



**Green Velo**<sup>®</sup>

WSCHODNI SZLAK ROWEROWY



## STRATEGIA

ZARZĄDZANIA PRODUKTEM TURYSTYCZNYM  
„WSCHODNI SZLAK ROWEROWY - GREEN VELO”



# **STRATEGIA**

ZARZĄDZANIA PRODUKTEM TURYSTYCZNYM  
„WSCHODNI SZLAK ROWEROWY - GREEN VELO”

Opracowanie zostało przygotowane w ramach projektu dotyczącego świadczenia kompleksowych usług w zakresie opracowania strategii działania, przygotowania dokumentów organizacyjnych i wsparcia obsługi procesu rejestracji podmiotu odpowiedzialnego za zarządzanie produktem turystycznym „Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo” w formule klastra turystycznego.

Niniejsze opracowanie stanowi skrót pełnej wersji dokumentu strategicznego, który został załączony w formie elektronicznej na płycie CD-ROM do opracowania.

#### **Opracowanie:**



#### **Zespół ResPublic sp. z o.o.**

RESPUBLIC

Jacek Dębczyński, Agnieszka Esz, Małgorzata Belkiewicz, Grzegorz Romańczuk, Michał Kazem-Bek, Robert Loba, Olga Czeranowska, Marta Masłowska, Martyna Sztajerwald, Beata Paczek, Łukasz Wielec, dr Sylwia Dyrda-Maciałek

#### **Nadzór oraz konsultacje merytoryczne przy opracowaniu dokumentu:**

Cezary Molski, Jacek Zdrojewski, Paweł Walczyszyn, Małgorzata Wilk-Grzywna, Grzegorz Szczęsny

Warszawa 2015



**ROZWÓJ  
POLSKI WSCHODNIEJ**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE



Świętokrzyskie

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej



## Spis treści

<b>CZĘŚĆ I - STRATEGIA KLASTRA</b> .....	4
1. <b>GŁÓWNE ZAŁOŻENIA STRATEGII</b> .....	5
2. <b>MISJA I WIZJA</b> .....	6
3. <b>DRZEWO CELÓW STRATEGICZNYCH KLASTRA</b> .....	9
3.1. <b>Obszary strategicznej działalności</b> .....	9
3.2. <b>Drzewo celów</b> .....	12
3.3. <b>Działania operacyjne</b> .....	18
4. <b>REKOMENDACJE DLA PRODUKTU "WSCHODNI SZLAK ROWEROWY GREEN VELO"</b> .....	21
4.1. <b>Przestrzeń</b> .....	21
4.2. <b>Zasoby ludzkie</b> .....	21
4.3. <b>Współpraca sektora gospodarczego (przedsiębiorców turystycznych),         publicznego oraz organizacji pozarządowych działających w sferze turystyki ...</b>	30
<b>CZĘŚĆ II – BIZNES PLAN</b> .....	34
1. <b>PLAN DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ</b> .....	35
1.1. <b>Planowane produkty i usługi Klastra Green Velo</b> .....	35
1.2. <b>Główne projekty umożliwiające realizację celów strategicznych</b> .....	36
1.3. <b>Przychody z działalności podstawowej Klastra</b> .....	37
1.4. <b>Planowane przychody i koszty świadczenia usług oraz realizacji projektów</b> .....	38
1.5. <b>Wydatki projektowe i nakłady inwestycyjne</b> .....	44
1.6. <b>Współpraca z członkami i partnerami</b> .....	46
2. <b>STRUKTURA ORGANIZACYJNA I PLAN ZATRUDNIENIA</b> .....	48
2.1. <b>Schemat organizacyjny</b> .....	48
2.2. <b>Kadra zarządzająca</b> .....	48
2.3. <b>Plan zatrudnienia</b> .....	48
2.4. <b>Płace</b> .....	49
2.5. <b>Koszty organizacji</b> .....	50
<b>CZĘŚĆ III - WDROŻENIE STRATEGII</b> .....	52
1. <b>ZAŁOŻENIA WDROŻENIA STRATEGII</b> .....	53
2. <b>ZASADY ZARZĄDZANIA STRATEGIĄ</b> .....	53
3. <b>OPIS SPOSOBU MONITOROWANIA STRATEGII</b> .....	54
<b>CZĘŚĆ IV - ZAWARTOŚĆ PEŁNEJ WERSJI DOKUMENTU PN: STRATEGIA ZARZĄDZANIA PRODUKTEM TURYSTYCZNYM „WSCHODNI SZLAK ROWEROWY - GREEN VELO"</b> .....	55
<b>SPIS TABEL</b> .....	59
<b>SPIS SCHEMATÓW</b> .....	59
<b>SPIS WYKRESÓW</b> .....	59

# **CZĘŚĆ I - STRATEGIA KLASTRA**

## 1. Główne założenia Strategii

**Główne założenia** stanowią warunki brzegowe niezbędne do prawidłowego sformułowania strategii i były określane na początku jej powstawania.

### **Główne założenia dotyczące dokumentu strategii:**

Niniejszy dokument w części dotyczącej koncepcji strategicznej jest kompleksowym pełnym opisem strategii działania oraz dokumentów organizacyjnych i operacyjnych podmiotu odpowiedzialnego za zarządzanie produktem turystycznym „Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo”.

Podmiot odpowiedzialny za zarządzanie produktem turystycznym „Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo” zostanie powołany w formie klastra. Dokument powstał przed podjęciem ostatecznej decyzji o formie organizacyjnej klastra.

Organizacja klastra będzie wybrana spośród dwóch poniższych wariantów:

- klastery turystyczny jako stowarzyszenie w formie lokalnej organizacji turystycznej,
- porozumie klastrowe bez powoływania odrębnego podmiotu operatora (model rozproszony).

W przypadku wyboru klastra turystycznego jako stowarzyszenia w formie lokalnej organizacji turystycznej zostanie przesądzony jeden z modeli zarządzania:

- zcentralizowany – oparty o silną strukturę centralną,
- zdecentralizowany – oparty o lekką strukturę centralną i silne centra regionalne.

Przyjmuje się dwie perspektywy planowania:

- długookresową do roku 2030 – dla tej perspektywy określone są cele strategiczne,
- średniookresową do roku 2020 – dla tej perspektywy określone są cele strategiczne i szczegółowe oraz 3 scenariusze.

Członkami klastra będą przedstawiciele 4 sektorów: publicznego, pozarządowego, B+R i gospodarczego.

Klaster będzie prowadził przedmiotowe działania w następujących obszarach:

- oferta produktowa,
- zasoby ludzkie,
- marketing, sprzedaż, komunikacja,
- przestrzeń, infrastruktura,
- zarządzanie instytucjonalne i współpraca.

Klaster będzie prowadził działalność gospodarczą.

Cele działania klastra jak również przyszłe skutki jego działania będą pozytywnie wpływały na realizację polityki rozwoju regionalnego w 5 województwach.



## 2. Misja i wizja

**Wizja** przedstawia pożądaną obraz w danym okresie. Jest opisem wizerunku Kłastra w odległej przyszłości, przy założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Jest to koncepcja pewnego modelu w przyszłości. Powinna być ona motywująca, określając pozytywny obraz uwzględniający lokalne uwarunkowania.

### Wizja do 2030 roku:

Szlak Green Velo jest najczęściej wybieranym miejscem do uprawiania turystyki rowerowej w Polsce, dynamizującym rozwój gospodarczy i społeczny na poziomie lokalnym i regionalnym.

### Opis wizji:

*Świat, w którym żyjemy zmienia się coraz bardziej dynamicznie. Zmieniają się także nasze wartości, potrzeby i styl życia. Dysponujemy nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi we wszystkich dziedzinach. Otrzymujemy i tworzymy coraz większe ilości informacji. Dotychczasowe relacje społeczne i gospodarcze ulegają ciągłej transformacji, starając się dostosowywać do niekończących się zmian. Wszystko to stawia przed nami olbrzymie wyzwania, aby wiedzieć, rozumieć i robić więcej i szybciej, a to bardzo eksploatuje nasze zasoby fizyczne, emocjonalne i intelektualne, stanowiąc źródło napięć.*

*Jednocześnie naszą naturalną potrzebą jest spokój, przyjaźń, ludzka solidarność oraz bezpieczeństwo fizyczne i ekonomiczne, harmonia między życiem zawodowym i osobistym.*

*Coraz trudniej znaleźć miejsce, w którym dynamika zmian daje się pogodzić z potrzebą ciszy i refleksji oraz przebywania w otwartej przestrzeni i kontaktu z naturą, za którymi tęskni większość z nas.*

*Miejscem, gdzie możliwe staje się godzenie tych przeciwieństw i umożliwienie aktywnego wypoczynku jest liniowy, markowy produkt turystyczny Green Velo, będący najdłuższym w Polsce, z licznymi odnogami, szlakiem rowerowym, przebiegającym przez województwa: podkarpackie, lubelskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie i świętokrzyskie. Jest on atrakcją dla miłośników rowerowej wędrowki, wypoczynku blisko natury i prowadzi głównie przez obszary wiejskie i leśne, doliny rzek, parki narodowe i krajobrazowe oraz miejsca występowania unikatowej fauny i flory. Pozwala on na obcowanie z przestrzenią i przyrodą, rozrywkę i edukację, będących źródłem pozytywnych wrażeń i emocji, które ułatwiają regenerację fizyczną i emocjonalną oraz utrzymywanie przyjaznych relacji interpersonalnych i grupowych.*

*Trasy rowerowe stanowią oś rozwoju turystyki w Polsce Wschodniej, zawdzięczając to swojej atrakcyjności, wysokiemu poziomowi bezpieczeństwa, dobrej jakości nawierzchni, spójności przestrzennej i wizualnej oraz czytelnemu oznakowaniu w terenie rozwiniętej i różnorodnej infrastruktury dla rowerzystów, a także dobrej dostępności komunikacyjnej miejsc obsługi rowerzystów i miejsc przyjaznych rowerzystom o zunifikowanym standardzie na całym szlaku.*

*Swoją przewagę konkurencyjną szlak Green Velo stworzył dzięki różnorodności walorów natury i kultury, które pozwoliły na udostępnienie unikatowych atrakcji wykorzystujących architekturę, obyczaje, kulinaria, wytwory rzemiosła. Stały się one podstawą do wykreowania na poziomie lokalnym we wszystkich pięciu regionach produktów i usług, legitymujących się certyfikatami i rekomendacjami potwierdzającymi ich wysoką jakość i autentyczność.*

*Produkt został skomercjalizowany i udostępniony w ofertach touroperatorów polskich i zagranicznych w formie zdywersyfikowanych pakietów dostosowanych do potrzeb docelowych segmentów rynku.*



Turyści i mieszkańcy obszaru z największą satysfakcją zaakceptowali łańcuch atrakcji koncentrujących się w szczególności w 12 obszarach turystycznych, które są kluczowymi miejscami recepcji turystycznej liniowego produktu turystycznego Green Velo.

Dzięki temu, że szlak Green Velo jest najczęściej wybieranym miejscem do uprawiania turystyki rowerowej w Polsce, systematycznie rośnie liczba turystów krajowych i zagranicznych, odwiedzających makroregion wschodni, co przyczynia się do zwiększania jego konkurencyjności turystycznej w skali krajowej i europejskiej.

Dzięki sprawności i skuteczności Klastra oraz codziennej aktywności wszystkich jej członków udało się uzyskać wysoki poziom współpracy pomiędzy partnerami publicznymi, społecznymi i prywatnymi w układzie lokalnym, regionalnym oraz międzyregionalnym. Klaster stał się liderem współpracy, również konkurencyjnej, uczestników branży turystycznej działających w korytarzu szlaku Green Velo skutecznie poszukujących źródeł finansowania.

Klaster zawiązał strategiczne partnerstwa z największymi w Europie operatorami szlaków rowerowych oraz touroperatorami, dzięki którym wykorzystywane są najskuteczniejsze w Europie sposoby rozwoju oferty turystycznej oraz kanały komunikacji marketingowej i sprzedaży produktu Green Velo. Jednocześnie następuje wymiana dobrych praktyk i współpraca przy tworzeniu nowych innowacyjnych produktów dla turystyki rowerowej.

Nastąpiła aktywizacja gospodarcza i społeczna mieszkańców, wśród których ważną grupę stanowi młodzież. Dzięki temu nastąpił spadek bezrobocia oraz zmniejszyło się zjawisko wykluczenia społecznego.

Pięć województw Polski Wschodniej osiągnęło najwyższą w Polsce atrakcyjność i konkurencyjność w zakresie turystyki aktywnej, a w szczególności rowerowej przyczyniając się do istotnej poprawy ich sytuacji ekonomicznej.

Znacznie zwiększyły się dochody samorządów oraz przedsiębiorców w branży turystycznej obszaru korytarza, przez który przebiega szlak Green Velo.

Pomimo bardzo znacznego zwiększenia ruchu turystycznego dzięki infrastrukturze technicznej i informacyjnej szlaku udało się skutecznie chronić środowisko naturalne, w tym miejsca najcenniejsze przyrodniczo poprzez odpowiednie zarządzanie ruchem turystycznym.

Misja stanowi syntetyczną deklarację określającą najwyższego poziomu cel, najogólniejszą koncepcję działania.

#### **Misja do 2030 roku:**

Tworzymy i rozwijamy wysokiej jakości usługi, składające się na ofertę największego w Polsce, zintegrowanego produktu turystycznego Szlak Rowerowy Green Velo, dzięki ciągłemu badaniu i rozpoznawaniu potrzeb poszczególnych grup turystów oraz partnerską współpracę i konsolidację interesariuszy.

#### **Opis misji**

Dbając o najwyższy poziom zadowolenia i satysfakcji turystów oraz mieszkańców obszaru, utrzymujemy i rozwijamy atrakcyjną dla rowerzystów infrastrukturę liniową i punktową szlaku oraz ofertę opartą o łańcuch 12 obszarów, położonych w 5 województwach: podkarpackim, lubelskim, podlaskim, warmińsko-mazurskim i świętokrzyskim. Kierujemy przedsięwzięciami i projektami o zasięgu międzyregionalnym oraz tworzymy warunki, inicjujemy, koordynujemy i wspieramy współpracę członków Klastra z sektorów publicznego, prywatnego i pozarządowego na poziomie lokalnym oraz regionalnym. Rozwijając partnerstwa strategiczne z kluczowymi w Europie operatorami szlaków rowerowych,





---

*touroperatorami, przewoźnikami oraz innymi podmiotami tworzymy warunki do komercjalizacji produktu.*

*Poprzez wdrażanie najnowszych narzędzi teleinformatycznych oraz dzięki nowym, innowacyjnym produktom dostarczanym przez członków Klastra zdobywamy pozycję najlepszego szlaku rowerowego w Polsce oraz wiodącego w Europie.*

*Poprzez rezultaty osiągnięte dzięki wysokiemu poziomowi zaspokajania potrzeb turystów i mieszkańców obszaru przyczyniamy się do rozwiązywania najważniejszych problemów i tym samym wpływamy na rozwój społeczny, gospodarczy i przestrzenny 5 regionów Polski Wschodniej, zwiększając ich spójność i konkurencyjność na rynku turystyki krajowej oraz europejskiej.*

*Tworzymy i integrujemy społeczność Green Velo obejmującą wszystkie grupy interesariuszy.*



### 3. Drzewo celów strategicznych Klastra

#### 3.1. Obszary strategicznej działalności

Tabela 1. Opis obszarów działań

Opis obszaru działań	
<p><b>I. Oferta produktowa</b> Kompleksowe przygotowanie zintegrowanej oferty szlaku Green Velo</p>	<p>Specyfika osiągnięcia maksimum korzyści w procesie funkcjonowania Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo jako sieciowego produktu turystycznego wymaga przygotowania i posiadania kompleksowej, zintegrowanej oferty produktowej. Opracowanie oferty produktowej należy rozpatrywać przez pryzmat 4 korzyści:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• istoty (rdzeń) produktu, tj. podstawowych korzyści, jakie przynosi nabycie i użytkowanie danego produktu,</li> <li>• produktu rzeczywistego (postzegania produktu), tj. jakości, modelu, ceny, marki, znaku handlowego, stylu, produktu poszerzonego (korzyści dodatkowej), tj. kompozycji dodatkowych decydujących o przewadze konkurencyjnej</li> <li>• produktu potencjalnego (wszelkie ulepszenia i przekształcenia, którym produkt może podlegać w przyszłości), tj. wzbogacania o dodatkowe cechy użytkowe lub też cechy poszerzające dotychczasowe możliwości jego zastosowania</li> </ul>
<p><b>II. Zasoby ludzkie</b> Obejmuje działania m.in. ukierunkowane na przygotowanie kadr do obsługi ruchu turystycznego (zarządzanie jakością produktu), wsparcie kadr w samorządach i organizacjach pozarządowych, dotarcie do mieszkańców i przekonanie ich do włączenia się w funkcjonowanie oraz rozwój produktu</p>	<p>Specyfika produktu turystycznego Trasy rowerowe Polski Wschodniej, m.in. obszar jego funkcjonowania, kompleksowość oferty i jej wielokładnikowość wymuszająca współpracę, konieczność angażowania różnych partnerów, znaczenie bezpieczeństwa turystów sprawiają, iż bardzo duże znaczenie dla przyszłego produktu będą mieć ludzie zaangażowani w jego przygotowanie, funkcjonowanie i sprzedaż, a także wspieranie jego rozwoju. Ten kapitał ludzki należy rozpatrywać jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesjonalne kadry obsługujące bezpośrednio ruch turystyczny w: obiektach bazy noclegowej, obiektach bazy gastronomicznej, w atrakcjach turystycznych, centrach i punktach informacji turystycznej, parkach narodowych i krajoznawczych, muzeach i innych instytucjach kulturalnych, wypożyczalniach rowerów, serwisach rowerowych, sklepach oraz innych punktach usługowych, na przejściach granicznych. To także przewodnicy i piloci, w szczególności przewodnicy i piloci rowerowi oraz twórcy ludowi,</li> <li>• partnerów w organizacjach pozarządowych,</li> <li>• pracowników samorządowych,</li> <li>• gościnnych i przyjaznych mieszkańców, świadomych korzyści płynących z rozwoju turystyki na swoich terenach, a także świadomych oczekiwań turystów i umiejących odpowiadać na te oczekiwania. Co więcej, w przypadku tak obszernego geograficznie, jak Trasy rowerowe Polski Wschodniej, produktu turystycznego, mieszkańcy będą spełniali niebagatelną funkcję promocyjną, ambasadorów trasy, również z niej korzystając. Celem jest zainteresowanie ich trasą i spowodowanie, aby z niej korzystali, wtedy bowiem będą bardziej wiarygodni w swoich</li> </ul>



Obszar działań	Opis obszaru działań
<p><b>III. Marketing, sprzedaż</b> Wprowadzenie i utrzymanie na rynku marki Green Velo oraz komercjalizacja i internacjonalizacja zintegrowanej oferty szlaku Green Velo</p>	<p>opiniach. Ten kontekst lokalny ma jeszcze jeden aspekt związany ze stymulowaniem rozwoju przedsiębiorczości wśród mieszkańców województw Polski Wschodniej, pozwalającej ciągnąć korzyści z rozwoju produktu.</p> <p>Produkt Trasy rowerowe Polski Wschodniej z punktu widzenia dalszego utrzymania wymaga jego komercjalizacji i internacjonalizacji. Coraz częściej mamy do czynienia z procesami komercjalizacji różnych produktów, w tym turystycznych. Wyróżnia się jej 3 podstawowe modele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedaż,</li> <li>• udzielenie licencji</li> <li>• wniesienie produktu do podmiotów prawnych</li> </ul> <p>Internacjonalizacja produktu to proces jego umiędzynarodowienia. Internacjonalizacja pozwala na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osiągnięcie korzyści dzięki skali połączeń</li> <li>• kontrolę produktów komplementarnych</li> <li>• kontrolę strategicznych uwarunkowań rozwój produktów komplementarnych</li> </ul>
<p><b>IV. Przestrzeń</b> Przestrzeń turystyczna – obejmuje działania m.in. związane z organizacją przestrzeni przy uwzględnieniu potrzeb mieszkańców i turystów, zarządzaniem przestrzenią w sposób zrównoważony, dostępnością komunikacyjną miejsc i atrakcji na trasie w promieniu 15-20 km</p>	<p>Produkt turystyczny Trasy rowerowe Polski Wschodniej jest ze swej istoty produktem przestrzennym sieciowym. Przebiegająca przez 5 województw trasa rowerowa budowana na zasadzie rybiego kręgosłupa i ości, obejmuje ok. 2000 kilometrów w układzie kręgosłupa, uzupełnianego przez pętle lokalne prowadzące rowerzystów do lokalnych walorów i atrakcji oraz szlaki łącznikowe. W związku z powyższym, inną niż w przypadku np. produktu miejsca, rolę w jego rozwoju i funkcjonowaniu spełnia przestrzeń turystyczna, a więc tło, w którym rozgrywa się „rowerowa opowieść”. Działania podejmowane na rzecz właściwego przygotowania i zorganizowania tej przestrzeni, a następnie zarządzania odpowiednim jej rozwojem będą miały kluczowe znaczenie dla sukcesu rynkowego trasy, zarówno w kontekście rdzenia produktu, jak i produktu rzeczywistego i poszerzonego. Co więcej, działania przestrzenne są warunkiem koniecznym powstania produktu turystycznego, choć nie wyczerpują niewątpliwie wszystkich niezbędnych aktywności, aby oznakowana trasa stała się produktem.</p> <p>Działania te obejmują następujące komponenty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inwestycje związane z budową trasy – modernizacja istniejących odcinków, budowa nowych odcinków dróg (ścieżek) rowerowych o utwardzonej nawierzchni</li> <li>• inwestycje związane z powstaniem infrastruktury towarzyszącej dla rowerzystów (Miejsca Obsługi Rowerzysty - MOR-y wyposażone w stojaki na rowery, wiaty, ławki, stoły, kosze na śmieci, tablice informacyjne, toalety itp.)</li> <li>• inwestycje związane z oznakowaniem trasy na całej jej długości</li> <li>• odnowienie turystycznych szlaków rowerowych w obrębie korytarza, certyfikowanych zgodnie z przyjętymi standardami, wytyczenie i oznakowanie nowych szlaków</li> <li>• rozwój infrastruktury turystycznej przyjaznej dla turystów rowerowych (Miejsca Przyjazne Rowerzystom), w szczególności pól namiotowych, kempingów, pensjonatów, miejsc noclegowych w agroturystyce oraz na wsi, obiektów małej gastronomii, centrów i punktów informacji turystycznej, wybranych atrakcji położonych wzdłuż trasy, przystosowanych dla turystów rowerowych, certyfikowanych zgodnie z przyjętymi standardami, oraz oznakowanie dojazdu do tych obiektów z głównej trasy</li> </ul>

## Obszar działań

## Opis obszaru działań

- estetyzacja i regionalizacja przestrzeni
- ochrona krajobrazu naturalnego i kulturowego na obszarze funkcjonowania produktu
- zwiększenie dostępności komunikacyjnej Tras rowerowych Polski Wschodniej w szczególności punktów węzłowych na trasie – skomunikowanie za pośrednictwem pociągów i autobusów (uwzględniające potrzeby turystów rowerowych – możliwość przewożenia rowerów)

### V. Współpraca

Obejmuje działania m.in. związane z określeniem mechanizmów i platformy współpracy na rzecz rozwoju produktu, poszukiwaniem partnerów prywatnych i instytucjonalnych projektu

Specyfika produktu, stopień skomplikowania, obszar objęty jego funkcjonowaniem w pięciu województwach Polski Wschodniej, a przede wszystkim duża liczba składników będących przedmiotem oferty dla turystów rowerowych powoduje, że na każdym etapie rozwoju produktu będzie zaangażowanych wielu partnerów, zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym.

Z drugiej strony dla turystów korzystających z tras rowerowych Polski Wschodniej nie mają znaczenia granice administracyjne oraz operator konkretnej oferty na trasie. Dla nich Trasy rowerowe Polski Wschodniej są zintegrowanym produktem turystycznym, o jednolitym standardzie, choć w sposób naturalny występują różnice pomiędzy regionami wynikające z odrębności kulturowej, skutkującej różnorodnością oferty, która jest wielkim atutem produktu.

Współpraca jest zwornikiem warunkującym w dużym stopniu sukces rynkowy produktu, natomiast podejmowanie nieskoordynowanych inicjatyw doprowadzi do dezintegracji oraz rozproszenia sił i środków, a efekcie uniemożliwi powstanie konkurencyjnej rynkowo i atrakcyjnej oferty turystycznej skierowanej do obecnych miłośników rowerów oraz przyszłych pasjonatów. Jest to tym istotniejsze, iż Trasy rowerowe Polski Wschodniej będą pierwszym tego typu polskim produktem turystycznym na tak dużą skalę, nie licząc oczywiście Wiślanej Trasy Rowerowej, która z różnych względów (m.in. również z uwagi na brak porozumienia i współpracy między województwami nadwiślańskimi) zatrzymała się na etapie koncepcyjnym.

W związku z powyższym, utrzymanie jednolitych standardów w odniesieniu do tak dużego obszaru produktu sieciowego, o tak wielu składnikach wymaga współpracy oraz integracji działań pomiędzy interesariuszami rynku. Współpraca powinna przebiegać na wielu płaszczyznach, m.in.:

- płaszczyźnie międzyregionalnej – współpraca na poziomie regionalnym w ramach 5 województw Polski Wschodniej. Dotyczy współpracy Urzędów Marszałkowskich, Regionalnych Organizacji Turystycznych oraz innych podmiotów odpowiedzialnych za budowę i oznakowanie trasy oraz promocję regionów
- płaszczyźnie wewnątrzregionalnej – współpraca pomiędzy interesariuszami rynku wpływającymi na funkcjonowanie produktu. Emanacją tej współpracy jest trójsektorowe partnerstwo na linii samorząd – branża – organizacje pozarządowe. W tym kontekście ważnym partnerem będą również ośrodki badawcze oraz akademickie
- płaszczyźnie mieszanej – współpraca pomiędzy interesariuszami rynku w układzie trójsektorowym międzyregionalnym, która dotyczy przede wszystkim konkretnych realizowanych projektów np. sieć wypożyczalni, kreacja i sprzedaż oferty wychodzącej administracyjnie poza ramy jednego regionu, certyfikacja.

W zakresie współpracy wyróżnić można kilka kluczowych obszarów warunkujących jej osiągnięcie, do których należą przede wszystkim: efektywny przepływ informacji, integracja podejmowanych działań i realizowanych przedsięwzięć oraz wypracowanie systemu zapobiegającemu rozproszeniu działań różnych partnerów.



Obszar działań	Opis obszaru działań
	<p>Ważnym obszarem współpracy jest również opracowanie oraz wdrożenie systemu lojalnościowego produktu w postaci Paszportu Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo. Systemowe działanie w tym zakresie wymaga: opracowania regulaminu funkcjonowania podmiotów biorących udział w systemie, zdefiniowania potencjalnych partnerów do włączenia do systemu, prowadzenie akcji informacyjnej, przygotowanie paszportów oraz nagród. Stworzenie stałej platformy współpracy partnerów projektu w postaci: spotkań, warsztatów, stałej wymiany informacji oraz wspólnych wyjazdów studyjnych w celu zapoznania się z ofertami.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

### 3.2. Drzewo celów

Tabela 2. Drzewo celów strategicznych i szczegółowych Klastra

Drzewo celów struktura			
<p><b>Misja określa sposób realizacji:</b>            Tworzymy i rozwijamy wysokiej jakości usługi, składające się na ofertę największego w Polsce, zintegrowanego produktu turystycznego Szlak Rowerowy Green Velo, dzięki ciągłemu badaniu i rozpoznawaniu potrzeb poszczególnych grup turystów oraz partnerską współpracę i konsolidację interesariuszy</p>			
<p><b>Wizja do 2030 r. - cel główny:</b>            Szlak Green Velo jest najczęściej wybieranym miejscem do uprawiania turystyki rowerowej w Polsce, dynamiczującym rozwój gospodarczy i społeczny na poziomie lokalnym i regionalnym</p>			
<p>Wskaźniki oddziaływania</p>	<p>Źródło danych</p>	<p>Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania</p>	<p>Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania</p>
<p>Wzrost liczby turystów odwiedzających województwa podkarpackie, lubelskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie (w tys.)</p>	<p>Główny Urząd Statystyczny (Kolejne edycje raportu: Turystyka w ... r.)</p>	<p>8 872,50</p>	<p>10 469,55</p>
<p>Spadek średniej stopy bezrobocia rejestrowanego dla 5 województwa: podkarpackim, lubelskim, podlaskim, warmińsko-mazurskim, świętokrzyskim (w %)</p>	<p>Główny Urząd Statystyczny</p>	<p>14,58</p>	<p>13,12%</p>
<p><b>Cele strategiczne Klastra w układzie długookresowym (2030 rok)</b></p>			
<p><b>Cel strategiczny 1: Atrakcyjny, dostępny, wysokiej jakości zintegrowany produkt turystyki rowerowej</b></p>			
<p>Wskaźniki oddziaływania</p>	<p>Źródło danych</p>	<p>Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania</p>	<p>Wartość docelowa</p>



				wskaźnika oddziaływania
Wzrost liczby turystów w korytarzu trasy (w % w stosunku do poziomu na koniec 2016 r.)	Wyniki badania ruchu turystycznego	Bazowa wartość wskaźnika zostanie określona na koniec 2016 r. po uruchomieniu działalności Klastra		+36%
<b>Cel strategiczny 2: Wysoki, konkurencyjny w Europie, poziom kompetencji zasobów ludzkich, zarządzających i obsługujących produkt Green Velo</b>				
Wskaźniki oddziaływania	Źródło danych	Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania		Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania
Wzrost zadowolenia klientów z obsługi w korytarzu trasy (wartość wskaźnika Net Promoter Score)	Wyniki badania oferty turystycznej	Brak		NPS $\geq$ 20
Liczba osób, których kompetencje zostały potwierdzone certyfikatem (w osobach)	Rejestr certyfikatów prowadzony przez Biuro Klastra	Bazowa wartość wskaźnika zostanie określona na koniec 2016 r. po uruchomieniu działalności Klastra		3150
<b>Cel strategiczny 3: Wysoki poziom rozpoznawalności, komercjalizacji i internacjonalizacji marki Green Velo w Polsce i Europie</b>				
Wskaźniki oddziaływania	Źródło danych	Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania		Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania
Wzrost rozpoznawalności wspomaganej marki (w % w stosunku do poziomu na koniec 2016 r.)	Wyniki badania rozpoznawalności marki	Bazowa wartość wskaźnika zostanie określona na koniec 2016 r. po uruchomieniu		+64%





			działalności Klastra	
Wzrost przychodów ze sprzedaży ofert turystycznych członków Klastra (w % w stosunku do poziomu na koniec 2016 r.)	Dane zbierane od członków przez Biuro Klastra		Bazowa wartość wskaźnika zostanie określona na koniec 2016 r. po uruchomieniu działalności Klastra	+42%
<b>Cel strategiczny 4: Dostępna, o wysokim standardzie technicznym i środowiskowym infrastruktura liniowa i punktowa szlaku głównego oraz szlaków łącznikowych i bocznych</b>				
<i>Wskaźniki oddziaływania</i>	<i>Źródło danych</i>		<i>Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania</i>	<i>Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania</i>
Długość szlaku głównego, łącznikowych i bocznych o pełnej przejezdności (w km)	Biuro Klastra		Brak	7 850 km
<b>Cel strategiczny 5: Profesjonalnie zarządzany Klastr o wysokim poziomie współpracy, integracji i efektywności działań jego członków</b>				
<i>Wskaźniki oddziaływania</i>	<i>Źródło danych</i>		<i>Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania</i>	<i>Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania</i>
Zadowolenie członków w uczestnictwie w Klastrze (w % zadowolonych)	Wyniki badania zadowolenia członków Klastra		Brak	79%
Wartość zrealizowanych projektów z udziałem Klastra (w mln PLN)	Biuro Klastra		Brak	30
<b>Cele strategiczne Klastra w układzie średniookresowym (2020 rok)</b>				
<b>Cel strategiczny 1: Dostępność atrakcyjnych ofert turystycznych reprezentujących liniowy produkt turystyki rowerowej dla odbiorców indywidualnych i grupowych</b>				
<i>Wskaźniki oddziaływania</i>	<i>Źródło danych</i>		<i>Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania</i>	<i>Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania</i>



Wzrost liczby turystów w korytarzu trasy (w % w stosunku do poziomu na koniec 2016 r.)	Wyniki badania ruchu turystycznego	Bazowa wartość wskaźnika zostanie określona na koniec 2016 r. po uruchomieniu działalności Klastra	+21%
<b>Cel strategiczny 2: Przygotowane kompetencyjnie zasoby ludzkie do zarządzania i obsługi ruchu turystycznego wokół szlaku Green Velo</b>			
Wskaźniki oddziaływania	Źródło danych	Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania	Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania
Wzrost zadowolenia klientów z obsługi w korytarzu trasy (wartość wskaźnika Net Promoter Score)	Wyniki badania oferty turystycznej	Brak	NPS $\geq$ 12
Liczba osób, których kompetencje zostały potwierdzone certyfikatem (w osobach)	Rejestr certyfikatów prowadzony przez Biuro Klastra	Brak	1200
<b>Cel strategiczny 3: Wzrost rozpoznawalności, komercjalizacji i internacjonalizacji marki Green Velo w Polsce i Europie</b>			
Wskaźniki oddziaływania	Źródło danych	Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania	Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania
Wzrost rozpoznawalności wspomaganej marki (w % w stosunku do poziomu na koniec 2016 r.)	Wyniki badania rozpoznawalności marki	Bazowa wartość wskaźnika zostanie określona na koniec 2016 r. po uruchomieniu działalności Klastra	51%
Wzrost przychodów ze sprzedaży ofert turystycznych członków Klastra (w % w stosunku do poziomu na koniec 2016 r.)	Dane zbierane od członków przez Biuro Klastra	Bazowa wartość wskaźnika zostanie określona na uruchomieniu	+28%





			działalności Klastra	
<b>Cel strategiczny 4: Dostępna rozwinięta, o odpowiednim standardzie technicznym i środowiskowym infrastrukturą liniową i punktową szlaku głównego, łącznikowych oraz bocznych</b>				
<i>Wskaźniki oddziaływania</i>				
		Źródło danych	Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania	Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania
	Długość szlaku głównego, łącznikowych i bocznych o pełnej przejezdności (w km)	Biuro Klastra	Brak	5 500 km
<b>Cel strategiczny 5: Profesjonalnie zarządzany Klastr skutecznie koordynujący współpracę członków</b>				
<i>Wskaźniki oddziaływania</i>				
		Źródło danych	Wartość bazowa wskaźnika oddziaływania	Wartość docelowa wskaźnika oddziaływania
	Zadowolenie członków w uczestnictwie w Klastrze (w % zadowolonych)	Wyniki badania zadowolenia członków Klastra	Brak	65%
	Wartość zrealizowanych projektów z udziałem Klastra (w mln PLN)	Biuro Klastra	Brak	30
<b>Cele szczegółowe Klastra w układzie średniookresowym (2020 rok)</b>				
	<i>Cel</i>	<i>Wskaźnik produktu</i>	<i>Źródło danych</i>	<i>Wartość docelowa wskaźnika produktu</i>
1.1.	Utworzone lub zaadaptowane atrakcyjne i konkurencyjne produkty oraz oferty turystyczne	Liczba wprowadzonych przez członków Klastra i partnerów nowych usług i ofert do produktu Green Velo (w szt.)	Ewidencja produktów prowadzona przez Biuro Klastra	15
1.2.	Wprowadzony system zarządzania i monitorowania jakości produktu turystycznego w zakresie jego rdzenia, produktu podstawowego oraz produktu uzupełniającego	Liczba wdrożonych systemów (w szt.)	Biuro Klastra	1
1.3.	Przeprowadzone cykliczne (metodyczne) weryfikacje liczby i jakości oferowanych usług przez Miejsca Przyjazne Rowerzystom	Liczba rekomendowanych Miejsc Przyjaznych Rowerzystom (w szt.)	Ewidencja MPR prowadzona przez Biuro Klastra	600
1.4.	Uruchomiony mechanizm doboru usług komplementarnych w zakresie produktu turystycznego	Liczba usług świadczonych przez Klastry (w szt.)	Ewidencja usług prowadzona przez Biuro Klastra	7



1.1. Zanalizowane potrzeby w zakresie rozwoju kompetencji kadr dla zapewnienia wysokiej jakości zintegrowanego produktu turystycznego	Liczba osobodni szkoleniowych z zakresu rozwoju kadry turystycznej (w osobodniach)	Ewidencja szkoleń prowadzona przez Biuro Klastra	3 050
1.2. Wprowadzone programy rozwoju kadry turystycznej	Liczba usług świadczonych przez Klastry (w szt.)	Biuro Klastra	1
1.3. Wprowadzony monitoring jakości obsługi klienta	Liczba przedsięwzięć promocyjnych realizowanych z udziałem Klastra (średnio w roku)	Biuro Klastra	18
1.1. Zwiększona rozpoznawalność marki Green Velo na wybranych, kluczowych rynkach emisyjnych w kraju i zagranicą	Liczba portali, na których udostępniane są informacje produktowe (w szt.)	Biuro Klastra	1
1.2. Zapewniona stała, wysokiej jakości komunikacja produktowa z klientami i interesariuszami	Liczba wejść na portal (w szt.)		992 340
1.3. Rozwinięte kluczowe kanały i sieci dystrybucji ofert turystycznych produktu	Liczba kanałów dystrybucji ofert turystycznych produktu (w szt.)	Biuro Klastra	4
1.4. Wprowadzona bieżąca analiza wielkości i struktury popytu produktu	Stożek wykorzystania miejsc noclegowych (w %)	Biuro Klastra	35,45%
4.1. Utrzymana i wysokiej jakości infrastruktura liniowa i punktowa szlaku Green Velo wraz ze szlakami łącznikowymi i bocznymi	Przejezdność szlaku (w km)	Biuro Klastra	1 400
4.2. Monitoring infrastruktury szlaku w szczególności MOR	Liczba Miejsc Obsługi Rowerzystów (w szt.)	Biuro Klastra	350
4.3. Wysoki poziom bezpieczeństwa, estetyki oraz czystości na szlaku Green Velo	Liczba umów na transport multimodalny (w szt.)	Biuro Klastra	4
4.4. Wspieranie na rzecz dywersyfikowania multimodalnej dostępności komunikacyjnej do szlaku Green Velo	Środki zewnętrzne pozyskane na działalność Klastra (w mln PLN)	Biuro Klastra	
5.1. Wysoka skuteczność zarządzania produktem turystycznym poprzez strukturę Klastra	Liczba podmiotów sektora publicznego w strukturach Klastra (w szt.)	Biuro Klastra	137
5.2. Zapewniona reprezentatywność wszystkich interesariuszy rynku turystycznego w Klastrze niezbędnych dla rozwoju produktu	Liczba podmiotów sektora pozarządowego w strukturach Klastra (w szt.)		5
	Liczba podmiotów sektora B+R w strukturach Klastra (w szt.)		7
	Liczba podmiotów sektora gospodarczego w strukturach Klastra (w szt.)		445



5.3. Wdrożone wybrane projekty podnoszące konkurencyjność produktu Green Velo	Liczba zrealizowanych projektów przez Biuro Klastra (w szt.)	Biuro Klastra	19
5.4. Zbudowane zaufanie wśród wszystkich potencjalnych uczestników Klastra	Liczba zawiązanych partnerstw z udziałem uczestników Klastra (w szt.)	Biuro Klastra	26

Źródło: Opracowanie własne.

### 3.3. Działania operacyjne

Tabela 3. Działania operacyjne w poszczególnych strategicznych obszarach działalności

Działania operacyjne	
projekty oraz przedsięwzięcia o charakterze ciągłym w ramach poszczególnych obszarów działania Klastra, w tym min. 8 produktów turystycznych	
projekty oraz przedsięwzięcia	
oferta produktowa	
1.1. Prowadzenie inwentaryzacji istniejącego potencjału produktu Green Velo	
1.2. Prowadzenie inwentaryzacji wszystkich produktów udostępnianych w ramach szlaku Green Velo	
1.3. Zarządzanie produktem turystycznym Green Velo	
1.4. Utrzymywanie i doskonalenie systemu certyfikacji oraz rekomendacji	
1.5. Wydawanie i odnawianie certyfikatów oraz rekomendacji	
1.6. Monitorowanie standardów jakości usług oferowanych w ramach MOR i MPR	
1.7. Rozwijanie i weryfikowanie usług oferowanych w ramach MOR i MPR	
1.8. Opracowanie i wdrażanie projektów oraz produktów rozwojowych przyjętych do realizacji przez Klastr	
1.9. Prowadzenie bazy wiedzy o produktach turystycznych i paraturystycznych	
1.10. Udostępnianie członkom Klastra bazy wiedzy o produktach turystycznych i paraturystycznych	
1.11. Udzielanie wsparcia technicznego i merytorycznego dla zespołów roboczych i menadżerów produktów przygotowujących i rozwijających ofertę szlaku Green Velo	
1.12. Integrowanie indywidualnych ofert produktowych w ramach całego korytarza Green Velo – udostępnianie produktów sieciowych	
1.13. Wdrażanie najnowszych technologicznie, innowacyjnych rozwiązań w systemie obsługi turystów i udostępniania produktów Green Velo	
1.14. Udostępnianie członkom Klastra najnowszych technologicznie, innowacyjnych rozwiązań w systemie obsługi turystów i oferowania produktów	
1.15. Organizowanie pośrednich i bezpośrednich form wymiany doświadczeń członków Klastra w zakresie oferty produktowej	
zasoby ludzkie	
2.1. Prowadzenie badań rynku pracy branży turystycznej w korytarzu szlaku Green Velo	
2.2. Prowadzenie badań potrzeb dotyczących rozwoju zasobów ludzkich do zarządzania i obsługi produktu Green Velo	
2.3. Udzielanie wsparcia merytorycznego podmiotom będącym członkami Klastra w zakresie rekrutacji, oceny i rozwoju kompetencji zasobów ludzkich zajmujących się zarządzaniem oraz obsługą turystów	
2.4. Monitoring projektów w otoczeniu służących profesjonalizacji kadr	
2.5. Przygotowywanie i realizowanie programów rozwoju kompetencji dla kadry zarządzającej i specjalistów w zakresie przygotowania produktów i usług oraz obsługi ruchu turystycznego	



## Działania operacyjne

projekty oraz przedsięwzięcia o charakterze ciągłym w ramach poszczególnych obszarów działania Klastra, w tym min. 8 produktów turystycznych  
*projekty oraz przedsięwzięcia*

- 2.6. Inicjowanie i wspieranie działań szkoleniowych realizowanych przez inne podmioty
- 2.7. Prowadzenie i wspieranie działań promujących przyjazności i gościnności dla turystów wśród mieszkańców obszaru korytarza szlaku Green Velo
- 2.8. Prowadzenie badań jakości obsługi turystów oraz przyjazności i gościnności środowisk społecznych w korytarzu szlaku Green Velo
- 2.9. Utrzymywanie wysokich kompetencji osób pracujących w zarządzie i Biurze Klastra
- 2.10. Organizowanie pośrednich i bezpośrednich form wymiany doświadczeń członków Klastra w zakresie zasobów ludzkich marketing, sprzedaż, komunikacja
- 3.1. Prowadzenie badań rynkowych w zakresie turystyki, w szczególności turystyki aktywnej, w tym rowerowej
- 3.2. Prowadzenie badań wizerunkowych marki Green Velo
- 3.3. Prowadzenie stałej promocji marki Green Velo i Klastra
- 3.4. Zarządzanie marką Green Velo, w tym jej licencjonowanie
- 3.5. Udział w przedsięwzięciach promocyjnych prowadzonych przez członków Klastra
- 3.6. Ciągłe udostępnianie informacji o zintegrowanej ofercie szlaku Green Velo
- 3.7. Prowadzenie i aktualizowanie zintegrowanego kalendarza wydarzeń na szlaku Green Velo
- 3.8. Współpraca z władzami regionalnymi i lokalnymi w celu promocji, w kraju i zagranicą, makroregionu wschodniego i przedsięwzięcia w nim działających
- 3.9. Prowadzenie i wspieranie działań na rzecz komercjalizacji produktu Green Velo
- 3.10. Nadzór nad sposobem sprzedaży i dystrybucji oferty produktowej i turystycznej
- 3.11. Upowszechnianie standardów infrastrukturalnych i produktowych
- 3.12. Rozwijanie systemu komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej pomiędzy członkami Klastra oraz pozostałymi interesariuszami szlaku Green Velo
- 3.13. Pozyskiwanie i wdrażanie innowacyjnych technologii w zakresie systemów prowadzenia komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej
- 3.14. Współdziałanie ze społecznością Green Velo w zakresie monitorowania stanu infrastruktury i bezpieczeństwa na szlaku
- 3.15. Administrowanie i cykliczne unowocześnianie portalu internetowego
- 3.16. Utrzymywanie dostępności stałego kontaktu dla turystów poprzez ogólną infolinię oraz adres e-mail
- 3.17. Rozwijanie sieci dystrybucji produktów Green Velo
- 3.18. Utrzymywanie stałej współpracy z touroperatorami i biurami podróży
- 3.19. Prowadzenie stałej współpracy z branżowymi mediami krajowymi i zagranicznymi
- 3.20. Organizowanie pośrednich i bezpośrednich form wymiany doświadczeń członków Klastra w zakresie marketingu, sprzedaży i komunikacji przestrzeń, infrastruktura
- 4.1. Monitorowanie stanu utrzymania infrastruktury liniowej i punktowej oraz oznakowania szlaku rowerowego na odcinku głównym – utrzymanie ciągłości szlaku poprzez jego oznakowanie
- 4.2. Wspieranie działań w zakresie utrzymania infrastruktury szlaku głównego prowadzonych przez gestorów poszczególnych odcinków w okresie trwałości projektu
- 4.3. Inicjowanie i wspieranie rozwoju szlaków łącznikowych i bocznych i integrowanie ich ze szlakiem głównym
- 4.4. Oznakowanie szlaków łącznikowych oraz bocznych
- 4.5. Wspieranie i koordynowanie budowy infrastruktury towarzyszącej na szlakach: głównym, łącznikowych oraz bocznych
- 4.6. Inicjowanie i wspieranie inwestycji służących poprawie jakości sieci dróg i ścieżek rowerowych w 5 województwach Polski Wschodniej



## Działania operacyjne

projekty oraz przedsięwzięcia o charakterze ciągłym w ramach poszczególnych obszarów działania Klastra, w tym min. 8 produktów turystycznych projekty oraz przedsięwzięcia

- 4.7. Utrzymanie i rozwój infrastruktury MOR i MPR
- 4.8. Monitorowanie oraz inicjowanie i wspieranie przedsięwzięć, zwiększających dostępność komunikacyjną MOR i MPR dla turystów rowerowych
- 4.9. Uruchomienie systemu obsługi turystów na szlaku Green Velo (transportu rowerów, wypożyczanie e-bików, przyczepek i innych akcesoriów)
- 4.10. Inicjowanie i wspieranie działań na rzecz estetyzacji przestrzeni w obszarze korytarza szlaku
- 4.11. Przystosowywanie przestrzeni szlaku Green Velo do potrzeb rowerzystów niepełnosprawnych i starszych
- 4.12. Monitoring stanu bezpieczeństwa i zagrożeń występujących na szlaku Green Velo
- 4.13. Współpraca z samorządami lokalnymi w zakresie monitorowania stanu utrzymania środowiska w korytarzu trasy Green Velo
- 4.14. Inicjowanie i wspieranie działań służących ochronie środowiska w przypadkach jego naruszenia przez turystów rowerowych
- 4.15. Organizowanie pośrednich i bezpośrednich form wymiany doświadczeń członków Klastra w zakresie utrzymania infrastruktury i zachowania standardów ochrony środowiska

## zarządzanie instytucjonalne i współpraca

- 5.1. Pozyskiwanie, weryfikowanie i zwiększanie liczby członków Klastra
- 5.2. Rozwijanie i internacjonalizacja Klastra
- 5.3. Tworzenie oferty i warunków dla nowych podmiotów turystycznych do nawiązania i rozwoju współpracy na rzecz produktu Green Velo
- 5.4. Promowanie i udostępnianie metod tworzenia powiązań kooperacyjnych, pomiędzy członkami Klastra
- 5.5. Inicjowanie i wspieranie rozwoju sieci powiązań biznesowych pomiędzy podmiotami branży turystycznej i okoturystycznej - wspieranie przedsiębiorczości w branży turystycznej na obszarze korytarza szlaku Green Velo
- 5.6. Bieżąca integracja i koordynacja działań członków Klastra
- 5.7. Pozyskiwanie środków finansowych na realizację celów Klastra
- 5.8. Zarządzanie finansami, uruchomienie mechanizmu samofinansowania po zakończeniu okresu trwałości projektu
- 5.9. Inicjowanie, przygotowanie i realizacja projektów współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych – tworzenie partnerstw i montaż finansowy projektów
- 5.10. Prowadzenie baz danych niezbędnych do zarządzania produktem Green Velo
- 5.11. Wdrożenie procedur zarządzania ryzykiem oraz sytuacjami kryzysowymi
- 5.12. Wspieranie inicjatyw oraz organizowanie wspólnych wydarzeń, szkoleń i wyjazdów krajowych i zagranicznych członków Klastra (np. na targi i konferencje, wizyty studyjne)
- 5.13. Wspieranie przedsiębiorstw, jednostek naukowych i instytucji-członków Klastra działających na arenie krajowej i międzynarodowej
- 5.14. Wspieranie współpracy branżowej z uczelniami pięciu województw
- 5.15. Wspieranie promocji realizacji wspólnych projektów przez członków Klastra
- 5.16. Współpraca z zagranicznymi partnerami produktu
- 5.17. Lobbowanie na rzecz korzystnych rozwiązań podatkowych, regulacyjnych i finansowych dotyczących gospodarki turystycznej w 5 województwach
- 5.18. Organizowanie pośrednich i bezpośrednich form wymiany opinii członków Klastra w zakresie zarządzania Klastrzem i współpracy pomiędzy jego członkami

Źródło: Opracowanie własne.





## 4. Rekomendacje dla produktu "Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo"

### 4.1. Przestrzeń

Utworzenie oraz dynamiczny rozwój trasy rowerowej Green Velo to kwestie mające bezpośredni wpływ na kształtowanie przestrzeni w Polsce Wschodniej. Dotychczasowe zapisy i oznaczenia zawarte w najważniejszych dokumentach planistycznych województw, w tym wojewódzkich planach zagospodarowania przestrzennego, w niedalekiej przyszłości mogą wydać się niewystarczające w stosunku do stanu faktycznego.

Rekomenduje się zatem o wpisanie do poszczególnych wojewódzkich planów zagospodarowania przestrzennego elementu o znaczeniu ponadregionalnym, jakim jest szlak turystyczny – Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo w następujących przebiegach:

1. W plan zagospodarowania przestrzennego woj. podlaskiego od granicy z województwem warmińsko-mazurskim w miejscowości Gromadczynza (gmina Wiżajny) przez Suwałki, Wigierski Park Narodowy, Augustów, Biebrzański Park Narodowy, Goniądz, Tykocin, Narwiański Park Narodowy, Białystok, Supraśl, Siemianówkę, Białowiecki Park Narodowy, Hajnówkę, Mielnik do granicy z woj. lubelskim w miejscowości Niemirów.
2. W plan zagospodarowania przestrzennego woj. warmińsko-mazurskiego od granicy z województwem pomorskim (gmina Elbląg - przeprawa promowa przez Nogat w miejscowości Kępiny Wielkie) przez Elbląg, Braniewo, Pieniężno, Górowo Iławeckie, Lidzbark Warmiński, Bartoszyce, Węgorzewo, Gołdap do granicy z województwem podlaskim w miejscowości Żerdziany (gmina Dubeninki).
3. W plan zagospodarowania przestrzennego woj. podkarpackiego od granicy z województwem lubelskim w miejscowości Podlesina przez Horyniec - Zdrój, Przemyśl, Dynów, Rzeszów, Łańcut, Leżajsk, Ulanów, aż do granicy z województwem świętokrzyskim w miejscowości Trześć.
4. W plan zagospodarowania przestrzennego woj. lubelskiego od granicy z woj. podlaskim w miejscowości Niemirów przez Janów Podlaski, Terespol, Sławatycze, Włodawę, Wolę Uhruską, Chełm, Krasnystaw, Nielisz, Bodaczów, Zwierzyniec, Józefów i Susiec aż do Podlesiny.
5. W plan zagospodarowania przestrzennego woj. świętokrzyskiego od granicy z woj. podkarpackim w miejscowości Trześć, przez Sandomierz, Klimontów, Ujazd, Kielce, Oblęgorek, Sielpię aż do miejscowości Końskie.

Wpisanie korytarza trasy Green Velo pozwoli na identyfikację oraz realizację propozycji działań inwestycyjnych w zakresie dalszego rozwoju sieci tras systemu Green Velo na obszarze Polski Wschodniej oraz ew. sąsiednich województw.

### 4.2. Zasoby ludzkie

Kluczowym obszarem warunkującym dynamiczny rozwój produktu turystycznego Trasy rowerowe Polski Wschodniej jest obszar zasobów ludzkich. Zasoby ludzkie rozumiane są tutaj bardzo szeroko, nie tylko jako pracownicy Biura Klastra oraz członkowie organów zarządzających Klastrem, ale także jako wszyscy aktualni i potencjalni członkowie Klastra. Takie rozumienie pojęcia zasobów pokazuje, w jak dużym stopniu od tego obszaru zależy powodzenie działalności Klastra i jego kluczowego produktu – szlaku Green Velo. Odpowiednio zrekrutowane, przygotowane do działania, rozwijane i motywowane zasoby ludzkie pozwolą na zapewnienie kompleksowej i wieloskładnikowej oferty produktu szlaku. Aby oferta ta była spójna i kompleksowa konieczna jest sprawna współpraca podmiotów zaangażowanych w jej tworzenie i rozwój.

W celu zapewnienia odpowiednich zasobów do rozwoju produktu konieczne jest podjęcie działań szkoleniowych, aktywizacyjnych i określenie zaleceń w zakresie pobudzania przedsiębiorczości i aktywności społecznej oraz kształtowania polityki rynku pracy w sektorze turystycznym. Działania te powinny być skierowane do następujących grup:



1. Kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne (w atrakcjach turystycznych, centrach i punktach informacji turystycznej, parkach narodowych i krajobrazowych, muzeach i innych instytucjach kulturalnych, przewodnicy i piloci rowerowi oraz twórcy ludowi).
2. Kadry podmiotów oferujących usługi okołoturystyczne (w obiektach bazy noclegowej, obiektach bazy gastronomicznej, wypożyczalniach rowerów, serwisach rowerowych, sklepach oraz innych punktach usługowych).
3. Kadry podmiotów dbających o bezpieczeństwo turystów (np. policja, straż pożarna, pogotowie ratunkowe, straż miejska, ratownicy wodni itp.).
4. Podmioty zainteresowane prowadzeniem działalności gospodarczej na terenach, przez które przebiega szlak Green Velo.
5. Ambasadorzy trasy (mieszkańcy terenów, przez które przebiega trasa Green Velo oraz turyści, którzy na zasadach marketingu szeptanego promują trasę Green Velo w swoich środowiskach).
6. Kadry podmiotów współpracujących przy rozwoju oferty szlaku Green Velo (pracownicy samorządów i organizacji pozarządowych).
7. Kadry podmiotów odpowiedzialnych za utrzymanie infrastruktury szlaku Green Velo.



Tabela 4. Rekomendacje w zakresie rozwoju zasobów ludzkich – w zakresie działań informacyjnych

Lp.	Rekomendowane działania	Przykładowy zakres tematyczny	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
1.	Spotkania informacyjno-promocyjne na rzecz utrzymania i poprawy jakości produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacje dotyczące poziomu rozwoju oferty</li> <li>nowe trendy w kreacji produktów turystycznych</li> <li>dobre praktyki krajowe i zagraniczne w zakresie świadczonych usług turystycznych</li> <li>trendy i tendencje w turystyce (oczekiwania turystów, w tym w szczególności turystów aktywnych i rowerowych)</li> <li>standardy jakości Green Velo</li> <li>kierunki doskonalenia jakości na podstawie przeprowadzanych (badań ilościowych i jakościowych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi okofoturystyczne</li> <li>podmioty zainteresowane prowadzeniem działalności gospodarczej</li> <li>kadry podmiotów współpracujących przy rozwoju oferty</li> <li>kadry podmiotów odpowiedzialnych za utrzymywanie infrastruktury szlaku</li> </ul>	Spotkania cykliczne prowadzone przed sezonem turystycznym	Środki własne (składki członkowskie)
2.	Akcje informacyjne dla mieszkańców: <ul style="list-style-type: none"> <li>publikacja i wysyłka newsletterów</li> <li>dystrybucja ogłoszeń</li> <li>spotkania informacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>newslettery – na bieżąco (min. raz w miesiącu) informacje o działaniach Green Velo</li> <li>ogłoszenia – w różnej formie dystrybuowane przez sołtysów, wywieszane w miejscach publicznych (sklepy, szkoły, urzędy gmin, wygłaszane w parafiach; informacje o wydarzeniach w ramach istniejących bądź nowych produktów np. o terminie i programach wydarzeń realizowanych w ramach szlaku</li> <li>spotkania organizowane w przypadku wprowadzania</li> </ul>	Ambasadorzy trasy	Newsletter – min. raz w miesiącu Ogłoszenia, spotkania – w razie potrzeb	Środki własne (składki członkowskie); Środki finansowe w ramach realizowanych projektów, których akcje informacyjne będą dotyczyły





Lp.	Rekomendowane działania	Przykładowy zakres tematyczny	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
3.	Publikacja – Standardy Miejsc Przyjaznych Rowerzystom	Publikacja będzie zawierała doskonałone co roku standardy, które muszą spełniać MPR, jeżeli chcą otrzymać bądź utrzymać rekomendacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>• kadry podmiotów oferujących usługi okołoturystyczne</li> <li>• podmioty zainteresowane prowadzeniem działalności działalności gospodarczej</li> </ul>	Publikacja wydawana co roku	Środki pozyskiwane w ramach opłat za proces rekomendacji (odnawialny corocznie)

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Rekomendacje w zakresie rozwoju zasobów ludzkich – w zakresie szkoleń

Lp.	Sposób realizacji	Przykładowy zakres tematyczny	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
1.	Szkolenia wprowadzające dla nowych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• idea szlaku</li> <li>• podstawowe informacje nt. szlaku, Klastra Green Velo</li> <li>• informacje nt. użytkowników szlaku</li> <li>• specyficzne potrzeby i oczekiwania klienta rowerowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>• kadry podmiotów oferujących usługi okołoturystyczne</li> </ul>	Szkolenia realizowane w miarę zgłaszanych potrzeb na bieżąco	Bony szkoleniowe



Lp.	Sposób realizacji	Przykładowy zakres tematyczny	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
2.	Szkolenia z zakresu obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>przedstawienie kluczowych partnerów w ramach Green Velo</li> <li>źródła informacji nt. szlaku Green Velo</li> <li>zapoznanie się z materiałami informacyjno-promocyjnymi</li> <li>standardy obsługi klienta</li> <li>typy klienta i sposoby obsługi</li> <li>poszczególne typy klientów</li> <li>specyficzne potrzeby i oczekiwania klienta rowerowego</li> <li>komunikacja w obsłudze klienta</li> <li>trudny klient i sposoby radzenia sobie z trudnymi klientami</li> <li>obsługa klienta szlaku Green Velo w praktyce (trening umiejętności)</li> <li>budowanie długotrwałych relacji z klientami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>podmioty zainteresowane prowadzeniem działalności gospodarczej</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi okoturystyczne</li> <li>podmioty zainteresowane prowadzeniem działalności gospodarczej</li> </ul>	Cyklicznie – raz na kwartał	Bony szkoleniowe
3.	Szkolenia zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>gastronomia</li> <li>hotelarstwo</li> <li>sprzedaż produktów lokalnych</li> <li>model rozmowy z klientem, ćwiczenia praktyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi okoturystyczne</li> <li>podmioty zainteresowane prowadzeniem działalności gospodarczej</li> </ul>	Zakłada się, że wszyscy pracownicy MPR-ów, którzy nie odbyli wcześniej szkoleń z podanego zakresu odbędą te szkolenia w latach 2016-2020	Bony szkoleniowe
4.	Szkolenia standaryzacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>czym jest szlak Green Velo</li> <li>objekty i usługi w ramach szlaku Green Velo</li> <li>standardy Green Velo w zależności od rodzaju obiektu</li> </ul>	Dla wszystkich zainteresowanych uzyskaniem rekomendacji Green Velo	Szkolenia realizowane w miarę zgłaszanych potrzeb na bieżąco	W ramach opłat za proces rekomendacji (odnawialny corocznie)



Lp.	Sposób realizacji	Przykładowy zakres tematyczny	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
5.	Szkolenia dla bezrobotnych lub poszukujących pracy lub pracujących w wieku 45 lat i powyżej	<ul style="list-style-type: none"> <li>partnerstwo - polecanie wzajemne usług w ramach szlaku Green Velo</li> <li>sprzedaż produktów regionalnych platforma Green Velo jako narzędzie komunikacji dla użytkowników i usługodawców w ramach Green Velo</li> <li>wyniki badań jako źródło informacji o kierunkach zmian w usługach świadczonych dla turystów</li> <li>proces udzielania rekomendacji, oznakowanie obiektów w ramach systemu rekomendacji</li> <li>proces utrzymywania rekomendacji w kolejnych latach</li> </ul> <p>Na podstawie badań rynku pracy Klaster pozyska informacje o wakatach w poszczególnych MPR-ach. Na tej podstawie przygotowane zostaną w imieniu pracodawców wnioski do urzędu pracy odnośnie szkoleń, jakie powinni przejść kandydaci do pracy. Szkolenia te zostaną zabezpieczone przez Klaster</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bezrobotni, poszukujący pracy lub pracujący w wieku 45 lat i powyżej zamieszkali w gminach leżących na trasie i w okolicy szlaku Green Velo</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi okołoturystyczne</li> </ul>	W zależności od wyniku badania rynku pracy w danym roku	Współpraca z urzędem pracy (np. trójstronna umowa szkoleniowa)

Źródło: Opracowanie własne.



Tabela 6. Rekomendacje w zakresie rozwoju zasobów ludzkich – w zakresie badań

Lp.	Sposób realizacji	Przykładowy zakres tematyczny	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
1.	Badania satysfakcji turystów szlaku Green Velo w ramach badań ruchu turystycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>ogólny poziom zadowolenia z usług świadczonych na szlaku i w podziale na rodzaje usług</li> <li>skłonność do ponownego skorzystania z usług szlaku</li> <li>skłonność do zarekomendowania szlaku innym (Net Promoter Score)</li> <li>ocena dostępności, atrakcyjności, różnorodności atrakcji turystycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi okołoturystyczne</li> </ul>	<p><b>Wariant I.</b> Po opracowaniu i wdrożeniu modułu badawczego na Platformie Green Velo</p> <p><b>Wariant II.</b> Badanie zlecone cyklicznie na zewnątrz Klastra</p>	<p>Badanie pilotażowe – PO PW; kolejne badania środki własne</p> <p>Środki własne (składki członkowskie)</p>
2.	Stały monitoring wszystkich realizowanych projektów na rzecz profesjonalizacji kadr zaangażowanych w rozwój i funkcjonowanie produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>powstanie bazy danych projektów realizowanych w obszarze zasobów ludzkich we wszystkich województwach</li> <li>monitorowanie osiągniętych rezultatów projektów</li> <li>badania potrzeb i efektywności podejmowanych działań na rzecz profesjonalizacji kadr</li> <li>badania dotyczące skuteczności działań informacyjnych wśród mieszkańców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi okołoturystyczne</li> </ul>	<p>Badania na bieżąco za pomocą Platformy</p>	<p>Środki własne (składki członkowskie)</p> <p>Monitoring produktów ze środków przeznaczonych na realizację projektów, których dotyczą te produkty</p>
3.	Badania rynku pracy	Badania ilościowe i jakościowe, tj. badania udzielające odpowiedzi na pytanie ilu pracowników i na jakich stanowiskach jest w stanie przyjąć (potrzebuje) rynek pracy na obszarach funkcjonowania produktu (kręgosłup i wokół kręgosłupa oraz ości)	<ul style="list-style-type: none"> <li>kadry podmiotów oferujących usługi turystyczne</li> <li>kadry podmiotów oferujących usługi okołoturystyczne</li> </ul>	Badania bieżące	Środki własne (składki członkowskie)

Źródło: Opracowanie własne.



Tabela 7. Rekomendacje w zakresie rozwoju zasobów ludzkich – w zakresie doradztwa i coachingu

Lp.	Rekomendowane działania	Przykładowy zakres tematyczny	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
1.	Doradztwo w zakresie zakładania działalności gospodarczej (mikroprzedsiębiorstwa)	Usługi doradcze służące rozwianiu zakresu i liczby usług na szlaku Green Velo np. serwisy rowerowe na rowerach, w tym np.: <ul style="list-style-type: none"> <li>formalno-prawne aspekty zakładania działalności gospodarczej</li> <li>finansowo-księgowe aspekty prowadzenia działalności (biznesplan, rozliczanie działalności)</li> </ul>	Kadry podmiotów współpracujących przy rozwoju oferty	Zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem	Środki własne
2.	Executive coaching i coaching dla kadry zarządzającej MPR	W przypadku szefów firm - praca nad odkrywaniem w sobie potencjału i zdolności do: <ul style="list-style-type: none"> <li>rozwiązywania problemów związanych z prowadzeniem dotychczasowego biznesu</li> <li>sprostania wyzwaniom związanym z rozwijaniem biznesu</li> </ul> w przypadku menedżerów/kierowników w firmach - praca nad odkrywaniem w sobie potencjału i zdolności przy: <ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowaniu się do nowej funkcji w organizacji (np. awans)</li> <li>przygotowaniu się do zarządzania nową usługą, którą będzie oferować firma</li> </ul>	Executive coaching - szefowie firm coaching - menadżerowie, z którymi władze firmy wiązą szczególne oczekiwania i inwestują w ich rozwój	Zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem <i>Typowy program indywidualny składa się z dwóch, minimum godzinnych spotkań miesięcznie i wsparcia coachingowego między nimi. Aby efekty były trwałe potrzeba od 2 do 6 miesięcy, w zależności od celów i gotowości</i>	Bony szkoleniowe
3.	Usługi opracowania wniosków na dofinansowanie projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>wskazywanie potencjalnych źródeł finansowania</li> </ul>	Podmioty zainteresowane prowadzeniem działalności gospodarczej	Zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem	Bony szkoleniowe



Lp.	Rekomendowane działania	Przykładowy zakres tematyczny	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyszukiwanie potencjalnych partnerów w projektach (sieciowanie, linkowanie)</li> <li>• pisanie wniosków</li> <li>• rozliczanie wniosków</li> </ul>			

Źródło: Opracowanie własne.



### 4.3. Współpraca sektora gospodarczego (przedsiębiorców turystycznych), publicznego oraz organizacji pozarządowych działających w sferze turystyki

Pomimo, że dobrze wykształcone, kreatywne i zmotywowane zasoby ludzkie są podstawowym filarem powodzenia przedsięwzięcia szlaku Green Velo, to działające osobno nie są w stanie być skuteczne. Cała filozofia działania szlaku Green Velo oparta jest na efekcie synergii oraz na korzyściach skali. Dlatego zasadniczym celem funkcjonowania Klastra jest sieciowanie – budowanie współpracy w ramach Klastra na wielu płaszczyznach i w wielu aspektach. Tylko w taki sposób możliwe będzie czerpanie z korzyści skali i budowanie przewagi konkurencyjnej. W związku z tym współpraca odbywać się będzie zarówno:

#### a) sektorowo:

- jednostki sektora finansów publicznych (gminy, powiaty, województwa, uczelnie, Lasy Państwowe, parki),
- sektor prywatny (przedsiębiorstwa, gospodarstwa agroturystyczne, rolnicy),
- sektor pozarządowy (fundacje, stowarzyszenia, w tym lokalne i regionalne organizacje turystyczne, lokalne grupy działania, podmioty ekonomii społecznej, zorganizowane grupy nieformalne),

#### b) terytorialnie:

- królestwa,
- regiony,
- powiaty i gminy,

#### c) branżowo:

- turystyka,
- handel,
- przetwórstwo,
- rolnictwo.

Współpraca odbywa się także na różnych poziomach tzn. współpraca między osobami fizycznymi, jak również pomiędzy osobami prawnymi. W celu podtrzymania i stymulowania współpracy w ramach szlaku Green Velo proponowane są następujące działania.

Tabela 8. Rekomendacje w zakresie współpracy

Lp.	Rekomendowane działania	Zakres działania	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
1.	Wdrożenie założonej struktury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie struktury umożliwi wpływ królestw na decyzje zarządcze (w kontekście zarówno składu Walnego Zgromadzenia i Komisji Rewizyjnej (obecność przedstawicieli 12 królestw) jak i w kontekście powołania koordynatorów: Klastra i regionalnych</li> <li>struktura umożliwi udział uczestnictwo w organach zarządzających i kontrolnych Klastra wszystkich trzech sektorów</li> </ul>	Członkowie Klastra	Struktura w pełnej wersji zostanie wdrożona do 2020 r.	Składki członkowskie
2.	Bieżąca integracja i koordynacja działań	<p>Działanie będzie realizowane przez podmiot zarządzający (rola koordynatora Klastra i koordynatorów regionalnych)</p> <p>Działania te będą realizowane poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>spotkania bezpośrednie w regionach</li> <li>spotkania w siedzibie Klastra</li> <li>raporty koordynacyjne z regionów</li> <li>telekonferencje</li> <li>bieżące kontakty mailowe i telefoniczne</li> </ul>	Członkowie Klastra	Działanie ciągłe	Składki członkowskie
3.	Funkcjonalności Platformy Green Velo	<ul style="list-style-type: none"> <li>część e-usług dostępnych dla członków Klastra po zalogowaniu</li> <li>szybki dostęp do aktualnej i sprawdzonej informacji</li> <li>dostęp do planów nowych produktów i oferty przed zapoznaniem turystów z nią</li> <li>informacje o możliwościach wsparcia finansowego projektów (możliwe źródła finansowania)</li> <li>informacje o realizowanych projektach ze wsparciem zewnętrznym</li> <li>forum umożliwiające łączenie potencjalnych partnerów w projektach (sieciowanie, linkowanie)</li> </ul>	Członkowie Klastra	Powstanie funkcjonalności Platformy do 2020 r.	PO PW
4.	Nawiązanie współpracy z zagranicznymi partnerami produktu	Działanie dotyczy przede wszystkim partnerów zarządzających produktami o podobnej specyfice	Członkowie Klastra, członkowie organizacji	Działanie ciągłe	Środki własne RPO





Lp.	Rekomendowane działania	Zakres działania	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
5.	Realizowanie wspólnych projektów	<p>w celu wymiany doświadczeń, realizowania projektów partnerskich oraz prowadzenia promocji krzyżowej. Do najbardziej pożądanym partnerów należą partnerzy z krajów o tradycjach turystyki rowerowej posiadający podobne trasy rowerowe m.in. Niemcy, kraje skandynawskie, kraje Beneluksu. Nawiązanie współpracy może odbywać się podczas prowadzonych działań promocyjnych w kraju i za granicą (targi, misje, konferencje, wizyty studyjne) oraz w ramach kontaktów własnych organów zarządzających Klastrem</p> <p>Rodzaje projektów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój oferty turystycznej na trasie oraz ofert uzupełniających</li> <li>• projekty promocyjne</li> <li>• badania marketingowe, w szczególności badania konsumenckie (profilu turystów), rynku pracy, wizerunkowe etc.</li> <li>• wszystkie inne wynikające z rozwoju produktu. Klastery może być inicjatorem projektów lub potencjalni beneficjenci mogą zgłaszać projekty do Klastra, który podejmuje decyzję dotyczącą wsparcia beneficjentów w pozyskaniu partnerów, pozyskania dofinansowania i ew. zarządzania tymi projektami.</li> </ul>	<p>z ograniczonym o podobnym profilu</p> <p>Członkowie Klastra</p>	Działanie ciągłe	Składki członkowskie oraz w przypadku pozyskania projektu kwota dofinansowania przeznaczona na zarządzanie projektem
6.	Wymiana doświadczeń i integracja w ramach prowadzonych szkoleń	<p>W każdym szkoleniu, które będzie koordynowane przez Klastry znajdują się elementy wymiany doświadczeń i integracji służące budowaniu społeczności Klastra. Część relacji nawiązanych podczas szkoleń będzie kontynuowana. Podtrzymywanie kontaktów po szkoleniach pozwoli na budowanie trwałych więzi i wymianę doświadczeń wśród członków Klastra.</p>	Uczestnicy szkoleń prowadzonych i koordynowanych przez Klastry	Działanie cykliczne	Środki własne i w ramach realizowanych projektów szkoleniowych (bony szkoleniowe)



Lp.	Rekomendowane działania	Zakres działania	Odbiorcy działań	Czas realizacji	Źródło finansowania
7.	Budowanie kultury organizacyjnej Klastra	<p>W ramach działań Klastra związanych z zapewnieniem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, szkoleń, coachingu, doradztwa oraz wszystkich prowadzonych projektów rekomenduje się budowanie elementów kultury organizacyjnej przejawiającej się w codziennym funkcjonowaniu klastrowiczów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspólnym językiem</li> <li>• wspólnym rozumieniem pojęć z obszaru turystyki</li> <li>• wspólnymi wartościami odnośnie w szczególności odnośnie współpracy i klienta</li> </ul> <p>Działania te będą służyły budowaniu tożsamości, przywiązania i lojalności członków Klastra do organizacji, co w rezultacie przełoży się na wymierne korzyści dla stron.</p>	Członkowie Klastra	Długotrwały proces – I etap - 2016-2020	Środki własne i w ramach realizowanych projektów szkoleniowych (bony szkoleniowe)

Źródło: Opracowanie własne.



## **CZĘŚĆ II – BIZNES PLAN**

## 1. Plan działalności operacyjnej

Plan działalności operacyjnej prezentuje założenia w zakresie podstawowych obszarów działania Klastra Green Velo, planowanych do wdrożenia produktów i projektów oraz zakresu i metod współpracy z partnerami zarówno z sektora MŚP jak i jednostkami samorządu terytorialnego oraz przedstawicielami organizacji pozarządowych i sektora nauki.

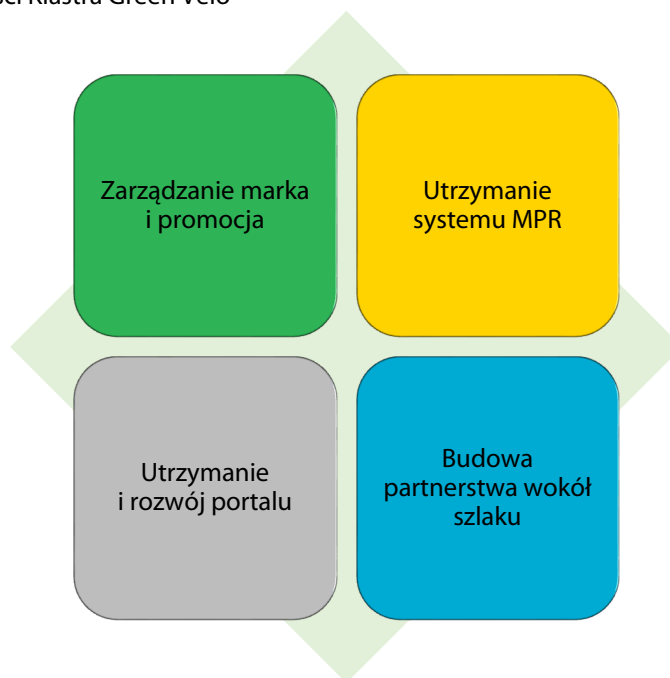
### 1.1. Planowane produkty i usługi Klastra Green Velo

Klaster Green Velo to podmiot powołany do zarządzania szlakiem turystycznym Green Velo. Podstawowe zakres działalności zaplanowane dla Klastra obejmują:

- zarządzanie marką Green Velo i promocja produktu liniowego,
- utrzymanie systemu MPR (Miejsc Przyjaznych Rowerzystom),
- utrzymanie i rozwój portalu Green Velo,
- budowanie partnerstwa wokół produktu turystycznego „Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo”.

Schematycznie podstawowy zakres działalności Klastra prezentuje schemat poniżej.

Schemat 1. Zakresy działalności Klastra Green Velo



Źródło: Opracowanie własne.

Bazowy zakres działalności Klastra będzie stanowił podstawę oferty produktowej Klastra. Oferta będzie oferowana członkom Klastra w ramach opłacanej przez nich składki członkowskiej.

Usługa utrzymania portalu Green Velo będzie wykonywana na zlecenie ROT Województwa Świętokrzyskiego. Usługa będzie dodatkowo finansowana z opłat wnoszonych przez Zarządy Województw Polski Wschodniej na podstawie umów partnerstwa zawartych pomiędzy województwami a ROT.

W ramach realizacji celu strategicznego Klastra w obszarze oferty rynkowej: „Atrakcyjny, dostępny, wysokiej jakości zintegrowany produkt turystyki rowerowej” planowane jest opracowanie i wprowadzenie do oferty Klastra szeregu produktów o charakterze komercyjnym adresowanych przede wszystkim do podmiotów gospodarczych działających w otoczenie szlaku Green Velo:



1. Green Velo Couchsurfing – zachęcanie do oferowania noclegów lub usług przewodnika, pokazywanie korzyści, pobudzanie aktywności przedsiębiorców i osób fizycznych w obszarze geograficznym działania szlaku Green Velo, udostępnienie informacji o możliwości darmowych noclegów w ramach oferty couchsurfingowej w sieci oraz na spotkaniach bezpośrednich rowerzystów.
2. E-usługi (produkt sieciowy Green Velo) – system usług wspierających działania członków Klastra: system rezerwacyjny, karta Green Velo, sieć czujników (beacon) umożliwiająca wsparcie informacyjno-promocyjne działania szlaku Green Velo, rozwinięte usługi mobilne, etc.
3. Usługi marketingu i promocji w kraju i zagranicą – wsparcie promocyjne dla przedsiębiorców turystycznych działających w ramach Klastra Green Velo (targi, misje gospodarcze, promocja internetowa, gra mobilna etc.).
4. Usługi zarządzania projektami Green Velo – usługi w zakresie przygotowania projektów wspólnych dla członków Klastra, opracowywanie wniosków i studiów wykonalności, analiz i ocen rynku, projektów referencyjnych udostępnianych członkom Klastra w celu rozpowszechnienia wiedzy o możliwościach, sposobach i dobrych praktykach w prowadzeniu działalności turystycznej. Opracowane koncepcje działalności, wsparcie w pozyskiwaniu finansowania na realizację projektów biznesowych dedykowane dla przedsiębiorców z Klastra Green Velo.
5. Pamiątki Green Velo – strona www na portalu GV, marka, system identyfikacji wizualnej, wsparcie w promocji i sprzedaży pamiątek związanych ze szlakiem Green Velo oraz regionem.

## 1.2. Główne projekty umożliwiające realizację celów strategicznych

Opracowanie i wdrożenie do oferty wskazanych powyżej produktów i usług wymagać będzie realizacji szeregu projektów w ramach Klastra. W przypadku organizacji imprez dla jednostek samorządu terytorialnego będzie to rozwinięcie podstawowej działalności Klastra i nie będzie ono wymagało organizacji w formie dodatkowego projektu. Pozostałe produkty komercyjne zostaną wdrożone w wyniku realizacji projektów, w tym opartych o finansowanie z funduszy Unii Europejskiej. Projekty będą realizowane zarówno przez sam Klaster (np. Marketing i promocja) jak i przy współudziale członków Klastra – przedsiębiorców (produkt sieciowy szlak Green Velo planowany do sfinansowania w ramach Programu Operacyjnego Polski Wschodniej). Dodatkowo przewiduje się realizację szeregu projektów, w których Klaster Green Velo będzie organizatorem, animatorem i koordynatorem, a bezpośrednimi realizatorami będą przedsiębiorstwa. W tabeli poniżej zestawiono planowane projekty Klastra Green Velo do roku 2020.

Tabela 9. Zestawienie projektów i produktów Klastra Green Velo

Lp.	Projekt	Elementy projektu	Realizacja	Produkty Klastra w wyniku projektu
1.	Marketing i budowanie marki Green Velo	Pamiątki Green Velo	Klaster Green Velo	Wsparcie promocyjne Organizacja misji i targów
		Marketing i promocja	Klaster Green Velo	
		Couchsurfing	Klaster Green Velo	
2.	Produkt sieciowy „Sieć zintegrowanych usług Green Velo”	E-usługi	Klaster Green Velo	System rezerwacyjny Karta Green Velo Promocja na platformie beacon
		Parki rowerowe	Przedsiębiorcy	Zarządzanie projektami



		Wypożyczalnie rowerów	Przedsiębiorcy	Zarządzanie projektami
		Miejsca noclegowe – rozbudowa bazy hotelowej szlaku	Przedsiębiorcy	Zarządzanie projektami

Źródło: Opracowanie własne.

Efektom realizacji projektów będzie wzbogacenie oferty Klastra, umożliwienie sprawnego działania organizacji i osiągnięcie zaplanowanych celów strategicznych Green Velo.

### 1.3. Przychody z działalności podstawowej Klastra

Podstawowa działalność operacyjna Klastra powinna być finansowana przede wszystkim ze stałych wpływów: ze składek oraz umowy z ROT województwa świętokrzyskiego na utrzymanie portalu internetowego Green Velo.

Założony poziom składek członkowskich dla poszczególnych grup członków uwzględni wielkości obowiązujące w organizacjach członkowskich o podobnej skali i zakresie działania (np. izbach gospodarczych). Przyjęte wartości składek odzwierciedlają też możliwości płatnicze i potencjalne korzyści, jakie oferuje Klastr swoim członkom.

Tabela 10. Wielkości składek członkowskich (PLN)

	2016	2017	2018	2019	2020
Województwa	70 000	65 000	60 000	55 000	50 000
Gminy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Powiaty	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
LOTy i ROTy	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Mikroprzedsiębiorstwa, gospodarstwa, osoby fizyczne	350	350	350	350	350
Małe i średnie przedsiębiorstwa	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Stowarzyszenia i fundacje	300	300	300	300	300
Jednostki naukowe	600	600	600	600	600
Inne jednostki organizacyjne (np. Lasy Państwowe, parki)	600	600	600	600	600

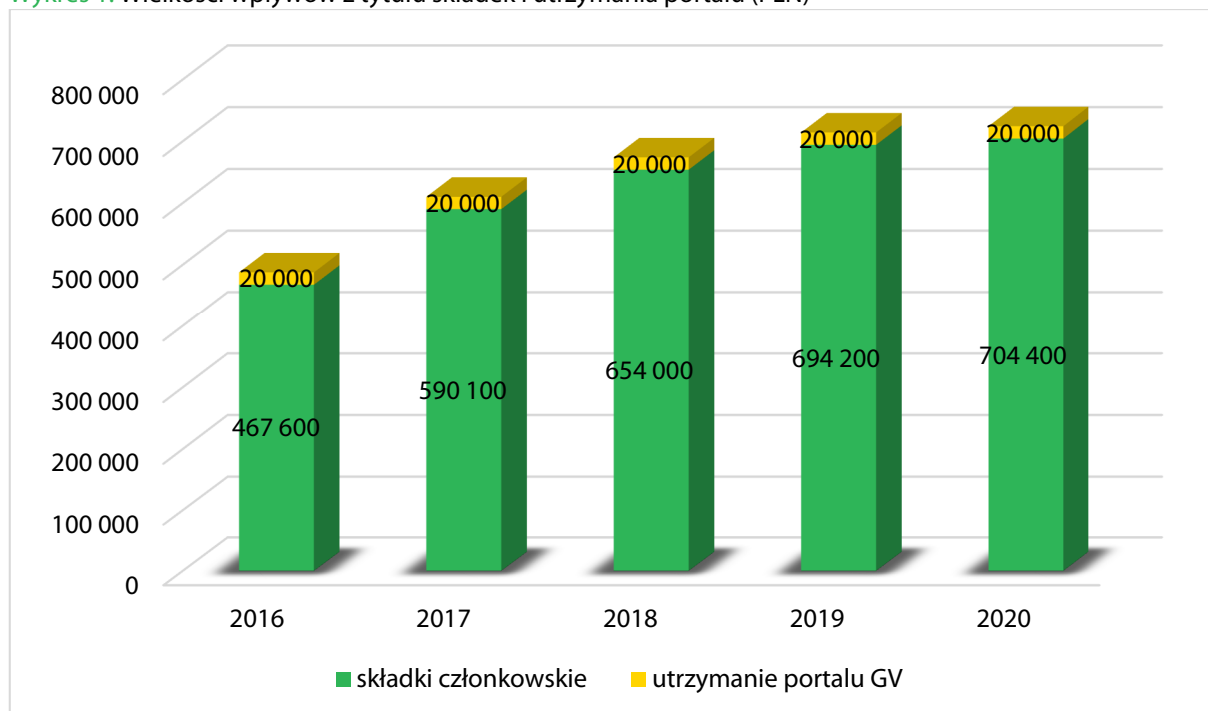
Źródło: Opracowanie własne.

Razem wpływy z tytułu składek członkowskich w Kastrze zaplanowano na poziomie od 467 500 złotych w roku 2016 do 704 400 złotych w roku 2020. Przychody wzrastają wraz ze wzrostem liczby członków Klastra.

Dodatkowo stałe przychody Klastra obejmują umowę z ROT Województwa Świętokrzyskiego na utrzymanie portalu www, w ramach której ROT przekaże Green Velo środki z opłat ponoszonych przez Zarządy województw Polski Wschodniej na mocy porozumienia w zakresie utrzymania rezultatów projektu w wysokości 20 000 złotych rocznie. Wielkość stałych wpływów założonych w ramach biznes planu prezentuje wykres poniżej.



Wykres 1. Wielkości wpływów z tytułu składek i utrzymania portalu (PLN)

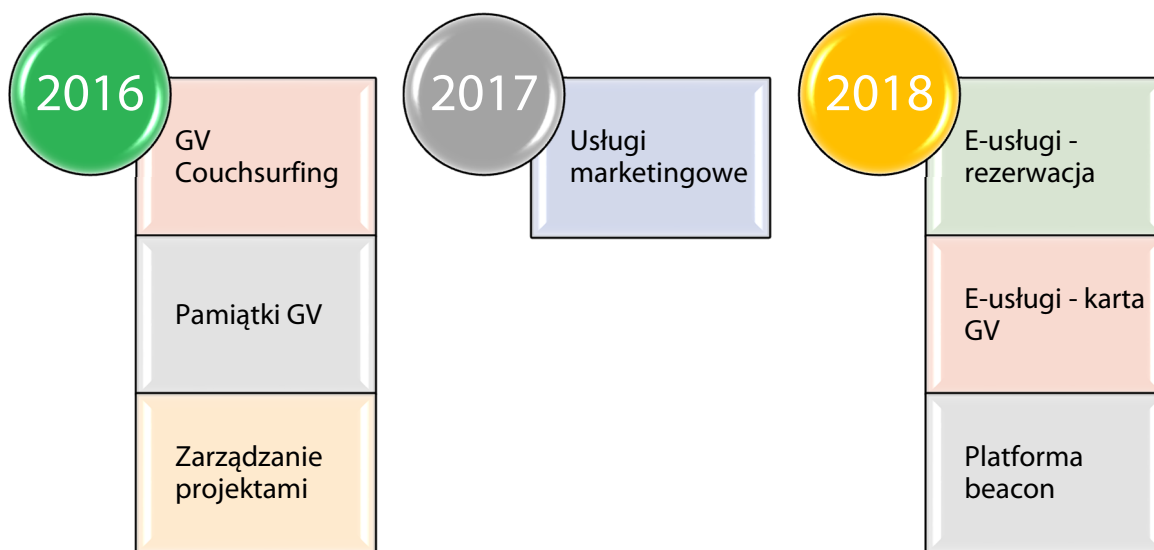


Źródło: Opracowanie własne.

#### 1.4. Planowane przychody i koszty świadczenia usług oraz realizacji projektów

Przychody ze sprzedaży produktów będą stanowić docelowo podstawowe źródło finansowania Klastra Green Velo odpowiadające za ponad 50% planowanych wpływów Klastra. W 2016 roku planowane jest wprowadzenie do oferty 2 produktów Klastra: imprez promocyjnych Green Velo oraz oferty franczyzowej dla przedsiębiorców Klastra. W roku 2017 założono uruchomienie Akademii Green Velo oraz usług marketingu i promocji. Usługi elektroniczne będą wdrażane od roku 2018. Planowany harmonogram wdrażania produktów Klastra prezentuje schemat poniżej.

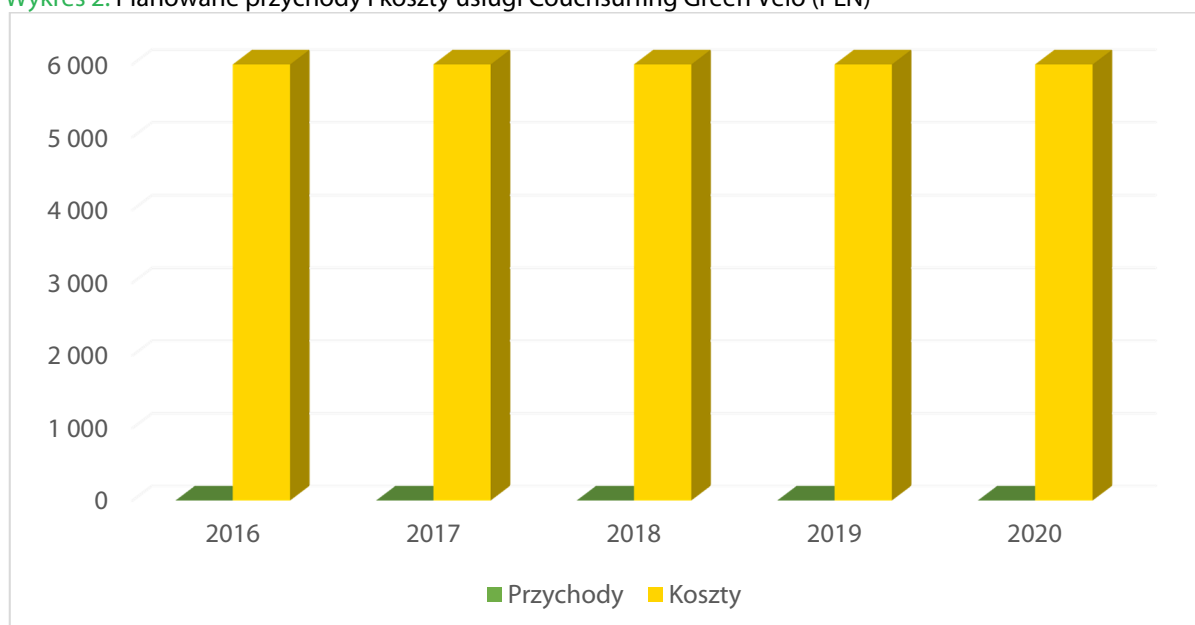
Schemat 2. Harmonogram wdrażania produktów do oferty Klastra Green Velo



Źródło: Opracowanie własne.

Green Velo Couchsurfing będzie usługą stymulującą napływ turystów na szlak Green Velo, Klastr utworzy odpowiedni profil na portalach społecznościowych oraz zakładkę na własnym portalu zachęcając zarówno turystów jak i osoby zainteresowane z obszaru działania szlaku do korzystania z usługi. Klastr nie przewiduje w okresie do roku 2020 pobierania przychodów z tytułu tej usługi. Jednocześnie koszty dodatkowe związane z jej realizacją będą stosunkowo niewielkie – ich wartość oszacowano na 6 000 zł rocznie. Będą to koszty związane z usługami promocyjnymi w portalach społecznościowych oraz przygotowaniem i dystrybucją materiałów promocyjnych. Pozostałe koszty obsługi będą ponoszone w ramach bieżącej działalności i funkcjonowania struktury organizacji.

Wykres 2. Planowane przychody i koszty usługi Couchsurfing Green Velo (PLN)



Źródło: Opracowanie własne.

Usługi marketingowe związane z sprzedażą pamiątek będą stanowić kolejny z elementów oferty Klastra Green Velo. Planuje się uruchomienie usług wspierających działalność przedsiębiorstw poprzez udostępnienie strony www, marki, systemu identyfikacji wizualnej, koncepcji działalności przedsiębiorców z Klastra Green Velo oferujących pamiątki związane ze szlakiem GV oraz turystyką rowerową. Planuje się, że efektami wprowadzenia usługi Pamiątki GV do oferty Klastra będzie

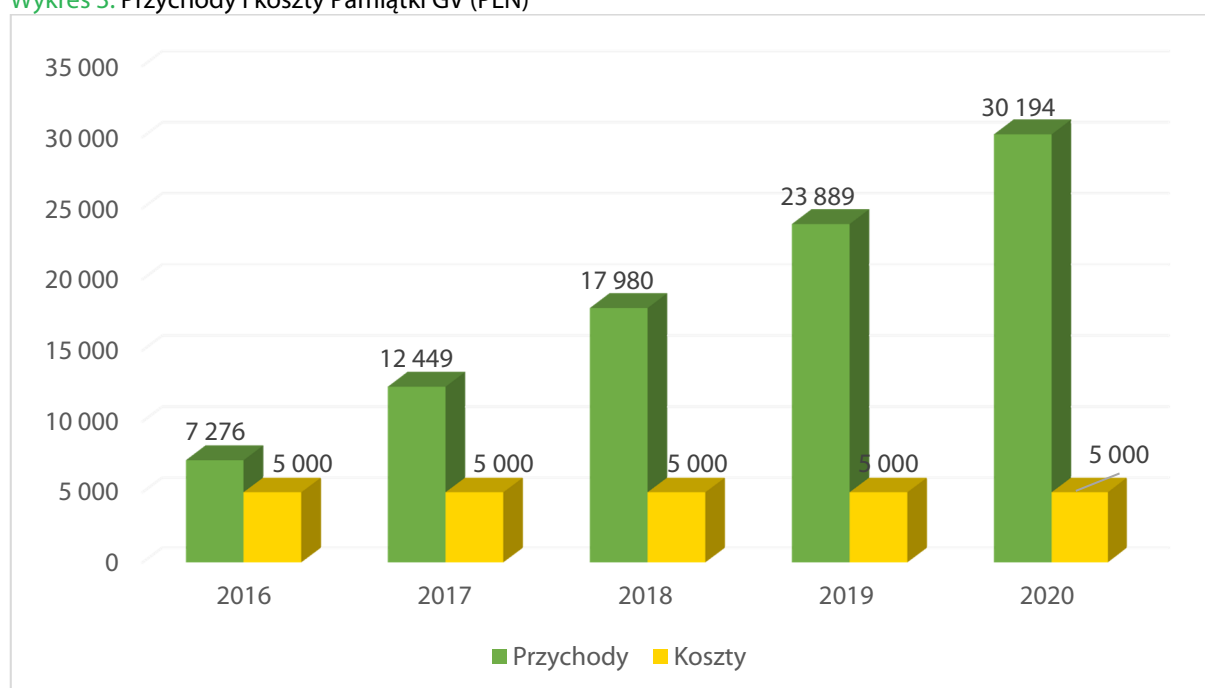


zwiększenie zainteresowania turystów ofertą szlaku i zwiększenie liczby podróży w regionach działania szlaku. Zaplanowano, że wydatki związane z zakupem pamiątek przez turystów będą wynosić średnio 1,0% ich budżetu przeznaczanego na podróż.

Średnie wydatki na podróż (zgodnie z zapisami Studium Wykonalności Projektu) wyniosą od 65,0 zł w roku 2016 do 90,8 zł w roku 2020. Łącznie produkt przyczyni się do wzrostu przychodów przedsiębiorców w regionie o 3 020 tysięcy złotych. Przychody Klastra będą stanowić opłaty w wysokości 1,0% przychodów przedsiębiorców. Koszty Klastra będą w przeważającej większości zawierać się w kosztach organizacji. Dodatkowe koszty oszacowano na 5 000 zł rocznie jako koszty usług obcych związanych z konsultacjami oraz wsparciem prawnym w zakresie organizacji podmiotów oraz pozyskiwaniem finansowania na projekty realizowane przez przedsiębiorców (np. definicja projektów referencyjnych, przygotowanie referencyjnych wniosków o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej).

Planowane przychody i koszty w latach 2016-2020 z tytułu Pamiątek GV prezentuje wykres poniżej.

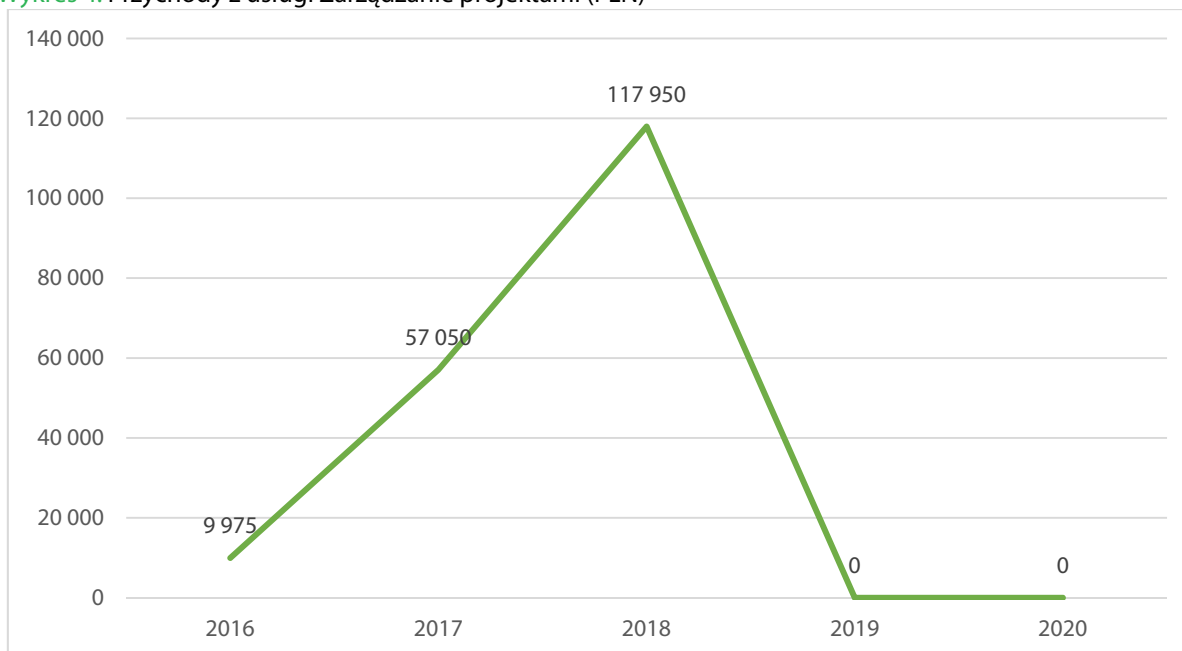
Wykres 3. Przychody i koszty Pamiątki GV (PLN)



Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym produktem, który zostanie wprowadzony do oferty Klastra GV w roku 2016 będzie zarządzanie projektami. Klaster będzie pełnić rolę koordynatora i lidera projektu Produktu sieciowego „Sieć zintegrowanych usług Green Velo” współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Polski Wschodniej. Klaster planuje prowadzić działania związane z przygotowaniem wniosku o dofinansowanie, definicją projektu i działań, a także doradzać w zakresie rozliczania projektu z instytucją wdrażającą. Wynagrodzenie Klastra będzie wynosić 1,0% wartości dofinansowania uzyskiwanego w ramach projektu przez przedsiębiorstwa członków konsorcjum projektowego. Wartości przychodów Klastra zaplanowane z tego tytułu prezentuje wykres poniżej.

Wykres 4. Przychody z usługi Zarządzanie projektami (PLN)



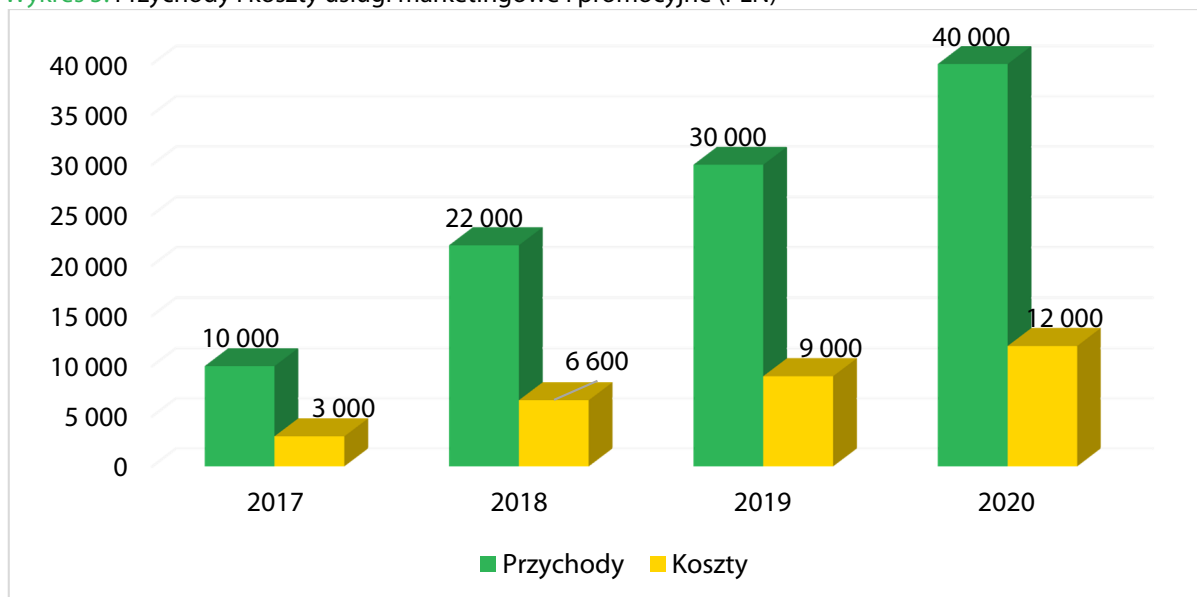
Źródło: Opracowanie własne.

Kierując się konserwatywną polityką planowania finansowego w latach 2019-2020 nie przewidziano przychodów z tego tytułu, choć w praktyce należy spodziewać się obsługi przez Klaster kolejnych projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej lub środków krajowych, co powinno pozytywnie wpłynąć na przychody i wyniki finansowe Klastra.

Usługi marketingowe i promocyjne będą w pierwszej kolejności finansować dalszą promocję marki Green Velo i wspierać osiągnięcie celów strategicznych w zakresie przyciągnięcia turystów do regionu. Większość działań promocyjnych będzie realizowana w ramach projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Klaster Green Velo zaoferuje przedsiębiorcom skupionym w Klastrze usługi organizacji udziału w targach i misjach (przygotowanie materiałów, pośrednictwo w zakupie powierzchni i stanowisk wystawowych, organizację wyjazdów i spotkań z partnerami biznesowymi w kraju i zagranicą). Cenę usługi zaplanowano w wysokości 1 000 zł dla targów i misji gospodarczych. Koszty dla Klastra oszacowano na 300 zł dla każdej usługi (większość kosztów będzie realizowana w ramach działalności podstawowej). Docelowo w ramach produktu zaplanowano przychody w wysokości 40 000 zł rocznie.

Koszty i przychody zaplanowane w ramach usługi prezentuje wykres poniżej.

Wykres 5. Przychody i koszty usługi marketingowe i promocyjne (PLN)

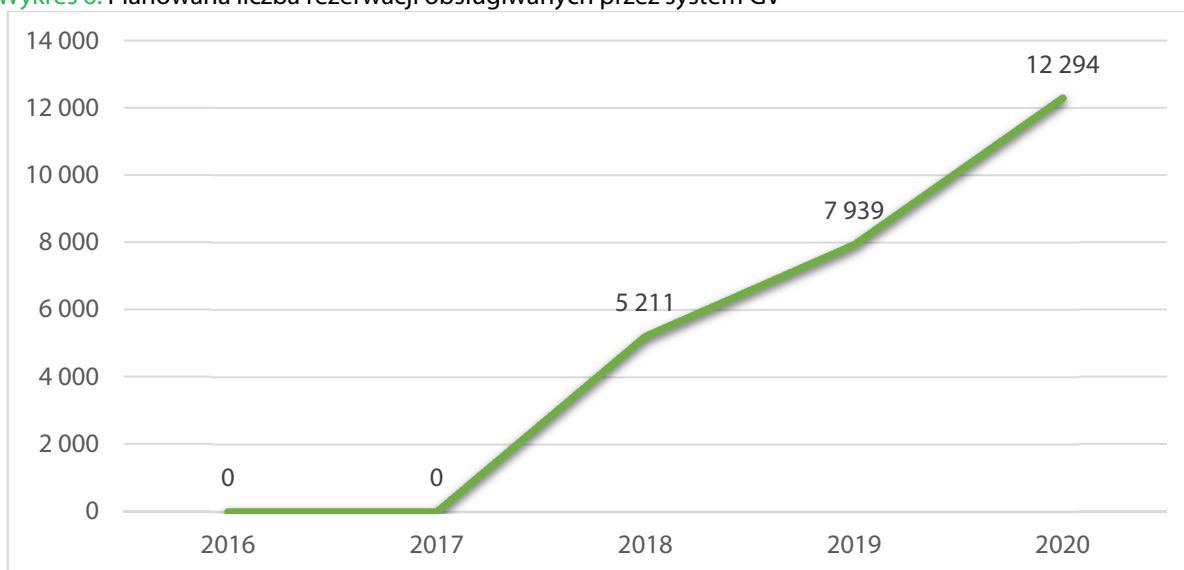


Źródło: Opracowanie własne.

E-usługi Klastra to docelowo kluczowe źródło przychodów Green Velo. Usługi elektroniczne będą obejmować zarówno system rezerwacyjny udostępniany przedsiębiorcom działającym na szlaku Green Velo, jak też kartę Green Velo (dostępną w formie fizycznej oraz elektronicznej), a także usługi lokalizacyjne, informacyjne i promocyjne z wykorzystaniem innowacyjnej platformy sensorów zlokalizowanych na szlaku Green Velo. Ze względu na konieczność stworzenia znacznej infrastruktury oraz poniesienia znaczących nakładów finansowych założono realizację tego przedsięwzięcia w latach 2017-2020, przy czym pierwsze produkty z zakresu e-usług zostałyby wprowadzone do oferty Klastra w 2018 roku.

Podstawą oszacowania liczby rezerwacji była liczba podróży wielodniowych na szlaku Green Velo zaplanowanych w Studium Wykonalności projektu. W celu oszacowania liczby potencjalnych rezerwacji przyjęto udział systemu rezerwacyjnego Klastra w obsłudze tych podróży. Docelowo założono osiągnięcie 10% udziału w obsługiwanych podróżach, co oznacza obsługę ponad 12 000 rezerwacji w 2020 roku. Szczegółowo zaplanowaną liczbę rezerwacji w poszczególnych latach prezentuje wykres poniżej.

Wykres 6. Planowana liczba rezerwacji obsługiwanych przez system GV



Źródło: Opracowanie własne.

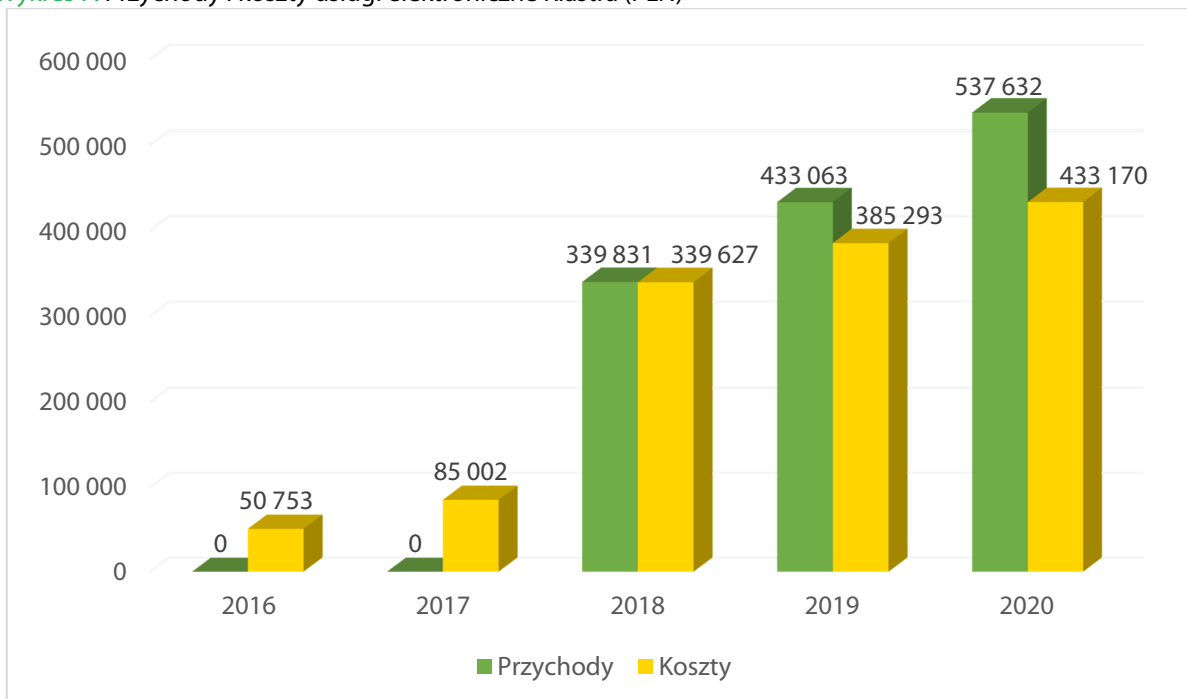
Kwotę opłat za pojedynczą rezerwację obliczono jako iloczyn 3% prowizji (opłata w wysokości połowy standardów rynkowych OTA) oraz 70% kwot przeznaczanych na podróż wielodniową w Studium Wykonalności, co przekłada się na przychody jednostkowe Klastra w wysokości od 4,8 zł w roku 2018 do 5,6 zł w roku 2020.

Karta Green Velo będzie umożliwiać uzyskanie rabatów po wydaniu jednorazowej kwoty 100 zł na zakup karty. Potencjał sprzedaży kart oszacowano na 3,0% podróży wielodniowych planowanych na szlaku, co oznacza w roku 2020 sprzedaż 3 688 kart Green Velo, przełoży się to na przychody w wysokości 368,8 tysiąca złotych.

Usługi marketingowo-informacyjne platformy sensorów to oprócz szeregu usług bezpłatnych usprawniających funkcjonowanie szlaku również dzierżawa platformy dla kampanii promocyjnych wybranych marek. W biznes planie założono realizację jednej kampanii rocznie w cenie 50 000 zł sztuka.

Koszty związane z e-usługami to koszty dodatkowego zatrudnienia – założono początkowo (2016 r.) jedną dodatkową osobę, a od 2020 roku dwie dodatkowe osoby (zatrudnione na zasadzie outsourcingu), koszty utrzymania systemów IT założone na poziomie 3% wartości zakupu systemów oraz rozliczenia z partnerami karty Green Velo, którzy otrzymają 70% wpływów z tytułu karty. Docelowo należy spodziewać się marży na produkcie w wysokości około 19% przychodów ze sprzedaży. Szczegółowo planowane przychody i koszty e-usług w poszczególnych latach prezentuje wykres poniżej.

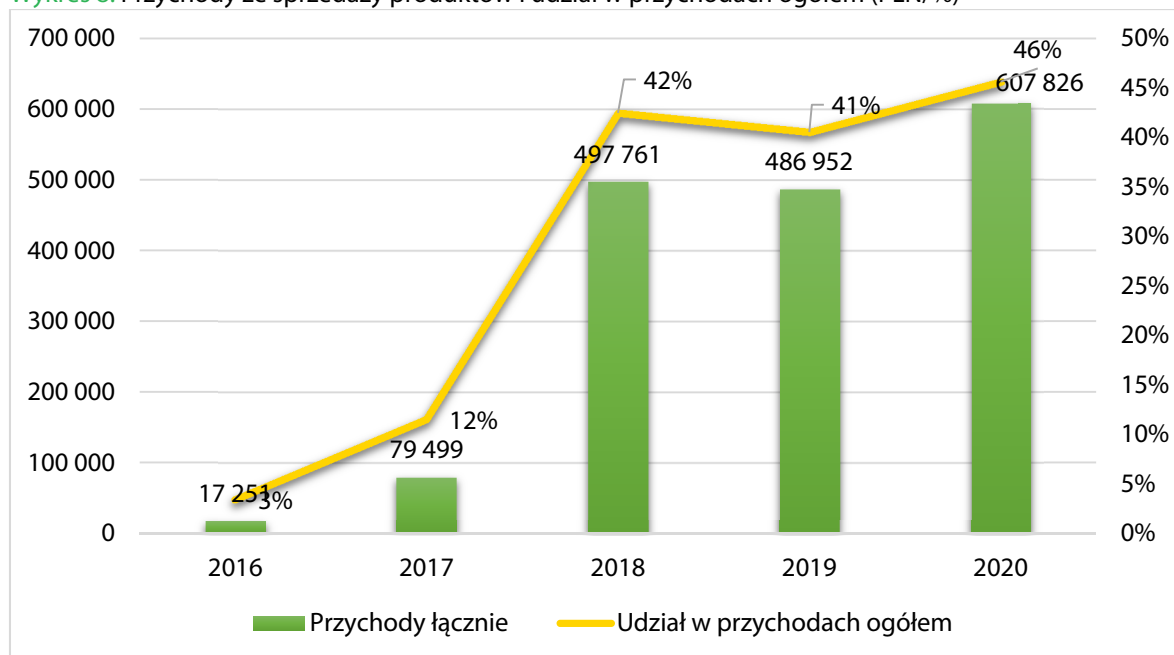
Wykres 7. Przychody i koszty usługi elektroniczne Klastra (PLN)



Źródło: Opracowanie własne.

Docelowo sprzedaż produktów będzie generować przychody w wysokości ponad 600 tysięcy zł rocznie i odpowiadać za 46% wszystkich przychodów Klastra Green Velo. Plany w zakresie sprzedaży produktów i ich udział w przychodach ogółem prezentuje wykres poniżej.

Wykres 8. Przychody ze sprzedaży produktów i udział w przychodach ogółem (PLN/%)



Źródło: Opracowanie własne.

Planowana marża bezpośrednia na sprzedaży produktów będzie stopniowo wzrastać z poziomu (-44) tysięcy złotych w roku 2016 do poziomu 151,6 tysiąca złotych w roku 2020. Planowany procentowy poziom marży to docelowo 25% wartości przychodów.

### 1.5. Wydatki projektowe i nakłady inwestycyjne

W biznes planie uwzględniono wydatki niezbędne do realizacji zaplanowanych projektów, w których podmiotem realizującym będzie Klaster Green Velo. Planowane nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw – członków Klastra uwzględniono jedynie w analizie ekonomicznej. W analizie uwzględniono, więc wydatki wynikające z dwóch zaplanowanych do realizacji projektów:

- marketing i promocja Klastra oraz szlaku Green Velo,
- e-usługi / produkt sieciowy „Sieć zintegrowanych usług Green Velo”.

Łączne wydatki planowane w ramach projektu „Marketing i promocja Green Velo w Polsce i zagranicą” wyniosą w latach 2016-2020 łącznie 335 tysięcy złotych. Szczegółowe plany wydatków i ich rozłożenie w czasie prezentuje tabela poniżej.

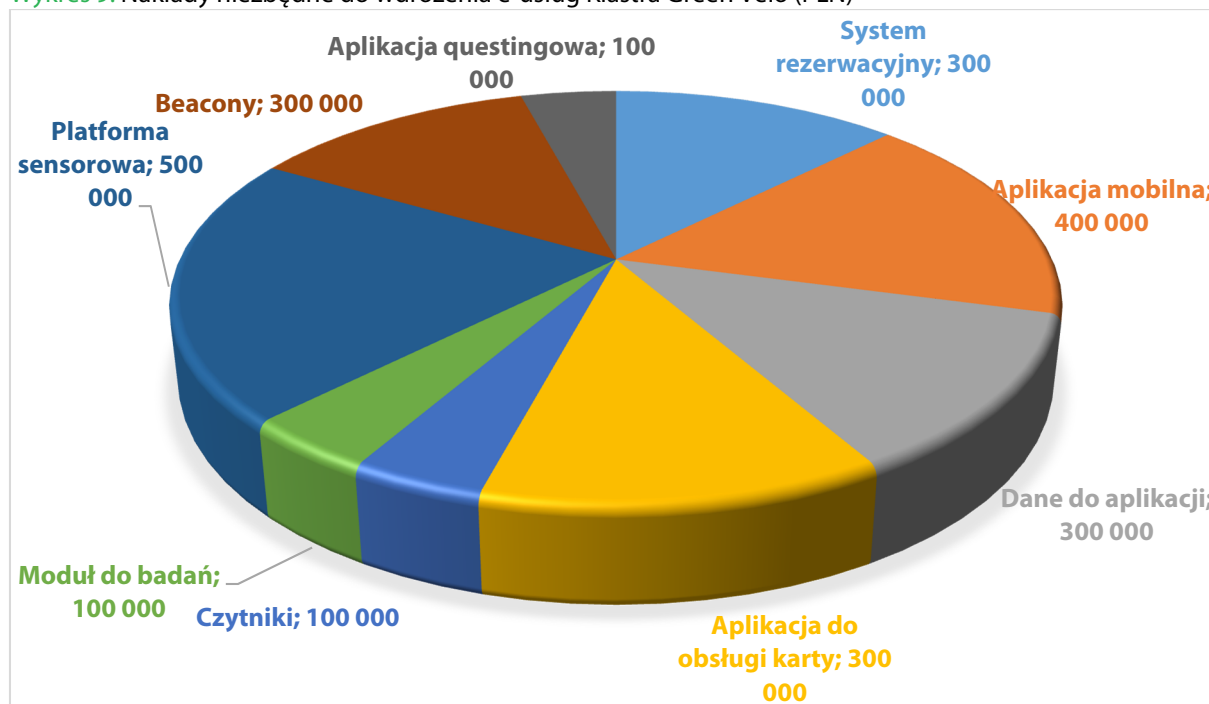
Tabela 11. Planowane wydatki w zakresie marketingu i promocji Klastra i szlaku GV w kraju i zagranicą

	2016	2017	2018	2019	2020
Misje gospodarcze/spotkania z partnerami	0	20 000	20 000	20 000	40 000
Materiały promocyjne	0	20 000	0	0	20 000
Gra symulacyjna	0	60 000	0	0	0
Tydzień GV	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Promocja na portalach społecznościowych	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
RAZEM	27 000	127 000	47 000	47 000	87 000

Źródło: Opracowanie własne.

Nakłady związane z budową e-usług na potrzeby Klastra zaplanowano łącznie w wysokości 2 400 000 zł. Szczegółowy rozkład nakładów prezentuje wykres poniżej.

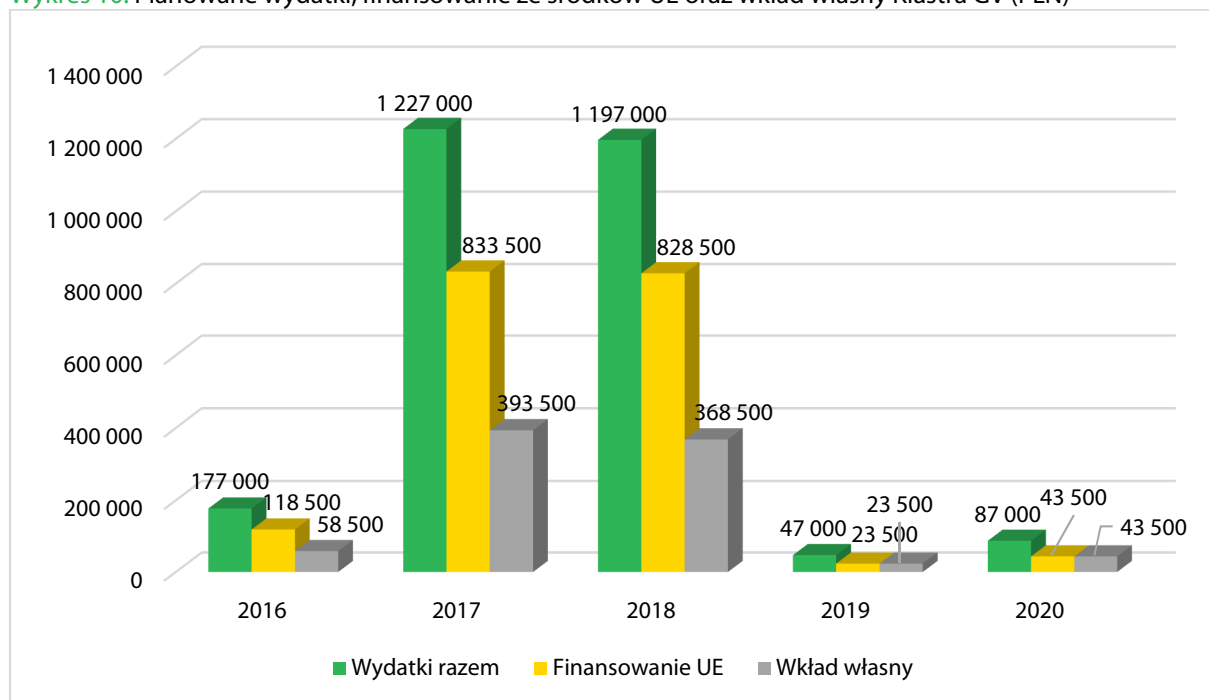
Wykres 9. Nakłady niezbędne do wdrożenia e-usług Klastra Green Velo (PLN)



Źródło: Opracowanie własne.

Większość planowanych nakładów zostanie sfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. W analizie założono 50% dofinansowanie wydatków związanych z promocją i marketingiem oraz 70% wydatków na przygotowanie i wdrożenie e-usług. Planowane wydatki, dofinansowanie z Unii Europejskiej oraz wkład własny, jaki powinien wygospodarować Klastr w poszczególnych latach prezentuje wykres poniżej.

Wykres 10. Planowane wydatki, finansowanie ze środków UE oraz wkład własny Klastra GV (PLN)



Źródło: Opracowanie własne.

Łącznie zaplanowane wydatki w ramach projektów w latach 2016-2020 wyniosą 2 735 tysięcy zł. Wymagany wkład własny w całym okresie (nakłady netto Klastra) to **887 000 zł**. W celu

sfinansowania wkładu własnego w realizowanych przez Klaster GV projektach założono wniesienie przez członków konsorcjów projektowych i innych członków Klastra zainteresowanych efektami projektu specjalnej wpłaty na rzecz pokrycia 100% wkładu własnego dla koordynatora Klastra.

W celu prawidłowego zaprezentowania wydatków związanych z projektami w biznes planie przyjęto, że wydatki na projekt Marketing i promocja Klastra oraz szlaku Green Velo stanowią koszty usług obcych i są w całości odzwierciedlane w rachunku wyników stowarzyszenia podczas gdy wydatki w ramach projektu współfinansowanego ze środków PO PW będą stanowić wartości niematerialne i prawne (WNIP) i jako takie będą amortyzowane w okresie 5 lat od daty zakupu (stawka amortyzacji 20%).

Uzyskane wsparcie w postaci dotacji zostało uwzględnione w rachunku wyników Klastra jako pozostałe przychody operacyjne i rozliczone w czasie przyjmując jako okres amortyzacji dotacji 3 lata okresu trwałości (przyjęty okres odpowiada okresowi trwałości przewidzianemu dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, gdyż w tym wypadku koordynator Klastra będzie występować w takim właśnie charakterze).

## 1.6. Współpraca z członkami i partnerami

Kluczowym powodem powstania i rozwoju powiązania jest potrzeba wzmocnienia sektora usług turystycznych wokół produktu liniowego turystyki rowerowej szlaku Green Velo. Klaster skoncentruje swoją działalność na branży turystycznej. Klaster turystyczny będzie skupiać podmioty związane z tą branżą (hotele, pensjonaty i gospodarstwa agroturystyczne, biura podróży, lokalne organizacje turystyczne, firmy zajmujące się marketingiem miejsc etc.). Silnie w ramach Klastra będą reprezentowane również samorządy terytorialne, na których terenie (lub w pobliżu) został zlokalizowany szlak Green Velo.

Rola jednostek samorządu terytorialnego w Klastrze będzie wiodąca ze względu na fakt, że to właśnie one dysponują i zarządzają fizyczną infrastrukturą (ścieżkami rowerowymi) szlaku Green Velo. Jedynie w przypadku ścisłej kooperacji pomiędzy różnymi aktorami możliwe będzie wypracowanie wspólnych produktów i metod zarządzania szlakiem.

Klaster do swoich inicjatyw zapraszać będzie zarówno osoby prywatne, jak i przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego, stowarzyszenia i fundacje o różnych profilach działalności. Różnorodność sprzyja kreatywnym rozwiązaniom i jest istotnym czynnikiem rozwoju organizacji. Zapewnienie reprezentatywności wszystkich aktorów rynku turystycznego w Organizacji Operatora niezbędnych dla zapewnienia rozwoju produktu jest jednym z celów powstania Klastra.

Kluczowym aspektem działania organizacji będzie pobudzanie rozwoju lokalnego i wspieranie przedsiębiorczości w obszarze turystyki rowerowej. Cele strategiczne Klastra obejmują intensywny rozwój ofert turystycznych reprezentujących liniowy produkt turystyczny turystyki rowerowej poprzez tworzenie i adaptację nowych produktów turystycznych, metodyczną budowę i rozwój systemu MPR oraz budowę zestawu usług komplementarnych. Dodatkowo ważnym obszarem działań Klastra będzie rozwój kompetencji pracowników turystyki w Polsce Wschodniej poprzez szereg dedykowanych ofert edukacyjno-szkoleniowych skierowanych do przedsiębiorców branży turystycznej w regionie.

Działania Klastra powinny przyczynić się w znacznym stopniu do podnoszenia konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw, które współpracując tworzyć będą nowe niezwykle konkurencyjne produkty turystyczne. Oferowane na szeroką skalę w pełni skomercjalizowane produkty turystyczne mogą przyczynić się do podniesienia konkurencyjności turystyki rowerowej i szlaku Green Velo w oczach turystów z Polski i zagranicy. Wynikiem działalności będzie również stymulacja popytu turystycznego w obszarze działania Klastra.



Docelowo zakłada się, że w ramach Klastra działać powinno ponad 600 podmiotów zlokalizowanych wokół szlaku.

Tabela 12. Przewidywana liczba członków Klastra

Członkowie Klastra Green Velo	2016	2017	2018	2019	2020
Województwa	5	5	5	5	5
Gminy	25	60	80	100	105
Powiaty	10	20	20	20	20
ROTy	5	5	5	5	5
Mikroprzedsiębiorstwa, gospodarstwa, osoby fiz.	90	200	300	350	400
Małe, średnie i duże przedsiębiorstwa	9	25	35	40	45
Stowarzyszenia i fundacje	1	5	10	15	20
Jednostki naukowe	1	3	5	6	7
Inne jednostki organizacyjne (np. Lasy Państwowe, parki)	2	3	5	6	7
<b>łącznie</b>	<b>148</b>	<b>326</b>	<b>465</b>	<b>547</b>	<b>614</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Szerokie zaangażowanie przedsiębiorstw zaplanowane w niniejszym biznes planie wynika przede wszystkim z konkurencyjnej oferty, jaką otrzymają oni w ramach Klastra: system MPR zapewni im dostęp do usług promocyjnych, możliwość tworzenia produktów turystycznych pozwalających w pełni wykorzystać potencjał biznesu, wsparcia organizacyjnego, usług szkoleniowych, a w przyszłości również do systemów rezerwacyjnych i usług elektronicznych wokół szlaku.

Klaster będzie współpracować z władzami lokalnymi w celu promocji regionu i przedsiębiorstw w nim działających w kraju i zagranicą. Klaster stworzy środowisko sprzyjające współpracy w regionie i będzie wspierać inicjatywy na rzecz innowacyjności i rozwoju.

Tworzenie nowych miejsc pracy, spadek bezrobocia i ograniczenie wykluczenia społecznego, a także wzrost dochodów przedsiębiorstw pozytywnie wpłyną na finanse gmin i powiatów współpracujących w ramach Klastra.

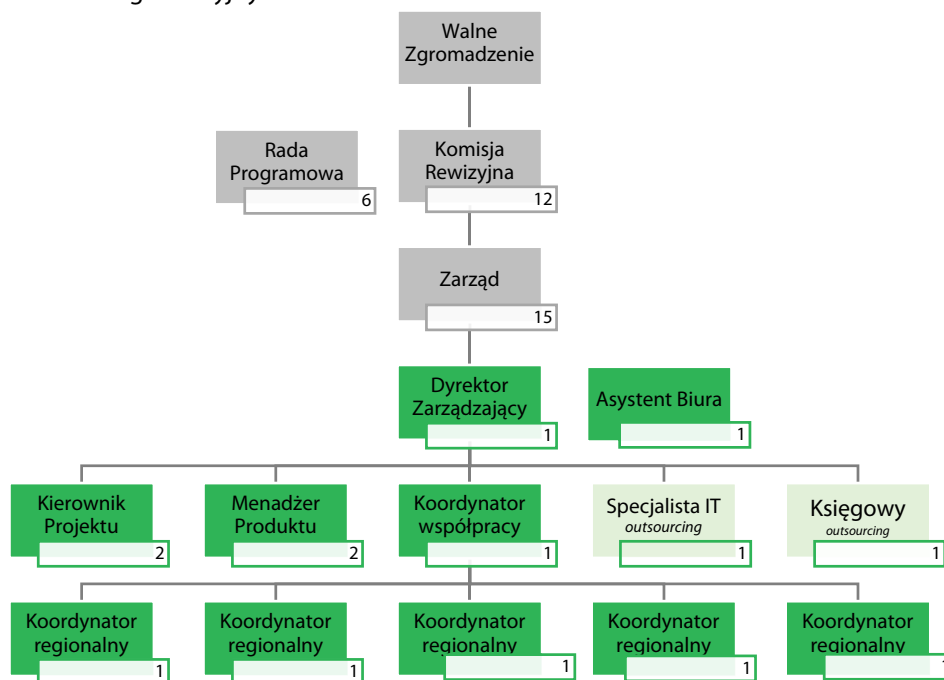




## 2. Struktura organizacyjna i plan zatrudnienia

### 2.1. Schemat organizacyjny

Schemat 3. Schemat organizacyjny



Źródło: Opracowanie własne.

### 2.2. Kadra zarządzająca

W skład kadry zarządzającej Klastra będzie wchodzić Zarząd składający się z 15 członków oraz Dyrektor Biura Klastra.

Członkowie Zarządu będą pełnić rolę reprezentacyjną oraz podejmować kierunkowe decyzje strategiczne związane z rozwojem Klastra.

Rolą Dyrektora Biura Klastra będzie zarządzanie operacyjne organizacją oraz koordynacja działań w ramach zarządzania i rozwoju produktu szlak Green Velo.

### 2.3. Plan zatrudnienia

Planowane zatrudnienie w ramach Klastra Green Velo w okresie 2016-2020 w przeliczeniu na ekwiwalent pełnego czasu pracy (EPC) prezentuje tabela poniżej.

Tabela 13. Plan zatrudnienia w Kłastrze (EPC)

Etaty	2016	2017	2018	2019	2020
1. Dyrektor biura	1	1	1	1	1
2. Księgowy (outsourcing)	0,25	0,25	0,5	0,75	1
3. Kierownik projektów	1	1	2	2	2
4. Menadżer produktu	0	1	2	2	2
5. Koordynator współpracy	2,75	2,75	4	4	6
6. Specjalista IT (outsourcing)	0	0,5	0,5	0,75	1
7. Asystent	0	1	1	1	1
<b>Razem</b>	<b>5,00</b>	<b>7,50</b>	<b>11,00</b>	<b>11,50</b>	<b>14,00</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Docelowo przewidziano zatrudnienie w zakresie 14 etatów pracy. W początkowym okresie (2016 r.) zatrudnienie nie przekroczy 5 EPC.

Księgowość oraz funkcja informatyka będzie realizowana na zasadzie outsourcingu (bez obciążenia kosztami ubezpieczeń społecznych /ZUS).

## 2.4. Płace

Wynagrodzenia będą stanowić podstawową pozycję kosztów w budżecie Klastra Green Velo. Koszty płac wynikają z planowanego zatrudnienia w organizacji oraz poziomu wynagrodzeń przyjętych w biznes planie. Zaproponowany poziom wynagrodzeń wynika ze średniego poziomu płac w stolicach województw Polski Wschodniej oraz przyjętych założeń co do przelicznika wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach.

Średnia płaca w regionach aglomeracyjnych Polski Wschodniej według danych GUS wynosiła w 2014 roku 3 647 zł miesięcznie. Na podstawie trendów wzrostu wynagrodzeń zaplanowanych w dokumencie „Zaktualizowane warianty rozwoju gospodarczego Polski, o których mowa w Podrozdziale 7.4 Założenia do analizy finansowej – Wytycznych w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014-2020” z 14.11.2014 r. oszacowano wartości dla roku 2015 i 2016, który stanowi podstawę szacunków przewidywanych wynagrodzeń w ramach Klastra Green Velo. Średnie wynagrodzenie w 2016 roku oszacowano na 3 854 zł miesięcznie.

Tabela 14. Średnie wynagrodzenia w stolicach województw Polski Wschodniej (PLN)

Średnie wynagrodzenie	2013	2014	2015	2016
Podregion 11 - lubelski	3 799	3 946	4 092	4 170
Podregion 35 - rzeszowski	3 505	3 676	3 846	3 884
Podregion 37 - białostocki	3 507	3 596	3 685	3 800
Podregion 52 - kielecki	3 356	3 432	3 507	3 626
Podregion 56 - olsztyński	3 454	3 588	3 722	3 792
Średnia Polska Wschodnia	<b>3 524</b>	<b>3 647</b>	<b>3 770</b>	<b>3 854</b>

Źródło: GUS BDL oraz prognoza na podstawie założeń „Wariantów rozwoju kraju...”

W celu oszacowania wielkości wynagrodzeń dla poszczególnych stanowisk posłużono się współczynnikiem odnoszącym się do średniego wynagrodzenia określonego dla 5 stolic województw Polski Wschodniej. Przyjęte współczynniki oraz wartości pensji na poszczególnych stanowiskach prezentuje tabela poniżej.

Tabela 15. Prognoza wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach (PLN)

Lp.	Wynagrodzenia	Współczynnik	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Dyrektor biura	1,5	5 782	5 938	6 092	6 263	6 438
2.	Księgowy	1,0	3 854	3 959	4 061	4 175	4 292
3.	Kierownik projektów	1,0	3 854	3 959	4 061	4 175	4 292
4.	Menadżer produktu	1,0	3 854	3 959	4 061	4 175	4 292
5.	Koordinator współpracy	0,8	3 084	3 167	3 249	3 340	3 434
6.	Specjalista IT	1,1	4 240	4 354	4 468	4 593	4 721
7.	Asystent	0,6	2 313	2 375	2 437	2 505	2 575

Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS BDL oraz „Wariantów rozwoju kraju...”

W kolejnych latach przyjęto tempo wzrostu określone w dokumencie „Zaktualizowane warianty rozwoju gospodarczego Polski, o których mowa w Podrozdziale 7.4 Założenia do analizy finansowej – Wytycznych w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014-2020” z 14.11.2014 r. wynoszące 2,6 – 2,8% rocznie.

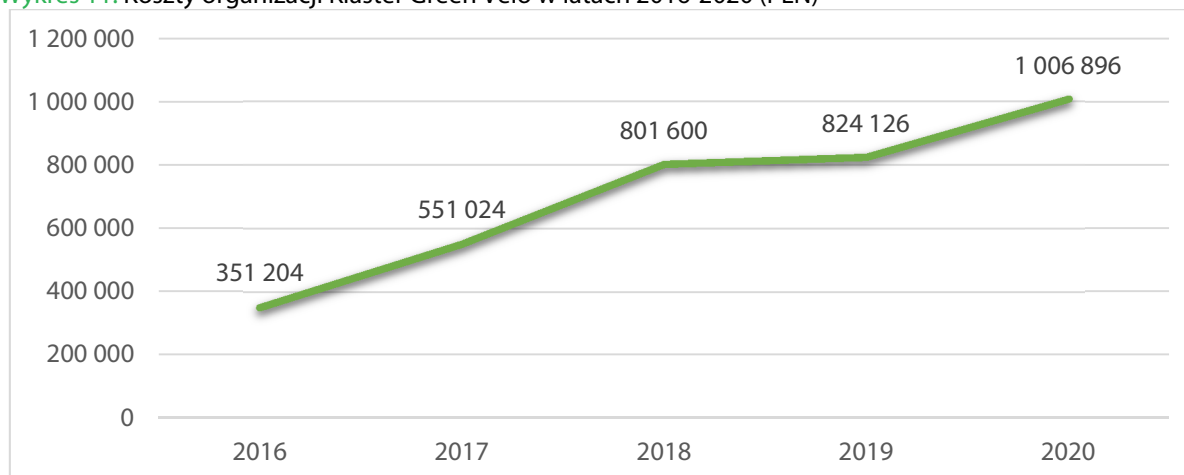
Tabela pokazuje kwoty brutto bez ZUS pracodawcy, który został policzony oddzielnie zgodnie z regulacjami prawa jako 20,61% wartości wynagrodzeń.



## 2.5. Koszty organizacji

Koszty funkcjonowania Klastra Green Velo w roku 2016 (przyjęto rozpoczęcie działalności operacyjnej Klastra od 1 lipca 2016 r.) wraz z kosztami organizacji Klastra wyniosą łącznie 351,2 tysiąca złotych. W kolejnych latach należy spodziewać się stopniowego wzrostu kosztów ze względu na zwiększanie skali i zakresu działalności organizacji. Docelowo w roku 2020 zaplanowano koszty funkcjonowania Klastra Green Velo na poziomie 1 006,9 tysiąca złotych.

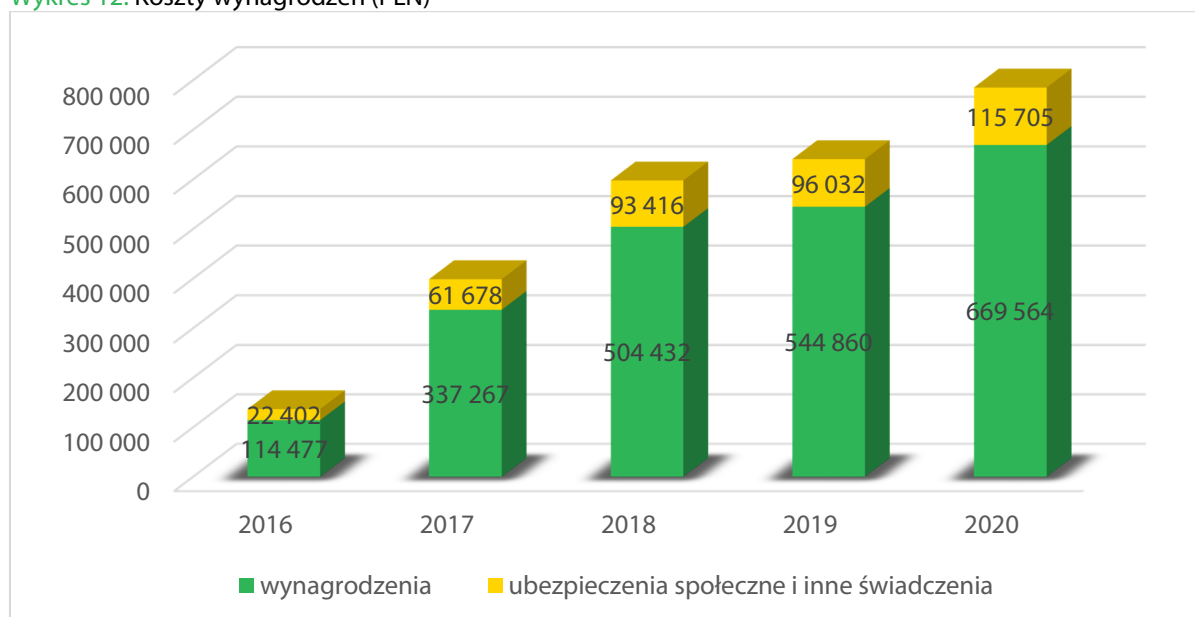
Wykres 11. Koszty organizacji Klastra Green Velo w latach 2016-2020 (PLN)



Źródło: Opracowanie własne.

Podstawowym kosztem funkcjonowania organizacji są koszty wynagrodzeń oraz związanych z nimi ubezpieczeń i świadczeń społecznych, które docelowo stanowić będą około 70% wszystkich kosztów związanych z funkcjonowaniem Klastra (bez realizacji projektów). Wielkość kosztów w poszczególnych latach będzie kształtować się na poziomie od 137 tysięcy złotych w roku 2016 (6 miesięcy działalności organizacji) do 785 tysięcy złotych w roku 2020. Szczegółowo planowane koszty wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych prezentuje wykres poniżej.

Wykres 12. Koszty wynagrodzeń (PLN)



Źródło: Opracowanie własne.

Ważną grupę kosztów organizacji będą stanowić koszty usług obcych. W tej pozycji uwzględniono:

- koszty utrzymania portalu Green Velo w wysokości 20 000 zł rocznie,
- koszty promocji – pozycjonowanie stron www, reklama w Internecie, materiały promocyjne (ulotki foldery) w wysokości 21 000 zł w dwóch pierwszych latach i 16 000 w latach kolejnych,
- usługi prawne i konsultingowe – 20 000 zł rocznie,
- koszty organizacji spotkań i konferencji oraz delegacji pracowników Klastra – od 16 800 zł w roku 2016 do 22 000 zł w roku 2020,
- koszty wynajmu biura na potrzeby Klastra – docelowo 144 m<sup>2</sup> w jednym z miast Polski Wschodniej w cenie 30 zł za 1 m<sup>2</sup> miesięcznie.

Zużycie materiałów i energii to koszty energii elektrycznej i ciepłej wykorzystywanej przez Klaster oraz koszty materiałów biurowych. W pozycji tej uwzględniono również zakup niezbędnego wyposażenia stanowisk pracy dla osób zatrudnionych w Kłastrze (przyjęto jednorazowe wydatki 6 000 zł na pracownika nowo zatrudnianego, koszt obejmuje zakup komputera oraz mebli i drobnego sprzętu biurowego). Koszty materiałów i energii wyniosą od 33,3 tysiąca złotych w roku 2016 do 27,8 tysiąca złotych w roku 2020.

Pozostałe koszty operacyjne oszacowano jako 5,0% kosztów w danym roku.



## **CZĘŚĆ III – WDROŻENIE STRATEGII**

## 1. Założenia wdrożenia Strategii

---

Aby dokument Strategii mógł przynieść realne efekty w zakresie działania Klastra konieczne jest przyjęcie założeń, które zagwarantują, że przebieg wdrożenia przebiegać będzie w sposób optymalny. Poniżej znajduje się lista takich zasad:

1. Ze względu na funkcję Strategii jest ona dokumentem kierunkowym.
2. Strategia będzie realizowana przez Klaster oraz innych partnerów instytucjonalnych i społecznych.
3. Do realizacji Strategii niezbędne będzie podejmowanie działań:
  - samodzielnych przez Klaster,
  - samodzielnych przez instytucje z sektora publicznego,
  - samodzielnych przez podmioty sektora pozarządowego,
  - samodzielnych przez podmioty B+R,
  - samodzielnych przez gospodarczego,
  - wspólnych z udziałem partnerów z różnych sektorów: publicznego, pozarządowego, B+R i gospodarczego.

Współpraca pomiędzy członkami Klastra będzie przebiegać w oparciu o otwartą komunikację i dążenie do wypracowania konsensusu.

W okresie wdrażania strategii władze Klastra będą występowały w różnych rolach, w tym jako:

- bezpośredni samodzielny realizator działań,
- inicjator i animator działań,
- uczestnik działań podejmowanych wspólnie z innymi partnerami instytucjonalnymi i społecznymi,
- wspierający organizacyjnie, technicznie i finansowo działania podejmowane przez partnerów instytucjonalnych i społecznych.

## 2. Zasady zarządzania strategią

---

Poniżej przedstawione zostały kluczowe zasady zarządzania Strategią:

1. Kompleksowe (całościowe) podejście.
2. Określenie priorytetów.
3. Koncentracja środków na zadania o największych korzyściach dla członków Klastra.
4. Weryfikowanie planów i działań z punktu widzenia ich zgodności z priorytetami rozwojowymi.
5. Rozwijanie współpracy z partnerami społecznymi.
6. Otwarta komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.
7. Współpraca z partnerami w otoczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym.
8. Stały monitoring realizacji strategii i jej ewaluacja.
9. Konsekwencja w realizacji długookresowych, średniookresowych i szczegółowych celów strategii.



### 3. Opis sposobu monitorowania strategii

Stała obserwacja działania Klastra Green Velo oraz ocena efektywności działań organizacji jest jednym z elementów kluczowych dla powodzenia całego projektu. Sprawnie funkcjonujący, odpowiednio zaplanowany system monitoringu jest podstawowym warunkiem pozyskania rzetelnych danych umożliwiających stałe doskonalenie się zarówno współpracy poszczególnych członków organizacji jak i podmiotu jako całości.

Monitoring realizacji poszczególnych celów operacyjnych odbywać się będzie w oparciu o przypisane do nich mierzalne wskaźniki rezultatu i produktu. System wskaźników powinien być spójny i podporządkowany jako całość realizacji celów. Aby umożliwić sprawne prowadzenie ewaluacji wskaźniki powinny spełniać następujące kryteria:

- mierzalność – wskaźniki powinny być możliwe do zmierzenia na odpowiednio wysokim poziomie dokładności,
- obiektywność – pomiar wskaźników powinien być dokonywany w sposób obiektywny, za każdym razem na tych samych zasadach,
- trafność – wskaźniki powinny odzwierciedlać rzeczywisty poziom realizacji celów, a więc być dobrane tak, aby pokazywać rzeczywiste wyniki działań, a jednocześnie uwzględniać specyfikę województw, na których działać będzie organizacja,
- dostępność – wskaźniki powinny być dostępne dla osób lub instytucji dokonujących ewaluacji, ich pozyskanie powinno być proste i nie wymagać nadmiernych nakładów finansowych ani czasowych.

Ze względu na zróżnicowanie celów działania organizacji zastosowane zostaną zarówno wskaźniki produktu, jak i rezultatu. Pierwsze z nich mierzą konkretne, materialne efekty podejmowanych działań. Z kolei wskaźniki rezultatu pokazują zmiany wynikające z wykorzystania wytworzonych produktów. Wszystkie wskaźniki powinny być mierzone corocznie.

Przewiduje się prowadzenie monitoringu bieżącego (corocznie) oraz okresowego (w cyklach trzyletnich), przy czym monitoring okresowy będzie przeprowadzany w oparciu o dane zbierane corocznie.

Raporty z przeprowadzonego monitoringu będą prezentowane wszystkim członkom organizacji.



**CZĘŚĆ IV – ZAWARTOŚĆ PEŁNEJ WERSJI  
DOKUMENTU PN: STRATEGIA ZARZĄDZANIA  
PRODUKTEM TURYSTYCZNYM „WSCHODNI  
SZLAK ROWEROWY - GREEN VELO”**



Pełny zakres dokumentu został przedstawiony poniżej.

## **CZĘŚĆ A – DIAGNOZA**

1. Wprowadzenie do diagnozy
2. Opis otoczenia, w jakim działa Klaster
  - 2.1. Analiza potencjalnych partnerów Klastra
    - 2.1.1. Potencjalni partnerzy Klastra z sektora publicznego i ich zamierzenia w zakresie rozwoju turystyki
    - 2.1.2. Potencjalni partnerzy Klastra z sektora prywatnego
    - 2.1.3. Potencjalni partnerzy Klastra z sektora pozarządowego i ich zamierzenia w zakresie rozwoju turystyki
  - 2.2. Potencjalne źródła pozyskania środków z funduszy zewnętrznych
  - 2.3. Wnioski z badania delfickiego
  - 2.4. Kształtowanie turystycznej inicjatywy klastrowej w oparciu o koncepcję wykorzystania dobrych praktyk
    - 2.4.1. Członkostwo w Klastrze
    - 2.4.2. Forma prawna Klastra
    - 2.4.3. Struktura Klastra i funkcje w Klastrze
    - 2.4.4. Źródła finansowania Klastra
    - 2.4.5. Outsourcing w działalności Klastra
  - 2.5. Benchmarking wybranych przedsiębiorstw klastrów turystycznych – studia przypadków
  - 2.6. Rekomendacje konkretnych rozwiązań dla Klastra turystycznego Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo
3. Analiza strategiczna - analiza SWOT
4. Analiza scenariuszowa – foresight
  - 4.1. Analiza scenariuszowa dla funkcjonowania, trwałości i rozwoju produktu turystycznego „Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo”
  - 4.2. Analiza scenariuszowa

## **CZĘŚĆ B – STRATEGIA KLASTRA**

1. Główne założenia strategii
2. Misja i wizja
3. Drzewo celów strategicznych Klastra
  - 3.1. Obszary strategicznej działalności
  - 3.2. Drzewo celów
  - 3.3. Działania operacyjne
4. Rekomendacje dla produktu „Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo”
  - 4.1. Przestrzeń
  - 4.2. Zasoby ludzkie



- 4.3. Współpraca sektora gospodarczego (przedsiębiorców turystycznych), publicznego oraz organizacji pozarządowych działających w sferze turystyki
- 4.4. Identyfikacja potencjalnych produktów do realizacji przez Klaster w ramach projektów
  - 4.4.1. Projekty kluczowe
  - 4.4.2. Produkty do rozwoju szlaku Green Velo
- 5. Zgodność z dokumentami nadrzędnymi
  - 5.1. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: regiony, miasta, obszary wiejskie (KSRR)
  - 5.2. Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030
  - 5.3. Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku
  - 5.4. Marketingowa Strategia Polski W Sektorze Turystyki na lata 2012-2020
  - 5.5. Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2015-2020
  - 5.6. Strategia rozwoju turystyki województwa warmińsko-mazurskiego
  - 5.7. Strategia rozwoju województwa lubelskiego
  - 5.8. Strategia rozwoju województwa podkarpackiego
  - 5.9. Strategia rozwoju województwa podlaskiego
  - 5.10. Podsumowanie

## **CZĘŚĆ C – BIZNES PLAN**

- 1. Plan działalności operacyjnej
  - 1.1. Planowane produkty i usługi Klastra Green Velo
  - 1.2. Główne projekty umożliwiające realizację celów strategicznych
  - 1.3. Przychody z działalności podstawowej Klastra
  - 1.4. Planowane przychody i koszty świadczenia usług oraz realizacji projektów
  - 1.5. Wydatki projektowe i nakłady inwestycyjne
  - 1.6. Współpraca z członkami i partnerami
- 2. Struktura organizacyjna i plan zatrudnienia
  - 2.1. Schemat organizacyjny
  - 2.2. Kadra zarządzająca
  - 2.3. Plan zatrudnienia
  - 2.4. Płace
  - 2.5. Koszty organizacji
- 3. Plan finansowy działalności
  - 3.1. Przewidywane wyniki działalności
  - 3.2. Opis działań operacyjnych wraz z projekcją źródeł finansowania
  - 3.3. Analiza wskaźnikowa działalności Klastra Green Velo
  - 3.4. Analiza finansowa
  - 3.5. Analiza ekonomiczna



---

3.6. Budżet – przychody i koszty w układzie rodzajowym

**CZĘŚĆ D – WDROŻENIE STRATEGII**

1. Założenia wdrożenia strategii
2. Zasady zarządzania strategią
3. Opis sposobu monitorowania strategii

Spis tabel

Spis wykresów

Spis map

Załączniki



## Spis tabel

Tabela 1. Opis obszarów działań.....	9
Tabela 2. Drzewo celów strategicznych i szczegółowych Klastra.....	12
Tabela 3. Działania operacyjne w poszczególnych strategicznych obszarach działalności.....	18
Tabela 4. Rekomendacje w zakresie rozwoju zasobów ludzkich – w zakresie działań informacyjnych .....	23
Tabela 5. Rekomendacje w zakresie rozwoju zasobów ludzkich – w zakresie szkoleń.....	24
Tabela 6. Rekomendacje w zakresie rozwoju zasobów ludzkich – w zakresie badań.....	27
Tabela 7. Rekomendacje w zakresie rozwoju zasobów ludzkich – w zakresie doradztwa i coachingu .....	28
Tabela 8. Rekomendacje w zakresie współpracy.....	31
Tabela 9. Zestawienie projektów i produktów Klastra Green Velo .....	36
Tabela 10. Wielkości składek członkowskich (PLN) .....	37
Tabela 11. Planowane wydatki w zakresie marketingu i promocji Klastra i szlaku GV w kraju i zagranicą.....	44
Tabela 12. Przewidywana liczba członków Klastra.....	47
Tabela 13. Plan zatrudnienia w Klastrze (EPC) .....	48
Tabela 14. Średnie wynagrodzenia w stolicach województw Polski Wschodniej (PLN) .....	49
Tabela 15. Prognoza wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach (PLN) .....	49

## Spis schematów

Schemat 1. Zakresy działalności Klastra Green Velo.....	35
Schemat 2. Harmonogram wdrażania produktów do oferty Klastra Green Velo.....	39
Schemat 3. Schemat organizacyjny.....	48

## Spis wykresów

Wykres 1. Wielkości wpływów z tytułu składek i utrzymania portalu (PLN).....	38
Wykres 2. Planowane przychody i koszty usługi Couchsurfing Green Velo (PLN).....	39
Wykres 3. Przychody i koszty Pamiątki GV (PLN).....	40
Wykres 4. Przychody z usługi Zarządzanie projektami (PLN) .....	41
Wykres 5. Przychody i koszty usługi marketingowe i promocyjne (PLN).....	42
Wykres 6. Planowana liczba rezerwacji obsługiwanych przez system GV.....	42
Wykres 7. Przychody i koszty usługi elektroniczne Klastra (PLN).....	43
Wykres 8. Przychody ze sprzedaży produktów i udział w przychodach ogółem (PLN/%).....	44
Wykres 9. Nakłady niezbędne do wdrożenia e-usług Klastra Green Velo (PLN).....	45
Wykres 10. Planowane wydatki, finansowanie ze środków UE oraz wkład własny Klastra GV (PLN) .....	45
Wykres 11. Koszty organizacji Klaster Green Velo w latach 2016-2020 (PLN) .....	50
Wykres 12. Koszty wynagrodzeń (PLN) .....	50



