

# WYCIĄG ZE ZINTEGROWANEJ STRATEGII ROZWOJU REGIONU KARKONOSZY

## *B. ANALIZA SWOT*



**Opracował:** **SPF Group, v.o.s.**

Masarykova 129/106

400 01 Ústí nad Labem

**Data:** wrzesień 2012

Spis treści .....	2
1 Wstęp i metodyka .....	4
2 Cząstkowa analiza SWOT w podziale na obszary tematyczne .....	5
2.1 Położenie, wizerunek i zarządzanie w regionie.....	5
Silne strony .....	5
Słabe strony.....	6
Szanse .....	6
Zagrożenia.....	6
2.2 Infrastruktura i usługi publiczne.....	6
Silne strony .....	6
Słabe strony.....	6
Szanse .....	7
Zagrożenia.....	7
2.3 Gospodarka i zasoby ludzkie.....	7
Silne strony .....	7
Słabe strony.....	8
Szanse .....	8
Zagrożenia.....	8
2.4 Ludność i spójność społeczna .....	9
Silne strony .....	9
Słabe strony.....	9
Szanse .....	9
Zagrożenia.....	9
2.5 Środowisko.....	10
Silne strony .....	10
Słabe strony.....	10
Szanse .....	10
Zagrożenia.....	10
2.6 Turystyka.....	11
Silne strony .....	11

Słabe strony.....	11
Szanse .....	11
Zagrożenia.....	12
3 Zbiorcza SWOT .....	13
3.1 Silne strony.....	13
3.2 Słabe strony .....	14
3.3 Szanse.....	16
3.4 Zagrożenia.....	19

# 1 WSTĘP I METODYKA

Pierwszym krokiem niniejszego opracowania było określenie obszarów tematycznych. Na podstawie informacji uzyskanych z wcześniejszych opracowań analitycznych, zdefiniowano sześć obszarów, które stanowią stosunkowo spójne i wystarczająco nośne tematy. W ich ramach przeprowadzono cząstkowe analizy SWOT. Analiza SWOT jest metodą analizy strategicznej tradycyjnie wykorzystywaną w planowaniu strategicznym. Czynniki rozwojowe na podstawie metody SWOT są standardowo podzielone na 4 kategorie:

- ▲ mocne strony (S = strengths),
- ▲ słabe strony (W = weaknesses),
- ▲ szanse (O = opportunities),
- ▲ zagrożenia (T = threats).

Kategorie te zapisywane są zgodnie z przedstawioną tabelą:

	pozytywne	negatywne
Czynniki wewnętrzne, teraźniejszość, stan wyjściowy	mocne strony (S)	słabe strony (W)
Czynniki zewnętrzne, przyszłość, potrzeba interwencji	szanse (O)	zagrożenia (T)

W pierwszej fazie analizy SWOT został przygotowany przegląd różnych czynników dla każdego obszaru problemowego. Celem analiz cząstkowych SWOT jest zidentyfikowanie kluczowych czynników wpływających na rozwój regionu w każdym obszarze problemowym. Poszczególne elementy zostały zidentyfikowane przez podmiot opracowujący analizę przy użyciu jego własnych analiz (profil województwa, analiza warunków zewnętrznych) i zrealizowanych rozmów z przedstawicielami wybranych podmiotów w regionie, a następnie zostały uzupełnione i zmodyfikowane przez członków grupy zarządzającej Zintegrowaną Strategią Rozwoju Regionalnego Karkonosze (ZSRR Karkonosze – Integrowaną strategię rozwoju regionu Krkonoše, ISRR Krkonoše).

## 2 CZĄSTKOWA ANALIZA SWOT W PODZIALE NA OBSZARY TEMATYCZNE

Pierwszym krokiem opracowania SWOT było zdefiniowanie obszarów tematycznych. Na podstawie informacji uzyskanych z wcześniejszych opracowań analitycznych zdefiniowano sześć obszarów, które stanowią stosunkowo spójne tematy:<sup>1</sup>

- ▲ położenie, wizerunek i zarządzanie w regionie (w tym czynniki wynikające z jego położenia geograficznego i wizerunku regionu, administracja lokalna i regionalna, udział społeczeństwa w życiu wspólnoty i współpraca między podmiotami w regionie, włącznie z podmiotami ochrony przyrody i krajobrazu),
- ▲ infrastruktura i udogodnienia (usługi) publiczne (obejmujące wszystko, co dotyczy infrastruktury i zaplecza dla transportu, edukacji, pomocy i opieki społecznej, ochrony zdrowia, sportu, kultury i mieszkalnictwa oraz infrastruktury technicznej)
- ▲ gospodarka oraz zasoby ludzkie (w tym „wydajnościowe“ czynniki regionu, a więc warunki rozwoju gospodarczego, przedsiębiorczości i innowacji, w tym edukacja i rynek pracy)
- ▲ ludność i spójność społeczna (w tym „miękkie“ aspekty rozwoju regionu, a zatem skład i tożsamość ludności),
- ▲ środowisko (w tym poszczególne komponenty środowiska, krajobraz i potencjał naturalny w szerszym sensie – rozumiany jako „jakość środowiska do życia mieszkańców i odwiedzających“ oraz charakter urbanistyczny osiedli),
- ▲ turystyka (w tym przekrojowe aspekty rozwoju wpływające na turystykę jako jedną z głównych branż specyficznych dla Karkonoszy).

### 2.1 POŁOŻENIE, WIZERUNEK I ZARZĄDZANIE W REGIONIE

#### SILNE STRONY

- ▲ „Makropołożenie“ w stosunkowo gęsto zaludnionym obszarze w Europie Środkowej z wieloma ośrodkami (Praga, Liberec, Hradec Králové, Wrocław, Drezno, częściowo również Berlin).
- ▲ Zwartość, wewnętrzna homogeniczność i wyraźna tożsamość regionu połączona z istnieniem szeregu unikatowych zjawisk.
- ▲ Stabilna struktura osadnicza z niewielką liczbą najmniejszych pod względem ludności jednostek.
- ▲ Wyraźny i w dużej mierze pozytywny medialny wizerunek regionu.
- ▲ Stosunkowo konstruktywna współpraca pomiędzy podmiotami.
- ▲ Istnienie formalnych i nieformalnych platform dyskusyjnych, występujących na zewnątrz jednomyślnie w interesie całego regionu (np. w stosunku do obu województw).
- ▲ Istnienie rozpoznawalnych i profesjonalnych inicjatorów, realizatorów i moderatorów współpracy regionalnej (Związek Gmin Karkonosze, mikroregiony Východní Krkonoše, Horní Labe, Jilemnicko, Tanvaldsko, władze KRNAP, miasta Vrchlabí, Trutnov, Jilemnice, Hostinné)

---

<sup>1</sup> W tej sekcji Strategii obszary problemowe określone są jedynie dla celów analiz cząstkowych SWOT. Nie chodzi więc o analizę problemu, ani o propozycję priorytetów, które są zawarte w części strategii dotyczącej propozycji.

## **SŁABE STRONY**

- ⤴ Peryferyjne położenie na granicy dwóch województw i dwóch państw, niewystarczające zainteresowanie wojewódzkich władz problemami Karkonoszy.
- ⤴ Duże powierzchnie gmin i trudnodostępny teren komplikujący i podwyższający koszty administrowania obszarem bez odpowiedniej rekompensaty finansowej.
- ⤴ Stosunkowo niedostępne góry są barierą dla współpracy gospodarczej i kulturalnej.
- ⤴ Odmienny charakter Karkonoszy i Podkrkonośi (Przedgórze) oraz wynikające stąd odmienne priorytety i interesy gmin i innych podmiotów.
- ⤴ Rozproszenie działań rozwojowych i pozbawione spójnej koncepcji – ze względu na dużą liczbę podmiotów – podejście do rozwoju regionalnego całego obszaru.

## **SZANSE**

- ⤴ Długofalowy nacisk polityki spójności i innych polityk UE na rozwój współpracy transgranicznej.

## **ZAGROŻENIA**

- ⤴ Pogorszenie wizerunku Karkonoszy z powodu nadmiernego preferowania lokalnych i zawężonych interesów grupowych ponad potrzeby regionu oraz znaczące zmiany charakteru urbanistycznego niektórych osiedli.
- ⤴ Słaba absorpcja na poziomie regionu zewnętrznych środków pomocowych w kolejnym okresie programowania, w szczególności w obszarze działań „miękkich” finansowanych z EFS.

## **2.2 INFRASTRUKTURA I USŁUGI PUBLICZNE**

### **SILNE STRONY**

- ⤴ Ogólnie dobry poziom usług publicznych w gminach (przedszkola i szkoły podstawowe, ośrodki zdrowia, obiekty kultury i sportu dla mieszkańców).
- ⤴ Gęstość i przepustowość sieci drogowej i kolejowej odpowiadające średniemu natężeniu ruchu, gęstości zaludnienia i ruchowi turystycznemu.
- ⤴ Dobre wyposażenie w infrastrukturę techniczną.
- ⤴ Dobry poziom usług transportu publicznego na głównych trasach w regionie (zwłaszcza na terenie Podkrkonośi) do jego centrów.
- ⤴ Ponadstandardowe udogodnienia w miastach Trutnov, Vrchlábí, Jilemnice (również dzięki temu, że usługi publiczne realizowane przez oba województwa częściowo pokrywają się)
  - ⤴ Gęsta sieć szlaków rowerowych i turystycznych oraz narciarskich tras biegowych.

### **SŁABE STRONY**

- ⤴ Duża odległość transportowa regionu od głównych krajowych i międzynarodowych szlaków komunikacyjnych, której skutkiem jest niechęć mieszkańców do poszukiwania zatrudnienia oraz usług poza regionem, jak również utrudniająca przyjazdy turystyczne.
- ⤴ Odległość i niedostateczna dostępność transportowa dużej części gmin do regionalnych ośrodków i ich usług (również w efekcie rozczłonkowania terenu).
- ⤴ Brak obwodnic miejscowości oraz niedostatki w sieci drogowej, szczególnie na drogach I klasy, zwłaszcza dla transportu ciężarowego (również w efekcie rozczłonkowania terenu).

- ⤴ Zły stan techniczny dużej części dróg II i III klasy oraz dróg lokalnych.
- ⤴ Długa zima podnosząca koszty zarządzania i utrzymania dróg i innej infrastruktury oraz komplikująca transport (sytuacje katastrofalne).
- ⤴ Duże, gwałtowne obciążenia infrastruktury przez przyjezdnych (pojemność parkingów, sieć drogowa, infrastruktura techniczna).
- ⤴ Niewielkie znaczenie kolei w transporcie publicznym i transporcie turystycznym, praktyczna eliminacja kolei z regionalnego systemu transportowego.
- ⤴ Istnienie konfliktowych miejsc ruchu rowerowego i ruchu drogowego.
- ⤴ Niedokończone budowy odcinków ścieżek rowerowych, brakujące odcinki szlaków rowerowych i deficyty w infrastrukturze towarzyszącej (oznakowanie, mała architektura) w eksponowanych miejscach, zwłaszcza na obszarach podgórskich.
- ⤴ Niższy poziom szkół podstawowych i ponadpodstawowych oraz zawodowych.

### **SZANSE**

- ⤴ Budowa drogi D11/R11/S3 poprawiającej dostępność regionu.
- ⤴ Budowa drogi R35 częściowo poprawiającej dostępność regionu.
- ⤴ Modernizacje dróg I/14 i I/16 poprawiające ich stan, parametry, a tym samym też dostępność regionu.
- ⤴ Możliwość zrealizowania wybranych dużych projektów rozwoju sieci kolejowej.
- ⤴ Ogólny wzrost popularności transportu rowerowego oraz motoryzacji elektrycznej jako alternatywy w stosunku do „tradycyjnych” rodzajów transportu.
- ⤴ Koncentracja środków finansowych w ramach Funduszu Spójności UE oraz źródeł krajowych, między innymi na zadaniach ze sfery transportu, infrastruktury technicznej i turystycznej.

### **ZAGROŻENIA**

- ⤴ Zanik usług w małych gminach w efekcie ich wyludnienia i starzenia się populacji.
- ⤴ Pogorszenie dostępności opieki zdrowotnej ze względu na „optymalizację” i oszczędności w służbie zdrowia.
- ⤴ Status dużych projektów infrastrukturalnych (głównie drogowych) w regionie poza priorytetami państwowymi i wojewódzkimi.
- ⤴ Osłabienie transportu kolejowego, które dotknęło lub może dotknąć lokalne koleje (np. trasa rokytnicka, żaclérska).
- ⤴ Starzenie się społeczeństwa i związany z tym wzrost wymagań dotyczących wyposażenia w infrastrukturę pomocy i opieki społecznej.
- ⤴ Długofalowo niejasny i nieprzewidywalny system finansowania pomocy i opieki społecznej, przewaga finansowania wielu usług w oparciu o system grantów.

## **2.3 GOSPODARKA I ZASOBY LUDZKIE**

### **SILNE STRONY**

- ⤴ Istnienie kilku regionalnych branż ważnych w skali ogólnokrajowej (elektrotechnika, przemysł maszynowy, motoryzacyjny, turystyka), mających – jak na region przygraniczny – wysoki potencjał innowacyjny i wartość dodaną.
- ⤴ Stosunkowo dobrze rozwinięta mała przedsiębiorczość.
- ⤴ Jeden z najbardziej rozwiniętych obszarów przygranicznych, mimo peryferyjnego położenia region wykazuje bardzo mało typowych oznak peryferyjności.
- ⤴ Obfitość stref przemysłowych aktualnych i potencjalnych (tj. niewykorzystanych gruntów i stref w miastach i gminach).

- ⤴ Zachowane umiejętności rzemieślnicze i kreatywność mieszkańców.
- ⤴ Istnienie filii instytucji szkolnictwa wyższego w Trutnowie (Uniwersytet Śląski – Sileska univerzita, Czeska Akademia Leśnictwa – Česká lesnická akademie).

### **SŁABE STRONY**

- ⤴ Stosunkowo niewielkie zróżnicowanie branżowe regionalnej gospodarki.
- ⤴ Upadek części tradycyjnych gałęzi przemysłu.
- ⤴ Relatywnie niższe przychody gmin ze względu na częstą lokalizację siedzib firm / stałego zameldowania mieszkańców w innych miejscowościach, niż miejsce prowadzenia działalności / faktycznego zamieszkania.
- ⤴ Zwiększone wymagania (koszty) ochrony środowiska gmin położonych w Parku Narodowym i jego okolicy, które nie są kompensowane przez budżet państwa lub środki programów grantowych.
- ⤴ Słaba rola badań i szkolnictwa wyższego oraz niewielkie perspektywy ich rozwoju w regionie.
- ⤴ Niechęć ludzi do kupowania lokalnych produktów i usług, dysfunkcyjny regionalny rynek.
- ⤴ Wysoka stopa bezrobocia i brak możliwości zatrudnienia, szczególnie w peryferyjnych częściach Karkonoszy, na terenie gmin przygranicznych i górskich.
- ⤴ Słaba współpraca szkół średnich i zawodowych z przedsiębiorstwami.
- ⤴ Niedostatek dobrych, wykwalifikowanych w kierunkach technicznych absolwentów szkół ponadpodstawowych i wyższych, ich migracje poza region.
- ⤴ Nieelastyczny rynek pracy (dużo osób bezrobotnych przy jednoczesnej dużej liczbie wolnych miejsc pracy).

### **SZANSE**

- ⤴ Zmiany prawne sprzyjające lokalnym dostawcom i aktywizujące rynek lokalny (w tym zmiany w ustawie o zamówieniach publicznych i dystrybuowanie środków budżetowych z podatków).
- ⤴ Zmiana sposobu dystrybucji środków budżetowych z podatków sprzyjająca gminom z dużą powierzchnią i wysokim odsetkiem mieszkańców z pobytem czasowym, biorąca pod uwagę miejsce wykonywania działalności przy odprowadzeniu podatków przez przedsiębiorców, ew. inne podobne rozwiązanie.
- ⤴ Zmiana przepisów prawnych i inne instrumenty motywujące małe gminy do współpracy lub łączenia się.
- ⤴ Stopniowy wzrost prestiżu profesji technicznych.
- ⤴ Wzrost samorządności przedsiębiorców, między innymi w ramach izb handlowych.
- ⤴ Lokalizacja wyższej szkoły technicznej lub jej filii na terenie regionu.
- ⤴ Współpraca z Polską, integracja rynków lokalnych.

### **ZAGROŻENIA**

- ⤴ Przenoszenie dużych firm i odpływ inwestorów poza region w poszukiwaniu lepszych warunków (tj. tańszej siły roboczej), a w konsekwencji wzrost bezrobocia.
- ⤴ Kolejna recesja w UE lub w strefie euro, ew. rozpad strefy euro lub obecnego kształtu UE, co doprowadzi do spadku poziomu życia i siły nabywczej mieszkańców i turystów.
- ⤴ Centralizacja urzędów pracy prowadząca do zmniejszenia ich orientacji w lokalnych rynkach pracy w poszczególnych gminach oraz osłabienia aktywnej polityki zatrudnienia.
- ⤴ Upadłość lub zmniejszenie konkurencyjności któregoś z najważniejszych i najbardziej tradycyjnych sektorów gospodarki regionalnej ze względu na zewnętrzną sytuację rynkową (motoryzacja, przemysł drzewny, szklarski, przemysł włókienniczy).
- ⤴ Restrykcyjna postawa władz wojewódzkich i władz KRNAP w zakresie ochrony



gruntów rolnych i leśnych oraz dotycząca przedsiębiorczości.

- ⤴ Decyzje części przedsiębiorców i inwestorów opierane na krótkoterminowych interesach gospodarczych.

## **2.4 LUDNOŚĆ I SPÓJNOŚĆ SPOŁECZNA**

### **SILNE STRONY**

- ⤴ Stosunkowo silne poczucie wspólnoty i tożsamości lokalnej mieszkańców (szczególnie starszych), zdolność do identyfikowania się z symboliką i instytucjami regionalnymi, identyfikacja ze swoją gminą i Karkonoszami jako całością.
- ⤴ Stabilizująca się struktura populacji (społeczna, narodowa) w ostatnich dziesięcioleciach.
- ⤴ Dodatni przyrost naturalny ludności w regionie w ostatnich latach (szczególnie na przedgórzu i w głównych ośrodkach Karkonoszy).

### **SŁABE STRONY**

- ⤴ Wyludnianie się mniejszych gmin, szczególnie w centralnych obszarach Karkonoszy, przede wszystkim ze względu na ujemne saldo migracji.
- ⤴ Starzenie się społeczeństwa (zwłaszcza w małych miastach i zwłaszcza w zachodniej części Karkonoszy).
  - ⤴ Niewystarczająca systematyczna i merytoryczna transgraniczna współpraca obywatelska z Polską.
- ⤴ Powojenne fluktuacje mieszkańców w gminach zamieszkałych dawniej przez ludność niemiecką, zerwana ciągłość tradycji.
- ⤴ Negatywne konsekwencje turystyki w niektórych ośrodkach górskich obniżające ich atrakcyjność jako miejsc do zamieszkania, zwłaszcza dla dawno osiadłych mieszkańców.

### **SZANSE**

- ⤴ Współpraca z Polską, obustronne inspiracje gospodarcze, społeczne i kulturowe.
- ⤴ Wzrost atrakcyjności obszarów wiejskich (w tym dużej części Karkonoszy) jako miejsc do mieszkania i pracy z domu (np. telepraca).

### **ZAGROŻENIA**

- ⤴ Napięcia społeczne między „starymi mieszkańcami“ a właścicielami mieszkań apartamentowych i przedsiębiorcami w gminach turystycznych.
- ⤴ Trend marginalizacji lub znikania najmniejszych osiedli ze względu na niedostatek usług i słabą dostępność.

## **2.5 ŚRODOWISKO**

### **SILNE STRONY**

- ⤴ Znaczny potencjał naturalny obszaru (np. cieki wodne i inne odnawialne źródła energii, rozległe obszary leśne).
- ⤴ Obecność atrakcyjnej, na większości obszaru zachowanej przyrody, z dużą ilością

unikatowych atrakcji przyrodniczych.

- ▲ Stosunkowo dobrze zachowane środowisko w osiedlach (m.in. wysoki wskaźnik stabilności ekologicznej na większości obszarów).
- ▲ Istnienie parku narodowego, rezerwatu biosfery i innych narzędzi ochrony przyrody i krajobrazu zwiększających atrakcyjność obszaru, zabezpieczających przed nieodpowiedzialnymi ingerencjami w krajobraz.

### **SŁABE STRONY**

- ▲ Istnienie zagrożeń dla środowiska wpływających na sposób życia w gminie i jakość środowiska naturalnego (np. transport).
- ▲ Duża liczba i powierzchnia zdegradowanych terenów przemysłowych i innych powierzchni i obiektów o niepewnym wykorzystaniu stanowiących obciążenie dla środowiska.
- ▲ Transformacja środowiska i charakteru niektórych gmin (w szczególności w przypadku ośrodków turystycznych) w ciągu ostatnich 15 lat.
- ▲ Silna presja „ekstremalnych” form turystyki i rozrywki stanowiąca źródło potencjalnych konfliktów z ochroną przyrody i krajobrazu (narciarstwo alpejskie, kolarstwo górskie, jazda na quadach, skuterach śnieżnych itp.).
- ▲ Środki z podatków wpływające do budżetów gmin i realne dochody w regionie pochodzące m.in. z turystyki nie odpowiadające wymaganiom / wydatkom gmin, ponoszonym dla zapewnienia odpowiedniej jakości środowiska w obszarach o wyższych wymaganiach w tym zakresie (gospodarka wodno-ściekowa, odpadami)

### **SZANSE**

- ▲ Sterowanie odwiedzalnością poprzez zróżnicowane instrumenty (regulacje, wprowadzenie opłat za wstęp do wybranych części parku narodowego itp.), przynoszące także dodatkowe efekty finansowe (wzrost dochodów na ochronę przyrody).
- ▲ Zmiany w sposobie dystrybucji do budżetów gmin środków pochodzących z podatków, uwzględniające wyższe wymagania / wydatki gmin położonych w pobliżu i/lub na terenie parku narodowego.

### **ZAGROŻENIA**

- ▲ (Dalsza) negatywna zmiana charakteru miejscowości i nadmierna ingerencja w przyrodę i krajobraz poprzez rozległe budownictwo i duże projekty infrastrukturalne (także w turystyce), prowadzące do obniżenia jakości życia i atrakcyjności obszaru.
- ▲ Presja na wydobycie gazu łupkowego.
- ▲ Obniżanie budżetu KRNAP (budżet Ministerstwa Środowiska – MŽP) z konsekwencjami dla zatrudnienia, działalności dodatkowej i możliwości ochrony przyrody (utrzymanie tras, programy itp.).
- ▲ Wpływ zmian klimatycznych na charakter unikatowej karkonoskiej przyrody.
- ▲ Postrzeganie ochrony przyrody (zwłaszcza Natura 2000) jako elementu ograniczającego rozwój obszaru.

## **2.6 TURYSTYKA**

### **SILNE STRONY**

- ▲ Dobre warunki dla rozwoju turystyki (obecności atrakcji przyrodniczych i kulturowych, najlepsze warunki do uprawiania narciarstwa w Czechach).

- ▲ Wieloletnie tradycje turystyczne (ponad 150 lat) sprzyjające rozwojowi tego sektora.
- ▲ Brak terytorialnego skoncentrowania ośrodków z zapleczem usług towarzyszących (w Karkonoszach, nie dotyczy przedgórze – Podkrkonośi)
- ▲ Wydłużenie sezonu turystycznego, istnienie dwóch stosunkowo równowartych sezonów w roku.
- ▲ Komplementarność z ofertą turystyczną Polski.
- ▲ Bliskość dużego rynku niemieckiego i polskiego (w przypadku Niemiec dodatkowo znaczna siła nabywcza).
- ▲ Rozbudowana sieć ośrodków informacji.
- ▲ Rozwinięty system cyklobusów i skibusów.
- ▲ Rozszerzenie oferty działań w zakresie turystyki przyjaznych naturze.
- ▲ Nawiązana współpraca sektora publicznego z przedsiębiorcami.

### **SŁABE STRONY**

- ▲ Spadek odwiedzalności regionu (szczególnie przedgórze) w ostatnich latach.
- ▲ Skrócenie czasu pobytu turystów krajowych i zagranicznych w ostatnich latach.
- ▲ Utrata atrakcyjności regionu dla większości byłych stałych gości krajowych (ze względu na wzrost konkurencji krajowej i zagranicznej).
- ▲ Powolny wzrost jakości usług turystycznych (także w stosunku do poziomu cen), brak certyfikacji usług.
- ▲ Wysoki poziom cen, niewystarczająca ilość usług średniej kategorii, zwłaszcza w największych ośrodkach.
- ▲ Wizerunek drogiej, zatłoczonej destynacji turystycznej, zwłaszcza dla wielu turystów krajowych.
- ▲ Niewystarczająca infrastruktura towarzysząca i usługi turystyczne jako alternatywa dla dominujących form turystyki.
- ▲ Niska przepustowość i przepełnienie stoków zmniejszające atrakcyjność regionu dla turystów zimowych i stanowiące ograniczenie dla rozwoju turystyki.
- ▲ Duża liczba operatorów usług turystycznych z siedzibą poza regionem (np. w Pradze), którzy nie są zainteresowani zrównoważonym rozwojem regionu.
- ▲ Rozproszenie i brak koncepcji usług informacyjnych i działań marketingowych (nie tylko) w dziedzinie turystyki na szczeblu krajowym, regionalnym/wojewódzkim i lokalnym, słaba koordynacja między przedsiębiorcami a samorządem.
- ▲ Słabe, niezbyt dobrze ukierunkowane i stereotypowe działania marketingowe, szczególnie w kierunku turystów krajowych, słaby nacisk marketingowy na nowe trendy i formy turystyki.
- ▲ Negatywne konsekwencje turystyki w niektórych ośrodkach górskich (komercjalizacja, utrata pierwotnej atrakcyjności, sezonowe przeludnienie ośrodków, zapelnienie przez samochody) obniżające ich atrakcyjność dla części gości.
- ▲ Brak informacji analitycznych nt. odwiedzalności (struktura odwiedzających, ich decyzje w sprawie wyboru destynacji i wymagań w zakresie struktury i jakości usług, itp.).

### **SZANSE**

- ▲ Inicjatywy przedsiębiorców w kierunku ujednoczenia oferty turystycznej (regionalne portale internetowe, wspólne ogólnokarkonoskie projekty turystyczne, karty turystyczne itp.), w tym zaangażowanie strony polskiej.
- ▲ Zainteresowanie inwestorów rozwijaniem infrastruktury dla turystyki (pomimo recesji).
- ▲ Napływ polskich turystów w oparciu o dobry wizerunek czeskich gór w Polsce.
- ▲ Powracający niemieccy turyści (poza narciarstwem także turystyka sentymentalna, zainteresowanie lokalną tradycją, itp. ).

- ⤴ Wzrost popularności krótszych i dłuższych podróży turystycznych na terenie Republiki Czeskiej, częściowy powrót turystów krajowych (również w wyniku recesji gospodarczej).
- ⤴ Napływ turystów z bardziej odległych rynków źródłowych (np. Ukraina, Rosja).
- ⤴ Napływ środków z funduszy strukturalnych UE na rzecz rozwoju turystyki w ramach współpracy transgranicznej.
- ⤴ Zwiększenie jakości i kwalifikacji w usługach poprzez zwiększenie wsparcia z EFS
- ⤴ Wykorzystanie trendu rozwoju lokalnych kolei jako formy transportu dla turystów i atrakcji turystycznej.
- ⤴ Wzrost liczby odwiedzających poszukających mniejszych, spokojnych okolic, co prowadzi do dekoncentracji odwiedzalności.
- ⤴ Nowe kampanie marketingowe agencji CzechTourism, koncentrujące się na turystyce doznaniowej, opowiadaniach, lokalnych tradycjach i produktach, które odpowiadają potencjałowi turystycznemu Karkonoszy.

## ZAGROŻENIA

- ⤴ Dalszy spadek liczby zagranicznych turystów, zwłaszcza z Niemiec i Holandii.
- ⤴ Spadek odwiedzalności w efekcie spadku siły nabywczej ludności w przypadku recesji w gospodarce.
- ⤴ Wzrost jakości, dostępności i przepustowości konkurencyjnych ośrodków turystycznych (Słowacja, Bułgaria itd.).
- ⤴ Pogorszenie wizerunku Karkonoszy w wyniku braku skutecznej współpracy podmiotów z branży turystycznej i obniżającą się jakością oraz nieadekwatne ceny usług (głównie noclegowych i gastronomicznych) w stosunku do konkurencyjnych destynacji.
- ⤴ Zmiany klimatyczne powodujące skrócenie sezonu zimowego oraz konieczność dodatkowych inwestycji w sprzęt i wyposażenie ośrodków.
- ⤴ Ogólne zmniejszenie sprawności fizycznej społeczeństwa, a tym samym zawężenie kręgu potencjalnych letnich gości i turystów wysokogórskich.
- ⤴ Usankcjonowana polityka udzielania dotacji w branży turystycznej zakłócająca relacje rynkowe i niesprzyjająca przejrzystości w działalności tej branży.
- ⤴ Realizacja dużych projektów infrastrukturalnych, koncentrujących ruch turystyczny i zapewniających stosunkowo niewielki wpływ i rentowność inwestycji w długiej perspektywie czasowej.
- ⤴ Dalszy rozwój mieszkań w budynkach „apartamentowych“ transformujący turystykę w kierunku „daczowania“ i powodujący spadek dochodów przedsiębiorców turystycznych.
- ⤴ Nieuchwalenie / długoterminowy brak specjalnej ustawy o ruchu turystycznym.

## 3 ZBIORCZA SWOT

Analizy SWOT sektorowe umożliwiają zidentyfikowanie czynników rozwojowych w poszczególnych zakresach tematycznych, nie można jednak za ich pomocą porównywać znaczenia poszczególnych czynników ani obszarów problemowych (a więc na przykład, która słaba strona czy szansa jest ważniejsza). Z tego względu trzeba było przeprowadzić także kompleksową analizę SWOT, w ramach której wszystkie zidentyfikowane czynniki zostały kolejno sklasyfikowane.

Zbiorcza analiza SWOT opracowana jest jako analiza przekrojowa poszczególnych tematów. Oparta jest na ocenie wszystkich czynników analiz cząstkowych SWOT w podziale według znaczenia (silnych i słabych stron, szans i zagrożeń) i prawdopodobieństwa (tylko szanse i zagrożenia). Znaczenie wyraża znaczenie danego czynnika dla rozwoju regionu, prawdopodobieństwo zaś ocenia stopień prawdopodobieństwa spełnienia danego czynnika. Przy ocenie użyto klasyfikacji wszystkich czynników w skali od 5 (najwyższe znaczenie lub prawdopodobieństwo) do 1 (najniższe znaczenie lub prawdopodobieństwo). Ocenę przeprowadziło 13 osób, członków grupy sterującej ds. przygotowania ZSRR Karkonoszy oraz zespół SPF Group. Poszczególne elementy otrzymywały oceny, będące średnią arytmetyczną ocen cząstkowych.

### 3.1 SILNE STRONY

Liczba zidentyfikowanych silnych stron w Karkonoszach jest mniejsza niż liczba słabych stron, z drugiej strony przypisywane im jest podobne znaczenie jak słabym stronom. Wśród silnych stron o dużym znaczeniu najczęściej pojawiają się czynniki dotyczące fizycznego potencjału obszaru, rozumianego jako walory i atrakcje przyrodnicze oraz zaplecze infrastrukturalne sprzyjające rozwojowi społeczno-gospodarczemu

*Tabela: Ocena silnych stron wedle znaczenia*

Czynnik	Znaczenie
<b>Duże znaczenie</b>	
Obecność atrakcyjnej, na większości obszaru zachowanej przyrody, z dużą ilością unikatowych atrakcji przyrodniczych	4,3
Znaczny potencjał naturalny obszaru (np. ciekły wodne i inne odnawialne źródła energii, rozległe obszary leśne)	4,3
Gęsta sieć szlaków rowerowych i turystycznych oraz narciarskich tras biegowych	4,2
Istnienie parku narodowego, rezerwatu biosfery i innych narzędzi ochrony przyrody i krajobrazu, zwiększających atrakcyjność obszaru, zabezpieczających przed nieodpowiedzialnymi ingerencjami w krajobraz	4,2
Istnienie rozpoznawalnych i profesjonalnych inicjatorów, realizatorów i moderatorów współpracy regionalnej (Związek Gmin Karkonosze, mikroregiony Východní Krkonoše, Horní Labe, Jilemnicko, Tanvaldsko, władze KRNP, miasta Vrchlabí, Trutnov, Jilemnice, Hostinné	4,1
Ogólnie dobry poziom usług publicznych w gminach (przedszkola i szkoły podstawowe, ośrodki zdrowia, obiekty kultury i sportu dla mieszkańców)	4,0
Istnienie kilku regionalnych branż ważnych w skali kraju (elektrotechnika, przemysł maszynowy, motoryzacyjny, turystyka) mających – jak na region przygraniczny – wysoki potencjał innowacyjny i wartość dodaną	4,0
Dobre warunki dla rozwoju turystyki (obecności atrakcji przyrodniczych i kulturowych, najlepsze warunki do uprawiania narciarstwa w Czechach)	4,0
Zwartość, wewnętrzna homogeniczność i wyraźna tożsamość regionu połączona z istnieniem szeregu unikatowych zjawisk	3,8
<b>Średnie znaczenie</b>	

Czynnik	Znaczenie
Stosunkowo silne poczucie wspólnoty i tożsamości lokalnej mieszkańców (szczególnie starszych), zdolność do identyfikowania się z symboliką i instytucjami regionalnymi, identyfikacja ze swoją gminą i Karkonoszami jako całością	3,5
Stosunkowo dobrze zachowane środowisko w miejscowościach (m.in. wysoki wskaźnik stabilności ekologicznej na większości obszarów)	3,5
Stosunkowo konstruktywna rozsądna współpraca między podmiotami	3,5
Dobre usługi transportu publicznego na głównych trasach w regionie (zwłaszcza na terenie Podkrkoności) do jego centrów	3,5
Zachowane zdolności rzemieślnicze i kreatywność mieszkańców	3,5
Wyraźny i w dużej mierze pozytywny medialny wizerunek regionu	3,4
Stosunkowo dobrze rozwinięta mała przedsiębiorczość	3,4
Rozwinięty system cyklobusów i skibusów	3,3
Rozszerzenie oferty działań w zakresie turystyki przyjaznych naturze	3,3
Istnienie formalnych i nieformalnych platform dyskusyjnych, występujących na zewnątrz jednomyślnie w interesie całego regionu (np. w stosunku do obu województw)	3,2
Wieloletnie tradycje turystyki (ponad 150 lat) sprzyjające rozwojowi tego sektora	3,2
Wydłużenie sezonu turystycznego, istnienie dwóch stosunkowo równowartych sezonów w roku	3,2
„Makropołożenie“ w stosunkowo gęsto zaludnionym obszarze w Europie Środkowej z wieloma ośrodkami (Praga, Liberec, Hradec Králové, Wrocław, Drezno, częściowo również Berlin)	3,1
Gęstość i przepustowość sieci drogowej i kolejowej odpowiadające średniemu natężeniu ruchu, gęstości zaludnienia i ruchowi turystycznemu	3,1
Bliskość dużego rynku niemieckiego i polskiego (w przypadku Niemiec dodatkowo znaczna siła nabywcza)	3,1
<b>Mniejsze znaczenie</b>	
Nawiązana współpraca sektora publicznego z przedsiębiorcami	2,9
Istnienie filii instytucji szkolnictwa wyższego w Trutnowie (Uniwersytet Śląski, Czeska Akademia Leśnictwa)	2,8
Dobre wyposażenie w infrastrukturę techniczną	2,8
Jeden z najbardziej rozwiniętych obszarów przygranicznych, mimo peryferyjnego położenia region wykazuje bardzo mało typowych oznak peryferyjności	2,8
Obfitość stref przemysłowych aktualnych i potencjalnych (tj. niewykorzystanych gruntów i stref w miastach i gminach)	2,8
Brak terytorialnego skoncentrowania ośrodków z zapleczem usług towarzyszących (w Karkonoszach, nie dotyczy przedgórze – Podkrkoności)	2,8
Rozbudowana sieć ośrodków informacji	2,8
Ponadstandardowe udogodnienia w miastach Trutnov, Vrchlabí, Jilemnice (również dzięki temu, że usługi publiczne realizowane przez oba województwa częściowo pokrywają się)	2,7
Stabilizująca się struktura populacji (społeczna, narodowa) w ostatnich dziesięcioleciach	2,7
Dodatni przyrost naturalny ludności w regionie w ostatnich latach (szczególnie na przedgórzu i w głównych ośrodkach Karkonoszy)	2,3
Komplementarność z ofertą turystyczną Polski	2,3
Stabilna struktura osadnicza z małą liczbą najmniejszych pod względem ludności osiedli	2,3

Uwaga: Znaczenie jest średnią arytmetyczną oceny znaczenia przez poszczególnych członków grupy sterującej i zespołu opracowującego strategię.

## 3.2 SŁABE STRONY

Tabela: Ocena słabych stron wedle znaczenia

Czynnik	Znaczenie
---------	-----------



Czynnik	Znaczenie
<b>Duże znaczenie</b>	
Powolny wzrost jakości usług turystycznych (także w stosunku do poziomu cen), brak certyfikacji usług	4,5
Zły stan techniczny dużej części dróg II i III klasy oraz dróg lokalnych	4,1
Peryferyjne położenie na granicy dwóch województw i dwóch państw, niewystarczające zainteresowanie wojewódzkich władz problemami Karkonoszy	4,0
Wyludnianie się mniejszych gmin, szczególnie w centralnych obszarach Karkonoszy, przede wszystkim ze względu na ujemne saldo migracji	3,9
Duża odległość transportowa regionu od głównych krajowych i międzynarodowych szlaków komunikacyjnych, której skutkiem jest niechęć mieszkańców do poszukiwania zatrudnienia oraz usług poza regionem, jak również utrudniająca przyjazdy turystyczne.	3,9
Spadek odwiedzalności regionu (szczególnie przedgórza) w ostatnich latach	3,8
Upadek części tradycyjnych gałęzi przemysłu	3,8
Relatywnie niższe przychody gmin ze względu na częstą lokalizację siedzib firm / stałego zameldowania mieszkańców w innych miejscowościach, niż miejsce prowadzenia działalności / faktycznego zamieszkania	3,7
Wysoka stopa bezrobocia i brak możliwości zatrudnienia, szczególnie w peryferyjnych częściach Karkonoszy, w gminach przygranicznych i górskich	3,7
Duża liczba operatorów usług turystycznych z siedzibą poza regionem (np. w Pradze), którzy nie są zainteresowani zrównoważonym rozwojem regionu	3,7
Niedostatek dobrych, wykwalifikowanych w kierunkach technicznych absolwentów szkół ponadpodstawowych i wyższych, ich migracje poza region	3,6
Wizerunek drogiej, zatłoczonej destynacji turystycznej, zwłaszcza dla wielu turystów krajowych	3,6
<b>Średnie znaczenie</b>	
Utrata atrakcyjności regionu dla większości byłych stałych gości krajowych (ze względu na wzrost konkurencji krajowej i zagranicznej)	3,5
Wysoki poziom cen, niewystarczająca ilość usług średniej kategorii zwłaszcza w największych ośrodkach	3,5
Odległość i niedostateczna dostępność transportowa dużej części gmin od regionalnych ośrodków i ich usług (również w efekcie rozczłonkowania terenu)	3,5
Duże, gwałtowne obciążenia infrastruktury przez przyjezdnych (pojemność parkingów, sieć drogowa, infrastruktura techniczna)	3,5
Starzenie się społeczeństwa (zwłaszcza w małych miastach i zwłaszcza w zachodniej części Karkonoszy)	3,4
Środki z podatków wpływające do budżetów gmin i realne dochody w regionie pochodzące m.in. z turystyki nie odpowiadające wymaganiom / wydatkom gmin, ponoszonym dla zapewnienia odpowiedniej jakości środowiska w obszarach o wyższych wymaganiach w tym zakresie (gospodarka wodno-ściekowa, odpadami)	3,4
Skrócenie czasu pobytu turystów krajowych i zagranicznych w ostatnich latach	3,4
Brak obwodnic miejscowości oraz niedostatki w sieci drogowej, szczególnie na drogach I klasy, zwłaszcza dla transportu ciężarowego (również w efekcie rozczłonkowania terenu)	3,4
Transformacja środowiska i charakteru niektórych gmin (w szczególności w przypadku ośrodków turystycznych) w ciągu ostatnich 15 lat	3,3
Rozproszenie i brak koncepcji usług informacyjnych i działań marketingowych (nie tylko) w dziedzinie turystyki na szczeblu krajowym, regionalnym/wojewódzkim i lokalnym, słaba koordynacja między przedsiębiorcami a samorządem	3,3
Odmienne charakter Karkonoszy i Przedgórza Podkrkonońskiego oraz wynikające stąd odmienne priorytety i interesy gmin i innych podmiotów	3,3
Słaba współpraca szkół średnich i zawodowych z przedsiębiorstwami	3,2
Powojenne fluktuacje mieszkańców w gminach zamieszkałych dawniej przez ludność niemiecką, zerwana ciągłość tradycji	3,2
Duża liczba i powierzchnia terenów poprzemysłowych i innych powierzchni i obiektów o niepewnym wykorzystaniu stanowiących obciążenie dla środowiska	3,2
Niewystarczająca infrastruktura towarzysząca i usługi turystyczne jako alternatywa dla dominujących form turystyki	3,2
Słabe, niezbyt dobrze ukierunkowane i stereotypowe działania marketingowe, szczególnie w kierunku turystów krajowych, słaby nacisk marketingowy na nowe trendy i formy turystyki	3,2
Zwiększone wymagania (koszty) ochrony środowiska gmin położonych w Parku Narodowym i jego okolicy, które nie są kompensowane przez budżet państwa lub środki programów grantowych	3,1

Czynnik	Znaczenie
Negatywne konsekwencje turystyki w niektórych ośrodkach górskich obniżające ich atrakcyjność jako miejsc do zamieszkania, zwłaszcza dla dawno osiadłych mieszkańców	3,0
Istnienie zagrożeń dla środowiska wpływających na sposób życia w gminie i jakość środowiska naturalnego (np. transport)	3,0
<b>Mniejsze znaczenie</b>	
Duże powierzchnie gmin i niedostępny teren komplikujący i podwyższający koszty zarządzania obszarem bez odpowiedniej rekompensaty finansowej	2,9
Stosunkowo niedostępne góry są barierą dla współpracy gospodarczej i kulturalnej	2,9
Długa zima podnosząca koszty zarządzania i utrzymania dróg i innej infrastruktury oraz komplikująca transport (sytuacje katastrofalne)	2,9
Niska przepustowość i przepełnienie stoków zmniejszające atrakcyjność regionu dla turystów zimowych i stanowiące ograniczenie dla rozwoju turystyki	2,8
Negatywne konsekwencje turystyki w niektórych ośrodkach górskich (komercjalizacja, utrata pierwotnej atrakcyjności, sezonowe przeludnienie ośrodków, zapelnienie przez samochody) obniżające ich atrakcyjność dla części gości	2,8
Brak informacji analitycznych nt. odwiedzalności (struktura odwiedzających, ich decyzje w sprawie wyboru destynacji i wymagań w zakresie struktury i jakości usług, itp.)	2,8
Rozproszenie działań rozwojowych i pozbawione spójnej koncepcji – ze względu na dużą liczbę podmiotów – podejście do rozwoju regionalnego całego obszaru	2,7
Niedokończone budowy odcinków ścieżek rowerowych, brakujące odcinki szlaków rowerowych i deficyty w infrastrukturze towarzyszącej (oznakowanie, mała architektura) w eksponowanych miejscach, zwłaszcza na obszarach podgórskich	2,7
Niewielkie znaczenie kolei w transporcie publicznym i transporcie turystycznym rzeczywiście, praktyczna eliminacja kolei z regionalnego systemu transportowego	2,6
Stosunkowo niewielkie zróżnicowanie branżowe regionalnej gospodarki	2,6
Nieelastyczny rynek pracy (dużo osób bezrobotnych przy jednoczesnej dużej liczbie wolnych miejsc pracy)	2,6
Niechęć ludzi do kupowania lokalnych produktów i usług, dysfunkcyjny regionalny rynek	2,5
Słaba rola badań i szkolnictwa wyższego oraz niewielkie perspektywy ich rozwoju w regionie	2,4
Niższy poziom szkół podstawowych i ponadpodstawowych oraz zawodowych	2,3
Istnienie konfliktowych miejsc ruchu rowerowego i ruchu drogowego	2,3
Silna presja „ekstremalnych” form turystyki i rozrywki stanowiąca źródło potencjalnych konfliktów z ochroną przyrody i krajobrazu (narciarstwo alpejskie, kolarstwo górskie, jazda na quadach, skuterach śnieżnych itp.)	2,3
Niewystarczająca systematyczna, merytoryczna obywatelska współpraca transgraniczna z Polską	2,2

Uwaga: Znaczenie jest średnią arytmetyczną oceny znaczenia przez poszczególnych członków grupy sterującej i zespołu opracowującego strategię.

### 3.3 SZANSE

Oceniający zazwyczaj przypisują (zewnątrznym) szansom rozwoju mniejsze znaczenie i prawdopodobieństwo spełnienia niż (zewnątrznym) zagrożeniom. Tylko jedna szansa – potencjalny napływ polskich turystów – może być, na podstawie oceny, postrzegana jako kluczowa dla przyszłego rozwoju regionu. Wśród ważnych czynników przyszłego rozwoju regionu pojawiają się przede wszystkim inne możliwości związane z napływem turystów i zwiększeniem czynionych przez nich wydatków, następnie możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych dla realizacji poszczególnych działań oraz pogłębienie więzi transgranicznych z Polską w dziedzinie kultury i gospodarki.

**Tabela: Ocena szans według iloczynu znaczenia i prawdopodobieństwa**

Czynnik	Iloczyn
Zasadnicze znaczenie	



<b>Czynnik</b>	<b>Iloczyn</b>
Napływ polskich turystów w oparciu o dobry wizerunek czeskich gór w Polsce	13,3
<b>Duże znaczenie</b>	
Wzrost popularności krótszych i dłuższych podróży turystycznych na terenie Republiki Czeskiej, częściowy powrót turystów krajowych (również w wyniku recesji gospodarczej)	12,0
Długofalowy nacisk polityki spójności i innych polityk UE na rozwój współpracy transgranicznej	11,7
Współpraca z Polską, integracja rynków lokalnych	11,5
Nowe kampanie marketingowe agencji CzechTourism, koncentrujące się na turystyce doznaniowej, opowiadaniach, lokalnych tradycjach i produktach, które odpowiadają potencjałowi turystycznemu Karkonoszy	10,7
Koncentracja środków finansowych w ramach Funduszu Spójności UE oraz źródeł krajowych między innymi na zadaniach ze sfery transportu, infrastruktury technicznej i turystycznej.	10,1
Inicjatywy przedsiębiorców w kierunku ujednoczenia oferty turystycznej (regionalne portale internetowe, wspólne ogólnokarkonoskie projekty turystyczne, karty turystyczne itp.), w tym zaangażowanie strony polskiej	10,1
Zainteresowanie inwestorów rozwijaniem infrastruktury dla turystyki (pomimo recesji)	10,0
Zwiększenie jakości i kwalifikacji w usługach poprzez zwiększenie wsparcia z EFS	9,9
Budowa drogi D11/R11/S3 poprawiającej dostępność regionu	9,4
Napływ środków z funduszy strukturalnych UE na rzecz rozwoju turystyki w ramach współpracy transgranicznej	9,3
Współpraca z Polską, obustronne inspiracja gospodarcze, społeczne i kulturowe	9,2
<b>Średnie znaczenie</b>	
Modernizacje dróg I/14 i I/16 poprawiające ich stan, parametry, a tym samym też dostępność regionu	8,8
Budowa drogi R35 częściowo poprawiającej dostępność regionu	8,5
Wzrost liczby odwiedzających poszukających mniejszych, spokojnych okolic, co prowadzi do dekoncentracji odwiedzalności	8,1
Stopniowy wzrost prestiżu profesji technicznych	7,7
Wzrost atrakcyjności obszarów wiejskich (w tym dużej części Karkonoszy) jako miejsc do mieszkania i pracy z domu (np. telepraca)	7,7
Sterowanie odwiedzalnością poprzez zróżnicowane instrumenty (regulacje, wprowadzenie opłat za wstęp do wybranych części parku narodowego itp.), przynoszące także dodatkowe efekty finansowe (wzrost dochodów na ochronę przyrody).	7,2
Wzrost samorządności przedsiębiorców, między innymi w ramach izb handlowych	7,1
Powracający niemieccy turyści (poza narciarstwem także turystyka sentymalna, zainteresowanie lokalną tradycją, itp. ).	7,1
Zmiana sposobu dystrybucji środków budżetowych z podatków sprzyjająca gminom z dużą powierzchnią i wysokim odsetkiem mieszkańców z pobytem czasowym, biorąca pod uwagę miejsce wykonywania działalności przy odprowadzeniu podatków przez przedsiębiorców, ew. inne podobne rozwiązanie.	7,0
<b>Mniejsze znaczenie</b>	
Zmiany w sposobie dystrybucji do budżetów gmin środków pochodzących z podatków, uwzględniające wyższe wymagania / wydatki gmin położonych w pobliżu i/lub na terenie parku narodowego.	6,5
Ogólny wzrost popularności transportu rowerowego oraz motoryzacji elektrycznej jako alternatywy w stosunku do „tradycyjnych” rodzajów transportu	6,4
Napływ turystów z bardziej odległych rynków źródłowych (np. Ukraina, Rosja)	6,3
Zmiany prawne sprzyjające lokalnym dostawcom i aktywizujące rynek lokalny (w tym. zmiany w ustawie o zamówieniach publicznych i dystrybucji środków budżetowych z podatków)	5,7
Lokalizacja wyższej szkoły technicznej lub jej filii na terenie regionu	5,3
Wykorzystanie trendu rozwoju lokalnych kolei jako formy transportu dla turystów i atrakcji turystycznej	5,3
Zmiana przepisów prawnych i inne instrumenty motywujące małe gminy do współpracy lub łączenia się	4,7
Możliwość zrealizowania jednego z dużych projektów rozwoju sieci kolejowej	3,2

Uwaga: Iloczyn jest iloczynem średnich arytmetycznych oceny znaczenia i prawdopodobieństwa przez poszczególnych członków grupy sterującej i zespołu opracowującego strategię

**Tabela: Macierz oceny szans według znaczenia i prawdopodobieństwa**

	Duże znaczenie	Średnie znaczenie	Mniejsze znaczenie
Duże prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Napływ polskich turystów w oparciu o dobry wizerunek czeskich gór w Polsce</li> <li>Długofalowy nacisk polityki spójności i innych polityk UE na rozwój współpracy transgranicznej</li> <li>Współpraca z Polską, integracja rynków lokalnych</li> <li>Zainteresowanie inwestorów rozwijaniem infrastruktury dla turystyki (pomimo recesji)</li> <li>Koncentracja środków finansowych w ramach Funduszu Spójności UE oraz źródeł krajowych między innymi na zadaniach ze sfery transportu, infrastruktury technicznej i turystycznej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost popularności krótszych i dłuższych podróży turystycznych na terenie Republiki Czeskiej, częściowy powrót turystów krajowych (również w wyniku recesji gospodarczej)</li> <li>Nowe kampanie marketingowe agencji CzechTourism, koncentrujące się na turystyce doznaniowej, opowiadaniach, lokalnych tradycjach i produktach, które odpowiadają potencjałowi turystycznemu Karkonoszy</li> <li>Współpraca z Polską, obustronne inspiracje kulturowe</li> <li>Inicjatywy przedsiębiorców w kierunku ujednoczenia oferty turystycznej (karty turystyczne itp.), w tym zaangażowanie strony polskiej</li> <li>Zwiększenie jakości i kwalifikacji w usługach poprzez zwiększenie wsparcia z EFS</li> <li>Napływ środków z FS UE na rzecz rozwoju turystyki w ramach współpracy transgranicznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost liczby odwiedzających poszukających mniejszych, spokojnych okolic, co prowadzi do dekoncentracji odwiedzalności</li> <li>Sterowanie odwiedzalnością poprzez zróżnicowane instrumenty (regulacje, wprowadzenie opłat za wstęp do wybranych części parku narodowego itp.), przynoszące także dodatkowe efekty finansowe (wzrost dochodów na ochronę przyrody).</li> </ul>
Średnie prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernizacje dróg I/14 i I/16 poprawiające ich stan, parametry, a tym samym też dostępność regionu</li> <li>Budowa drogi R35 częściowo poprawiającej dostępność regionu</li> <li>Budowa drogi D11/R11/S3 poprawiającej dostępność regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stopniowy wzrost prestiżu profesji technicznych</li> <li>Wzrost atrakcyjności obszarów wiejskich (w tym dużej części Karkonoszy) jako miejsc do mieszkania i pracy z domu (np. telepraca)</li> <li>Wzrost samorządności przedsiębiorców, między innymi w ramach izb handlowych</li> <li>Powracający niemieccy turyści (poza narciarstwem także turystyka sentymentalna, zainteresowanie lokalną tradycją, itp. ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ogólny wzrost popularności transportu rowerowego oraz motoryzacji elektrycznej jako alternatywy w stosunku do „tradycyjnych” rodzajów transportu</li> <li>Napływ turystów z bardziej odległych rynków źródłowych (np. Ukraina, Rosja)</li> <li>Wykorzystanie trendu rozwoju lokalnych kolei jako formy transportu dla turystów i atrakcji turystycznej</li> </ul>
Mniejsze prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmiana sposobu dystrybucji środków budżetowych z podatków sprzyjająca gminom z dużą powierzchnią i wysokim odsetkiem mieszkańców z pobytem czasowym, biorąca pod uwagę miejsce wykonywania działalności przy odprowadzeniu podatków przez przedsiębiorców, ew. inne podobne rozwiązanie.</li> <li>Zmiany w sposobie dystrybucji do budżetów gmin środków pochodzących z podatków, uwzględniające wyższe wymagania / wydatki gmin położonych w pobliżu i/lub na terenie parku narodowego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmiany prawne sprzyjające lokalnym dostawcom i aktywizujące rynek lokalny (w tym. zmiany w ustawie o zamówieniach publicznych i dystrybucji środków budżetowych z podatków)</li> <li>Lokalizacja wyższej szkoły technicznej lub jej filii na terenie regionu</li> <li>Możliwość zrealizowania jednego z dużych projektów rozwoju sieci kolejowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmiana przepisów prawnych i inne instrumenty motywujące małe gminy do współpracy lub łączenia się</li> </ul>

### 3.4 ZAGROŻENIA

Tabela: Ocena zagrożeń według iloczynu znaczenia i prawdopodobieństwa

Czynnik	Iloczyn
<b>Zasadnicze znaczenie</b>	
Zanik usług w małych gminach w efekcie ich wyludnienia i starzenia się populacji	17,9
Pogorszenie wizerunku Karkonoszy w wyniku braku skutecznej współpracy podmiotów z branży turystycznej i obniżającą się jakością oraz nieadekwatne ceny usług (głównie noclegowych i gastronomicznych) w stosunku do konkurencyjnych destynacji.	16,1
Pogorszenie wizerunku Karkonoszy z powodu nadmiernych preferencji lokalnych i zawężonych interesów grupowych ponad potrzeby regionu i znaczące zmiany charakteru urbanistycznego niektórych osiedli	15,9
Starzenie się społeczeństwa i związany z tym wzrost wymagań dotyczących wyposażenia w infrastrukturę pomocy i opieki społecznej	14,8
Upadłość lub zmniejszenie konkurencyjności któregoś z najważniejszych i najbardziej tradycyjnych sektorów gospodarki regionalnej ze względu na zewnętrzną sytuację rynkową (motoryzacja, przemysł drzewny, szklarski, przemysł włókienniczy)	14,4
Przenoszenie dużych firm i odpływ inwestorów w poszukiwaniu lepszych warunków (tj. tańszej siły roboczej), a w konsekwencji wzrost bezrobocia	14,2
Pogorszenie dostępności opieki zdrowotnej ze względu na „optymalizację” i oszczędności w służbie zdrowia	13,3
<b>Duże znaczenie</b>	
Obniżanie budżetu KRNAP (budżet Ministerstwa Środowiska – MŻP) z konsekwencjami dla zatrudnienia, działalności dodatkowej i możliwości ochrony przyrody (utrzymanie tras, programy itp.)	12,8
Decyzje części przedsiębiorców i inwestorów opierane na krótkoterminowych interesach gospodarczych.	12,5
Wzrost jakości, dostępności i przepustowości konkurencyjnych ośrodków turystycznych (Słowacja, Bułgaria itd.)	12,4
Oslabienie transportu kolejowego, które dotknęło lub może dotknąć lokalne koleje (np. trasa rokiytńska, żaclérska)	12,3
Dalszy spadek liczby zagranicznych turystów, zwłaszcza z Niemiec i Holandii	10,5
Dalszy rozwój mieszkań w budynkach „apartamentowych” transformujący turystykę w kierunku „daczowania” i powodujący spadek dochodów przedsiębiorców turystycznych	10,0
Słaba absorpcja na poziomie regionu zewnętrznych środków pomocowych w kolejnym okresie programowania, w szczególności w obszarze działań „miękkich” finansowanych z EFS.	9,9
Spadek odwiedzalności w efekcie spadku siły nabywczej ludności w przypadku recesji w gospodarce	9,8
Trend marginalizacji lub znikania najmniejszych osiedli ze względu na niedostatek usług i słabą dostępność	9,4
Zmiany klimatyczne powodujące skrócenie sezonu zimowego oraz konieczność dodatkowych inwestycji w sprzęt i wyposażenie ośrodków	9,3
Napięcia społeczne między „starymi mieszkańcami” a właścicielami mieszkań apartamentowych i przedsiębiorcami w gminach turystycznych	9,2
<b>Średnie znaczenie</b>	
Kolejna recesja w UE lub w strefie euro, ew. rozpad strefy euro lub obecnego kształtu UE, co doprowadzi do spadku poziomu życia i siły nabywczej mieszkańców i turystów	8,9
Usankcjonowana polityka udzielania dotacji w branży turystycznej zakłócająca relacje rynkowe i niesprzyjająca przejrzystości w działalności tej branży.	8,8

(Dalsza) negatywna zmiana charakteru miejscowości i nadmierna ingerencja w przyrodę i krajobraz poprzez rozległe budownictwo i duże projekty infrastrukturalne (także w turystyce), prowadzące do obniżenia jakości życia i atrakcyjności obszaru.	8,4
Długofalowo niejasny i nieprzewidywalny system finansowania pomocy i opieki społecznej, przewaga finansowania wielu usług w oparciu o system grantów	8,3
Nieuchwalenie / długoterminowy brak specjalnej ustawy o ruchu turystycznym	7,9
Ogólne zmniejszenie sprawności fizycznej społeczeństwa, a tym samym zawężenie kręgu potencjalnych letnich gości i turystów wysokogórskich	7,8
Presja na wydobycie gazu łupkowego	7,1
Postrzeganie ochrony przyrody (zwłaszcza Natura 2000) jako elementu ograniczającego rozwój obszaru	7,0
Restrykcyjna postawa władz wojewódzkich i władz KRNAP w zakresie ochrony gruntów rolnych i leśnych oraz dotycząca przedsiębiorczości	7,0
<b>Mniejsze znaczenie</b>	
Centralizacja urzędów pracy prowadząca do zmniejszenia ich orientacji w lokalnych rynkach pracy w poszczególnych gminach oraz osłabienia aktywnej polityki zatrudnienia	6,8
Status dużych projektów infrastrukturalnych (głównie drogowych) w regionie poza priorytetami państwowymi i wojewódzkimi	6,8
Wpływ zmian klimatycznych na charakter unikatowej karkonoskiej przyrody	6,8
Realizacja dużych projektów infrastrukturalnych, koncentrujących ruch turystów i zapewniających stosunkowo niewielki wpływ i rentowność inwestycji w długiej perspektywie czasowej	5,9

Uwaga: Iloczyn jest iloczynem średnich arytmetycznych oceny znaczenia i prawdopodobieństwa przez poszczególnych członków grupy sterującej i zespołu opracowującego strategię

**Tabela: Macierz oceny zagrożeń według znaczenia i prawdopodobieństwa**

	Duże znaczenie	Średnie znaczenie	Mniejsze znaczenie
Duże prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zanik usług w małych gminach w efekcie ich wyludnienia i starzenia się populacji</li> <li>Starzenie się społeczeństwa i związany z tym wzrost wymagań dotyczących wyposażenia w infrastrukturę pomocy i opieki społecznej</li> <li>Pogorszenie wizerunku Karkonoszy z powodu nadmiernych preferencji lokalnych i zawężonych interesów grupowych ponad potrzeby regionu i znaczące zmiany charakteru urbanistycznego niektórych osiedli</li> <li>Pogorszenie wizerunku Karkonoszy przez obniżającą się jakość oraz nieadekwatne ceny usług w stosunku do konkurencyjnych destynacji</li> <li>Pogorszenie dostępności opieki zdrowotnej ze względu na „optymalizację” i oszczędności w służbie zdrowia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oslabienie transportu kolejowego, które dotknęło lub może dotknąć lokalne koleje (np. trasa rokitnicka, zaclérska)</li> <li>Obniżanie budżetu KRNAP (budżet Ministerstwa Środowiska – MŻP) z konsekwencjami dla zatrudnienia, działalności dodatkowej i możliwości ochrony przyrody (utrzymanie tras, programy itp.)</li> <li>Decyzje części przedsiębiorców i inwestorów opierane na krótkoterminowych interesach gospodarczych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Żadne czynniki</i></li> </ul>
Średnie prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przenoszenie dużych firm i odpływ inwestorów w poszukiwaniu lepszych warunków (tj. tańszej siły roboczej), a w konsekwencji wzrost bezrobocia Upadłość lub zmniejszenie konkurencyjności któregoś z najważniejszych i najbardziej tradycyjnych sektorów gospodarki regionalnej ze względu na zewnętrzną sytuację rynkową (motoryzacja, przemysł drzewny, szklarski, przemysł włókienniczy)</li> <li>Wzrost jakości, dostępności i przepustowości konkurencyjnych ośrodków turystycznych (Słowacja, Bułgaria itd.)</li> <li>Dalszy spadek liczby zagranicznych turystów, zwłaszcza z Niemiec i Holandii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalszy rozwój mieszkań w budynkach „apartamentowych” transformujący turystykę w kierunku „daczowania” i powodujący spadek dochodów przedsiębiorców turystycznych</li> <li>Usankcjonowana polityka udzielania dotacji w branży turystycznej zakłócająca relacje rynkowe i niesprzyjająca przejrzystości w działalności tej branży.</li> <li>Trend marginalizacji lub znikania najmniejszych osiedli ze względu na niedostatek usług i słabą dostępność</li> <li>Spadek odwiedzalności w efekcie spadku siły nabywczej ludności w przypadku recesji w gospodarce</li> <li>Zmiany klimatyczne powodujące skrócenie sezonu zimowego oraz konieczność dodatkowych inwestycji w sprzęt i wyposażenie ośrodków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Napięcia społeczne między „starymi mieszkańcami” a właścicielami mieszkań apartamentowych i przedsiębiorcami w gminach turystycznych</li> <li>Długofalowo niejasny i nieprzewidywalny system finansowania pomocy i opieki społecznej, przewaga finansowania wielu usług w oparciu o system grantów</li> <li>Ogólne zmniejszenie sprawności fizycznej społeczeństwa, a tym samym zawężenie kręgu potencjalnych letnich gości i turystów wysokogórskich</li> <li>Centralizacja urzędów pracy prowadząca do zmniejszenia ich orientacji w lokalnych rynkach pracy w poszczególnych gminach oraz osłabienia aktywnej polityki zatrudnienia</li> <li>Postrzeżenie ochrony przyrody (zwłaszcza Natura 2000) jako elementu ograniczającego rozwój obszaru</li> <li>Nieuchwalenie / długoterminowy brak specjalnej ustawy o ruchu turystycznym</li> </ul>

Mniejsze prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kolejna recesja w UE lub w strefie euro, ew. rozpad strefy euro lub obecnego kształtu UE, co doprowadzi do spadku poziomu życia i siły nabywczej mieszkańców i turystów</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• (Dalsza) negatywna zmiana charakteru miejscowości i nadmierna ingerencja w przyrodę i krajobraz poprzez rozległe budownictwo i duże projekty infrastrukturalne (także w turystyce), prowadzące do obniżenia jakości życia i atrakcyjności obszaru.</li><li>• Status dużych projektów infrastrukturalnych (głównie drogowych) w regionie poza priorytetami państwowymi i wojewódzkimi</li><li>• Presja na wydobycie gazu łupkowego</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Restrykcyjna postawa władz wojewódzkich i władz KRNAP w zakresie ochrony gruntów rolnych i leśnych oraz dotycząca przedsiębiorczości</li><li>• Wpływ zmian klimatycznych na charakter unikatowej karkonoskiej przyrody</li><li>• Realizacja dużych projektów infrastrukturalnych, koncentrujących ruch turystów i zapewniających stosunkowo niewielki wpływ i rentowność inwestycji w długiej perspektywie czasowej</li></ul>
-----------------------------	---	---	---