



CENTRUM CHUTI

ZÁKLADNÁ SÚPRAVA NÁSTROJOV NA
ROZVOJ CENTRA CHUTI (COT)



Keďže pojmy obsiahnuté v tomto súbore nástrojov nemusia byť jednoduché na pochopenie, rozhodli sme sa rozdeliť ho na dve časti. Prvá, teoretická časť predstavuje základné koncepty. Po nej nasleduje druhá, praktická časť, ktorá poskytuje nástroje plánovania na vybudovanie konkurencieschopných podnikov, ktoré môžu vytvárať hodnoty pre celú komunitu.

**AGATA: Aktivácia
poľnohospodárskych a turistických
špecializácií prostredníctvom Centra
chuti**



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

PROJEKT AGATA

CENTRUM CHUTI

Základný súbor nástrojov na vytvorenie centra chuti (COT)

*Financované Európskou úniou. Podpora Európskej komisie na vydanie tejto publikácie
nepredstavuje schválenie jej obsahu, ktorý vyjadruje len názory autorov, a Komisia nenesie
zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií v nej obsiahnutých.*

1st Teoretická časť

Čo je COT

Miestny rozvoj ako prístup a metóda riadenia ekonomiky a rozvoja územia celkovo stále chýba, a to ako politika, tak aj ako súbor opatrení a postupov aktívnej správy. Predovšetkým chýbajú štruktúrované miesta a procesy pre participatívny rozvoj politik, technickú pomoc pri ich realizácii a vhodnú a účinnú miestnu správu. Inými slovami, súčasnému prístupu k územnej správe stále chýba posilnenie postavenia komunity. Pod posilnením postavenia rozumieme schopnosť mobilizovať vlastné zdroje, počnúc tacitnými znalosťami. Vzhľadom na vysoký potenciál miestneho rozvoja preto môžeme pozorovať "deficit" politiky v tom zmysle, že politika všeobecných usmernení už nestačí a rozsah jej pôsobenia sa musí rozšíriť od definovania všeobecných cieľov k stratégiám. Inými slovami, sú možné aj iné cesty miestneho rozvoja bez toho, aby sa nevyhnutne sledovala cesta šírenia priemyselných sídiel a ich nie vždy pozitívnych účinkov na ochranu územia a obyvateľstva.

Vo všeobecnosti možno povedať, že miestny rozvoj je stále založený na raste ekonomického systému, ktorý na jednej strane budujú subjekty pôsobiace v danej oblasti a na druhej strane za spoluúčasti samotných účastníkov modelu (výrobcov a spotrebiteľov, resp. konzumentov), ktorí sa v danom územnom priestore striedajú. Tu je miestny systém založený na pravidlách podnikania, ktoré regulujú vzťahy a vzťahy medzi účastníkmi ekonomického a sociálneho modelu, ale existuje priestor, ktorý nie je kontrolovaný a nie je domestikovaný pravidlami ekonomického zisku, a to je priestor "ekonomiky emócií", ktorý sa aktivuje, keď hovoríme o emóciách a o tom, čo vyplýva zo zážitkov založených na zmysloch: na chuti, dotyku, čuchu a sluchu, ale aj na kvalite, kráse a autenticite. Za posledných 5 rokov počet ľudí, ktorí majú záujem o nákup vysokokvalitného tovaru/služieb, neustále rastie a dosahuje približne 500 000 miliónov.

V tejto ekonomike emócií zohrávajú osobitnú úlohu centrá chutí.

"Centrum chutí" môže predstavovať významný príklad vývoja miestnych výrobných systémov, ktoré môžu na čoraz viac symbolický dopyt reagovať nielen posilnením výrobných jednotiek alebo kooperujúcich systémov podnikov, ale aj zatraktívením územia ako celku, zvýšením hodnoty mnohých ďalších zložiek prítomných v kontexte životného prostredia, od hodnôt kultúrneho dedičstva až po historické centrá, ktoré je ešte potrebné vo veľkej miere znovuobjaviť a zveľadiť, samozrejme s významným prínosom v ponuke cestovného ruchu na danom území.

Centrum chutí je fyzický priestor zasadený do územného kontextu, vytvorený s cieľom zviditeľniť a oceniť mnohé vynikajúce potraviny a vína v danej oblasti ako turistickú atrakciu.

Je odpoveďou na novú koncepciu jedla ako kultúrneho prejavu a ponúka používateľom viaczmyslovú cestu cez tradíciu, územie, históriu, kolektívne vedomosti a vzdelávanie v oblasti potravín.

Formy COT

Centrum chuti môže byť sústredené na niekoľko, samozrejme, spojených s hospodárskym a sociálnym povolaním oblasti a dopytom, ktorý vyjadruje.

Centrum chutí môže prijať tieto typy

- propagácie potravín a vína
- podpora agropotravinárskych spoločností s cieľom zvýšiť hospodárske výmeny
- vzdelávanie v oblasti zdravej výživy (workshopy so školami).
- podpora cestovného ruchu
- územná a kultúrna propagácia (múzeum)

Miestne súvislosti

Práve miestny kontext naznačuje, aký typ chuťového centra je najvhodnejší a najviac zodpovedá hospodárskym charakteristikám danej oblasti. Pri výbere typu centra chutí sa možno riadiť dôkladnou a úplnou analýzou oblasti, pričom sa osobitná pozornosť venuje počúvaniu zainteresovaných strán. Môžu sa uskutočniť stretnutia s cieľom vypočítať si miestne zainteresované strany. (pridať odkaz so skúsenosťami pre prípravu prístupu zdola nahor)

Miestne výhody

Na miestnej úrovni je zrejmé, že vytvorenie a realizácia centra, akým je Centro del Gusto, môže priniesť výhody nielen na ekonomickej, ale aj na sociálnej úrovni (združovanie záujmových skupín, vytváranie sietí).

V čisto ekonomickej rovine sú činnosti a služby, ktoré centrum ponúka, funkčné pre zvýšenie obchodnej výmeny podnikov v oblasti, a teda pre zvýšenie príjmov, ale nepriamo je do toho zapojených mnoho činností. Ponuka senzorických workshopov je tiež stimulom pre hospodársky rast zúčastnených subjektov (podnikov, prevádzkovateľov potravinárskych a vinárskych podnikov atď.).

Na sociálnej úrovni je centrum chuti priestorom pre vzťahy, stretnutia a výmeny, ktoré môžu vytvárať siete a podporovať účasť jednotlivcov a/alebo skupín jednotlivcov na jednom alebo viacerých procesoch a podporovať formy sociálnej súdržnosti v oblastiach, kde marginalizácia často spôsobuje izoláciu a slabú agregáciu.

Prípadové štúdie EÚ

Okrem toho budú predstavené skúsenosti z Európy týkajúce sa vytvorenia, prevádzky a propagácie centra chutí. úspešné príbehy, ktoré mali pozitívny vplyv na miestne hospodárstvo.

Nástroje na vytvorenie COT

Analýza kontextu

Analýza kontextu oblasti: Opis referenčného územia - Stručné historické poznámky - Opis územia na základe štatistických údajov (demografická analýza, sociálno-ekonomická analýza a sociokultúrna analýza) - Poznanie súčasných iniciatív v území, ktoré môžu byť v súlade s projektovými opatreniami.

Osvedčené postupy

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

Od sietí miestnych aktérov k regionálnym sieťam

Aké sú nástroje užitočné na vytvorenie spoločného výboru, vychádzajúc z analýzy územia a silných a slabých stránok oblasti. okrem toho bude opísaný proces, ktorý je základom budovania siete aktérov územia a jej agregácie v širšom kontexte, ako je európsky kontext.

Ako funguje COT

Centrum chutí sa môže zamerať na rôzne a viacero aspektov, ktoré sú samozrejme spojené s hospodárskym a sociálnym poslaním oblasti a dopytom, ktorý vyjadruje, a to prostredníctvom zapojenia a vypočutia zainteresovaných strán.

Činnosti Centra chutí sú:

1. Prehliadky a vzdelávacie aktivity so školami (vzdelávacie workshopy)
2. Propagačné priestory pre miestne spoločnosti na stretnutia s kupujúcimi
3. Škola varenia
4. Degustačné kurzy a workshopy varenia
5. Turistické informačné a propagačné centrum - virtuálna prehliadka oblasti
6. Múzeum chutí s fotografickou a multimediálnou prehliadkou stravovacej a vinárskej kultúry v oblasti s osobitným dôrazom na stredomorskú stravu
7. Propagácia/šírenie informácií a informačné podujatia na témy súvisiace so "zdravou výživou".
8. Školenia
9. Spolupráca s inými orgánmi a organizáciami

Charta verejných služieb

Dokument, v ktorom sú zhromaždené všetky zásady, pravidlá a postupy týkajúce sa riadenia a fungovania PS a poskytovania služieb (bezplatných alebo platených), metód a časového harmonogramu činností, zapojených cieľových skupín atď.

Správa

Opíšte riadenie, ktoré je základom fungovania a činností Centra chuti: miestni aktéri, verejní aj súkromní, ktorí sa zúčastňujú na procese fungovania CDG, ich návrhy a politika rozvoja oblasti aj prostredníctvom iniciatív a činností Centra chuti.

Zainteresované strany

Analýza a mapovanie zainteresovaných strán

Zainteresované strany sú všetci ľudia, ktorí sa o projekt zaujímajú a sú do neho rôznymi spôsobmi zapojení. Znamená to, že všetkým interným (tím, manažéri, producenti atď.) a externým (klienti, verejná mienka, občania atď.) zainteresovaným stranám treba dať hodnotu tým, že ich postavíme na rovnakú úroveň a zdôrazníme rovnováhu, ktorá sa musí vytvoriť pri vývoji procesu analýzy a realizácie.

Ak niektorý z dotknutých cieľov trpí výberom projektu alebo možno nemá dostatok informácií, môže to ovplyvniť konečný výsledok.

Mapa zainteresovaných strán slúži na predchádzanie tomuto typu problémov: pomáha poznať územie, aktérov a vzťahy, do ktorých sa chystáme zasiahnuť.

Prostredníctvom mapy zainteresovaných strán môžeme lepšie pochopiť rôzne ciele, ich silu a záujmy, čo nám umožní efektívnejšie komunikovať a vyvíjať účinnejšie produkty.

Pri budovaní tohto hlbokého porozumenia nadväzujeme vzťah so zainteresovanými stranami, ktorý je základnou súčasťou procesov dizajnového myslenia.

Úloha zainteresovaných strán

Všetky zainteresované strany majú svoje vlastné charakteristiky a prvky, ale vždy ich možno rozdeliť do dvoch makroskupín: tie, ktoré majú určitý záujem, a tie, ktoré majú moc.

Mnohokrát budú zainteresované strany patriť do oboch skupín alebo v niektorých prípadoch ani do jednej z nich.

Záujemcovia o projekt alebo zmenu sú tí, ktorí majú priamy záujem alebo chcú byť súčasťou tohto kontextu.

Tí, ktorí majú moc, môžu veci zmeniť, či už pozitívne alebo negatívne.

Rozdelenie zainteresovaných strán do týchto dvoch skupín si vyžaduje dobré porozumenie vrátane úloh, cieľov, nádejí a obáv. Táto počiatočná organizácia umožňuje prvú orientáciu, ktorá sa potom spresňuje prostredníctvom ďalších kritérií, ako sú objektívne údaje alebo údaje o správaní.

Zapojenie zainteresovaných strán

Zapojenie zainteresovaných strán: 1. Ide o stratégie vytvárania a riadenia dôveryhodných vzťahov medzi organizáciou a jej zainteresovanými stranami s cieľom vytvárať a distribuovať spoločenskú hodnotu. Predpokladá prístup k trhu definovaný ako orientovaný na zainteresované strany, ktorý zahŕňa celú organizáciu a predstavuje štruktúrovaný spôsob interakcie medzi organizáciou a jej hlavnými zainteresovanými stranami, počnúc pochopením ich potrieb až po uspokojenie ich očakávaní. 3. Znamená plánovanie a realizáciu marketingových a komunikačných aktivít zameraných na získanie súhlasu konkrétnych zainteresovaných strán, ktorých podpora je nevyhnutná na dosiahnutie konkrétnych cieľov organizácie.

Na začiatku sa zmapujú záujmy a požiadavky každej skupiny a určia sa priority jednotlivých zainteresovaných strán.

Úroveň zapojenia zainteresovaných strán do procesu hodnotenia je definovaná určením toho, kedy a ako budú zainteresované strany zapojené. (A. Matacena)

Existujú rôzne stupne intenzity zapojenia zainteresovaných strán:

- Informovanosť: zainteresované strany sú informované o zavedených procesoch.
- Konzultácie: Zainteresované strany sú zapojené, pretože sa považujú za uchovávateľov znalostí a procesov týkajúcich sa spoločností.
- Posilnenie postavenia: zapojenie zainteresovaných strán je proces, ktorý zvyšuje schopnosť zainteresovaných strán ovplyvňovať vývoj organizácie.

Ciele:

- zhromažďovať údaje z meraní
- porozumieť príbehom zmeny
- porozumieť prepojeniam s inými službami.
- oznámiť výsledok hodnotenia
- zlepšiť služby
- ovplyvňovať rozhodovací proces.

2nd Praktická časť

Čo je COT

- Ako vybrať najvhodnejšiu formu COT pre danú oblasť
 - nástroje počúvania: rozhovory - dotazníky
- Overiť, či je náš vidiecky kontext ideálny na vytvorenie COT
 - sociálno-ekonomická analýza

Nástroje na vytvorenie COT

- Analýza kontextu
 - nástroje na analýzu:
 - SWOT analýza
 - Porterove sily
- Osvedčené postupy
 - Šablóna kolekcie
- Obchod
 - Konštrukcia ekonomickej ponuky
 - Šablóna marketingového plánovania
 - Nástroje na plánovanie podnikania
- Siete
 - Prístup zdola nahor
 - ako vytvoriť fokusové skupiny Interpretácia výsledkov

Ako funguje COT

- Charta verejných služieb
 - Ako vytvoriť chartu verejných služieb. Šablóny

Zainteresované strany

- Ako profilovať zainteresované strany
 - Šablóny a nástroje na mapovanie zainteresovaných strán

- Úloha zainteresovaných strán
 - Nástroje pre cieľovú skupinu
- Zapojenie zainteresovaných strán
 - Modely zapojenia
- Posúdenie sociálneho vplyvu SIA
- Identifikujte prínosy pre komunitu

Záver

Pilotný projekt a analýza výsledkov

- Ako vybrať najvhodnejšiu formu COT pre danú oblasť

Identifikácia a definícia základnej strategickej orientácie

Súbor hlavných myšlienok (poslanie, vízia), hodnôt a postojov, ktoré definujú identitu COT, sa používa na označenie dlhodobého smeru, ktorým sa podnik chce uberať.

Definuje špecifickú oblasť činnosti COT prostredníctvom odpovedí na otázky prečo (účel jej práce) a ako (filozofia a kultúra riadenia a organizácie):

Poslanie: čím sa spoločnosť vyznačuje (čím je), jej kľúčové kompetencie a hodnoty. Musí byť:

- Uskutočniteľné: Členovia musia byť schopní veriť v uskutočniteľnosť misie.
- **Inšpirovať motiváciu**
- **Výrazné**

Vízia: čím by spoločnosť chcela byť, orientácia na budúcnosť na základe predpovede zmien v prostredí: Vysvetľuje konečný úspech organizácie.

Nástroje na počúvanie - dotazníky

Dotazníky sú nástroje na zber údajov pozostávajúce zo série otvorených a uzavretých otázok. Umožňujú rýchle zapojenie veľkého počtu ľudí s cieľom získať informácie, zistiť názory, postoje a zámery.

Kroky na zostavenie dotazníka:

1. definujte účel, jasne uveďte faktory, pojmy, ktoré chcete zistiť
2. Definovanie základných premenných vrátane demografických a sociálno-environmentálnych charakteristík respondenta.
3. Definujte, pre koho je dotazník určený. Potom sa snažíme vymyslieť najvhodnejší jazyk a znenie otázok v dotazníku.

Formulácia otázok:

- Používajte jazyk primeraný téme
- formulovať otázky, ktoré nie sú príliš zložité.
- venujte pozornosť dĺžke otázok a počtu vybraných alternatív.

Sociálno-ekonomická analýza

Správna analýza ekonomického systému a konjunkturálna štúdia príslušných ekonomických ukazovateľov umožňujú identifikovať silné a slabé stránky danej oblasti a využiť jej strednodobé a dlhodobé rozvojové príležitosti. Výskum dokáže kombinovať rôzne úrovne analýzy a vzájomne porovnávať množstvo premenných.

Je nevyhnutné vedieť, aká je hospodárska situácia v oblasti, kde chceme zriadiť COT, musíme poznať reálny stav miestnych podnikov, ich finančnú stabilitu, či je centrum, ako je COT, skutočne potrebné.

- Predmet štúdie: výrobcovia potravín a vína, miestne jednotky, podnikatelia
- Úroveň územnej analýzy: národná, regionálna, okresná, krajská, obecná
- Úroveň sektorovej analýzy: makrosektor (primárny, sekundárny, terciárny), sektor (poľnohospodárstvo, obchod, strojárstvo atď.),
- Premenné: právne postavenie, pohlavie, štátna príslušnosť, toky nábora a ukončenia pracovného pomeru, typ zmluvy, špecifické ekonomické ukazovatele atď.
- Časové rozpätie: podľa dostupnosti databázy
- Výstup: tabuľky údajov alebo správy
- Oficiálne zdroje: EUROSTAT, obchodné komory, obecné úrady, provinčné, regionálne a asociačné databázy.

Urobte predbežný prieskum.

Ak chcete vytvoriť účinný prieskum, musíte byť čo najcieľenejší.

Pripravte si otázky.

Aby ste dosiahli čo najlepšie výsledky, zahrňte do prieskumov najviac päť až desať otázok. Mnohí ľudia, najmä dospelí, majú vo všeobecnosti krátku dobu pozornosti, takže ak ich budete bombardovať desiatkami rýchlych otázok, počet vyplnených dotazníkov môže výrazne klesnúť. Keď píšete otázky do prieskumu, skúste účastníkom umožniť, aby svoje myšlienky rozvinuli. Otázky typu "áno alebo nie" vám neposkytnú toľko informácií ako voľné textové odpovede

Nastavte si prieskum.

Zverejnite svoj prieskum medzi čitateľmi.

Keď je váš prieskum pripravený na spustenie, informujte o ňom svojich čitateľov prostredníctvom reklamy na

Nástroje na vytvorenie COT

ANALÝZA KONTEXTU

Externá analýza	Interná analýza
• Cieľ: - Analýza síl a dynamiky vonkajšieho prostredia	• Cieľ: - Analýza interných osobitých zručností a kompetencií
• Nástroje: - Analýza makroprostredia	• Nástroje: - Kontrolné zoznamy
• Identifikujte: - Príležitosti - Hrozby	• Identifikujte: - Silné stránky - Slabé stránky

Proces environmentálnej analýzy

SCANNING	• Pozorujte" vonkajšie prostredie • Usporiadanie informácií do požadovaných kategórií • Identifikujte problémy v rámci každej kategórie
MONITORING	• Pozorujte vývoj • Určenie miery zmeny
PREDPOKLAD	• Predpovedanie zmien vývoja • Identifikovať vzájomné vzťahy medzi problémami • Vypracovanie alternatívnych možností
HODNOTENIE	• Vyhodnotenie prognóz • Identifikujte sily, ktoré sa majú zohľadniť pri • Vypracovanie stratégií

Analýza makroprostredia

DEMOGRAFICKÉ: ktoré demografické javy môžu pre organizáciu predstavovať hrozby a príležitosti? Napr. musíte identifikovať napr. cieľovú skupinu výrobcov, ak sú to starší ľudia, budem musieť mať špecifický typ komunikácie. To isté platí pre cieľovú skupinu

EKONOMIKA: Ako ovplyvní vývoj príjmov, cien, úspor a úverov COT?

EKOLOGICKÉ: prírodné zdroje, poškodenie životného prostredia. Aká je úloha organizácie pri ochrane pred poškodením životného prostredia? Aj na strane miestnych výrobcov, spolupráca s tými, ktorí majú vysoké štandardy ochrany životného prostredia, a neustále zvyšovanie ich povedomia o udržateľnej výrobe.

TECHNOLOGICKÉ: ktoré technologické inovácie sú relevantné pre služby a procesy COT? (elektronický obchod, platformy crowdfundingu, block-chain atď.)

POLITICKÉ: Aké sú nové platné predpisy? Aké sú najvhodnejšie právne formy pre náš COT?

SOCIÁLNO-KULTÚRNE: Aké sú sociálne skupiny alebo inštitucionálne siete, s ktorými je potrebné nadviazať kontakt? Ak existujú rôzne skutočnosti, ktoré pracujú s rovnakým cieľom, je užitočné sa radšej spojiť, než zostať rozdelený.

Ako sa mení životný štýl? Ako sa menia hodnoty? Napríklad očakávame, že po pandémie budú ľudia, ktorí boli zvyknutí tráviť sobotné popoludnia v nákupnom centre, radšej chodiť na túry do prírody.

VEREJNOSŤ: ktoré sektory verejnosti (inštitúcie, vláda a miestne komunity) predstavujú pre organizáciu osobitné príležitosti alebo problémy?

Aké iniciatívy podnikla organizácia vo vzťahu k rôznym skupinám verejnosti?

SWOT analýza:

Silné stránky - Slabé stránky - Príležitosti - Hrozby

STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY
1. Inovatívny výrobok/služba 2. Jednoduché rozšírenie 3. Široká prítomnosť na území 4. Jedinečné technické alebo odborné zručnosti, ktoré váš podnik má 5. Spoločné poslanie	1. Aké sú vaše slabé stránky podľa vášho interného hodnotenia? 2. Oblasť zlepšenia, na ktoré by ste sa mali zamerať.
MOŽNOSTI	HROZBY
1. Jedinečné funkcie, ktoré môžete poskytnúť svojim potenciálnym klientom/záujemcom 2. inštitucionálne výhody, politické výhody, daňové úľavy atď. 3. zmena citlivosti používateľa	1. absencia alebo nedostatok akýchkoľvek funkcií vášho produktu alebo služby. 2. nedostatok primeraných finančných zdrojov na podporu rôznych obchodných príležitostí.

PORTEROVÝCH 5 SÍL

Priama konkurencia

Priama konkurencia sa chápe ako forma horizontálnej konkurencie medzi podnikmi pôsobiacimi v tom istom odvetví, ktoré ponúkajú na trhu rovnaký druh produkcie. Intenzitu tejto sily určujú také faktory, ako je úroveň koncentrácie podnikov, ktoré pôsobia v tomto sektore. Musíme zistiť, či už existujú reálne subjekty, ktoré ponúkajú naše služby, alebo či obec chce urobiť to isté. Ak už takéto organizácie existujú, musíme ponuku diferencovať, aby nevznikla slepá ulička.

Hrozba nových účastníkov na trhu.

V konkrétnom prípade COT táto hrozba nie je hlavným problémom podniku, ale je dôležité poznamenať, že takúto hrozbu možno eliminovať vďaka úsporám z rozsahu, keď súčasná prítomnosť vo viacerých podnikoch poskytuje konkurenčnú výhodu. Napr. poľnohospodárstvo a cestovný ruch prinášajú vidiecky cestovný ruch.

Hrozba uvedenia náhradných výrobkov na trh

Hrozba vyplývajúca zo zavedenia substitučných výrobkov je možná vtedy, keď sa na trh uvedie tovar podobný už existujúcemu. Tieto výrobky sú výzvou pre existujúci výrobok, pretože iným spôsobom uspokojujú potrebu zákazníka. Napr. v našom prípade, ak sa náš COT rozhodne, že bude v sobotu popoludní organizovať miestne kurzy cunina a zároveň sa v našej oblasti otvorí nákupné centrum, musíme reagovať a snažiť sa, aby ľudia nechodili do nákupného centra, ale aby prišli do COT prostredníctvom cielených komunikačných kampaní.

Zvyšovanie vyjednávacej sily dodávateľov

Vyjednávacia sila dodávateľov je prvkom, ktorý môže ovplyvniť ziskovosť odvetvia. Malý počet dodávateľov im dáva vysoký stupeň vyjednávacej sily. Sila, ktorá im umožňuje zvyšovať ceny a znižovať ponuku. Napr. problémom pre činnosti, ako je naša, je prílišná závislosť od verejných prostriedkov. Potrebujeme rozšíriť kanály získavania finančných prostriedkov, nielen závislosť od verejných zdrojov, ale napr. crowdfunding na začatie nových aktivít, aby sme zvýšili aj zapojenie komunity.

Zvyšovanie vyjednávacej sily zákazníkov

Zákazníci spoločnosti majú moc znížiť ziskové rozpätie spoločnosti, najmä ak je na trhu nízka koncentrácia alebo ak sa rozhodnú vertikálne integrovať do výrobného sektora, čím sa sami stanú potenciálnymi konkurentmi. Napr. diferencovať typ používateľov COT; ak sa zameriame na vytvorenie "prezentačného" centra miestnych výrobkov, riskujeme, že budeme závislí od špecifickej cieľovej skupiny turistov, preto musíme rozšíriť ponuku, napr. organizovaním prehliadok miestnych agropotravinárskych podnikov, aby sme zachytili širšiu verejnosť.

DOBRÉ PRAXE

"Osvedčený postup" možno definovať takto:

Dobrá prax nie je len prax, ktorá je dobrá, ale prax, ktorá sa osvedčila a prináša dobré výsledky, a preto sa odporúča ako vzor. Je to úspešná skúsenosť, ktorá bola overená a potvrdená, v širšom zmysle slova, ktorá bola zopakovaná a zaslúži si, aby bola zdieľaná, aby si ju mohol osvojiť väčší počet ľudí.

ŠABLÓNA: Správne postupy

Formát: PICO -Model (Problem-Intervention-Comparison-Outcomes).

Veľkosť: menej ako 1 strana / cvičenie

P:problém/potreba/kontext: predstaviť problém, ktorý je potrebné vyriešiť.
I: Intervencia • Predstavte, aké opatrenia boli prijaté a vykonané a kto boli kľúčoví aktéri
C: Porovnanie • Ak by bolo možné vykonať nejaké porovnanie medzi skupinami atď., predstavte tento proces
O: Výsledky • aké výsledky mali tieto akcie a ako to ovplyvňuje súčasnosť.

Definícia stratégie: definovanie cieľových segmentov a konkurenčného postavenia

Po analýze vnútorného a vonkajšieho prostredia plánovači vypracujú konkrétne ciele.

To si vyžaduje výber hlavných cieľových segmentov, umiestnenie organizácie a následnú koordináciu rôznych prvkov marketingového mixu, aby sa dosiahol cieľ.

Segmentácia trhu

- Umožňuje identifikáciu a riadenie obmedzeného počtu subjektov (fyzických alebo právnických osôb) s relatívne homogénnymi potrebami, ktoré môže organizácia riadiť.
- Umožňuje identifikovať rôzne trhy (alebo publikum), ktoré majú očakávania, že dostanú rôzne služby alebo služby poskytované rôznymi spôsobmi (politiky diferenciácie služieb).

Charakteristika segmentov

- Vzájomná exkluzivita: každý segment musí byť koncepčne oddelený od ostatných;
- Vyčerpatelnosť: každá potenciálna zložka cieľového trhu musí byť zahrnutá v niektorom segmente;
- Merateľnosť: príklad veľkosti alebo kúpnej sily;
- Dosiahnuteľnosť: vyjadruje jednoduchosť, s akou možno segment dosiahnuť a/alebo obslúžiť;
- Diferencovaná reakcia: odlišná reakcia na marketingové stratégie, ktoré sú na ne zamerané;

Polohovanie

znamená vybrať si svoje miesto v systéme zásobovania. Miesto, ktoré výrobok/služba/podnik v danom čase zaujíma, ako ho vníma príslušná skupina občanov/užívateľov/zákazníkov/finančníkov, ktorí predstavujú jeho cieľovú skupinu.

Šablóna podnikateľského plánu

Príležitosť na podnikanie

Aký problém riešite? Aké problémy a bolestivé body používateľov vyriešite?

Popis spoločnosti Čím sa zaoberá vaša spoločnosť? Aké problémy rieši vaša spoločnosť?	Tím Kto sa na tom podieľa?
Analýza odvetvia Kto sú vaši konkurenti? Aké sú kľúčové faktory súvisiace s tým, že ste vo svojom odvetví úspešní?	Cieľový trh Na koho sa zameriavate? Kto tvorí vašu cieľovú skupinu? Kto sú vaše cieľové segmenty, osoby kupujúcich a ideálni zákazníci?
Časový harmonogram implementácie Stručne, ako ste rozbehli podnikanie? Ktorých fáz sa bude týkať?	Marketingový plán Ktoré kanály a platformy použijete na oslovenie a konverziu cieľového publika? Kde sa stretnete so svojim publikom?
Finančné zhrnutie Aká je vaša štruktúra nákladov a aké sú vaše zdroje príjmov? Popíšte svoje fixné variabilné náklady a ako budete zarábať peniaze? Zvážte svoje ciele v oblasti predaja v blízkej budúcnosti a v dlhodobom horizonte	Požadované financovanie Aký objem finančných prostriedkov budete potrebovať od investorov? Kam pôjdu tieto finančné prostriedky?

Prístup zdola - hore

Prístup, ktorý by mal COT uplatňovať pri svojom riadení, plánovaní a správe, je prístup zdola nahor. Prístup zdola nahor, pri ktorom len interakcia a počúvanie všetkých zainteresovaných strán uvádza projekt do života. COT by mal byť nástrojom na pomoc a zlepšenie trhových možností miestnych výrobcov a práve oni disponujú informáciami potrebnými na vytvorenie centra šitého na mieru, ktoré je nástrojom širšieho rozvoja celej komunity. Nie je ľahké

zosúladiť rôzne požiadavky, ktoré nevyhnutne vznikajú počas participatívneho plánovania. Spoločné navrhovanie je cvičenie, špecifický spôsob myslenia.

Fokusová skupina

Fokusové skupiny sú široko používaným výskumným nástrojom v marketingovom výskume. Je to osobitná metóda kvalitatívneho rozhovoru, pri ktorej moderátor neformálnym a zdanlivo neštruktúrovaným spôsobom predkladá malej skupine subjektov, ktorí sú informovaní o faktoch a ochotní spolupracovať, sériu tém na diskusiu a vyzýva ich, aby sa podelili o svoje názory a porovnali ich.

Cieľ fokusovej skupiny:

Hlavným cieľom fókusovej skupiny je zhromaždiť myšlienky, úvahy a návrhy vyjadrené skupinou jednotlivcov patriacich k príslušnej cieľovej skupine, ktorí sú vyzvaní, aby voľne a spontánne diskutovali o vybraných témach relevantných pre výskum.

Napríklad:

- hľadanie trhových príležitostí;
- porozumenie slovnej zásobe súvisiacej s produktom;
- zdôraznenie potrieb, vnímania, preferencií a pocitov;
- pochopenie výhod a nevýhod súvisiacich s produktom;
- rozvíjať nové nápady;
- otestovať dotazník.

Na rozdiel od iných techník rozhovoru nevyžadujú "jednosmernú" interakciu medzi anketárom a jednotlivým respondentom, ani nevyžadujú, aby rozhovor prebiehal podľa pevne stanoveného kódu, ako je to v prípade poradia otázok v dotazníku.

1. Fáza náboru:

Z každej vekovej kategórie, vykonávanej činnosti atď. bolo vybraných 10 osôb, pričom sme sa snažili vytvoriť skupinu, ktorá by nebola príliš homogénna z hľadiska sociálnych a ekonomických charakteristík. Subjekty mali reprezentovať cieľovú skupinu.

2. Počiatočná fáza a pokrok:

Hneď po vytvorení skupiny začnite stretnutie vysvetlením cieľov, postupu a nakoniec ukážkou a opisom výrobku.

3. Analýza:

Na analýzu možno použiť metódu debriefingu, t. j. každý subjekt bol požiadaný o komentár bezprostredne po skončení FG, hodnotili sa kľúčové slová týkajúce sa produktu, ich frekvencia, intenzita a špecifickosť.

Obsahová analýza - analýza údajov

Obsahová analýza je výskumný nástroj, ktorý sa používa na určenie prítomnosti určitých slov, tém alebo pojmov v daných kvalitatívnych údajoch (t. j. v texte). Pomocou obsahovej analýzy môžu výskumníci kvantifikovať a analyzovať prítomnosť, významy a vzťahy takýchto určitých slov, tém alebo pojmov. Zdrojom údajov môžu byť rozhovory, otvorené otázky, poznámky z terénneho výskumu, rozhovory alebo doslova akýkoľvek výskyt komunikačného jazyka (napríklad knihy, eseje, diskusie, novinové titulky, prejavy, médiá, historické dokumenty). Jedna štúdia môže pri svojej analýze analyzovať rôzne formy textu. Na analýzu textu pomocou obsahovej analýzy je potrebné text kódovať alebo rozdeliť do zvládnuteľných kódových kategórií na analýzu (t. j. "kódov"). Po zakódovaní textu do kódových kategórií sa kódy môžu ďalej kategorizovať do "kódových kategórií", aby sa údaje ešte viac zhrnuli.

Ako funguje COT

Charta verejných služieb

Ako vytvoriť chartu verejných služieb. Šablóny

Šablóna charty služieb

Úvod/pozadie:

Napr. Centrum chuti bolo vytvorené s cieľom podporovať potravinovú a vínnu turistiku vo vidieckych oblastiach.

Je to fyzické miesto, ktoré reaguje na nové poňatie jedla ako kultúrneho prejavu a nielen ako prostriedku na výrobu potravín.

ako prostriedok na prepravu potravín. V COT sa totiž nachádzajú miestnosti a priestory určené

špeciálne na organizovanie vzdelávacích určený na organizovanie vzdelávacích podujatí, konferencií, školení a ochutnávkových workshopov, ktoré ponúknu vizuálne aj zmyslové a ochutnávkové workshopy, ktoré ponúknu vizuálne aj senzorické prezentácie rôznych jedál a vín. Návštevníci centra sa budú môcť dozvedieť, naučiť, ochutnať a vybrať si vlastný plán návštevy oblasti.

Ciele:

Napr. TOC bude vykonávať tieto činnosti:

- *informovať návštevníkov o miestnych špecialitách a o jedlách a vínach a turistických trasách v oblasti;*
- *Organizovanie propagačných podujatí;*
- *Kurzy varenia a sprievodcovia chuťou;*
- *Vzdelávanie v oblasti potravín s osobitným dôrazom na žiakov, a to nielen miestnych;*
- *Kurzy ochutnávky vína a oleja;*
- *Somelierske kurzy;*
- *Vzdelávanie o potravinách a výrobkoch z vína;*
- *Stála prezentácia najreprezentatívnejších výrobkov územia.*

Ľudské zdroje:

Aké ľudské zdroje budú pridelené COT?

Partneri:

Uveďte partnerov, ktorí budú spolupracovať pri vykonávaní riadenia činností

- *Miestne samosprávy;*
- *Univerzitné a výskumné centrá;*
- *Asociácie;*

Dodávatelia COT:

vyberať a z času na čas uvádzať dodávateľov miestnych výrobkov, ktoré sa budú používať pri rôznych činnostiach centra

Program aktivít:

Zainteresované strany

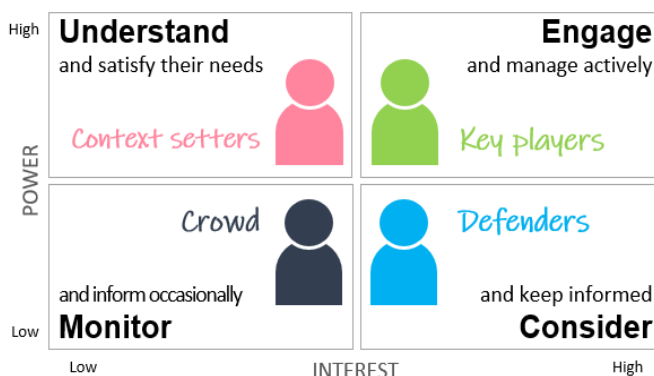
Šablóna mapovania zainteresovaných strán

Prístup	Identifikujte zainteresované strany	Meranie očakávaní zainteresovaných strán	Identifikujte potreby	Identifikujte nedostatky	Vypracovanie plánu zapojenia	Monitorovanie a meranie
Kľúč Plánovanie Otázky	Kto sú kľúčové zainteresované osoby?	Aké sú ich súčasné očakávania?	Čím konkrétnym by sme sa mali zaoberať, aby sa program stal sussec?	Kde sú medzery medzi želaným stavom a súčasným stavom?	Aké činnosti môžeme podniknúť na odstránenie týchto nedostatkov?	Ako zistíme, kedy sú na požadovanej úrovni? Ako ich môžeme informovať?
Kľúčové plánovanie Úvaha	Rozhodnite, kto má vplyv na výsledok projektu alebo kto je ním ovplyvnený Zainteresované strany budú interné aj externé pre organizáciu	Pochopiť, ako sa dnes veci robia, a sledovať ich správanie	Zvážte dôležitosť, ktorú má každá zainteresovaná strana pre úspech projektu. Rôzne zainteresované strany budú mať rôzne požadované úrovne očakávaní		Zvážte, aké činnosti sú potrebné na vybudovanie budúceho stavu Snažte sa využívať aktuálne fóra, ak je to možné (napr. aktualizácie stretnutia atď.)	Sledovanie vykonávaných činností Monitorovanie úrovne zainteresovaných strán ako výsledku činností

Identifikácia zainteresovaných strán

Sú charakteristickým prvkom hodnotenia sociálneho vplyvu, takže ide o ich identifikáciu, vymenovanie všetkých zainteresovaných strán, ktoré sa točia okolo našej činnosti. Môžeme ich vymenovať podľa mena alebo vytvoriť všeobecnejšie kategórie. Keď to urobíme, musíme ich zmapovať: to

znamená umiestniť ich na dimenziu, ktorá mi umožní pochopiť intenzitu vzťahu, ktorý mám s touto zainteresovanou stranou. Potom im musím určiť prioritu, ktorá je daná ich schopnosťou ovplyvniť výsledky alebo byť ovplyvnený mojou činnosťou. Mapovanie zainteresovaných strán je vo všeobecnosti skupinová práca.



Zainteresovaná strana/držiteľ aktív	Úloha v projekte	Poradie priority (1 až 5)	Úroveň vplyvu na činnosti (1 až 5)	Úroveň závislosti od výsledkov (1 až 5)	Peňažné zdroje (ÁNO/NIE)	Ludský kapitál	Ďalšie zdroje
Miestni výrobcovia	Priami príjemcovia	5	5	5		Kompetencie	
Verejná správa	Spolumanažéri	4	4	3			Verejné priestory
Partneri	Spoluproducenti	4	4	3			

Zapojenie zainteresovaných strán

Spolupráca so zainteresovanými stranami je pre úspech každej organizácie kľúčová. Aby organizácia uspela, musí mať jasnú víziu odvodenú z dôkladného procesu strategického plánovania a účinný strategický plán alebo marketingový plán môže vzniknúť len na základe zapojenia zainteresovaných strán.

Efektívne zapojenie pomáha pretaviť potreby zainteresovaných strán do cieľov organizácie a vytvára základ pre účinný rozvoj stratégie. Objavenie bodu konsenzu alebo spoločnej motivácie pomáha skupine zainteresovaných strán dospieť k rozhodnutiu a zabezpečuje investíciu do zmysluplného výsledku. Bez vnútorného zosúladenia totiž nie je možné vytvoriť účinnú stratégiu ani realizovať zmenu.

Ako zapojiť zainteresované strany

1. Jasná a konzistentná komunikácia

Aby bol projekt úspešný, musia všetky strany jasne chápať proces a ciele. Informácie je potrebné zdieľať účelne a konzistentne v každej fáze projektu. Interné a externé zainteresované strany musia pochopiť víziu a úlohu, ktorú jednotlivito zohrávajú pri plnení cieľov organizácie.

2. Uved'te, aké zapojenie sa vyžaduje od zainteresovaných strán.

Zmapujte proces spolu s kľúčovými míľníkmi, pri ktorých bude potrebné zapojiť zainteresované strany a prečo je to cenné. Zorganizujte sériu interaktívnych stretnutí, na ktorých sa zainteresované strany môžu zapojiť do diskusie a debaty. Väčšie porozumenie vedie k väčšej zodpovednosti, preto dôsledne posilňujte spoločné myšlienky a spoločné ciele a poskytnite spätnú väzbu počas celého procesu.

3. Zostavte projekt na základe zapojenia

Mnohé projekty môžu zlyhať, pretože zapojenie zainteresovaných strán nebolo považované za neoddeliteľnú súčasť procesu. Zapojenie zainteresovaných strán od začiatku pomáha budovať angažovanosť a zmysel pre pokračovanie v novej budúcnosti. Poskytnite dostatok času a plánovania na zapojenie všetkých relevantných strán a umožnite im prediskutovať, pochopiť a internalizovať každý míľnik projektu alebo krok v procese. Zainteresované strany, ktoré nerozumejú plánu, majú problém zostať zapojené a neskôr sa posunúť želaným smerom.

```

graph LR
    A[Dizajn  
Misia  
Ciele] --> B[Vstup y  
Zdroje]
    B --> C[Aktivita y  
Činnosti]
    C --> D[Výstup  
Referencie/p  
rodukty  
(priame  
výsledky  
krátkodobé  
a dlhodobé  
účinky)]
    D --> E[Výsledok  
Výsledky  
(pozitívne,  
negatívne,  
očakávané,  
strednodobé až  
dlhodobé  
výsledky)]
    E --> F[Náraz  
Strednodobé  
a dlhodobé  
účinky]
  
```

Kategória zainteresovaných strán	Záujmy	Schopnosti	Zmena	Priorita (vplyv/závislosť)	Úroveň zapojenia	Prieskumy
Miestni výrobcovia	Zvýšenie príjmu	Podpora	Očakávané pozitívne	Vysoká	1, 2,3,4,5,6	Výstup, vplyv na výsledok
Miestne komunity	Miestny rozvoj	podpora/odpor (v závislosti od príjemcov)				

Posúdenie sociálneho vplyvu SIA

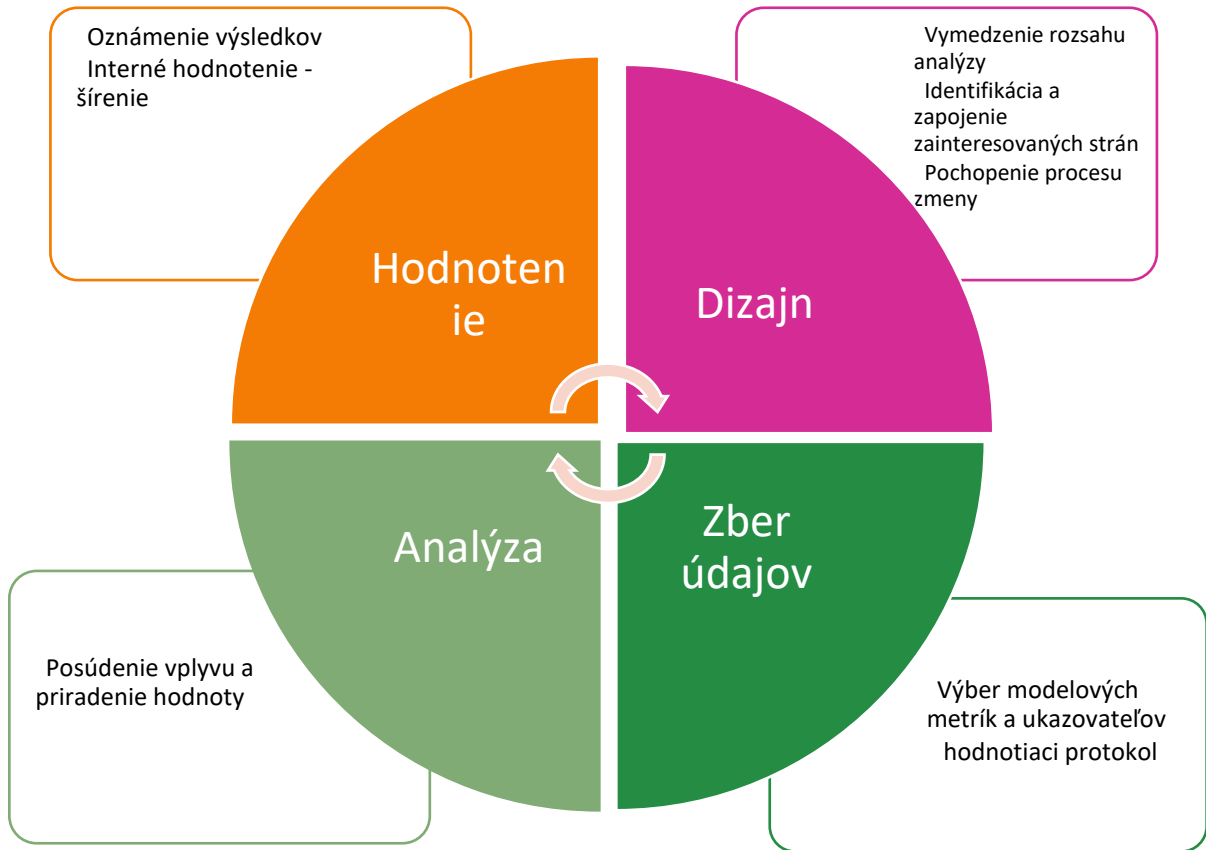
Keďže sa blížíme ku koncu tejto príručky, považujeme za svoju povinnosť ponúknuť nástroje na vykazovanie výkonnosti na účely informovania tretích strán, ako aj ako prostriedok na sledovanie účinnosti realizovaných stratégií. hodnotenie vplyvu je kvalitatívne a kvantitatívne hodnotenie krátkodobých, strednodobých a dlhodobých účinkov realizovaných činností na komunitu vo vzťahu k stanovenému cieľu.

Hodnotenie vplyvu je postup, ktorý umožňuje merať "transformačný" rozmer organizácie.

- SIA meria zmenu, ktorú činnosť organizácie vyvoláva v sociálnom, hospodárskom a kultúrnom kontexte
- SIA meria vytvorenú sociálnu pridanú hodnotu (výsledok).
- SIA meria udržateľnosť sociálnej činnosti (výsledok/vstup)

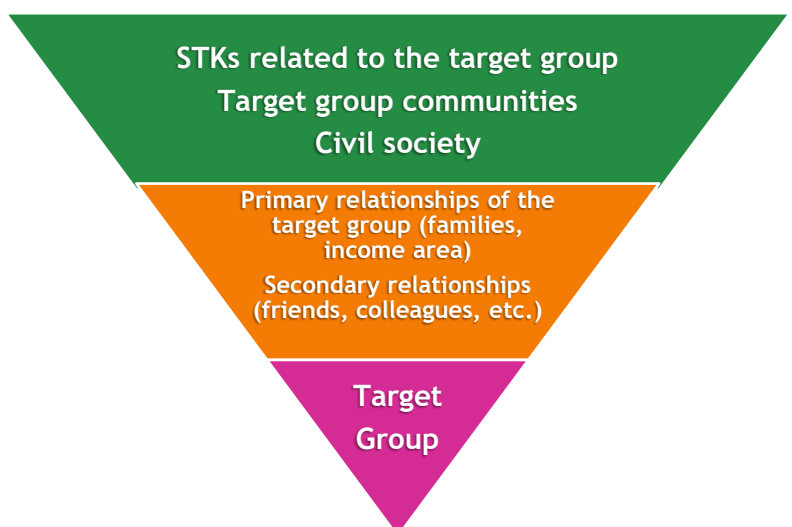
SIA slúži na komunikáciu a sprostredkovanie vytvorených zmien všetkým zainteresovaným stranám, zosúladenie operačných cieľov s očakávaniami ich zainteresovaných strán a zvýšenie atraktívnosti pre externých poskytovateľov finančných prostriedkov. Na získanie konkrétneho pochopenia zmeny, ktorú priniesol sociálny podnik, je potrebné prijať logický rámec týkajúci sa tzv. hodnotového reťazca vplyvu, ktorý umožňuje graficky identifikovať jednotlivé kroky, v ktorých je vyjadrená tzv. teória zmeny.

Ciele hodnotenia



Ekosystém ovplyvnený zmenou (efekt poklesu)

Organizačná intervencia spôsobuje zmenu nielen na cieľovej skupine, ale aj na celom ekosystéme (nepriami príjemcovia). Okrem toho samotná organizácia je v ekosystéme (zainteresovaná strana), ktorý ovplyvňuje výsledky intervencie a je nimi ovplyvňovaný



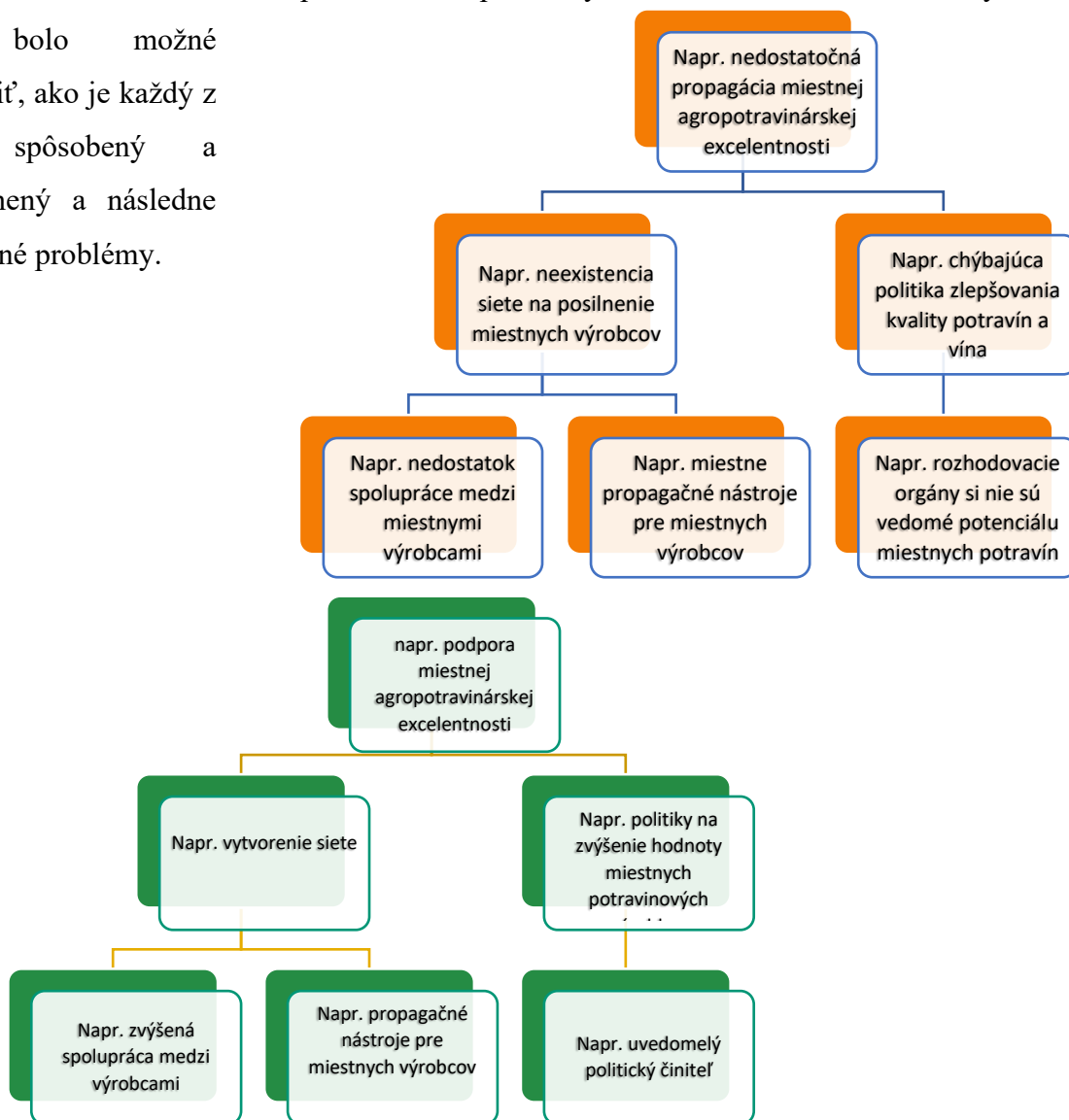
Teória zmeny (TOC)

Teória zmeny je reprezentovaná sériou priebežných výsledkov vedúcich k očakávanému vplyvu. Dôraz sa tu kladie na to, ako a prečo dochádza k zmenám, pričom sa berú do úvahy aj náhodné, nelineárne (neočakávané výsledky). Proces spočíva v postupe smerom dozadu od cieľa vplyvu cez výsledky potrebné na jeho dosiahnutie až po činnosti, ktoré je potrebné realizovať na dosiahnutie týchto výsledkov.

TOC uľahčuje proces výberu najvhodnejšej stratégie, ktorá sa má realizovať, a cesty, ktorou sa má ísť na jej dosiahnutie. Okrem toho môže manažment vzhľadom na konečný cieľ zvážiť dôležitosť jednotlivých činností a kalibrovať investovanie zdrojov do každej z nich. Proces definovania TOC vychádza z konkrétnych dôkazov o účinnosti danej intervencie (evidence) a je výrazne založený na pohľade zainteresovaných strán, ktorých zahrnutie zabezpečuje väčšiu validitu, pretože posilňuje mieru reflexie, v rámci ktorej sa definujú kauzálne väzby.

Strom problémov

Strom problémov: umožňuje identifikovať problémy a poskytuje opis príčin zodpovedných za problémovú situáciu. V strome problémov sú problémy umiestnené v hierarchickom systéme, aby bolo možné pochopiť, ako je každý z nich spôsobený a ovplyvnený a následne určuje iné problémy.



Po zmapovaní, keď som si vybral, čo sú/budú referenčné modely, musím vytvoriť svoje vlastné hodnotiaci protokol, ktorý je zostavený zo súboru postupov, nástrojov, dotazníkov, vybraných techník, ktoré sumarizujú môj proces hodnotenia. Je to konkrétny nástroj, súbor v programe Excel s mnohými pracovnými hárkami, v ktorých sú zastúpené dimenzie hodnoty, dimenzie vplyvu, ktoré chcem skúmať, relatívne premenné, zdroje. Hovorí mi, kedy mám tieto údaje zbierať a kto ich má zbierať.

Na získanie konkrétneho pochopenia zmeny, ktorú prináša sociálny podnik, je potrebné prijať logický rámec týkajúci sa tzv. hodnotového reťazca vplyvu, ktorý umožňuje graficky identifikovať jednotlivé kroky, v ktorých sa prejavuje tzv. teória zmeny.

Na to, aby sa dospelo k skutočnému posúdeniu vplyvu, je potrebné určiť ukazovatele. Umožňujú kvantifikovať zmeny a výsledky. Potrebujem ukazovateľ, aby som mohol určiť súhrnné meradlo a kvantitatívne meradlo a získať kvantitatívny údaj. Nepotrebujem veľa ukazovateľov, ale potrebujem ukazovatele, ktoré sú spoľahlivé a platné. A platné **ukazovatele sú ukazovatele SMART**, t. j. **špecifické, merateľné, uskutočniteľné, relevantné a sledovateľné** v čase.

Údaje môžu byť: objektívne alebo subjektívne, kvantitatívne alebo kvalitatívne.

Zdroje môžu byť primárne, takže komunikujeme priamo so zainteresovanými stranami pomocou fókusových skupín, rozhovorov alebo dotazníkov; alebo sa spoliehame na sekundárne zdroje, t. j. správy, informačné systémy, oficiálne a neoficiálne dokumenty odkazujúce na interný systém organizácie alebo referenčné údaje.

Príklad ukazovateľov:

1	Ekonomická udržateľnosť
2	Podpora podnikania
3	Demokracia a inkluzívna správa vecí verejných
4	Účasť zainteresovaných strán
5	Odolnosť v oblasti zamestnanosti
6	Vzťahy medzi Spoločenstvom a územím
7	Dôsledky pre verejnú politiku

	Čo sa tým zmení?	Ako veľmi to závisí od našich aktivít?	Ako veľmi to závisí od našich aktivít?	Do akej miery to závisí od našich aktivít?	Do akej miery to závisí od našich aktivít?
Zainteresované strany	Výsledok Opis zmien, ktoré zažili zainteresované strany	Mŕtva váha % Došlo by k zmene v každom prípade?	Premiestnenie % Priniesla zmena negatívne účinky aj inde?	Priradenie % Je zmena spôsobená niekým iným?	Odstúpenie % Zníži sa táto zmena v priebehu rokov?
Miestni výrobcovia potravín a vína	Napr. zvýšil sa príjem miestnych výrobcov potravín	20%	0%	40%	10%
Vedúci predstavitelia Spoločenstva	Napr. zlepšenie riadenia miestnej politiky	25%	0%	30%	10%

Hĺbka a rozsah vplyvu: Ak dokážete preukázať kauzálny vzťah medzi intervenciou a výsledkom, máte už priamy mikroúčink. Ak dokážete preukázať príčinnú súvislosť s vyššou úrovňou, možno ju transformovať na priamy mikroúčink. Poďme ešte raz nahor: zmena v cieľovej skupine mení aj ich životné podmienky, a teda aj podmienky ich rodiny - to je nepriamy mikroúčink, pretože som s nimi pracoval. Ide o nepriamy mikroefekt, pretože ste pracovali na priamom príjemcovi, ale prínosy sa dostanú do rodiny. sociálne zmeny sú makroefektom, ak sa dajú spojiť s mojou intervenciou, rozsah zmeny a hĺbka sa uzatvárajú.