



CENTRO DEL GUSTO

KIT DI STRUMENTI ESSENZIALI PER LO
SVILUPPO DI UN CENTRO DEL GUSTO (CDG)



Poiché i concetti trattati in questo toolkit possono non essere facili da capire, si è deciso di dividerlo in due sezioni. Una prima sezione, più teorica, per introdurre i concetti, seguita da una seconda sezione, più pratica, che dà gli strumenti di pianificazione per costruire imprese competitive che possono generare valore per tutta la comunità.

**AGATA: ATTIVARE LE
SPECIALIZZAZIONI AGRICOLE E
TURISTICHE ATTRAVERSO IL CENTRO
DEL GUSTO**



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

AGATA PROJECT

CENTRO DEL GUSTO

KIT DI STRUMENTI ESSENZIALI PER LO SVILUPPO DI UN CENTRO DEL GUSTO (CDG)

Finanziato dall'Unione Europea. Il sostegno della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, che riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

1° Sezione teorica

Cos'è un Centro del Gusto (CDG)

Nel complesso, lo sviluppo locale come approccio e metodo di governo dell'economia e dello sviluppo dei territori è ancora carente, sia come politica che come insieme di misure e pratiche di amministrazione attiva. Innanzitutto, mancano luoghi e processi strutturati per lo sviluppo partecipativo delle politiche, l'assistenza tecnica per l'attuazione e una governance locale adeguata ed efficace. In altre parole, l'attuale approccio alla governance territoriale manca ancora di empowerment delle comunità. Per empowerment intendiamo la capacità di mobilitare le proprie risorse, a partire dalla conoscenza tacita. A fronte di un elevato potenziale di sviluppo locale, possiamo quindi osservare un "deficit" di politica, nel senso che la politica degli orientamenti generali non è più sufficiente e il campo d'azione deve essere ampliato dalla definizione di obiettivi generali alle strategie. In altre parole, sono possibili altri percorsi di sviluppo locale, senza necessariamente perseguire la strada della diffusione degli insediamenti industriali e dei loro effetti non sempre positivi sulla tutela del territorio e delle comunità residenti.

In generale, si può dire che lo sviluppo locale si basa ancora sulla crescita di un sistema economico costruito, da un lato, dagli operatori del settore e, dall'altro, con la complicità stessa dei partecipanti al modello (produttori e consumatori, o meglio, consumAttori) che si succedono in un determinato spazio territoriale. Qui il sistema locale si basa sulle regole del business, che regolano i rapporti e le relazioni tra i partecipanti al modello economico e sociale, ma c'è uno spazio non controllato e non addomesticato dalle regole del profitto economico, che è quello dell'"economia delle emozioni", che si attiva quando si parla di emozioni e di ciò che nasce dalle esperienze basate sui sensi: sul gusto, sul tatto, sull'olfatto e sull'udito, ma anche sulla qualità, sulla bellezza e sull'autenticità. Negli ultimi 5 anni, il numero di persone interessate ad acquistare beni/servizi di alta qualità è cresciuto costantemente, raggiungendo circa 500.000 milioni.

I Centri del Gusto giocano un ruolo speciale in questa economia delle emozioni.

Il "Centro del Gusto" può rappresentare un esempio significativo dell'evoluzione dei sistemi produttivi locali che, muovendosi nella direzione di una domanda sempre più simbolica, possono fornire risposte adeguate non solo rafforzando unità produttive o sistemi cooperativi di imprese, ma anche rendendo attrattivi i territori nel loro complesso, valorizzando molte altre componenti presenti nel contesto ambientale, dai beni del patrimonio culturale ai centri storici ancora in gran parte da riscoprire e valorizzare, ovviamente con una ricaduta importante nell'offerta turistica di un territorio.

Il Centro del Gusto è uno spazio fisico, inserito in un contesto territoriale, creato per far conoscere e valorizzare le tante eccellenze enogastronomiche di un determinato territorio come attrazione turistica. È la risposta al nuovo concetto di cibo come espressione culturale,

offrendo agli utenti un viaggio multisensoriale tra tradizione, territorio, storia, conoscenza collettiva ed educazione alimentare.

Forme di CDG

Il Centro del Gusto può essere incentrato su diversi, ovviamente legati alla vocazione economica e sociale del territorio e alla domanda da esso espressa.

I tipi che un Centro del Gusto può assumere sono i seguenti

- di promozione enogastronomica
- sostegno alle aziende agroalimentari per aumentare gli scambi economici
- educazione all'alimentazione sana (laboratori con le scuole)
- promozione del turismo
- promozione territoriale e culturale (museo)

Contesti locali

È il contesto locale che suggerisce il tipo di Centro del Gusto più adatto e più in linea con le caratteristiche economiche di una determinata area. Un'attenta e completa analisi del territorio, con particolare attenzione all'ascolto degli stakeholder, può guidare la scelta della tipologia di Centro del Gusto. Si possono organizzare incontri per ascoltare gli stakeholder locali.

Benefici locali

A livello locale, è chiaro che la creazione e l'implementazione di un centro come il Centro del Gusto può portare benefici non solo a livello economico ma anche a livello sociale (aggregazione di gruppi di interesse, networking).

A livello puramente economico, le attività e i servizi offerti da un centro sono funzionali all'aumento degli scambi commerciali delle aziende del territorio, e quindi ad un aumento del reddito, ma indirettamente le attività coinvolte sono molteplici. L'offerta di laboratori sensoriali è anche uno stimolo alla crescita economica per gli operatori coinvolti (aziende, operatori enogastronomici, ecc.).

A livello sociale, un Centro del Gusto è uno spazio di relazione, di incontro e di scambio che può generare reti e favorire la partecipazione di individui e/o gruppi di individui a uno o più processi e favorire forme di coesione sociale in aree dove la marginalità genera spesso isolamento e scarsa aggregazione.

Casi di studio nell'UE

Inoltre, saranno presentate le esperienze in Europa relative alla creazione, al funzionamento e alla promozione di un Centro del Gusto. storie di successo che hanno avuto un impatto positivo sull'economia locale.

Strumenti per creare un CDG

Analisi del contest

Analisi del contesto dell'area: Descrizione dell'area di riferimento - Brevi cenni storici - Descrizione del territorio sulla base di dati statistici (analisi demografica, analisi socio-economica e analisi socio-culturale) - Riconoscimento delle iniziative in corso sul territorio che possono essere coerenti con le azioni del progetto.

Buone pratiche

- 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/>

Da reti di attori locali a reti regionali

Quali sono gli strumenti utili per la creazione di una CDG, a partire dall'analisi del territorio e dei punti di forza e di debolezza di un'area. Inoltre, verrà descritto il processo alla base della costruzione della rete di attori di un territorio e la sua aggregazione in un contesto più ampio, come quello europeo.

Come funziona un CDG

Il Centro del Gusto può concentrarsi su diversi e molteplici aspetti, ovviamente legati alla vocazione economica e sociale del territorio e alla domanda da esso espressa, attraverso il coinvolgimento e l'ascolto degli stakeholders.

Le attività del Centro del Gusto sono:

1. Visite guidate e attività educative con le scuole (laboratori didattici)
2. Spazi promozionali per le aziende locali per incontrare gli acquirenti
3. Scuola di cucina
4. Corsi di degustazione e laboratori di cucina
5. Centro di informazione e promozione turistica - tour virtuale della zona
6. Museo del gusto con un percorso fotografico e multimediale sulla cultura enogastronomica del territorio, con particolare riferimento alla dieta mediterranea
8. Eventi di promozione/diffusione e informazione su argomenti legati al "mangiare sano"
9. Corsi di formazione
10. Collaborazioni con altri enti e organizzazioni

Carta del servizio pubblico

Un documento che raccoglie tutti i principi, le regole e le procedure riguardanti la gestione e il funzionamento di un CdG e la fornitura di servizi (gratuiti o a pagamento), i metodi e i tempi delle attività, i gruppi target coinvolti, ecc.

Governance

Descrivere la governance alla base del funzionamento e delle attività del Centro del Gusto: gli attori locali, pubblici e privati, che partecipano al processo di funzionamento del CDG, le loro proposte e la loro politica di sviluppo di un territorio anche attraverso le iniziative e le attività del Centro del Gusto.

Stakeholders

Analisi e mappatura delle parti interessate

Gli stakeholder sono tutte le persone interessate e coinvolte in vario modo nel progetto. Questo significa dare valore a tutti gli stakeholder interni (team, manager, produttori, ecc.) ed esterni (clienti, opinione pubblica, cittadini, ecc.) mettendoli sullo stesso piano ed evidenziando l'equilibrio che si deve generare nello sviluppo del processo di analisi e realizzazione.

Se qualcuno degli obiettivi interessati soffre per le scelte del progetto o forse non ha informazioni sufficienti, questo può influenzare il risultato finale.

La mappa degli stakeholder serve a prevenire questo tipo di problema: aiuta a conoscere il territorio, gli attori e le relazioni in cui si va a intervenire.

Attraverso la mappa degli stakeholder possiamo ottenere una migliore comprensione dei diversi target, del loro potere e dei loro interessi, permettendoci di comunicare più efficacemente e di sviluppare prodotti più efficaci.

Quando costruiamo questa comprensione profonda, stabiliamo una relazione con le parti interessate che è una parte fondamentale dei processi di design thinking.

Ruolo degli stakeholder

Tutte le parti interessate hanno caratteristiche ed elementi propri, ma possono sempre essere classificate in due macro-gruppi: quelli con qualche interesse e quelli con potere.

Molte volte, gli stakeholder apparterranno a entrambi i gruppi o, in alcuni casi, a nessuno dei due.

Gli interessati al progetto o al cambiamento sono coloro che hanno un interesse diretto o vogliono far parte di questo contesto.

Quelli che hanno potere sono quelli che possono cambiare le cose, sia positivamente che negativamente.

Separare le parti interessate in questi due gruppi richiede una buona comprensione, compresi i ruoli, gli obiettivi, le speranze e le paure. Questa organizzazione iniziale permette un primo

orientamento che viene poi raffinato attraverso altri criteri come i dati oggettivi o comportamentali

Coinvolgimento degli stakeholder

Coinvolgimento degli stakeholder: 1. Si riferisce alle strategie per creare e gestire relazioni di fiducia tra un'organizzazione e i suoi stakeholder al fine di creare e distribuire valore sociale. 2. Presuppone un approccio al mercato, definito stakeholder-oriented, che coinvolge l'intera organizzazione e rappresenta una modalità strutturata di interazione tra l'organizzazione e i suoi principali stakeholder, partendo dalla comprensione dei loro bisogni fino alla soddisfazione delle loro aspettative. 3. Implica la pianificazione e l'implementazione di attività di marketing e comunicazione volte ad ottenere il consenso di specifici stakeholder il cui supporto è vitale per il raggiungimento di specifici obiettivi dell'organizzazione.

Inizialmente, gli interessi e le richieste di ogni gruppo vengono mappati e ogni stakeholder viene messo in ordine di priorità.

Il livello di coinvolgimento degli stakeholder nel processo di valutazione è definito identificando quando e come gli stakeholder saranno coinvolti. (A. Matacena)

Ci sono diversi gradi di intensità dell'impegno degli stakeholder:

- Informazione: le parti interessate sono informate sui processi in atto.
- Consultazione: Gli stakeholder sono coinvolti perché sono considerati depositari della conoscenza e dei processi relativi alle aziende.
- Empowerment: il coinvolgimento degli stakeholder è un processo che aumenta la capacità degli stakeholder di influenzare gli sviluppi organizzativi.

Obiettivi:

- per raccogliere dati di misurazione
- capire le storie di cambiamento
- capire le connessioni con altri servizi
- comunicare il risultato della valutazione
- per migliorare il servizio
- influenzare il processo decisionale

2° Sezione pratica

Cos'è un CDG

- Come scegliere la forma di CDG più adatta alla zona
 - Strumenti di ascolto: interviste-questionari
- Verificare che il nostro contesto rurale è ideale per creare un CDG
 - Analisi socio-economica

Strumenti per creare un CDG

- Analisi del contesto
 - Strumenti di analisi:
 - Analisi SWOT
 - Forze di Porter
- Buone Pratiche
 - Template per la raccolta delle buone pratiche
- Business
 - Costruzione dell'offerta economica
 - Modello di pianificazione del marketing
 - Strumenti di pianificazione aziendale
- Reti
 - Approccio Bottom-Up
 - Come creare un focus group ed interpretare i risultati

Com funziona un CDG

- Carta del servizio pubblico
 - Come fare una carta di servizio pubblico. Modelli

Stakeholders

- Come profilare gli stakeholders
 - Modelli e strumenti per la mappatura delle parti interessate
- Ruolo degli stakeholder
 - Strumenti per il pubblico di riferimento

- Coinvolgimento degli stakeholders
 - Models di coinvolgimento
- Valutazione dell'impatto sociale VIS
- Identificare I benefici per la comunità

Conclusioni

Pilot and results analysis

- Come scegliere la forma di CDG più adatta alla zona

Identificazione e definizione dell'orientamento strategico fondamentale

Insieme di idee guida (missione, visione), valori e atteggiamenti che definiscono l'identità della CDG è usato per indicare la direzione a lungo termine in cui il business intende andare.

Definisce il campo specifico di attività del CDG rispondendo alle domande del perché (lo scopo del suo lavoro) e del come (la filosofia e la cultura gestionale e organizzativa) attraverso:

Mission: ciò che distingue l'azienda (ciò che è), le sue competenze chiave e i suoi valori. Deve essere:

- **Fattibile:** I membri devono poter credere nella fattibilità della missione.
- **Ispirare la** motivazione
- **Distintivo**

Visione: ciò che l'azienda vorrebbe essere, orientamento futuro basato sulla previsione dei cambiamenti ambientali: Spiega lo scopo finale dell'organizzazione.

Strumenti di ascolto - questionari

I questionari sono strumenti di raccolta dati che consistono in una serie di domande aperte e chiuse. Permettono di coinvolgere rapidamente un gran numero di persone per raccogliere informazioni, scoprire opinioni, atteggiamenti e intenzioni.

Passi per la costruzione del questionario:

1. definire lo scopo, esplicitare i fattori, i concetti che si vogliono rilevare
2. Definizione delle variabili di base, comprese le caratteristiche demografiche e socio-ambientali dell'intervistato.
3. Definire a chi è destinato il questionario. Poi cerchiamo di capire il linguaggio e la formulazione più appropriata per le domande del questionario.

Formulazione di domande:

- Usare un linguaggio appropriato all'argomento trattato
- formulare domande non troppo complesse
- fare attenzione alla lunghezza delle domande e al numero di alternative scelte

Analisi socio-economica

Un'adeguata analisi del sistema economico e lo studio congiunturale degli indicatori economici rilevanti permettono di identificare i punti di forza e di debolezza dell'area in questione e di coglierne le opportunità di sviluppo a medio e lungo termine. La ricerca è in grado di combinare diversi livelli di analisi e di incrociare numerose variabili.

È essenziale sapere qual è la situazione economica della zona in cui vogliamo installare il CDG, dobbiamo conoscere la realtà delle imprese locali, la loro solidità finanziaria, se c'è un reale bisogno di un centro come il CDG

- Oggetto dello studio: produttori di cibo e vino, unità locali, imprenditori
- Livello di analisi territoriale: nazionale, regionale, distrettuale, provinciale, comunale
- Livello di analisi settoriale: macrosettore (primario, secondario, terziario), settore (agricoltura, commercio, meccanica, ecc.),
- Variabili: stato giuridico, sesso, nazionalità, flussi di assunzione e cessazione, tipo di contratto, indicatori economici specifici, ecc.
- Periodo di tempo: in base alla disponibilità del database
- Output: tabelle di dati o rapporti
- Fonti ufficiali: EUROSTAT, Camere di Commercio, uffici comunali, database provinciali, regionali e di associazioni.

Fai una ricerca preliminare.
Per creare un sondaggio efficace, vuoi essere il più mirato possibile
Abbozza le tue domande.
Per ottenere i migliori risultati, non includere più di cinque o dieci domande nei tuoi sondaggi. Molte persone, specialmente gli adulti, hanno generalmente un tempo di attenzione breve, quindi se li bombardate con dozzine di domande a raffica, i vostri tassi di completamento possono diminuire significativamente. Quando scrivi le domande del tuo sondaggio, cerca di permettere ai partecipanti di espandere i loro pensieri. Le domande "sì o no" non ti daranno tante informazioni quanto le risposte testuali in forma libera
Prepara il tuo sondaggio.

Pubblicizza il tuo sondaggio ai lettori.

Una volta che il tuo sondaggio è pronto, fallo conoscere ai tuoi lettori pubblicizzandolo su

Strumenti per creare un CDG

ANALISI DEL CONTESTO

Analisi esterna	Analisi interna
● Obiettivo: - Analizzare le forze e le dinamiche dell'ambiente esterno	● Obiettivo: - Analizzare le capacità e le competenze distintive interne
● Strumenti: - Analisi macroambientale	● Strumenti: - Liste di controllo
● Identificare: - Opportunità - Minacce	● Identificare: - Punti di forza - Punti di debolezza

Processo di analisi ambientale

SCANSIONE	• Osservare" l'ambiente esterno • Organizzare le informazioni in categorie desiderate • Identificare i problemi all'interno di ogni categoria
MONITORAGGIO	• Osservare gli sviluppi • Determinare I tassi di cambiamento
PREVISIONE	• Prevedere I cambiamenti degli sviluppi • Identificare le interrelazioni tra i problemi • Sviluppare alternative alternative
VALUTAZIONE	• Valutare le previsioni • Identificare le forze da considerare per • Sviluppare strategie

Analisi macroambientale

DEMOGRAFICA: quali fenomeni demografici possono rappresentare minacce e opportunità per l'organizzazione? Es. Bisogna identificare per esempio il gruppo target dei produttori, se sono anziani dovrò avere un tipo specifico di comunicazione. Lo stesso vale per il pubblico di riferimento

ECONOMICO: In che modo l'evoluzione dei redditi, dei prezzi, del risparmio e del credito influenzerà il CDG?

ECOLOGICO: risorse naturali, danni ambientali. Qual è il ruolo dell'organizzazione nella protezione dai danni ambientali? Anche dalla parte dei produttori locali, lavorando con quelli con alti standard di protezione ambientale e sensibilizzandoli continuamente alla produzione sostenibile

TECNOLOGICO: quali innovazioni tecnologiche sono rilevanti per i servizi e i processi CDG? (e-commerce, piattaforme di crowdfunding, block-chain, ecc.)

POLITICO: Quali sono le nuove normative in vigore? Quali sono le forme giuridiche più adatte per il nostro CDG?

SOCIO-CULTURALE: Quali sono i gruppi sociali o le reti istituzionali con cui relazionarsi? Se ci sono diverse realtà che lavorano con lo stesso obiettivo, è utile unirsi piuttosto che rimanere divisi.

Come cambiano gli stili di vita? Come cambiano i valori? Es. Ci aspettiamo che dopo la pandemia, le persone che erano abituate a passare il sabato pomeriggio al centro commerciale preferiranno fare escursioni in aperta campagna.

PUBBLICO: quali settori del pubblico (istituzioni, governo e comunità locali) presentano particolari opportunità o problemi per l'organizzazione?

Quali iniziative ha preso l'organizzazione nei confronti dei vari settori del pubblico?

ANALISI SWOT:

Punti di forza - Debolezze - Opportunità - Minacce

PUNTI DI FORZA

PUNTI DI DEBOLEZZA

1. Prodotto/servizio innovativo 2. Semplice da scalare 3. Ampia presenza sul territorio 4. Competenze tecniche o professionali uniche che la vostra azienda possiede 5. Missione condivisa	1. Quali sono i suoi punti deboli secondo le sue valutazioni interne? 2. Aree di miglioramento su cui dovrete concentrarvi.
OPPORTUNITÀ	MINACCE
1. Le caratteristiche uniche che potete fornire ai vostri potenziali clienti/stakeholder 2. benefici istituzionali, vantaggi politici, deduzioni fiscali, ecc. 3. cambiamento della sensibilità dell'utente	1. l'assenza o la mancanza di caratteristiche nel vostro prodotto o servizio. 2. L'assenza di risorse finanziarie adeguate per sostenere le varie opportunità di business.

LE 5 FORZE DI PORTER

Concorrenza diretta

La concorrenza diretta è intesa come una forma di concorrenza orizzontale tra imprese che operano nello stesso settore e che offrono al mercato lo stesso tipo di produzione. A determinare l'intensità di questa forza sono fattori come il livello di concentrazione delle imprese che operano in questo settore. Dobbiamo scoprire se ci sono già realtà che offrono il nostro servizio, o se il comune vuole fare lo stesso. Se ci sono già queste realtà, dobbiamo differenziare l'offerta per non creare un vicolo cieco.

La minaccia dei nuovi entranti.

Nel caso specifico di CDG questa minaccia non è il problema principale dell'impresa, ma è importante notare che tale minaccia può essere abbattuta grazie alle economie di gamma, quando la presenza simultanea in più imprese dà un vantaggio competitivo. Per esempio, l'agricoltura e il turismo portano il turismo rurale.

La minaccia di introdurre prodotti sostitutivi sul mercato

La minaccia derivante dall'introduzione di prodotti sostitutivi è possibile quando beni simili a quelli già presenti vengono introdotti nel mercato. Questi sfidano il prodotto esistente perché, in modo diverso, soddisfano un bisogno del cliente. Ad esempio, nel nostro caso, se il nostro CDG decide di organizzare corsi di cucina locale il sabato pomeriggio, e contemporaneamente viene aperto un centro commerciale nella nostra zona, dobbiamo reagire per cercare di convincere la gente a non andare al centro commerciale ma a venire al CDG attraverso campagne di comunicazione mirate.

Aumentare il potere contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale esercitato dai fornitori è un elemento che può influenzare la redditività di un'industria. Il piccolo numero di fornitori dà loro un alto grado di potere contrattuale. Potere che permette loro di aumentare i prezzi e diminuire l'offerta. Es. Un problema per attività come la nostra è l'eccessiva dipendenza dai fondi pubblici. Abbiamo bisogno di ampliare i canali di raccolta fondi, non solo dipendendo dai fondi pubblici ma, per esempio, dal crowd-funding per avviare nuove attività, in modo da aumentare anche il coinvolgimento della comunità.

Aumentare il potere contrattuale dei client

I clienti di un'azienda detengono il potere di ridurre i margini di profitto di un'azienda, soprattutto se c'è una bassa concentrazione nel mercato o se decidono di integrarsi verticalmente nel settore produttivo, diventando essi stessi potenziali concorrenti. Es. differenziare la tipologia di utenti del CDG; se ci concentriamo sulla creazione di un centro "vetrina" dei prodotti locali, corriamo il rischio di essere dipendenti da un target specifico di turisti, quindi dobbiamo aumentare l'offerta, ad esempio organizzando visite guidate alle aziende agroalimentari locali per intercettare un pubblico più ampio.

BUONE PRATICHE

Una "buona pratica" può essere definita come segue:

Una buona pratica non è solo una pratica che è buona, ma una pratica che ha dimostrato di funzionare bene e di produrre buoni risultati, ed è quindi raccomandata come modello. È

un'esperienza di successo, che è stata testata e convalidata, in senso lato, che è stata ripetuta e merita di essere condivisa affinché un maggior numero di persone possa adottarla.

TEMPLATE: Buone pratiche

Formato: Modello PICO (Problema-Intervento-Confronto-Outcomes).

Dimensione: Meno di 1 pagina / pratica

P: Problema/Necessità/Contesto: presentare il problema che doveva essere risolto
I: Intervento Presentare che tipo di azioni sono state fatte e fatte e chi erano gli attori principali
C: Confronto Se si può fare un confronto tra gruppi, ecc.
O: Risultati che tipo di risultati hanno avuto le azioni e come questo influisce oggi

Definizione della strategia: definire i segmenti target e il posizionamento competitivo

Dopo aver analizzato l'ambiente interno ed esterno, i pianificatori sviluppano obiettivi specifici.

Questo richiede la selezione dei principali segmenti target, il posizionamento dell'organizzazione e poi il coordinamento dei vari elementi del marketing mix per raggiungere l'obiettivo.

Segmentazione del mercato

- Permette l'identificazione e la gestione di un numero limitato di soggetti (persone fisiche o giuridiche) con esigenze relativamente omogenee che possono essere gestite dall'organizzazione.
- Permette l'identificazione di diversi mercati (o pubblici) che hanno aspettative di ricevere servizi diversi o servizi forniti in modi diversi (politiche di differenziazione del servizio).

Caratteristiche dei segmenti

- Esclusività reciproca: ogni segmento deve essere concettualmente separabile dagli altri;
- Esaustività: ogni componente potenziale del mercato target deve essere incluso in qualche segmento;
- Misurabilità: esempio di dimensioni o potere d'acquisto;
- Raggiungibilità: esprime la facilità con cui un segmento può essere raggiunto e/o servito;
- Risposta differenziata: risposta diversa alle strategie di marketing rivolte a loro;

Posizionamento

significa scegliere il proprio posto nel sistema di fornitura. Il posto che un prodotto/servizio/azienda occupa in un dato momento, come percepito da un gruppo rilevante di cittadini/utenti/clienti/finanziatori che rappresentano il suo pubblico di riferimento.

Modello di piano aziendale

L'opportunità di business Quale problema state resolvendo? Quali sfide e punti dolenti risolverete per gli utenti?	
--	--

Descrizione dell'azienda Cosa fa la tua azienda? Quali sfide risolve la sua azienda?	Squadra Chi è coinvolto?
Analisi dell'industria Chi sono i vostri concorrenti? Quali sono i fattori chiave per avere successo nel vostro settore?	Mercato di destinazione A chi vi rivolgete? Chi è il vostro pubblico di riferimento? Chi sono i vostri segmenti target, le buyer personas e i clienti ideali?
Timeline di implementazione In breve, come si fa a lanciare l'attività? Quali fasi saranno coinvolte?	Piano di marketing Quali canali e piattaforme userete per raggiungere e convertire il vostro pubblico di riferimento? Dove incontrerete il vostro pubblico?
Riassunto finanziario Qual è la vostra struttura dei costi e quali sono i vostri flussi di entrate? Descrivete i vostri costi fissi e variabili e come farete a guadagnare? Considera i tuoi obiettivi di vendita per il futuro prossimo e a lungo termine	Finanziamento richiesto Quale importo di finanziamento richiederete agli investitori? Dove andranno questi finanziamenti?

Approccio bottom – Up

L'approccio che il CDG dovrebbe applicare nella sua gestione, pianificazione e governance è l'approccio Bottom-Up. Un approccio bottom-up, dove solo l'interazione e l'ascolto di tutte le parti interessate dà vita al progetto. Il CDG dovrebbe essere uno strumento per assistere e migliorare le capacità di mercato dei produttori locali, e sono loro a detenere le informazioni necessarie per creare un centro su misura, che sia uno strumento di sviluppo più ampio per tutta

la comunità. Non è facile conciliare le diverse esigenze che inevitabilmente sorgono durante la progettazione partecipata. La co-progettazione è un esercizio, una mentalità specifica.

Focus Group

I focus group sono uno strumento di ricerca molto usato nelle ricerche di marketing. Si tratta di un particolare metodo di intervista qualitativa in cui un moderatore sottopone, in modo informale e apparentemente non strutturato, una serie di argomenti di discussione a un piccolo gruppo di soggetti informati sui fatti e disposti a collaborare, invitandoli a condividere e confrontare le loro opinioni.

Obiettivo di un Focus Group:

L'obiettivo principale di un focus group è quello di raccogliere idee, considerazioni e suggerimenti espressi da un gruppo di individui appartenenti al target appropriato, invitati a discutere in modo libero e spontaneo una selezione di temi rilevanti per la ricerca.

Per esempio:

- trovare opportunità di mercato;
- comprensione del vocabolario relativo al prodotto;
- evidenziando bisogni, percezioni, preferenze e sentimenti;
- comprendere i vantaggi e gli svantaggi legati al prodotto;
- sviluppare nuove idee;
- testare il questionario.

A differenza di altre tecniche di intervista, non richiedono un'interazione "a senso unico" tra l'intervistatore e il singolo intervistato, né richiedono che l'intervista proceda in modo rigidamente codificato, come nel caso della sequenza di domande in un questionario.

1. Fase di reclutamento:

Sono stati reclutati 10 soggetti, per ogni classe di età, attività svolta, ecc., cercando di creare un gruppo non eccessivamente omogeneo, in termini di caratteristiche sociali ed economiche. I soggetti dovevano rappresentare il gruppo target.

2. Fase iniziale e progresso:

Non appena il gruppo è stato costituito, iniziate la sessione spiegando gli obiettivi, come procedere e, infine, mostrando e descrivendo il prodotto.

3. Analisi:

Per l'analisi può essere utilizzato il metodo del debriefing, cioè ad ogni soggetto è stato chiesto un commento subito dopo la fine del FG, sono state valutate le parole chiave relative al prodotto, la loro frequenza, intensità e specificità.

Analisi dei contenuti - analizzare i dati

L'analisi del contenuto è uno strumento di ricerca usato per determinare la presenza di certe parole, temi o concetti all'interno di alcuni dati qualitativi (cioè un testo). Usando l'analisi del contenuto, i ricercatori possono quantificare e analizzare la presenza, i significati e le relazioni di tali parole, temi o concetti. Le fonti dei dati potrebbero provenire da interviste, domande aperte, note di ricerca sul campo, conversazioni, o letteralmente qualsiasi evento di linguaggio comunicativo (come libri, saggi, discussioni, titoli di giornale, discorsi, media, documenti storici). Un singolo studio può analizzare varie forme di testo nella sua analisi. Per analizzare il testo usando l'analisi del contenuto, il testo deve essere codificato, o scomposto, in categorie di codice gestibili per l'analisi (cioè "codici"). Una volta che il testo è codificato in categorie di codici, i codici possono essere ulteriormente categorizzati in "categorie di codici" per riassumere ulteriormente i dati.

Come funziona un CDG

Carta del servizio pubblico

Come fare una carta di servizio pubblico. Modelli

Carta dei servizi Template

Ad esempio, il Centro del Gusto è stato creato con l'obiettivo di promuovere il turismo enogastronomico nelle zone rurali.

È un luogo fisico che risponde alla nuova concezione del cibo come espressione culturale e non solo come veicolo alimentare.

come veicolo per il cibo. Infatti, il CDG ospita sale e spazi progettati appositamente per ospitare l'educazione

progettato per ospitare eventi educativi, conferenze, corsi di formazione e laboratori del gusto, che offriranno sia visivi che sensoriali

e laboratori del gusto, che offriranno presentazioni sia visive che sensoriali di vari itinerari enogastronomici.

I visitatori del centro potranno informarsi, imparare, assaggiare e scegliere il proprio itinerario di visita.

Obiettivi:

Ad esempio, il CDG svolgerà le seguenti attività:

- *informare i visitatori sulle eccellenze locali e sugli itinerari enogastronomici e turistici della zona;*
- *Organizzazione di eventi promozionali;*
- *Corsi di cucina e guide del gusto;*
- *Educazione alimentare con particolare riferimento ai bambini delle scuole, non solo locali;*
- *Corsi di degustazione di vino e di olio;*
- *Corsi per sommelier;*
- *Educativo sui prodotti enogastronomici;*
- *Vetrina permanente dei prodotti più rappresentativi del territorio.*

Risorse umane:

Quali risorse umane saranno assegnate al CDG?

Partners:

Indicare i partner che collaboreranno alla realizzazione della gestione delle attività

- *Comuni locali;*
- *Università e centri di ricerca;*
- *Associazioni;*

Fornitori CDG:

Selezionare e indicare di volta in volta i fornitori di prodotti locali che saranno utilizzati per le varie attività del centro

Programma di attività:

Stakeholders

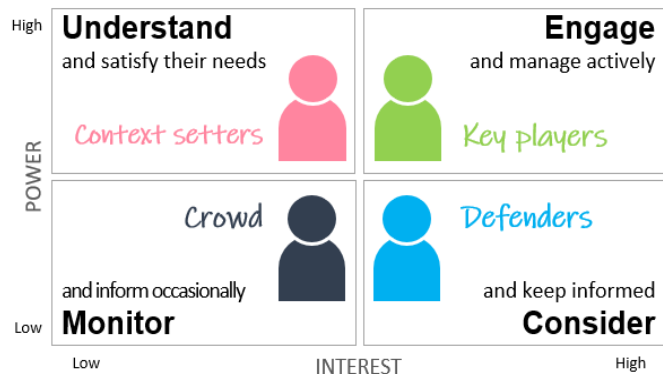
Modello di mappatura degli stakeholders

Approccio	Identificare le parti interessate	Misurare le aspettative delle parti interessate	Identificare i bisogni	Identificare le lacune	Sviluppare un piano per l'impegno	Monitorare e misurare
Chiave Pianificazione Domande	Chi sono gli individui chiave interessati?	Quali sono le loro aspettative attuali?	Quali cose specifiche dovremmo affrontare per rendere il programma un successo?	Dove sono le lacune tra lo stato desiderato (to be) e quello attuale (As is)?	Quali attività possiamo intraprendere per colmare queste lacune?	Come facciamo a sapere quando sono al punto desiderato? Come li teniamo informati?
Pianificazione chiave Considerazione	Decidere chi ha influenza su o è influenzato dal risultato del progetto Gli stakeholder saranno sia interni che esterni all'organizzazione	Capire come si fanno le cose oggi e osservare i loro comportamenti	Considerare l'importanza che ogni stakeholder ha per il successo del progetto I diversi stakeholder avranno diversi livelli di aspettative		Considerare quali sono le attività necessarie per costruire lo stato che sarà Cercare di usare i forum attuali dove possibile (ad es. riunioni di aggiornamento, ecc.)	Tracciare le attività che vengono intraprese Monitorare i livelli di stakeholder come risultato delle attività

			desiderate			
--	--	--	------------	--	--	--

Identificazione degli stakeholder

Sono l'elemento distintivo della valutazione dell'impatto sociale, quindi si tratta di identificarli, elencando tutti gli attori che ruotano intorno alla nostra attività. Possiamo elencarli per nome o costruire categorie più generali. Una volta fatto questo, dobbiamo mapparli: cioè posizzionarli su una dimensione che



ci permetta di capire l'intensità della relazione che ho con questo stakeholder. Poi devo dare loro una priorità, che è data dalla loro capacità di influenzare i risultati o di essere influenzati dalla mia attività. La mappatura degli stakeholder è generalmente un lavoro di gruppo..

Stakeholder/ assetholder	Stakeholder/ assetholder	Stakeholder/ assetholder	Stakeholder/ assetholder	Stakeholder/ assetholder	Stakeholder/ assetholder	Stakeholder/ assetholder	Stakeholder/ assetholder
Ruolo nel progetto	Ruolo nel progetto	Ruolo nel	Ruolo nel progetto	Ruolo nel progetto	Ruolo nel progetto	Ruolo nel progetto	Ruolo nel progetto

		progett o					
Ordine di priorità (da 1 a 5)	Ordine di priorità (da 1 a 5)	Ordine di priorità (da 1 a 5)	Ordine di priorità (da 1 a 5)	Ordine di priorità (da 1 a 5)	Ordine di priorità (da 1 a 5)	Ordine di priorità (da 1 a 5)	Ordine di priorità (da 1 a 5)
Livello di influenza sulle attività (da 1 a 5)	Livello di influenza sulle attività (da 1 a 5)	Livello di influenza sulle attività (da 1 a 5)	Livello di influenza sulle attività (da 1 a 5)	Livello di influenza sulle attività (da 1 a 5)	Livello di influenza sulle attività (da 1 a 5)	Livello di influenza sulle attività (da 1 a 5)	Livello di influenza sulle attività (da 1 a 5)
Livello di dipendenza dai risultati (da 1 a 5)	Livello di dipendenza dai risultati (da 1 a 5)	Livello di dipendenza dai risultati (da 1 a 5)	Livello di dipendenza dai risultati (da 1 a 5)	Livello di dipendenza dai risultati (da 1 a 5)	Livello di dipendenza dai risultati (da 1 a 5)	Livello di dipendenza dai risultati (da 1 a 5)	Livello di dipendenza dai risultati (da 1 a 5)

Coinvolgimento degli stakeholder

Impegnarsi con gli stakeholder è fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione. Per avere successo, un'organizzazione deve avere una visione chiara derivata da un robusto processo di pianificazione strategica, e un piano strategico o di marketing efficace può venire solo dal coinvolgimento degli stakeholder.

Un coinvolgimento efficace aiuta a tradurre i bisogni degli stakeholder in obiettivi organizzativi e crea la base per uno sviluppo efficace della strategia. Scoprire il punto di consenso o la motivazione condivisa aiuta un gruppo di stakeholder ad arrivare ad una decisione e assicura un investimento in un risultato significativo. Infatti, senza allineamento interno non si può costruire una strategia efficace o implementare il cambiamento.

Come coinvolgere le parti interessate

1. Comunicazione chiara e coerente

Affinché un progetto abbia successo, tutte le parti devono avere una chiara comprensione del processo e degli obiettivi. Le informazioni devono essere condivise in modo mirato e coerente in ogni fase del progetto. Gli stakeholder interni ed esterni devono capire la visione e il ruolo che giocano individualmente nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

2. Delineare l'impegno richiesto alle parti interessate.

Tracciare una mappa del processo con le tappe fondamentali in cui sarà necessario il coinvolgimento degli stakeholder e perché è importante. Organizzare una serie di impegni interattivi dove gli stakeholder possono essere inclusi nella discussione e nel dibattito. Una maggiore comprensione porta a una maggiore proprietà, quindi rafforzate costantemente le idee condivise e gli obiettivi comuni, e date un feedback durante tutto il processo.

3. Costruire il progetto intorno all'impegno

Molti progetti possono non essere all'altezza del loro potenziale perché il coinvolgimento degli stakeholder non è stato riconosciuto come parte integrante del processo. Il coinvolgimento degli stakeholder, fin dall'inizio, aiuta a costruire il coinvolgimento e un senso di continuazione verso un nuovo futuro. Concedere tempo e pianificazione adeguati per includere tutte le parti interessate e permettere loro di discutere, comprendere e interiorizzare ogni pietra miliare del progetto o fase del processo. Le parti interessate che non capiscono il piano hanno difficoltà a rimanere impegnate e a muoversi nella direzione desiderata in seguito.

Nell'impegno con gli stakeholder c'è sempre un elemento di 'learning by doing' e opportunismo. Le aziende spesso iniziano a coinvolgere gli stakeholder che conoscono meglio e solo dopo iniziano un dialogo con quelli al di fuori dell'ambiente tradizionale in cui

operano di solito. Altre iniziano il processo in risposta a un particolare momento di crisi o opportunità. Lo stesso processo di coinvolgimento degli stakeholder è un ciclo di apprendimento in cui sia l'azienda che i suoi stakeholder imparano di più sulle motivazioni degli altri, su come lavorano e sulle sfere in cui lavorano. motivazioni, su come lavorano e sulle loro sfere di influenza.

Modelli per il coinvolgimento

Si tratta di fare una lista e valutare il peso, l'importanza, che gli stakeholder hanno sulle nostre strategie future. Non esiste un'unica metodologia valida per identificare gli stakeholder, ad esempio si possono costruire tabelle o matrici secondo il livello di influenza degli stakeholder, o anche un semplice elenco.



I passi di questa analisi sono quattro:

- Identificazione delle parti interessate,
- capire come sono coinvolti o influenzati dal problema,
- capire il contributo che possono dare al progetto,
- integrando le loro esigenze nelle strategie del progetto.



Categoria degli stakeholder	Interessuati	Attitudine	Cambio	Priorità (influenza/dipendenza)	Livello di coinvolgimento	Sondaggi
Produttori locali	Aumentare il reddito	Supporto	Previsto positivo	Alto	1, 2,3,4,5,6	Output, impatto del risultato
Comunità locali	Sviluppo locale	sostegno/opposizione (a seconda dei beneficiari)				

Valutazione dell'impatto sociale SIA

Giungendo alla fine di questa guida, ci sembra doveroso offrire strumenti di rendicontazione della performance sia per informare i terzi, sia come mezzo per osservare l'efficacia delle strategie attuate. La valutazione dell'impatto è la valutazione qualitativa e quantitativa, a breve, medio e lungo termine, degli effetti delle attività svolte sulla comunità in relazione all'obiettivo individuato.

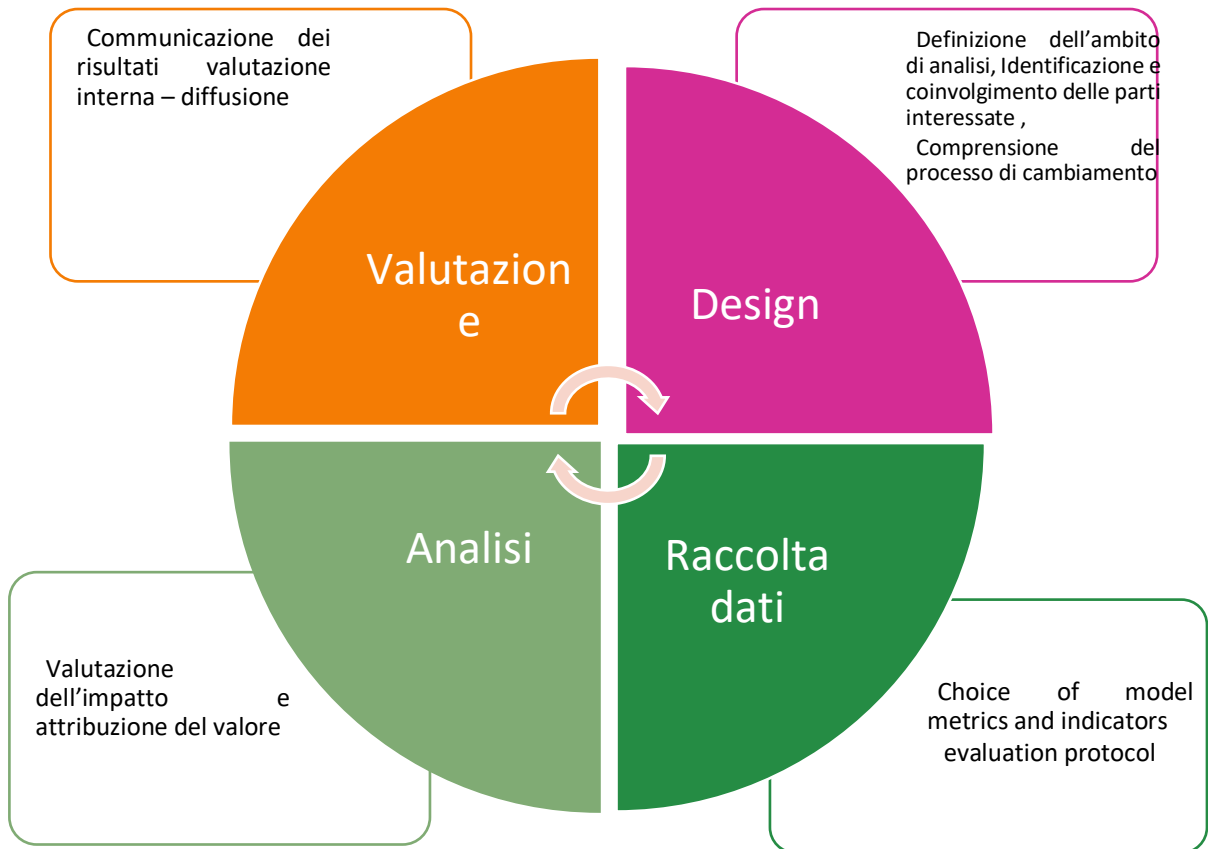
La valutazione dell'impatto è una pratica che permette di misurare la dimensione "trasformativa" di un'organizzazione.

- Il SIA misura il cambiamento che le azioni dell'organizzazione producono nel contesto sociale, economico e culturale
- Il SIA misura il valore aggiunto sociale generato (risultato).
- Il SIA misura la sostenibilità dell'azione sociale (risultato/input)

Il SIA serve a comunicare e trasmettere il cambiamento generato a tutti gli stakeholder, allineando gli obiettivi operativi alle aspettative dei propri interlocutori e migliorando l'attrattività verso i finanziatori esterni. Per comprendere concretamente il cambiamento apportato da un'impresa sociale, il quadro logico da adottare è quello relativo alla cosiddetta

catena del valore dell'impatto, che permette di individuare graficamente i vari passaggi in cui si esprime la cosiddetta teoria del cambiamento.

Obiettivi di valutazione



Ecosistema interessato dal cambiamento (effetto goccia)

L'intervento organizzativo produce un cambiamento non solo sul gruppo target ma anche sull'intero ecosistema (beneficiari indiretti). Inoltre, l'organizzazione stessa è all'interno di un ecosistema (stakeholder) che influenza ed è influenzato dai risultati dell'intervento



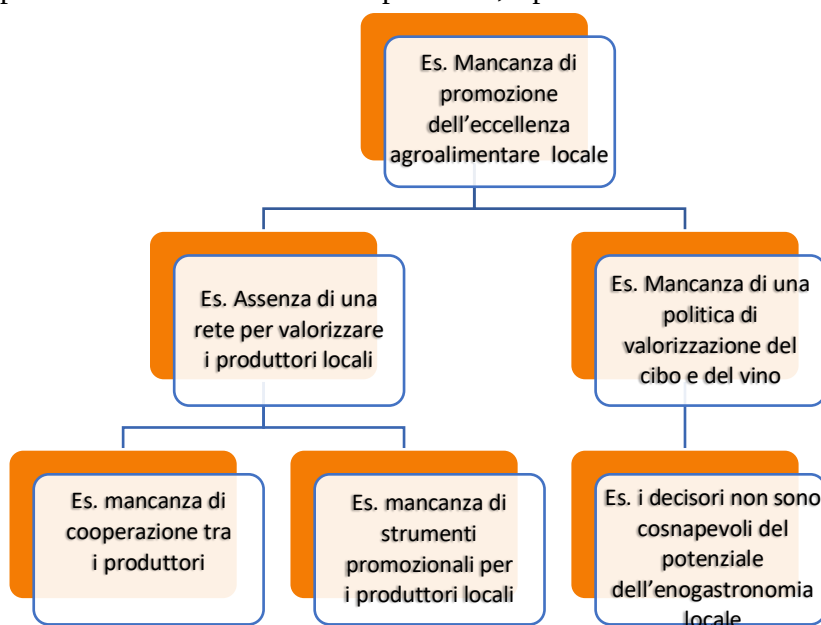
Teoria del cambiamento (TOC)

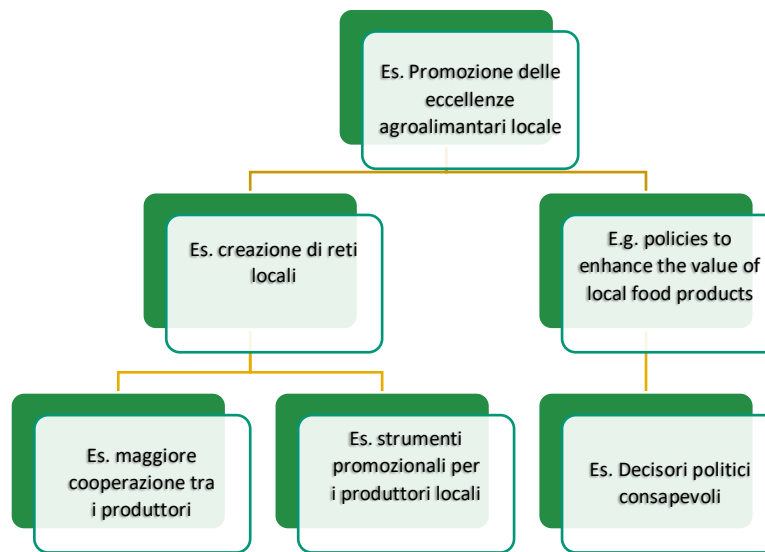
La teoria del cambiamento è rappresentata da una serie di risultati intermedi che portano all'impatto previsto. L'attenzione qui è su come e perché i cambiamenti si verificano, considerando anche i risultati casuali e non lineari (risultati inaspettati). Il processo consiste nel lavorare a ritroso dall'obiettivo dell'impatto, attraverso i risultati necessari per raggiungerlo, alle attività che devono essere implementate per generare quei risultati.

La TOC facilita il processo di selezione della strategia più appropriata da attuare e il percorso da seguire per raggiungerla. Inoltre, alla luce dell'obiettivo finale, il management può pesare l'importanza di ogni attività, e calibrare l'investimento di risorse su ciascuna. Il processo di definizione del TOC si basa su evidenze concrete dell'efficacia di un determinato intervento (evidence), ed è fortemente basato sul punto di vista degli stakeholder, la cui inclusione garantisce una maggiore validità, poiché rafforza il grado di riflessione entro cui vengono definiti i nessi causali.

Albero dei problem

Albero dei problemi: permette di identificare i problemi e fornisce una descrizione delle cause responsabili della situazione problematica. Nell'albero dei problemi, i problemi sono collocati in un sistema gerarchico per capire come ciascuno è causato e influenzato da, e a sua volta determina, altri problemi.





Una volta mappato, una volta che ho scelto quali sono i modelli di riferimento, devo costruire il mio

protocollo di valutazione che è costruito da un insieme di procedure, strumenti, questionari, tecniche scelte, che riassumono il mio processo di valutazione. È uno strumento concreto, un file excel, con molti fogli di lavoro in cui sono rappresentate le dimensioni del valore, le dimensioni dell'impatto che voglio esplorare, le variabili relative, le fonti. Mi dice quando raccogliere questi dati e chi li deve raccogliere.

Per comprendere concretamente il cambiamento indotto da un'impresa sociale, il quadro logico da adottare è quello relativo alla cosiddetta catena del valore dell'impatto, che permette di identificare graficamente i vari passaggi in cui si esprime la cosiddetta teoria del cambiamento.

Per arrivare alla valutazione d'impatto vera e propria, è necessario identificare degli indicatori. Mi permettono di quantificare il cambiamento e i risultati. Ho bisogno dell'indicatore per identificare una misura sintetica e una misura quantitativa e ottenere un dato quantitativo. Non ho bisogno di molti indicatori, ma di indicatori solidi e validi. E gli **indicatori** validi **sono** quelli **SMART**, cioè **specifici**, **misurabili**, **azionabili**, **rilevanti** e **tracciabili** nel tempo.

I dati possono essere: oggettivi o soggettivi, quantitativi o qualitativi.

Le fonti possono essere primarie, quindi interagiamo direttamente con gli stakeholder usando focus group, interviste o questionari; oppure ci affidiamo a fonti secondarie, cioè rapporti, sistemi informativi, documenti ufficiali e non ufficiali che fanno riferimento al sistema interno dell'organizzazione o dati di benchmark.

Esempio di indicatori:

1	Sostenibilità economica
2	Promozione dell'imprenditorialità
3	Democrazia e governance inclusiva
4	Partecipazione degli stakeholder
5	Resilienza occupazionale
6	Relazioni comunitarie e territoriali
7	Implicazioni per la politica pubblica

	Cosa cambia?	Cosa cambia?	Cosa cambia?	Cosa cambia?	Cosa cambia?
Stakeholders	Risultato Descrizione del cambiamento sperimentato dalle parti interessate	Peso morto % Il cambiamento sarebbe avvenuto in ogni caso?	Spostamento Il cambiamento ha prodotto effetti negativi altrove?	Attribuzione % Il cambiamento è attribuibile a qualcun altro?	Consegna % Il cambiamento diminuirà nel corso degli anni?
Produttori locali di cibo e vino	Per esempio, il reddito dei produttori locali di cibo è aumentato	20%	0%	40%	10%

Leader della comunità	Es. Miglioramento della gestione della politica locale	25%	0%	30%	10%
-----------------------	--	-----	----	-----	-----

Profondità e ampiezza dell'impatto: Se puoi dimostrare la relazione causale tra l'intervento e il risultato, hai già un micro effetto diretto. Se puoi dimostrare il legame causale con il livello superiore questo può essere trasformato in un micro effetto diretto. Saliamo ancora: il cambiamento nel gruppo target modifica anche le loro condizioni di vita e quindi quelle della loro famiglia - questo è un micro effetto indiretto perché ho lavorato con loro. Questo è un micro effetto indiretto perché si è lavorato sul beneficiario diretto ma i benefici arrivano alla famiglia. i cambiamenti sociali sono macro effetti, se possono essere collegati al mio intervento, la scala del cambiamento e la profondità è chiusa.