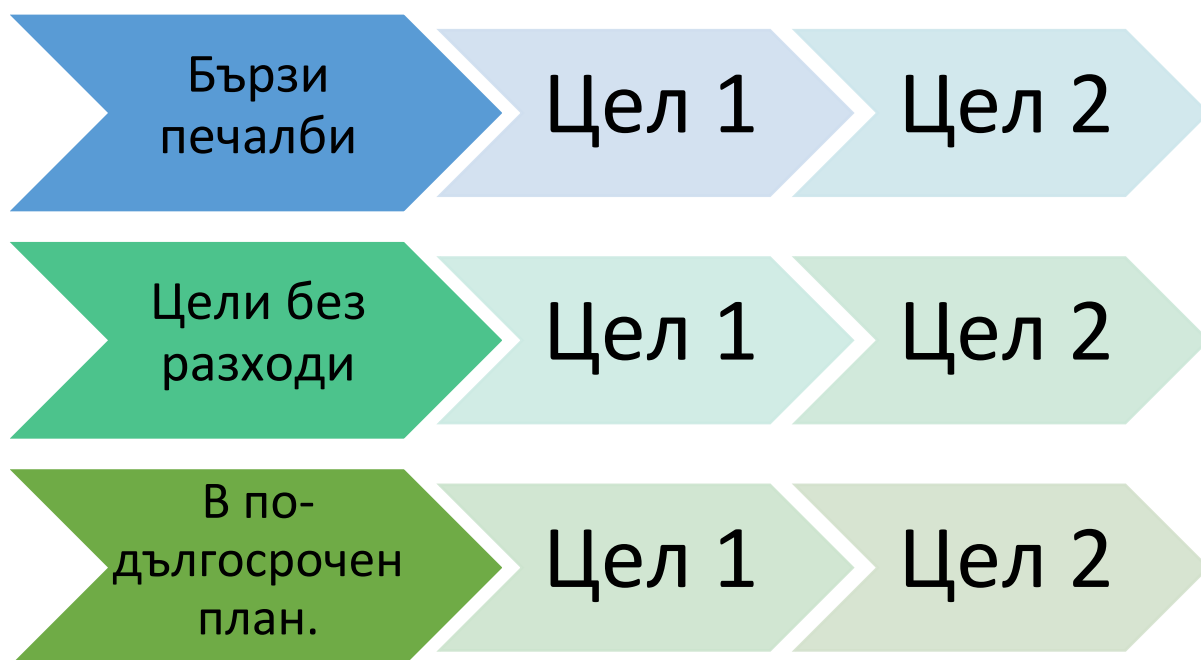
#### **Вашите планове за устойчиво прогнозиране - прилагане на прогнозиране към вашите организация или бизнес**

И накрая, помислете за колелото на устойчивостта и обмислете своите устойчиви практики, както е обяснено по-горе. Има ли някакви бързи действия, които бихте могли да предприемете?



Можете ли да определите цели за тази година, както и 3-5 години?

Идентифицирайте бързи победи и цели, които не изискват разходи, и се насочете към инвестиционни цели (3-5 години), при които трябва да финансирате промени. Най-важното е да не забравяте да вземете предвид гледната точка на клиента по отношение на устойчивостта. Какви възгледи от тях сте извели, които оказват влияние върху плановете ви за създаване на услуги? Какви изисквания можете да предвидите, че клиентите могат да пожелаят да видят отразени във вашето бизнес предложение и ценности по отношение на устойчивостта?



Продължавайте да преразглеждате плановете си за устойчивост, бъдете отворени за нови влияния, постоянно проверявайте за влияния, които ви насърчават да адаптирате плановете си гъвкаво. По този начин никога няма да остарееете, да излезете от мода или да не сте актуални, а бизнесът ви ще оцелее, ще има потенциал за дълъг живот и ще бъде напред в играта.



## Стратегическо предвиждане на практика

Една поговорка гласи, че *добре планираното е наполовина направено*. Същото важи и за дейностите по планиране в културния и творческия сектор. Стратегическото прогнозиране звучи лесно, насочено към далечното бъдеще и вероятно подходящо само за по-големите организации и предприятия. И все пак то е нещо, с което се занимаваме всеки ден на работното място и в личния си живот, например когато подготвяме лятната вила за зимата или избираме най-подходящите за времето дрехи. Тази част от ръководството ще предостави практически инструменти за ежедневно стратегическо прогнозиране по удобен за използване на ресурсите начин, които да се правят самостоятелно или с други хора. Тъй като в този раздел ще се използва моделът CREATE (АРТИСТ) за дизайн на услуги, дизайнът на услуги и иновациите в услугите могат да бъдат резултати от някой процес на стратегическо прогнозиране. Ако все още не сте го направили, гледайте видеото за това какво представляват дизайнът на услуги и иновацията на услуги: <https://www.servicedigiculture.eu/toolkit-training>

Стратегическото прогнозиране е:

- Подготвяне и ежедневно наблюдение на дейностите.
- Ежедневен навик и постоянен процес, а не голям проект - да се каже какво ще се случи, да се обмисли къде се намираме в момента и да си представим бъдещето, възможните предизвикателства, потенциалните кризи, да предвидим какво ще се случи и да си представим планове как да се подготвим за тези евентуални ситуации, за да избегнем трудностите.
- Източник на нови идеи и насоки за разработване на услуги, продукти и дейности.
- Естествена и нормална част от работния процес.
- Практично и логично.
- Изненадващо просто, здравомислещо, земно и лесно.
- Мислете и за малките промени; малките промени обикновено са най-значимите.

Докато **прогнозирането** разглежда явленията и тенденциите в миналото и днес, за да идентифицира елементите, които могат да станат и да бъдат важни в бъдеще, **стратегията** се използва за избор на подходящи елементи за дадена цел и за това как и кога да се приложат те в собствената дейност. Прогнозирането се характеризира с несигурност, тъй като всичко може да се промени.

### Какво е необходимо за стратегическото прогнозиране?

В стратегическото прогнозиране има три основни елемента, всеки от които има свои собствени инструменти и методи и се допълват взаимно. Това са:

## СТРАТЕГИЯ

Вътрешните елементи на организацията, персоналът, целите и задачите, предлагането и съществуването се обмислят спрямо резултатите от прогнозирането и се създават, оценяват и избират сценарии, които да се приложат.

## ПРОГНОЗИРАНЕ

Какво ще се случи и какво може да се случи. Това е насочено главно към елементите на околната среда.

## НАСТРОЙКА и МИСЛЕНЕ

Да държиш очите и ума си отворени, да си проактивен, гъвкав и толерантен към несигурността. Наблюдение и обмисляне на различни варианти, но вземане на решения въпреки несигурността без да се отказваме.

Пример за цифровизацията като явление и тенденция:

1. Резултат от прогнозиране: Нарастваща цифровизация и в културните и творческите сектори
2. Стратегия: Стратегическо решение за започване на предоставяне на цифрови услуги за собствени продукти, например виртуални музейни обиколки по целия свят или обучение по собствена тема, и всички действия, водещи до това, например необходимите умения и хора, подизпълнители, ресурси, комуникация с тях, вътрешно обучение, управление на риска и мониторинг. Стратегията определя и темпото, графика и мястото на изпълнение.

Докато прогнозирането трябва да бъде постоянно, ежедневно и непрекъснато, работата по стратегията може да бъде планирана, но нейното изпълнение и резултати трябва да бъдат наблюдавани през цялото време.

### Как да започнете?

Пет прости въпроса ще ви помогнат да започнете стратегическото прогнозиране:

- **ЗАЩО** да прогнозираме
  - Като например: да бъдем конкурентоспособни, да развиваме собствена дейност, да реагираме предварително на развитието на пазара, да откриваме нови

материали, да изпреварваме развитието на продуктите и услугите, да научаваме за предстоящите тенденции, поведение и предпочитания на потребителите.

- **КАКВО** да прогнозираме
  - Конкуренти, потребители, тенденции (музика, култура и т.н.), суровини, имидж на услугата, продукта или компанията, развитие на услугите, продуктите и околната среда, идеи и идеологии, маркетинг и социални медии, начини на използване, жизнен цикъл, материали, техники, методи на плащане, навици и стойност на клиентите, конкуренти, сътрудници и заинтересовани страни, законодателство, заетост, финансово развитие, какво казват клиентите и как се държат, явления като цифровизация и устойчивост, войни, пандемии....
  - Промените и тенденциите може да са различни и да се проявяват по различен начин в различните култури.
- **КАК** да прогнозираме
  - Неформално: например разговори с клиенти, четене на новини, водене на бележки и др.
  - Официално: например, провеждане на анализ на тенденциите или семинари "Делфи".<sup>1</sup>
- **КОГА** да прогнозираме: непрекъснато, при събития и т.н., и постоянно наблюдение на резултатите и дейностите
- **КОЙ** да прогнозира: самостоятелно, заедно с други хора, да помолиш някой да го направи вместо теб, да прочетеш какво е направено, напр. доклади за индустрията и тенденциите, агенции за тенденции (включително тенденциите в цветовете на Pantone), да включиш колеги, персонал, клиенти, потребители на услуги.

### Стратегическо предвиждане с инструментите на дизайна на услуги

Дизайнът на услуги предлага много практически инструменти за стратегическо прогнозиране, тъй като те са едновременно **практични, работят с несигурност, хора и с постоянно развиващи се процеси, като едновременно използват сценарии**. Освен това дизайнът на услуги има потенциала да включи потребителите в процеса и да спести ресурси по време на прогнозирането, когато се внедряват нещата в стратегията и практиката. Той визуализира констатациите и процеса, което ги прави лесни за разбиране, а процесът - щадящ ресурсите.

В този раздел е представен процес за стратегическо използване на прогнозирането от страна на отделни лица и организации от културния и творческия сектор. Процесът по-долу използва модела на процеса за дизайн на услуги CREATE (АРТИСТ) и неговите инструменти. Инструментите могат да бъдат адаптирани в зависимост от случая и от това кой работи по него.

#### **СТЪПКА 1 Определете кой сте и какво правите**

Тази отправна точка включва размисъл за самите вас, тъй като това, което ще изберете стратегически, трябва да съответства на вас самите, на вашата организация и на вашите умения и ресурси. Стратегията работи по-добре, когато взема под внимание "Вас" и остава вярна на себе си, за да отразява Вашата уникална идентичност или идентичността на Вашата организация или бизнес.

<sup>1</sup> Повече за метода Делфи, вижте: [https://www.rand.org/pardee/pubs/futures\\_method/delphi.html](https://www.rand.org/pardee/pubs/futures_method/delphi.html)

Полезни инструменти за това са:

1. Първо определете кой сте сега
  - a. **Създайте мисловна карта на сегашното си аз**, като поставите себе си в центъра ѝ, а около центъра добавете кой сте, с какви ресурси разполагате, какво правите, какво можете да направите, кои са вашите клиенти и т.н. като разклонения на мисловната карта.
  - b. **Направете SWOT анализ на себе си**: Какви са силните и слабите страни (вътрешни), възможностите и заплахите (външни)?
  - c. **Табло на настроенията**: Можете също така да създадете свое табло за настроение, като съберете цветове, снимки, думи, изречения, предмети и други елементи и ги прикрепите към лист хартия, дъска или направите цифрова снимка от тях, за да изразите идентичност и значение.
2. Определете стремежите си, къде искате да отидете, като използвате същите инструменти, но с бъдещ аспект на това, което искате и към което се стремите:
  - a. **Създайте мисловна карта на бъдещото си аз**. Тя трябва да е подобна на тази, която сте създали за сегашното си аз, но с перспектива за бъдещето; какъв искате да бъдете и къде искате да отидете?
  - b. **Направете SWOT анализ на себе си** въз основа на това какви искате да бъдете и къде искате да отидете.
  - c. **Табло с визии за себе си**, подобно на горното табло с настроения, но с перспектива за бъдещето, в която се откроява визия или предпочитано бъдеще.

## **СТЪПКА 2. Проучване**

Започнете процеса на прогнозиране, като проучите, идентифицирате и анализирате настоящи и бъдещи теми и предизвикателства. Гледната точка, областта на изследване, по време на тази фаза обикновено трябва да бъде по-отворена, защото често важните неща идват извън основната област. Например пандемията COVID-19 повлия на начините за предоставяне на услуги по начин, който разшири предлагането на услуги отвъд тези, предлагани в миналото. Разследването може да бъде:

- 1) Непрекъснато, като цяло или за конкретна област, например обратна връзка с клиентите или развитие на услугите. Трябва да го правите редовно.
- 2) За конкретна цел. Обикновено това се случва, когато вече е взето решение за разработване на нещо, например когато се обръщате към нова специфична целева група или разработвате нова услуга.

И в двете алтернативи ще бъдат открити и анализирани настоящите и бъдещите предизвикателства.

## **СТЪПКА 3. Създаване на бъдещи сценарии**

Вземете анализирания резултат и започнете да обмисляте и създавате различни бъдещи сценарии за основните констатации, които смятате за важни, например 3-5 незадължителни сценария за всяка от тях. На този етап сценариите все още трябва да са общи. Различните сценарии помагат да се видят възможните варианти на бъдещето и да се създадат различни планове за тях. Това помага в работата по стратегията и е важно за способността да се реагира на различни промени. Не е необходимо сценариите и промените да са големи. Дори малките

неща са важни. По време на процеса запазете ума си отворен и обективен и мислете и за необичайни възможности.

Тази фаза съответства на следните фази от модела CREATE (АРТИСТ): Фаза 3 Търсене на идеи и Фаза 4 Изграждане на прототипи. Тъй като изграждането на сценарии включва както търсене на идеи (на базата на изследвания), така и създаване на сценарии, можете директно да приложите инструментите като такива в изграждането на сценарии за прогнозиране.

#### **СТЪПКА 4. От прогнозиране към стратегия**

След като вече имате информация за потенциалните бъдещи събития и тенденции, както и за сценариите, е време да помислите кои от тях могат да бъдат важни за собствената ви дейност и как да реагирате на тях. За тази цел:

1. Идентифицирайте тези, които могат да повлияят на дейността ви, и как.
2. Като използвате сценариите и другата информация, планирайте действия, с които да отговорите на тези въпроси в съответствие с вашата стратегия. Това могат да бъдат действия на ниво услуги и продукти или начини за организиране на собствената дейност за устойчивост или нещо друго. Те също могат да променят вашата стратегия.
3. Създайте план Б за действията, в случай че нещата се развият по различен начин.
4. Съставете график и помислете какво може да ви е необходимо при изпълнението му.
5. Направете последен преглед, за да оцените плановете си. Съответстват ли те на вашата дейност и на вашата същност? Осъществими, разумни и устойчиви ли са те?

Списък с въпроси, които помагат при планирането на действия, услуги и продукти:

- На какъв етап от жизнения си цикъл се намира дадена услуга и/или продукт и къде се намира?
- Разработване на услуги/продукти: Какво е добро като услуга, какво като продукт, какво преминава от продукт в услуга и обратно, трябва ли да има допълнителни услуги и/или продукти и т.н.?
- Дали промяната трябва да бъде постепенна и бавна, или бърза и драстична?
- Какъв е размерът на промяната?
- Каква е ролята и въздействието на културата?
- Какво е полезно сега и какво може да бъде полезно в бъдеще и за какви цели?
- Каква е ролята на цифровизацията и каква на устойчивостта?

Тази фаза съответства на фази 4 – Изграждане на алтернативни прототипи, 5 - Симулации и 6 – Трансфер към пазарна реализация.

По време на пандемията COVID-19 и спирането на работа местна занаятчийска организация се сблъсква с предизвикателството как да осигури курсове и изложби за своите членове. Тези събития обикновено се организираха в помещенията на занаятчийската организация.

Пандемията връхлетя и се разпространи неочаквано, като беше първата от рода на постмодерната епоха и поколенията, с нови предизвикателства и ситуации наоколо, които е трудно да се предвидят предварително. Ето защо организацията потърси тенденциите, формиращи се в отговор на пандемията, настоящите тенденции, за да пренасочи дейността си. Започнаха да се оглеждат и да сравняват в различни медийни канали какви са тенденциите за



дейностите и какви биха могли да бъдат възможностите. Откриха, че много неща са започнали да се случват в интернет и че стриймингът на дискусии и лекции, както и видеоклиповете и подкастовете изглеждат популярни.

Те решават да проучат какво могат да направят със собствените си ресурси и стигат до идеята да направят портрети на занаятчии на своя уебсайт. С помощта на малко финансиране те успяха да направят пилотен проект с някои занаятчии, които имаха или щяха да имат изложба в помещенията на организацията. Портретите бяха направени като репортаж в ателиетата на занаятчиите, за да се опознае човекът, който стои зад занаята. Всеки репортаж включваше текст, снимки и записано интервю, които бяха качени на уебсайта на занаятчийската организация. По този начин изложбите и портретите на занаятчиите станаха живи и бяха представени, въпреки че това се случваше онлайн. Портретите имаха и друга функция; едновременно и с течение на времето те функционираха като архив, в който в бъдеще ще бъдат представени репортажи на още занаятчии.

## Нека сега се срещнем с Алекс:



Алекс работи в местната библиотека, която е известна като сърцето и душата на общността и като място за отдих и информация. Например, хората идват там, за да слушат музика (LP и CD) и да четат вестници и книги, докато си почиват.

**ЗАЩО** да предвиждаме:

Настоящите тенденции показват нарастващо потребление на цифрови книги и музика. Това излага на риск нуждата и дейността на библиотеката, като в същото време влияе отрицателно върху духа на общността. Ако рискува да бъде закрыта и затворена, например, къде хората с по-малко средства ще получат услугите, които библиотеката предлага?

**КАКВО** да прогнозираме:

Имайки предвид това, библиотечните работници започнаха да предвиждат различни аспекти, като например: нивото на доходите на хората в сравнение с разходите, как устойчивостта променя потребителските навици на хората, хобитата и начините за прекарване на времето, както и благосъстоянието на младите хора.

Преди да започнат проучването, те също така създадоха табло с настроения и мисловна карта на себе си в момента и в бъдеще.

**КАК, КАКВО** и **КОГО** да предвидим

Прогнозирането се извършваше както неофициално, така и с определена времева рамка. То беше проведено официално чрез проучване на данни за потребителските навици и други теми. Неофициалните дейности включваха например обратна връзка с клиентите и разкази, но също така беше използван краудсорсинг за идеи за бъдещата библиотека с помощта на бели дъски, разположени във фоайето, на които хората можеха свободно да добавят своите идеи и обратна връзка.

Група студенти от университета помогнаха на библиотеката в процеса на работа.

**ИДЕИ** и **КОНЦЕПЦИИ** и въвеждане на **СТРАТЕГИЯ**

Резултатите от изследването създадоха множество идеи и концепции. Те бяха отразени в сравнение с това каква е основната идея, душа и умения на библиотеката, както и с общите тенденции и стратегията на библиотеката.

Библиотеката реши да добави нови видове услуги за безплатно заемане, като например спортна екипировка и друго оборудване за свободното време, за тези, които имат читателска карта. Идеята беше да се предостави възможност на всички да изпробват нещо ново, без да купуват оборудването, и по този начин да се допринесе за устойчивостта и да се помогне на хората с по-малки финансови възможности.

Освен това те създадоха безопасен кът за децата и младежите, където те могат да четат, да работят на компютър и да пишат. В този кът те можеха например да записват в дневник чувствата си от живота и дори да ги превърнат в истории с помощта на специално обучен библиотечен служител, който също им влияеше с истории за нови светове и знания.



# Как да откривате, анализирате и предвиждате тенденциите за собствената си дейност

В тази част на ръководството е предоставена информация стъпка по стъпка за това как да разпознавате тенденциите. Можете да използвате тази част заедно с разделите "Стратегическо прогнозиране на практика" и особено с частите "Стратегическо прогнозиране с инструментите на дизайна на услуги" и "Инструменти за прогнозиране", които предоставят по-подробни описания на инструментите за прогнозиране.

## Необходими материали:

- Инструменти за прогнозиране и инструменти от модела CREATE (АРТИСТ), които могат да се използват за проучване и анализ на тенденциите, както и всички материали, споменати в тях.
- Големи листове хартия, бяла дъска или флипчарт
- Химикалки и маркери с различни цветове
- Самозалепващи се листчета в различни цветове
- Тиксо
- Компютър, интернет, компютърни файлове, списания, смесени медии за идентифициране на тенденции

## Петте основни етапа на откриване, анализиране и предвиждане на бъдещи тенденции:

1

### **ЗАБЕЛЯЗВАНЕ НА ЯВЛЕНИЯ**

Тенденциите са просто линии на развитие на явленията. Затова забелязването на различни, също и противоположни, явления е отправна точка за забелязване на тенденции. Те могат да се забележат навсякъде, например в новините.

Решете как да събирате и документирате явленията. Можете например да ги събирате в дневник и да ги добавяте на таблото за явления, което имате в офиса, с помощта на лепящи се листчета или на компютъра. Можете да ги напишете като заглавия, например "увеличаване на микропластмасата в морето", "увеличаване на цената на петрола и разходите за живот", "природни ресурси, потребени по-рано тази година", и да ги добавите на таблото за явления. Добре е да ги събирате на три нива: ниво общество, ниво поведение на клиентите и ниво услуга-продукт.

2

### **КЛАСИФИЦИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА ПО ТЕНДЕНЦИИ - ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ТЕНДЕНЦИИ**

Започнете да подреждате бележките си за явленията в сходни групи. Съществуват основни групи, които представляват основни тенденции, а под тях - техни

подтенденции. Например основната тенденция може да бъде замърсяването с пластмаса, а подтенденциите могат да бъдат, например, рециклиране на пластмасови бутилки във влакна, материали, заместващи пластмасата, или микропластмаса. Трикът е да се добавят и противоположните явления към основните явления, които също могат да обхванат различни тенденции. Пример за това може да бъде основна тенденция - увеличаване на виртуалната реалност, противоположна тенденция - детокс от социалните медии и връщане към природата.

Добавете заглавия към основните си тенденции. Можете да използвате и цветове, което улеснява проследяването на тенденциите. Снимайте редовно таблото си с тенденции, например веднъж месечно. Това ще ви помогне да видите напредъка визуално.

### 3

#### **АНАЛИЗ НА ТЕНДЕНЦИИТЕ**

Трябва да анализирате две различни неща:

1. Същност на тенденцията и нейната продължителност. Дали става дума за мегатенденция, която продължава с години, за мода, която е бърза сезонна тенденция, или за нещо средно между тях? Например модните цветове, лудостта по играчките или новият танц в TikTok са модни тенденции. Те са кратки по време и придобиват голяма популярност. Мегатенденциите са основни тенденции, които са с голяма продължителност (например 5-15 години) и включват по-кратки тенденции. Нормалните тенденции са между тези две. Освен това съществуват неочаквани тенденции, които могат да се превърнат във всичко, като например COVID-19, започнал като нещо неизвестно, и стартиращи тенденции, които могат да се превърнат в тенденции или просто да изчезнат.

2. Посоката и продължителността на тенденцията. Колко дълго е съществувала тенденцията? Каква е нейната посока - нарастваща или затихваща? Ще се слее ли с нещо? Колко дълго предвиждате да съществува тенденцията?

Можете да проследите развитието им, като редовно ги снимате, както е описано в предишната стъпка.

Не забравяйте влиянието на културата и бъдете обективни, когато анализирате тенденциите. Неудобните тенденции, тези, които противоречат на вашите ценности, могат да бъдат най-добрият източник на вдъхновение.

### 4

#### **АНАЛИЗИРАЙТЕ ЗНАЧЕНИЕТО ЗА СОБСТВЕНАТА ВИ ДЕЙНОСТ.**

Анализирайте важността, значението и въздействието на тенденциите, свързани с вашата дейност. Идентифицирайте тенденциите, които могат да ви повлияят, и ги категоризирайте в три категории:

1. Най-вероятните тенденции, които ще ви засегнат, най-скорошните тенденции, които ще ви засегнат, и тези с най-голямо въздействие.

2. Тенденциите със средно или по-силно въздействие, за които все още можете да се подготвите.

3. Тенденциите с малко въздействие и достатъчно време за реакция.

Можете да използвате цветовете или символи, за да ги категоризирате, или да създадете нова дъска или файл.

Помислете също така кои са мегатенденциите, нормалните тенденции, модните тенденции, зараждащите се тенденции и неизвестните и кои от тях, кога и как ви влияят.

## 5

### АДАПТИРАЙТЕ КЪМ СОБСТВЕНАТА ВИ ДЕЙНОСТ

Последната стъпка е свързана с предвиждане и стратегическо планиране на собствената дейност, като се използват резултатите. Как тенденциите биха могли да повлияят на вашата основна дейност, местоположение, бизнес, услуги и продукти? Как трябва да се подготвите за това? Можете ли да комбинирате по-бавните тенденции с модните тенденции? Могат ли модните тенденции да се използват за маркетинг? Само въображението е ограничението, когато започнете да адаптирате идеи, свързани с тенденциите, към собствената си дейност и планове.



# Инструменти за прогнозиране

Прогнозирането е процес на предвиждане и подготовка за бъдещето. Няколко инструмента могат да се използват за прогнозиране. Всички инструменти, които са разработени в рамките на ServiceDigiCulture, могат да се прилагат и за прогнозиране. Таблицата, която следва, предлага няколко примера, които могат да ви помогнат в тази насока.

Инструмент	Основни въпроси	Съвети за прогнозиране	Стъпки за действие
<b>Анализиране на проблема</b>			
<b>Картографиране на клиентското изживяване</b>	<p>Какви са тенденциите в поведението на клиентите?</p> <p>Как бъдещите сценарии могат да повлияят на нуждите и очакванията на клиентите?</p>	<p>Обърнете внимание на болезнените точки и възможностите за подобрение, например областите, в които клиентите изпитват затруднения, или областите, в които можете да добавите повече стойност, за да направите преживяването от вашата услуга по-добро.</p> <p>Потърсете тенденции в поведението и нагласите на клиентите, които могат да ви помогнат да предвидите бъдещите нужди и предпочитания.</p>	<p>Въз основа на направения анализ се опитайте да предвидите бъдещи сценарии, които биха могли да повлияят на преживяването на клиентите.</p> <p>Използвайте картата на пътуването на клиентите и анализа на прогнозите, за да разработите стратегии за подобряване на преживяването на клиентите и за изпреварване на новите тенденции.</p>
<b>Проучване на медиите и тенденциите</b>	<p>Какво искате да научите или да предвидите в областта, в която развивате вашата дейност?</p>	<p>Следете каналите на социалните медии, блоговете, форумите или новините. Това може да ви помогне да идентифицирате нови теми и тенденции, свързани с вашия сектор.</p> <p>Направете документално проучване чрез преглед на съответните доклади и академични изследвания. Това може да бъде от полза за идентифициране на по-широки тенденции и промени в поведението на потребителите.</p>	<p>Въз основа на събраните данни идентифицирайте модели и теми.</p> <p>Съсредоточете се върху тенденциите, които могат да показват нови възможности или заплахи за вашия бизнес.</p> <p>Използвайте анализа си, за да разработите прозрения и препоръки за бъдещето на бизнеса си.</p>

Инструмент	Основни въпроси	Съвети за прогнозиране	Стъпки за действие
<u>Мисловна карта на възможностите</u>	<p>Каква е основната идея или тема на вашата мисловна карта на възможностите?</p> <p>Има ли определени теми или области, които се очертават в картата?</p>	<p>Използвайте централната идея като отправна точка за мозъчна атака на потенциалните възможности, свързани с вашия изследователски въпрос. Добавете всяка идея към мисловната карта като клон или подтема. Опитайте се да забележите тенденции и модели в идентифицираните от вас възможности.</p>	<p>Преценете осъществимостта на всяка възможност въз основа на вашите цели, ресурси и възможности. Това може да ви помогне да приоритизирате най-реалистичните възможности. За всяка жизнеспособна възможност очертайте стъпките, които трябва да предприемете, за да я реализирате. Това може да включва провеждане на пазарно проучване, разработване на бизнес план или създаване на прототип.</p> <p>Въз основа на направените констатации проучете потенциалните области на растеж и възможности за вашия бизнес.</p>
<b>Разучаване</b>			
<u>Карта на заинтересованите страни</u>	<p>Какво искате да научите или да предвидите за перспективите и приоритетите на заинтересованите страни?</p>	<p>Уверете се, че сте взели предвид гледните точки и приоритетите на всяка заинтересована страна. Техните цели, опасения и очаквания, свързани с вашата организация/област на дейност, могат да ви помогнат да предвидите важни промени.</p> <p>Потърсете областите, в които заинтересованите страни могат да имат общи интереси или различни гледни точки.</p>	<p>Идентифицирайте заинтересованите страни, които имат най-голямо значение за вашата цел. Те могат да включват клиенти, доставчици, партньори, служители и членове на общността.</p> <p>Направете карта на взаимоотношенията между заинтересованите страни, включително как те си взаимодействат помежду си и с вашата организация.</p> <p>Използвайте прозренията си за заинтересованите страни, за да разработите стратегии за ангажиране и реагиране на гледните точки и приоритетите на заинтересованите страни.</p>



Инструмент	Основни въпроси	Съвети за прогнозиране	Стъпки за действие
<b>Карта на емпатията</b>	<p>Какво искате да научите или да предвидите за нуждите и желанията на вашите клиенти?</p>	<p>Потърсете области, в които може да има неудовлетворени нужди или възможности за иновации.</p>	<p>Идентифицирайте клиентите или целевата аудитория, които са най-подходящи за вашия изследователски въпрос. Това може да включва настоящи или потенциални клиенти. Създайте карта на емпатията - визуален инструмент, който ви помага да разберете гледната точка на вашите клиенти. Попълнете четирите квадранта: "Казва", "Мисли", "Прави" и "Чувства" с информация за вашите настоящи или потенциални клиенти.</p> <p>Анализирайте прозренията, получени от картата на емпатията, за да идентифицирате нововъзникващи тенденции и промени в нуждите и желанията на клиентите.</p> <p>Използвайте прозренията си от картата на емпатията, за да разработите стратегии за удовлетворяване на нуждите и желанията на клиентите си.</p>
<b>Търсене на идеи</b>			
<b>Диаграма на конкуренцията</b>	<p>Какво искате да научите или да очаквате за конкурентната среда във вашия сектор или пазар?</p>	<p>Съсредоточете се върху конкурентите, които са най-подходящи за вашия изследователски въпрос. Те могат да включват преки конкуренти, както и непреки или потенциални конкуренти.</p> <p>Търсете нови тенденции и възможности в конкурентната среда, като например промени в предпочитанията на потребителите или предстоящи тенденции, които могат да доведат до промени във вашата област.</p>	<p>Направете карта на взаимоотношенията между конкурентите си, включително начина, по който те взаимодействат помежду си и с вашата организация. Анализирайте силните и слабите страни на всеки конкурент, включително продуктите/услугите, които предлагат, пазарната им позиция и конкурентното им предимство.</p> <p>Използвайте прозренията си за диаграмата на конкуренцията, за да разработите стратегии за реагиране на конкурентната среда.</p>

Инструмент	Основни въпроси	Съвети за прогнозиране	Стъпки за действие
<u>Табло за вдъхновение</u>	<p>Какво искате да научите или да предвидите по отношение на нови тенденции, идеи или вдъхновение, свързани с вашата сфера на дейност или организация?</p>	<p>Може да се окаже полезно да прецизирате първоначалния си изследователски въпрос въз основа на прозренията, които сте получили от таблото за вдъхновение. Това може да ви помогне да идентифицирате нови области на възможности или предизвикателства, които преди това не сте разглеждали.</p>	<p>Идентифицирайте източниците на вдъхновение, които са най-подходящи за вашата цел. Те могат да включват платформи в социалните медии, тематични събития, тенденции в дизайна или други източници на вдъхновение. Съберете визуално вдъхновение от избраните от вас източници и ги организирате в табло за вдъхновение. Можете да включите изображения, цветове, модели, снимки и други визуални елементи.</p> <p>Анализирайте таблото за вдъхновение, за да идентифицирате новите тенденции и идеи.</p>
<b>Изграждане на алтернативни прототипи</b>			
<u>Гласуване с точки</u>	<p>Какво искате да научите или да предвидите по отношение на новите тенденции, идеи или приоритети, свързани с вашата сфера на дейност или организация?</p>	<p>Съсредоточете се върху аудиторията, която е най-подходяща за вашия изследователски въпрос: клиенти, служители, партньори, експерти в областта или широката общественост.</p>	<p>Изгответе списък с възможности, свързани с вашия изследователски въпрос. Например, потенциални нови продукти или услуги, маркетингови стратегии или други области на внимание. Осигурете на всеки вариант система за гласуване, например цветни стикери или маркери, които да представят гласовете. Броят на гласовете, които получава всеки участник, може да бъде предварително определен или да се определи въз основа на броя на наличните варианти. Съберете данните от сесията за гласуване в точки и анализирайте резултатите, за да определите възникващите тенденции, идеи и приоритети.</p>
<b>Симулации</b>			

Инструмент	Основни въпроси	Съвети за прогнозиране	Стъпки за действие
<u>Матрица за оценка</u>	Какво искате да научите за нововъзникващите тенденции, свързани с вашата сфера на дейност?	Потърсете областите, в които някои опции са оценени по-високо или по-ниско от други, и разгледайте причините за това.	<p>Определете критериите за оценка, например разходи, осъществимост, въздействие или риск. След това изгответе списък с възможности, свързани с вашия изследователски въпрос. Те могат да включват потенциални нови продукти или услуги, маркетингови стратегии или други области на внимание. Оценете всеки вариант спрямо критериите за оценка, които сте определили в предишната стъпка. Можете да използвате система за оценяване, като например цифрова скала или система за класиране, за да оцените всеки вариант по всеки критерий.</p> <p>Анализирайте резултатите, за да идентифицирате нови тенденции, идеи и възможности.</p>
<b>Трансфер към пазарна реализация</b>			
<u>Пътна карта за изпълнение</u>	Какво искате да научите или да предвидите по отношение на изпълнението на стратегия, проект или инициатива, свързани с вашия бизнес или организация?	Направете график на пътната карта за изпълнение. Това може да ви помогне да визуализирате последователността на задачите и основните етапи и да гарантирате, че разполагате с достатъчно време и ресурси за изпълнение на всяка стъпка.	<p>Идентифицирайте ключовите компоненти като задачи, етапи, ресурси и зависимости.</p> <p>Възложете отговорността за всяка задача или етап на конкретни лица или екипи.</p>

Освен инструментите, предлагани в обучението на проект ServiceDigiCulture, някои други често използвани инструменти за прогнозиране са:

**Планиране на сценарии:** Този инструмент включва създаване на множество вероятни сценарии за бъдещето и проучване на потенциалните им последици.

**Анализ на тенденциите:** Този инструмент включва анализ на тенденциите и моделите, за да се идентифицира потенциалното бъдещо развитие.

**Метод Делфи:** Този инструмент включва събиране и обобщаване на експертни мнения с цел изготвяне на обосновани прогнози за бъдещето.

**SWOT анализ:** Този инструмент включва идентифициране на силните и слабите страни, възможностите и заплахите, свързани с даден проблем или тенденция, което може да помогне при разработването на бъдещи стратегии.

**Проучване на заобикалящата среда:** Този инструмент включва събиране и анализиране на данни от различни източници, за да се идентифицират нововъзникващи тенденции, проблеми и възможности.

**Фючърсни колела:** Този инструмент включва картографиране на потенциалните последици и последици от определена тенденция или събитие.

**Прогнозиране:** Този инструмент включва започване от желан бъдещ резултат и работа назад, за да се определят действията, необходими за постигането на този резултат.

**Анализ на "уайлд кард":** Този инструмент включва идентифициране на потенциални разрушители или неочаквани събития, които биха могли да повлияят значително на бъдещето.

Тези инструменти могат да се използват поотделно или в комбинация един с друг, за да се получи по-цялостно разбиране за бъдещето и да се подготвим за него по подходящ начин.

#### Нека сега се срещнем с Алекс:

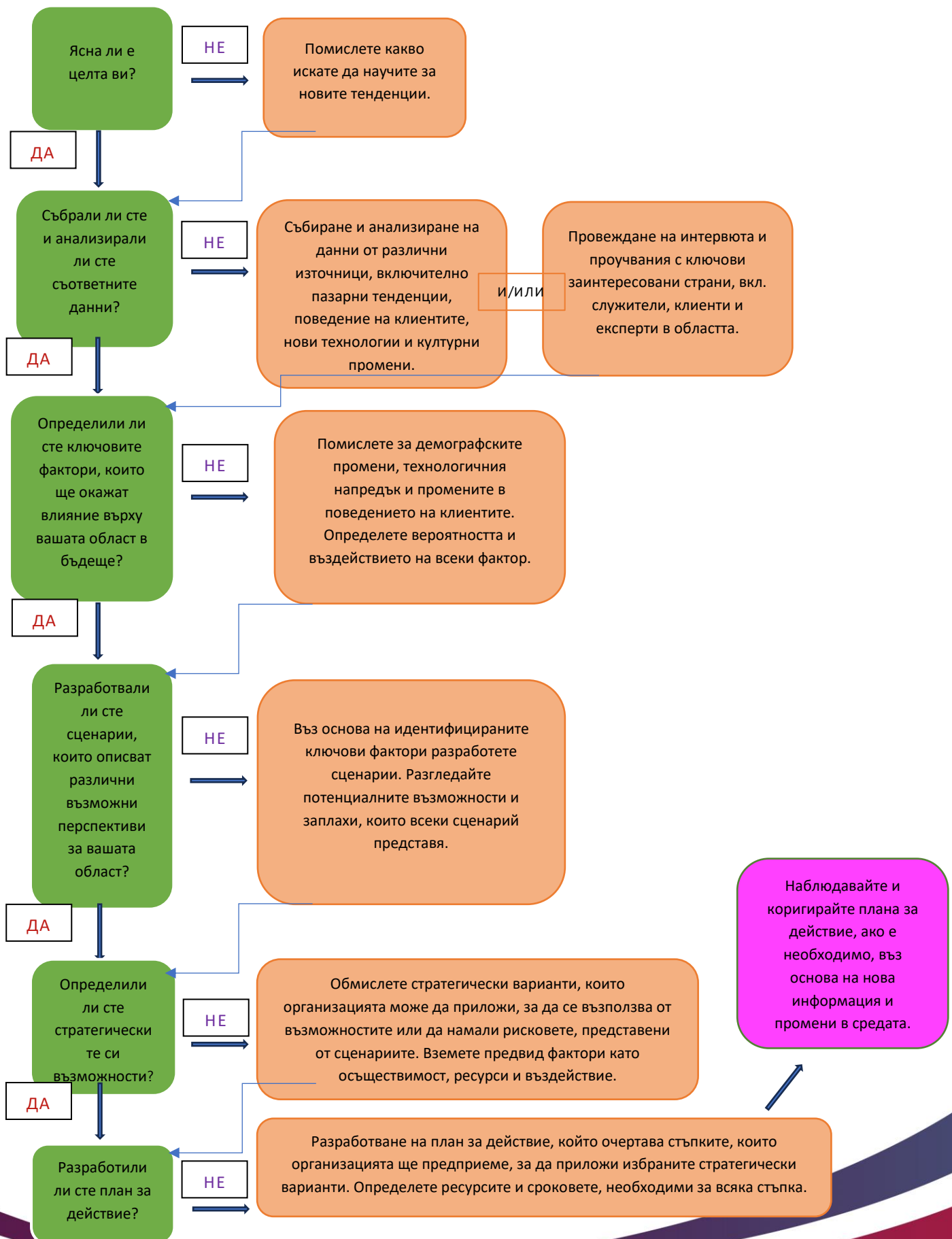


Алекс е управител на малък киносалон, който се посещава предимно от семейства от местната общност. През последните няколко години се наблюдава спад в посещаемостта, главно поради ограниченията, свързани със COVID-19. Въпреки че с края на пандемията хората започнаха да се връщат в киното, Алекс би искал да заеме проактивна позиция и да проучи потенциалните бъдещи тенденции, които биха могли да повлияят на бизнеса. За тази цел Алекс се обръща към планирането на сценарии и създава няколко вероятни сценария за бъдещето на киноиндустрията. Един от сценариите, които Алекс проучи, беше, че киносалоните ще станат по-скоро луксозно преживяване с първокласни места и възможности за хранене, докато друг сценарий, който Алекс също разгледа, беше, че технологията за виртуална реалност ще замени необходимостта от традиционни киносалони. Друг инструмент, който Алекс използва, е анализът на тенденциите. Алекс анализира настоящите тенденции в киноиндустрията, като например нарастващата популярност на стрийминг услугите и намаляващата посещаемост на киносалоните, след което проучи как тези тенденции могат да продължат да се развиват в бъдеще и какво въздействие могат да окажат върху бизнеса. Алекс допълни анализа на тенденциите със сканиране на околната среда, като събра и анализира данни от различни източници, като например доклади за пазарни проучвания, публикации за индустрията и социални медии, за да идентифицира нововъзникващите тенденции и проблеми в киноиндустрията. В контекста на цялата събрана информация Алекс извърши SWOT анализ, за да идентифицира силните и слабите страни, възможностите и заплахите на киното. Идеята беше да се види как тези фактори биха могли да повлияят на бизнеса в бъдеще и какви стратегии може да приложи Алекс, за да намали евентуалните рискове или да се възползва от евентуалните възможности.

С помощта на тези инструменти за прогнозиране Алекс получи по-цялостно разбиране за бъдещето на киното и разработи стратегии за адаптиране към променящите се тенденции и обстоятелства.



Как да вземете решения в рамките на стратегическото прогнозиране, за да предприемате действия и да създавате нови (услуги и др.)



## Възможности за прогнозиране за различни размери и видове компании

Някои инструменти за прогнозиране може да са по-подходящи за по-малки организации, докато други биха били чудесни за по-големи предприятия.

Вид организация	Съвети за прогнозиране
<p><b>Малки компании, работещи самостоятелно или в тесен кръг</b></p>	<p><b>Общ съвет:</b> <i>изберете инструменти за прогнозиране, които не изискват много ресурси.</i></p> <p>Може да ви бъде от полза следното:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Използвайте <b>проучвания и анализ на медийни тенденции</b>, за да сте в крак с новите тенденции и възможности в културния и творческия сектор.</li> <li>✓ Направете <b>мисловна карта на възможностите</b> за проучване на потенциалните области за растеж и иновации.</li> <li>✓ Проведете упражнения за <b>картографиране на емпатията</b>, за да разберете по-добре целевата си аудитория и нейните нужди и предпочитания.</li> <li>✓ Използвайте <b>система за гласуване с точки</b> или други техники за групово събиране на информация, за да съберете мнения и идеи от по-широка аудитория.</li> <li>✓ Създайте <b>карта на заинтересованите страни</b>, за да идентифицирате потенциалните сътрудници и партньори в индустрията.</li> <li>✓ Разработете <b>пътна карта за изпълнение</b>, за да се уверите, че имате ясен план за изпълнение на стратегиите и инициативите си.</li> </ul>
<p><b>Средно големи компании</b></p>	<p><b>Общ съвет:</b> <i>можете да използвате всички инструменти, които са подходящи за малки компании, и да добавите към тях други инструменти, за чието внедряване може да е необходим малък екип.</i></p> <p>Може да ви бъде от полза следното:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Използвайте техники за прогнозиране, като например <b>планиране на сценарии</b>, за предвиждане на бъдещи тенденции и промени в културния и творческия сектор.</li> <li>✓ Проведете упражнения за <b>картографиране на пътуването на клиентите</b>, за да разберете по-добре преживяванията на клиентите си и да идентифицирате области за подобрение.</li> <li>✓ Създайте <b>табло за вдъхновение</b>, за да стимулирате творчеството и да генерирате нови идеи.</li> <li>✓ Използвайте <b>матрица за оценка</b>, за да оцените различните варианти и да определите приоритетните области.</li> <li>✓ Участвайте в <b>отворени иновации</b>, като си партнирате с други компании, изследователски институции или стартиращи предприятия за сътрудничество по нови проекти или инициативи.</li> <li>✓ Изгответе <b>диаграма на конкуренцията</b>, за да анализирате конкурентната среда и да идентифицирате областите, в които можете да се отличите.</li> </ul>
<p><b>Големи компании</b></p>	<p><b>Общ съвет:</b> <i>ако работите в по-голяма компания, може би разполагате с повече ресурси, които могат да се използват за прогнозиране. Уверете се, че използвате всички налични ресурси.</i></p> <p>Може да ви бъде от полза следното:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Създайте <b>специализиран екип за прогнозиране</b> или наемете външен консултант, който да извърши задълбочено проучване и анализ на прогнозите.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Използвайте различни техники за прогнозиране, като например <b>сканиране на хоризонта или анализ на тенденциите</b>, за да предвидите възникващите тенденции и възможности.</li> <li>✓ Направете <b>картографиране на заинтересованите страни</b> с цел идентифициране на потенциални сътрудници и партньори в индустрията и изграждане на цялостна екосистема за иновации и растеж.</li> <li>✓ Използвайте <b>лаборатории за иновации или други структури за иновации</b>, за да експериментирате с нови идеи и технологии.</li> <li>✓ Изгответе <b>цялостна пътна карта за изпълнение</b> с ясни срокове, етапи и показатели за изпълнение, за да се гарантира успешното изпълнение на инициативите и проектите.</li> <li>✓ Използвайте <b>матрици за оценка</b>, за да оценявате успеха на различните инициативи и да вземате основани на данни решения за бъдещи инвестиции и стратегии.</li> </ul>
--	--

Организациите с различни размери имат различни възможности по отношение на времето, човешките и финансовите ресурси. Това обаче не означава, че възможностите за прогнозиране са достъпни, само ако разполагате със специален персонал и бюджет за тях. По-долу може да намерите няколко съвета, които да ви помогнат в дейностите по прогнозиране:

- **Приоритизирайте техниките за прогнозиране**, които са най-подходящи за целите на вашата организация, и разпределете времето, човешките и финансовите ресурси по подходящ начин. Например, ако разполагате с ограничени финансови ресурси, съсредоточете се върху техники, които са евтини или безплатни, като например проучване, картографиране на емпатията или гласуване с точки.
- **Оптимизирайте използването на времето си**, като си поставяте ясни цели за дейностите по прогнозиране, използвате инструменти и техники, които ви помагат да работите ефективно, и използвате цифровизацията, когато е възможно. Например, използвайте цифрови инструменти за събиране на данни или анализ на информация (социалните медии могат да бъдат един полезен и евтин цифров инструмент) или използвайте инструменти за виртуално сътрудничество, за да улесните дистанционното сътрудничество.
- Ако сте средна или голяма компания, уверете се, че **използвате вътрешния експертен опит**, като включите служители от различни отдели в дейностите по прогнозиране. Това може да помогне за генериране на различни гледни точки и да гарантира, че всеки има дял в бъдещия успех на компанията. Например включете служители от маркетинга, дизайна или разработването на продукти в упражненията за картографиране на пътуването на клиентите, за да получите по-цялостна представа за преживяванията на вашите клиенти.
- Ако сте малка компания или работите самостоятелно, **потърсете външна подкрепа**. Външната подкрепа може да включва, но не се ограничава до, работа с консултанти, браншови асоциации или академични институции за провеждане на изследвания, анализ на данни или осигуряване на обучение и образование. Външната подкрепа може също така да означава, че се обръщате към вашите клиенти, доставчици и/или общност, за да ви помогнат в дейностите по прогнозиране. Това може да ви помогне да получите достъп до специализирани експертни познания и ресурси, които може да не са налични вътре в компанията.



- **Създайте бюджет за дейностите си по прогнозиране** и разпределете финансовите ресурси въз основа на приоритетите на компанията и наличните ресурси. Това може да ви помогне да се вметите във финансовите си ограничения, като същевременно постигнете целите ви за прогнозиране.

Независимо от размера на компанията, техниките за прогнозиране могат да помогнат на организациите в културния и творческия сектор да предвидят тенденциите, да идентифицират възможностите и възможните заплахи и да изпреварят конкуренцията. Като изберете подходящите техники за прогнозиране спрямо размера и ресурсите на вашата компания, можете да разработите ясна визия за бъдещето, да се справите по-добре с кризите и да постигнете дългосрочен успех.



# Устойчиво и предвидимо развитие на предприемачеството и самостоятелната заетост

Стратегията за прогнозиране може да се използва за планиране и организиране на собствено предприемачество и самостоятелна заетост в културния и творческия сектор. Процесът на дизайн на услуги CREATE (АРТИСТ) и неговият инструментариум (<https://www.servicedigiculture.eu/toolkit-training>) могат да се използват за тази цел в подкрепа на процеса на стратегическо прогнозиране и подготовка за бъдещето, например по следния начин:

<b>А</b>	<b>Анализиране на проблема</b> Започнете, като определите какви са вашите интереси, възможности, силни страни, точки на развитие и къде се намирате в кариерата, уменията и географското си положение и къде бихте искали да бъдете. Запишете ги по ясен и съкратен начин, например на самозалепващи се листчета. Това ще стесни обхвата ви и ще ви помогне в следващата фаза.
<b>Р</b>	<b>Разучаване</b> След това преминете към проучване на външните елементи, които са свързани с идентификацията на предишната фаза. Проучете какво съществува и какво липсва, как секторът и обществото се включват. Разгледайте също така пътищата за развитие на обществото, сектора, професиите, услугите и продуктите.
<b>Т</b>	<b>Търсене на идеи</b> Създайте много идеи за възможни варианти за професионално развитие - работа, какво бихте искали да бъдете, а също и за предприемачество и възможности за обучение. Поддържайте ги прости, за да видите какво може да бъде полезно за вас. Можете да ги обсъдите с хора, които познавате. Изберете тези, които ви харесват най-много.
<b>И</b>	<b>Изграждане на прототипи</b> Вземете няколко избрани идеи и започнете да ги развивате в по-сложни идеи и бъдещи сценарии. Помислете как те съответстват на вашата житейска стратегия. Това трябва да са подробни планове за сценарии. За тази цел можете например да адаптирате инструментите за картографиране на клиентското преживяване или план на услугата.
<b>С</b>	<b>Симулации</b> Тествайте сценариите си, за да видите кои от тях са най-правдоподобните възможности за бъдеща работа. Можете да ги обсъдите със семейството и приятелите си.
<b>Т</b>	<b>Трансфер към пазара</b> Направете конкретен план на избраната от вас възможност за работа/кариера/учене/предприемачество. Запазете и тези, които не сте избрали, защото може да ви потрябват по-късно.



## Иновативни услуги

В

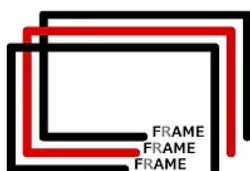
културните и творчески сектори

културните и творчески сектори

Последвайте ни!



YouTube



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**ServiceDigiCulture**

Digital and Sustainable Service Innovation  
for the Cultural and Creative Sectors  
2020-1-FI01-KA227-ADU-092663

@All rights reserved, ServiceDigiCulture, 2021

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

This work is licenced under Copyright Creative Commons Attribution ShareAlike CC BY-SA 4.0 International license.

