



CENTRUM SMAKU

Niezbędny zestaw narzędzi do stworzenia

Centrum Smaku (COT)

Ponieważ koncepcje zawarte w tym zestawie narzędzi mogą nie być łatwe do zrozumienia, zdecydowano się podzielić go na dwie części. Pierwsza, bardziej teoretyczna, wprowadzająca w koncepcje, a następnie druga, bardziej praktyczna, dająca narzędzia planistyczne do budowania konkurencyjnych przedsiębiorstw, które mogą generować wartość dla całej społeczności.

AGATA: AKTYWIZACJA

ROLNICTWA I TURYSTYKI

POPRZECZ CENTRA SMAKU



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

PROJEKT AGATA

CENTRUM SMAKU

*Niezbędny zestaw narzędzi do stworzenia Centrum
Smaku (COT)*

Finansowane przez Unię Europejską. Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie oznacza poparcia dla jej treści, która odzwierciedla jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiekolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

1 Część teoretyczna

- Co to jest COT

Ogólnie rzecz biorąc, wciąż brakuje solidnego rozwoju lokalnego jako podejścia oraz metody zarządzania gospodarką i rozwojem terytoriów, zarówno jako polityki, jak i jako zestawu środków i praktyk aktywnej administracji. Po pierwsze, brakuje zorganizowanych miejsc i procesów dla partycypacyjnego rozwoju polityki i pomocy technicznej dla wdrożeń oraz odpowiedniego i skutecznego zarządzania lokalnego. Innymi słowy, w obecnym podejściu do zarządzania terytorialnego nadal brakuje upodmiotowienia społeczności. Przez upodmiotowienie rozumiemy zdolność do mobilizowania własnych zasobów. W obliczu wysokiego potencjału rozwoju lokalnego możemy zatem zaobserwować "deficyt" polityki, co oznacza, że polityka dla ogólnych wytycznych już nie wystarcza, a zakres jej działania musi zostać poszerzony z definicji celów ogólnych na strategię. Innymi słowy, możliwe są inne ścieżki rozwoju lokalnego, niekoniecznie podążające drogą rozprzestrzeniania się osadnictwa przemysłowego i jego nie zawsze pozytywnych skutków dla ochrony terytorium i społeczności mieszkańców.

Ogólnie rzecz biorąc, można powiedzieć, że rozwój lokalny nadal opiera się na wzroście systemu gospodarczego budowanego z jednej strony przez operatorów w terenie, a z drugiej strony przy współudziale uczestników tego modelu (producentów i konsumentów), którzy następują po sobie w danej przestrzeni terytorialnej. Tutaj system lokalny opiera się na regułach biznesu, które regulują relacje i stosunki między uczestnikami modelu ekonomicznego i społecznego.

Istnieje także przestrzeń, która nie jest kontrolowana i nie jest udomowiona przez reguły zysku ekonomicznego, czyli "ekonomia emocji", która uaktywnia się, gdy mówimy o emocjach i o tym, co wynika z doświadczeń opartych na zmysłach: na smaku, dotyku, zapachu i słuchu, ale także na jakości, pięknie i autentyczności. W ciągu ostatnich 5 lat liczba osób zainteresowanych zakupem towarów/usług wysokiej jakości stale rosła, osiągając poziom około 500 000 milionów.

Szczególną rolę w tej ekonomii emocji odgrywają Centra Smaku.

Centrum Smaku" może stanowić znaczący przykład ewolucji lokalnych systemów produkcji, które, podążając w kierunku coraz bardziej symbolicznego popytu, mogą zapewnić odpowiedzi nie tylko poprzez wzmocnienie jednostek produkcyjnych lub współpracujących systemów przedsiębiorstw, ale także poprzez zwiększenie atrakcyjności całego terytorium, poprzez podniesienie wartości wielu innych aspektów obecnych w kontekście środowiskowym, od zasobów dziedzictwa kulturowego do ośrodków historycznych, które nadal w dużej mierze wymagają ponownego odkrycia i wzmocnienia, co oczywiście ma istotny wpływ na ofertę turystyczną danego terytorium.

Centrum Smaku to przestrzeń, osadzona w kontekście terytorialnym, stworzona, aby czynić wiele udoskonaleń związanych z jedzeniem i winem na danym obszarze znanym i cenionym jako atrakcja turystyczna. Jest odpowiedzią na nową koncepcję jedzenia jako środka wyrazu kulturowego, oferując

użytkownikom wielozmysłową podróż przez tradycję, terytorium, historię, wiedzę zbiorową i edukację żywieniową.

❖ Formy COT

Centrum Smaku może być skoncentrowane na kilku, związanych ekonomicznie i społecznie obszarach oraz o podobnych zapotrzebowaniach.

Centrum Smaku może przyjąć następujące rodzaje działań:

- promocji żywności i wina
- wsparcie dla przedsiębiorstw rolno-spożywczych w celu zwiększenia wymiany gospodarczej
- edukacja w zakresie zdrowego żywienia (warsztaty ze szkołami)
- promocja turystyki
- promocja terytorialna i kulturalna (muzeum)

❖ Konteksty lokalne

To właśnie lokalny kontekst sugeruje, jaki rodzaj Centrum Smaku jest najbardziej odpowiedni i zgodny z charakterystyką ekonomiczną danego obszaru. Staranna i kompletna analiza obszaru, ze szczególnym uwzględnieniem wysłuchania interesariuszy, może ukierunkować właściwy wybór rodzaju Centrum Smaku. Można zorganizować spotkania w celu wysłuchania lokalnych interesariuszy.

❖ Korzyści lokalne

Na szczeblu lokalnym oczywiste jest, że utworzenie i realizacja ośrodka takiego jak Centrum Smaku może przynieść korzyści nie tylko na poziomie gospodarczym, ale również społecznym (łączenie grup interesów, tworzenie sieci).

Na płaszczyźnie czysto ekonomicznej, działania i usługi oferowane przez ośrodek funkcjonują na rzecz wzrostu wymiany handlowej firm w okolicy, a więc wzrostu dochodów, ale pośrednio wiąże się z tym wiele działań. Oferta warsztatów sensorycznych jest również bodźcem do wzrostu gospodarczego dla zaangażowanych podmiotów (firm, operatorów żywności i wina, itp.).

Na poziomie społecznym, Centrum Smaku jest przestrzenią relacji, spotkań i wymiany, która może tworzyć sieci i zachęcać do uczestnictwa jednostek i/lub grup jednostek w jednym lub kilku procesach oraz wspierać formy spójności społecznej na obszarach, gdzie marginalność często powoduje izolację i słabą agregację.

❖ Stadium przypadków UE

Ponadto zaprezentowane zostaną doświadczenia z Europy związane z tworzeniem, funkcjonowaniem i promocją Centrum Smaku oraz historie sukcesu, które miały pozytywny wpływ na lokalną gospodarkę.

● Narzędzia do tworzenia COT

❖ Analiza kontekstu

Analiza kontekstu obszaru: Opis obszaru odniesienia - Krótkie notatki historyczne - Opis terytorium na podstawie danych statystycznych (analiza demograficzna, analiza społeczno-ekonomiczna i analiza społeczno-kulturowa) - Rozpoznanie obecnych inicjatyw na terytorium, które mogą być spójne z działaniami projektowymi.

❖ Dobre praktyki

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

❖ Od sieci podmiotów lokalnych do sieci regionalnych

Jakie są narzędzia przydatne do tworzenia CoG, począwszy od analizy terytorium oraz mocnych i słabych stron danego obszaru. ponadto, opisany zostanie proces leżący u podstaw budowy sieci klientów na danym terytorium oraz jej agregacji w szerszym kontekście, np. europejskim.

● Jak działa COT

Centrum Smaku może skupić się na różnych i wielorakich aspektach, oczywiście związanych z ekonomicznym i społecznym powołaniem obszaru oraz zapotrzebowaniem wyrażonym przez ten obszar, jak i poprzez zaangażowanie i wysłuchanie interesariuszy.

Do działań Centrum Smaku należą:

1. Wycieczki z przewodnikiem i zajęcia edukacyjne dla szkół (warsztaty edukacyjne)
2. Przestrzeń promocyjna dla lokalnych firm do spotkań z kupcami
3. Szkoła gotowania
4. Kursy degustacyjne i warsztaty kulinarne
5. Centrum Informacji Turystycznej i Promocji - wirtualna wycieczka po okolicy
6. Muzeum smaku z fotograficzną i multimedialną wycieczką po kulturze jedzenia i wina na tym obszarze, ze szczególnym uwzględnieniem diety śródziemnomorskiej
8. Imprezy promocyjne/rozpowszechniające i informacyjne na tematy związane ze "zdrowym żywieniem".

9. Kursy szkoleniowe

10. Współpraca z innymi organami i organizacjami

❖ Karta usług publicznych

Dokument, w którym zebrane są wszystkie zasady, reguły i procedury dotyczące zarządzania i funkcjonowania CoG oraz świadczenia usług (bezpłatnych lub płatnych), metod i harmonogramu działań, zaangażowanych grup docelowych itp.

❖ Zarządzanie

Opisz zarządzanie leżące u podstaw funkcjonowania i działalności Centrum Smaku: podmioty lokalne, zarówno publiczne jak i prywatne, którzy uczestniczą w procesie działania CDG, ich propozycje i ich polityka rozwoju obszaru również poprzez inicjatywy i działania Centrum Smaku.

● Zainteresowane strony

❖ Analiza i mapowanie interesariuszy

Interesariusze to wszyscy ludzie zainteresowani i zaangażowani w projekt na różne sposoby.

Oznacza to nadanie wartości wszystkim wewnętrznym (zespół, menedżerowie, producenci, itp.) i zewnętrznym (klienci, opinia publiczna, obywatele, itp.) interesariuszom poprzez umieszczenie ich na tym samym poziomie i podkreślenie równowagi, która musi być wytworzona w rozwoju procesu analizy i wdrażania.

Jeśli któryś z zainteresowanych celów ucierpi z powodu wyborów dokonanych w ramach projektu lub nie będzie miał wystarczających informacji, może to wpłynąć na końcowy rezultat.

Mapa interesariuszy służy zapobieganiu tego typu problemom: pomaga poznać terytorium, klientów i relacje, w które zamierzamy interweniować.

Dzięki mapie interesariuszy możemy lepiej zrozumieć różne grupy docelowe, ich siłę i interesy, co pozwala nam na skuteczniejszą komunikację i opracowywanie bardziej efektywnych produktów.

Kiedy budujemy to głębokie zrozumienie, nawiązujemy relację z interesariuszami, która jest fundamentalną częścią procesu myślenia projektowego.

❖ Rola zainteresowanych stron

Wszyscy interesariusze mają swoje własne cechy i elementy, ale zawsze można ich podzielić na dwie makrogrupy: tych, którzy mają jakiś interes i tych, którzy mają władzę.

Niejednokrotnie interesariusze należą do obu grup lub, w niektórych przypadkach, do żadnej z nich. Zainteresowani projektem lub zmianą to ci, którzy mają bezpośredni interes lub chcą być częścią tego kontekstu.

Ci, którzy mają władzę, to ci, którzy mogą coś zmienić, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Rozdzielenie interesariuszy na te dwie grupy wymaga dobrego zrozumienia, w tym ról, celów, nadziei i obaw. Ta wstępna organizacja pozwala na pierwszą orientację, która jest następnie udoskonalana poprzez inne kryteria, takie jak dane obiektywne lub behawioralne.

❖ Zaangażowanie zainteresowanych stron

Zaangażowanie interesariuszy: 1. Odnosi się do strategii tworzenia i zarządzania opartymi na zaufaniu relacjami między organizacją a jej interesariuszami w celu tworzenia i rozpowszechniania wartości społecznej. Zakłada podejście do rynku, określane jako zorientowane na interesariuszy, które obejmuje całą organizację i stanowi zorganizowany sposób interakcji między organizacją a jej głównymi interesariuszami, począwszy od zrozumienia ich potrzeb aż do zaspokojenia ich oczekiwań.

2. Zakłada planowanie i realizację działań marketingowych i komunikacyjnych ukierunkowanych na uzyskanie zgody określonych interesariuszy, których wsparcie jest niezbędne dla osiągnięcia określonych celów organizacji.

Na początku mapowane są interesy i wymagania każdej grupy, a każdy z interesariuszy jest traktowany priorytetowo.

Poziom zaangażowania interesariuszy w proces ewaluacji jest definiowany poprzez określenie, kiedy i w jaki sposób interesariusze będą zaangażowani. (A. Maticena)

Istnieją różne stopnie intensywności zaangażowania interesariuszy:

- Informacje: zainteresowane strony są informowane o obowiązujących procesach.

- Konsultacje: Interesariusze są zaangażowani, ponieważ są uważani za pokłady wiedzy i procesów związanych z przedsiębiorstwami.
- Upodmiotowienie: zaangażowanie interesariuszy jest procesem, który zwiększa ich zdolność do wpływania na rozwój organizacji.

Cele:

- zbieranie danych pomiarowych
- zrozumienie historii zmian
- zrozumienie powiązania z innymi usługami
- informowanie o wynikach oceny
- poprawa jakości usług
- wpływ na proces podejmowania decyzji

2 Część praktyczna

- **Co to jest COT**
 - ❖ Jak wybrać najbardziej odpowiednią formę COT dla danego obszaru
 - narzędzia słuchania: wywiady-kwestionariusze
 - ❖ Sprawdzić, czy nasz wiejski kontekst jest idealny do stworzenia COT
 - analiza społeczno-gospodarcza
- **Narzędzia do tworzenia COT**
 - ❖ Analiza kontekstu
 - narzędzia analityczne:
 - i. Analiza SWOT
 - ii. Siły Portera
 - ❖ Dobre praktyki
 - Szablon kolekcji
 - ❖ Biznes

- Konstruowanie oferty gospodarczej
- Wzór planu marketingowego
- Narzędzia do planowania biznesowego
- ❖ Sieci
 - Podejście oddolne (Bottom-Up)
 - i. Jak stworzyć grupę fokusową i interpretować wyniki
- **Jak działa COT**
 - ❖ Karta usług publicznych
 - Jak stworzyć kartę usług publicznych. Szablony
- **Zainteresowane strony**
 - ❖ Jak stworzyć profil interesariuszy
 - Szablony i narzędzia do mapowania interesariuszy
 - ❖ Rola zainteresowanych stron
 - Narzędzia dla odbiorców docelowych
 - ❖ Zaangażowanie zainteresowanych stron
 - Modele zaangażowania
 - ❖ Ocena skutków społecznych SIA
 - ❖ Określenie korzyści dla społeczności

Wnioski

- Pilotaż i analiza wyników

Jak wybrać najbardziej odpowiednią formę COT dla danego obszaru

Identyfikacja i określenie podstawowej strategii

Zestaw idei przewodnich (misja, wizja), wartości i postaw, które definiują tożsamość COT służy do wskazania długoterminowego kierunku, w którym przedsiębiorstwo zamierza podążać.

Określa obszar działania COT, odpowiadając na pytania dlaczego (cel jego pracy) i jak (filozofia i kultura zarządzania i organizacji) wyrażając się jako:

Misja: to, co wyróżnia firmę (czym jest), jej podstawowe kompetencje i wartości. Misja musi być:

- **Wykonalna:** Członkowie muszą być w stanie uwierzyć w wykonalność misji.
- **Motywuująca**
- **Posiadać wyróżniające się strony**

Wizja: czym firma chciałaby być, orientacja na przyszłość oparta na przewidywaniu zmian w otoczeniu: Wyjaśnia ostateczny sukces organizacji.

Narzędzia słuchania - kwestionariusze

Kwestionariusze to narzędzia zbierania danych składające się z serii pytań otwartych i zamkniętych. Pozwalają one na szybkie zaangażowanie dużej liczby osób w celu zebrania informacji, poznania opinii, postaw i zamiarów.

Etapy konstruowania kwestionariusza:

1. Określenie celów, sprecyzowanie czynników, i pojęć, które chcemy wykryć
2. Określenie zmiennych kontekstowych obejmujących charakterystykę demograficzną i społeczno-środowiskową respondenta.
3. Zdefiniowanie, dla kogo przeznaczony jest kwestionariusz. Następnie należy znaleźć najbardziej odpowiedni język i sposób sformułowania pytań w kwestionariuszu.

Sformułowanie pytań:

- Używaj języka odpowiedniego do tematu
- Formułuj pytania, które nie są zbyt skomplikowane
- Zwracaj uwagę na długość pytań i liczbę wybieranych wariantów

Analiza społeczno - ekonomiczna

Właściwa analiza systemu gospodarczego oraz badanie koniunkturalne istotnych wskaźników ekonomicznych pozwalają zidentyfikować mocne i słabe strony danego obszaru oraz wykorzystać jego średnio- i długookresowe szanse rozwojowe. Badania są w stanie łączyć różne poziomy analizy i odnosić się do wielu zmiennych.

Trzeba wiedzieć, jaka jest sytuacja gospodarcza na obszarze, na którym chcemy utworzyć COT, musimy znać realia lokalnych przedsiębiorstw, ich solidność finansową, wiedzieć, czy istnieje rzeczywiste zapotrzebowanie na ośrodek taki jak COT.

- Podmiot badania: producenci żywności i wina, jednostki lokalne, przedsiębiorcy
- Poziom analizy terytorialnej: krajowy, regionalny, powiatowy, wojewódzki, gminny
- Poziom analizy sektorowej: makrosektor (Podstawowy, Drugorzędne, Trzeciorzędne), sektor (Rolnictwo, Handel, Mechanika, etc.),
- Zmienne: status prawny, płeć, narodowość, przepływy związane z rekrutacją i zakończeniem pracy, rodzaj umowy, szczególne wskaźniki ekonomiczne itp.
- Zakres czasowy: w zależności od dostępności bazy danych
- Dane wyjściowe: tabele danych lub raporty
- Źródła oficjalne: EUROSTAT, Izby Gospodarcze, urzędy gmin, bazy danych województw, regionów i stowarzyszeń.

Zrób wstępne rozeznanie.

Aby stworzyć efektywną ankietę, musisz być jak najlepiej ukierunkowany.

Zredaguj swoje pytania.

Aby uzyskać najlepsze rezultaty, w ankiecie umieszczaj nie więcej niż 5-10 pytań. Wiele osób, szczególnie dorosłych, ma krótki czas koncentracji uwagi, więc jeśli będziesz bombardował ich dziesiątkami szybkich pytań, Twój wskaźnik wypełnienia ankiety może znacząco spaść.

Pisząc pytania do ankiety staraj się, aby uczestnicy mogli rozwinąć swoje myśli. Pytania typu "tak lub nie" nie dadzą Ci tylu informacji, co swobodne odpowiedzi tekstowe.

Przygotuj swoją ankietę.**Rozpowszechnij swoją ankietę wśród czytelników.**

Kiedy Twoja ankieta jest już gotowa, dotrzyj z nią do swoich czytelników, reklamując ją na stronie

Narzędzia do tworzenia COT

ANALIZA KONTEKSTU

Analiza zewnętrzna	Analiza wewnętrzna
• Cel: - Analizowanie sił i dynamiki środowiska zewnętrznego	• Cel: - Analiza wewnętrznych umiejętności i kompetencji wyróżniających
• Narzędzia: - Analiza makrootoczenia	• Narzędzia: - Listy kontrolne
• Zidentyfikuj: - Możliwości - Zagrożenia	• Zidentyfikuj: - Mocne strony - Słabe strony

Proces analizy środowiskowej

SKANOWANIE	• Obserwacja środowiska zewnętrznego • Porządkowanie informacji w odpowiednie kategorie • Identyfikacja problemów w ramach każdej kategorii
MONITOROWANIE	• Obserwacja rozwoju sytuacji • Określanie tempa zmian

PROGNOZOWANIE	• Przewidywanie zmian w rozwoju sytuacji • Określanie wzajemnych powiązań między problemami • Opracowanie wariantów alternatywnych
OCENA	• Ocena prognozy • Określenie siły, którą należy wziąć pod uwagę przy opracowaniu strategii

Analiza makrootoczenia

DEMOGRAFICZNA: Jakie zjawiska demograficzne mogą stanowić zagrożenia i szanse dla organizacji? Np. trzeba zidentyfikować grupę docelową producentów, jeśli są to osoby starsze, będzie potrzeba zastosowania specyficznego rodzaju komunikacji.

EKONOMICZNA: Jak rozwój dochodów, cen, oszczędności i kredytów wpłynie na COT?

EKOLOGICZNA: Zasoby naturalne, szkody w środowisku. Jaka jest rola organizacji w ochronie przed szkodami środowiskowymi? Również strona lokalnych producentów, współpraca z tymi, którzy mają wysokie standardy ochrony środowiska i stałe podnoszenie ich świadomości w zakresie zrównoważonej produkcji.

TECHNOLOGICZNA: jakie innowacje technologiczne są istotne dla usług i procesów COT? (e-commerce, serwisów crowdfundingowych, itp.)

POLITYCZNA Jakie są nowe obowiązujące przepisy? Jakie formy prawne są najbardziej odpowiednie dla naszego COT?

SPOŁECZNO-KULTUROWA: Jakie są grupy społeczne lub sieci instytucjonalne, z którymi należy się związać? Jeśli istnieją różne rzeczywistości, które dążą do tego samego celu, warto raczej się zjednoczyć niż pozostać podzielonym.

Jak zmieniają się style życia? Jak zmieniają się wartości? Np. spodziewamy się, że po pandemii ludzie, którzy byli przyzwyczajeni do spędzania sobotnich popołudni w centrum handlowym, będą woleli chodzić na piesze wycieczki w otwartym terenie.

PUBLICZNA: które sektory publiczne (instytucje, rząd i społeczności lokalne) stwarzają szczególne możliwości lub problemy dla organizacji?

Jakie inicjatywy podjęła organizacja w odniesieniu do różnych sektorów społeczeństwa?

ANALIZA SWOT:

Mocne strony - Słabe strony - Szanse - Zagrożenia

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
1. Innowacyjny produkt/usługa 2. Łatwość skalowania 3. Szeroka dostępność 4. Unikalne umiejętności techniczne lub zawodowe posiadane przez firmę 5. Wspólna misja	1. Jakie są Twoje słabe strony według Twojej osobistej oceny? 2. Obszary doskonalenia, na których powinieneś się skupić.
SZANSE	ZAGROŻENIA
1. Unikalne cechy, które możesz zapewnić swoim potencjalnym klientom/interesariuszom 2. Korzyści instytucjonalne, korzyści polityczne, ulgi podatkowe itd. 3. Zmiana wrażliwości użytkownika	1. Brak lub nieobecność jakichkolwiek cech w Twoim produkcie lub usłudze. 2. Brak odpowiednich środków finansowych na wsparcie różnych możliwości biznesowych.

5 SIŁY PORTERA

Konkurencja bezpośrednia

Konkurencja bezpośrednia rozumiana jest jako forma konkurencji poziomej pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w tym samym sektorze, oferującymi na rynku ten sam rodzaj produkcji. O intensywności tej siły decydują takie czynniki jak stopień koncentracji firm

działających w tym sektorze. Musimy dowiedzieć się, czy istnieją już firmy, które oferują nasze usługi. Jeśli są już takie organizacje, musimy zróżnicować ofertę, aby nie tworzyć ślepej uliczki.

Zagrożenie ze strony nowych podmiotów.

W przypadku COT zagrożenie nie jest głównym problemem działalności. Należy zauważyć, że takie zagrożenie można zniwelować dzięki korzyściom wówczas, kiedy jednoczesna obecność w kilku biznesach daje przewagę konkurencyjną. Np. rolnictwo i turystyka dają turystykę wiejską.

Zagrożenie wprowadzenia na rynek produktów substytucyjnych

Zagrożenie wynikające z wprowadzenia produktów substytucyjnych jest możliwe, gdy na rynek wprowadzane są dobra podobne do już obecnych. Stanowią one wyzwanie dla istniejącego produktu, ponieważ w inny sposób zaspokajają potrzebę klienta. Np. w naszym przypadku, jeśli nasz COT zdecyduje się na prowadzenie lokalnych kursów gotowania w sobotnie popołudnia, a w tym samym czasie w naszej okolicy zostanie otwarte centrum handlowe, musimy zareagować, aby poprzez ukierunkowane kampanie komunikacyjne przekonać ludzi, by nie chodzili do centrum handlowego, ale przychodzili do COT.

Zwiększenie siły przetargowej dostawców

Siła przetargowa wywierana przez dostawców jest elementem, który może wpływać na rentowność branży. Niewielka liczba dostawców daje im dużą siłę przetargową. Siła, która umożliwia im podnoszenie cen i zmniejszanie podaży. Problemem dla działań takich jak nasze jest nadmierna zależność od funduszy publicznych. Musimy poszerzyć kanały pozyskiwania funduszy, nie tylko w zależności od środków publicznych, ale np. poprzez serwisy crowdfundingowe, aby rozpocząć nowe działania, i zwiększyć zaangażowanie społeczności lokalnej.

Zwiększenie siły przetargowej klientów

Klienci firmy mają moc obniżania marży zysku firmy, zwłaszcza jeśli jest niska koncentracja na rynku lub decydują się na integrację pionową w sektorze produkcji, stając się sami potencjalnymi konkurentami. Np. zróżnicowanie typu użytkowników COT; jeśli skupimy się na stworzeniu centrum "pokazowego" dla produktów lokalnych, ryzykujemy uzależnienie od konkretnej grupy docelowej turystów, dlatego musimy zwiększyć ofertę, np. organizując wycieczki z przewodnikiem po lokalnych firmach rolno-spożywczych, aby przechwycić szerszą publiczność.

DOBRE PRAKTYKI:

Dobra praktyka" może być zdefiniowana w następujący sposób:

Dobra praktyka to nie tylko praktyka, która jest dobra, ale także praktyka, która okazała się skuteczna i przyniosła dobre rezultaty, a zatem jest zalecana jako model. Jest to udane doświadczenie, które zostało przetestowane i zatwierdzone w szerokim sensie, które zostało powtórzone i zasługuje na rozpowszechnienie, aby większa liczba osób mogła je przyjąć.

WZÓR: Dobre praktyki

Format: PICO -Model (Problem-Interwencja-Komparacja-Wyniki).

Rozmiar: Mniej niż 1 strona / praktyka

P:Problem/Potrzeba/Kontekst: • Przedstawić problem, który należało rozwiązać
I: Interwencja • Przedstawić, jakie działania zostały podjęte i wykonane oraz kluczowe role
C: Porównanie • Przedstawić ten proces, jeśli można dokonać porównania między grupami itp.
O: Wyniki • Jakie rezultaty przyniosły działania i jak to wpływa na dzień dzisiejszy

Definiowanie strategii: określanie segmentów docelowych i pozycji konkurencyjnej

Po przeanalizowaniu środowiska wewnętrznego i zewnętrznego planiści opracowują konkretne cele.

Wymaga to wyboru głównych segmentów docelowych, pozycjonowania organizacji, a następnie koordynowania różnych elementów marketingu mix w celu osiągnięcia celu.

Segmentacja rynku

- Pozwala ona na identyfikację i zarządzanie ograniczoną liczbą podmiotów (osób fizycznych lub prawnych) o względnie jednorodnych potrzebach, którymi organizacja może zarządzać.
- Pozwala to na identyfikację różnych rynków (lub odbiorców), którzy oczekują różnych usług lub usług świadczonych w różny sposób (polityka różnicowania usług).

Charakterystyka segmentów

- Wzajemna wyłączność: każdy segment musi być koncepcyjnie oddzielony od pozostałych;
- Wyczerpujący: każdy potencjalny składnik rynku docelowego musi być zawarty w jakimś segmencie;
- Wymierność: przykład wielkości lub siły nabywczej;
- Zasięg: wyraża łatwość, z jaką można dotrzeć do segmentu i/lub go obsłużyć;
- Zróżnicowana reakcja: różna reakcja na skierowane do nich strategii marketingowych;

Pozycjonowanie

Oznacza wybór swojego miejsca w systemie dostaw. Miejsce, które produkt/usługa/firma zajmuje w danym czasie, postrzegane przez odpowiednią grupę obywateli/użytkowników/klientów/finansistów reprezentujących jego docelową grupę odbiorców.

Szablon biznes planu

Możliwości biznesowe Jaki problem rozwiązujesz? Jakie wyzwania i punkty bólu rozwiążesz dla użytkowników/klientów?

Opis firmy Czym zajmuje się Twoja firma? Jakie wyzwanie(a) rozwiązuje Twoja firma?	Zespół Kto jest zaangażowany?
Analiza branżowa Kim są Twoi konkurenci? Jakie są kluczowe czynniki związane z byciem "pełnym sukcesu" w Twojej branży?	Rynek docelowy Do kogo kierujesz swoje działania? Kto tworzy Twoją grupę docelową? Kim są Twoje segmenty docelowe, kupujący i idealni klienci?
Harmonogram realizacji W skrócie, jak rozwinąć biznes? Jakie etapy będą zaangażowane?	Plan marketingowy Jakie kanały i platformy wykorzystasz, aby dotrzeć i przekonwertować swoją grupę docelową? Gdzie spotkasz się z odbiorcami?
Podsumowanie finansowe Jaka jest Twoja struktura kosztów i jakie są Twoje strumienie przychodów? Opisz swoje stałe koszty zmienne oraz jak będziesz zarabiać pieniądze? Rozważ swoje cele sprzedażowe na najbliższą przyszłość i w dłuższej perspektywie czasowej.	Wymagane finansowanie Jakiej kwoty finansowania będziesz potrzebował od inwestorów? Na co zostaną przeznaczone te środki?

Podejście od dołu do góry

Podejście, które COT powinien stosować w swoim zarządzaniu, planowaniu i kierowaniu, to podejście od dołu do góry. Podejście oddolne, gdzie tylko interakcja i słuchanie wszystkich zainteresowanych stron ożywia projekt. COT powinien być narzędziem wspomagającym i poprawiającym możliwości rynkowe lokalnych producentów, to oni posiadają informacje potrzebne do stworzenia centrum dostosowanego do potrzeb, które jest instrumentem szerszego rozwoju całej społeczności. Nie jest łatwo pogodzić różne wymagania, które nieuchronnie pojawiają się podczas

planowania partycypacyjnego. Współprojektowanie jest ćwiczeniem, specyficznym sposobem myślenia.

Grupa fokusowa

Grupy fokusowe są szeroko stosowanym narzędziem badawczym w badaniach marketingowych. Jest to szczególna metoda wywiadu jakościowego, w której moderator przedstawia w sposób nieformalny i pozornie nieustrukturyzowany serię tematów do dyskusji małej grupie osób poinformowanych o faktach i chętnych do współpracy, zachęcając ich do podzielenia się i porównania swoich opinii.

Cel grupy fokusowej:

Głównym celem grupy fokusowej jest zebranie pomysłów, przemyśleń i sugestii wyrażonych przez grupę osób należących do odpowiedniej grupy docelowej, zaproszonych do swobodnej i spontanicznej dyskusji na wybrane tematy istotne dla badania.

Na przykład:

- znalezienie możliwości rynkowych;
- rozumienie słownictwa związanego z produktem;
- podkreślanie potrzeb, spostrzeżeń, preferencji i uczuć;
- zrozumienie zalet i wad związanych z produktem;
- rozwijanie nowych pomysłów;
- testowanie kwestionariusza.

W przeciwieństwie do innych technik wywiadu, nie wymagają one "jednokierunkowej" interakcji pomiędzy ankieterem a indywidualnym respondentem, ani też nie wymagają, aby wywiad przebiegał w sposób sztywno zakodowany, jak to ma miejsce w przypadku sekwencji pytań w kwestionariuszu.

1. Etap rekrutacji:

Rekrutowano 10 osób, dla każdej klasy wieku, wykonywanej działalności itp., starając się stworzyć grupę, która nie była nadmiernie homogeniczna pod względem cech społecznych i ekonomicznych. Osoby badane powinny reprezentować grupę docelową.

2. Faza początkowa i postępy:

Jak tylko grupa zostanie utworzona, rozpocznij sesję od wyjaśnienia celów, sposobu postępowania i wreszcie od pokazania i opisanie produktu.

3. Analiza:

Do analizy można wykorzystać metodę debriefingu, tzn. każdy z badanych zostanie poproszony o komentarz bezpośrednio po zakończeniu GF. Należy ocenić słowa kluczowe związane z produktem, ich częstotliwość, intensywność i specyficzność.

Analiza treści - analiza danych

Analiza treści jest narzędziem badawczym służącym do określania obecności pewnych słów, tematów lub pojęć w obrębie danych jakościowych (np. tekstu). Używając analizy treści, badacze mogą określić ilość i przeanalizować obecność, znaczenia i związki określonych słów, tematów lub pojęć. Źródłem danych mogą być wywiady, pytania otwarte, notatki z badań terenowych, rozmowy lub dosłownie każde wystąpienie języka komunikatywnego (takie jak książki, eseje, dyskusje, nagłówki gazet, przemówienia, media, dokumenty historyczne).

Jak działa COT

Karta usług publicznych

Jak stworzyć kartę usług publicznych. Szablony

Karta usługi Szablon

Wprowadzenie/kontekst:

np. Centrum Smaku powstało w celu promowania turystyki kulinarnej i winiarskiej na obszarach wiejskich. Jest to fizyczne miejsce, które odpowiada na nową koncepcję jedzenia jako wyrazu kultury, a nie tylko jako nośnik pożywienia.

W rzeczywistości w COT znajdują się pomieszczenia i przestrzenie zaprojektowane specjalnie do prowadzenia zajęć edukacyjnych, konferencji, szkoleń i warsztatów smakowych, które będą oferować zarówno wizualne, jak i sensoryczne doznania.

Odwiedzający Centrum będą mogli dowiedzieć się, poznać, posmakować i wybrać swój własny plan zwiedzania tego regionu.

Cele:

np. COT przeprowadzi następujące działania:

- Będzie informować odwiedzających o lokalnych znakomitościach oraz o potrawach, winach i szlakach turystycznych w okolicy;
- Zorganizuje imprezy promocyjne;
- Przeprowadzi kursy gotowania i przewodniki smaku;
- Poprowadzi edukację żywieniową ze szczególnym uwzględnieniem młodzieży szkolnej, nie tylko lokalnej;
- Zorganizuje kursy degustacji win i olejów;
- Oraz kursy sommelierskie;
- Przeprowadzi edukację w zakresie produktów spożywczych i winiarskich;
- Zapewni stałą ekspozycję najbardziej reprezentatywnych produktów z tego obszaru.

Zasoby ludzkie:

Jakie zasoby ludzkie zostaną przydzielone do COT?

Partnerzy:

Wskazać partnerów, którzy będą współpracować przy realizacji zarządzania działaniami

- Miejscowe gminy;
- Ośrodki uniwersyteckie i badawcze;
- Związki;

Dostawcy COT:

Wybór i okresowe wskazywanie dostawców produktów lokalnych, które będą wykorzystywane w różnych działaniach centrum.

Program działań:
Zainteresowane strony
Szablon mapowania interesariuszy

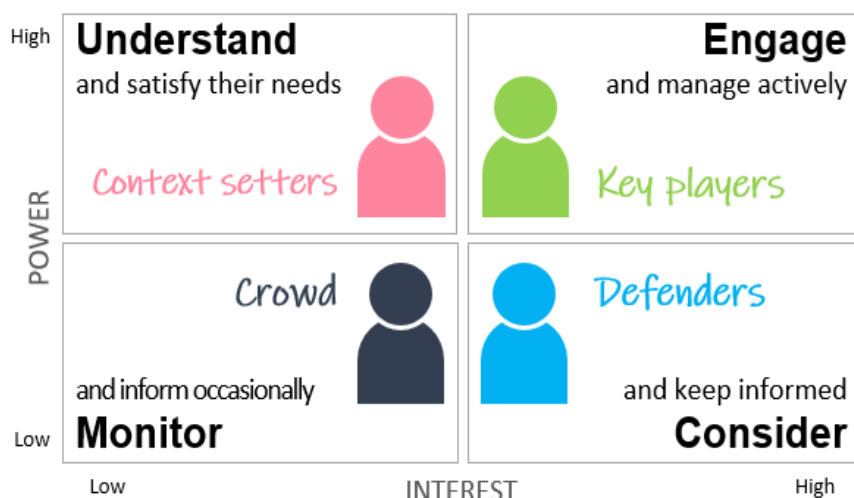
Podejście	Określenie interesariuszy	Zmierzenie oczekiwania interesariuszy	Określenie potrzeb	Identyfikacja luk	Opracowanie planu zaangażowania	Monitorowanie i pomiar
Kluczowe Planowanie Pytań	Kim są kluczowi indywidualni interesariusze?	Jakie są ich obecne oczekiwania?	Czym konkretnie powinniśmy się zająć, aby program odniósł sukces?	Gdzie są luki pomiędzy stanem pożądanym (Być) a obecnym (Jak jest)?	Jakie działania możemy podjąć, aby uzupełnić te braki?	Skąd wiemy, kiedy osiągnięty jest cel? Jak informować?

Kluczowe planowanie	Zdecyduj, kto ma wpływ na wynik projektu lub na kogo ma wpływ projekt.	Zrozumienie, jak postępować i jak się zachowywać	Rozważenie znaczenia, jakie każdy z interesariuszy ma dla powodzenia projektu		Zastanów się, jakie działania są wymagane do zbudowania stanu, który chcemy osiągnąć.	Śledzenie podejmowanych działań
Rozważania	Interesariusze będą zarówno wewnątrzni, jak i zewnątrzni w stosunku do organizacji		Różni interesariusze będą mieli różne poziomy oczekiwań.		W miarę możliwości staraj się wykorzystywać aktualne fora (np. spotkania aktualizacyjne itp.)	Monitorowanie poziomów zainteresowanych stron w wyniku prowadzonych działań

Identyfikacja interesariuszy

Są one charakterystycznym elementem oceny wpływu społecznego, chodzi więc o ich zidentyfikowanie, wymienienie wszystkich interesariuszy, którzy obracają się wokół naszej działalności. Możemy wymienić ich z imienia i nazwiska lub zbudować bardziej ogólne kategorie. Kiedy już to zrobimy, musimy ich zmapować: to znaczy umiejscowić ich na wymiarze, który pozwoli mi zrozumieć intensywność relacji, jakie mam z danym interesariuszem. Następnie należy nadać im priorytety, które wynikają z ich zdolności do wpływania na wyniki lub bycia pod wpływem mojego działania. Mapowanie interesariuszy jest zazwyczaj pracą grupową.

Interesariusz /akcjonariusz	Rola w projekcie	Kolejność priorytetów (od 1 do 5)	Poziom wpływu na działalność (1 do 5)	Poziom zależności od wyników (od 1 do 5)	Zasoby pieniężne (TAK/NIE)	Kapitał ludzki	Inne zasoby
producenci lokalni	Beneficjenci bezpośredni	5	5	5		Kompetencje	
administracja publiczna	Współzarządczący	4	4	3			Przestrzenie publiczne
partnerzy	Współproducenti	4	4	3			



Zaangażowanie zainteresowanych stron

Współpraca z interesariuszami ma kluczowe znaczenie dla sukcesu każdej organizacji. Aby odnieść sukces, organizacja musi mieć jasną wizję opartą na solidnym procesie planowania strategicznego, a skuteczny plan strategiczny lub marketingowy może być stworzony tylko dzięki zaangażowaniu interesariuszy.

Skuteczne zaangażowanie pomaga przełożyć potrzeby interesariuszy na cele organizacyjne i tworzy podstawę dla efektywnego rozwoju strategii. Odnalezienie punktu konsensusu lub wspólnej motywacji pomaga grupie interesariuszy w podjęciu decyzji i zapewnia inwestycję w znaczący wynik. Bez wewnętrznego dopasowania nie można zbudować skutecznej strategii ani wdrożyć zmiany.

Jak zaangażować interesariuszy

1. Jasna, spójna komunikacja

Aby projekt zakończył się sukcesem, wszystkie strony muszą mieć jasne zrozumienie procesu i celów. Informacje muszą być przekazywane w sposób celowy i spójny na każdym etapie projektu. Wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze muszą zrozumieć wizję oraz rolę, jaką każdy z nich odgrywa w realizacji celów organizacji.

2. Zarys zaangażowania wymaganego od interesariuszy.

Opracowanie mapy procesu wraz z kluczowymi etapami, w których konieczne będzie zaangażowanie interesariuszy i określenie dlaczego jest ono cenne. Zorganizuj serię interaktywnych spotkań, podczas których interesariusze będą mogli wziąć udział w dyskusji i debacie. Większe zrozumienie prowadzi do większego poczucia odpowiedzialności, więc konsekwentnie wzmacniaj wspólne pomysły i cele oraz przekazuj informacje zwrotne w trakcie całego procesu.

3. Zbuduj projekt wokół zaangażowania

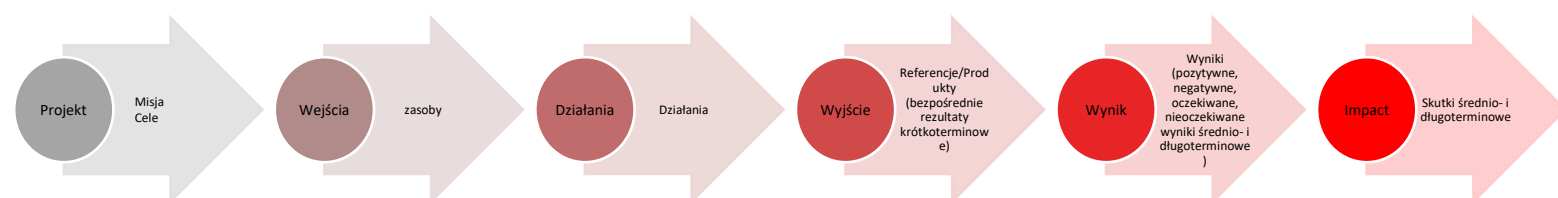
Wiele projektów może nie spełnić swojego potencjału, ponieważ zaangażowanie interesariuszy nie zostało uznane za integralną część procesu. Zaangażowanie interesariuszy, od samego początku, pomaga budować zaangażowanie i poczucie kontynuacji w nową przyszłość. Przeznacz odpowiednią ilość czasu i zaplanuj włączenie wszystkich istotnych stron oraz udostępniaj im omówienia, i pozwól zrozumieć i uwewnętrznienie każdy etap projektu lub krok w procesie. Interesariusze, którzy nie rozumieją planu, mają trudności z utrzymaniem zaangażowania i późniejszym podążaniem w pożądanym kierunku.

W angażowaniu interesariuszy zawsze występuje element "uczenia się przez działanie" i widzeniu szans. Firmy często zaczynają od angażowania interesariuszy, których znają najlepiej, a dopiero potem rozpoczynają dialog z tymi spoza tradycyjnego otoczenia, w którym zwykle działają. Inne rozpoczynają ten proces w odpowiedzi na konkretny moment kryzysu lub okazję. Sam proces angażowania interesariuszy jest cyklem uczenia się, w którym zarówno firma, jak i jej interesariusze dowiadują się więcej o wzajemnych motywacjach, sposobie działania i sferach, w których funkcjonują.

Modele zaangażowania

Chodzi o sporządzenie listy i ocenę wagi, znaczenia, jakie interesariusze mają na nasze przyszłe strategie. Nie ma jednej, słusznej metodologii identyfikacji interesariuszy, można np. skonstruować tabele lub macierze według stopnia wpływu interesariuszy, albo nawet zwykłą listę.





Analiza ta składa się z czterech etapów:

- Identyfikacja zainteresowanych stron,
- Zrozumienie, w jaki sposób są oni zaangażowani w problem lub jak ten problem ich dotyczy,
- Zrozumienie wkładu, jaki mogą wnieść do projektu,
- Włączanie ich potrzeb do strategii projektu.



Kategoria zainteresowanych stron	Zainteresowania	Podjęcie	Zmiana	Priorytet (wpływ/zależność)	Poziom zaangażowania	Ankiety
Producenci lokalni	Zwiększenie dochodów	Wsparcie	Oczekiwany wynik dodatni	Wysoki	1, 2,3,4,5,6	Produkt, wpływ na wynik
Społeczności lokalne	Rozwój lokalny	Poparcie/ sprzeciw (w zależności od beneficjentów)				

Ocena skutków społecznych SIA

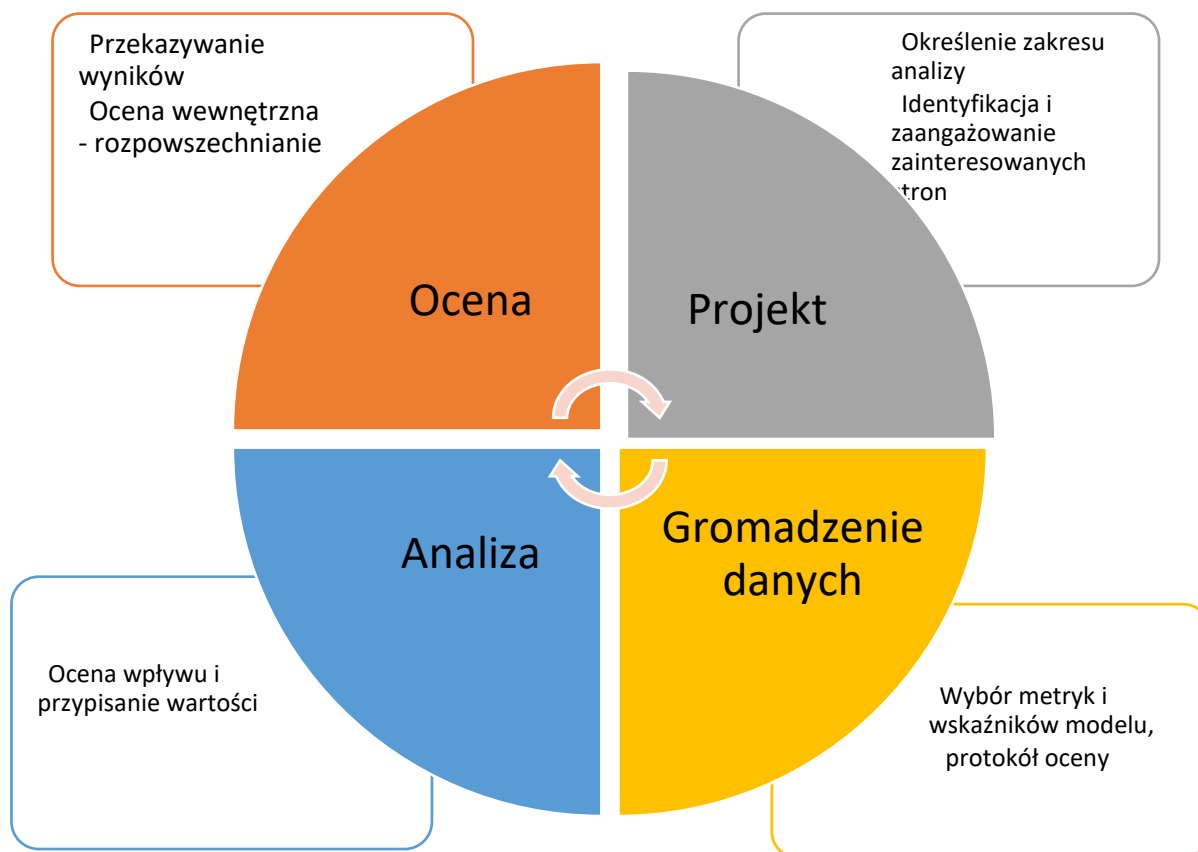
W miarę jak zbliżamy się do końca tego przewodnika, czujemy się w obowiązku zaproponować narzędzia do raportowania wyników, zarówno w celu informowania osób trzecich, jak i w celu obserwacji skuteczności wdrażanych strategii. Ocena wpływu to jakościowa i ilościowa ocena, w krótkim, średnim i długim okresie, skutków przeprowadzonych działań dla społeczności w odniesieniu do określonego celu.

Ocena wpływu jest praktyką, która umożliwia pomiar "transformacyjnego" wymiaru organizacji.

- SIA mierzy zmianę, jaką działania organizacji wywołują w kontekście społecznym, ekonomicznym i kulturowym
- SIA mierzy wytworzoną społeczną wartość dodaną (wynik).
- Ocena wpływu na zrównoważony rozwój mierzy trwałość działań społecznych (wynik/wkład)

Ocena wpływu na zrównoważony rozwój służy do komunikowania i przekazywania wszystkim zainteresowanym stronom wygenerowanej zmiany, dostosowując cele operacyjne do oczekiwań zainteresowanych stron i zwiększając atrakcyjność dla zewnętrznych fundatorów. Aby uzyskać konkretne zrozumienie zmiany wywołanej przez przedsiębiorstwo społeczne, należy przyjąć ramy logiczne odnoszące się do tzw. łańcucha wartości wpływu, który umożliwia graficzną identyfikację poszczególnych etapów, w których wyraża się tzw. teoria zmiany.

Cele oceny



Ekosystem dotknięty zmianą (efekt spadku)

Interwencja organizacji wywołuje zmianę nie tylko w grupie docelowej, ale także w całym ekosystemie (beneficjenci pośredni). Co więcej, sama organizacja jest częścią ekosystemu (interesariuszem), który wpływa na rezultaty interwencji i jest pod ich wpływem.

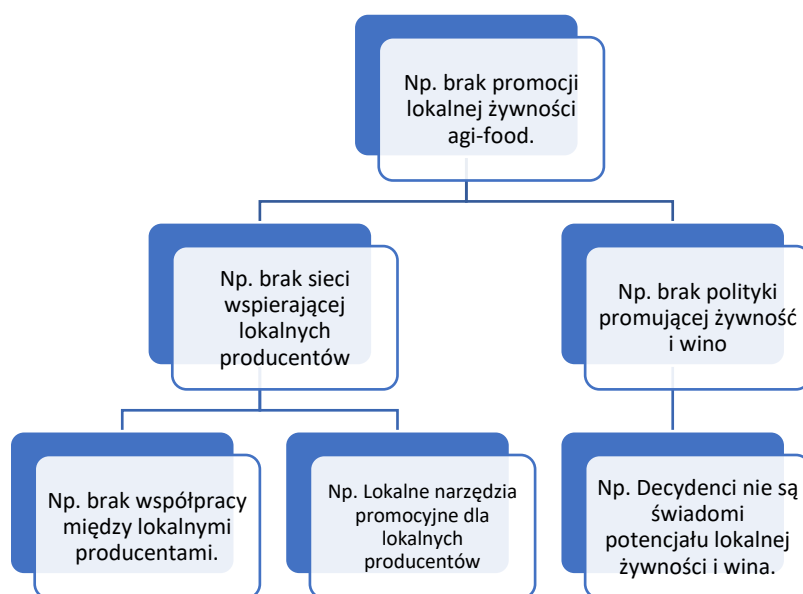
Teoria zmian (TOC)

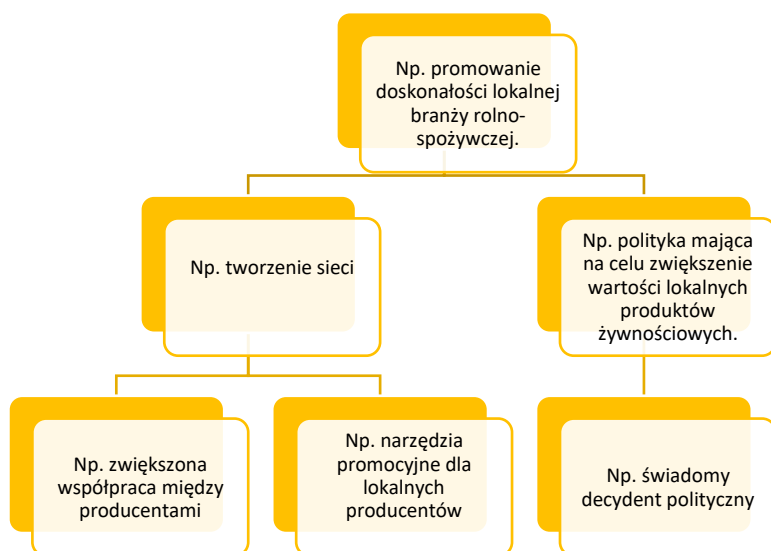
Teoria zmiany jest reprezentowana przez serię pośrednich wyników prowadzących do oczekiwanego wpływu. Nacisk kładzie się tu na to, jak i dlaczego dochodzi do zmian, uwzględniając również losowe, nieliniowe (nieoczekiwane) rezultaty. Proces polega na pracy wstecz od celu oddziaływania, poprzez wyniki potrzebne do jego osiągnięcia, do działań, które muszą być wdrożone, aby wygenerować te wyniki.

TOC ułatwia proces wyboru najbardziej odpowiedniej strategii do wdrożenia oraz drogi, jaką należy obrać, aby ją osiągnąć. Ponadto, w świetle ostatecznego celu, kierownictwo może zważyć wagę każdego z działań i skalibrować inwestycje zasobów na każde z nich. Proces definiowania TOC opiera się na konkretnych dowodach skuteczności danej interwencji i jest silnie oparty na punkcie widzenia interesariuszy, których włączenie zapewnia większą istotność, ponieważ wzmacnia stopień refleksyjności, w ramach którego definiowane są związki przyczynowe.

Drzewo problemów

Drzewo problemów: umożliwia identyfikację problemów i dostarcza opisu przyczyn odpowiedzialnych za sytuację problemową. W wykresie, problemy są umieszczone w systemie hierarchicznym, aby zrozumieć, w jaki sposób każdy z nich jest powodowany i wpływa na inne problemy, a następnie je determinuje.





Po odwzorowaniu, po wybraniu tego, co jest/jest modelem referencyjnym, muszę zbudować swój własny protokół ewaluacyjny, który jest zbudowany z zestawu procedur, narzędzi, kwestionariuszy, wybranych technik, które podsumowują mój proces ewaluacji. Jest to konkretne narzędzie, plik excel, z wieloma arkuszami, w których reprezentowane są wymiary wartości, wymiary wpływu. Aby uzyskać konkretne zrozumienie zmiany wywołanej przez przedsiębiorstwo społeczne, należy przyjąć ramy logiczne odnoszące się do tzw. łańcucha wartości wpływu, który umożliwia graficzną identyfikację poszczególnych etapów, w których wyraża się tzw. teoria zmiany.

W celu dokonania rzeczywistej oceny wpływu, należy określić wskaźniki. Pozwalają one na ilościowe określenie zmian i wyników. Potrzebne są wskaźniki, aby zidentyfikować miarę podsumowującą i miarę ilościową oraz uzyskać liczbę ilościową. Nie potrzeba wielu wskaźników, ale potrzeba tych, które są solidne i ważne.

Prawidłowe **wskaźniki to te SMART**, czyli **konkretne, mierzalne, działające, istotne** i możliwe do **prześledzenia w czasie**.

Dane mogą być: obiektywne lub subiektywne, ilościowe lub jakościowe.

Źródła mogą być pierwotne, a więc oddziałujemy bezpośrednio na interesariuszy za pomocą grup fokusowych, wywiadów lub kwestionariuszy; lub też opieramy się na źródłach wtórnych, tj. raportach, systemach informacyjnych, oficjalnych i nieoficjalnych dokumentach odnoszących się do wewnętrznego systemu organizacji lub danych benchmarkowych.

Przykład wskaźników:

1	Zrównoważony rozwój gospodarczy
2	Promocja przedsiębiorczości
3	Demokracja i rządy sprzyjające włączeniu społecznemu
4	Udział zainteresowanych stron
5	Prężność zatrudnienia
6	Stosunki wspólnotowe i terytorialne
7	Implikacje dla polityki publicznej

	Co to zmienia?	W jakim stopniu zależy to od naszych działań?	W jakim stopniu zależy to od naszych działań?	W jakim stopniu zależy to od naszych działań?	W jakim stopniu zależy to od naszych działań?
Zainteresowane strony	Wynik Opis zmian odczuwanych przez zainteresowane strony	Masa własna % Czy zmiana nastąpiłaby tak czy inaczej?	Przesunięcie %. Czy zmiana wywołała negatywne skutki w innych miejscach?	Przypisanie % Czy zmianę można przypisać komuś innemu?	Odrzucenie % Czy zmiana ta będzie się zmniejszać z biegiem lat?
Lokalni producenci żywności i wina	Np. zwiększyły się dochody lokalnych producentów żywności	20%	0%	40%	10%
Liderzy wspólnotowi	Np. usprawnienie zarządzania polityką lokalną	25%	0%	30%	10%

Głębokość i zakres oddziaływania: Jeśli można wykazać związek przyczynowy pomiędzy interwencją a rezultatem, to mamy już bezpośredni mikroefekt. Jeśli można wykazać związek przyczynowy z wyższym poziomem, można go przekształcić w bezpośredni mikroefekt. Przejdźmy jeszcze raz do góry: zmiana w grupie docelowej zmienia również warunki życia jej członków, a tym samym ich rodzin - jest to pośredni mikroefekt. Zmiany społeczne to makroefekty.