



CENTRUM CHUTI

ZÁKLADNÍ SOUBOR NÁSTROJŮ PRO
ROZVOJ CENTRA CHUTI (COT)



Vzhledem k tomu, že pojmy obsažené v tomto dokumentu nemusí snadno pochopitelné, bylo rozhodnuto rozdělit jej do dvou částí. První, teoretičtější část představí koncepty, v následující druhé praktičtější části, budou nastíněny nástroje plánování pro vybudování konkurenceschopných podniků, které mohou vytvářet hodnoty pro celou komunitu.

**AGATA: ACTIVATING AGRICULTURAL
AND TOURISM SPECIALIZATIONS
THROUGH CENTER OF TASTE**



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

AGATA PROJEKT

CENTRUM CHUTI

ZÁKLADNÍ SOUBOR NÁSTROJŮ PRO ROZVOJ
CENTRA CHUTI (COT)

*Financováno Evropskou unií. Podpora Evropské komise na vydání této publikace
nepředstavuje schválení jejího obsahu, který odráží pouze názory autorů, a Komise nenese
odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.*

1. Teoretická část

Co znamená COT (Centrum chute)

Celkově lze konstatovat, že místní rozvoj jako přístup a metoda řízení hospodářství a rozvoje území stále chybí, a to jak jako politika, tak jako soubor opatření a postupů aktivní správy. Především chybí strukturovaná místa a procesy pro participativní tvorbu politik, technickou pomoc při realizaci a vhodnou a účinnou místní správu. Jinými slovy, současný přístup k územní správě stále postrádá posílení postavení komunit. Zplnomocněním rozumíme schopnost mobilizovat vlastní zdroje, počínaje skrytými znalostmi. Tváří v tvář vysokému potenciálu místního rozvoje tak můžeme pozorovat "deficit" politiky v tom smyslu, že politika obecných směrů již není dostačující a je třeba rozšířit rozsah jejího působení od definování obecných cílů ke strategiím. Jinými slovy, jsou možné i jiné cesty místního rozvoje, aniž by se nutně muselo jít cestou šíření průmyslových sídel a jejich ne vždy pozitivních dopadů na ochranu území a společenství obyvatel.

Obecně lze konstatovat, že místní rozvoj je stále založen na růstu ekonomického systému budovaného na jedné straně subjekty v terénu, a na straně druhé za spoluúčasti účastníků modelu (výrobce a spotřebitelů, resp. konzumentů), kteří se v daném územním prostoru střídají. Místní systém je zde založen na pravidlech podnikání, která regulují vztahy a poměry mezi účastníky ekonomického a sociálního modelu, ale existuje prostor, který není kontrolován a není domestikován pravidly ekonomického zisku. A to je prostor "ekonomiky emocí", který se aktivuje, když hovoříme o emocích a o tom, co vyplývá ze zážitků založených na smyslech: na chuti, hmatu, čichu a sluchu, ale také na kvalitě, kráse a autenticitě. V posledních pěti letech počet lidí, kteří mají zájem o nákup kvalitního zboží/služeb, neustále roste a dosahuje přibližně 500 000 milionů.

"Centrum chuti" může být významným příkladem vývoje místních výrobních systémů, které mohou na stále více symbolickou poptávku vhodně reagovat nejen posílením výrobních jednotek nebo kooperujících systémů podniků, ale také zatraktivněním území jako celku, zvýšením hodnoty mnoha dalších složek přítomných v kontextu životního prostředí, od hodnot kulturního dědictví až po historická centra, která je třeba ještě z velké části znovu objevit a posílit. Samozřejmě s významným vedlejším efektem v nabídce cestovního ruchu daného území.

Centrum chuti je fyzický prostor zasazený do územního kontextu, vytvořený za účelem zviditelnění a ocenění mnoha potravinářských a vinařských vymožeností dané oblasti jako turistické atrakce. Je odpovědí na nové pojetí jídla jako kulturního projevu a nabízí uživatelům cestu plnou několika smyslů po tradicích, území, historii, kolektivním poznání a vzdělávání v oblasti potravin.

Formy Centra chuti

Centrum chuti může být soustředěno na několik míst, která jsou samozřejmě spojena s ekonomickým a sociálním posláním oblasti a s poptávkou po ní.

Chuťové centrum může mít následující typy:

- propagace potravin a vína;
- podpora zemědělsko-potravinářských podniků s cílem zvýšit hospodářskou výměnu;
- vzdělávání v oblasti zdravé výživy (workshopy se školami);
- propagace cestovního ruchu;
- územní a kulturní propagace (muzeum).

Lokální souvislosti

Právě lokální souvislost napovídá, jaký typ chuťového centra je nejvhodnější a nejvíce odpovídá ekonomickým charakteristikám dané oblasti. Pečlivá a úplná analýza oblasti se zvláštním důrazem na naslouchání zúčastněným stranám může být vodítkem pro výběr typu centra chuti. Lze uspořádat setkání s cílem vyslechnout místní zúčastněné strany. (přidat odkaz na zkušenosti s přípravou přístupu zdola nahoru)

Lokální přínosy

Na místní úrovni se ukazuje, že vytvoření a realizace centra, jako je Centrum chuti, může přinést výhody nejen na ekonomické úrovni, ale také na úrovni sociální (sdružování zájmových skupin, vytváření sítí).

Na čistě ekonomické úrovni jsou činnosti a služby nabízené centrem pro zvýšení obchodní výměny podniků v oblasti, a tedy pro zvýšení příjmů, ale nepřímo se jedná o mnoho činností. Nabídka smyslových workshopů je také podnětem pro hospodářský růst zúčastněných subjektů (podniků, provozovatelů potravinářských a vinařských podniků atd.).

Na sociální úrovni je Centrum chuti prostorem pro vztahy, setkávání a výměny, které mohou vytvářet síť a podporovat účast jednotlivců a/nebo skupin jednotlivců v jednom nebo více procesech a podporovat formy sociální soudržnosti v oblastech, kde okrajovost často vytváří izolaci a slabou agregaci.

Případová studie EU

Dále budou představeny zkušenosti z Evropy týkající se vytvoření, provozu a propagace Centra chuti, jakými jsou vybrané úspěšné příběhy, které měly pozitivní dopad na místní ekonomiku.

Nástroje pro tvorbu Centra chuti (COT)

Analýza kontextu

Analýza kontextu vybrané oblasti: Popis referenční oblasti - stručné historické poznámky - Popis území na základě statistických údajů (demografická analýza, socioekonomická analýza a sociokulturní analýza) - Rozpoznání současných iniciativ v území, které mohou být v souladu s projektovými opatřeními.

Správné postupy

- *Centro del Gusto dei Monti Dauni (Troia. Monti Dauni, Italy):* http://www.meridaunia.it/jsps/Centro_del_Gusto_Dei_Monti_Dauni.jsp
- *Museo del Gusto di Frossasco (Piemonte, Italy)* <https://www.comune.frossasco.to.it/>

Od sítě místních aktérů k regionálním sítím

Jaké jsou nástroje užitečné pro vytvoření kooperativní sítě, počínaje analýzou území a silných a slabých stránek oblasti. Dále bude uveden proces, který je základem budování sítě aktérů území a její agregace v širším kontextu, např. evropském.

Jak funguje Centrum chute (COT)

Centrum chuti lze zaměřit na různé a mnohostranné aspekty, které samozřejmě souvisejí s ekonomickým a sociálním posláním oblasti a s poptávkou po ní, a to prostřednictvím zapojení a naslouchání zúčastněným stranám.

Činnosti Centra chuti jsou následující:

1. Prohlídky a vzdělávací aktivity se školami (vzdělávací workshopy)
2. Propagační prostory pro setkání místních firem s kupujícími
3. Škola vaření
4. Ochutnávkové kurzy a kuchařské workshopy
5. Turistické informační a propagační centrum - virtuální prohlídka oblasti
6. Muzeum chutí s fotografickou a multimediální prohlídkou potravinářské a vinařské kultury oblasti se zvláštním zřetelem na středomořskou stravu.
7. Propagační a informační akce na témata související se "zdravou výživou".
8. Školení
9. Spolupráce s dalšími subjekty a organizacemi

Dokument, v němž jsou shromážděny všechny zásady, pravidla a postupy týkající se řízení a fungování společné organizace a poskytování služeb (bezplatných nebo placených), způsobů a časového rozvržení činností, zapojených cílových skupin atd.

Správa

Charakterizuje správu, která je základem fungování a činnosti Centra chuti: místní aktéři - veřejní i soukromí, kteří se podílejí na procesu fungování CDG (Centro del Gusto), jejich návrhy a politika rozvoje oblasti také prostřednictvím iniciativ a činností Centra chuti.

Zúčastněné strany

Analýza a mapování zúčastněných stran

Zainteresané strany jsou takové osoby, které se různým způsobem zajímají o projekt a jsou do něj zapojeny. To znamená, že je třeba přiřadit hodnotu všem interním (tým, manažeri, výrobci atd.) a externím (klienti, veřejné mínění, občané atd.) zainteresovaným stranám tím, že je postavíme na stejnou úroveň a zdůrazníme rovnováhu, kterou je třeba vytvořit při vývoji procesu analýzy a realizace.

Pokud některý z dotčených subjektů trpí volbou projektu nebo snad nemá dostatek informací, může to ovlivnit konečný výsledek.

Mapa zúčastněných stran slouží k prevenci tohoto typu problémů: pomáhá znát území, aktéry a vztahy, do kterých se chystáme zasáhnout.

Prostřednictvím mapy zúčastněných stran můžeme lépe porozumět různým cílům, jejich moci a zájmům, což nám umožní efektivněji komunikovat a vyvíjet účinnější produkty.

Když si vybudujeme toto hluboké porozumění, navážeme se zúčastněnými stranami vztah, který je základní součástí procesů designového myšlení.

Úloha zúčastněných stran (jejich role)

Všechny zúčastněné strany mají své vlastní charakteristiky a prvky, ale vždy je lze rozdělit do dvou makro skupin: ty, které mají určitý zájem, a ty, které mají moc.

Mnohokrát budou zainteresované strany patřit do obou skupin nebo v některých případech ani do jedné.

Zájemci o projekt nebo změnu jsou ti, kteří mají přímý zájem nebo chtějí být součástí tohoto kontextu.

Ti, kteří mají moc, jsou ti, kteří mohou věci změnit, ať už pozitivně, nebo negativně.

Rozdělení zúčastněných stran do těchto dvou skupin vyžaduje dobré porozumění, včetně rolí, cílů, nadějí a obav. Toto počáteční uspořádání umožňuje první orientaci, která je následně upřesněna pomocí dalších kritérií, jako jsou objektivní údaje nebo údaje o chování.

Zapojení zúčastněných stran

Jedná se o strategie vytváření a řízení důvěryhodných vztahů mezi organizací a jejími zainteresovanými stranami s cílem vytvářet a distribuovat společenskou hodnotu. Předpokládá přístup k trhu, definovaný jako orientovaný na zainteresované strany, který zahrnuje celou organizaci a představuje strukturovaný způsob interakce mezi organizací a jejími hlavními zainteresovanými stranami, počínaje pochopením jejich potřeb až po uspokojení jejich očekávání. Předpokládá plánování a realizaci marketingových a komunikačních aktivit

zaměřených na získání souhlasu konkrétních zainteresovaných stran, jejichž podpora je nezbytná pro dosažení konkrétních cílů organizace.

Na počátku se zmapují zájmy a požadavky jednotlivých skupin a jsou stanoveny priority jednotlivých zainteresovaných stran:

- Úroveň zapojení zainteresovaných stran do procesu hodnocení je definována stanovením toho, kdy a jak budou zainteresované strany zapojeny. (A. Maticena)
- Existují různé stupně intenzity zapojení zainteresovaných stran: Informace: zainteresované strany jsou informovány o zavedených procesech.
- Konzultace: Zúčastněné strany jsou zapojeny, protože jsou považovány za uchovatele znalostí a procesů týkajících se společnosti.
- Posílení postavení: Zapojení zainteresovaných stran je proces, který zvyšuje schopnost zainteresovaných stran ovlivňovat organizační vývoj.

Cíle:

- shromáždit údaje z měření;
- pochopit příběhy změn;
- pochopit souvislosti s dalšími službami;
- sdělit výsledek hodnocení;
- zlepšit službu;
- ovlivnit rozhodovací proces.

2. Praktická část

Co je Centrum chuti (COT)

- Jak vybrat nejvhodnější formu COT pro danou oblast
 - nástroje naslouchání: rozhovory-dotazníky
- Ověření, zda je náš venkovský kontext ideální pro vytvoření COT
 - socioekonomická analýza

Nástroje pro tvorbu Centra chuti (COT)

- Kontextová analýza
 - Analytické nástroje:
 - SWOT analýza
 - Porterovy síly
- Dobrá praxe
 - Sběr šablon
- Podnikání
 - Sestavení ekonomické nabídky
 - Šablona marketingového plánování
 - Nástroje obchodního plánování
- Sítě
 - Přístup zdola nahoru
 - jak vytvořit Focus group interpretace výsledků

Jak Centrum chuti (COT) pracuje

- Statut veřejné služby
 - Jak vytvořit statut veřejné služby. Šablony

Zúčastněné strany

- Jak definovat zúčastněné strany
 - Šablony a nástroje pro mapování zúčastněných stran
- Role zúčastněných stran
 - Nástroje pro cílovou skupinu
- Zapojení zúčastněných stran
 - Modelový příklad zapojení
- Posouzení sociálních dopadů
- Určení přínosů pro komunitu

Závěr

Pilotní project a analýza výsledků

- Jak vybrat nejvhodnější formu Centra chuti pro danou oblast
-

Identifikace a definice základní strategické orientace

Soubor hlavních myšlenek (poslání, vize), hodnot a postojů, které definují identitu COT, slouží k určení dlouhodobého směru, kterým se podnik hodlá ubírat.

Definuje konkrétní oblast činnosti Centra chute tím, že odpovídá na otázky proč (účel její činnosti) a jak (filozofie a kultura řízení a organizace) prostřednictvím:

Poslání: čím se podnik vyznačuje (čím je), jeho klíčové kompetence a hodnoty. Musí být:

- **Proveditelné:** Členové musí být schopni věřit v proveditelnost záměru.
- **Vzbuzovat motivaci**
- **Výrazné**

Vize: jaká by společnost chtěla být, orientace na budoucnost na základě předpovědi změn prostředí: Vysvětluje konečný úspěch organizace.

Nástroje pro naslouchání - dotazníky

Dotazníky jsou nástroje pro sběr dat, které se skládají z řady otevřených a uzavřených otázek. Umožňují rychlé zapojení velkého počtu osob za účelem shromáždění informací, zjištění názorů, postojů a záměrů.

Kroky pro sestavení dotazníku:

1. Definujte účel, jasně uveďte faktory, pojmy, které chcete zjistit. Vypracujte dotazník.
2. Definujte výchozí proměnné včetně demografických a sociálně-ekologických charakteristik respondenta.
3. Definujte, komu je dotazník určen. Poté se snažte vymyslet nejvhodnější jazyk a znění otázek v dotazníku.

Formulace otázek:

- používejte jazyk odpovídající tématu;
- formulujte nepřiliš složité otázky;
- věnujte pozornost délce otázek a počtu vybraných alternativ.

Socio - ekonomická analýza

Řádná analýza ekonomického systému a konjunkturální studie příslušných ekonomických ukazatelů umožňují identifikovat silné a slabé stránky dané oblasti a využít její střednědobé a dlouhodobé rozvojové příležitosti. Výzkum je schopen kombinovat různé úrovně analýzy a vzájemně porovnávat řadu proměnných.

Je nezbytné vědět, jaká je ekonomická situace v oblasti, kde chceme zřídit Centrum chuti, musíme znát realitu místních podniků, jejich finanční solidnost, zda existuje skutečná potřeba centra, jako je Centrum chuti.

Předmět studie: výrobci potravin a vína, místní jednotky, podnikatelé

- Úroveň územní analýzy: celostátní, regionální, okresní, krajská, obecní
- Úroveň odvětvové analýzy: makrosektor (primární, sekundární, terciární), odvětví (zemědělství, obchod, strojírenství atd.),
- proměnné: právní status, pohlaví, státní příslušnost, toky nábory a ukončení pracovního poměru, typ smlouvy, specifické ekonomické ukazatele atd.
- Časové rozpětí: podle dostupnosti databáze
- Výstupy: datové tabulky nebo zprávy
- Oficiální zdroje: EUROSTAT, obchodní komory, obecní úřady, databáze provincií, regionů a sdružení.

Proveďte předběžný průzkum.

Chcete-li vytvořit efektivní průzkum, musíte jej správně zacílit tak, jak je to jen možné.

Připravte si otázky.

Nejllepších výsledků dosáhnete, když do průzkumu zahrnete maximálně pět až deset otázek.

Mnoho lidí, zejména dospělých, má obecně krátkou dobu pozornosti, takže pokud je budete bombardovat desítkami rychlých otázek, může míra vyplnění dotazníku výrazně klesnout.

Při psaní otázek do průzkumu se snažte nechat respondenty, aby své myšlenky rozvedli. Uzavřené otázky typu "ano nebo ne" vám neposkytnou tolik informací jako otevřené otázky.

Nastavení průzkumu.

Zveřejněte svůj průzkum mezi čtenáři.

Jakmile je váš průzkum připraven, dejte o něm vědět svým čtenářům tím, že ho zveřejníte na webu.

Nástroje pro vytvoření Centra chuti (COT)

KONTEXTOVÁ ANALÝZA

Externí analýza	Interní analýza
● Cíl: - Analýza sil a dynamiky vnějšího prostředí	● Cíl: - Analýza interních charakteristických dovedností a kompetencí
● Nástroje: - Analýza makroprostředí	● Nástroje: - Kontrolní seznamy
● Identifikace: - Příležitosti - Hrozby	● Identifikace: - Silné stránky - Slabé stránky

Proces analýzy životního prostředí

SKENOVÁNÍ	• Pozorujte" vnější prostředí • Uspořádání informací do požadovaných kategorií • Identifikace problémů v rámci každé kategorie
MONITORING	• Sledujte vývoj • Určete rychlost změn
PŘEDPOKLADY	• Předvídání změn vývoje • Identifikace vzájemných vztahů mezi problémy • Vypracování alternativních řešení
EVALUACE	• Vyhodnocení předpovědí • Určete síly, které je třeba vzít v úvahu • Vypracovat strategie

Analýza makroprostředí

DEMOGRAFICKÉ: které demografické jevy mohou pro organizaci představovat hrozby a příležitosti? Např. musíte identifikovat např. cílovou skupinu výrobců, pokud jsou to starší lidé, budu muset mít specifický typ komunikace. Totéž platí pro cílovou skupinu.

EKONOMIKA: Jak ovlivní vývoj příjmů, cen, úspor a úvěrů Centrum chute (COT)?

EKOLOGICKÉ: přírodní zdroje, poškozování životního prostředí. Jaká je úloha organizace při ochraně před poškozováním životního prostředí? Také na straně místních producentů, spolupráce s těmi, kteří mají vysoké standardy ochrany životního prostředí, a neustálé zvyšování jejich povědomí o udržitelné produkci.

TECHNOLOGICKÉ: jaké technologické inovace jsou relevantní pro služby a procesy Centra chuti (COT)? (elektronické obchodování, crowdfundingové platformy, block-chain atd.).

POLITICKÉ: Jaké jsou nové platné předpisy? Jaké jsou nejvhodnější právní formy pro naše Centrum chuti (COT)?

SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ: Jaké jsou sociální skupiny nebo institucionální sítě, s nimiž je třeba navázat vztah? Pokud existují různé skutečnosti, které pracují se stejným cílem, je užitečné se spojit, než zůstat rozdělený.

Jak se mění životní styl? Jak se mění hodnoty? Např. očekáváme, že po pandemii budou lidé, kteří byli zvyklí trávit sobotní odpoledne v nákupním centru, raději chodit na výlety do přírody.

VEŘEJNOST: Které sektory veřejnosti (instituce, vláda a místní komunity) představují pro organizaci zvláštní příležitosti nebo problémy?

Jaké iniciativy podnikla organizace ve vztahu k různým sektorům veřejnosti?

SWOT analýza:

Silné stránky - slabé stránky - příležitosti – hrozby

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1. Inovativní produkt/služba. 2. Snadné rozšíření. 3. Široké zastoupení na daném území. 4. Jedinečné technické nebo odborné dovednosti, kterými vaše firma disponuje. 5. Společné poslání.	1. Jaké jsou vaše slabé stránky podle interního hodnocení? 2. Oblasti zlepšení, na které byste se měli zaměřit.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1. Jedinečné funkce, které můžete poskytnout svým potenciálním klientům/zákazníkům. 2. Institucionální výhody, politické výhody, daňové odpočty atd.. 3. Změna citlivosti uživatelů.	1. Absence nebo nedostatek jakýchkoli funkcí vašeho produktu nebo služby. 2. Absence dostatečných finančních zdrojů na podporu různých obchodních příležitostí, atd. 3. Změna citlivosti uživatelů.

PORTEROVÝCH 5 SIL

Přímá konkurence

Přímá konkurence je chápána jako forma horizontální konkurence mezi podniky působícími ve stejném odvětví a nabízejícími na trhu stejný druh produkce. Intenzitu této síly určují takové faktory, jako je úroveň koncentrace podniků, které v tomto odvětví působí. Musíme zjistit, zda již existují reality, které nabízejí naše služby, nebo zda chce totéž udělat obec. Pokud již takové organizace existují, musíme nabídku diferencovat, abychom nevytvořili slepou uličku.

Hrozba nových účastníků na trhu

V konkrétním případě COT tato hrozba nepředstavuje hlavní problém podniku, ale je důležité si uvědomit, že takovou hrozbu lze potlačit díky úsporám z rozsahu, kdy současná přítomnost

v několika podnicích poskytuje konkurenční výhodu. Např. zemědělství a cestovní ruch přináší venkovskou turistiku.

Hrozba uvedení náhradních výrobků na trh

Hrozba plynoucí ze zavedení substitučních výrobků je možná tehdy, když se na trh uvede zboží podobné již existujícímu. Ty jsou výzvou pro stávající výrobek, protože jiným způsobem uspokojí potřebu zákazníka. Např. v našem případě, pokud se naše Centrum chuti rozhodne provozovat v sobotu odpoledne místní kurzy kunínu a zároveň se v naší oblasti otevře obchodní centrum, musíme reagovat a snažit se přimět lidi, aby nechodili do obchodního centra, ale aby přišli do COT, a to prostřednictvím cílených komunikačních kampaní.

Zvyšování vyjednávací síly dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je prvkem, který může ovlivnit ziskovost odvětví. Malý počet dodavatelů jim dává vysokou míru vyjednávací síly. Sílu, která jim umožňuje zvyšovat ceny a snižovat nabídku. Např. problémem pro činnost, jako je naše, je přílišná závislost na veřejných prostředcích. Musíme rozšířit kanály získávání finančních prostředků, abychom nebyli závislí pouze na veřejných prostředcích, ale např. na crowdfundingu při zahájení nových aktivit, abychom zvýšili i zapojení komunity.

Zvyšování vyjednávací síly zákazníků

Zákazníci podniku mají Moc snížit ziskové marže podniku, zejména pokud je na trhu nízká koncentrace nebo se rozhodnou vertikálně integrovat do výrobního odvětví, čímž se sami stanou potenciálními konkurenty. Např. diferencovat typ uživatelů Centra chuti; pokud se zaměříme na vytvoření "výkladního" centra místních produktů, riskujeme, že budeme závislí na specifické cílové skupině turistů, proto je třeba rozšířit nabídku, např. organizováním prohlídek místních zemědělsko-potravinářských podniků s cílem zaujmout širší veřejnost.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

"Správnou praxi" lze definovat takto:

Dobrá praxe je nejen praxe, která je dobrá, ale také praxe, která se osvědčila a přináší dobré výsledky, a proto je doporučována jako vzor. Jedná se o úspěšnou zkušenost, která byla

vyzkoušena a ověřena - v širším slova smyslu, která byla zopakována a zaslouží si, aby byla sdílena a mohl si ji osvojit větší počet lidí.

ŠABLONA: DOBRÁ PRAXE

Formát: PICO –Model (Problém-Intervence-Porovnání-Výsledky).

Velikost: Méně než 1 stránka / zkušenost

P: Problém/Potřeba/Kontext: Představte problém, který je třeba vyřešit
I: Intervence • Představte, jaká opatření byla provedena a kdo byl klíčovým aktérem.
C: Komparace • Pokud je možné provést nějaké srovnání mezi skupinami apod., představte tento postup
O: Výsledky • Jaké výsledky přinesly akce a jaký to má vliv na současnost

Definice strategie: vymezení cílových segmentů a konkurenčního postavení

Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí vypracují plánovači konkrétní cíle.

To vyžaduje výběr hlavních cílových segmentů, umístění organizace a následnou koordinaci různých prvků marketingového mixu za účelem dosažení cíle.

Segmentace trhu

- Umožňuje identifikovat a řídit omezený počet subjektů (fyzických nebo právnických osob) s relativně homogenními potřebami, které může organizace řídit.
- Umožňuje identifikovat různé trhy (nebo publikum), které mají očekávání, že obdrží různé služby nebo služby poskytované různými způsoby (politika diferenciací služeb).

Charakteristika segmentů

- Vzájemná výlučnost: každý segment musí být pojmově oddělitelný od ostatních;
- Vyčerpatelnost: každá potenciální složka cílového trhu musí být zahrnuta do některého segmentu;;
- Měřitelnost: příklad velikosti nebo kupní síly;
- Dosažitelnost: vyjadřuje snadnost, s jakou lze segment oslovit a/nebo obsloužit;
- Diferencovaná odezva: rozdílná odezva na marketingové strategie, které jsou na ně zaměřeny.

Pozicování / Umístění

Znamená výběr místa v systému nabídky. Místo, které výrobek/služba/podnik v daném okamžiku zaujímá, jak je vnímáno příslušnou skupinou členů/uživatelů/zákazníků/finančníků představujících jeho cílovou skupinu.

Šablona podnikatelského plánu

Podnikatelské příležitosti

Jaký problém řešíte? Jaké problémy a obtížné body pro uživatele řešíte?

Popis společnosti Čím se vaše společnost zabývá? Jaké problémy vaše společnost řeší?	Tým Kdo se na řešení podílí?
Analýza odvětví Kdo jsou vaši konkurenti? Jaké jsou klíčové faktory související s tím, že jste ve svém oboru úspěšní?	Cílový trh Na koho se zaměřujete? Kdo tvoří vaši cílovou skupinu? Kdo jsou vaše cílové segmenty, kupující osoby a ideální zákazníci?
Časový plán provádění Stručně, jak zavádíte podnikání? Kterých fází se bude týkat?	Marketingový plán Které kanály a platformy využijete k oslovení a konverzi cílové skupiny? Kde se setkáte se svým publikem?
Finanční shrnutí Jaká je struktura vašich nákladů a jaké jsou vaše příjmy? Popište své fixní variabilní náklady a jak vyděláváte peníze? Zvažte své prodejní cíle pro nejbližší budoucnost a dlouhodobý horizont.	Požadované financování Jakou částku budete potřebovat od investorů? Kam budou tyto prostředky směřovat?

Přístup zdola - nahoru

Přístup, který by měl COT uplatňovat při svém řízení, plánování a správě, je přístup zdola nahoru. Přístup zdola nahoru, kdy teprve interakce a naslouchání všech zúčastněných stran uvádí projekt v život. COT by měl být nástrojem pomoci a zlepšení tržních možností místních producentů a právě oni mají informace potřebné k vytvoření centra šitého na míru, které je nástrojem širšího rozvoje celé komunity. Není snadné sladit různé požadavky, které se při participativním plánování nevyhnutelně objevují. Společné navrhování je cvičení, specifický způsob myšlení.

Focus Group

Focus group je široce používaným výzkumným nástrojem v marketingovém výzkumu. Jedná se o zvláštní metodu kvalitativního dotazování, při níž moderátor neformálním a zdánlivě nestrukturovaným způsobem předkládá malé skupině subjektů, které jsou informovány o skutečnostech a ochotny spolupracovat, řadu diskusních témat a vyzývá je ke sdílení a porovnávání názorů.

Cíl focus group:

Cílem focus group je shromáždit myšlenky, úvahy a návrhy vyjádřené skupinou osob patřících k příslušné cílové skupině, které byly vyzvány, aby volně a spontánně diskutovaly o vybraných tématech relevantních pro výzkum.

Například: "Tematická skupina se zaměřuje na otázky, které se dotýkají tématu, např.:

- hledání tržních příležitostí;
- pochopení slovní zásoby související s výrobkem;
- zdůraznění potřeb, vnímání, preferencí a pocitů;
- pochopení výhod a nevýhod souvisejících s výrobkem;
- rozvoj nových nápadů;
- testování dotazníku.

Na rozdíl od jiných technik rozhovoru nevyžadují "jednosměrnou" interakci mezi tazatelem a jednotlivými respondenty, ani nevyžadují, aby rozhovor probíhal podle pevně stanoveného kódu, jako je tomu v případě sledu otázek v dotazníku.

1. Fáze náboru:

Bylo rekrutováno 10 subjektů, a to pro každou třídu věku, vykonávané činnosti atd., se snahou vytvořit skupinu, která by nebyla příliš homogenní, pokud jde o sociální a ekonomické charakteristiky. Subjekty měly reprezentovat cílovou skupinu.

2. Počáteční fáze a průběh:

Jakmile je skupina sestavena, začněte sezení vysvětlením cílů, postupu a nakonec předvedením a charakteristikou výrobku.

3. Analýza

Pro analýzu lze použít metodu debriefingu, tj. každý subjekt byl ihned po skončení FG (Focus Group) požádán o komentář, byla vyhodnocena klíčová slova týkající se produktu, jejich četnost, intenzita a specifičnost.

Obsahová analýza - analýza dat

Obsahová analýza je výzkumný nástroj používaný k určení přítomnosti určitých slov, témat nebo pojmů v rámci určitých kvalitativních dat (tj. textu). Pomocí obsahové analýzy mohou výzkumníci kvantifikovat a analyzovat přítomnost, významy a vztahy takových určitých slov, témat nebo pojmů. Zdrojem dat mohou být rozhovory, otevřené otázky, poznámky z terénního výzkumu, rozhovory nebo doslova jakýkoli výskyt komunikačního jazyka (např. knihy, eseje, diskuse, novinové titulky, projevy, média, historické dokumenty). Jedna studie může při své analýze analyzovat různé formy textu. Aby bylo možné analyzovat text pomocí obsahové analýzy, musí být text kódován neboli rozdělen do zvládnutelných kódových kategorií pro analýzu (tj. "kódů"). Jakmile je text zakódován do kódových kategorií, mohou být kódy dále roztrženy do "kódových kategorií", aby se data ještě více shrnula.

Jak pracuje Centrum chuti

Statut veřejných služeb

Jak vytvořit statut veřejných služeb? Šablony

Šablona

Úvod:

Např. Centrum chuti bylo vytvořeno s cílem podpořit potravinovou a vinařskou turistiku ve venkovských oblastech.

Jedná se o fyzické místo, které reaguje na nové pojetí jídla jako kulturního projevu, a ne pouze jako prostředku k jeho zprostředkování.

jako prostředku k vyjádření jídla. Ve skutečnosti se v Centru chuti nacházejí místnosti a prostory určené speciálně k pořádání vzdělávacích akcí.

určené k pořádání vzdělávacích akcí, konferencí, školení a ochutnávkových workshopů, které nabídnou jak vizuální, tak smyslové zážitky.

a degustační workshopy, které nabídnou jak vizuální, tak smyslové prezentace různých jídelních a vinařských programů.

Návštěvníci centra se budou moci dozvědět, poučit, ochutnat a vybrat si vlastní program návštěvy oblasti.

Cíle:

Např. Centrum chuti bude provádět tyto činnosti:

- informovat návštěvníky o místních zajímavostech a o jídle a víně a turistických trasách v oblasti;
- pořádání propagačních akcí;
- Kurzy vaření a průvodce ochutnávkami;
- Vzdělávání v oblasti potravinářství se zvláštním zřetelem na školní mládež, a to nejen místní;
- kurzy ochutnávek vín a olejů;
- someliérské kurzy;
- Vzdělávání v oblasti potravinářských a vinařských produktů;
 - Stálá přehlídka nejreprezentativnějších produktů území.

Lidské zdroje:

Jaké lidské zdroje budou přiděleny Centru chuti?

Partneři:

Uveďte partnery, kteří budou spolupracovat při provádění řízení činností.

- Místní obce;
- Univerzity a výzkumná centra;
- Sdružení;

Dodavatelé centra chuti:

Vybírat a čas od času uvádět dodavatele místních produktů, jež budou využívány pro různé činnosti centra.

Program aktivit:

Zúčastněné strany

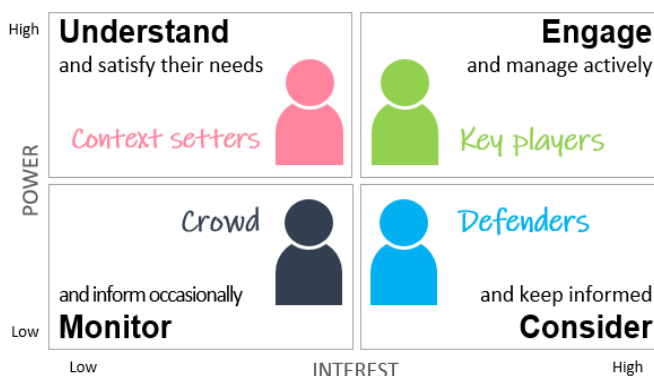
Šablona mapování zúčastněných stran

Přístup	Identifikace zúčastněných stran	Změřte očekávání zúčastněných stran	Identifikace potřeb	Identifikace nedostatků	Vypracování plánu zapojení	Monitoring a vyhodnocení
Klíč Plánování Otázky	Kdo jsou klíčové zainteresované osoby?	Jaká jsou jejich současná očekávání?	Čím konkrétním bychom se měli zabývat, aby se z programu stal úspěch?	Kde jsou mezery mezi žádoucím stavem (to be) a současným stavem (As is)?	Jaké činnosti můžeme podniknout, abychom tyto nedostatky odstranili?	Jak poznáme, kdy jsou na kýženém místě? Jak je informujeme?
Klíč plánování Úvaha	Rozhodněte, kdo má vliv na výsledek projektu nebo kdo je jím ovlivněn. Zainteresované strany budou jak interní, tak externí pro organizaci	Pochopit, jak se dnes věci dělají, a sledovat jejich chování.	Zvažte význam jednotlivých zúčastněných stran pro úspěch projektu. Různé zúčastněné strany budou mít různou úroveň očekávání		Zvažte, jaké činnosti jsou nutné k vybudování budoucího stavu. Snažte se využívat současná fóra, pokud je to možné (např. aktualizace schůzek atd.).	Sledování prováděných činností sledovat úroveň zainteresovaných stran v důsledku činností

Identifikace zúčastněných stran

Ty jsou charakteristickým prvkem hodnocení sociálního dopadu, takže jde o jejich identifikaci, o vyjmenování všech zainteresovaných stran, které se kolem naší činnosti točí. Můžeme je vyjmenovat jmenovitě nebo vytvořit obecnější kategorie. Jakmile je to hotovo, musíme je zmapovat: to

znamená umístit je na dimenzi, která mi umožní pochopit intenzitu vztahu, který s touto zainteresovanou stranou mám. Poté jim musím určit prioritu, která je dána jejich schopností ovlivnit výsledky nebo být ovlivněn mou činností. Mapování zainteresovaných stran je zpravidla skupinová práce.



Zúčastněná strana/ akcionář	Role v projektu	Pořadí priorit (1 až 5)	Míra vlivu na činnosti (1 až 5)	Míra závislosti na výsledcích (1 až 5)	Peněžní zdroje (ANO/NE)	Lidský kapitál	Ostatní zdroje
Místní výrobci	Přímí příjemci	5	5	5		Kompetence	
Veřejná správa	Spolumanažeři	4	4	3			Veřejná prostranství
Partneri	Spoluprodávající	4	4	3			

Zapojení zúčastněných stran

Zapojení zainteresovaných stran je pro úspěch každé organizace zásadní. Aby organizace uspěla, musí mít jasnou vizi vycházející z důkladného procesu strategického plánování a účinný strategický nebo marketingový plán může vzniknout pouze na základě zapojení zainteresovaných stran.

Efektivní zapojení pomáhá převést potřeby zainteresovaných stran do organizačních cílů a vytváří základ pro efektivní rozvoj strategie. Objevení bodu shody nebo sdílené motivace pomáhá skupině zúčastněných stran dospět k rozhodnutí a zajišťuje investici do smysluplného výsledku. Bez vnitřního souladu totiž nelze vytvořit účinnou strategii ani provést změnu.

Jak zapojit zúčastněné strany

1. Jasná a konzistentní komunikace

Aby byl projekt úspěšný, musí všechny strany jasně chápat jeho průběh a cíle. Informace je třeba sdílet účelně a konzistentně v každé fázi projektu. Interní i externí zúčastněné strany musí rozumět vizi a roli, kterou jednotlivě hrají při plnění cílů organizace.

2. Nástin zapojení zainteresovaných stran.

Zmapujte proces spolu s klíčovými milníky, kde bude zapojení zainteresovaných stran nutné a proč je cenné. Uspořádejte sérii interaktivních setkání, na kterých se zúčastněné strany mohou zapojit do diskuse a debaty. Větší porozumění vede k většímu zapojení, proto důsledně posilujte sdílené myšlenky a společné cíle a poskytujte zpětnou vazbu v průběhu celého procesu.

3. Vytvořte projekt na základě zapojení

Mnoho projektů nevyužije svůj potenciál, protože zapojení zainteresovaných stran nebylo uznáno jako nedílná součást procesu. Zapojení zainteresovaných stran od samého počátku pomáhá budovat angažovanost a smysl pro pokračování v nové budoucnosti. Vyhrad'te si dostatek času a plánování, abyste zapojili všechny relevantní strany a umožnili jim prodiskutovat, pochopit a internalizovat každý milník nebo krok v procesu projektu. Pro zúčastněné strany, které plánu nerozumějí, je obtížné zůstat zapojené a později postupovat požadovaným směrem.

Při zapojování zainteresovaných stran je vždy přítomen prvek "učení se praxí" a příležitosti. Společnosti často začínají zapojením zainteresovaných stran, které znají nejlépe, a teprve poté zahájí dialog s těmi, které se nacházejí mimo tradiční prostředí, v němž obvykle působí. Jiné tento proces zahajují v reakci na konkrétní krizový okamžik nebo příležitost. Samotný proces zapojení zainteresovaných stran je učebním cyklem, v němž se jak společnost, tak zainteresované strany navzájem dozvídají více o svých motivacích, způsobu práce a sférách, v nichž působí. motivacích, způsobu práce a sférách vlivu.

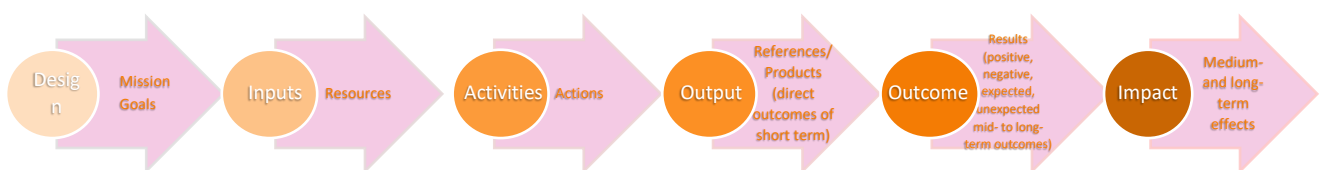
Modely zapojení

Jde o sestavení seznamu a posouzení váhy a důležitosti, kterou mají zainteresované strany pro naše budoucí strategie. Pro identifikaci zainteresovaných stran neexistuje jediná platná metodika, např. lze sestavit tabulky nebo matice podle míry vlivu zainteresovaných stran, nebo dokonce prostý seznam.



Kroky této analýzy jsou čtyři:

- Identifikace zúčastněných stran,
- pochopení, jak jsou do problému zapojeni nebo jak se jich problém dotýká,
- pochopení jejich přínosu pro projekt,
- začlenění jejich potřeb do strategií projektu.



Kategorie účastníků	Zájmy	Schopnosti	Změna	Priorita (vliv/závislost)	Úroveň zapojení	Průzkumy
Místní výrobci	Zvýšení příjmů	Podpora	Pozitivní očekávání	Vysoká	1, 2,3,4,5,6	Výstup, dopad na výsledek
Místní komunita	Místní rozvoj	Podpora místního rozvoje v závislosti na příjemcích				

Posouzení sociálních dopadů (PSD)

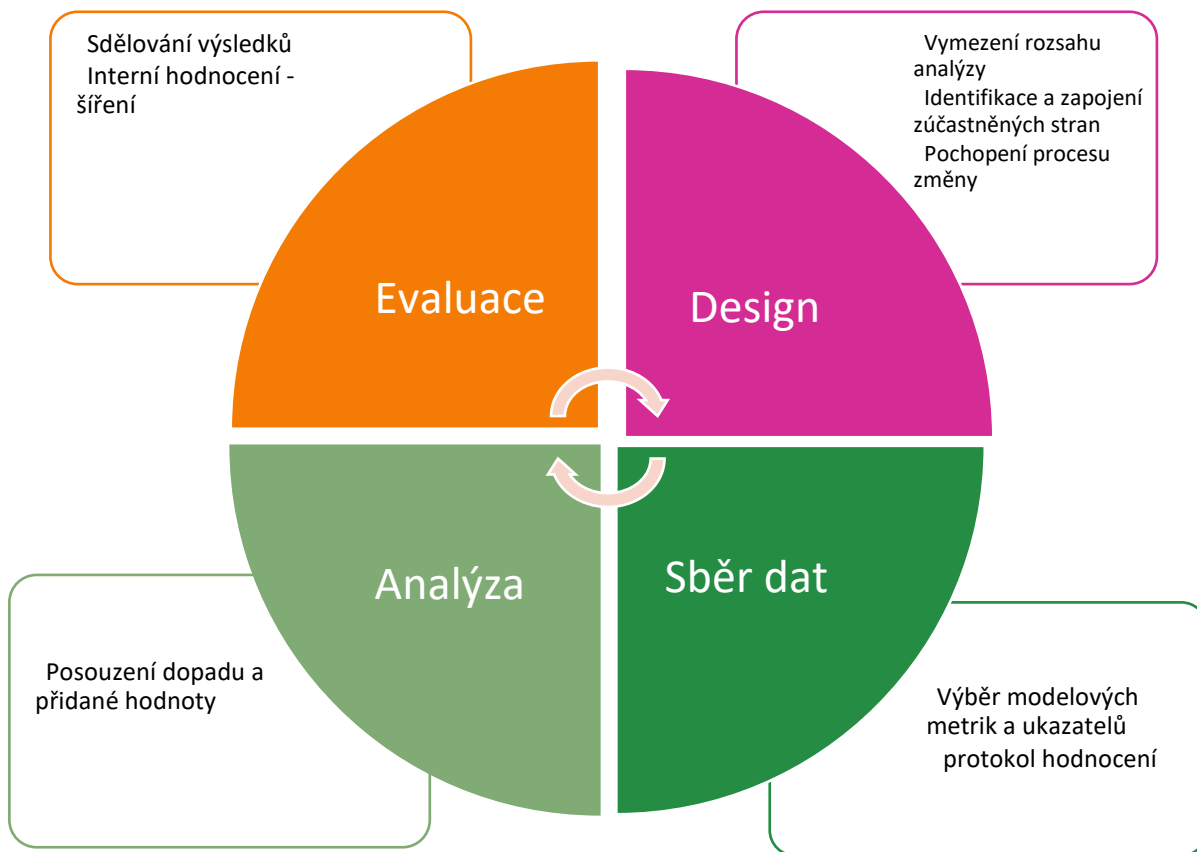
Vzhledem k tomu, že se blížíme k závěru této příručky, považujeme za svou povinnost nabídnout nástroje pro vykazování výkonnosti, a to jak pro účely informování třetích stran, tak jako prostředek pro sledování účinnosti prováděných strategií. Hodnocení dopadů je kvalitativní a kvantitativní hodnocení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých účinků prováděných činností na komunitu ve vztahu ke stanovenému cíli.

Hodnocení dopadů je postup, který umožňuje měřit "transformační" rozměr organizace.

- PSD měří změnu, kterou činnost organizace vyvolává v sociálním, ekonomickém a kulturním kontextu.
- PSD měří vytvořenou sociální přidanou hodnotu (výsledek).
- PSD měří udržitelnost sociální činnosti (výsledek/vstup).

Posouzení sociálních dopadů slouží ke komunikaci a předávání informací o dosažených změnách všem zúčastněným stranám, sladění operačních cílů s očekáváním zúčastněných stran a zvýšení atraktivity pro externí poskytovatele finančních prostředků. Aby bylo možné získat konkrétní představu o změně, kterou přináší.

Cíle hodnocení



Ekosystém ovlivněný změnou (efekt poklesu)

Organizační zásah vyvolává změnu nejen u cílové skupiny, ale také u celého ekosystému (nepřímých příjemců). Kromě toho je samotná organizace v ekosystému (stakeholder), který ovlivňuje výsledky intervence a je jimi ovlivňován.



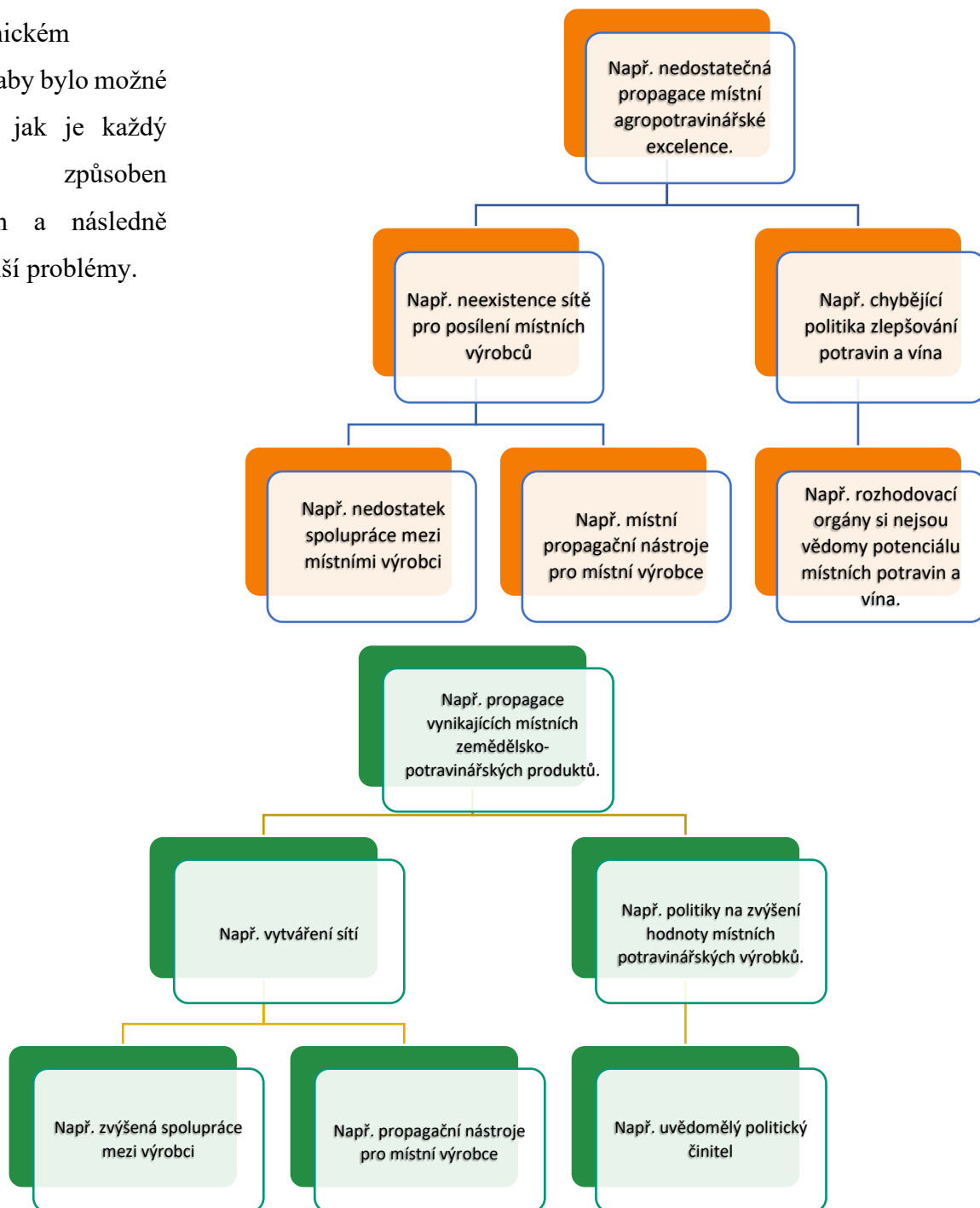
Teorie změny (TOC)

Teorie změny je představována řadou průběžných výsledků vedoucích k očekávanému dopadu. Důraz je zde kladen na to, jak a proč ke změnám dochází, přičemž se zohledňují i náhodné, nelineární (neočekávané výsledky). Proces spočívá v postupu zpět od cíle dopadu přes výsledky potřebné k jeho dosažení až k činnostem, které je třeba realizovat, aby tyto výsledky vznikly.

TOC usnadňuje proces výběru nejvhodnější strategie, kterou je třeba realizovat, a cesty, kterou je třeba zvolit k jejímu dosažení. Kromě toho může vedení s ohledem na konečný cíl zvážit důležitost jednotlivých činností a kalibrovat investice zdrojů do každé z nich. Proces definování TOC vychází z konkrétních důkazů o účinnosti dané intervence (evidence) a je založen hlavně na pohledu zainteresovaných stran, jejichž zapojení zajišťuje větší validitu, neboť posiluje míru reflexe, v jejímž rámci jsou definovány kauzální vazby.

Strom problémů

Strom problémů: umožňuje identifikovat problémy a poskytuje popis příčin, které jsou za problémovou situaci zodpovědné. Ve stromu problémů jsou problémy umístěny v hierarchickém systému, aby bylo možné pochopit, jak je každý z nich způsoben a ovlivněn a následně určuje další problémy.



Jakmile jsem jednou zmapoval, co je/jsou referenční modely, musím si vytvořit vlastní. hodnotící protokol, který je tvořen souborem postupů, nástrojů, dotazníků, vybraných technik, které shrnují můj proces hodnocení. Je to konkrétní nástroj, soubor v Excelu s mnoha pracovními listy, v nichž jsou zastoupeny dimenze hodnoty, dimenze dopadu, které chci zkoumat, relativní proměnné, zdroje. Říká mi, kdy mám tyto údaje shromažďovat a kdo je má shromažďovat.

Abychom získali konkrétní představu o změně, kterou sociální podnik přináší, je třeba přijmout logický rámec vztahující se k tzv. hodnotovému řetězci dopadu, který umožňuje graficky identifikovat jednotlivé kroky, v nichž je vyjádřena tzv. teorie změny.

Aby bylo možné dospět k vlastnímu hodnocení dopadu, je třeba určit ukazatele. Ty umožňují kvantifikovat změnu a výsledky. Potřebuji ukazatel, abych mohl určit souhrnné měřítko a kvantitativní měřítko a získat kvantitativní údaj. Nepotřebuji mnoho ukazatelů, ale potřebuji ukazatele, které jsou pevné a platné. A platné **ukazatele jsou ty SMART**, tj. **specifické, měřitelné, akční, relevantní a sledovatelné v čase**.

Údaje mohou být: objektivní nebo subjektivní, kvantitativní nebo kvalitativní.

Zdroje mohou být primární, takže komunikujeme přímo se zainteresovanými stranami pomocí fokusních skupin, rozhovorů nebo dotazníků; nebo se opíráme o sekundární zdroje, tj. zprávy, informační systémy, oficiální i neoficiální dokumenty odkazující na interní systém organizace nebo srovnávací údaje.

Příklad ukazatelů:

1	Ekonomická udržitelnost
2	Podpora podnikání
3	Demokracie a veřejná správa věcí
4	Účast zainteresovaných stran
5	Odolnost v oblasti zaměstnanosti
6	Komunitní a územní vztahy
7	Důsledky pro veřejnou politiku

	Co se změnilo?	Jak moc závisí změna na našich aktivitách?	Jak moc závisí změna na našich aktivitách?	Jak moc závisí změna na našich aktivitách?	Jak moc závisí změna na našich aktivitách?
Účastníci	Výstup Popis změny, kterou zaznamenaly zúčastněné strany	Deadweight % Došlo by ke změně v každém případě?	Přemístění % Vyvolala změna negativní účinky jinde?	Přičítání % Lze změnu přičíst někomu jinému?	Pokles % Bude se změna v průběhu let snižovat?
Místní výrobci potravin a vína	Např. zvýšil se příjem místních výrobců potravin.	20%	0%	40%	10%
Vedoucí představitelé	Např. zlepšení řízení místní politiky	25%	0%	30%	10%

Hloubka a rozsah dopadu: Pokud můžete prokázat příčinnou souvislost mezi intervencí a výsledkem, máte již přímý mikroúčinek. Pokud můžete prokázat příčinnou souvislost s vyšší úrovní, lze ji transformovat na přímý mikroúčinek. Pojděme ještě jednou nahoru: Změna u cílové skupiny mění také její životní podmínky, a tedy i podmínky její rodiny - to je nepřímý mikroefekt, protože jsem s nimi pracoval. Jedná se o nepřímý mikroefekt, protože jste pracovali na přímém příjemci, ale přínosy se dostanou až k rodině. sociální změny jsou makroefekty, pokud je lze spojit s mým zásahem, měřítko změny a hloubka se uzavírá.