



SKIVRE Учебен модул 10:

Аспекти на устойчивостта

Организация, финансиране и
елементи на добавената
стойност

Автори:

Карин Дрда-Кюн

Анжела Иванова

Волфганг Книйски

Институции:

**media k GmbH,
Германия**

ИНИ-Новация

България ООД



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на тази публикация не представлява одобрение на нейното съдържание, което отразява единствено възгледите на авторите. Комисията не носи отговорност за каквото и да било използване на информацията, която се съдържа в настоящата публикация. Проект № 2018-1-DE02-KA202-005023

Този обучителен модул е част от общо 10-те модула на учебната програма SKIVRE, която е разработена по проект за стратегическо партньорство в рамките на програма Еразъм+ **SKIVRE - Развитие на уменията за валоризация на европейското религиозно наследство.**

В проекта SKIVRE, екип от 6 европейски институции – всяка от тях свързана с опазването на религиозното наследство – разработи учебна програма за производство и продажба на висококачествени занаятчийски продукти на европейски манастири. Съдържание на обучението накратко:

Учебна програма SKIVRE

Модул 1: Уводен модул

Модул 2: Маркетингови стратегии

Модул 3: Манастирски продукти

Модул 4: Как да продаваме автентично манастирските продукти

Модул 5: Стратегии за разпространение

Модул 6: Социални медии и комуникации

Модул 7: Добавяне на стойност чрез работа в мрежа от партньори

Модул 8: Създаване на силна търговска марка

Модул 9: Стратегии за финансиране

Модул 10: Аспекти на устойчивостта

Повече информация можете да намерите на уебстраницата на проекта: www.skivre.eu

Снимка на заглавната страница: Кремиковски манастир, България. Автор: Анжела Иванова

Моля, обърнете внимание: Съдържанието на този модул за обучение на SKIVRE може да се различава от английската версия, която беше източник на преводите, тъй като не всички изисквания са еднакви или уместни на национално ниво.

Превод: Анжела Иванова, ИНИ-Новация България ООД

Декларация за авторско право:



Тази разработка се разпространява под лиценз *Криейтив Комънс Признание - Некомерсиално - Споделяне на споделеното 4.0. Международен лиценз*

Можете свободно:

- да споделяте — да копирате и разпространявате материала на произволен носител и в произволен формат
- да адаптирате (да създавате производни материали) — да редактирате, видоизменяте и да създавате нов материал, опирайки се на настоящия

при следните условия:

- Признание — вие трябва дадете съответните указания, свързани с авторството, да дадете линк към лиценза и да посочите всички направени промени, ако има такива. Можете да направите това както сметнете за целесъобразно, но не и по начин, който би означавал, че лицензодателят одобрява вас или вашия начин на използване на произведението.
- Некомерсиално — вие нямате право да използвате този материал за търговски цели.
- Споделяне на споделеното (при същите условия) — ако редактирате, видоизменяте и да създавате нов материал, опирайки се на стария, вие сте длъжни да разпространявате преправените от вас части при условията на лиценза, под който се разпространява оригинала.

Съдържание

За модула	1
Описание на обучението	1
Цели на този модул за обучение.....	1
Цели на този учебен модул	1
Целеви групи	2
Придобити знания и умения след завършване на модула	2
Методика на обучение	3
Раздел 1. Основни елементи на устойчивостта	7
1.1. Аспекти за интегриране на разработването на продукти и продажбите на продукти.....	8
1.2. Организационна устойчивост	10
1.3. Устойчивост на персонала	11
1.4. Изисквания за посетителите в новата медийна епоха	12
Раздел 2. Устойчива организация на манастирския магазин	14
2.1. Аспекти на така наречената хоризонтална и вертикална организация	14
2.2. Видове манастирски магазини въз основа на тяхната организация.....	15
2.3. Аспекти на пътна карта на устойчивостта	20
Раздел 3: Анализ и измерване на успеха на маркетинга в социалните медии	27
3.1. Избор на персонал за манастирския магазин	27
3.2. Избор на изпълнители и партньори	28
3.3. Успешно включване на доброволци	30
Раздел 4. Финансова устойчивост	33
4.1. Какво имате за финансиране?	34
4.2. Самофинансиране срещу дългово и капиталово финансиране	35
4.3. Други варианти за финансиране	36
Добри практики.....	38
Упражнения	0
Упражнение 10.1. – Барииери за преодоляване в средата	2

Упражнение 10.2. – Проверете знанията си за вашите клиенти	2
Упражнение 10.3. – План за участие на заинтересовани страни	2
Упражнение 10.4. – Платно на бизнес модела	3
Упражнение 10.5. – Бариери за постигане на устойчивост в продажбите на продукти ..	3
Използвана литература	4
Учебните модули на SKIVRE завършиха.....	5
Проекта SKIVRE: Предоставяне възможност на манастирите да се възползват от потенциала на манастирските продукти	6
Признателност.....	0

За модула

Описание на обучението

В предишните модули вече научихте много за развитието и маркетинга на атрактивни манастирски продукти. Там акцентът беше върху създаването на продуктите, пазарното им позициониране, брендиране, комуникация и финансиране.

В този последен Модул 10, ще научите устойчиви начини за производство и продажба на манастирски продукти като се вземе под внимание цялото познание, придобито в предишните модули. Какви форми на организация са най-подходящи за сътрудничество? И освен това как могат те да бъдат финансово обезпечени?

Този модул е структуриран около следните основни линии за учебно съдържание:

- Значение и важност на устойчивостта и приемствеността;
- Пътна карта към устойчивост и приемственост;
- Организационни аспекти на устойчивост;
- Аспекти на персонала и финансовата устойчивост.

Повечето от горепосочените включват упражнения и примери за добра практика за задълбочаване на познанията ви.

Цели на този модул за обучение

Основните учебни цели на този модул са:

- Да ви запознае с аспектите на дългосрочната устойчивост на продажбата на манастирски продукти
- Да научите какви инструменти и организационни форми биха могли да ви помогнат в развитието на успешен манастирски магазин
- Да разберете коя преценка трябва да използвате, за да намерите правилния път към изпълнение, ориентирано към бъдещето.

Цели на този учебен модул

Конкретната цел на този модул за обучение е да даде основата на уроците, научени във всички останали модули:

- Ориентация към целеви клиенти и групи клиенти,

- Установяване на партньорства за добавяне на стойност и
- Разбиране и прилагане на маркетингови стратегии и така наречените елементи на маркетинговия микс.

Модул 10 ще ръководи вземащите решения в манастира, както и хората, работещи оперативно, в производството и продажбата на техните продукти по успешен и устойчив начин.

Това на свой ред ще доведе до генериране на непрекъснат поток от приходи, така нареченото въздействие на самофинансирането, което допринася за опазване на манастирите като културно наследство!

Целеви групи

Този обучителен модул е разработен с цел да отговори на образователните нужди на монаси и монахини, на управленски кадри, персонал и доброволци в европейските манастири, без значение дали са под шапката на католически или протестантски ордени, на православна църква, или държавни или частни оператори. По-конкретно, модулът е насочен към онези, които имат производствена дейност, които работят в или за монашески магазини, пряко свързани с местни доставчици, заинтересовани страни с капиталови интереси и доброволци. Всички модули в това обучение са взаимосвързани и са насочени към 3 основни целеви групи със своя специфичен характер:

- **Целева група 1:** Хората, които „работят на земята“, като тези в манастирските магазини – Модули 1, 3, 4 и 7;
- **Целева група 2:** Модулите съдържат специални знания или опит на ниво управление в монашеска организация - Модули 2, 5, 6 и 8;
- **Целева група 3:** Модулите са високо специализирани в съответните отговорности в манастира на ниво стратегическо решение - Модули 9 и 10 за устойчивост.

Придобити знания и умения след завършване на модула

След завършване на този модул вие ще:

- Сте наясно с очакванията на клиентите към манастирския магазин
- Научите за различните съществуващи организационни форми за управление на вашия магазин
- Разберете важноста от това да намерите най-добрия персонал за вашия магазин
- Сте запознати с най-важните проблеми за финансирането на вашия магазин.

Методика на обучение

SKIVRE акцентира върху един интерактивен метод на обучение, независимо от това дали ще го използвате като курс за самоподготовка или за ръководени от учител аудиторни занятия. Този обучителен модул включва:

- Индивидуална самоподготовка – ефективен метод на обучение, който дава възможност на всеки обучаем да достигне до свои собствени решения за развитие въз основа на неговия/нейния собствен опит и на база новопридобитите знания.
- Самооценка – под формата на текущи тестове за самооценка или домашни работи, които обучаемите изпращат на техния учител преди началото на всеки следващ модул;
- Можете, също така, да работите в малки групи от по 2-ма или 3-ма; напр., ако решите да минете този модул под формата на самообучение в група с колеги във вашия манастир, или с помощта на външен учител.

Вие трепате знания индивидуално или групово, като използвате:

- Учебни материали, подобни на настоящия модул;
- Учебни материали по още девет обучителни модула по проекта **SKIVRE**, които са тясно свързани с настоящия;
- Интерактивна онлайн обучителна платформа **SKIVRE**: www.skivre.eu/training;
- Обучителни сесии в групи, ръководени от квалифициран ментор.
- Ако желаете да направите това обучение с професионален лектор, моля свържете се със SKIVRE партньора във вашата страна. Контакти за България: ИНИ–Новация България ООД, Анжела Иванова, емейл: info@ini-novation.com.

Учебен материал

Раздел 1. Основни елементи на устойчивостта

По принцип устойчивостта означава способността да се продължи, да се запази разнообразието и продуктивността за неопределено време. Често е свързана с развитие, което „отговаря на нуждите на настоящето без да компрометира способността на бъдещите поколения да посрещат собствените си нужди“ според определението на Световната комисия по околна среда и развитие през 1987г. Много различни фактори влияят върху процеса на устойчивост, който ще бъде разгледан в този раздел както и в следващите уроци и подраздели.



По отношение на продажбата на манастирски продукти с приемственост, или съответно управлението на манастирски магазин устойчиво, устойчивостта се отнася до способността на собственика на продуктите да продължи своята продуктивна експлоатация в дългосрочен план.

Има множество фактори, които очертават ефективността и стабилността на продажбата на продуктите – от нейната организационна реализация (напр. Справяне с обстоятелствата по отношение на организацията на манастирския магазин, както е посочено в този Урок , а също и в Урок 2 „Устойчива организация на манастирски магазин“), чрез добре планирано набиране на персонал (както се разглежда в Урок 3 „Аспекти за устойчивост на персонала“), до финансовата устойчивост и финансовата самодостатъчност и солидна клиентска приложимост (както е показано в Урок 4 „Финансова устойчивост“, както и в Модул 9 „Финансови стратегии“ от тази схема за

обучение). За да може собственикът на манастирския продукт да се развие устойчиво, трябва да се вземат под внимание аспектите, споменати по-долу:

1.1. Аспекти за интегриране на разработването на продукти и продажбите на продукти

За да се подпомогне ранното развитие на манастирския продукт и неговите продажби и по този начин икономиката на манастира, **манастирският магазин трябва да бъде добре интегриран в средата, в която ще работи**. Това може да звучи очевидно, но не винаги се взема под внимание, въпреки че е решаващ фактор за успех.

Съществуват няколко нива на осъществяване на организационни аспекти по отношение на интеграцията, които трябва да се отбележат:

■ Икономическа интеграция

Мисията на манастирския магазин следва да е съгласувана с настоящата визия на манастирските собственици, икономическите проблеми, предизвикателствата и потенциала на манастира и региона му. Изчерпателен анализ на тази основна ситуация е от съществено значение, за да се разпознае потенциала, който може да бъде насочен и развит, създавайки конкурентна бизнес среда, не само на местно и национално, но също и на международно ниво. В този смисъл специфичните „манастирски икономики“ с различни нива на развитие също изискват различни подходи, мерки и инструменти в развитието на бизнеса на процесите на продажба на манастирски продукти.

С бавното преминаване от правителствено или чиновнически контролиран пазар към отворен пазар, продажбите на манастирски продукти в преходните икономики служат като инструмент за създаване на икономически ценности и участие в предприемаческото общество. Барьерите, които формират предприемаческата среда в преходните икономики са:

- Липса на квалифициран персонал
- Малко количество на инвестиции или нисък инвестиционен потенциал
- Липса на бизнес/предприемаческо обучение
- Липса на партньорства в други манастири или заинтересовани лица
- Ограничен достъп до знания
- Административни пречки
- Малко или никакво участие в мрежи.

■ Социална интеграция

Разработването и продажбата на продукти трябва да бъдат признати като инструменти, които ще помогнат за развитието на цялата общност и се нуждаят от силна подкрепа от страна на монашеското управление и лицата, които вземат решения. Успехът на продажбата на продукти не само ще се донесе полза на няколко заинтересовани лица, но също така и ще създаде бизнес възможности, ще насърчи повече хора да посещават манастира, ще създаде икономическо въздействие чрез интеграция на културния и духовен туризъм и дори може да намали изтичането на талант от региона.

Друг фактор в социалната интеграция на разработването и продажбата на продукти е признаването на тази бизнес дейност като такава и културните традиции на региона (за повече подробности моля вижте Модул 8 „Създаване на силна марка“). Добрите познания и разбирането на тези фактори ще помогне неимоверно в ежедневните отношения с клиенти и партньори и ще помогне за гладкото управление на цялата операция.

Моля направете Упражнение 1 „Бариири за преодоляване в средата“ в края на този модул.

■ Интегриране на очакванията на клиентите

Честно казано, наистина ли познавате клиентите си? Във всички предишни модули това вече бе обсъждано неколкократно и в множество упражнения вие вече сте създали профил на вашия клиент и на бъдещите клиенти. Но вие трябва много точно да помислите какво означава този клиент за организацията и подбора на персонал за вашия манастирски магазин. В този контекст следните аспекти трябва да бъдат интегрирани във вашата стратегия за устойчивост:

- **Автентична атмосфера:** Вашият манастирски магазин трябва да бъде разположен в самия манастир, а не извън градините на манастира или извън неговата територия. Той ясно трябва да бъде идентифициран като неразделна част от манастира;
- **Автентичен персонал по продажбите,** който е свързан с манастирския живот: Би било добре ако монаси и монахини сами поемат продажбите в магазина. Тяхното облекло ще окуражи клиентите да задават въпроси за монашеския живот, за произвеждането на продуктите, за други предложения от манастира. Но: Не използвайте персонал в костюми, манастирският магазин не е маскарад;

- **Продуктова информация:** Как и къде в произведено? Какви съставки са използвани и защо? Можете да я предоставите под формата на напечатани брошури, или кодове, табелки, „попитай персонала“;
- **Мотивираща продуктова презентация,** по отношение на дизайна на самия продукт и атмосферата, в която се продава;
- **Отговори на въпроси, които отиват отвъд продуктивния асортимент,** напр. Къде са тоалетните, има ли достъп без бариери, къде е детската площадка, за следващата обиколка с екскурзовод, за WLAN достъпа, зарядните станции, възможности за кетъринг и настаняване, най-близките връзки с обществен транспорт, препоръки за посещение на други интересни места, походи и вело обиколки;
- Отговори за историята и живота днес в манастира;
- Информация относно възможностите за духовен разговор или медитация с представител на Ордена.

Ако имате отговори на всички тези въпроси и те са на разположение на всички представители на персонала в манастирския магазин, вие сте добре подготвени за нуждите и очакванията на вашите клиенти.

Моля направете Упражнение 2 „Проверете вашите познания за клиентите си“ в края на този модул.

1.2. Организационна устойчивост

Колкото и да е от решаващо значение за продажбите на продукти да се намери целевия пазар и неговите клиенти, също така е важно да изберете конкретни видове канали за продажба и да можете да се адаптирате към променящата се бизнес среда. С бързото развитие на възможностите за продажба от „вътрешни“ манастирски магазини към онлайн магазини и до индиректни канали за продажба (риселъри, дистрибутори и др.) организацията на продуктовата продажба трябва да е гъвкава и да адаптира своя модел към новите изисквания на пазара, които ще гарантират неговото продължаващо съществуване. В тази връзка следващият Урок 2 „Устойчива организация на манастирския магазин“ адресира конкретно всички свързани с това въпроси.

Освен това, както за всеки бизнес, работата в мрежа е изключително важна за ефективното функциониране на бизнеса с манастирските продажби и неговото бързо развитие. Широкото използване на мрежите разширява обхвата на манастира и

неговите продукти. Тези отдалечени взаимодействия с клиенти и бизнес партньори имат значителни предимства за бизнеса, не само за дейността на манастира, но също така и за съответното му положително цялостно разпознаване и въздействие.

В днешния конкурентен пазар мрежата се счита за един от най-съществените ресурси в една организация, както в частния така и в публичния сектор. В повечето случаи и особено в началната фаза, разработването на продукта и подготовката на дейностите по продажба имат много стройна структура на ресурсите. Наличният персонал има основни компетенции; те обаче са в специфични области на опит. Следователно когато е нужен опит в други сфери, заинтересованите страни в манастира могат да използват предимството на изграждането на сътрудничества и партньорства. Затова има конкретен модул (Модул 7 „Добавяне на стойност чрез мрежи“), който се занимава с този важен аспект.

1.3. Устойчивост на персонала

Експертизата и опита на екипа по продажби и управленския екип е от решаващо значение за разработката на продуктите и техните канали за продажба. Професионалистите както и доброволците, които ръководят тази дейност трябва да имат способността не само да подпомогнат прогреса на индивидуалните продуктови продажби, но и на продажбената дейност като цяло. Това предполага много задълбочено бизнес образование заедно с опит по всички свързани въпроси и много остър нюх за разпознаване на силните и слабите страни на бизнес модела за продажба на продукти. Участващите членове на екипа трябва да имат задълбочени и широки познания и трябва да са отдадени на мисията на манастира.

Това е тясно свързано с много честия проблем за липсата на ресурси за наемане на квалифициран персонал. В действителност е много трудно да събереш екип от толкова добре обучени и опитни членове на персонала. Качеството на персонала вероятно ще нараства с броя на успешните търговски дейности и нарастването на програмата за продажби и ролята ѝ в региона. За да се постигне това обаче, е необходима инвестиция в квалифицирани членове на екипа преди постигане на растеж и по-специално с цел постигане на растеж. Това по никакъв начин не изключва участието на доброволци, но са нужни точно формулирани предпоставки и правила, за да ги интегрирате в амбициозен екип по продажбите (виж Урок 3 „Аспекти на устойчивост на персонала“).

От тази гледна точка е важно да се търсят партньорства и мрежови връзки с други вече създадени структури или други форми на съветници на бизнеса.

Също така правилен мониторинг на продажбените дейности със седмични, месечни или тримесечни отчети по структурираните финансови, маркетингови и административни точки, могат да бъдат изключително полезни за организацията на продажбата на продуктите. Правилният мониторинг и отчитане ще съберат подходящи данни за ясен преглед на състоянието на индивидуалните продуктови продажби и как продуктът или продуктовете линия допринася за цялостния напредък на продажбите и за цялостните цели, които съответстват на дейностите по продажба на продуктите. Това също ще даде възможност да се прегледат използваните инструменти и мерки и те да бъдат преразгледани или дори сменени с по-подходящи, които да се справят с определени проблеми и да се възползват максимално от силните страни на дейността.

1.4. Изисквания за посетителите в новата медийна епоха

Няколко изследвания на най-добри практики са доказали, че най-успешната и често срещана форма на изграждане на разработката на продукт и дейности по продажбата, е публично-частно партньорство, при която първоначална помощ се предоставя от местен или централен орган на управление. Това са по-специално случаите, в които манастирът се счита за част от „бизнес средата“ на региона и се очаква да предостави нови възможности за икономическо развитие, например чрез културен и духовен туризъм и насърчаването на културно/религиозно наследство. Субсидия от правителството не само дава необходимите първоначални ресурси, но също така дава и съществено признание от правителството и по някакъв начин манастирът става част от движещата сила на социално-икономическата политика на страната.

За да се оправдае обществената подкрепа, продуктовете дейност трябва ясно да адресира бизнес развитието на региона, в който манастирът ще действа. Продажбите на продукти трябва да бъдат проектирани в съответствие с икономическите и иновационните политики на местното и държавно управление и трябва да служат като инструмент за постигане на целите, поставени от тези политики.

Първоначалното финансиране е само началото на един дълъг период на развитие. За да се утвърди като надеждно и устойчиво, манастирското управление трябва да се погрижи да диверсифицира източниците на доходи. Продуктовете дейност на манастира трябва да бъде свързана с печалбата, която носи, за да поддържа цялата дейност на организацията устойчива. За успешните бъдещи операции е от първостепенно значение да се определят първоначалните планове за финансовите ресурси, от които манастирът ще има нужда, за да работи ефективно, но диверсифицирането на неговата доходна база може да бъде добър инструмент за

решаване на проблемите с финансирането, с които може да се сблъска и да осигури неговото оцеляване.

Урок 4 „Финансова устойчивост“ предлага общ преглед върху ресурсите за финансиране. Модул 9 „Финансови стратегии“ разглежда това в подробности.

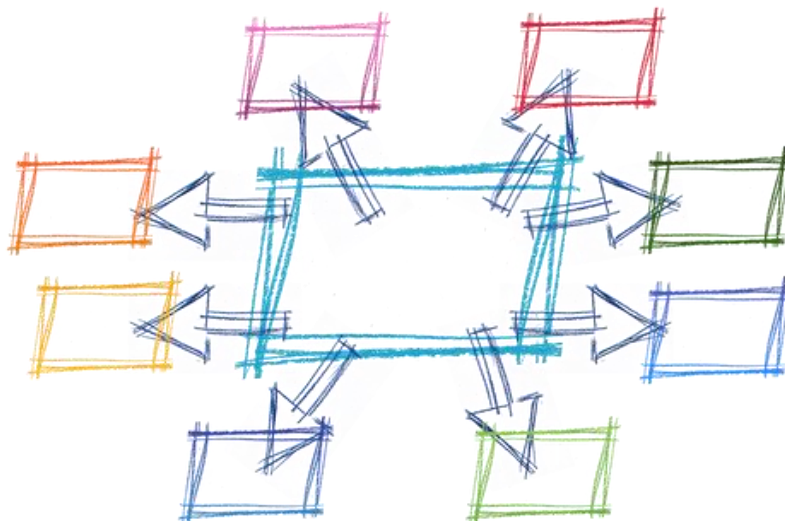
Ключови думи за Раздел 1:

Устойчивост, манастирски живот, автентичност, икономическа интеграция, организация на продажбите, управление на човешки ресурси, публично-частни партньорства, работа в мрежа, финансиране

Раздел 2. Устойчива организация на манастирския магазин

В тази глава трябва да разгледаме в малко по-големи подробности бизнес организацията. Това се отнася за организацията на вашия манастирски магазин. Строго погледнато, има две основни форми на организация, които ви представяме тук.

Ако вече управлявате манастирски магазин, следната информация и съображения може вече да не се отнасят за вас. Но продължете да четете нататък – можете по този начин да преразгледате вашите решения относно управлението на вашия манастирски магазин или да се вдъхновите да помислите за алтернативна форма на организация.



2.1. Аспекти на така наречената хоризонтална и вертикална организация

Организационната структура се отнася до начина, по който вие организирате управлението и процеса по вземане на решения на вашия манастирски магазин, постигайки вашите стратегически цели. Никога не е лесно да се избере подходящата структура и личности, умения и таланти на вашия персонал.

Хоризонталната и вертикална организация са две от най-често срещаните видове организационни структури. Разбирането на предимствата и недостатъците на всяка може да ви помогне да вземете правилното решение за вашия магазин.

■ **Хоризонтална организационна структура**

Ако основното във вашия магазин е да се използва творчеството и въображението на вашия персонал и да им се дава възможност да вършат работата си без микромениджмънт, тогава вие може да искате да създадете **хоризонтална организационна структура**. В тази структура, вие давате на вашите служители властта да вземат решения без да е необходимо да получават одобрението на изпълнителната власт. Хоризонталната организация има много малко – ако изобщо има – мениджъри, защото акцентът е върху овластяването на служителите и премахването на бариерите между изпълнителното ниво и ниво персонал. Работа в екип, сътрудничество и обмяна на идеи са отличителните белези на хоризонталната организация.

■ **Верикална организационна структура**

Организация с голям брой служители често избира да управлява **вертикална организация**, която обикновено е структурирана като пирамида с изпълнителна власт на върха, мениджъри на средно ниво в средата и мениджъри на ниско ниво, и служители в основата. Във вертикалните организации, изпълнителната власт вземат всички важни решения и ги съобщават на останалата част от персонала. Изпълнителната власт разработват методи за осъществяване на решенията и съобщават тези методи на персонала, който е отговорен за ежедневните задачи. Тази низходяща структура има определена верига на управление и строги протоколи по отношение на това как служителите могат да дават предложения, които да достигат горните нива на вашия манастир.

За манастирския магазин ние препоръчваме вертикална организация. Основното предимство е, че има ясно обособени роли и отговорности, които могат да бъдат важни конкретно ако манастирът се управлява от Орден. Основният недостатък е, че ролите понякога дотолкова не подлежат на изменение, че могат да попречат на креативността и иновацията. От вас зависи да определите размера на вашия екип и да откриете силните страни на членовете на вашия екип, както и да насърчите екипния дух за подпомагане на решаването на проблемите и творческото мислене.

2.2. Видове манастирски магазини въз основа на тяхната организация

■ **Магазин с нестопанска цел със собствени продукти**

Това, което прави една организация с нестопанска цел, е свързано с целта, собствеността и обществената подкрепа. Благотворителните организации с нестопанска цел имат тези елементи:

- Мисия, която се фокусира върху дейности, които са от полза за обществото и чиято цел не е предимно печалба
- Публична собственост, при която нито едно лице не притежава дялове от организацията или участие в нейното имущество
- Доход, който никога не трябва да се разпределя на никакви собственици, а да бъде преработван в мисията на организацията за обществено благо и дейности.

Има много видове организации с нестопанска цел като се започне от вашия местен кредитен съюз до Търговската камара във вашия град. Някои НПО-та зависят от членски такси и продажби на специфични услуги или продукти.

НПО-тата могат да имат работна ръка, съставена от платен персонал и доброволци. Възможно е в много НПО-та доброволците са повече от платените служители. Независимо от това, благотворителните организации трябва да наемат професионалисти, които да работят на пълно или непълно работно време, за да поддържат дейността. Те обикновено имат за лидер професионалист, персонал по набиране на средства и маркетинг, бизнес персонал като счетоводител и висококвалифицирани хора, които да извършват програми, като обучение и услуги.

НПО-тата могат да са освободени от много федерални, държавни и местни данъци.

■ Манастирският магазин като предприятие за собствени продукти

Една търговска структура се стреми да генерира доход за своите основатели и служители. Печалби, реализирани от продажба на продукти или услуги, измерват успеха на дружествата с търговска цел и тези печалби се разпределят между собствениците, служителите и акционерите. Търговските структури могат да бъдат частни или публично търгувани. Последните продават акции и трябва да спазват специални правила, за да защитават акционерите.

Добра практика идва от България от Кремиковски манастир „Свети Георги Победоносец“. Тя е описана като Добра практика 10 „Кремиковски манастир „Свети Георги Победоносец“ – успешни продажби със силна марка“.

Погледнете Добра практика 22 “[Продукти на Санта Мария Новела, Флоренция, Италия](#)”), която идва от Италия и разберете как техните магазини са организирани като предприятие.

■ **Манастирският магазин като социално предприятие за собствени продукти**

Социалните предприятия комбинират социални цели с предприемачески дух. Тези организации се фокусират върху постигането на по-широки социални, екологични или обществени цели. Основната цел на едно социално предприятие е да има по-скоро социално въздействие отколкото да направи печалба за техните собственици и акционери. То работи като предоставя стоки и услуги за пазара по екологичен и иновативен начин и използва своите печалби основно за постигане на социални цели. Управлява се по отворен и отговорен начин и в частност, включва служители, потребители и акционери, засегнати от търговските му дейности.

Според Европейската комисия, терминът „социално предприятие“ се използва да обхване следните видове бизнес:

- Онези, за които социалната цел на общото благо е причината за търговската дейност, често под формата на високо ниво на социални иновации
- Онези, чиито печалби се реинвестират, за да се постигне тази социална цел
- Онези, при които методът на организация или системата на собственост отразява мисията на предприятието, използвайки демократични принципи или принципи на участие или се фокусира върху социалната справедливост.

Няма единна правна форма за социалните предприятия. Много социални предприятия действат под формата на социални кооперативи, някои са регистрирани като частни дружества, ограничени от гаранция, други са взаимни, а голяма част от тях са организации с нестопанска цел като взаимоспомагателни общества, асоциации, доброволчески организации, благотворителни организации и фондации.

Въпреки тяхното разнообразие, социалните предприятия основно действат в следните 4 сфери:

- **Работна интеграция** – обучение и интеграция на хора с увреждания и безработни;
- **Лични социални услуги** – здраве, благополучие и медицински грижи, професионално обучение, образование, здравни услуги, услуги за грижи за деца, услуги за възрастни хора или помощ за хора в неравностойно положение;

- **Локално развитие за райони в неравностойно положение** – социални предприятия в отдалечени селски райони, схеми за развитие/рехабилитация на квартали в градските райони, помощ за развитие и сътрудничество с цел развитие с трети държави;
- **Други** – включват рециклиране, опазване на околната среда, спорт, изкуства, културно или историческо опазване, наука, проучване и иновации, защита на потребителите и любителски спортове.

Има възможност вашият манастирски магазин да се впише в един от гореспоменатите видове социално предприятие.

Вижте как Манастир Билдхаузен, бивш цистерциански манастир, се управлява съгласно принципите на социално предприятие, описан в Добра практика 1 „[Манастир Билдхаузен, Германия](#)“.

■ Манастирски магазин, организиран като асоциация

Асоциациите са друг тип предприятие за социална икономика в Европа. Асоциациите обикновено насърчават търговските или професионални интереси на техните членове. Организирането на вашия магазин като асоциация може да бъде добър начин да включите публични и частни акционери.

Основните характеристики на асоциациите, които могат да се впишат в концепцията на вашия магазин:

- Доброволно и отворено членство;
- Равни права на гласуване – решения, приети с мнозинство;
- Членски такси – без капиталов принос;
- Автономност и независимост;
- Доставчици на услуги, доброволчески труд и защита/представителство.

Запознайте се с Добра практика 3 [“Международната Трапистка Асоциация – Международна мрежа за защита на марката и ценностите”](#). Ще добиете по-добро впечатление за този тип организация.

■ Манастирски магазин като кооператив

Кооперативът е автономна асоциация от лица, обединени за постигането на общи икономически, социални и културни цели. Те постигат техните цели чрез съвместно-притежавано и демократично-контролирано предприятие. Кооперативите имат няколко определящи характеристики:

- Отворена и доброволна асоциация;
- Демократична структура като всеки член има един глас;
- Справедливо и честно разпределение на икономическите резултати спрямо обема на операциите, извършени чрез кооператива;
- Кооперативите са предприятия, които служат на нуждите на техните членове, които допринасят за техния капитал.

Кооперативите станаха все по-актуални през последните години като вид преоткриване за организацията на социални задачи. В някои европейски държави има законови промени, за да се насърчи създаването на кооперативи. Проверете какво се предлага във вашата държава, вашата местна Търговска камара може да ви даде съвет!

Запознайте се с добрата практика на пекарна, управлявана от монахините на Санта Катарина от Палермо в Италия. (Добра практика 21 [“I segreti del chiostro - Monastic Products of Monastero Santa Caterina d’Alessandria Palermo, Italy”](#)).

■ Манастирски магазин с продукти от различни манастири

Във вашия магазин можете да продавате само продукти ваше производство. Но вие можете да обмислите да продавате във вашата гама от продукти и продукти на други манастири за допълване на вашия собствен асортимент. Много Ордени вече правят това с продукти на други манастири от техния Орден.

Това означава, че се нуждаете от мрежа от сътрудници за вашата гама от продукти и в този случай ще трябва да разгледате нашия Модул 7 „Добавяне на стойност чрез мрежи“ като ценен източник на информация. Постигнете споразумение с вашата мрежа от партньори относно концепцията за продажбите за

- Взаимно приемане на продуктите
- Маржове на печалба
- Приемане или гаранции за връщане в определени периоди от време
- Вид презентация
- Съвместни промоционални дейности (напр. общ проспект)

- Съвместно обучение на служители и доброволци.

Запознайте се с практиката на Манастир Бронбах в района на долината на Таубер в Германия. Той предлага както собствени продукти, така и продукти на различни производители и други манастири чрез сътрудничество с търговец на манастирски продукти. (Добра практика 2 “[Магазина на Манастира Бронбах, Германия](#)”).

2.3. Аспекти на пътна карта на устойчивостта

Пътната карта на устойчивостта за манастирски продукти показва основните стъпки, които трябва да бъдат предприети и които ще помогнат на продажбата на продуктите да издържат и да се развият в услуги с добавена стойност, които допринасят за по-добро сътрудничество на манастира с неговите заинтересовани страни и обществото като цяло. Това изгражда хоризонталната организация.

Пътната карта на устойчивостта има пет основни стъпки: 1/ ангажиране, 2/ потвърждаване на ключовото продуктово портфолио за бъдеща експлоатация, 3/ потвърждаване на ползите и заинтересованите страни, 4/ разработване на бизнес модел и 5/ създаване на стойност и подобрение (Фигура 1 по-долу):



Фигура 1. Хоризонтална пътна карта на устойчивостта

■ Стъпка 1: Ангажиране

Пътната карта на устойчивостта започва с ангажираност, заявена от основните заинтересовани страни в три направления: 1/ ангажираност на мениджмънта; 2/ ангажираност на персонала; 3/ ангажираност на заинтересованите страни да експлоатират и да продължат разработването на продукти.

Умело организирани партньорства и достъпът до здрави мрежи са успешни фактори, както вече научихте в Модул 7 „Добавяне на стойност чрез мрежи“. В този урок въпросът е вече как да създадете устойчиво тези сътрудничества и мрежи за вашия манастирски магазин, за да изградите не само общност от купувачи чрез приемственост, но и преди всичко да изградите доверие на вашата манастирска марка и вашата работа (сравнете Модул 8 „Създаване на силна марка“).

Партньорства с производители ще ви дадат възможност да гарантирате устойчиво производство на манастирски продукти чрез постигане на приемственост в продуктовия дизайн, оформлението на продукта и чрез постигане на осигуряване на качеството. В сътрудничеството с местни производители вие може да поискате да помислите за това как да насочите продуктите си портфолио към местна или регионална работа по брендиране (сравнете Модул 8 „Създаване на силна марка“), като така допринасяте за разпознаването на името и марката.

Също така, **партньорства с доставчиците** допринасят за постигане на приемственост в продуктовия дизайн, оформлението на продукта и неговото качество. Веднъж след като сте установили надеждни партньорства с доставчиците, тръжните процедури могат да бъдат опростени и свързаните с това административни усилия да бъдат намалени. В допълнение, партньорствата с доставчици допринасят за разпознаването на името и марката.

С участието на опитни заинтересовани страни и партньори като риселъри и дистрибутори и под тяхното ръководство, бизнес моделите и моделите за доставка на продукти могат да бъдат доразвити и подобрени.

Ако вече сте завършили вашия маркетингов анализ; анализа на вашите клиенти; решението за продуктово портфолио чрез анализ на веригата за генериране на стойност; описание на стратегиите за влизане на пазара с елементи на така наречения маркетингов микс (сравнете Модул 2 „Маркетингови стратегии“); след това може да разберете, че би било добра идея също да помислите за **партньорства с други манастири и други партньори за добавяне на стойност** във вашия регион. Например, могат да бъдат създадени партньорства с манастири за споделяне на оборудване за производство и съхранение на храна, за създаване на общества за съвместно закупуване на доставка на стоки и към постигане на съвместни усилия за продажби. Това също подпомага постигането на така наречените „икономии от мащаба“ и „икономии от обхвата“, и установяването на брандове (сравнете Модул 8: „Създаване на силна марка“), като така допринасят за разпознаването на името и марката.

■ Стъпка 2: Потвърждаване на ключовото продуктово портфолио

От резултатите от вътрешно проучване и задачите за анализа на пазара (сравнете Урок 6: „Как да продаваме манастирски продукти автентично“), проведено в сътрудничество с основния идентифициран партньор, продуктовото портфолио трябва да бъде потвърдено като следваща стъпка към устойчивост. Веднъж след като това бъде постигнато за един продукт от цялостното портфолио, то може лесно да бъде прехвърлено към другите продуктови групи и/или продуктови категории и е приложимо за всякакъв вид дейности по вземане на решение за продуктово портфолио (сравнете Модул 3 „Манастирски продукти“).

Вече има специфични продукти на пазара, които могат да бъдат използвани като примери за най-добра практика в бъдещото продуктово развитие и дейности по експлоатация или могат да бъдат модифицирани за индивидуална повторна употреба. Следователно, всяко взето решение относно продуктовото портфолио може да бъде осъвременено и повторно потвърдено като продуктово портфолио спрямо нуждите от устойчивост на манастира.

■ Стъпка 3: Потвърждаване на ползите и заинтересованите страни

След като продуктовото портфолио бъде повторно потвърдено и осъвременено в стъпка 2 от пътната карта на устойчивостта, лицата, които вземат решенията, трябва да следват в стъпка 3 стратегия за поетапно участие на заинтересованите страни в целевите групи, които трябва да бъдат разгледани. Това може да бъде планирано и установено във формат както е показано в таблицата по-долу:

Заинтересовани страни	Описание	Ползи
Напр. партньори по дистрибуция и продажби	Партньорите по дистрибуцията и продажбите са ранни приемници на манастирските продукти и основната им цел е генериране на печалба от тези продукти с техните собствени продажбени усилия.	Прилагане на иновативни практики на обучение и съвместни методи, които ще донесат конкурентно предимство в района.

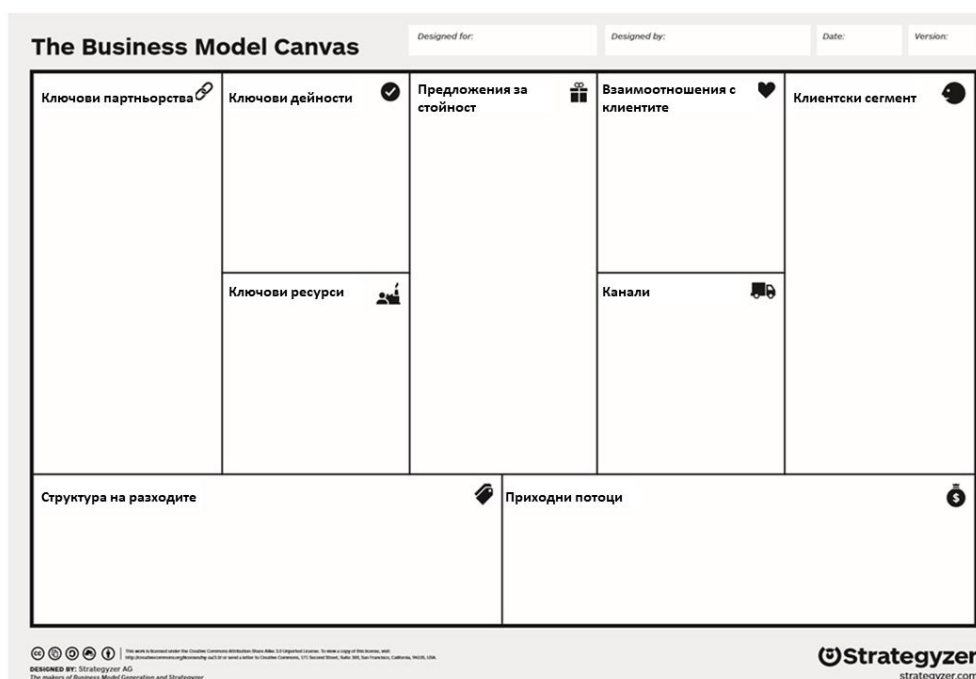
Таблица 1. Планиране на участието на заинтересованите страни

Тъй като решенията за ключовите продукти за устойчиви продажби са вече достъпни, те ще бъдат класирани по отношение на тяхната значимост за конкретни заинтересовани страни. Заинтересованите страни като целева аудитория ще бъдат адресирани първо чрез повишаване на осведомеността и инициативи по разпространяване и най-накрая, чрез предоставяне на пълен набор от информация за продажбите и разпространението, която ще допринесе за осигуряване на устойчивост.

Време е да изпълните Упражнение 3: План за участие на заинтересованите страни.

■ Стъпка 4: Разработване на бизнес модел

В тази стъпка ще бъде обяснен форматът Платно на бизнес модела (Business Model Canvas) като един възможен инструмент за бизнес модел за устойчива работа на продуктово разработване и продажбите. Той е избран, защото е полезен за организациите със съществуващи, както и организациите с нови продуктови портфолия и може да бъде приложен без огромни усилия и нужди от обучение (вижте Фигура2 по-долу).



Фигура 2. Платно на бизнес модела, Източник: Strategyzer.com

Съществуващите организации могат да разработят нови инициативи и да идентифицират възможности докато стават по-ефективни като илюстрират потенциални баланси на плюсовете и минусите и съгласуващи дейности. От друга страна, един нов продуктов бизнес може да го използва, за да планира и да разбере как да направи предлагането реално. Използването на това платно води до представа за типа клиенти, предложения за стойност, канали за дистрибуция и финансиране.

Следователно платното на бизнес модела има девет елемента:

■ Клиентски сегмент

За да се построи ефективен бизнес модел, манастирът трябва да идентифицира кои клиенти се стреми да обслужва. Различните групи клиенти могат да бъдат сегментирани въз основа на техните различни нужди и качества, за да се осигури подходящо прилагане на продуктовата стратегия, която да отговаря на характеристиките на избраните групи клиенти. Ключови въпроси: Кои са клиентите? Какво мислят? Виждат? Чувстват? Правят?

Следва да проверите Упражнение 1 от този модул, както и Упражнение 1 в Модул 8 „Създаване на силна марка“ и Упражнение 2 в Модул 6 „Социална медия и комуникация“.

■ **Предложения за стойност**

Предложенията за стойност е сборът от предлагани продукти и услуги с цел посрещане на нуждите на клиентите. Стойностните предложения имат ключова роля в комуникацията и разпространението. Те са основи за изграждане на комуникационни съобщения към целевите групи. Според целевите групи, които трябва да бъдат достигнати, различни елементи за единични предложения за стойност могат да се приложат като ключово съобщение.

Проверете Упражнение 4 в Модул 6 „Социална медия и комуникация“ за допълнително вдъхновение относно ключови съобщения.

■ **Канали**

Каналите включват единици, които вие използвате, за да съобщите вашите предложения за стойност на целевите сегменти, както и единици, чрез които ще се организират бъдещи продажби. Могат да се използват различни канали за доставка, но ефективните канали разпределят предложението за стойност по начини, които са бързи, ефективни и икономични. Всеки от партньорите в канала може да достигне своите клиенти през техните собствени канали, партньорски канали (като основни дистрибутори), или комбинация от двете.

■ **Взаимоотношения с клиентите**

За да осигурят приемственост и устойчивост на продуктите с добавена стойност, лицата, вземащи решения ще идентифицират типа взаимоотношения, които те искат да създадат със своите клиентски сегменти.

■ Приходни потоци

Разделът ще опише как манастирът ще носи приходи. Това какъв тип приходи ще генерира манастирът зависи от типа продукти с добавена стойност, които те създават и продават.

■ Ключови дейности

Това са важни действия, необходими, за да накарате останалата част от бизнеса да работи. Напр., ако продаването чрез трети страни е част от модела, тогава вашата дейност около управлението на канала е доста важна. За бизнес, ориентиран към продукти, това вероятно включва непрекъснато обучение за потребители и нови техники за създаване на по-добри продукти.

■ Ключови ресурси

Ключовите ресурси са стратегическите активи, необходими да бъдат в наличност като човешки, финансови, интелектуални и инфраструктурни ресурси.

■ Ключови партньорства

За да се оптимизират операциите и да се намалят рисковете за бизнес модела, вземащите решенията за манастирските продукти ще развият взаимоотношения купувач-доставчик, така че да могат да се съсредоточат върху техните основни дейности.

■ Структура на разходите

Структурата на разходите описва най-важните парични последствия по време на работа при различни бизнес модели. Тя трябва да се съсредоточи върху модел, ориентиран към стойността като създава стойност за потребителите и клиентите („готовност за плащане“).

Създайте своя бизнес модел в Упражнение 4 в края на този модул. Препоръчва се да правите това като групово упражнение, за да включите колкото се може повече познания и експертиза.

■ Стъпка 5: Създаване на стойност и подобрене

Определеното и потвърдено продуктово портфолио и дейностите по продажба могат да доведат до нови добавени стойности за пазара и могат да създадат нови стойности в процесите по продажби на манастира. Следователно в дългосрочен план, продуктите иновации ще бъдат постигнати като най-ценен резултат. Целта на тази последна стъпка е да се увери, че разработените и предлагани продукти са достъпни за по-широка гама от клиенти и потребители. Разпознават се възможности за бъдещо развитие на продукти с добавена стойност.

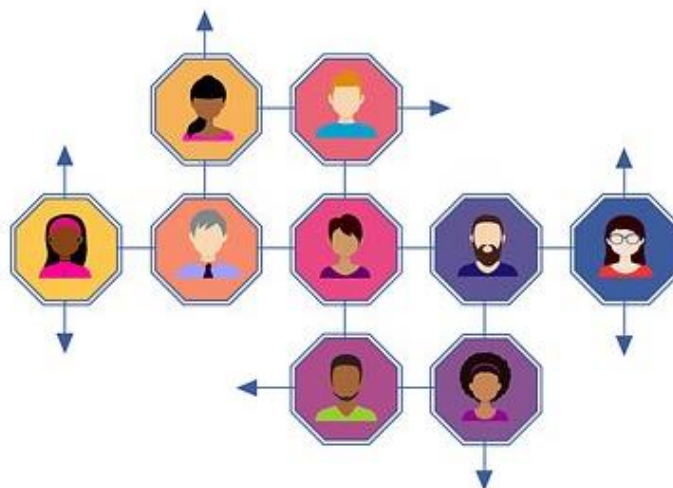
Погледнете Добра практика 19 [“Пътят на изкушенията, Вертхайм, Германия”](#). Тук можете да разпознаете ясна добавена стойност чрез мрежови дейности на отделни единици.

Ключови думи за Раздел 2:

Манастирски магазин, устойчивост, платно на бизнес модел, партньорства за добавяне на стойност, анализ на заинтересовани страни, карта на устойчивостта, ползи за заинтересованите страни

Раздел 3: Анализ и измерване на успеха на маркетинга в социалните медии

Всеки успешен предприемач ще ви потвърди колко изключително важен е добрият, удовлетворен и отдаден персонал и, че подборът на надеждни доставчици е също толкова важен. Същото важи и за включването на доброволци. Какво означава това за вас като оператор на манастирски магазин? Кои стандарти са решаващи за вашата работа? Следващият учебен урок се опитва да ви помогне със съответните решения.



3.1. Избор на персонал за манастирския магазин

Успешното развитие на дейностите на вашия манастирски магазин зависи от способността ви да наемете и обучите хора, които да работят за вас като служители или доброволци. Вие не можете да бъдете там през цялото време, следователно има няколко стъпки, които е добре да следвате:

- **Наемете хора, които споделят ценностите на манастира.**

Всеки манастир поддържа ценности, които са основна част за всичките му дейности. Служителите и доброволците следва също да споделят тези ценности, защото те са представителите за посетителите на манастирския магазин. Те са хората, които разговарят с посетителите, отговарят на въпроси и промотират манастира. Следователно от самото начало се уверете, че новите членове на персонала се вписват

в цялостната визия на вашия манастир. Нека те научат за манастира, неговия живот и правила, за историята му. Вдъхнете ги!

■ **Опишете какви ще бъдат вашите изисквания за набор на персонал.**

За да сте сигурни, че служителите и доброволците разбират вашите очаквания и техните роли, опишете ги по дни от седмицата, пикови часове през деня и всякакви сезонни пикове, като празници, които могат да са от значение. Винаги е добра идея да ги предоставите на персонала си в писмен вид

■ **Напътствайте и обучавайте редовно служителите си.**

Редовната и ефективна комуникация между монасите и монахините, отговарящи за магазина и служителите, е полезна за изграждането на качество в работата им. Опитайте се да опишете от самото начало какво представлява вашия обучителен процес. Имайте предвид, че членовете на персонала трябва да познават всички продукти в магазина и да могат да представят открито техните ползи на клиентите. Следователно те трябва да имат добри комуникационни умения и положително и услужливо отношение в тяхната работа. Клиентите трябва да разчитат на тяхната информация и препоръки.

■ **Бъдете едно чудесно място за работа и пазете най-добрите хора.**

Добрите служители и доброволци са ценни за цялостния успех на манастирския магазин. Следователно се уверете, че покрай всичките им задължения те също получават награди за добрата си работа. Включвайте ги в манастирския живот когато е възможно.

Като следвате всички тези препоръки, вие постепенно ще изградите **автентичен персонал по продажбите**, който представя манастира по най-добрия начин и ще работи в манастирския магазин, привличайки нови клиенти и разраствайки бизнес дейностите.

3.2. Избор на изпълнители и партньори

Решете дали искате независим изпълнител или служители във вашия манастирски магазин. Разграниченето между служители и независими изпълнители може да повлияе на вашите дейности в производството и в манастирския магазин. Независим изпълнител работи по отделен договор или е отделен от манастира и манастирския магазин.

Например, съществува практиката управлението на манастирския магазин да се извършва от външна организация, вместо да има вътрешен служител. В този случай манастирите аутсорсват тази дейност на изпълнители – организация или лице, което управлява манастирския магазин и извършва всички необходими дейности.

В други случаи, манастирът аутсорсва само определени дейности, свързани с манастирския магазин: управление човешки ресурси, управление на съоръженията, управление на веригата за доставки, счетоводство, поддръжка и обслужване на клиенти, маркетингови дейности, дизайн на бранд, проучване, писане на съдържание, инженерство, услуги по диагностика и правна документация.

Съществуват много причини защо един манастир може да избере да аутсорсва определени бизнес функции на изпълнители извън манастира, включително:

■ **Намаляване на бизнес дейностите за манастира**

Манастирите избягват извършване на бизнес дейности; те не са непременно в хармония с техните ценности и посвещаване. В някои манастири специални монаси и монахини са единствените, които са свързани с външния свят и са ангажирани с някои бизнес дейности на манастирските магазини. В други манастири монасите произвеждат определени стоки, за да задоволяват своите собствени нужди, а остатъкът се продава в техните манастирски магазини. В много манастири, монасите и монахините избягват думата „продажби“ и дори „производство“.

От друга страна финансово устойчиви са онези манастири, които имат тяхна собствена продукция и продажби, които работят с търговци на дребно и които дори имат техни собствени брандове. Ето защо, намирането на професионалисти като доставчици за някои или всички бизнес дейности е често много добро решение, което създава ситуация, в която всички печелят („win-win“).

■ **Достъп до повече талант**

Договарянето с хора от местната общност дава на манастира достъп до таланти, които могат да допринесат за работата на манастирския магазин или за производствената дейност на монасите. Професионалисти в различни области, занаятчии и малки магазинчета могат да бъдат ангажирани като изпълнители. В този случай манастирът предоставя добри възможности за увеличаване на заетостта и развитието на местното общество.

■ **Пестене на време и пари**

Монасите и монахините имат различни задължения в манастирите и често нямат достатъчно време да наглеждат манастирския магазин, да мислят върху маркетинговите стратегии или развитието на уебсайта. В същото време, повечето от манастирите работят с много ограничен бюджет. Договарянето с хора извън манастира, които да се грижат за дейностите, които по своята същност не са част от монашеския духовен живот, спестява време и дори разходи за манастира.

Препоръки за работа с изпълнители:

- Поддържайте тясна комуникация и добри взаимоотношения с вашите изпълнители.
- Следете внимателно качеството на работа и нейното развитие.
- Уверете се, че изпълнителят споделя вашите основни ценности и виждания за манастирския магазин и дейността по манастирското производство.
- Уверете се, че изпълнителят има достатъчно познания за манастирските продукти и техните ползи за клиентите.

3.3. Успешно включване на доброволци

Включването на доброволци във вашия манастирски магазин зависи първо и преди всичко от юридическата ви форма: Ако манастирският ви магазин е организиран като асоциация или социално предприятие, вие със сигурност ще работите с доброволци. Тяхната ангажираност е важен принос, който заслужава такава признателност каквато бихте дали на платените служители.

Работата с доброволци може да бъде много ценна и удовлетворяваща част от вашата стратегия, но е различна от работата с платени служители. Преди всичко доброволците имат много различна мотивация за ангажираност с манастирския магазин, която не е задължително еднозначна с вашата стратегия. Мотивацията и очакванията на доброволците се промениха през последните години. Класическите мотиви като „помагане“ и „чувство за дълг“ се разшириха с мотивите „творческа воля“ и „самостоятелно проектиране“. Изискванията за доброволческата дейност нарастнаха.

Доброволците днес предимно искат да:

- Се забавляват и да изпитват удоволствие от ангажимента си.
- Правят нещо значимо за общността с тяхната ангажираност.

- Включат тяхната компетентност в ангажимента, поемат отговорност, проектират задачи самостоятелно, да се включат и активно да участват в развитието на манастира.
- Получат възможности за ангажименти, свързани с проекти и забавления.
- Не непосредствено да се отдадат за цял живот на манастира.

Онези, които работят доброволно, онези, които работят благотворително, онези, които се включват в граждански дейности, поемат задачи, отговорности и практически дейности в интерес на общото благо и признати идеални цели. Подобни дейности не представляват трудово правоотношение в правния смисъл. Следователно доброволческата дейност не е предмет на разпоредбите на трудовите правоотношения (напр. защита срещу уволнение). Доброволческата работа е сравнително свободно договорена (устно или писмено) договорните взаимоотношения възникват предимно от идеалистични мотиви от страна на доброволците и „културата на признание“ на манастира ”.

Вие обаче трябва да сте наясно със следното:

- Доброволците не са непременно специалисти в сферата, в която действате и сътрудничеството изисква такт и често пъти повече време за въвеждане в длъжност. Дори ако доброволците не са платени или получават само малка сума за разходи, те все пак очакват признание и често пъти и разбиране за специални житейски ситуации.
- Основната предпоставка за успешно сътрудничество е точното определение за задачите на доброволците и областите на компетентност. Една точна длъжностна характеристика защитава и двете страни от недоразумения, от работен стрес или напрежение и противодейства на липсата на яснота по отношение на задачите на всеки. Длъжностната характеристика може да се променя с времето. Важно е да обсъдите това с доброволците и да се споразумеете за промените заедно.
- За много доброволци е важно тяхната доброволческа работа да не включва никакви разходи за тях. Уверете се, че всички понесени разходи (материални, пътни, пощенски, телефонни и др.) са покрити от манастира. За да защитите вашия манастир и доброволците, сключете застраховка за отговорност и злополука.

Препоръки за работа с доброволците:

- Управлението и персоналят на вашия манастир ще вземе основно решение за работа с доброволци.

- Те ще създадат структури за сътрудничество с доброволци и ще предоставят необходимия персонал, място и финансови ресурси.
- Доброволците ще получат задача, която им подхожда. Трябва да се вземат под внимание личните желаниа, интересите, знанията и уменията.
- Назначението е отворено за предложения от доброволци в контекста на техния ангажимент.
- Имате ясна идея за задачата/и, за които търсите доброволци. Съдържанието и времето са подходящи за доброволческа дейност.
- Във вашия манастир има постоянно лице за контакт с доброволци.

Във вашата страна има насоки и информация за доброволчеството, които предоставят организационна и правна информация. Тъй като те са различни в европейските държави, ние можем да ги разгледаме само тук. И тук също трябва да се доверите на вашите мрежи и манастирски асоциации, които вече са натрупали опит в тази област. Обмяна на опит между колегите може да донесе тук повече отколкото много търсения в Интернет!

Ключови думи за Раздел 3:

Верига на стойността, доброволци, персонал, разбиране, ангажираност, отчитане на компетенциите,

Раздел 4. Финансова устойчивост

Има много начини да финансирате вашия манастирски магазин – от самофинансиране до заеми и публични субсидии. Вече научихте за това в Модул 9 „Стратегии за финансиране“. В този урок първо определете вашите нужди от финансиране, а после подберете и най-добрия начин за финансиране.

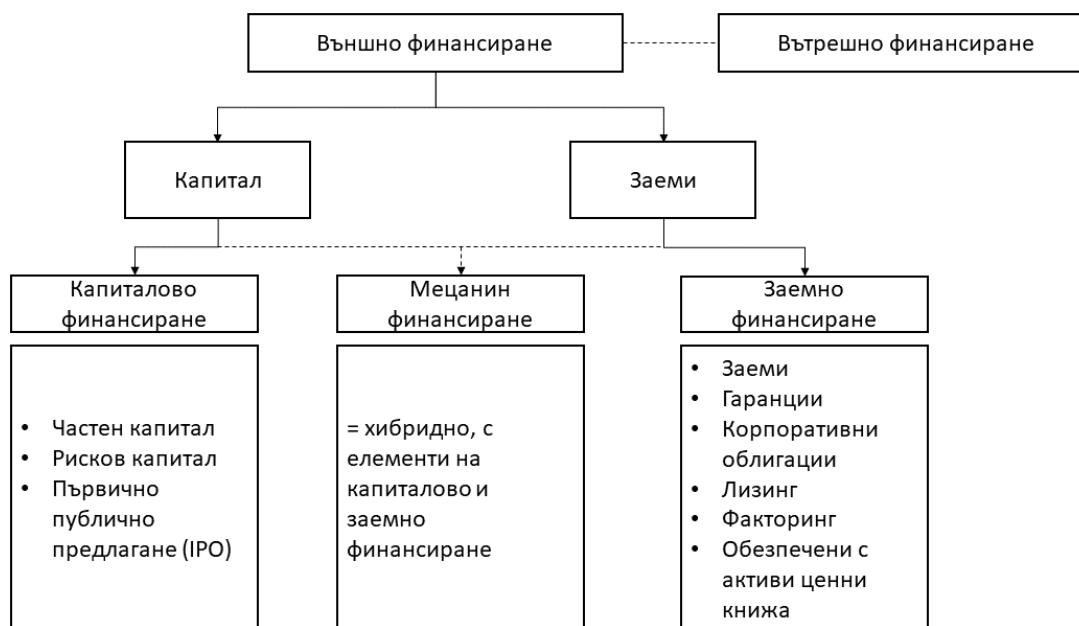


Оттук нататък ще наричаме успешното финансиране на разработката и продажбата на продукти Бизнес финансиране. То е в основата на съвременното управление на рентабилността и устойчивостта и дава възможност на всички организации и техните заинтересовани страни да преследват непрекъснато своите оперативни цели. Без такива финансови продукти като капиталово финансиране и дългово финансиране, глобалният пазар би изпитал намалена производителност, а манастирите биха изпитали затруднения да финансират техните дейности по търговските си продукти.

Във всеки случай, за да развиете своя манастирски бизнес, вие трябва да имате достъп до източници на финанси. Следователно трябва да разберете основите на вътрешното финансиране, дълговото финансиране и капиталовото финансиране, които ще бъдат обобщени накратко в следващите под-глави.

4.1. Какво имате за финансиране?

В световния пазар, дебатът за бизнес финансите често се върти около най-добрия вариант, който може да се използва за финансиране на дейностите. Както разбрахте от по-горните уроци, създаването на продуктово портфолио, установяването на канали за продажба и партньорства за добавяне на стойност, както и изграждането на продуктов бранд, организационния бранд или дори допринасянето за местните и регионални брандове, изисква значителни ресурси. Тези ресурси трябва да бъдат финансирани. Но външните източници на финансиране — спонсори, дарители, кредитори или инвеститори — са често скептични или неохотни, особено в случаите на малки бизнеси или разработка на нови продукти. Това може да ви остави да разчитате на вътрешни източници на финансиране за инвестиции във вашия бизнес. В тази връзка, моля вижте прегледа на инструментите за бизнес финансиране по-долу:



Фигура 3: Преглед на инструментите за бизнес финансиране

Този преглед по-горе ви дава идея за възможните инструменти на бизнес финансиране. В следващите глави от урока ще обсъдим тези варианти като възможности за вашия манастирски бизнес.

Трябва обаче да сте наясно, че има и други инструменти за финансиране, които може да не са конкретно ориентирани към бизнеса, но да предлагат други финансови възможности. Те ще бъдат показани в Урок 4.3.

4.2. Самофинансиране срещу дългово и капиталово финансиране

Когато използвате механизма на вътрешно финансиране, вие финансирате разработването на нови продукти с ликвидност, така наречения паричен поток, който вече е наличен в активите на вашата организация: това могат да бъдат лични спестявания или налични пари във вашите банкови сметки или дори пари, които могат да бъдат достъпни в много кратък срок чрез така наречената ликвидация на активи. Продажбата на активи обаче намалява стойността на вашия манастир като компания и може да отключи транзакционни разходи, както и данъци. Вътрешното финансиране запазва всички активи в манастира и не образува допълнителни разходи, които да излизат извън разходите за самия проект.

Прилагането на тези механизми за вътрешно финансиране ви предпазва от това да плащате лихва на банка или да споделяте собственост, печалби или дивиденди с капиталов инвеститор. Използването на вътрешно финансиране предлага предимството да запазите контрола в ръцете на манастира. Също така не е необходимо да преминавате и през процедура за кандидатстване за публични субсидии. Особено в културния и духовния сектор, вашият манастир като бизнес може да се квалифицира за правителствени субсидии при определени обстоятелства. Процесът на кандидатстване обаче може да бъде дълъг и скъп. Подготовката на документацията за отпускане на безвъзмездни средства може да бъде много времеемка и дори да коства много разходи, особено ако трябва да наемате и да плащате за външна експертиза. Трябва да спечелите одобрението на агенцията, отпускаща безвъзмездната помощ, а това може да включва много лица и комисии.

При наличие на **вътрешно финансиране**, вие може да започнете разработката на вашия продукт незабавно без необходимост от одобрение, освен това на вашия мениджмънт. В Модул 9 „Стратегии за финансиране“ има обяснени някои варианти за вътрешно финансиране в Урок 1 от този модул.

Дълговото финансиране е стратегия, която включва заемане на пари от кредитор или инвеститор с разбирането, че цялата сума ще бъде изплатена в определено бъдеще, обикновено с лихва. За разлика от тях, капиталовото финансиране, при което инвеститорите получават частична собственост в компанията в замяна на техните средства, не трябва да се изплаща. В повечето случаи, дълговото финансиране не включва разпоредба за собственост върху организацията (въпреки, че някои видове дълг са конвертируеми в акции). Вместо това малките организации, които използват дългово финансиране, приемат пряко задължение да изплатят средствата в рамките на определен период от време.

Лихвеният процент, начислен върху привлечените средства, отразява нивото на риск, който заемодателят поема като предоставя парите. Например, кредитор може да начисли един стартърп с по-висок лихвен процент отколкото би начислил една организация от обществен интерес, която е показала финансова стабилност в продължение на няколко години. Тъй като на кредиторите им се изплаща преди собствениците в случай на ликвидация, дълговото финансиране носи по-малък риск отколкото капиталовото финансиране и по този начин обикновено води до по-ниска възвращаемост.

В Модул 9 „Стратегии за финансиране“ вие ще откриете по-подробен анализ на предимствата и недостатъците на дълговото финансиране в Урок 2 от този модул.

Капиталовото финансиране е стратегия за получаване на капитал, която включва продажба на частичен интерес в организацията на инвеститорите. Собственият капитал или позицията на собственост, която инвеститорите получават в замяна на тяхното финансиране, обикновено е под формата на акции на компанията. За разлика от дълговото финансиране, което включва заеми и други форми на кредит, капиталовото финансиране не включва пряко задължение за изплащане на средствата. Вместо това, капиталовите инвеститори стават частични собственици и партньори в бизнеса и по този начин са в състояние да упражняват известен контрол върху начина на управление.

Тъй като на кредиторите обикновено им се изплаща преди собствениците в случай на бизнес неуспех, капиталовите инвеститори поемат по-голям риск отколкото дълговите инвеститори. В резултат те също очакват да спечелят и по-голяма възвращаемост на инвестицията си. Въпреки това обаче, тъй като единственият начин на капиталовите инвеститори да възстановят инвестициите си е да продадат акциите си на по-висока стойност по-късно, те обикновено са ангажирани с подпомагане на по-нататъшния успех и рентабилност на компанията. Всъщност много капиталови инвеститори в стартърп начинания са много млади компании и те също предоставят управленска помощ на собствениците и мениджърите на организацията.

В Модул 9 „Стратегии за финансиране“ вие ще намерите по-подробен анализ на предимствата и недостатъците на капиталовото финансиране в Урок 3 на този модул.

4.3. Други варианти за финансиране

В Урок 4.1 и Урок 4.2, вие научихте за двата начина за бизнес-ориентираното финансиране на вашия манастирски магазин. Тези начини на финансиране предлагат

дългосрочна устойчивост за производителите както и за клиентите, а и за доставчиците на финансови услуги. Има обаче много други начини на финансиране: краткосрочни възможности, публично финансиране, публично-частни партньорства, финансиране от тълпата и дарения. Много от тях ще намерите описани в подробности в нашия обучителен Модул 9 „Стратегии за финансиране“ относно възможностите за финансиране.

Що се отнася за дългосрочното финансиране, препоръчваме ви да потърсите помощ. Има безброй инструменти за финансиране, които трябва внимателно да бъдат претеглени и адаптирани към вашата ситуация. Вие получавате съвет и подкрепа от собственика на вашия манастир, т.е. от вашия Орден, от публичните органи и от частни лица, които имат интерес в поддържането на манастира. Ако имате кръг от приятели във вашия манастир, поканете финансови специалисти като банкери и данъчни съветници, до чиито знания можете да получите достъп.

Можете също така да се обърнете с вашите въпроси към партньорите на консорциума SKIVRE. Всички партньори имат дългогодишен опит в опазването на религиозното наследство и по този начин могат да организират контакти и предоставят поддръжка.

Ключови думи за Раздел 4:

Капиталова структура, вътрешно финансиране, външно финансиране, дългово финансиране, капиталово финансиране, бизнес финансиране, финансови рискове

Добри практики

В този модул са дадени няколко примера на добри практики:

- Добра практика 2. Манастирски магазин Бронбах, Гемания
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP2-BG>
- Добра практика 4. Manufactum – Хубави неща от манастири
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP4-BG>
- Добра практика 5. Църногорски манастир – Автентични манастирски продукти със силна марка
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP5-BG>
- Добра практика 8. EUCOSMIA e-shop
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP8-BG>
- Добра практика 10. Кремиковски манастир "Св. Георги Победоносец" – Успешни продажби със силна марка
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP10-BG>
- Добра практика 19. Път на насладите, Германия
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP19-BG>
- Добра практика 21. I segreti del chiostro – Манастирски продукти от Monastero Santa Caterina d'Alessandria Палермо/ Италия
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP21-BG>
- Добра практика 22. Продукти на Санта Мария Новела, Флоренция/ Италия
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP22-BG>
- Добра практика 26. Monastiriaka.gr
Линк за изтегляне: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP26-BG>

Проверете знанията си

Упражнения

Упражнение 10.1. – Бариери за преодоляване в средата

Моля избройте бариерите, които оформят средата в и около манастира. После обяснете как ще ги преодолеете.

Бариера	Как да се преодолее

Упражнение 10.2. – Проверете знанията си за вашите клиенти










Във всички предишни модули вие откривате множество препратки към целевите групи и клиенти. Проверете модулите и техните упражнения отново и разсъждавайте за това какво вече знаете за клиентите.

Упражнение 10.3. – План за участие на заинтересовани страни

Моля подгответе план за участие на заинтересованите страни за два различни продукта във вашето избрано портфолио!

Упражнение 10.4. – Платно на бизнес модела

Моля подгответе платно на бизнес модела за два различни продукта в избраното ви портфолио!

The Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Ключови партньорства 	Ключови дейности 	Предложения за стойност 	Взаимоотношения с клиентите 	Клиентски сегмент 				
	Ключови ресурси 		Канали 					
Структура на разходите 			Приходни потоци 					

© CC BY-SA 4.0 | This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Упражнение 10.5. – Бариери за постигане на устойчивост в продажбите на продукти

Моля изредете бариерите, които оформят предприемаческата среда в и около манастира и обяснете как ще ги преодолеете! Започнете като първо изберете манастирски продукт и помислете върху това, кои фактори биха повлияли върху постигането на устойчивост в продажбите му.

Използвана литература

Съществува богата литература и учебни материали по темата за „устойчивостта на бизнес дейностите“, макар и да не е свързана с предпоставките в манастира. Затова авторите на този модул се въздържат от препоръчване на подобна литература. Най-важното съдържание ще откриете в тези 10 модула на обучение на **SKIVRE**, адаптирани за ситуацията и първоначалните условия на манастирите.

Ако желаете по-подробна информация, препоръчваме ви да разговаряте с експертите във вашия Орден, регионалните камари на индустрията и търговията или икономическите експерти на общината.

Екипът на **SKIVRE** е избрал за всички обучаващи се по модулите така наречени „добри практики“. Те изтъкват добрите примери, които екипът на **SKIVRE** счита за ценни източници на информация. Не се колебайте да се свържете с тях директно! Те всички имат или силна връзка с манастира, или познават манастирската ситуация и ще се радват да споделят знанията си с вас.

Учебните модули на SKIVRE завършиха

Нека да завършим този модул за обучение с няколко думи към обучаващите се: Обучителната програма завършва с този урок. Екипът на **SKIVRE** ви поздравява със завършването на уроците по обучение. Сигурни сме, че ще се възползвате от това в бъдещата си работа. Ако и вие смятате така, ще се радваме ако може да препоръчате обучението на вашите колеги във вашия или в други манастири – благодарим ви, че умножавате успеха!

Ако имате някакви предложения или коментари, ще сме ви благодарни за обратната връзка на www.skivre.eu или на нашата страница във Facebook www.facebook.com/skivre

Екипът на **SKIVRE** счита тези учебни модули като принос за запазването на нашите европейски манастири, които са част от нашата европейска християнска култура. Ние разглеждаме обучението като основен въпрос за тяхното запазване и благодарим на всички участници в това обучение за техния интерес и всеотдайност в постигане на целта.

Проекта SKIVRE: Предоставяне възможност на манастирите да се възползват от потенциала на манастирските продукти

SKIVRE е проект по програма Еразъм+, чиято цел е да предостави на ръководството, служителите, монасите и монахините в манастирите един интерактивен подход на обучение за придобиване на подходящи умения за набиране на приходи за опазване на обекти на религиозно наследство:

Уебстраницата на проекта **SKIVRE** www.skivre.eu (включително достъп до много инструменти за социални медии) ви предлага един вдъхновяващ многоезичен блог за монашески продукти, данни и анализи, учебни материали и обучителни събития в седем европейски държави.

Проектът се разработва в партньорство от един мултидисциплинарен европейски екип, който представлява целевите групи и експертния опит, необходими за реализацията на обучението:

media k GmbH | GERMANY

(координатор)

media k GmbH предлага дългогодишен опит в опазването на религиозното наследство и в управлението на проекти за опазване на наследството.

www.media-k.eu

Future for Religious Heritage

| БЕЛГИЯ

Бъдеще за религиозното наследство е нерелигиозна организация, отворена за всички. Тя обединява работещите за защита на религиозното наследство в цяла Европа.

www.frh-europe.org

GUNET | ГЪРЦИЯ

GUNET е гръцка организация, специалист в създаването на онлайн платформи за обучение, които предлагат различни видове обучения, адаптирани за различни теми.

www.gunet.gr

ИНИ-Новация България ООД | България

ИНИ-Новация е доставчик на образователни услуги, специализиран в генерирането на икономически ефект от културно наследство.

www.ini-novation.com

Bronnbach Monastery | ГЕРМАНИЯ

Манастирът Бронбах е бивш цистерциански манастир, понастоящем управляван от публичен орган в немската долина Таубер. Манастирът започва да разработва монашески продукти, свързани с историята на обекта..

www.kloster-bronnbach.de

Wissenschaftsinitiative

Долна Австрия | АВСТРИЯ

Wissenschaftsinitiativ е доставчик на образователни услуги с дългогодишен опит в разработването на учебни платформи и учебни материали за опазване на наследството.

www.wissenschaftsinitiative.at

Признателност

Тези обучителни модули са резултат от проекта **SKIVRE** и специалното партньорство по него. Партньорите в **SKIVRE** допринесоха със своя опит и ценна обратна връзка.

Партньорите изразяват своята благодарност към техните национални съветници, които допринесоха с обширните познания, желание и съдействие за това обучение:

- Мартин Ердман / MANUFACTUM - Германия
- Щефан Байер / Klosterland network – Германия / Полша
- Херман Пашингер – Kösterreich / Австрия
- Борис Димитров / Експерт по религиозно наследство / България

Екипът на **SKIVRE** би желал да изкаже искрената си благодарност на г-жа Дженифър Хокс от „Бъдеще за религиозното наследство“ (Брюксел) за редактирането на английския вариант на обучителните модули по проекта.