EVROPSKÁ UNIE / UNIA EUROPEJSKA
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ / EUROPEJSKI FUNDUSZ ROZWOJU REGIONALNEGO
PŘEKRAČUJEME HRANICE / PRZEKRACZAMY GRANICE

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska 2007 -2013 oraz budżetu państwa za pośrednictwem Euroregionu Glacensis „Przekraczamy granice“

ziemia
kłodzka

Strategia marketingowa Ziemi Kłodzkiej, Gór Orlickich i Podorlicka

wraz z programem budowy marki Ziemi Kłodzkiej

Nysa, marzec 2011

© 2ba – Szkolenia i Doradztwo Strategiczne

Publikowanie całości lub fragmentów Strategii
jak i materiału ilustracyjnego wymaga zgody autorów.

©Copyright: *Strategia marketingowa Ziemi Kłodzkiej, Gór Orlickich i Podorlicka, wraz z programem budowy marki Ziemi Kłodzkiej* - 2ba, 2011

©Copyright: projekt logo, *Księga Znaku Marki Ziemia Kłodzka,* szkice koncepcyjne - Andrzej-Ludwik Włoszczyński, 2011

Spis treści

Spis treści 3
Wstęp 7

I. Część analityczna 9
1. Zagospodarowanie turystyczne Ziemi Kłodzkiej 9
1.1. Baza noclegowa 9
1.2. Baza gastronomiczna 12
1.3. Baza sportowa i rekreacyjna 13
1.4. Obiekty i instytucje kulturalne i edukacyjne 15
1.5. Obsługa ruchu turystycznego 16
1.6. Sieć szlaków turystycznych 18
1.7. Turystyczna dostępność komunikacyjna 18

2. Dominujące formy turystyki 20
2.1. Turystyka uzdrowiskowa 20
2.2. Turystyka aktywna 21
2.3. Turystyka kulturowa 22
2.4. Turystyka biznesowa 23
2.5. Turystyka na obszarach wiejskich i ekoturystyka 23
2.6. Inne formy turystyki 24

3. Walory kulturowe w zakresie tradycji i imprez kulturalnych 24
3.1 Tradycje i folklor 24
3.2 Imprezy kulturalne 25

4. Aktywność społeczności lokalnej 26

5. Struktura i wielkość ruchu turystycznego 28
5.1. Ruch turystyczny wg GUS 28
5.2. Badania Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej 29
5.3. Odwiedzalność atrakcji turystycznych 30

6. Produkt turystyczny 31
6.1. Produkty w Koncepcji rozwoju SPT 31
6.2. Portfelowa analiza produktów turystycznych 33

7. Promocja i wizerunek Ziemi Kłodzkiej 34

7.1. Marka a wizerunek ... 34
7.2. Emocjonalny wizerunek Ziemi Kłodzkiej ... 34
7.3. Elementy tożsamości ... 36
7.4. Promocja gmin Ziemi Kłodzkiej ... 37
7.5. Podmioty zaangażowane w promocję ... 38

8. Analiza konkurencji ... 39
8.1. Konkurencja Ziemi Kłodzkiej ... 39
8.2. Konkurencja subregionu transgranicznego ... 40

9. Partnerzy do współpracy ... 41

10. Analiza SWOT ... 42
10.1. Analiza SWOT Ziemi Kłodzkiej ... 42
10.2. Wspólna analiza Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka ... 51

II. Część strategiczna ... 57

1. Założenia dla marketingu planu strategicznego Ziemi Kłodzkiej ... 57
1.1. Koncepcja marketingu Ziemi Kłodzkiej i rozwiązań dla strategii ... 57
1.1.1. Zakres strategii ... 57
1.1.2. Podejście do struktury i powiązań ... 57
1.2. Marka Ziemi Kłodzkiej a markowy produkt turystyczny ... 59
1.3. Odniesienie do dokumentów strategicznych ... 59
1.3.1. Dokumenty lokalne ... 59
1.3.2. Dokumenty regionalne ... 61
1.4. Wizja i misja dla Strategii marketingowej ... 63
1.5. Cele strategiczne ... 65
1.6. Odbiorcy Strategii ... 66
1.6.1. Główna grupa odbiorców ... 66
1.6.2. Uzupełniające grupy odbiorców ... 67

2. Markowe produkty turystyczne Ziemi Kłodzkiej ... 68
2.1. Założenia do koncepcji markowych produktów turystycznych ... 68
2.1.1. Cele w obszarze produktów ... 68
2.1.2. Struktura produktów ... 69
2.2. Strategiczne rynki produktowe ... 70
2.2.1. Turystyka uzdrowiskowa i zdrowotna ... 70
2.2.2. Turystyka kulturowa ... 71

2.2.3. Turystyka aktywna 72
2.3. Segmenty rynku turystycznego 72
2.3.1. Główne segmenty 72
2.3.2. Uzupełniające segmenty 74
2.4. Program markowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej 75
2.4.1. Zdrowie & uroda 75
2.4.2. Hrabstwo kłodzkie 81
2.4.3. Kłodzkie żywioły 87

3. Założenia budowy marki Ziemi Kłodzkiej 93
3.1. Założenia do koncepcji budowy marki Ziemi Kłodzkiej 93
3.1.1. Cele w obszarze marki 93
3.1.2. Struktura marki 94
3.2. Odbiorcy marki a odbiorcy produktów turystycznych 97
3.3. Kierunki wyróżnienia Ziemi Kłodzkiej 98
3.3.1. Idea przewodnia 98
3.3.2. Wybór kierunku wyróżnienia – kłodzkie zdroje 101
3.4. Kluczowe elementy marki 103
3.4.1. Filary marki 103
3.4.2. Wartości marki 106
3.4.3. Pozycjonowanie w oparciu o kierunek kłodzkie zdroje 109
3.4.4. Pozycjonowanie w oparciu o produkty turystyczne 111
3.4.5. Osobowość marki 111
3.5. Wizualizacja marki Ziemi Kłodzkiej 113
3.5.1. Nowe logo Ziemi Kłodzkiej 113
3.5.2. Symbolika logo 114
3.5.3. Założenia do systemu wizualnego 115
3.5.4. Hasło promocyjne 117
3.5.5. Założenia do komunikacji 118

4. Promocja marki i produktów turystycznych
- kampania wizerunkowa Ziemi Kłodzkiej 119
4.1 Kierunki i zasięg kampanii wizerunkowej 119
4.2 Kanały promocyjne 122
4.3 Narzędzia promocyjne 124
4.4 Zalecenia do kampanii promocyjnej marki
i produktów turystycznych 126
4.5 Komunikacja wewnętrzna 129

5. Zarządzanie i organizacja wdrożenia 130
5.1 Wdrażanie programu produktów i programu marki – założenia... 130
5.1.1. Wdrażanie programu marki 131
5.1.2. Wdrażanie programu markowych produktów turystycznych... 136
5.2 Dystrybucja i sprzedaż markowych produktów turystycznych 138
5.3 Partnerzy i sponsorzy 139
5.4 Struktura i podział kompetencji..... 140
5.5 Harmonogram wdrożenia 145

6. Finansowanie wdrożenia 147
6.1 Źródła finansowania 147
6.2 Szacunkowy kosztorys wdrożenia..... 147

7. Wspólny plan marketingowy Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka ... 148
7.1. Wizja i cele 148
7.2. Odniesienia do narodowych dokumentów strategicznych..... 149
7.3. Strategiczne rynki produktowe..... 150
7.4. Koncepcja pozycjonowania marketingowego 151
7.5. Grupy docelowe – odbiorcy wspólnego planu marketingowego .. 152
7.6. Koncepcja wspólnych produktów turystycznych..... 153
7.6.1. Technika, tradycja – zabytki techniki pogranicza kłodzko-orlickiego..... 153
7.6.2. Narty, rower – szlaki narciarskie, rowerowe, pogranicza kłodzko-orlickiego..... 157
7.1. Koncepcja komplementarnych produktów turystycznych..... 160
7.7.1. Jedzmy, pijmy: piwo orlickie i pstrąg kłodzki – smaki pogranicza..... 160
7.7.2. Orlickie zamki i kłodzkie kościoły 162
7.2. Wdrażanie, finansowanie i promocja produktów 165

Spis rysunków i tabel 169

Wstęp

Strategia marketingowa Ziemi Kłodzkiej, Gór Orlickich i Podorlicka (zwana dalej w skrócie *Strategią*) jest rozwinięciem i kontynuacją *Koncepcji subregionalnych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej*. To obszerne opracowanie stanowi wyczerpującą analizę turystyki w subregionie, wykonaną na przełomie lat 2008/9. Oparcie się na *Koncepcji* i oczekiwaniach lokalnych liderów ukierunkowało *Strategię* na obszar turystyki. Uwzględnienie potrzeb w zakresie budowania marki subregionu spowodowało, że finalnie opracowana została strategia marketingowa dla turystyki z programem marki turystycznej Ziemi Kłodzkiej.

Część I (analityczna) *Strategii* jest aktualizacją analizy potencjału turystycznego o aktualne dane z 2009 r. Weryfikacji poddano dane i fakty zawarte w Koncepcji. Część analityczna opracowana została we współpracy z powołanym Zespołem Ekspertów ds. Strategii oraz firmą czeską Enterprise s.r.o., która realizuje *Strategię marketingową Gór Orlickich i Podorlicka*. Część ta oparta została na badaniach ruchu turystycznego, przeprowadzonego na Ziemi Kłodzkiej na próbie n=1000 we wszystkich sezonach. Zespół Ekspertów wsparł prace swoją wiedzą merytoryczną oraz informacją o aktualnym potencjale turystycznym tego subregionu. Firmy 2ba i Enterprise opracowały wspólną analizę SWOT transgranicznego regionu recepcji turystycznej – Ziemia Kłodzka i Orlicka, zwane w skrócie KłodzkoOrlicko.

Część II (strategiczna) realizuje i rozwija cel drugi operacyjny ww. *Koncepcji* w zakresie sieciowych produktów turystycznych oraz zintegrowanych systemów informacji i promocji. Taka struktura celu ukierunkowała prace w części strategicznej. Określono strategiczne założenia dla całościowej koncepcji marketingowej. Następnie równolegle realizowane były dwa programy: produktu turystycznego i marki Ziemi Kłodzkiej. W oparciu o oba budowana będzie spójna marka turystycznej Ziemi Kłodzkiej. Znalazło to odzwierciedlenie w strukturze niniejszego opracowania. Dokument zawiera program budowy marki, łącznie z wizualizacją opartą na nowym znaku promocyjnym – logo. Kampania wizerunkowa odnosi się do produktu i do marki. *Strategia* obejmuje również wspólny plan marketingowy Ziemi Kłodzkiej i Orlickiej, w którym znajduje się program wspólnych i komplementarnych produktów turystycznych. Plan powstał we współpracy firm 2ba i Enterprise.

Strategia obejmuje swoim zasięgiem obszar Powiatu Kłodzkiego (14 gmin) oraz 2 gminy Powiatu Ząbkowickiego (Bardo i Złoty Stok). Góry Orlickie i Podorlicko graniczą Ziemią Kłodzką, w tym bezpośrednio z następującymi gminami: Bystrzyca Kłodzka, Duszniki-Zdrój, Kudowa-Zdrój, Szczytna, Lewin Kłodzki i Międzylesie. Jest to transgraniczny region turystyczny KłodzkoOrlicko (OrlickoKladsko).

Rysunek 1: Obszar objęty Strategią

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

I CZĘŚĆ ANALITYCZNA

1. Zagospodarowanie turystyczne Ziemi Kłodzkiej

Analiza zagospodarowania turystycznego obejmuje: bazę noclegową i gastronomiczną, obiekty i instytucje kulturalne i edukacyjne, podmioty obsługi ruchu turystycznego, szlaki turystyczne oraz turystyczną dostępność komunikacyjną. Analiza opracowana została w sierpniu 2010 r. na podstawie danych za 2009 r.:

- danych GUS,
- danych własne gmin, w tym aktualizacja względem danych z *Koncepcji*,
- danych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego.

1.1. Baza noclegowa

Według GUS w 2009 r. na Ziemi Kłodzkiej (Powiat Kłodzki, gminy Bardo i Złoty Stok) znajdowało się 8851 miejsc noclegowych w 113 obiektach, w tym 21 hotelach. Statystyki GUS obejmują obiekty skategoryzowane i inne obiekty niesklasyfikowane, świadczące usługi hotelarskie (sekcja I Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi). Aż 89% to obiekty całoroczne. Dane GUS świadczą, że po krótkotrwałym spadku wzrasta liczba obiektów i miejsc noclegowych.

W ewidencji Marszałka Województwa Dolnośląskiego znajduje się 30 hoteli, 15 pensjonatów, 14 pozostałych obiektów sklasyfikowanych. Najwięcej obiektów skategoryzowanych jest w gminie Polanica-Zdrój (7 hoteli, 9 pensjonatów). Na hotel *** skategoryzowany zostanie Dwór Elizy w Długopolu-Zdroju (gm. Bystrzyca Kłodzka), a nominalny standard (z 3 na 4*) planuje podnieść hotel St. George z Kudowy-Zdroju.

Statystyki GUS nie obejmują wszystkich kategorii obiektów, w tym pokoi gościnnych i kwater agroturystycznych. Nie obejmują również wszystkich funkcjonujących obiektów (często zarejestrowane są przedsiębiorstwa posiadające kilka obiektów). We współpracy z Zespołem Ekspertów wykonano

aktualizację bazy noclegowej (stan na sierpień 2010 r.). Tabele 1-2 przedstawiają dokonaną aktualizację. Według poniższych danych w subregionie jest 24773 miejsc noclegowych w 818 obiektach. Największa liczba obiektów jest w gminie Stronie Śląskie, a miejsc noclegowych w gminie Kudowa-Zdrój.

Tabela 1: Baza noclegowa - obiekty

Obiekt/liczba obiektów	Bardo	Bystrzyca Kłodzka	Duszniki Zdrój	Kłodzko g.	Kłodzko m.	Kudowa Zdrój	Lądek Zdrój	Lewin Kłodzki	Między lesie	Nowa Ruda g.	Nowa Ruda m.	Polanica Zdrój	Radków	Stronie Śląskie	Szczytna	Złoty Stok	Razem
Hotele	0	4	5	1	3	7	3	0	0	0	0	7	1	2	0	0	33
Pensjonaty	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	8	1	1	0	2	16
Motele	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	4	16	2	3	0	20	14	5	2	1	1	2	8	11	8	0	97
Ośrodki kolonijne i wczasowe	1	0	40	0	2	1	2	0	1	1	0	14	5	4	0	0	71
Obiekty sanatoryjne	0	1	6	0	0	6	8	0	0	0	0	8	0	0	0	0	29
Kwatery agroturystyczne	5	62	3	37	0	4	23	11	26	26	0	1	32	32	24	3	289
Pokoje gościnne	1	7	20	0	1	47	40	0	3	7	1	63	2	65	0	5	262
Campingi i pola namiotowe	0		1	0	1	1	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0	8
Schroniska	0	4	2	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1		0	0	11
Razem	11	96	80	41	8	90	90	20	33	35	4	104	50	115	32	10	818
Obiekty skategoryzowane	0	6	5	1	4	12	2	1	1	0	4	17	2	5	0	0	60

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 2: Baza noclegowa – miejsca noclegowe

Obiekt/ ilość miejsc	Bardo	Bystrzyca Kłodzka	Duszniki Zdrój	Kłodzko g.	Kłodzko m.	Kudowa Zdrój	Lądek Zdrój	Lewin Kłodzki	Między lesie	Nowa Ruda g.	Nowa Ruda m.	Polanica Zdrój	Radków	Stronie Śląskie	Szczytna	Złoty Stok	Razem
Hotele	46	275	550	80	81	774	369	0	0	0	0	696	160	95	0	0	3126
Pensjonaty	0	0	178	0	0	238	0	0	0	0	0	324	15	60	0	69	884
Motele	0	90	0	0	0	0	0	0	0	0	48	0	0	0	0	0	138
Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	45	0	108	0	0	1001	587	529	100	94	283	140	370	542	737	0	4536
Ośrodki kolonijne i wczasowe	95	960	1976	116	50	70	151	0	82	0	0	584	220	81	0	179	4564
Obiekty sanatoryjne	0	272	768	0	0	727	1063	0	0	0	0	708	0	0	0	0	3538
Kwatery agroturystyczne	55	744	26	329	0	54	252	95	267	141		10	600	413	240	37	3263
Pokoje gościnne	44	137	211	0	43	832	635	0	28	44	10	480	0	1206	0	30	3700
Campingi i pola namiotowe	0	0	20	0	80	50	0	120	40			175	120	0	0	0	605
Schroniska	0	126	94	0	50	54	0	50	0	0	45	0	0	0	0	0	419
Razem	285	2604	3931	525	304	3800	3057	794	517	279	386	3117	1485	2397	977	315	24773
Obiekty skategoryzowane	0	6	5	1	4	12	2	1	1	0	4	17	2	5	0	0	60

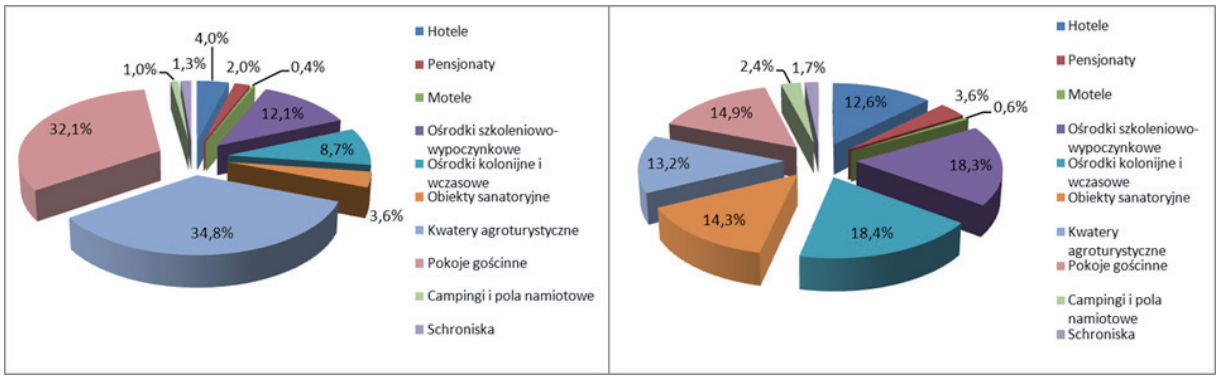
Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Porównując dane z 2010 r. z przedstawionymi w *Koncepcji*, zauważalny jest wzrost liczby obiektów i miejsc noclegowych (*Koncepcja* podaje 23276 miejsc w 719 obiektach). Różna jest również struktura i wielkość bazy w poszczególnych gminach. Największa liczba miejsc odnotowano w gminie

Duszniki-Zdrój (3931). Ponieważ nie ma dostępu do szczegółowej ewidencji, prezentującej całościową bazę, nie ma możliwości precyzyjnej oceny, z czego wynikają występujące rozbieżności. Według danych z 2010 r. w subregionie znajduje się o 1 298 miejsc więcej (79 obiektów więcej).

Istotne jest znaczenie bazy sanatoryjnej. 50,4% obiektów sanatoryjnych Dolnego Śląska znajduje się w subregionie (920 miejsc w 5 obiektach – przedsiębiorstwach uzdrowiskowych). Według danych gmin baza ta liczy 3538 miejsc w 29 obiektach. W statystykach w ostatnich 5 latach rośnie udział bazy noclegowej w sanatoriach, jednak przedsiębiorstwa uzdrowiskowe pozbywają się obiektów, zaś powstają niezależne (prywatne) sanatoria.

Rysunek 2: Struktura obiektów i miejsc noclegowych Ziemi Kłodzkiej w %



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Wykresy pokazują, że 66,9% obiektów to kwatery agroturystyczne i pokoje gościnne. Pozostałe 33,1% to ośrodki szkoleniowo – wypoczynkowe (12,1%) i ośrodki kolonijne (8,7%). Hotele i pensjonaty to 6% łącznie, a obiekty sanatoryjne – 3,6% (w tym sanatoria prywatne). Struktura miejsc noclegowych jest bardzo zróżnicowana: 6 kategorii obiektów ma udział od 12,6% (hotele) do 18,4% (ośrodki kolonijne i wczasowe), obiekty sanatoryjne mają udział na poziomie 14,3% w miejscach noclegowych.

Wnioski:

- rośnie udział bazy skategoryzowanej – powstają nowe obiekty, a już istniejące podnoszą nominalny standard; obecny udział bazy skategoryzowanej wynosi 3,7% analizowanej bazy ogółem (od 2003 r. liczba hoteli wzrosła 2, a pensjonatów 3-krotnie),
- jest duże zróżnicowanie cenowe oferty noclegowej – od tanich noclegów w pokojach gościnnych, po noclegi w średniej i wysokiej cenie,

- zróżnicowanie bazy noclegowej powoduje, że subregion posiada ofertę „dla każdego, na każdą kieszeń”, co z jednej strony jest korzystne, jednak powoduje trudności pod wzgl. selektywnej segmentacji (zgodnie z oczekiwaniami Stowarzyszenia Gmin Ziemi Kłodzkiej).

1.2. Baza gastronomiczna

Analiza bazy gastronomicznej oparta została na danych gmin Ziemi Kłodzkiej. Według *Koncepcji* w 2008 r. w subregionie było 320 lokali gastronomicznych, w tym po 115 restauracji i barów. Najwięcej lokali znajdowało się w gminie Kudowa-Zdrój. W połowie 2010 r. według informacji Zespołu Ekspertów na Ziemi Kłodzkiej znajdowało się 370 lokali i 15422 miejsc konsumpcyjnych (tabele 3 i 4). W porównaniu z danymi z *Koncepcji*, w 2010 r. odnotowano o 50 lokali gastronomicznych więcej.

Tabela 3: Baza gastronomiczna – obiekty

Obiekt/ilość obiektów	Bardo	Bystrzyca Kłodzka	Duszniki Zdrój	Kłodzko g.	Kłodzko m.	Kudowa Zdrój	Lądek Zdrój	Lewin Kłodzki	Między lesie	Nowa Ruda g.	Nowa Ruda m.	Polanica Zdrój	Radków	Stronie Śląskie	Szczytna	Złoty Stok	Razem
Restauracje	4	14	11	3	7	20	10	0	3	3	6	21	7	10	7	1	127
Kawiarnie	0	9	5	0	3	11	19	8	1	3	4	7	2	1	0	1	74
Bary i puby	4	10	17	0	10	7	3	0	0	20	4	2	10	4	9	1	101
Cukiernie	0	1	2	0	0	2	0	0	0	0	10	1	1	0	0	0	17
Pizzerie	1	0	2	0	8	4	0	0	1	0	6	0	1	2	0	1	26
Inne obiekty	3	0	1	0	0	2	0	0	0	5	0	10	0	2	0	2	25
Razem	12	34	38	3	28	46	32	8	5	31	30	41	21	19	16	6	370

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 4: Baza gastronomiczna – miejsca

Obiekt/ilość miejsc	Bardo	Bystrzyca Kłodzka	Duszniki Zdrój	Kłodzko g.	Kłodzko m.	Kudowa Zdrój	Lądek Zdrój	Lewin Kłodzki	Międzyl esie	Nowa Ruda g.	Nowa Ruda m.	Polanica Zdrój	Radków	Stronie Śląskie	Szczytna	Złoty Stok	Razem
Restauracje	260	1030	1200	220	215	1597	662	0	152	60	628	700	480	856	720	0	8505
Kawiarnie	0	301	180	0	90	396	661	100	20	32	255	250	100	20	0	80	2363
Bary i puby	30	317	475	0	120	532	75	0	0	240	180	60	320	155	238	50	2432
Cukiernie	0	12	10	0	24	54	90	0	0	0	22	10	0	0	0	0	198
Pizzerie	60	0	100	0	240	100	24	0	20	0	340	0	50	60	0	50	804
Inne obiekty	0	0	0	0	15	470	210	0	0	60		300	0	40	0	100	1120
Razem	350	1660	1965	220	0	3149	1722	110	192	0	1425	1320	950	1131	958	280	15422

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Wnioski:

- można stwierdzić wzrost liczby lokali (autorzy dodatkowo analizowali potencjał gmin w tym zakresie),
- baza gastronomiczna jest bardzo zróżnicowana, przeważają w niej restauracje (127) oraz bary i puby (101),
- wysoki jest udział placówek gastronomicznych w obiektach zbiorowego zakwaterowania (szczególnie w hotelach 3 i 4*, które mają obowiązek całodobowego świadczenia usług gastronomicznych),

- największa liczba obiektów gastronomicznych i największe ich zróżnicowanie jest w gminach: Kudowa-Zdrój, Polanica-Zdrój, Duszniki-Zdrój, Bystrzyca, Lądek-Zdrój,
- w sezonie (głównie w miejscowościach uzdrowiskowych w części zdrojowej) funkcjonują letnie ogródki – jak Deptak w Polanicy,
- rozwój bazy noclegowej pociągać będzie za sobą wzrost liczby lokali gastronomicznych i podnoszenie jakości usług gastronomicznych.

1.3. Baza sportowa i rekreacyjna

Baza sportowa i rekreacyjna Ziemi Kłodzkiej jest bardzo zróżnicowana. Składają się na nią m.in. boiska i stadiony (w tym przy placówkach edukacyjnych), których wg *Koncepcji* jest najwięcej (75 na 389 obiektów łącznie), jak i kluby sportowe. Aktualizacja i weryfikacja danych gmin Ziemi Kłodzkiej wskazuje na funkcjonowanie 491 obiektów oraz klubów i organizacji sportowych (tabela 5). Najwięcej obiektów i podmiotów znajduje się w gminie Duszniki-Zdrój. Bardzo dobrze rozwinięta jest infrastruktura dla sportów zimowych. Aktualne informacje mówią o 56 wyciągach narciarskich łącznie.

Tabela 5: Baza sportowa i rekreacyjna – obiekty

Obiekt/ilość obiektów	Bardo	Bystrzyca Kłodzka	Duszniki Zdrój	Kłodzko g.	Kłodzko m.	Kudowa Zdrój	Lądek Zdrój	Lewin Kłodzki	Między lesie	Nowa Ruda g.	Nowa Ruda m.	Polanica Zdrój	Radków	Stronie Śląskie	Szczytna	Złoty Stok	Razem
Kluby i organizacje sportowe	4	16	6	6	16	3	4	0	3	14	2	2	6	2	3	4	91
Boiska i stadiony	1	11	7	20	7	2	3	1	8	8	4	1	8	2	5	1	89
Korty tenisowe	0	1	1	1	1	1	3	0	0	3	2	2	1	0	3	1	20
Baseny i kąpieliska	0	1	1	0	2	4	3	1	1	2	2	3	1	2	2	1	26
Siłownie, sauny,	2	5	10	5	0	5	5	0	1	1	1	5	2	2	5	7	56
Hale i sale sportowe	2	3	1	3	1	0	0	0	0	3	1	1	1	1	2	1	20
Parki i ogrody	1	6	4	3	0	1	4	0	1	2	0	3	0	0		1	26
Wyciągi narciarskie	0	4	30	0	0	1	2	0	0	3	0	0	0	14	2	0	56
Sporty ekstremalne	1	2	2	0	0	2	2	1	0	2	0	4	1	3	2	2	24
Wypożyczalnie nart i rowerów	0	4	14	0	0	4	2	0	0	0	0	2	1	5	0	0	32
Szkoły narciarskie	0	0	7	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9
Jazda konna	0	4	3	5	0	0	5	2	3	3	2	0	2	4	6	3	42
Razem	11	57	86	43	27	23	34	5	17	41	14	23	23	36	30	21	491

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Wnioski:

- baza sportowa i rekreacyjna subregionu rozwinęła się w stosunku do sytuacji opisanej w *Koncepcji*,
- w programie Orlik 2012 zaplanowane zostało utworzenie w 13 boisk „orlików" (w ostatnim czasie oddane zostały boiska w gminach Bystrzyca i Bardo),

- rozbudowana została infrastruktura najważniejszych stacji narciarskich Ziemi Kłodzkiej (Zieleniec i Czarna Góra); w gminie Stronie Śląskie w 2009 r. oddane zostały na Czarnej Górze 2 nowe koleje linowe 4 os., dzięki rozbudowie przepustowość ośrodka została zwiększona o 4000 os/godz. i osiągnęła 10000 os/godz. oraz stale jest poprawiana jakość techniczna infrastruktury narciarskiej; w 2010 r. baza rozbudowywana została o 2 nowe koleje: podnoszona jest również jakość techniczna bazy w Zieleńcu,
- inwestycje w rozwój i modernizację bazy sportowej i rekreacyjnej podejmują również same gminy: obok boisk Orlik 2010 gminy Bystrzyca, Polanica-Zdrój, Lądek-Zdrój i Duszniki-Zdrój realizują aktualnie inwestycje w parkach uzdrowiskowych,
- rozwój turystyki na obszarach wiejskich i ekoturystyki powoduje wzrost liczby ośrodków jazdy konnej,
- jest duży udział bazy w obiektach zbiorowego zakwaterowania – chodzi tu przede wszystkim o bazę spa & wellness, jak baseny, gabinety kosmetyczne, siłownie i sauny; baza ta ma duże znaczenie w budowaniu produktów turystyki uzdrowiskowej i spa subregionu,
- inne realizowane obecnie inwestycje: basen kryty w Kłodzku, centrum turystyczno-sportowe w Szczytnej, trasy narciarstwa biegowego w gminie Bystrzyca, odbudowa i zagospodarowanie turystyczne Czarnego Stawu w Dusznikach-Zdroju, budowa systemu naśnieżania, budowa i modernizacja infrastruktury sportowej na Jamrozowej Polanie, remont i modernizacja basenu w Międzylesiu, Centrum Edukacji Przyrodniczej i Centrum Edukacji, Turystyki i Kultury w Stroniu Śląskim, zagospodarowanie turystyczne zbiornika w Starej Morawie, modernizacja basenu komunalnego na staw kąpielowy z Złotym Stoku, budowa toru kajakowego w Bardzie, modernizacja obiektów rekreacyjnych i miejskich w Kudowie-Zdroju; w Kłodzku powstaje regionalne centrum turystyki i wypoczynku (przy główniej osi komunikacyjnej – drodze krajowej nr 8), pijalnia wód mineralnych z wodami z Ziemi Kłodzkiej, kolej gondolowa nad Nysą Kłodzką oraz przejażdżki gondolami po Młynówce; planowane powstanie parku linowego przy Stacji Narciarskiej Kamienica; w Nowej Rudzie z Programu RPO WD powstaje Regionalne Centrum Turystyki Aktywnej.

1.4. Obiekty i instytucje kulturalne i edukacyjne

Obiekty oraz instytucje kulturalne i edukacyjne pełnią istotną rolę w rozwoju i wsparciu turystyki kulturowej. W *Koncepcji* zinwentaryzowane zostały walory i atrakcje krajoznawcze – antropogeniczne, w tym obiekty i instytucje kultury. Na koniec 2008 r. w subregionie znajdowało się łącznie 57 takich obiektów, w tym 8 muzeów i 5 ekomuzeów. Obiekty bazy kulturowej i edukacyjnej to: muzea, ekomuzea, skanseny, miejskie trasy turystyczne, ośrodki i centra edukacyjne i wypoczynkowe, a także przyrodnicze ścieżki edukacyjne oraz pozostałe instytucje kultury: biblioteki, kina, teatry, miejskie i gminne ośrodki kultury, szkoły muzyczne. W skład opisanej bazy wchodzą obiekty (pozostałe instytucje kultury), które w ograniczonym zakresie zajmują się obsługą ruchu turystycznego (z wyjątkiem tych gmin, gdzie centrum/ośrodek kultury prowadzi punkt IT). Do tej listy dodać należy jeszcze Muzeum Sztuki Sakralnej w Bardzie, Muzeum Górnictwa i Hutnictwa Złota w Złotym Stoku i Muzeum Minerałów przy Kopalni Złota w Złotym Stoku, Muzeum Górnictwa w Nowej Rudzie. W *Koncepcji* opisanych zostało 21 obiektów muzealnych, galerii, skansenów i innych obiektów wystawowych. Muzeum Ziemi Kłodzkiej znajduje się na liście 102 rejestrowanych obiektów muzealnych w Polsce[1]. Muzeum Papiernictwa w Dusznikach-Zdroju jest obecnie jednostką organizacyjną UMWM[2].

Wnioski:

- obecnie realizowane są przede wszystkim inwestycje mające na celu rozwój, modernizację oraz podniesienie atrakcyjności obiektów bazy kulturowej i edukacyjnej już istniejącej (często przywrócenie tym obiektom dawnej świetności),
- najważniejsze inwestycje: remont teatru w Polanicy-Zdroju, renowacja i rozwój ekspozycji Ogrodu Bajek w Międzygórzu oraz Ośrodka Historii i Tradycji Turystyki Górskiej Sudetów w Międzygórzu, rozwój i modernizacja Miejskiej Trasy Turystycznej w Bystrzycy, rewitalizacja Rynku i przestrzeni publicznej uzdrowiskowej w Dusznikach-Zdroju, zagospodarowanie ruin Zamku Karpień, przywrócenie dawnej świetności zabytkom architektury uzdrowiskowej Lądka-Zdroju (Albrechtshalle, teatr zdrojowy, muszla koncertowa), stworzenie Muzeum Ziemi Sowiogórskiej w gm. Nowa Ruda, Centrum Edukacji Przyrodniczej w Jaskini Niedźwiedziej (otwarte w 2010 r.), Centrum Edukacji, Turystyki i Kultury w dawnym budynku dworca PKP w Stroniu Śląskim,

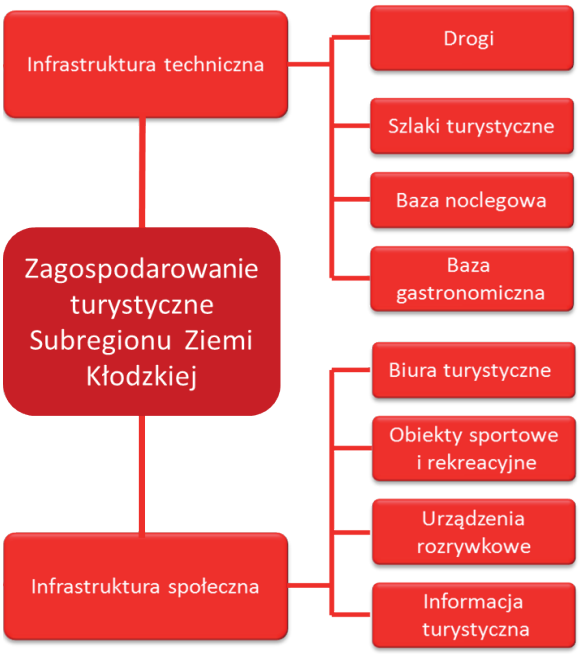
[1] http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/kultura-i-dziedzictwo/instytucje-kultury-w-polsce/wykaz-muzeow-rejestrowanych.php
[2] http://bip.umwd.dolnyslask.pl/dokument.php?iddok=164&str=13

- dużą rolę w budowaniu subregionalnych produktów turystyki kulturowej mają miejskie trasy turystyczne; projekt City Walk obejmuje 4 miejskie trasy w Kłodzku i 2 w Bardzie. Dodatkowo opracowane i oznakowane zostały trasy w: Nowej Rudzie, Międzylesiu, Złotym Stoku, Bystrzycy Kłodzkiej, Dusznikach.

1.5. Obsługa ruchu turystycznego

W *Koncepcji* wskazanych zostało 1 914 podmiotów technicznej i społecznej infrastruktury turystycznej, w tym: 710 obiektów noclegowych, 437 gastronomicznych, 65 biur usług turystycznych i przewozowych, 308 obiektów rekreacyjnych i sportowych, 137 obiektów kultury, 191 atrakcji turystycznych, 66 parkingów. W subregionie działało 5 kół przewodnickich, 34 biura turystyczne, 5 oddziałów PTTK, 7 stowarzyszeń turystycznych i 7 firm świadczących usługi transportowe.

Dodatkowo uwzględnić należy właścicieli i zarządców obiektów sportowych i rekreacyjnych oraz urządzeń rozrywkowych, które zostały opisane w bazie sportowej i rekreacyjnej oraz kulturowej i edukacyjnej. W subregionie ponad 70% tej bazy jest w zarządzie samorządów lokalnych (głównie obiekty kulturalne i sportowe). Również jednostki IT funkcjonują w ramach JST (jednostek samorządu terytorialnego), jako wydziały lub jednostki organizacyjne. Infrastruktura społeczna zagospodarowania turystycznego jest równie ważna jak infrastruktura techniczna i wymaga szczególnej uwagi w strategicznym planowaniu rozwoju turystyki (rysunek 3).



Rysunek 3: Infrastruktura społeczna w zagospodarowaniu turystycznym

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Wnioski:

- według Koncepcji w 16 gminach subregionu funkcjonowało 22 jednostki IT (19 z nich to wydziały lub jednostki organizacyjne gmin, ew. stowarzyszenia z udziałem gmin); usługi w zakresie IT świadczy również PTTK (Biura Obsługi Ruchu Turystycznego w Kłodzku, Międzygórzu, Lądku-Zdroju i Stroniu Śląskim); wg aktualnych danych ze strony kłodzkiego Centrum Kultury, Sportu i Rekreacji w Powiecie Kłodzkim funkcjonuje 14 jednostek IT + 3 w gm. Bardo i Złoty Stok,
- w ramach projektu CityWalk powstało Centrum IT w Bardzie, Gmina Stronie Śląskie realizuje obecnie projekt, w ramach którego Centrum IT funkcjonować będzie od 2011 r. w budynku dawnego dworca; w Bystrzycy w ramach reorganizacji struktur odpowiedzialnych za rozwój i promocję turystyki funkcjonuje nowa jednostka IT,
- kłodzki Punkt IT otrzymał nagrodę 4 gwiazdek przyznawanych przez Dolnośląską Organizację Turystyczną Punktom IT,
- nie funkcjonuje subregionalna IT i brak jest powiązań IT na Ziemi Kłodzkiej,
- z wyjątkiem IT obsługiwanych przez PTTK, jednostki IT nie prowadzą rezerwacji i sprzedaży produktu turystycznego Subregionu,
- według aktualnych danych UMWD koncesję na prowadzenie biura podróży na Ziemi Kłodzkiej posiada 27 podmiotów (niektóre podawane w *Koncepcji* i na stronach www gmin biura, jak HER z Polanicy-Zdroju już nie istnieją),
- biura turystyczne i touroperatorzy w niewystarczającym stopniu uczestniczą w sprzedaży oferty turystycznej subregionu; dominują oferty turystyki wyjazdowej, w tym szczególnie popularne wśród odwiedzających Ziemię Kłodzką wycieczki do Pragi; pakietową ofertę pobytową sprzedają: Bis Travel, Konsorcjum Polskich Biur Podróży, Pol-Kart, Agencja Artystyczno-Turystyczna Sudety, Usługi Turystyczne Aurum; inne biura organizują wycieczki po Ziemi Kłodzkiej; ZUK i Uzdrowisko Lądek-Długopole sprzedają pobytowe pakiety uzdrowiskowe,
- DOT podaje, że struktura przedsiębiorstw turystycznych Ziemi Kłodzkiej jest niekorzystna – 49% stanowią biura podróży a w ich portfelu 78% to oferta wyjazdowa; nie ma touroperatora lokalnego specjalizującego się w incoming tourism.

1.6. Sieć szlaków turystycznych

W *Koncepcji* zostały bardzo szczegółowo opisane ścieżki dydaktyczne, szlaki piesze, rowerowe, dla zmotoryzowanych, trasy narciarstwa biegowego, trekkingowe i miejskie trasy turystyczne, szlak konny. Najistotniejsze szlaki należą do sieci szlaków sudeckich i europejskich. Nysą Kłodzką biegnie szlak kajakowy, którego najatrakcyjniejszy odcinek prowadzi z Kłodzka do Barda przełomem rzeki przez Góry Bardzkie.

Wnioski:

- w 2009 r. rozpoczęły się prace nad stworzeniem nowego produktu turystycznego w postaci transgranicznego krajoznawczego szlaku turystycznego Królewny Marianny Orańskiej,
- we współpracy 2 powiatów (Kłodzkiego i Ząbkowickiego) opracowana została koncepcja transgranicznych tras rowerowych pogranicza polsko-czeskiego,
- inne realizowane obecnie inwestycje: Nadleśnictwo Bystrzyca Kłodzka rozwija ścieżki edukacyjne na terenie gminy Bystrzyca (*Wokół Wapniarki, Leśny Zdrój Łowiectwo i mała retencja*) oraz wieżę widokową w Wapniarce, gmina Bystrzyca prowadzi rewitalizację wokół Miejskiej Trasy Turystycznej oraz tras narciarstwa biegowego w Górach Bystrzyckich i Orlickich (projekt ten dot. też gm. Duszniki-Zdrój), Miejskie Trasy Turystyczne *City Walk* to realizowany obecnie projekt, w który zaangażowane są gminy Miasto Kłodzko i Bardo na Ziemi Kłodzkiej, gm. Lądek-Zdrój rozwija produkt *PrzyLądek Przygody* – wytyczenie i oznakowanie tras rowerowych, pieszych, narciarskich, do jazdy konnej, wspinaczki, samochodowe, park linowy, rekonstrukcja tras kuracyjnych, Miasto Nowa Ruda realizuje projekt połączenia szlakiem 2 wież widokowych *Widoki bez granic*, na terenie gm. Złoty Stok realizowany są projekty *Szlak widokowy szczytami Pogranicza* oraz Ścieżka historyczno – przyrodnicza *Śladami Królewny Marianny Orańskiej*, powstała wieża widokowa na Trójmorskim Wierchu – gm. Międzylesie.

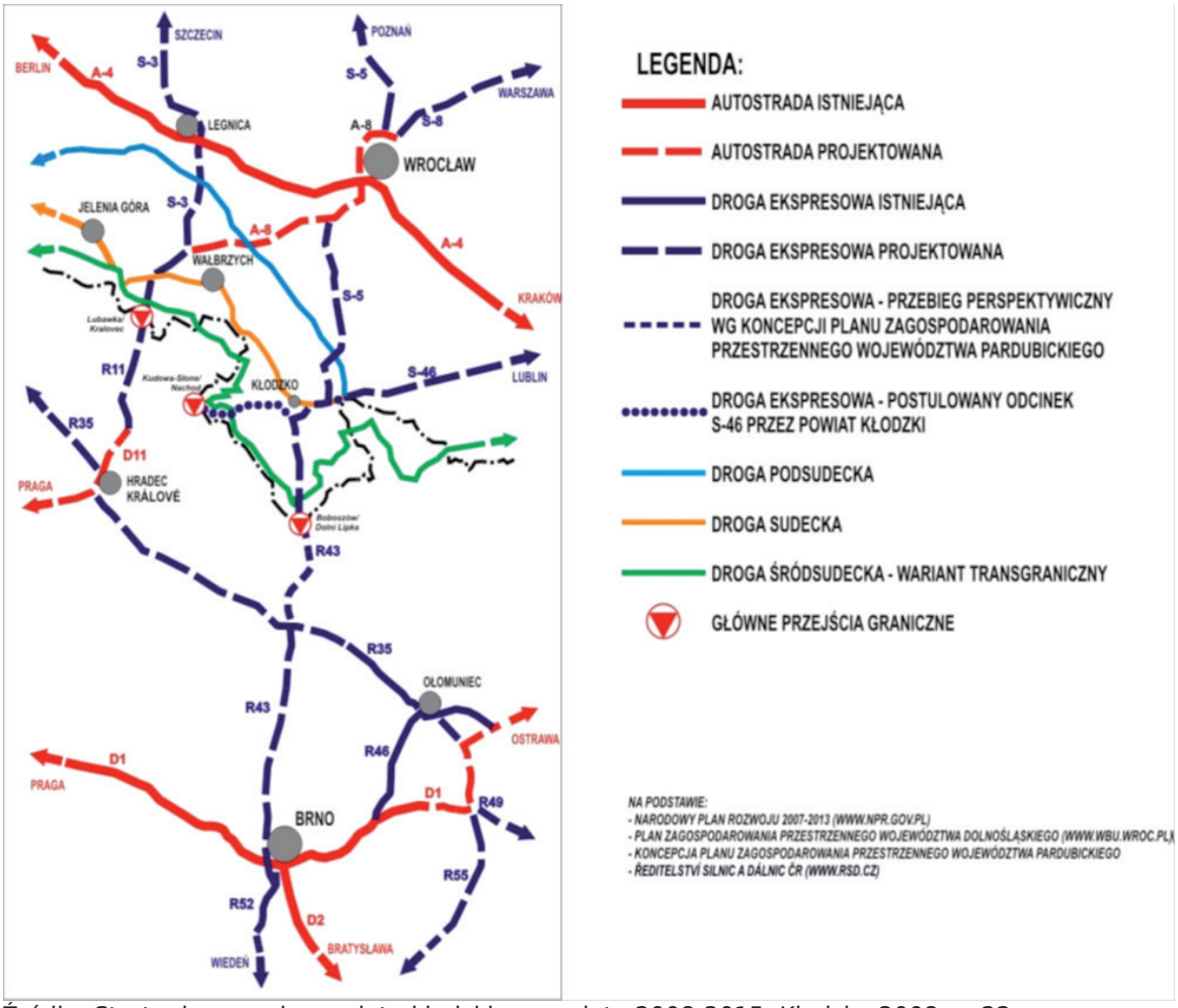
1.7. Turystyczna dostępność komunikacyjna

Turystyczna dostępność komunikacyjna Ziemi Kłodzkiej mierzona jest gęstością, przepustowością połączeń drogowych, kolejowych, lotniczych. W *Koncepcji* i cytowanej *Strategii rozwoju powiatu kłodzkiego* zwraca się uwagę na konieczność podejmowania działań poprawiających dostępność

drogową. Kolejowa dostępność również obniżyła się w ostatnich latach, na co wpłynęła likwidacja linii kolejowych Kłodzko – Kudowa i Kłodzko – Stronie Śląskie, nastąpiło zmniejszenie liczby połączeń PKS. Istotna dla Ziemi Kłodzkiej jest bliskość międzynarodowych lotnisk Wrocław i Praga.

Szansą dla Ziemi Kłodzkiej jest powstanie drogi ekspresowej S-5, łączącej Poznań z Wrocławiem i wpisującej się w europejski korytarz transportowy północ-południe; na chwilę oceną trwają w dalszym ciągu ustalenia dot. przedłużenia S-5 z Wrocławia do granicy czeskiej w Boboszowie. Projektowana droga ekspresowa s-46 łączy Ziemię Kłodzką ze Śląskiem, modernizacja drogi krajowej nr 8 z Wrocławia do Kudowy-Zdroju mają również poprawić dostępność komunikacyjną (rysunek 4). Remonty powodują przejściowy wzrost utrudnień drogowych. Utrudnieniem jest brak obwodnicy południowo – wschodniej Kłodzka i kumulacja ruchu na rondzie przy wjeździe ze strony Śląska.

Rysunek 4: Projektowane drogi na Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Strategia rozwoju powiatu kłodzkiego na lata 2008-2015, Kłodzko 2008, s. 22

Wnioski:

- bezpośredni wpływ na rozwój turystyki ma układ połączeń PKS w ramach Ziemi Kłodzkiej oraz połączeń z głównymi ośrodkami miejskimi województwa dolnośląskiego oraz województw o najwyższym udziale przyjeżdżających turystów (głównym akcjonariuszem PKS jest Powiat Kłodzki).

2. Dominujące formy turystyki

Według *Koncepcji* na Ziemi Kłodzkiej dominują 4 rodzaje turystyki: uzdrowiskowa, aktywna, biznesowa i kulturowa. Dokument ten inwentaryzuje walory, atrakcje i urządzenia dla tych rodzajów turystyki. Szczegółowa analiza udziału w rynku i atrakcyjności produktów znajdzie się w portfelowej analizie produktu turystycznego. *Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki Województwa Dolnośląskiego* za priorytetowe uważa: turystykę uzdrowiskową, miejską i kulturową, weekendową, a dopiero dalej aktywną i specjalistyczną oraz przemysłową. Hitem turystycznym jest zaś jedyne tak duże w Polsce skupisko uzdrowisk. Nie jest uważana za atrakcyjna turystyka biznesowa.

Segmenty rynku turystycznego / markowe produkty turystyczne	Waga (*-****)
Turystyka uzdrowiskowa (Dolnośląskie Uzdrowiska)	****
Turystyka aktywna i specjalistyczna • Turystyka w obszarach przyrodniczych • Turystyka piesza • Wspinaczka skałkowa • Wypoczynek w górach	***
Turystyka pielgrzymkowa	**
Turystyka miejska i kulturowa (Pałace, zamki, dziedzictwo kulturowe Dolnego Śląska)	****
Turystyka przemysłowa (Dolnośląskie podziemia i fortyfikacje militarne)	***
Turystyka weekendowa	****

Tabela 6: Dominujące rodzaje turystyki Ziemi Kłodzkiej w kontekście regionalnym

Źródło: Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki Województwa Dolnośląskiego, PART S.A, Warszawa 2009

2.1. Turystyka uzdrowiskowa

Podkreślane jest znaczenie uzdrowisk, zasobów wód leczniczych, predyspozycji do rozwoju oferty spa & wellness. Spośród 12 subregionów dolnośląskich turystyka uzdrowiskowa w regionie największe znaczenie ma właśnie na Ziemi Kłodzkiej (wyprzedza Karkonosze, Góry Izerskie i Sudety Wałbrzyskie).

W *Koncepcji* zwraca się uwagę na trendy w światowej turystyce, które przyniosą wzrost znaczenia tego rodzaju turystyki. Niezbędne są inwestycje podnoszące standard i jakość świadczonych usług.

Względem sytuacji w 2008 r. nastąpiła istotna zmiana – został sprywatyzowany Zespół Uzdrowisk Kłodzkich. Jest to duża szansa dla rozwoju produktu turystyki uzdrowiskowej. Gminy inwestują w poprawę funkcjonalności i estetyki otoczenia dzielnic uzdrowiskowych (patrz: analiza zagospodarowania). W miejscowościach uzdrowiskowych powstają obiekty hotelowe typu spa & wellness, które również świadczą usługi rehabilitacyjne i współpracują z przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi (np. hotel Dwór Elizy). Do tej pory podstawowym klientem uzdrowisk kłodzkich jest niezamożny kuracjusz, przebywający w ramach refundowanych pobytów. Sytuacja ta zmienia się na korzyść pobytów klientów prywatnych. W latach 2008-9 odnotowano spadek kontraktowych pobytów leczniczych turystów niemieckich.

Wszystkie uzdrowiska Ziemi Kłodzkiej to tzw. zdrojowiska (z dostępem do wód leczniczych). Istotny jest w subregionie duży potencjał rozwojowy zarówno w turystyce leczniczej, jaki zdrowotnej. Rozwój produktów turystyki uzdrowiskowej i submarki uzdrowiskowej Ziemi Kłodzkiej powinien zmierzać w kierunku tzw. destination spa resort.

2.2. Turystyka aktywna

Koncepcja przyznaje priorytetową rolę turystyce aktywnej. W tym opracowaniu szczegółowo opisano szlaki piesze, rowerowe, narciarstwa zjazdowego i biegowego, wodny szlak na Nysie Kłodzkiej. Zwrócono uwagę na niedoinwestowanie i konieczność dostosowania do wymagań turystów. W obszarze turystyki aktywnej Ziemia Kłodzka konkuruje z Karkonoszami, które według cytowanej *Aktualizacji* ocenione zostały, jako najbardziej predestynowany subregion Dolnego Śląska do rozwoju turystyki aktywnej. Zaletą turystyki aktywnej na Ziemi Kłodzkiej jest jej różnorodność i możliwość uprawiania przez cały rok (podobnie jak i w Karkonoszach).

Porównując ze stanem z 2008 r., należy odnotować wzrost inwestycji w infrastrukturę narciarską (głównie w stacjach w Zieleńcu i na Czarnej Górze). Poprawia się zagospodarowanie tras narciarstwa biegowego (gminy Bystrzyca Kłodzka i Duszniki-Zdrój) oraz szlaków rowerowych. Powstały nowe obiekty rekreacyjne i sportowe, wymienione w analizie zagospodarowania

turystycznego. Wszystkie te inwestycje zwiększają konkurencyjność turystyki aktywnej.

Analiza potencjału turystyki aktywnej wskazuje, że potrzeba wyróżnienia (np. od Karkonoszy) powinna ukierunkować jej rozwój na połączenie z uzdrowiskowym charakterem Ziemi Kłodzkiej. Produkty powinny ewaluować w stronę sport & spa, aktiv & wellness, aktywnego uzdrowiska.

2.3. Turystyka kulturowa

Pod względem turystyki kulturowej, Subregion posiada bogate, istotne walory i atrakcje kulturowe: zabytkowe układy urbanistyczne, zabytki architektury i budownictwa będące *pomnikami* różnych kultur (głównie cenną architekturą uzdrowiskową – np. Wojciech w Lądku-Zdroju), miejskie trasy turystyczne. Na atrakcyjność turystyki kulturowej składają się wydarzenia kulturalne: Festiwal Chopinowski, Festiwal Moniuszkowski, Lądeckie Lato Baletowe, Twierdza Kłodzko. *Koncepcja* podkreśla znaczenie tego rodzaju turystyki. W regionalnej strategii turystyki również potwierdzone zostało jej znaczenia – jest równie istotna dla Ziemi Kłodzkiej, jak turystyka uzdrowiskowa.

W *Koncepcji* podkreślono niedoinwestowanie obiektów i instytucji kulturalnych. Sytuacja zmieniła się do 2010 r. na korzyść (patrz: opisane w analizie zagospodarowania inwestycje). Analiza potencjału Dolnego Śląska wskazuje, że ten rodzaj turystyki jest atrakcyjny dla wszystkich subregionów. Istotne jest, że w ramach turystyki kulturowej na Ziemi Kłodzkiej rozwijają się różne jej formy: kultury wysokiej, edukacyjna (podróże studyjne, tematyczne), powszechna turystyka kulturowa (miejska, wiejsko-kulturowa, obiektów militarnych, przemysłowych i technicznych, żywej historii, kulturowo-przyrodnicza, religijna i pielgrzymkowa, hobbystyczna). Turystyka kulturowa na Ziemi Kłodzkiej łączy się z innymi formami turystyki krajoznawczej: turystyką kulinarną, turystyką związana z udziałem w imprezach kulturalnych i sportowych

Istotne znaczenie ma powiązanie w sieć (sieciowanie) oferty turystyki kulturowej i stworzenie programu markowych produktów turystycznych, które będą wyróżniać się na tle produktów tego rodzaju turystyki w innych subregionach turystycznych. Na chwilę obecną ciągle brakuje lokalnego touroperatora, który pakietuje i sprzedaje produkty turystyki kulturowej. Ten stan powinien ulec zmianie dzięki wdrażaniu niniejszej *Strategii*.

2.4. Turystyka biznesowa

Turystyka biznesowa została wskazana w *Koncepcji*, jako jedna z dominujących form. W skali regionalnej w porównaniu z Wrocławiem i Karkonoszami konkurencyjność tego rodzaju turystyki dla Ziemi Kłodzkiej jest niższa. Dla Ziemi Kłodzkiej jest ona jednak coraz istotniejsza. W ostatnich latach uruchomione zostały dwa największe obiekty hotelowe typu biznes & spa: 4-gwiazdkowe hotele Zamek na Skale i Verde Montana. Ten ostatni organizuje kongresy do 400 osób. Dwa hotele w Kudowie: St.George (hotel uzdrowiskowy) i Kudowa podniosły standard i można w nich organizować konferencje na 150 osób. W *Koncepcji* podkreślono znaczenie turystyki biznesowej dla wypełnienia okresów poza sezonem letnim.

Dla Ziemi Kłodzkiej istotniejsza jest turystyka konferencyjno – kongresowa, niż podróże służbowe. Położenie geograficzne i atrakcyjność turystyczna subregionu stwarzają warunki do rozwoju incentive tourism. W tym obszarze Ziemia Kłodzka konkuruje z subregionem Karkonosze i Góry Izerskie. Rozwój obiektów typu biznes & spa i włączenie w program elementów związanych ze zdrowiem i urodą (biznes & beauty, biznes & health, biznes & active) jest kierunkiem, który poprawi pozycję konkurencyjną turystyki biznesowej.

2.5. Turystyka na obszarach wiejskich i ekoturystyka

Należy uwzględnić w dominujących formach turystyki ekoturystykę i turystykę na obszarach wiejskich. 34,8% obiektów subregionu to gospodarstwa agroturystyczne (13,2% miejsc noclegowych ogółem), a walory krajobrazowe i klimatyczne sprzyjają wypoczynkowi na obszarach wiejskich. Ten rodzaj turystyki ma wyraźny trend wzrostowy, a prognozy dot. trendów w turystyce wskazują na rosnące zapotrzebowanie na wypoczynek na obszarach wiejskich. Rozwój tych obszarów jest jednym z priorytetów UE i objęty jest wsparciem w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Leader. Na Ziemi Kłodzkiej działa Fundacja Kłodzka Wstęga Sudetów, obejmująca gminy wiejskie i wiejsko miejskie (z wyj. Kłodzka, Polanicy-Zdroju, Dusznik-Zdroju i Kudowy-Zdroju, a Bardo i Złoty Stok są stowarzyszone z LGD Qwsi, natomiast gmina Nowa Ruda w LGD Partnerstwem Sowiogórskim).

2.6. Inne formy turystyki

Z innych form turystyki na szczególną uwagę zasługuje turystyka weekendowa. Jest to specyficzny mix produktowy, którego charakterystyczną cechą jest czasokres skorzystania z oferty – weekend i maksymalna intensyfikacja wypoczynku. Ziemia Kłodzka jest bardzo atrakcyjna dla turystyki weekendowej, z uwagi na dużą różnorodność i nagromadzenie walorów i atrakcji. Może oferować pobyty weekendowe w w/w rodzajach turystyki (z wyjątkiem turystyki biznesowej). W skali regionalnej turystyka weekendowa na Ziemi Kłodzkiej oceniona została bardzo wysoko. Turystyka wypoczynkowa (wypoczynek w górach, w lesie, na wsi, w uzdrowisku) to kolejna forma ważna dla Ziemi Kłodzkiej. Badania turystów potwierdziły, że tradycyjny wypoczynek i rekreacja są popularne wśród turystów odwiedzających subregion.

3. Walory kulturowe w zakresie tradycji i imprez kulturalnych

W *Koncepcji* „walory w zakresie tradycji i imprez kulturalnych” odniesiono się do: imprez turystycznych, oferowanych przez lokalne biura (np. zwiedzanie Ziemi Kłodzkiej), uczestnictwa w organizowanych imprezach rozrywkowych, kulturalnych, zwiedzania szlaków turystycznych, jak i korzystania z obiektów rekreacyjnych. Dla oceny potencjału tradycji i imprez kulturowych należy wskazać na udział imprez i walorów w zakresie tradycji w tworzeniu produktu turystycznego Ziemi Kłodzkiej.

3.1. Tradycje i folklor

Charakterystyczna dla Ziemi Kłodzkiej i całego regionu jest wielokulturowość. Jednocześnie, brakowało ciągłości kulturowej w okresie powojennym. Od początku tego wieku trwa renesans tradycji i dawnych kultur, do których nawiązuje się w rewitalizacji zabytków i tworzenia programów zwiedzania, w imprezach odwołujących się do tych tradycji i postaci związanych z Ziemią Kłodzką (np. Święto Papieru, Festiwal Chopinowski), w popularyzacji tradycji wsi sudeckiej i sudeckiego budownictwa w konkursie Powiatu Kłodzkiego, w Szlaku Ginących Zawodów, w pokazywaniu i odkrywaniu tradycji związanych z górnictwem złota i węgla kamiennego oraz hutnictwa szkła kryształowego. W oparciu o ten potencjał budowana jest oferta turystyki kulturowej.

Analizując walory kulturowe w zakresie tradycji należy podkreślić znaczenie programów aktywizujących rozwój obszarów wiejskich, które mają swój duży udział w rozwoju turystyki na obszarach wiejskich. Aktywizacja gospodarcza mieszkańców obszarów wiejskich, zakładanie przez nich gospodarstw agroturystycznych i ekologicznych, udział w tworzeniu produktu lokalnego (w tym tradycyjnego produktu kulinarnego) są skorelowane z rozwojem turystyki. Wśród produktów wpisanych na Listę Produktów Tradycyjnych, prowadzoną przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi znajduje się: Ciasto z kruszonką z Ziemi Kłodzkiej, Śląskie niebo oraz miód gryczany (Sudecki Miód Gryczany) wytwarzany przez Henryka Zarębę ze Starego Wielisławia W katalogu produktów tradycyjnych Dolnego Śląska znalazły się: nalewka i konfitura z aronii PPHU AkoAr oraz Pstrąg Kłodzki Marcina Ćwikły ze Ścinawki Średniej.

3.2. Imprezy kulturalne

W *Koncepcji* znalazły się imprezy kulturalne, rozrywkowe, sportowe, krajoznawcze, odbywające się w subregionie, czyli całoroczny kalendarz, zawierający 96 imprez. Walory kulturowe w zakresie imprez są istotne dla turystyki wtedy, kiedy generują one ruch turystyczny. Wspólnie z Zespołem Ekspertów rozpatrywano każdą imprezę w kontekście produktu turystycznego – czy i w jakim zakresie potencjalny turysta może się dowiedzieć, nabyć produkt, kupić usługi związane bezpośrednio i pośrednio z imprezą.

Ziemia Kłodzka nie posiada spójnego systemu zarządzania kalendarzem imprez. Wynika to z faktu, że wiele imprez jest współfinansowanych ze środków UE i gminy nie są pewne, czy odbędą się one w następnym roku. Powoduje to trudności w uzgodnieniu rocznego kalendarza. Wpływa negatywnie na planowanie rozwoju imprez, jako produktu turystycznego i możliwość sprzedaży przez touroperatorów (skuteczną próbą rozwiązania tego problemu w skali 2 gmin znalazło Miasto Kłodzko wspólnie z gminą Bardo w projekcie *rekonstrukcje historyczne okresu napoleońskiego*). Istotne jest powiązanie imprez kulturalnych z walorami w zakresie tradycji subregionu: budowanie imprez, które odnoszą się do wielokulturowego dziedzictwa i tradycji wcześniejszych mieszkańców, jak również tradycji budowanej od 50 lat przez obecnych mieszkańców Ziemi Kłodzkiej.

Po weryfikacji metodą eliminacji ustalono, że jako produkt turystyczny lub potencjalny produkt turystyczny uznane mogą być następujące imprezy:

- Międzynarodowy Festiwal Chopinowski,
- Międzynarodowy Festiwal Filmowy Pol-8,
- Międzynarodowe Zawody Psich Zaprzęgów,
- Spotkanie Tradycji Wielkanocnych,
- Zdroje Kultury,
- Jarmark Floriański,
- Muzyka Świata,
- Święto Papieru,
- Feta Agroturystyczna,
- Bike Challenge,
- Lato Jaskiniowców,
- Mistrzostwa w poszukiwaniu minerałów,
- Festiwal Moniuszkowski,
- Dni Twierdzy Kłodzkiej,
- Lądeckie Lato Baletowe,
- Przegląd Filmów Górskich,
- Rajd Dolnośląski (samochodowy),
- Międzynarodowy Festiwal Teatralny Zderzenia,
- Międzynarodowy Festiwal Folklorystyczny,
- Polska Choinka – Festiwal Tradycji Bożonarodzeniowych

4. Aktywność społeczności lokalnej

W *Koncepcji* aktywność społeczności lokalnej scharakteryzowana została z następujących perspektyw: struktura demograficzno – ekonomiczna, inwentaryzacja organizacji pozarządowych, aktywność JST - w pozyskiwaniu środków UE, aktywność branży turystycznej i wskazanie liderów. Sytuacja demograficzna i ekonomiczna nie zmieniła się w sposób znaczący, jednak wzrosła liczba mieszkańców w grupach wiekowych od 20 do 34 lat, jednocześnie wzrosła liczba osób powyżej 70 roku życia. W *Koncepcji* wskazano, że w subregionie funkcjonuje łącznie 252 organizacje pozarządowe, w tym 4 stowarzyszenia z związki międzygminne; 11 z nich to organizacje specjalizujące się w turystyce (w tym 5 terenowych oddziałów PTTK), a w niektórych (jak LGD Kłodzka Wstęga Sudetów, Stowarzyszenie Gmin Ziemi Kłodzkiej) turystyka odgrywa istotną rolę.

Dynamika w wykorzystaniu środków UE wg *Koncepcji* była znacząca, jednak przeważały inwestycje nie turystyczne. Dostępność w latach 2009–2010 środków z RPO WD spowodowała, że sytuacja uległa znaczącej zmianie. W zagospodarowaniu turystycznym wymienione zostały inwestycje o charakterze turystycznym i okołoturystycznym. Inwestycje te dotyczą poprawy infrastruktury i stanu przestrzeni miejskich, uzdrowiskowych, budowy centrów turystycznych, kulturalnych i sportowych. Relatywny udział projektów dot. rozwoju i promocji produktu turystycznego, budowy i promocji marki Ziemi Kłodzkiej nie jest duży.

Aktywność społeczności lokalnej ma istotne znaczenie dla niniejszej *Strategii*, dlatego należy odnieść się do aktywizacji proturystycznej mieszkańców. Wskazano niezadowalającą aktywność lokalnych touroperatorów turystycznych. Analiza oferty tych podmiotów wykazała, że część z biur (jak Giecewicz Travel) świadczy wyłącznie usługi w zakresie turystyki wyjazdowej, inne (jak Dar-Tour) obok imprez wyjazdowych oferują np. zwiedzanie atrakcji w subregionie. Niektóre podmioty mają bardziej zróżnicowaną ofertę i sprzedają obok imprez wyjazdowych również pakiety pobytowe. Niektórzy touroperatorzy (jak Aurum ze Złotego Stoku) mają specyficzną ofertę. Wywiady przeprowadzone z touroperatorami wykazały trudności w sprzedaży pakietów pobytowych: brak przygotowania klientów, niezrozumienie istoty pośrednictwa ze strony podmiotów świadczących usługi noclegowe i gastronomiczne, niewystarczające wsparcie ze strony JST w sieciowaniu oferty turystycznej, konflikty interesów i odmienne rozumienie istoty produktu turystycznego.

Brakuje wyraźnego lidera, który koordynował i sieciował współpracę pomiędzy podmiotami turystycznymi – touroperatora lokalnego (TOL), który mógłby funkcjonować w oparciu o modele hiszpańskie lub francuskie. Koordynacja jest również potrzebna na poziomie JST, jako instytucji wspierających rozwój turystyki. Na chwilę obecną aktywność w tym zakresie ocenić należy jako niewystarczającą. Turystyczny produkt sieciowy (pakietowy), jaki został stworzony - *Między Złotem a Srebrem*, (w sprzedaż zaangażowane było Aurum ze Złotego Stoku), obecnie nie funkcjonuje. Założony w 2003 roku LOT (Lokalna Organizacja Turystyczna) Ziemi Kłodzkiej zaprzestał działalności, a żywiołowa pobudzona aktywność branży turystycznej spadła.

Analizując aktywność społeczności lokalnej, uwzględnić należy istnienie Regionalnej Szkoły Turystycznej w Polanicy Zdroju, która kształci potencjalne kadry dla turystyki. Można zauważyć rozbieżność: szkoła kształci profesjonalne

kadry, które mają trudność w znalezieniu zatrudnienia w subregionie (badania własne 2ba). Jednak Eksperci ds. promocji w gminach i sami turyści zgłaszają, że jakość obsługi, przygotowania i kompetencji kadr często jest nieadekwatna do deklarowanego poziomu i standardu obiektu.

Jeśli chodzi o aktywność mieszkańców Subregionu w wspieraniu rozwoju turystyki, wskaźnik zatrudnienia w turystyce (w bezpośrednią i pośrednią obsługę turystów) i analiza danych na przestrzeni ostatnich 3 lat pokazały, że rośnie za równo liczba zatrudnionych bezpośrednio w turystyce, jak również przedsiębiorstw turystycznych. W opinii samych turystów (na podstawie prowadzonych badań), mieszkańcy są pozytywnie nastawieni do turystów.

5. Struktura i wielkość ruchu turystycznego

Analiza struktury ruchu turystycznego przeprowadzona została na podstawie 4 źródeł: dane statystyczne, dane własne gmin, dane z badań prowadzonych przez Dolnośląską Organizację Turystyczną (DOT) i badań ruchu turystycznego. W analizie wykorzystano również dane dot. odwiedzalności atrakcji turystycznych. Celem analizy struktury ruchu turystycznego było ustalenie, kim jest odbiorca oferty turystycznej Ziemi Kłodzkiej, określenie modelu jego zachowań, w tym preferencji wyboru oferty turystycznej.

5.1. Ruch turystyczny wg GUS

Analizując wielkość ruchu turystycznego oprzeć można się na danych GUS, pokazujących ruch turystyczny w rejestrowanej bazie. Można stwierdzić, że statystyczna średnia długość pobytu trwała 3,5 noclegu a wykorzystanie bazy noclegowej było na poziomie 27% (uwzględniając udział bazy sezonowej). Analiza sezonowości i wielkości ruchu turystycznego pokazuje, rośnie liczba miejsc noclegowych (w tym całorocznych), rośnie liczba turystów (spadek w 2009 r. wywołany był kryzysem gospodarczym), zmniejsza się jednak liczba turystów zagranicznych (tabela 7). Biorąc pod uwagę rzeczywistą liczbę miejsc noclegowych i przyjmując wskaźnik wykorzystania bazy, Ziemię Kłodzką mogło odwiedzić w 2009 r. ok. 800 000 turystów, którym udzielono 2 700 000 noclegów.

Tabela 7: Rejestrowany ruch turystyczny wg GUS

Rok	Korzystający	W tym zagraniczni	Udzielone noclegi ogółem	Udzielone noclegi turystom zagranicznym
2006	190 155	19 629	670 017	91 562
2007	239 949	22 243	813 244	85 333
2008	239 393	18 462	779 994	70 902
2009	221 690	14 741	782 639	58 783

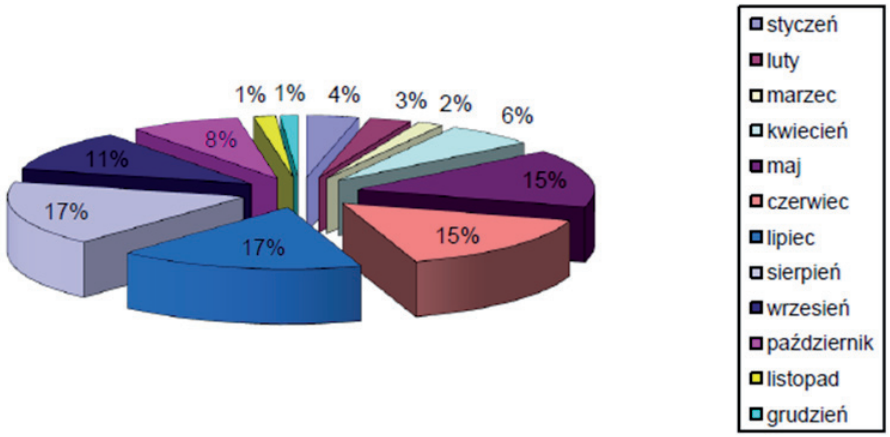
Źródło: Dane GUS

5.2. Badania Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej

W latach 2006-8 DOT prowadził badania ruchu turystycznego w regionie, w tym na Ziemi Kłodzkiej. W *Koncepcji* przedstawione zostały wyniki tych badań z 2008 r. W strukturze badanych dominowały osoby z wyższym wykształceniem w wieku 20-25 lat z Dolnego Śląska. Badani przyjeżdżali na pobyty indywidualne samochodem osobowym. Celem pobytu był wypoczynek i zwiedzanie. Turyści korzystali z noclegów w hotelach, zajazdach i pensjonatach. Przyjeżdżali tu z rodziną i byli to stali goście.

Wykres poniżej obrazuje wyniki badania ruchu turystycznego w podziale na sezonowy wg badań DOT. Pokazuje on, że najbardziej atrakcyjny dla turysty jest pobyt latem (lipiec, sierpień to łącznie 34% udział w ruchu turystycznym w skali roku), wiosna (maj, czerwiec to 30% udział). Wyniki te pokazują, że zima nie jest atrakcyjna i w tym czasie ruch turystyczny jest najmniejszy.

Rysunek 5: Sezonowość ruchu turystycznego na Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Koncepcja rozwoju subregionalnych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej, Kłodzko 2009, s. 334

5.3. Odwiedzalność atrakcji turystycznych

Odwiedzalność atrakcji turystycznych jest miernikiem zmian w ruchu turystycznym oraz wskazuje na preferencje turystów przebywających na Ziemi Kłodzkiej. Tabela poniżej podaje dane o odwiedzalności biletowanych atrakcji turystycznych Ziemi Kłodzkiej. Dane zostały zgromadzone przez Ekspertów współpracujących przy powstawaniu Strategii i dotyczą 2 lat: 2008 i 2009. Dodatkowo, podane zostały dane pozyskane przez Regionalną Informację Turystyczną w Kłodzku w 1999 r. Porównywalne dane dotyczą przestrzeni 10 lat.

Analiza przedstawionych danych pokazuje, że wzrosła w sposób znaczący ich liczba (szczególnie atrakcji zarządzanych przez podmioty prywatne, jak Muzeum Zabawek w Kudowie, Muzeum Górnictwa w Nowej Rudzie, tor saneczkowy w Polanicy). W sposób znaczący wzrosła odwiedzalność Parku Narodowego Gór Stołowych (z 299 do 366 tys), Sanktuarium w Bardzie, Twierdzy Kłodzkiej. Spadła odwiedzalność Ogrodu Bajek w Międzygórzu, Muzeum Ziemi Kłodzkiej, Muzeum Filumenistycznego w Bystrzycy, Arboretum w Lądku.

Tabela 8: Odwiedzalność atrakcji turystycznych Ziemi Kłodzkiej

ATRAKCJA TURYSTYCZNA / LICZBA ODWIEDZIN	1999	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Sanktuarium MB Bardzkiej		19234	18991	14142	16867	21489	22564
Ogród Bajek Międzygórze	56855					36284	35435
Ośrodek Tradycji Górskiej Sudetów						193	180
Muzeum Filumenistyczne Bystrzyca	13277					10972	11448
Baszta Bystrzyca Kłodzka						1116	1476
Izba Rolnictwa Gmin Masywu Śnieżnika						816	913
Pijalnia Duszniki						85000	87000
Dworek Chopina Duszniki							21500
Muzeum Papiernictwa Duszniki	38500					62916	65935
Stacja narciarska Zieleniec						195000	203000
Muzeum ZK	12000					9300	9110
Twierdza Kłodzka	55000						84000
Pijalnia Kudowa						100000	120000
Skansen Pstrążna Kudowa Zdrój	27000					45369	49174
PNGS	299000	349000	350000	302000	347000	354000	366000
Sala ekspozyc. PNGS		10000	4000	10534	13496	11543	
Muzeum Zaby Kudowa Zdrój						11543	12196
Pijalnia Ladek						30000	37000
Arboretum Ladek Zdrój	3400					3182	1275
Centrum Olbrzym Ludwikowice						15000	15000
Kompleks narciarski Górnik Sokolec							15000
Jugów Park i Besters Ski							12000
Muzeum Górnictwa Nowa Ruda	6200					45000	45000
Muzeum Wittiga Nowa Ruda	600					4200	4300
Pijalnia Polanica						113000	110000
Kolejka Polkart Polanica Zdrój						8000	8000
Muzeum Kamieni i Minerałów Stronie						11000	14000
Jaskinia Niedzwiedzia Kletno	64500					72000	68000
Muzeum Ziemi Kletno						7631	7340
Podziemna Trasa Turystyczna Kletno						12742	11631
Stacja narciarska Czarna Góra	46000					110000	165000
Stacja narciarska Kamienica						13230	18040
Kopalnia Złota Złoty Stok							
Podziemna Trasa Turystyczna w Kłodzku	25000						
Pole Golfowe – Szczytna						504	560
Bazylika i Ruchoma Szopka w Wambierzycach							
Skansen, Mini Zoo Wambierzyce - Radków	50000						
Kaplica Czaszek Czermna – Kudowa Zdrój							
Szlak Ginących Zawodów w Kudowie Zdroju							
Kudowskie Muzeum Zabawek 'Bajka' w Kudowie Zdroju							
Muzeum Misyjno - Etnograficzne w Polanicy Zdroju							
Góralka - Letni Tor Saneczkowy w Polanicy Zdroju							

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Można powiedzieć, że nowo powstałe atrakcje rozproszyły ruch turystyczny, jednak w opinii turystów w dalszym ciągu panuje niedosyt na atrakcje turystyczne, które będą atrakcyjną alternatywą na niepogodę (dotyczy to szczególnie turystów odwiedzających subregion wiosną, którzy nie dysponują swoim własnym środkiem transportu).

6. Produkt turystyczny

6.1. Produkty w Koncepcji rozwoju SPT

W *Koncepcji* opisano istniejące produkty turystyczne, mieszczące się w ramach dominujących form turystyki. Zapisy zawarte w *Koncepcji* świadczą, że lokalne podmioty z gmin zainteresowane są rozwojem sieciowego produktu turystycznego. W istniejących produktach jest potencjał do stworzenia takiej oferty (Kraina Zdrowia i Urody jest sprzedawana przez Biuro Bis Travel oraz ZUK i Uzdrowisko Lądek-Długopole, Szlak Marianny Orańskiej docelowo powstaje jako sieciowy markowy produkt turystyczny, Wioski beztroski również jest tworzony w takiej formule, Między Złotem a Srebrem był sieciowany).

Koncepcja markowych sieciowych produktów turystycznych opierać się powinna na podejściu, wg którego produkt turystyczny to złożona konfiguracja różnych elementów oferty turystycznej, atrakcji, wydarzeń i imprez turystycznych, zespolonych usługami (usługa noclegowa, gastronomiczna, transportowa, przewodnicka). Interpretując w ten sposób produkt turystyczny, spełnione powinny być następujące założenia:

- obejmuje zasięgiem możliwie jak najwięcej z 16 gmin,
- opiera się na dotychczasowych produktach, kluczowych walorach i atrakcjach,
- jest możliwy do wdrożenia i sprzedaży w latach 2011-2013
- atrakcyjność i konkurencyjność produktu wiąże się z zaproponowaną koncepcją pozycjonowania.

Analizując produkt turystyczny zaproponowany w części strategicznej *Koncepcji*, można wyciągnąć następujące wnioski:

- *Turystyczne Hrabstwo Kłodzkie* należy rozwijać, jako produkt turystyki krajoznawczej i kulturowej,
- *Wioski bez troski* są zarządzane i wdrażane przez LGD Kłodzka Wstęga Sudetów i należy włączyć ten produkt w sieć produktów związanych z turystyką na obszarach wiejskich i agroturystyką,

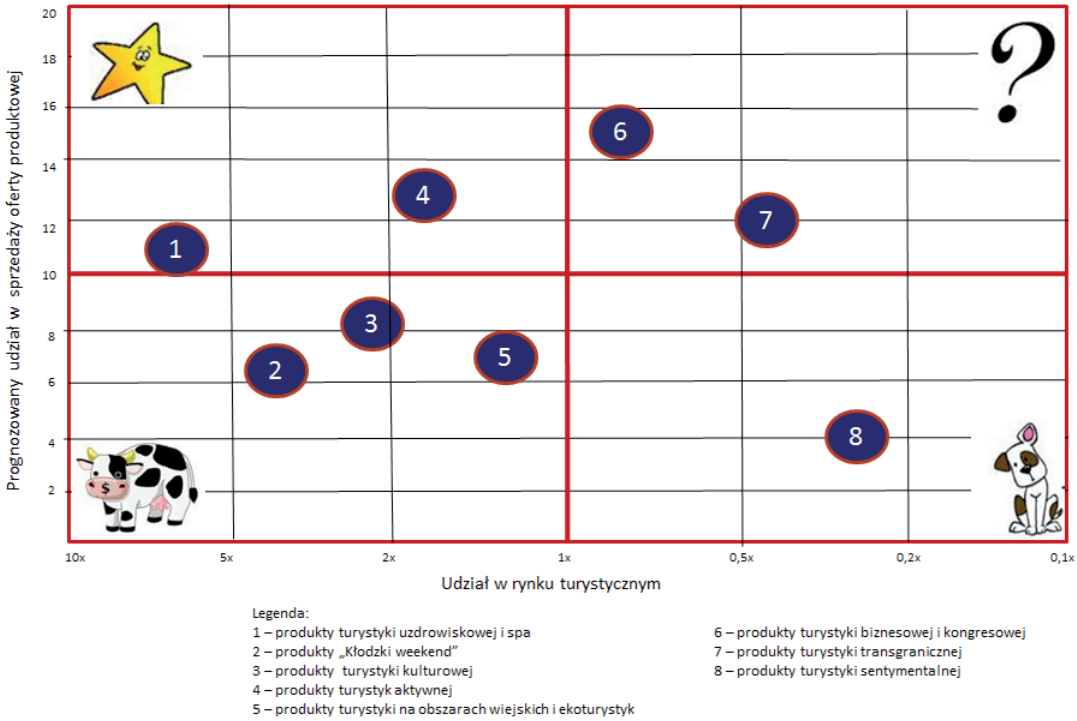
- *Kraina Dobrego Smaku* obejmuje krainę pstrąga, muzyki, filmu i ekomuzea; ponieważ są to produkty z kategorii turystyka kulturowa i skupiają się przede wszystkim na tradycjach mieszkańców subregionu, ich kuchni, codziennym życiu, kulturze ludowej, a także obecnej kulturze, powinny być rozwijane, jako sieciowy markowy produkt turystyczny
- *Między Złotem a Srebrem* – ten produkt firmowany był przez Powiat Ząbkowicki, we współpracy z gm. Złoty Stok i przedsiębiorstwo Aurum – nie ma podstaw, aby go rozwijać na Ziemi Kłodzkiej,
- *Zeroborder* – jest to pojemna idea, związana również z Górami Stołowymi, jednak jeśli mówimy o produkcie dot. tylko Ziemi Kłodzkiej, tworzenie go pod nazwą zeroborder wymagałoby „zawłaszczenia" tej nazwy i jest niebezpieczeństwo, że nie będzie kojarzony tylko i przede wszystkim z Ziemią Kłodzką, a więc nie spełni warunków markowości produktu,
- *CityWalk* – bardzo istotny i nowatorski produkt, który powinien być rozwijany w dalszym ciągu przez Miasto Kłodzko w formule sieciowej, jednak na chwilę obecną obejmuje tylko 2 gminy Ziemi Kłodzkiej (dodatkowo Świdnicę, Kędzierzyn-Koźle, Czeską Skalicę i Prerov),
- *Kraina Zdrowia i Urody* – produkt funkcjonujący, dostępny w kanałach sprzedaży, jednak wymagałby określenia strategicznej koncepcji funkcjonowania w postaci brandu produktowego; produkt nazwą i charakterem nawiązuje do najważniejszych zasobów subregionu,
- *Kraina Gór Stołowych* – produkt obejmować może 5 gmin, które formalnie są położone w Górach Stołowych, jednak obecnie jest rozwijany w gminie Radków; produkt charakteryzuje unikatowość, powiązanie z najbardziej charakterystycznym pasmem górskim, jednak należy zastanowić się nad kierunkiem rozwoju, gdyż w niektórych obszarach pokrywa się z Krainą Dobrego Smaku,
- *Szlak obiektów Sakralnych i Obiektów Kultu Cystersów* – szlak nie funkcjonuje obecnie, jako produkt: w subregionie znajdują się unikatowe zabytki sakralne, miejsca pielgrzymkowe, jednak nie są one połączone w szlak; wskazane jest, aby rozwinąć ten produkt jako sieciowy markowy produkt turystyczny oparty na sanktuariach Ziemi Kłodzkiej,
- *Szlak Fortyfikacji i Militariów* – zgodnie z założeniem przedstawionym w *Koncepcji* produkt ten ma obejmować również sąsiednie subregiony i oparty powinien być przede wszystkim na fortyfikacjach nowożytnych Kłodzka i średniowiecznych Bystrzycy Kłodzkiej; podobnie jak w przypadku Zeroborder, trudno będzie zbudować charakterystyczny tylko dla Ziemi Kłodzkiej markowy produkt turystyczny.

6.2. Portfelowa analiza produktów turystycznych

Opisane rodzaje – grupy produktów turystycznych wymienione zostały w kolejności udziału w rynku turystycznym i prognozowanego udziału sprzedaży oferty produktowej. Są to kryteria analizy portfelowej produktów według BCG. Tak zwana macierz bostońska dla analizowanych produktów turystycznych oparta jest na następujących założeniach:

- udział w rynku turystycznym poszczególnych kategorii produktów turystycznych obszaru mierzony jest opiniami turystów dotyczącymi ich preferencji i oznacza udział produktu w rynku turystycznym,
- prognozowana wielkość sprzedaży ustalona została w oparciu o przeszacowaną średnią wartość pobytu związanego ze skorzystaniem z produktów w danej kategorii (liczonych na jednostkę równą jednemu dniu pobytu).

Rysunek 6: Portfelowa analiza produktów turystycznych



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Analiza portfelowa BCG wskazuje, na których produktach należy się skupić, z uwagi na ich możliwości rozwojowe i przychody, jakie może w przyszłości z nich czerpać. Oznaczenie na wykresie relatywnego udziału w skali od 1 do 20 jest umowne: faktycznie oznaczony jest on w skali logarytmicznej. Odległości są proporcjonalne do wzrostu progresji udziału w rynku turystycznym

poszczególnych kategorii produktowych, natomiast wartości rosną w przeciwnym kierunku, co oznacza, że największy udział w rynku mają kategorie najbliżej przecięcia osi. Prognozowany udział w sprzedaży określany jest w rzeczywistości w wartościach %, gdzie udział powyżej 10% (oznaczony na osi liczbą 10) oceniany jest, jako wysoki.

7. Promocja i wizerunek Ziemi Kłodzkiej

Analiza wizerunku dotyczy aktualizacji informacji zawartych w Koncepcji, badań wizerunku za pomocą narzędzi stosowanych w place brandingu (profil osobowości, chiński portret, skojarzenia top of mind, 7 wymiarów wizerunku, analizę wizualną) i obejmuje opinie Zespołu Ekspertów ds. Strategii i turystów.

7.1. Marka a wizerunek

W *Koncepcji* wizerunek Ziemi Kłodzkiej określony został na podstawie badań DOT, które wskazują na model zachowań i preferencje turystów. Pytano również o skojarzenia z wypoczynkiem w subregionie. Kluczowa jest odpowiedź na pytanie, czym jest marka Ziemi Kłodzkiej i czy posiada ona obecnie silną markę. W *Koncepcji* podkreślona została potrzeba zbudowania silnej marki Ziemi Kłodzkie i jej produktów turystycznych.

Można powiedzieć, że na chwilę obecną Ziemia Kłodzka nie posiada marki w takim rozumieniu, jak założono w *Koncepcji*, nie można traktować jej, jako marki terytorialnej. Wyrazista marka opierać powinna się na spójnym i jednorodnym przekazie, zawartym w koncepcji pozycjonowania. Koncepcja pozycjonowania wynikać zaś musi bezpośrednio z tożsamości Ziemi Kłodzkiej. Wizerunek, budowany poprzez nasycanie marką będzie zewnętrznym obrazem jej tożsamości. Drogą do zbudowania silnej marki jest uporządkowanie tożsamości i wskazanie takiej koncepcji pozycjonowania, która pozwoli na wyróżnienie. Obecnie Ziemia Kłodzka posiada określony wizerunek, który tworzy się w umysłach odbiorców. Ponieważ komunikatów jest wiele, funkcjonuje wiele równoległych różnych wizerunków.

7.2. Emocjonalny wizerunek Ziemi Kłodzkiej

Emocjonalny wizerunek Ziemi Kłodzkiej określony został na podstawie wywiadu z Ekspertami, współpracującymi w Zespole ds. Strategii. W ten sposób powstał

wizerunek Subregionu widziany od wewnątrz oczami osób kluczowych dla promocji. W wywiadzie wzięło udział 20 osób. Emocjonalny wizerunek dotyczy: skojarzeń top of mind, 7 wymiarów wizerunku i profilu osobowości.

Najważniejsze skojarzenia top of mind to uzdrowiska i unikatowe Góry Stołowe. Wymiary wizerunku to skojarzenia z: cechami, korzyściami (funkcjonalnymi, emocjonalnymi i symbolicznymi), sytuacją skorzystania i profilem odbiorcy. Skojarzenia z Ziemią Kłodzką o największej sile (uwzględniające cechy i korzyści funkcjonalne, emocjonalne oraz profil odbiorcy i czas skorzystania z oferty), to: uzdrowiskowa, cicha, spokojna, rozmaita, poprawa zdrowia w uzdrowisku, kuracjusz, aktywny, ciekawy, aktywny wypoczynek, piękno krajobrazu, wyciszenie, długie weekendy, wakacje. Skojarzenia o zabarwieniu negatywnym odnoszą się do cech, korzyści emocjonalnych i symbolicznych oraz profilu odbiorcy: nuda, pustka, bieda, rozczarowanie, powódź, niezbyt zamożny. Wyjątkowość skojarzeń: podane zostało jedno takie skojarzenie związane z korzyścią symboliczną, czyli poznanie unikatowych w skali kraju Gór Stołowych. Badanie emocjonalnego wizerunku (wymiarów wizerunku) wśród Ekspertów (Zespół ds. Strategii) pokazało, że są trudności w zidentyfikowaniu cech i korzyści.

Profil osobowościowy, określony na podstawie chińskiego portretu pokazuje pożądany wizerunek Ziemi Kłodzkiej, jako atrakcyjnego, zadbanego, zamożnego obszaru turystycznego, którego mieszkańcy żyją z usług turystycznych i osiągają z tego źródła dobre dochody; Ziemia Kłodzka jest przyjazna i otwarta na turystów, szczególnie na rodziny z dziećmi, którym ofertuje wypoczynek w zgodzie z naturą; ważna jest dobra komunikacja z turystami, dlatego swój przekaz promocyjny formułuje w wiarygodny, jasny i atrakcyjny sposób, a turysta jest mile zaskakiwany, gdyż na pozór spokojna i skromna zyskuje przy bliższym poznaniu.

Wizerunek emocjonalny w opinii Ekspertów (autowizerunek) jest dobry – tylko nieliczne odpowiedzi wskazują na braki, trudności (niewiele jest negatywnych skojarzeń, a problemy ujawniają się w potrzebach dot. budowania spójnej strategii, przy ocenie współpracy i dotychczasowych działań promocyjnych).

7.3. Elementy tożsamości

Ziemia Kłodzka to:

- Ogród Śląska – oddzielony górami od Śląska fragment regionu, który jest ukształtowany z charakterystyczny sposób – góry Bardzkie i Złote oraz Sowie wyrastają nagle w krajobrazie Przedgórza Sudeckiego,
- Enklawa 5 uzdrowisk Ziemi Kłodzkiej – jedyne takie w Polsce skupisko uzdrowisk (znanych, o wielowiekowych tradycjach),
- najwięcej pasm górskich w Sudetach – 9 pasm dookoła,
- Góry Stołowe – unikatowe w skali kraju góry płytowe,
- Czechy są tuż za szczytami gór – Ziemia Kłodzka graniczy z Czechami od 3 stron, a po drugiej stronie gór są atrakcyjne turystycznie regiony: Jeseniki, mikroregion Kralicki, Orlicko i Podorlico, mikroregion Nachodzki i Broumowski,
- historyczne miasta, bogate w zabytki – Kłodzko, Bystrzyca Kłodzka, Bardo, Nowa Ruda, Międzylesie, Duszniki-Zdrój, Lądek-Zdrój,
- Hrabstwo Kłodzkie – Turystyczne Hrabstwo Kłodzkie/Turystyczne Hrabstwo Sudetów – nawiązanie do tradycji historycznego Hrabstwa Kłodzkiego,
- Twierdza Kłodzka – nawiązanie do okresu historii z czasów pruskich, a jednocześnie najbardziej charakterystyczny zabytek, górujący nad Kłodzkiem,
- centra sportów zimowych (Zielenice i Czarna Góra) – rozwijające się i modernizowane ośrodki sportów zimowych, konkurujące z ośrodkami w Karkonoszach i Izerach (Szklarska Poręba i Karpacz, Świeradów Zdrój) oraz w Beskidach (Szczyrk, Wisła) oraz w Tatrach i Podhalu,
- ośrodki pielgrzymkowe – Bardo, Wambierzyce i Międzygórze,
- tradycje hutnictwa szkła kryształowego – huty w Szczytnej, Polanicy i Stroniu,
- Jaskinia Niedźwiedzia w Kletnie,
- „Kłodzka/i/ie”: Ziemia Kłodzka, Nysa Kłodzka, Kłodzko, Bystrzyca Kłodzka, Hrabstwo Kłodzkie, Zespół Uzdrowisk Kłodzkich, Twierdza Kłodzka, Pstrąg Kłodzki, Kotlina Kłodzka, Kłodzka Wstęga Sudetów, kłodzka/sudecka wieś, powódź kłodzka, kłodzki lew, Stowarzyszenie Gmin Ziemi Kłodzkiej, Powiat Kłodzki, Ludwikowice Kłodzkie, Lewin Kłodzki, Kłodzie Bractwo Rycerskie, róża kłodzka,
- kłodzka wieś sudecka – agroturystyka na Ziemi Kłodzkiej, Wioski bez troski, tradycyjna zabudowa sudecka na Ziemi Kłodzkiej, kłodzka wieś pachnąca lasem i górskim powietrzem, górskie łąki i wsie.

Elementy te należy uwzględnić w określaniu źródeł tożsamości. Poniżej zewnętrzne (pierwsze trzy) i wewnętrzne źródła tożsamości subregionu:

- nazwa *Ziemia Kłodzka*, nawiązująca do Kłodzka, historycznego Hrabstwa Kłodzkiego, dawniej określana jako Glatzer Land lub Glatzer Bergland,
- znak – funkcjonuje kilka znaków (min. herb Powiatu Kłodzkiego, znak promocyjny Turystycznego Hrabstwa Kłodzkiego), ale żaden z nich nie jest używany spójnie i konsekwentnie (herb pełni inną rolę i nie można go zawłaszczyć tylko do promocji turystyki),
- styl reklamy (tone of voice) – nie funkcjonuje obecnie jednolity przekaz reklamowy,
- dziedzictwo historyczne i kulturowe Ziemi Kłodzkiej, w tym wielokulturowość,
- położenie geograficzne i dziedzictwo przyrodnicze – obszary natury chronionej, w tym charakterystyczne Góry Stołowe,
- produkty subregionalne – markowe produkty turystyczne, związane przede wszystkim z kulturą, tradycjami Ziemi Kłodzkiej, kuchnia, charakterystyczne obiekty kulturowe.

7.4. Promocja gmin Ziemi Kłodzkiej

Każda z gmin prowadzi odrębną politykę promocyjną, która wpływa na całościowy wizerunek Ziemi Kłodzkiej. Powiat Kłodzki z założenia powinien obejmować działaniami promocyjnymi cały obszar (bez 2 gmin Powiatu Ząbkowickiego). W *Koncepcji* przedstawiono wydatki na promocję gmin subregionu. Według tych danych najwięcej na promocję wydawało Miasto Kłodzko oraz gminy Duszniki-Zdrój i Złoty Stok. Prawdą jest, że wysokością wydatków na promocję jest wyznacznikiem aktywności promocyjnej, jednak w dziale wydatków 630 znajdują się również pozycje nie związane bezpośrednio z promocją, w tym promocją turystyki. Warto zauważyć, że w latach 2009-10 w związku z kryzysem niektóre gminy zmniejszyły wydatki na promocję.

Każda z 16 gmin posiada odmienny wizerunek, eksponuje swoje najważniejsze walory, każda za pomocą strony www komunikuje turystyczny charakter. Następujące gminy podają na swojej stronie hasła promocyjne:

- Radków - Kraina Gór Stołowych,
- Złoty Stok – Miasto Złotej Przygody,
- Bardo – Miasto Cudów,
- Kłodzko – stąd wszędzie jest bliżej,

- Lądek – PrzyLądek Zdrowia,
- Szczytna – Zielony Kryształ Ziemi Kłodzkiej,
- Bystrzyca – Miasto Królewskie,
- Stronie Śląskie – Aktywni z natury,
- Międzylesie – Pod Trójmorskim Wierchem.

Żadna z gmin na stronie głównej nie podaje, że jest częścią Ziemi Kłodzkiej, należy do Powiatu Kłodzkiego (Szczytna podkreśla to hasłem, Polanica posada wirtualną mapę atrakcji pogranicza), nie podkreśla przynależności do Stowarzyszenia Gmin Ziemi Kłodzkiej. Ze stron www gmin nie wynika, że gminy współpracują ze sobą w ramach tworzenia wspólnego produktu turystycznego (poza nielicznymi przypadkami Kłodzka, Dusznik-Zdroju, Bystrzycy Kłodzkiej, Barda). Nie funkcjonuje obecnie znak promocyjny Ziemi Kłodzkiej, ani hasło, a w komunikacji całego subregionu wykorzystywany jest herb Powiatu Kłodzkiego, albo znak SGZK. Powiat Kłodzki w promocji w niektórych sytuacjach posługuje się logo Ziemia Kłodzka, nawiązującym do stylistyki poprzedniego logo Polska i hasłem Ziemia Kłodzka Turystyczne Hrabstwo Kłodzkie (rysunek 7).

Rysunek 7: Znaki używane w promocji Ziemi Kłodzkiej

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

7.5. Podmioty zaangażowane w promocję

Problemem jest, że działania promocyjne na Ziemi Kłodzkiej realizowane są przez wiele różnych podmiotów. Każdy z tych podmiotów ma własną koncepcję działań promocyjnych, związanych z bazową działalnością i zasięgiem

terytorialnym. Działania tych podmiotów najczęściej nie są ze sobą skoordynowane. W promocję Ziemi Kłodzkiej zaangażowane są następujące podmioty:

- JST - Powiat Kłodzki i gminy subregionu,
- jednostki organizacyjne JST, działające w obszarze turystyki, kultury i sportu,
- Stowarzyszenie Gmin Ziemi Kłodzkiej,
- przedsiębiorstwa uzdrowiskowe,
- gestorzy bazy noclegowej i gastronomicznej,
- właściciele i zarządcy obiektów kulturalnych, rekreacyjnych i sportowych,
- osobno: podmioty zarządzające stacjami narciarskimi w Zieleńcu i na Czarnej Górze,
- organizacje pozarządowe (np. PTTK, LGD),
- Park Narodowy Gór Stołowych.

8. Analiza konkurencji

Analiza konkurencji w marketingu miejsc jest tematem trudnym, z uwagi na bardzo złożony charakter produktu, jakim jest miejsce – w tym wypadku Ziemia Kłodzka. Często trudno jest również zdefiniować kategorie i przesłanki, pozwalające wskazać, kto i w jakim zakresie jest obszarem konkurencyjnym. Jeśli nie ustanowimy kategorii konkurencji – jej zakres jest nieograniczony. Wówczas konkurencyjnym obszarem jest każdy dowolny obszar (powiat, subregion, region).

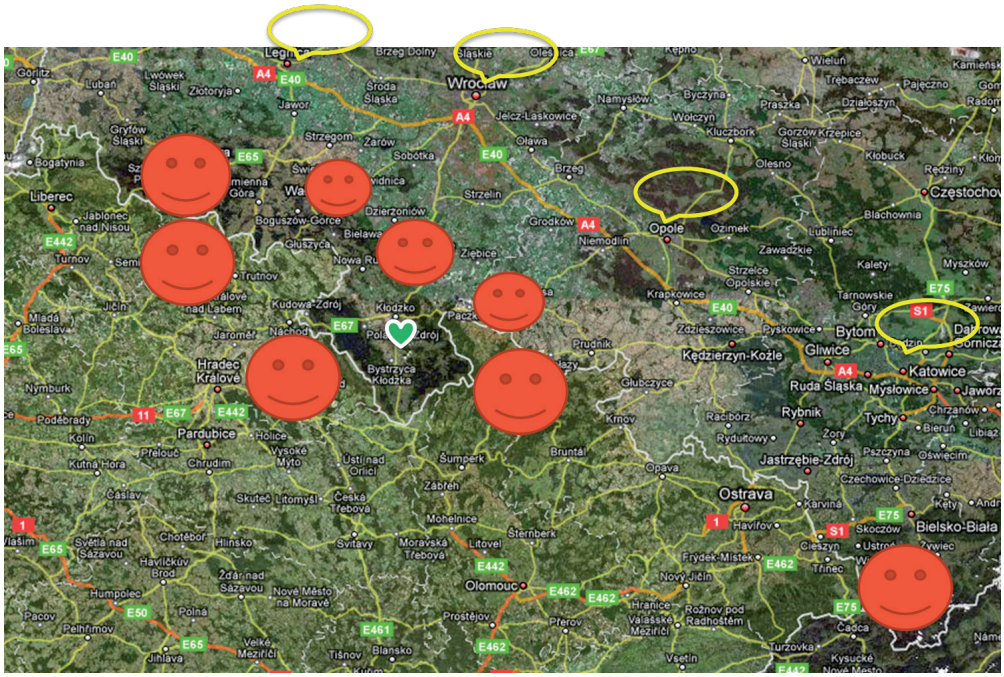
8.1. Konkurencja Ziemi Kłodzkiej

Kluczowa jest odpowiedź na pytania: z kim, o co/o kogo, w jakiej kategorii?/ według jakich kryteriów konkuruje Ziemia Kłodzka. Obszary konkurencyjne zostały wskazane przez Ekspertów podczas określania wizerunku. Chodzi o konkurencję w zakresie oferty turystycznej. Odnieść należy się do destynacji turystycznych, posiadających zbliżone walory (na Dolnym Śląsku, Opolszczyźnie, Śląsku jak również Małopolsce). Poproszono również turystów o wskazanie, które z tych obszarów są największym zagrożeniem konkurencyjnym dla Ziemi Kłodzkiej.

Według obu grup największym zagrożeniem konkurencyjnym są: Karkonosze, ośrodki narciarskie w Czechach. Turyści wskazali, że na trzecim miejscu

znajduje się Beskid Śląski i Żywiecki, natomiast Eksperci wskazali na Jeseniki i Tatry. Uwzględnić trzeba także Beskid Sądecki i uzdrowiska Beskidu Sądeckiego. Karkonosze oceniać należy łącznie z Izerami (uzdrowisko Świeradów z dynamicznie rozwijającą się bazą noclegową i infrastrukturą narciarską).

Rysunek 8: Obszary konkurencyjne dla Ziemi Kłodzkiej



Źródło: maps.google.com

Ziemia Kłodzka jest liderem w jednej kategorii – jest to jedyne w Polsce takie skupisko enklawa uzdrowisk (5 położonych blisko siebie uzdrowisk). W kategorii uzdrowisk konkurencją dla kłodzkich uzdrowisk są uzdrowiska śląskie, małopolskie i podkarpackie.

8.2. Konkurencja subregionu transgranicznego

Pozycję konkurencyjną Ziemi Kłodzkiej rozpatrywać również należy w kategorii transgranicznego regionu Kłodzko-Orlicko (Ziemia Kłodzka i Orlicka). Potencjały obu części tego regionu w niektórych punktach się nawzajem uzupełniają (są wobec siebie komplementarne). W niektórych potencjał walorów wzmacnia się nawzajem, w niektórych zaś oba obszary rywalizują o tych samych turystów. Należy również mieć na uwadze zagrożenie konkurencyjne ze strony innych transgranicznych regionów pogranicza czesko-polskiego (dodatkowo czesko-niemieckiego). Są to:

- Karkonosze polskie i czeskie (Euroregion Nysa),
- region Ziemia Wałbrzyska i Trutnowska,
- region nysko-jesenicki (Euroregion Pradziad),

- Rychleby – Góry Złote (Euroregion Glacensis),
- region głubczycko – karniowski (Euroregion Silesia),
- region raciborsko – opawski - dawne księstwo raciborsko – opawskie (Euroregion Silesia),
- Saksońska Szwajcaria – Czeska Szwajcaria (Euroregion Elbe-Labe).

9. Partnerzy do współpracy

Analizując współpracę w turystyce i pobudzenie rynku lokalnego należy uwzględnić następujące elementy:

- rodzaje podmiotów (JST, gestorzy bazy noclegowej i gastronomicznej, biura podróży, przewodnicy, ngo w turystyce, LGD, LOT),
- charakter i zakres wsparcia branży turystycznej,
- jakie podmioty mogą i będą współpracować w wdrażaniu strategii marketingu turystycznego Ziemi Kłodzkiej,
- jakość zasobów kadrowych Ziemi Kłodzkiej w obsłudze ruchu turystycznego,
- jakość – jakość techniczna (standard) i jakość funkcjonalna (obsługi klienta),
- dlaczego są trudności w sieciowaniu oferty produktu turystycznego w skali subregionu,
- potencjał instytucjonalny i finansowy.

Pierwszy z punktów został omówiony w aktualizacji zagospodarowania turystycznego. Tu wymieniono kategorie podmiotów, które powinny wziąć udział w wdrażaniu produktów turystycznych oraz w budowaniu wizerunku Ziemi Kłodzkiej. Najważniejsze jest zaangażowanie gmin we współpracę. Ich zaangażowanie dotyczy przede wszystkim rozwoju i promocji turystyki na własnym terenie. Brak jest lidera, który koordynowałby rozwój, wdrażanie produktu i promocję całego subregionu.

W niewystarczający sposób wykorzystywany jest potencjał Regionalnej Szkoły Turystycznej w Polanicy Zdroju. Chodzi w szczególności o współpracę w zakresie łączenia kształcenia w Szkole, które jest na wysokim poziomie merytorycznym z potrzebami lokalnego rynku turystycznego.

Współpraca z branżą turystyczną i jej zaangażowanie w rozwój turystyki i promocję również nie są na zadowalającym poziomie, na co wskazywali

Eksperci. Podkreślana jest roszczeniowa postawa (szczególnie małych przedsiębiorców turystycznych). Z drugiej strony wywiady z kluczowymi przedsiębiorcami turystycznymi wskazują na niedostateczne zrozumienie ich potrzeb i niewystarczające wsparcie. Brak zrozumienia potrzeb sieciowania oferty turystycznej, niewystarczające całościowe myślenie o rozwoju i promocji produktu turystycznego i kreowaniu spójnego wizerunku powodują sytuację niezadowolenia po obu stronach. Taki stan współpracy utrudnia pracę nad sieciowym produktem turystycznym.

Proponowane jest, aby współpracę przy rozwoju produktu turystycznego i promocji nawiązać z kilkoma kluczowymi przedsiębiorcami. Kolejnym etapem prac nad *Strategią* będzie podjęcie decyzji, jakie produkty będą wdrażane. W trakcie prac nad produktami powinno zaprosić się wskazane przedsiębiorstwa turystyczne, przedstawić korzyści wynikające ze sieciowania współpracy i ustalić ich oczekiwania. Pozwoli to na osiągnięcie pobudzenia rynku lokalnego i zmniejszenie lub eliminację wskazywanych problemów dot. współpracy w rozwoju i promocji turystyki Ziemi Kłodzkiej.

10. Analiza SWOT

Analiza SWOT dla Ziemi Kłodzkiej oparta została na:

- analizie popytu, podaży, produktu i konkurencji, przeprowadzonej w trakcie prac analitycznych,
- wynikach badań ruchu turystycznego i wizerunku,
- wcześniejszych analizach SWOT, w tym wykonanej *Koncepcji*,
- opiniach Zespołu Ekspertów ds. Strategii
- wspólnych wnioskach firm 2ba i Enterprise.

10.1. Analiza SWOT Ziemi Kłodzkiej

Analiza SWOT Ziemi Kłodzkiej została przeprowadzona w podziale na poszczególne czynniki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Dla każdego z czynników we współpracy z Ekspertami określone zostały mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia.

Tabela 9: Analiza SWOT – otoczenie wewnętrzne

MOCNE STRONY		SŁABE STRONY	
Położenie i dostępność komunikacyjna			
1.	Przygraniczne położenie	1.	Niski poziom usług komunikacyjnych
2.	Położenie na historycznych szlakach komunikacyjnych	2.	Zlikwidowane połączenia PKP
3.	Położenie blisko atrakcyjnych turystycznych miejsc w Czechach	3.	Niewystarczająca liczba połączeń PKS z najważniejszymi atrakcjami
4.	Korzystny układ sieci połączeń komunikacyjnych	4.	Długi czas dojazdu z Aglomeracji Wrocławskiej
5.	Atrakcyjne położenie w Sudetach i na Przedgórzu	5.	Utrudniony dostęp do południowo-wschodniej części Ziemi Kłodzkiej
6.	Korzystna odległość od stolic europejskich (Pragi, Wiednia, Berlina)	6.	Niewystarczająca liczba parkingów przy atrakcjach turystycznych
		7.	Utrudnienia komunikacyjne
		8.	Niewystarczająca liczba połączeń w obszarze transgranicznym
		9.	Brak skibusów i cyklobusów
Rozwój sektora gospodarki turystycznej i inwestycje turystyczne			
1.	Powstanie nowych obiektów noclegowych o wysokim standardzie	1.	Niewystarczająca liczba inwestycji
2.	Dokapitalizowanie uzdrowisk	2.	Niewystarczająca liczba infrastruktury uzupełniającej
3.	Systematyczna poprawa standardu bazy uzdrowiskowej	3.	Rozdrobnienie przedsiębiorczości turystycznej
4.	Powstawanie w uzdrowiskach obiektów typu spa	4.	Polaryzacja (duże i silne – małe i słabe)
5.	Rozwój zagospodarowania Zieleńca i Czarnej Góry	5.	Przestarzała infrastruktura schronisk górskich
6.	Adaptacja, modernizacja rozbudowa i tworzenie nowych atrakcji	6.	Przekonanie o nieopłacalności inwestowania w turystykę, długi okres zwrotu z inwestycji
7.	Ogólnodostępna baza sportowa i rekreacyjna	7.	Niewystarczające wsparcie JST dla przedsiębiorców turystycznych (system ulg)

8.	Baza zabiegowa zlokalizowana w zakładach przyrodoleczniczych w atrakcyjnych miejscowościach uzdrowiskowych	8.	Niewystarczające inwestycje w zabytki, szczególnie prywatne (zaniedbane, niedostępne zabytki i ich ruiny)
9.	Dobrze rozwinięta infrastruktura uzdrowiskowa wraz z pijalniami wód	9.	Polityka Agencji Modernizacji i Restrukturyzacji Rolnictwa, mającej w posiadaniu część zabytków
10.	Inwestycje JST w tzw. „małą infrastrukturę turystyczną” np. szlaki i ich oznakowanie	10.	Niewystarczające środki kapitałowe na inwestycje turystyczne
11.	Wzrastająca liczba inwestycji w agroturystykę i ekoturystykę	11.	Rozdrobnienie, brak kompleksowości prac remontowych i modernizacyjnych atrakcji
12.	Największe w Polsce przedsiębiorstwo uzdrowiskowe (3 miejscowości)		
13.	Długie tradycje związane z rozwojem turystyki i świadczeniem usług turystycznych		
Jakość i konkurencyjność świadczonych usług			
1.	Podwyższająca się jakość usług uzdrowiskowych	1.	Nieadekwatne kwalifikacje personelu do standardów obiektów
2.	Wymuszane podnoszenia jakości usług przez prywatne sanatoria	2.	Niechęć personelu i brak motywacji do podnoszenia kwalifikacji i jakości usług
3.	Pozytywne postrzeganie jakości obiektów i obsługi przez turystów	3.	Polityka właścicieli obiektów dot. jakości świadczonych usług i personelu
4.	Potencjał edukacyjny dla podniesienia jakości (Regionalna Szkoła Turystyczna)	4.	Polityka oszczędności funkcjonowania kosztem jakości
5.	Konkurowanie jakością dzięki rosnącej liczbie oferentów	5.	Brak środków na zatrudnianie wysokokwalifikowanych pracowników obsługi
6.	Rosnąca świadomość potrzeby podnoszenia jakość (technicznej i funkcjonalnej)w branży	6.	Nadal częsta nieadekwatność jakości oferty do ceny (turyści i tak zapłacą)
7.	Pozytywne postrzeganie przez turystów nastawienia mieszkańców	7.	Niewystarczająca dostępność do niektórych atrakcji i usług (godziny otwarcia)
8.	Dobra ocena przez turystów oznakowania turystycznego	8.	Niewłaściwy czas pracy it
		9.	Funkcjonowanie szarej strefy, wpływającej negatywnie na jakość
		10.	Duża rotacja i niestabilne zatrudnienie personelu wpływające na jakość
Walory turystyczne			
1.	Różne rodzaje walorów turystycznych pozwalające na rożne możliwości uprawiania turystyki	1.	Niewystarczająca dostępność do zwiedzania walorów i niewystarczająca informacja o dostępności
2.	Zróżnicowanie walorów i ich bogactwo (brakuje tylko morza)	2.	Stan infrastruktury i dostępność do walorów

3.	Obszary chronione - park narodowy	3.	Zróżnicowanie walorów i trudności w pozycjonowaniu oferty
4.	Unikatowe walory w skali regionu i kraju	4.	Brak możliwości wypoczynku nad woda
5.	Bogactwo i nagromadzenie na Ziemi Kłodzkiej walorów uzdrowiskowych i leczniczych - największe w skali kraju	5.	Walory społeczne - słabo wykształcony lokalny folklor, brak ciągłości tradycji i pamiątek regionalnych
6.	Bogate i różnorodne złoża wód mineralnych, w tym termalnych	6.	Niewystarczające wykorzystanie walorów
7.	Bogactwo architektoniczne – zabytkowe układy architektoniczne miast i wsi		
8.	Bardzo dobre walory specjalistyczne i do uprawiania sportów (zimowych, rowerowych)		
9.	Walory kulturowe łączące dziedzictwo wielu kultur		
10.	Duże nasycenie walorami na km kw.		
11.	Harmonia krajobrazu i terenów zurbanizowanych		
12.	Duże nasycenie walorami i atrakcjami znaczących w skali regionu, kraju i pogranicza		
Oferowany produkt turystyczny			
1.	Ukształtowany wizerunek infrastruktury uzdrowiskowej – turystycznego zagospodarowania	1.	Zmienne termin imprez i ich uzależnienie od środków unijnych (brak stałego kalendarza imprez)
2.	Zwiększenie różnorodności oferowanych usług	2.	Brak innowacyjnych ofert
3.	Produkt turystyki uzdrowiskowej o bogatych i wieloletnich tradycjach na wysokim poziomie	3.	Brak sieciowego produktu turystycznego
4.	Szeroka gama oferty w ramach produktu turystyki uzdrowiskowej	4.	Brak karty turystycznej skupiającej produkty turystyczne
5.	Duże skupisko renomowanych uzdrowisk	5.	Niewystarczająca liczba atrakcyjnych imprez, będących produktami turystycznymi
6.	Całoroczny charakter oferty produktu turystycznego	6.	Brak w wielu obiektach innej usługi, niż nocleg (brak wyżywienia)
7.	Podnoszenie atrakcyjności produktu poprzez łączenie z ofertą czeską (Praga, Ardspach)	7.	Oferta nie wykorzystuje potencjalnych możliwości do tworzenia produktów markowych
8.	Bogata oferta dla turystów zagranicznych		
9.	Tworzenie się produktu lokalnego, w tym kulinarnego		

Poziom cen i atrakcyjność cenowa			
1.	Duże zróżnicowanie cenowe oferty - oferta na każdą kieszeń	1.	Wysokie ceny usług w miejscowościach uzdrowiskowych
2.	Atrakcyjność cenowa bazy agroturystycznej	2.	Brak systemów rabatowych w ramach subregionu
3.	Duża ilość oferentów wymuszająca urealnienie cen	3.	Cena często nieadekwatna do jakości (szczególnie w sezonie zimowych i letnim)
4.	Oferowanie przez gestorów bazy noclegowej atrakcyjnych zniżek i pakietów		
Promocja i dystrybucja produktu turystycznego i wizerunek			
1.	Paszporty Ziemi Kłodzkiej	1.	Brak powiązania sprzedaży oferty kartą
2.	Dystrybucja i promocja oferty uzdrowiskowej na wysokim poziomie	2.	Słaba sprzedaż oferty Ziemi Kłodzkiej przez Biura
3.	Świadomość tożsamości lokalnej	3.	Rozdrobnienie kanałów dystrybucji
4.	Umiejętność komunikowania się	4.	Brak spójnej strategii marki i promocji
5.	Wizerunek Turystycznego Hrabstwa Sudetów	5.	Niedostateczna świadomość władz dotycząca promocji
6.	Dobra świadomość Kotliny Kłodzkiej	6.	Koncentracja na promocji wizerunku i walorów, nie produktów
7.	Efekty wizerunkowe związane z Zespołem Uzdrowisk Kłodzkich i Staropolanką	7.	Niedostateczna współpraca w promocji trójsektorowej
8.	Posiadanie w prawie wszystkich gminach punktu IT	8.	Brak precyzyjnie określonego adresata promocji
9.	Kompetentni pracownicy wydziałów promocji i punktów IT	9.	Koloryzowanie rzeczywistości
10.	Istnienie podmiotów, sprzedających ofertę produktu	10.	Brak subregionalnej informacji turystycznej
		11.	Brak zintegrowanego systemu internetowego informacji turystycznej i rezerwacji
		12.	Niewystarczająca ilość drukowanych materiałów promocyjnych
		13.	Brak touroperatora lokalnego, obsługującego turystykę przyjazdową na cały subregion
		14.	Brak spójności działań i zintegrowanej promocji turystycznej

Współpraca lokalna			
1.	Dużo podmiotów do współpracy w wszystkich 3 sektorach	1.	Niedostateczne zrozumienie specyfiki funkcjonowania i zakresu kompetencji pomiędzy JST i branżą
2.	Istnienie SZK i długoletnie tradycje współpracy międzygminnej	2.	Słaba współpraca w ramach branży turystycznej
3.	Dobra współpraca w realizacji projektów UE pomiędzy JST	3.	Niedostateczne włączenia się branży w realizowane projekty
4.	Istniejąca współpraca pomiędzy wybranymi podmiotami	4.	Roszczeniowa i życzeniowa postawa części branży względem JST
5.	Istniejący potencjał w postaci woli i potrzeby współpracy w niektórych kręgach	5.	Niechęć zaangażowania się branży w projekty, wymagające zaangażowania finansowego
6.	Tradycje współpracy wynikające z działania stowarzyszenia „Turystyczna 6”, „LOT-u ZK”	6.	Obawa przed nowymi propozycjami i ideami ze strony partnerów do współpracy
		7.	Brak strategicznego, 3-sektorowego planu współpracy i działań
		8.	Brak lidera w turystyce
		9.	Niedostateczna współpraca pomiędzy 16-stoma gminami

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 10: Analiza SWOT – otoczenie zewnętrzne

SZANSE		ZAGROŻENIA	
Otoczenie polityczne i prawne			
1.	Starania na szczeblu regionalnym i krajowym dot. budowy kaskady zbiorników kamienieckich	1.	Niestabilne i niejednoznaczne przepisy prawne
2.	Wzrost znaczenia gospodarki turystycznej na szczeblu krajowym i regionalnym w działaniach polityków	2.	Brak regulacji w obszarze opłaty lokalnej, które mogłaby być bezpośrednio przeznaczana na rozwój turystyki
3.	Silne lobby turystyczne sprzyjające korzystnym regulacjom prawnym w turystyce	3.	Niedostateczne przeciwdziałanie rozwojowi i funkcjonowaniu szarej strefy

4.	Dostosowanie polskiego systemu prawnego odnoszącego się do turystyki do prawodawstwa UE	4.	Niejasne uregulowania prawne dot. funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych
5.	Wzrost świadomości istotności turystyki przez władze samorządowe na poziomie lokalnym	5.	Podnoszenie podatków i opłat
6.	Wzrost znaczenia Polskiej Organizacji Turystycznej i działań Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej	6.	Utrudnienia legislacyjne wynikające z konieczności dostosowania polskich przepisów do prawa UE (np. Klasyfikacja PKWiU i stawki VAT)
7.	Lobbowanie interesów rozwoju turystyki Ziemi Kłodzkiej na szczeblu Dolnego Śląska	7.	Brak ministerstwa ds. turystyki
8.	Pozyskanie politycznych ambasadorów rozwoju turystycznego (jak w Karkonoszach)	8.	Upolitycznienie turystyki na różnych szczeblach
9.	Niestabilna sytuacja polityczna na pozaeuropejskich rynkach		
Otoczenie ekonomiczne			
1.	Preferencje dla rozwoju i turystyki uzdrowiskowej	1.	Stagnacja branży turystycznej wywołana kryzysem
2.	Prywatyzacja uzdrowisk (zakup ZUK-u przez KGHiM)	2.	Wysoka w dalszym ciągu stopa bezrobocia
3.	Tworzenie się jednolitego rynku turystycznego	3.	Niekorzystne zmiany makroekonomiczne w Polsce, UE i na Świecie
4.	Internacjonalizacja biznesu turystycznego	4.	Zwiększenie poziomu ryzyka inwestycji turystycznych
5.	Inwestycje turystyczne, w tym zagraniczne na Ziemi Kłodzkiej	5.	Ograniczenie i zmniejszenie liczby turystycznych inwestycji
		6.	Globalizacja rynków
Zasoby ludzkie i zagadnienia społeczne			
1.	Akceptacja społeczna dla rozwoju turystyki	1.	Ubożenie społeczeństwa i ograniczanie wydatków na podróże
2.	Budowanie *drugich domów* w subregionie przez mieszkańców Aglomeracji Wrocławskiej	2.	Starzenie się społeczeństwa
3.	Rosnąca liczba ludzi, którzy świadomie inwestują w swój wypoczynek i czas wolny	3.	Absorpcja wykształconych kadr turystyki subregionu przez Aglomerację Wrocławską i inne regiony
4.	Napływ wykształconych mieszkańców do subregionu	4.	Spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym

Otoczenie techniczne			
1.	Budowa autostrad i dróg ekspresowych (S-5), poprawiających dostępność subregionu	1.	Niedobór środków krajowych i regionalnych na infrastrukturę techniczną
2.	Renesans kolei i przywrócenie atrakcyjnych połączeń	2.	Zagrożenie powstania drogi ekspresowej S-5
3.	Rozwój połączeń teleinformatycznych		
4.	Dostęp do środków na poprawę infrastruktury komunalnej		
Unia Europejska			
1.	Możliwość finansowania rozwoju turystyki w następnym okresie programowania ze środków UE	1.	Wyczerpywanie się środków UE, w tym na rozwój turystyki
2.	Dalsza współpraca z partnerami czeskimi w ramach polityki regionalizacji UE	2.	Duża konkurencja o środki UE
3.	Scalanie transgranicznego regionu Kłodzko - Orlicko	3.	Utrudnienia w dostępie do środków UE
4.	Realizacja ze środków UE wiodącego programu *Proturystyczna aktywizacja polskiej części Euroregionu Glacensis*	4.	Inwestowanie środków UE w inne regiony (wzrost ich konkurencyjności)
Rozwój obszarów wiejskich			
1.	Dostęp do środków UE na rozwój obszarów wiejskich	1.	Ciągle duże dysproporcje pomiędzy rozwojem obszarów miejskich i wiejskich
2.	Preferencje dla działań wspierających rozwój obszarów wiejskich	2.	Konkurencja o środki finansowe ze strony innych subregionów i regionów na obszarach wiejskich
3.	Trend powrotu do natury, stymulujący rozwój obszarów wiejskich	3.	Wizerunek zacofanej polskiej wsi
4.	Powstawanie produktów lokalnych, pochodzących z obszarów wiejskich		
Trendy w turystyce			
1.	Wykorzystanie nowych trendów w turystyce	1.	Zanikanie turystyki sentymentalnej wśród Niemców
2.	Wzrost uczestnictwa Polaków w krajowym ruchu turystycznym	2.	Globalizacja rynków turystycznych i dostęp wielu atrakcyjnych ofert

3.	Wzrost znaczenia turystyki miejskiej i kulturowej	3.	Uzależnienie sezonowych mód od kursu euro
4.	Przewidywany w związku z EURO2012 wzrost zainteresowania Polską i przyjazdów zagranicznych		
5.	Wzrost znaczenia przemysłu czasu wolnego		
6.	Wzrost zapotrzebowania na krótkie, ale urozmaicone wyjazdy bazujące na mieszance zróżnicowanych walorów		
7.	Wzrost mobilności ludności		
8.	Starzenie się społeczeństw i wzrost zapotrzebowania na pobyty lecznicze, rehabilitacyjne, regeneracyjnej		
Otoczenie marketingowe i konkurencyjne			
1.	Promocja Polski (w tym ZK) przez POT za granicą	1.	Nasilająca się konkurencja zagranicznych podmiotów uzdrowiskowych
2.	Poprawa wizerunku Polski za granicą	2.	Wymagania dotyczące wysokiej jakości, które mogą być trudne do spełnienia
3.	Tworzenie zintegrowanego systemu informacji turystycznej DOSIT	3.	Silna konkurencja regionów turystycznych w Polsce i za granicą
4.	Rosnące zapotrzebowanie na markowe produkty turystyczne	4.	Dostęp wielu atrakcyjnych ofert, osłabiających turystykę przyjazdową do Polski
5.	Poszukiwanie unikatowych produktów	5.	Inwestycje w infrastrukturę, produkt i wizerunek w innych regionach
6.	Rosnące zapotrzebowanie na produkty turystyki uzdrowiskowej	6.	Konieczność konkurowania z Wrocławiem i Karkonoszami, które są traktowane preferencyjnie
7.	Rosnące zapotrzebowanie na silne marki regionalne (jak docelowo Ziemia Kłodzka)		
8.	Konkurencja wymuszająca rozwój i podnoszenie jakości		
9.	Koncepcja rozwoju produktów turystycznych, ich certyfikacji (certyfikaty POT)		
10.	Oczekiwania dotyczące pakietyzowania oferty turystycznej		

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Wnioski:

- analiza ma charakter 3-wymiarowy i uwzględnia wzajemny wpływ na siebie czynników zewnętrznych i wewnętrznych,
- w układzie sił w otoczeniu wewnętrznym w niewielkim stopniu przeważają słabe strony, a w otoczeniu zewnętrznym dominują szanse,
- w analizie uwzględniono zewnętrzne czynniki geopolityczne, na które nie mamy bezpośredniego wpływu,
- analiza wskazała na konieczność wypracowania platformy trwałej współpracy na rzecz stworzenia i wdrożenia programu markowych sieciowych produktów turystycznych.

10.2. Wspólna analiza Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka

Wspólna analiza SWOT Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka powstała we współpracy z firmą Enterprise podczas spotkania roboczego. Bazując na odrębnych analizach dla obu destynacji, stworzono nową, wspólną analizę. W tej analizie zrezygnowano z elementów otoczenia politycznego i gospodarczego, które nie mają wpływu na rozwój turystyczny i marketing regionu. Analiza skupia się na: walorach i atrakcjach turystycznych, ofercie i produkcie, promocji i sprzedaży oferty turystycznej transgranicznego regionu.

Tabela 11: Wspólna analiza SWOT Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Walory i atrakcje turystyczne	
1. Położenie w centralnej części Europy Środkowo - Wschodniej 2. Położenie na pograniczu polsko – czeskim w atrakcyjnym obszarze górskim i podgórskim w Sudetach 3. Wspólne dziedzictwo historyczne i kulturowe 4. Bogactwo walorów przyrodniczych dla turystyki 5. Niezdegradowana przyroda, czyste powietrze i dobre warunki (walory specjalistyczne) dla turystyki aktywnej i sportu 6. Duże nagromadzenie walorów na powierzchni obszaru 7. Istnienie unikatowych walorów i atrakcji dla Polski i Czech 8. Komplementarność walorów po obu stronach transgranicznego regionu	1. Góry Bystrzyckie i Orlickie dzielą transgraniczny region 2. Brak wystarczającej dostępności dla turystów walorów i atrakcji (np. rezerwaty przyrody, lasy, zamki, pałace, muzea) 3. Niewystarczająca współpraca w zagospodarowaniu i udostępnianiu atrakcji pomiędzy partnerami polskimi i czeskimi 4. Walory społeczne: różnice pomiędzy mieszkańcami polskiej i czeskiej części – granica pomiędzy krajami pozostała w mentalności mieszkańców 5. Niewystarczające połączenia drogowe polskiej i czeskiej strony

Oferta turystyczna, produkt	
1. Duża ilość dobrze oznakowanych szlaków pieszych i rowerowych w skali regionu transgranicznego 2. Wyjątkowa sieć ścieżek rowerowych oraz wrotkarskich w południowej części G. Orlickich Duża liczba atrakcyjnych miejsc i atrakcji do uprawiania turystyki aktywnej, sportu i rekreacji 3. Wysokiej jakości ośrodki narciarskie: Cenkovice, Destna, Říčky, Zieleniec, Czarna Góra 4. Możliwość uprawiania narciarstwa biegowego i snowboarding W Górach Orlickich 5. Interesująca oferta muzeów (np. Muzeum Rzemiosła w Letohradzie, Muzeum „Papiernia" w Dusznikach, Muzeum Zapałek w Bystrzycy Kłodzkiej, Muzeum Koronki w Vamberku i Muzeum Szopek Bożonarodzeniowych w Trebechovicach, 6. Duża oferta imprez, które mogą stworzyć całoroczną ofertę produktu turystycznego 7. Potencjał do stworzenia wyróżniającego produktu lokalnego całego obszaru (zakupy, jedzenie, wspólne ski-passy) 8. Duża i zróżnicowana oferta noclegowa 9. Komplementarność produktu (dla Ziemi Kłodzkiej są uzdrowiska - Duszniki Zdrój, Kudowa-Zdrój, Lądek-Zdrój, Polanica Zdrój, Długopole-Zdrój, fortyfikacje Kłodzka, dla Orlicka są to turystyka wodna w Pastvinie, kameralny i „dziki" charakter wypoczynku nad Dziką Orlicą, „żywe muzea", zamki i pałace 10. Rozwój turystyki wiejskiej i ekoturystyki 11. Możliwość tworzenia atrakcyjnej oferty turystycznej przez cały rok 12. Zabytki techniki o znaczeniu ponadregionalnym - linia umocnień wojennych (Hanicka, Dobrosov, Bouda) - fortyfikacje Kłodzka - Muzeum Górnictwa w Nowej Rudzie - Muzeum Kopalnia Złota - Skansen Budownictwa Kudowa Pstrążna 13. Duży potencjał miejsc pielgrzymkowych - Droga krzyżowa i kaplica w Dříši i w Deštném, i Kościół św. Mari Magdaleny. - Homole z barokowymi schodami - bazylika w Wambierzycach - bazylika w Bardzie - kościółek na Iglicznej – Międzygórze	1. Brak współpracy pomiędzy przedsiębiorcami turystycznymi w tworzeniu wspólnego produktu turystycznego (wspólne ski-passy) 2. Niedostateczna współpraca pomiędzy gminami polskimi i czeskimi w rozwoju produktu turystycznego 3. Niewystarczające inwestycje turystyczne (szczególnie w nowoczesną infrastrukturę, jako zaplecze do produktu turystycznego) i stagnacja rozpoczętych i planowanych inwestycji 4. Brak strategicznego planowania rozwoju produktu turystycznego 5. Niewystarczające oferta dużych obiektów noclegowo – konferencyjnych w regionie jako całości (ponad 100 miejsc noclegowych) o wysokim standardzie dla wymagających klientów 6. Brak atrakcyjnych i innowacyjnych ofert dla wymagających turystów 7. Zużyta i niemodernizowana infrastruktura turystyczna (obiekty rekreacyjne i sportowe, schroniska górskie) 8. Niewystarczająca całoroczna oferta rozrywkowa 9. Brak wspólnej oferty produktowej regionu kłodzkoorlicko, która jest dostępna dla turysty (po stronie polskiej nie ma oferty zwiedzania Orlicka i na odwrót) 10. Brak spójnych programów, ofertujących pakiet usług turystycznych (jak oferta all inclusive) 11. Brak ważnych międzynarodowych ośrodków turystycznych po polskiej i czeskiej stronie 12. Słaba pozycja (wizerunek i sprzedaż) na rynku turystycznym polskiej i czeskiej części wynikająca z tego słaba pozycja wspólna. 13. Niska pozycja ekonomiczna obszarów obu części (dochody, wynagrodzenie, bezrobocie) w swoich krajach. Brak alternatywnego wykorzystania obu obszarów do rozwoju turystyki w okresach poza sezonami 14. Dominacja turystów o niskich dochodach, niewymagających wysokiego poziomu usług

Promocja i sprzedaż produktu turystycznego	
1. Potencjał w dobrym wizerunku turystycznym w Polsce Ziemi Kłodzkiej i w Czechach Orlicka 2. Mieszkańcy są pozytywnie nastawieni do rozwoju turystyki i turystów 3. Potencjał w ludziach zajmujących się promocją turystyki w gminach 4. Istniejące punkty informacji turystycznej (It) na Ziemi Kłodzkiej i w Orlicku 5. Istnienie biur turystycznych, które mogą sprzedawać ofertę turystyczną transgranicznego regionu 6. Pozytywnie oceniany przez turystów poziom cen	1. Brak transgranicznego systemu sieci informacji i promocji regionu 2. Często nieprofesjonalne usługi turystyczne negatywnie wpływają na wizerunek regionu 3. Niedostateczne kwalifikacje personelu zajmującego się produktem turystycznym, jego promocją i sprzedażą 4. Brak po obu stronach struktur Local Destination Management 5. Nieskoordynowana promocja turystyczna 6. Niewystarczająca współpraca w promocji pomiędzy partnerami polskimi i czeskimi 7. Małe zaangażowanie przedsiębiorstw turystycznych w akcje promocyjne 8. Niewystarczające finanse na promocję (szczególnie w małych przedsiębiorstwach turystycznych) 9. Brak platformy internetowej (system informacji i promocji) 10. Brak spójnej strategicznej polityki promocyjnej 11. Małe zainteresowanie biur podróży sprzedażą oferty turystycznej 12. Brak sieciowej karty turystycznej

SZANSE	ZAGROŻENIA
Trendy dla rozwoju oferty turystycznej i produktu turystycznego	
1. Rosnące zapotrzebowanie na specjalistyczne produkty i pakiety ofertowe 2. Rosnące zapotrzebowanie na ofertę atrakcyjnych produktów kulturowych (muzea, imprezy, zamki, pałace, małe miasta zabytkowe) 3. „kierunek wieś" (trend powrotu do natury) – wzrost znaczenia turystyki na obszarach wiejskich i ciche, kameralne, jeszcze nie odkryte Wzrost znaczenia wypoczynku w ciszy, na obszarach wiejskich, zainteresowanych eko i slow- food 4. Rosnąca dbałość o zdrowie i oczekiwania oferty dla zdrowia (spa, wellness, uzdrowiska, leczenie klimatem) = Wzrost zainteresowania osób dojrzałych profesjonalnymi usługami związanymi z poprawą zdrowia 5. Oczekiwania atrakcyjnej, dynamicznej oferty weekendowej = Zainteresowanie destynacjami do których można szybko dotrzeć 6. Rosnące znaczenie markowych produktów turystycznych 7. Łączenie pracy z wypoczynkiem (business & leisure) 8. Wzrost zainteresowania turystką w Europie (zamiast dalekich podróży) 9. Znaczenie rynku polskiego i czeskiego, jako odbiorców oferty turystycznej transgranicznego regionu 10. Wzrost zainteresowania osób dojrzałych profesjonalnymi usługami związanymi z poprawa zdrowia 11. Rosnące zainteresowanie różnymi formami turystyki (survival, adrenalina, pielgrzymki, zdrowotna i inne) 12. Wykorzystanie światowych trendów i doświadczeń w rozwoju turystyki 13. Zainteresowanie wypoczynkiem nad wodą 14. Zmiana struktury podaży zakwaterowania 15. Rosnące zainteresowanie poszukiwaniem nowych miejsc wypoczynku	1. Tworzenie atrakcyjnych pakietów przez konkurencyjne destynacje (szybszy rozwój, lepsza współpraca w tworzeniu oferty) 2. Zagrożenie dla oferty kulturalnej ze strony innych regionów i państw 3. Niewystarczające wsparcie w tworzenie produktu turystycznego na obszarach wiejskich 4. Oferowanie przez inne kraje atrakcyjnej oferty pobytów zdrowotnych, w tym dla seniorów (np. dopłaty przez Hiszpanię do pobytów dla seniorów) 5. Brak wystarczających środków zewnętrznych (pieniądze UE) na tworzenie, modernizację atrakcyjnego produktu dla wymagających turystów 6. Niedostateczna ilość zewnętrznych inwestycji w produkt turystycznych (z powodu kryzysu zewnętrzni inwestorzy nie są zainteresowani regionem) 7. Niedocenianie znaczenia kształcenia w dziedzinie turystyki 8. Brak zrozumienia administracji publicznej na rzecz racjonalnego wykorzystania środowiska i Orlicka-Kłodzkiej rozwoju turystyki. 9. Niedostateczna wiedza władz samorządowych oraz innych instytucji na temat ich roli w rozwoju obszarów poprzez turystykę 10. Niedocenianie znaczenia współpracy trangranicznej dla rozwoju gospodarczego poprzez turystykę 11. Niedostateczne przygotowanie do współpracy w tworzeniu wspólnej oferty turystycznej

Promocja i sprzedaż oraz konkurencja	
1. Środki UE na współpracę, promocję i sprzedaż oferty turystycznej 2. Planowane projekty rozwoju i promocji turystyki, finansowane ze środków UE 3. Case studies rozwoju i promocji turystyki – możliwość korzystania z wiedzy i doświadczeń innych regionów transgranicznych (np. Tyrol) 4. Atuty do wspólnej promocji na zewnątrz wynikające z położenia w centralnej części Europy Środkowo – Wschodniej 5. Polityka euroregionalizacji i wspierania integracji obszarów transgranicznych 6. Wzrost pozycji konkurencyjnej i wizerunku Polski i Czech, jako atrakcyjnych turystycznie krajów w centrum Europy 7. Pozytywny wpływ konkurencji na wzrost jakości turystyki (oferta, promocja turystyki) 8. Nowe technologie w promocji destynacji i możliwość wykorzystania modelów place brandingu 9. Nowoczesne technologie informacyjne – tworzenie cyfrowych sieci informacji i promocji	1. Kończące się środki UE na lata 2007-2013 i brak pewności finansowania promocji turystyki na następne lata 2. Zagrożenie ze strony innych atrakcyjnych turystyczne regionów i krajów o dobrze prowadzonej promocji i silnych marek regionalnych 3. Zagrożenie ze strony wakacji w słonecznych destynacjach (region kłodzkorlicko nie może zaoferować produktu 3 x S) 4. Niedocenianie rozwoju i promocji turystyki na obszarze transgranicznego regionu przez rządy Polski i Czech 5. Niedostateczne marketingowe podejście do turysty, brak identyfikacji jego potrzeb 6. Odpływ wykształconych mieszkańców regionu na rzecz innych regionów w Polsce i Czechach, którzy tworzyli wizerunek, pracowali w obsłudze ruchu turystycznego

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne we współpracy z firmą Enterprise s.r.o.

II CZĘŚĆ STRATEGICZNA

1. Założenia dla marketingu planu strategicznego Ziemi Kłodzkiej

1.1. Koncepcja marketingu Ziemi Kłodzkiej i rozwiązań dla strategii

1.1.1. Zakres strategii

Strategia jest opracowaniem złożonym. Jej zakres wynika z zapisu drugiego celu strategicznego cytowanej *Koncepcji*, który zakłada opracowanie:

- marketingowej koncepcji lokalnych sieciowych produktów turystycznych,
- zintegrowanego systemu informacji i promocji.

W ramach niniejszej *Strategii* zaplanowano opracowanie:

- programu markowych sieciowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej, w tym wspólnych z Orlickiem i Podorlickiem,
- komplementarnych produktów turystycznych z Orlickiem i Podorlickiem,
- marketingowego planu strategicznego wraz z kampanią wizerunkową na lata 2011–2013.

Aby zrealizować ten plan przewidziano opracowanie:

- strategicznych założeń dla marketingu Ziemi Kłodzkiej,
- pożądanej tożsamości, w celu zbudowania silnej i wyrazistej marki,
- wiązanki markowych produktów turystycznych, spójnej z tożsamością Ziemi Kłodzkiej,
- kierunku rozwoju marki Ziemi Kłodzkiej oraz koncepcji pozycjonowania,
- kampanii wizerunkowej na lata 2011-2013,
- modelu zarządzania, wdrażania i promocji wybranych produktów turystycznych.

1.1.2. Podejście do struktury i powiązań

Zakres merytoryczny *Strategii* wskazuje, że najistotniejszym elementem będzie określenie strategicznych założeń budowania marki Ziemi Kłodzkiej. Potrzeba kreowanie spójnego wizerunku marki Ziemi Kłodzkiej podkreślona została w *Koncepcji*. Zamawiający oczekuje zaproponowania w ramach

Strategii logo i hasła promocyjnego oraz opracowania w oparciu o te elementy planu kampanii wizerunkowej. Aby móc skutecznie, świadomie zarządzać wizerunkiem, niezbędne jest posiadanie długoterminowej strategii zarządzania marką. Spójna tożsamość Ziemi Kłodzkiej, wyrażona następnie z znaku i haśle promocyjnym, umożliwi przeprowadzenie efektywnej kampanii promocyjnej.

Opracowanie koncepcji i programu marki Ziemi Kłodzkiej wymaga silnego oparcia na podstawach (filarach). Tymi filarami będą uzdrowiska (główny wyróżnik) oraz markowe produkty turystyczne. Równolegle do prac nad założeniami strategicznymi marki Ziemi Kłodzkiej opracowywana jest koncepcja markowych produktów turystycznych (rysunek 9). Koncepcja marki i koncepcja markowych produktów turystycznych wychodzą z wspólnego pnia – łączy je wizja, misja i cele przewidziane dla *Strategii*. Zgodnie z przyjętym punktem widzenia wizja i misja dotyczą długoterminowego rozwoju marki, produkty zaś przynależą do marki – wypełniają ją i wzmacniają. Na bazie obu koncepcji został opracowany wspólny plan marketingowy transgranicznego subregionu Kłodzko-Orlicko. Niniejszy dokument jest **strategią marketingu turystycznego wraz z programem budowy marki Ziemi Kłodzkiej.**

Rysunek 9: Struktura Strategii

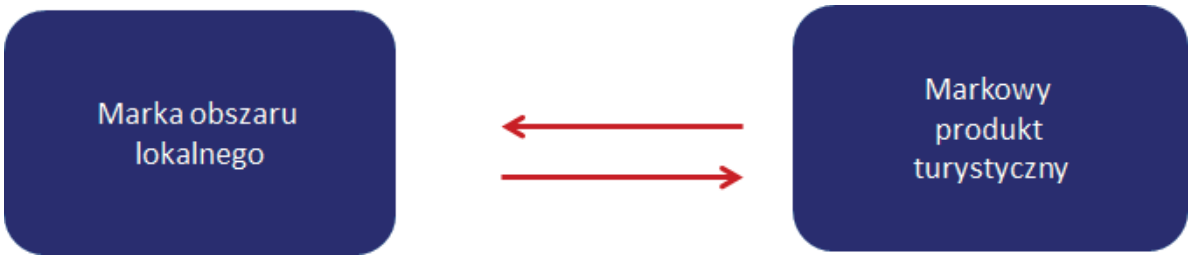
Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

1.2. Marka Ziemi Kłodzkiej a markowy produkt turystyczny

Markowe produkty turystyczne Ziemi Kłodzkiej stanowić będą filary, na których oparta zostanie marka subregionu. Takie podejście wynika z założenia, że nie istnieje abstrakcyjna marka regionu – musi ona mieć solidne podstawy w produktach oferowanych odbiorcom marki.

Markowy produkt turystyczny nie jest *markowy* tylko z nazwy. Niezbędne jest określenie kierunku transferu wartości pomiędzy marką obszaru lokalnego, a marką produktu turystycznego i zbudowanie odpowiedniego modelu architektury marki. Ma to być produkt, który dzięki odpowiedniej filozofii funkcjonowania odróżnia się na tle konkurencji, dostarczając specyficznych korzyści motywujących konsumenta do zakupu. Elementem wspierającym taki produkt jest odpowiednia nazwa, logo oraz System Identyfikacji Wizualnej, który powinien być zbieżny z logo marki Ziemi Kłodzkiej. Marka jest powiązana na wszystkich poziomach z markowymi produktami turystycznymi: markowy charakter produktów turystycznych osadzony będzie w filozofii funkcjonowania marki. Obietnica, osobowość i wartości marki znajdą odzwierciedlenie w poszczególnych produktach turystycznych.

Rysunek 10: Marka Ziemi Kłodzkiej a markowy produkt turystyczny



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

1.3. Odniesienie do dokumentów strategicznych

1.3.1. Dokumenty lokalne

Odniesienie *Strategii* do cytowanej *Koncepcji* kierunkuje prace strategiczne: będzie to strategia marketingu turystycznego. Z tego względu odniesienia do lokalnych, jak również regionalnych dokumentów strategicznych, dotyczyć

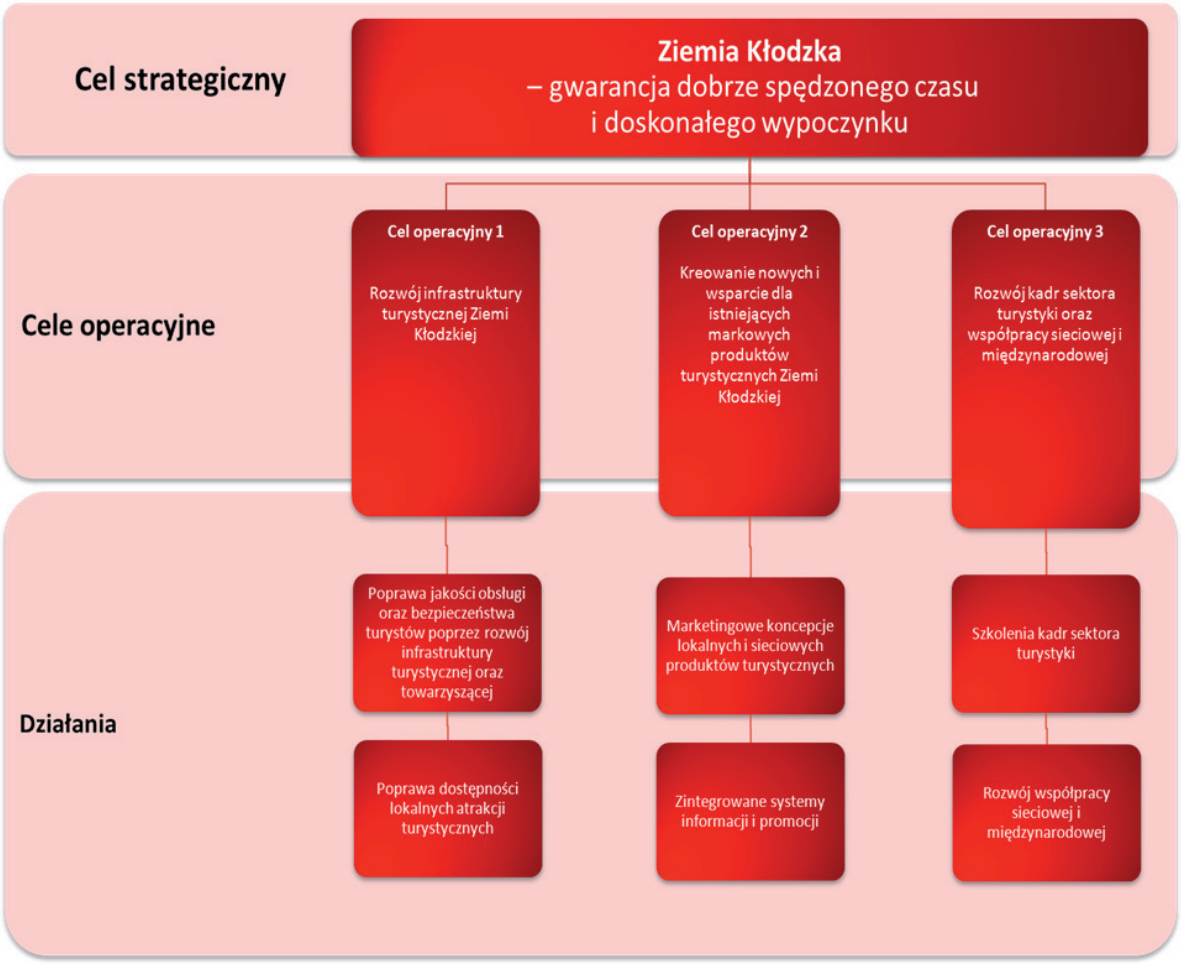
będą strategicznego rozwoju turystyki, markowych produktów turystycznych, wizerunku turystycznego. Na poziomie lokalnym istnieją dwa główne źródła odwołania:

- *Koncepcja subregionalnych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej*,
- *Strategia Rozwoju Powiatu Kłodzkiego*.

Zgodnie z *Koncepcją*, misja rozwoju turystycznego subregionu sformułowana została następująco:

Ziemia Kłodzka, jako region świadomie wykorzystujący potencjał różnorodności oferty turystycznej. Miejsce docelowe dla turystów o zróżnicowanych preferencjach i potrzebach. Obszar o doskonale identyfikowalnej marce jednoznacznie wskazującej na różnorodność oferty i form spędzania wolnego czasu na Ziemi Kłodzkiej.[3]

Rysunek 11: Struktura celów rozwoju i promocji turystyki wg ***Koncepcji***



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne na podstawie zapisów ***Koncepcji***

[3] Koncepcja subregionalnych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej, Stowarzyszenie Gmin Ziemi Kłodzkiej, Kłodzko 2009.

W misji strategicznej podkreślona została istotność marki: w przyszłości Ziemia Kłodzka posiadać ma dobrze identyfikowalną markę, która będzie związana z różnorodnością oferty turystycznej. *Strategia* odnosi się bezpośrednio celu operacyjnego 2 (rysunek 11) w zakresie kreowania produktów turystycznych oraz integracji systemu informacji i promocji Ziemi Kłodzkiej. Według K*oncepcji* celami dla marki Ziemi Kłodzkiej są:

- wspólna strategia promocji,
- integracja działań promocyjnych,
- produkty markowe,
- jednolity wizerunek.

Turystyka, jako jeden z priorytetów rozwojowych została wpisana w *Strategię Rozwoju Powiatu Kłodzkiego*. Wizja w zakresie odnoszącym się do turystyki wskazuje na turystów i mieszkańców, jako głównych adresatów oraz wyraźnie mówi o powiązaniu turystyki z gospodarczym wzrostem subregionu:

Przyjazny i bezpieczny dla mieszkańców i turystów, w którym warto mieszkać i do którego warto wracać, dający szansę pracy i rozwoju, gwarantujący odpowiedni poziom życia stopniowo zbliżający się do średniego poziomu w Unii Europejskiej.[4]

Cele strategiczne Powiatu Kłodzkiego w obszarze turystyki pozycjonują ten obszar, jako wypoczynkowy, turystyczny i uzdrowiskowy, co jest zbieżne z powyższą *Koncepcją*:

- *Powiat Kłodzki, jako subregion wypoczynkowy, turystyczny i uzdrowiskowy o wysokim standardzie usług,*
- *turystyka i wypoczynek, jako podstawowy dział gospodarki powiatu*.

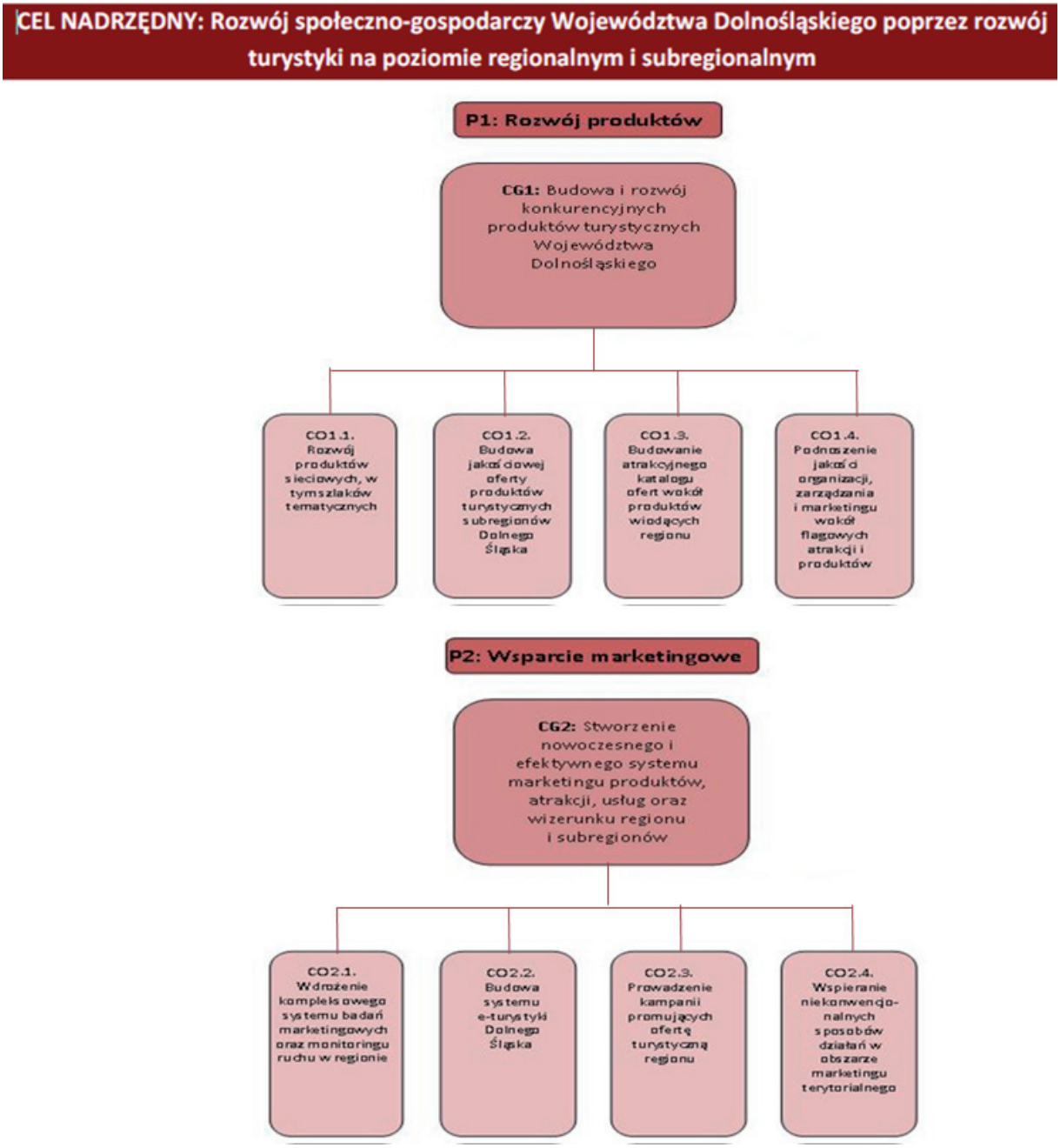
1.3.2. Dokumenty regionalne

Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki Województwa Dolnośląskiego wskazuje również na funkcję gospodarczą rozwoju turystyki (dodatkowo społeczną). Priorytety dzielą rozwój turystyki na rozwój produktu i wsparcie marketingowe (fragment drzewa celów odnoszący się do tworzenia produktów turystycznych i marketingowego wsparcia przedstawiony został wraz z celem nadrzędnym dla turystyki na rysunku 12). Takie przedstawienie priorytetów jest zbieżne z założeniami niniejszej *Strategii*.

[4] Strategia Rozwoju Powiatu Kłodzkiego, Powiat Kłodzki, Kłodzko 2009.

W omawianym dokumencie regionalnym osobno omówiony został subregion Ziemia Kłodzka. Jak podkreślano w części analitycznej, za priorytetowe dla tego subregionu uznano rozwój turystyki uzdrowiskowej, a uzdrowiska za najważniejszym potencjałem. W oparciu o uzdrowiska powinna być budowana zdaniem autorów *Aktualizacji* przewaga konkurencyjna Ziemi Kłodzkiej.

Rysunek 12: Struktura celów rozwoju i promocji turystyki na Dolnym Śląsku



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne na podstawie zapisów Aktualizacji Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego

1.4. Wizja i misja dla Strategii marketingowej

Wizja dla Ziemi Kłodzkiej wskazuje na przyszły obraz subregionu, jaki ma zostać osiągnięty dzięki realizacji niniejszej *Strategii,* czyli do 2020 roku. Wizja oznacza docelowy wizerunek marki Ziemi Kłodzkiej. Mówi, czym ma stać się subregion dla odbiorców. Obejmuje zarówno bezpośrednio obszar marki, jak również program markowych produktów turystycznych. Wizja pokazuje, że w przyszłości Ziemia Kłodzka będzie liderem w turystyce uzdrowiskowej oraz kluczowym subregionem recepcji turystycznej na Dolnym Śląsku. Wizja ta brzmi następująco:

Ziemia Kłodzka to turystyczne źródła Sudetów

Źródła Sudetów – jedyne takie miejsce w Sudetach, gdzie w otoczeniu 9 pasm górskich i klimatycznych sudeckich łąk i lasów bije 5 źródeł, które dały początek uzdrowiskom Ziemi Kłodzkiej znanym w Polsce i Europie. Nagromadzenie blisko siebie na zamkniętej przestrzeni 5 renomowanych uzdrowisk jest zjawiskiem unikatowym w Polsce. Nie bez powodu Ziemia Kłodzka nazywana jest *uzdrowiskowym rajem Śląska*. Obecne uzdrowiska ewoluują w stronę trendu spa & wellness – nic tak nie podnosi rangi ośrodka spa, jak położenie w prawdziwym uzdrowisku.

Źródła turystyki – Ziemia Kłodzka została odkryta dla turystyki już w 1241 r. (wcześniej, niż w Cieplicach) w Lądku-Zdroju korzystano z kuracji leczniczych. Dlatego źródła turystyki Sudetów są właśnie na Ziemi Kłodzkiej, a obecnie obok turystyki uzdrowiskowej rozwija się oparta na dziedzictwie tego obszaru turystka kulturowa, turystyka aktywna.

Źródła pasji i aktywności turystycznej – klimatyczna Ziemia Kłodzka swoim wizerunkiem, obietnicą dla turysty, charakterem i zasięgiem oferty wyraża niezwykłą pasję turystyczną. Tu można uprawiać blisko 100 różnych form aktywności turystycznej. Aktywność to także turystyka aktywna i specjalistyczna, w której Ziemia Kłodzka dynamicznie rywalizuje z Karkonoszami o palmę pierwszeństwa w Sudetach.

Słowo *źródła* jest kluczowe dla wizji i dla kierunkowania przyszłego obrazu Ziemi Kłodzkiej. Źródła należy tu rozumieć wieloznacznie, zgodnie z przedstawioną wyżej interpretacją – uszczegółowieniem wizji. Określając *źródłowy*

charakter Ziemi Kłodzkiej w kontekście potencjału subregionu i jego gmin, można rozwinąć rozumienie tego słowa następująco:

- źródła uzdrowisk Ziemi Kłodzkiej,
- źródła wyjątkowego wypoczynku,
- źródła niezwykłych wód mineralnych,
- źródła niezwykłego kontaktu z przyrodą,
- źródła zdrowia i urody,
- źródła (zdroje) kultury Dolnego Śląska (na pograniczu 4 kultur),
- źródła historii hrabstwa kłodzkiego,
- źródła rozwoju jednego z najbardziej wyróżniających zabytków (atrakcji Ziemi Kłodzkiej) Twierdzy Kłodzkiej,
- źródła Nysy Kłodzkiej,
- źródła 3 mórz,
- źródła poznania unikatowych w skali kraju gór płytowych – Gór Stołowych,
- źródła aktywności na 4 pory roku (narty, rowery, kajaki i wiele innych),
- źródła zimowej pasji sportowej,
- źródła inspiracji do życia,
- źródła powrotu do natury (wypoczynek na kłodzkiej wsi, wśród kłodzkich łąk Sudetów pachnących kwiatami),
- źródła niezwykłej dbałości o turystę i jego potrzeby,
- źródła wyjątkowej oferty turystycznej.

Misja jest rozwinięciem i uszczegółowieniem wizji. Definiuje sens istnienia: po co i dla kogo jesteśmy. Jest głównym celem, do którego dążyć będzie Ziemia Kłodzka. Misja wskazuje na to, w jaki sposób będziemy dążyć do osiągnięcia przyszłego obrazu Ziemi Kłodzkiej, który został przedstawiony w wizji. Misja brzmi następująco:

Ziemia Kłodzka oferuje odwiedzającym turystom odnowę ciała, duszy i umysłu. Tu można odpocząć w jednym z pięciu renomowanych uzdrowisk, wśród gór, lasów i łąk sudeckich.

Odnowa na Ziemi Kłodzkiej – to naładowanie życiowych baterii przez cały rok dzięki różnorodnym formom aktywności turystycznej. Odnowa ta jest możliwa dzięki walorom kuracyjnym i wypoczynkowym, z których od stuleci znana jest Ziemia Kłodzka. Uzdrawiająca moc wód leczniczych, ożywcze właściwości klimatu, kojący wpływ ciszy, dobroczynny wpływ aktywności w kontakcie z naturą składają się na charakter tej odnowy. Sanatoria, ośrodki

wypoczynkowe, hotele spa & wellness oferują odnowę o każdej porze roku i w każdym wymiarze. Obiekty i urządzenia sprzyjające odnowie rozwijają się nieustannie. Podnoszony jest nie tylko standard, ale również jakość obsługi turystów na Ziemi Kłodzkiej. Ziemia Kłodzka warta jest odwiedzenia i odkrycia od nowa.

Wypoczynek na Ziemi Kłodzkiej – blisko 100 rodzajów aktywności turystycznej stwarza możliwości komponowania oferty wypoczynku, w zależności od upodobań i kondycji. Oddzielenie Ziemi Kłodzkiej od Dolnego Śląska górami, daje poczucie przyjemnego odcięcia się w trakcie wypoczynku od codzienności. Otwarcie na przygraniczne regiony czeskie stwarza nowe możliwości. Pod względem różnorodności wypoczynku Ziemia Kłodzka to najbardziej urozmaicony subregion Dolnego Śląska.

1.5. Cele strategiczne

Cele strategiczne są następnym poziomem uszczegółowienia założeń *Strategii*. Cele te są zbieżne z w/w dokumentami strategicznymi. Zostały one (podobnie, jak wizja i misja) uzgodnione z Zespołem Ekspertów, podczas warsztatów strategicznych. Cele uwzględniają wewnętrzne potrzeby subregionu oraz zewnętrzne trendy w marketingu miejsc. Proponowane są następujące cele, które powinny zostać zrealizowane w perspektywie czasowej 2011–2020 (częściowo w latach 2011-2013):

1. ***markowy sieciowy produkt turystyczny Ziemi Kłodzkie jako źródło przewagi konkurencyjnej*** - opracowanie dla Ziemi Kłodzkiej programu produktów turystycznych, które będą wdrażane w dwóch następnych latach i przyczynią się do podniesienia konkurencyjności subregionu,
2. ***wyrazisty, spójny i wyróżnialny wizerunek Ziemi Kłodzkiej*** – opracowanie i wdrożenie programu marki subregionu i jej promocji w oparciu o koncepcję pozycjonowania, zawierającą unikalną propozycję sprzedażową (**U**nic **S**elling **P**roposition), wyrażoną w logo i haśle promocyjnym Ziemi Kłodzkiej,
3. ***partnerstwo 17*** – zbudowanie i wdrożenie modelu partnerstwa dla wdrażania *Strategii*: zarządzania i organizacji wdrożenia produktów turystycznych, realizacji kampanii promocyjnej.

Dwa pierwsze cele strategiczne odnoszą się obszarów będących przedmiotem prac *Strategii*: budowania marki i świadomego zarządzania wizerunkiem Ziemi Kłodzkiej oraz spójnej propozycji markowych produktów turystycznych. Produkty te opracowana i wdrożone powinny być w pierwszej kolejności (w pierwszych dwóch latach), powinny wspierać budowanie marki Ziemi Kłodzkiej i być odstępne w sieci sprzedaży.

Szczególną uwagę zwrócić trzeba na trzeci cel, który warunkuje skuteczną realizację pozostałych dwóch. *Strategia* powstała na zlecenie Stowarzyszenia Gmin Ziemi Kłodzkiej i podmiot ten będzie zarządzał jej wdrożeniem (będzie właścicielem marki subregionu). Stowarzyszenie tworzy jednak 16 gmin, które będą współzarządzającymi oraz Powiat Kłodzki. Daje to razem 17 partnerów samorządowych, którzy będą mieli swój udział w realizacji *Strategii*. Ziemia Kłodzka jest organizmem złożonym. Turystyczny charakter marki i wsparcie jej na markowych, sieciowych produktach turystycznych implikuje konieczność zaangażowania branży turystycznej. W rezultacie, na potrzeby wdrażania *Strategii*, 17 partnerów samorządowych współpracować będzie w formule sieciowej z przedsiębiorstwami i organizacjami turystycznymi. Idea wynika z celu operacyjnego nr 3 *Koncepcji*. Współpraca międzynarodowa w *Strategii* realizowana będzie poprzez opracowanie i wdrożenie wspólnego planu marketingowego regionu KłodzkoOrlicko.

1.6. Odbiorcy Strategii

1.6.1. Główna grupa odbiorców

Turystyczny charakter strategii marketingowej sytuuje markę Ziemi Kłodzkiej, jako markę turystyczną. Wynika z tego, że główną grupą docelową dla *Strategii*, zarówno w odniesieniu do marki, jak również produktów turystycznych są turyści (rysunek 13).

Rysunek 13: Charakter turystyczny marki Ziemi Kłodzkiej a jej odbiorcy

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Głównym adresatem *Strategii* są turyści, którzy docelowo mają wypoczywać w pięciu uzdrowiskach subregionu, z zapewnieniem najwyższej jakości, możliwości regeneracji i wypoczynku. Głównym atutem ma być wypoczynek w uzdrowiskowej atmosferze. Same uzdrowiska zdążać będą w kierunku nowoczesnych spa & wellness, które obok świadczenia usług zdrowotnych i rehabilitacyjnych są obiektami zgodnymi z trendami filozofii wellness. Sport, aktywność fizyczna w celu utrzymania zdrowia i dobrej kondycji to wyróżnik kompleksowej odnowy, akcentowanej w misji.

Turyści, jako grupa docelowa jest wewnętrznie mocno zróżnicowana. W jej skład wchodzą zarówno kuracjusze przyjeżdżający na skierowania z NFZ (lub Kas Chorych dla Niemców), prywatni goście sanatoriów, nabywcy oferty spa & wellness, turyści aktywni, korzystający z oferty krajoznawczej, kulturalnej, jak również jednodniowi wycieczkowicze (głównie z Dolnego Śląska i Opolszczyzny). Ci ostatni korzystają przede wszystkim z oferty turystyki aktywnej oraz kulturowej.

Opracowanie programu markowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej wymaga precyzyjnej segmentacji rynku turystycznego. Odbiorcy oferty produktów turystycznych będą jednocześnie głównymi odbiorcami marki subregionu. W rozdziale drugim części strategicznej poszczególne segmenty turystyczne zostały przyporządkowane do rekomendowanych produktów turystycznych.

1.6.2. Uzupełniające grupy odbiorców

Aby zrealizować wizję i cele dla *Strategii,* niezbędne jest objęcie działaniami innych grup odbiorców, którzy poprzez swoją działalność wpływają na obsługę ruchu turystycznego na Ziemi Kłodzkiej. Są to następujące uzupełniające grupy docelowe:

- podmioty branży turystycznej,
- organizacje pozarządowe, wspierające turystykę,
- mieszkańcy gmin Ziemi Kłodzkiej,
- władze samorządowe Ziemi Kłodzkiej,
- media (lokalne, wewnątrz subregionu oraz na zewnątrz).

Każda z wymienionych grup jest istotna dla komunikacji Ziemi Kłodzkiej w zakresie *Strategii* (zarówno w obszarze nasycania wizerunkiem marki, jak również promocji produktów turystycznych) i nie można pominąć żadnej

z nich. Priorytetowe traktowanie turystów powoduje, że istotna jest właściwa komunikacja z podmiotami obsługi ruchu turystycznego. Będą one zaangażowane w proces tworzenia oferty markowych produktów turystycznych, w budowanie pożądanego wizerunku marki Ziemi Kłodzkiej. Jest to wewnętrzna, bardzo istotna grupa odbiorców.

Należy zwrócić uwagę na władze samorządowe, jako jedną z istotnych grup docelowych *Strategii*. Chodzi tu zarówno o władze gmin Stowarzyszenia Gmin Ziemi Kłodzkiej, jak również Powiatu Kłodzkiego. Na Stowarzyszenie składa się 16 gmin. Władze wszystkich gmin powinny rozumieć założenia *Strategii*, cele i zalety marki Ziemi Kłodzkiej, identyfikować się z nimi, znać zasady budowania wizerunku marki i stosować je za pośrednictwem odpowiednich struktur we własnej gminie. W działania wdrożeniowe zaangażowany powinien być również Powiat Kłodzki.

Mieszkańcy mają również znaczący wpływ na proces kształtowania wizerunku Ziemi Kłodzkiej. Dotyczy to również tych, którzy nie są związani z branżą turystyczną. Docelowo powinni oni mieć świadomość, w jakim kierunku zmierza budowanie wizerunku marki subregionu i mieć pozytywny stosunek do nowej koncepcji strategicznej.

2. Markowe produkty turystyczne Ziemi Kłodzkiej

2.1. Założenia do koncepcji markowych produktów turystycznych

2.1.1. Cele w obszarze produktów

Na początku określić należy, jak definiować będziemy *Strategii* produkt turystyczny Ziemi Kłodzkiej. **Markowy produkt turystyczny** wyróżniać powinien ofertę subregionu poprzez dostarczenie wyjątkowych korzyści i wartości, motywujących turystę do skorzystania. Istotnymi elementami składowymi markowego produktu turystycznego jest odpowiednia nazwa, wyróżniający zestaw cech, za których pomocą będzie on identyfikowany przez odbiorców, a także koncepcja pozycjonowania, pozwalająca na wyróżnienie go na rynku spośród innych produktów. Produkt ten będzie miał charakter sieciowy i obejmować będzie różne dobra i usługi, oferowane przez podmioty obsługi ruchu turystycznego Ziemi Kłodzkiej.

Jednym z trzech celów dla *Strategii* jest opracowanie programu markowych produktów turystycznych, które będą wdrażane w dwóch następnych latach i przyczynią się do podniesienia konkurencyjności subregionu. Z tego celu wynikają cele szczegółowe w obszarze produktów:

1. opracowanie w oparciu o program rozwoju markowych produktów turystycznych gotowych do komercjalizacji ofert produktowych,
2. zarządzanie pakietem markowych produktów turystycznych w sposób umożliwiający pobudzenie rynku wewnętrznego i rozciągnięcie sezonu (w tym wzrost ruchu turystycznego wiosną i jesienią),
3. wypracowanie sieci współpracy międzysektorowej w celu sprawnego zarządzania wdrażaniem i dystrybucją oferty produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej,
4. stworzenie we współpracy z operatorami lokalnymi systemu komercjalizacji oferty produktów turystycznych,
5. monitorowanie kierunków rozwoju i wprowadzania innowacji produktów turystycznych,
6. monitorowanie popytu na produkty i ich postrzeganie wśród docelowych odbiorców.

2.1.2. Struktura produktów

Struktura markowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej odnosi się do poziomów produktu turystycznego (rdzeń, produkt podstawowy i produkt poszerzony). Rdzeń produktu, związany jest z podstawową korzyścią funkcjonalną, główną motywacją do skorzystania z produktu. Stanowi jeden z kluczowych elementów funkcjonowania produktu. Poszczególne produkty turystyczne, składające się na program markowych produktów turystycznych, opracowane są według ustalonej procedury, która uwzględnia filozofię marki Ziemi Kłodzkiej oraz reguły budowania produktów markowych. Struktura każdego z produktów, zawartych w programie, składa się z następujących elementów:

- **nazwa produktu** – stworzona na potrzeby „markowa” nazwa dla każdego z produktów, którą będziemy posługiwać się na etapie wdrażania,
- **preferowany rodzaj turystyki** – kategoria strategicznego rynku produktowego, odpowiadająca produktowi,
- **filozofia funkcjonowania produktu** - główna motywacja skorzystania z produktu (rdzeń produktu), opis cech, doświadczeń i korzyści emocjonalnych i symbolicznych związanych z produktem (poziom rzeczywisty i poszerzony produktu), grupy docelowe, czasokres produktu,

- **na czym będzie oparty produkt** – kluczowe atrakcje, najważniejsze komponenty i podprodukty, wchodzące w jego skład,
- **co wyróżnia produkt** – jakie są przesłanki jego „markowości", unikalności i wyróżnialności, czyli realizacji koncepcji pozycjonowania,
- **inspiracje do produktu** – inspiracje polskie i europejskie, które wskazują na wdrożenie z sukcesem markowych produktów turystycznych,
- **wdrażanie produktu** – kto będzie odpowiedzialny za wdrożenie, jakich partnerów wsparcie jest zalecane, jakie są zalecane kroki wdrożeniowe,
- **finansowanie produktu** – jakie zewnętrzne źródła finansowania produktu mogą być pozyskane na wdrażanie produktu,
- **wskazania do promocji produktu** – jakie działania promocyjne będą skutecznie promować produkt.

W przypadku każdego z produktów przewidzianych w programie szczególną uwagę zwrócimy na trzy akcentowane przez Partnerów aspekty: intensyfikację współpracy trójsektorowej, pobudzenie lokalnego rynku wewnętrznego oraz działania zmierzające do wzrostu ruchu turystycznego w najniższych sezonach (wiosną i jesienią).

2.2. Strategiczne rynki produktowe

Strategiczne rynki produktowe dla Ziemi Kłodzkiej związane są z dominującymi formami turystyki. W ramach tych rynków będą w pierwszej kolejności rozwijane markowe produkty turystyczne. Na podstawie części analitycznej można za rynki o strategicznym znaczeniu uznać: turystykę uzdrowiskową, kulturową i aktywną. Turystyka na obszarach wiejskich, turystyka krajoznawczo-przyrodnicza i turystyka biznesowa mają istotne, aczkolwiek uzupełniające znaczenie. W ramach każdego ze strategicznych rynków produktowych szczególny nacisk położony zostanie na ofertę weekendową.

2.2.1. Turystyka uzdrowiskowa i zdrowotna

Ten rynek produktowy ma priorytetowe znaczenie dla *Strategii*. W ramach turystyki uzdrowiskowej funkcjonują dwa nurty: lecznicza i zdrowotna. Turystykę uzdrowiskową - lecznicą na potrzeby tego opracowania określimy jako wyjazdy związane z kuracją sanatoryjną, rehabilitacją i lecznictwem uzdrowiskowym, powiązane z zabiegami przyrodoleczniczymi świadczonymi na podstawie konsultacji lekarza uzdrowiskowego.

Turystyka zdrowotna obejmuje szerszy zakres motywacji, w tym poprzez oferowanie usług związanych z zaspokojeniem potrzeby zdrowotno – wypoczynkowej, relaksacyjnej, poprawy urody i samopoczucia. Turystyką zdrowotną nazywamy pozostałe formy wypoczynku, rekreacji, kuracji, sprzyjające zdrowiu, nie wymagające skierowania lub konsultacji lekarza specjalisty, (nie związane ze specjalistycznymi zabiegami balneologicznymi). Najpopularniejszymi formami turystyki zdrowotnej są ośrodki typu SPA, powstające także poza obszarami gmin uzdrowiskowych. Specyfiką ośrodków typu SPA jest odpowiednio zaprojektowany kompleks turystyczny, w tym rozbudowane części infrastruktury wodnej (baseny, aquaparki), zaplecze typu fitness (kinezyterapia) oraz gabinety zabiegowo-rehabilitacyjne. Ta forma turystyki uzdrowiskowej jest najbliższa filozofii marki Ziemia Kłodzka – kłodzkie zdroje. Zaletą obiektów typu spa jest ich położenie w prawdziwych uzdrowiskach – zdrojowiskach, jednak uzdrowiskowy klimat i możliwości rozwoju turystyki uzdrowiskowej posiadają niemal wszystkie gminy subregionu. Ziemia Kłodzka posiada doskonałe walory do powstawania tzw. new age spa, świadczących kompleksowe usługi wellness, których największym atutem będzie ich położenie w uzdrowiskach. Spośród strategicznych rynków produktowych ten w największym stopniu stwarza warunki do rozwoju całorocznego produktu.

2.2.2. Turystyka kulturowa

Turystyka kulturowa to obok uzdrowiskowej najważniejszy strategicznie rynek produktowy. Dla Ziemi Kłodzkiej największe znaczenia ma tzw. powszechna turystyka kulturowa, w skład której wchodzą:

- turystyka miejska (city break, czyli miasta Ziemi Kłodzkiej na weekend),
- turystyka wiejsko – kulturowa: poznawanie dziedzictwa kulturowego kłodzkiej wsi,
- turystyka obiektów militarnych (Twierdza Kłodzka, forty Gór Bystrzyckich, Stołowych, Bardzkich),
- turystyka obiektów poprzemysłowych (tradycje górnictwa węgla i złota w Nowej Rudzie, Złotym Stoku, Papiernia w Dusznikach, wiadukty kolejowe, stare fabryki),
- turystyka religijna i pielgrzymkowa z ważnymi jej ośrodkami w Bardzie, Wambierzycach i Międzygórzu,
- turystyka kulturowo – przyrodnicza (ścieżki i szlaki edukacyjne, edukacja kulturowo – przyrodnicza, poznawanie historii turystyki).

Dla Ziemi Kłodzkiej w zakresie turystyki dziedzictwa kulturowego kluczowe znaczenie ma Festiwal Chopinowski, a następnie Festiwal Moniuszkowski. Produkty turystyki kulturowej powinny być programowane w taki sposób, aby generować ruch turystyczny w niskich sezonach.

2.2.3. Turystyka aktywna

Turystyka aktywna ma istotny udział w portfelu produktowym prawie każdej gminy Ziemi Kłodzkiej. Stronie Śląskie i Duszniki-Zdrój są lokalnymi liderami w turystyce i rekreacji narciarskiej (narciarstwo zjazdowe). Narciarstwo biegowe rozwija się intensywnie w Górach Bystrzyckich i Orlickich (gminy Duszniki-Zdrój i Bystrzyca) Ten rodzaj turystyki aktywnej cechuje jednak wysoka sezonowość i uzależnienie od warunków atmosferycznych.

Turystyka rowerowa i górka turystyka piesza to dwie formy turystyki aktywnej, które stwarzają możliwość zwiększenia ruchu turystycznego w niskich sezonach. Mogą być uprawiane na Ziemi Kłodzkiej od wczesnej wiosny do jesieni. Ich atutem może być łączenie z produktami turystyki uzdrowiskowej (aktiv & spa). Taka orientacja pozwoli na zwiększenie konkurencyjności produktów turystyki aktywnej oraz wydłużenie letniego sezonu turystycznego.

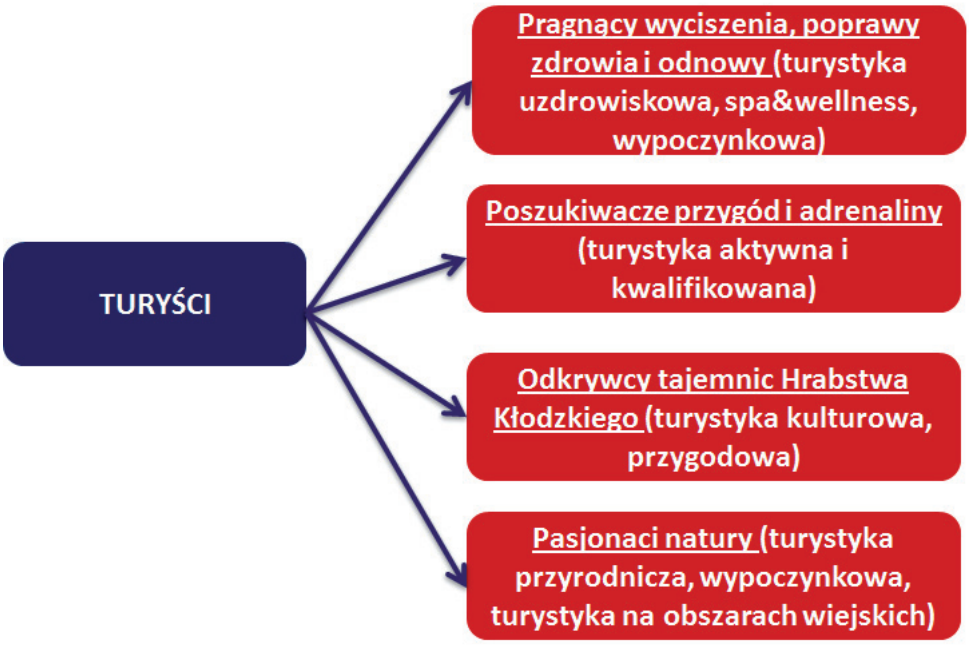
Na drugim biegunie turystyki aktywnej są specjalistyczne formy, wymagające umiejętności i przygotowania, jak kajakarstwo, wspinaczka skałkowa, paragliding, speleoturystyka. Są to jednak formy dla wąskiego grona, możliwe do uprawiania przede wszystkim w ciepłych porach roku. Jednak rekreacja w obiektach i urządzeniach rekreacyjno-sportowych, w tym rekreacja wodna możliwa jest przez cały rok i również w tym przypadku zalecane jest łączenie z ofertą spa & wellness oraz tworzenie atrakcyjnych produktów wypoczynkowo – rekreacyjnych dla różnych segmentów rynku, w tym rodzin z dziećmi.

2.3. Segmenty rynku turystycznego

2.3.1. Główne segmenty

Dla Strategii wyodrębniono segmenty, scharakteryzowane pod względem dominującego motywu przyjazdu. Trzy pierwsze segmenty mają charakter główny (strategiczny), zaś czwarty uzupełniający (drugoplanowy).

Rysunek 14: Struktura turystów – odbiorców oferty Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Segment 1 - pragnący wyciszenia, poprawy zdrowia i odnowy: oprócz kuracjuszy na skierowanie z NFZ, w tej grupie preferowani są przede wszystkim aktywni ludzie w przedziale wiekowym 35 - 50, o ustabilizowanej sytuacji życiowej, dbający o zdrowie i kondycję, przyjeżdżający na pobyty weekendowe i średniookresowe oraz rodziny z dziećmi przyjeżdżający w celach wypoczynkowych i rekreacyjnych (latem i zimą pobyty długookresowe, wiosną i jesienią weekendowe). Jest to wymagający odbiorca, oczekujący wysokiej jakości usług. Geograficznie są to mieszkańcy Polski południowo – zachodniej, Opolszczyzny i Śląska na pobyty krótkookresowe i jednodniowe przyjazdy, mieszkańcy Wielkopolski, Zachodniopomorskiego, Śląska i Lubuskiego na pobyty długookresowe, Niemcy na pobyty długookresowe uzdrowiskowe oraz spa & wellness. Należy myśleć również o pozyskaniu gości z Czech.

Segment 2 - poszukiwacze przygód i adrenaliny: młodzi i aktywni, aktywne rodziny z dziećmi, aktywni seniorzy szukający aktywności fizycznej w kontakcie z naturą, z dala od zatłoczonych szlaków i tras tatrzańskich i karkonoskich. Osoby o zróżnicowanej zawartości portfela, mieszkańcy całej Polski południowo – zachodniej, którzy nie pojadą w Karkonosze, Beskidy lub Tatry. Turyści przyjeżdżający na pobyty długookresowe (głównie rodziny) latem i zimą oraz pobyty weekendowe w pozostałych porach roku. Dla tej grupy konkurencyjna Ziemia Kłodzka ma być przede wszystkim z powodu

kameralności, możliwości uprawiania turystyki aktywnej w bliskim kontakcie z naturą, w otoczeniu uzdrowisk.

Segment 3 - odkrywcy tajemnic Hrabstwa Kłodzkiego: osoby w różnym wieku, o zróżnicowanych dochodach, zarówno indywidualni, jak też grupowi (wycieczkowe grupy dzieci i młodzieży, objazdowe grupy turystów Niemieckich), jednodniowi odwiedzający, przebywający na terenie ościennych subregionów oraz mieszkańcy Czech (terenów przygranicznych oraz przebywający w celach turystycznych w obszarze graniczącym z Ziemią Kłodzką). Ten segment oczekuje atrakcyjnej, dynamicznej oferty, która pozwoli go przyciągnąć i zatrzymać na weekend lub zagospodarować czas w trakcie długookresowego pobytu. Szczyt aktywności tego segmentu przypada na sezon letni. Docelowo osiągnięte ma być wydłużenie aktywności na okres przed i po sezonie letnim.

Pod względem czasokresu pobytu turystycznego strategiczne znaczenie mają:

- turystyka weekendowa (pobyty od piątku do niedzieli z co najmniej 1 noclegiem),
- turystyka długookresowa (wakacyjne pobyty rodzinne latem i zimą, pobyty zdrowotne, z co najmniej 5 noclegami).

2.3.2. Uzupełniające segmenty

Segment 4 pasjonaci natury: to segment poszukujący wyciszenia, odpoczynku o małym i umiarkowanym stopniu aktywności na łonie natury, na wsi. Turysta taki wiosną i latem korzysta z oferty gospodarstw agroturystycznych i są to pobyty weekendowe lub długookresowe. Oczekuje korzystnej cenowo oferty, zapewnienia możliwości wypoczynku w kontakcie z naturą, jakości obsługi rozumianej jako gościnności, poznawania lokalnych tradycji. Druga grupa to turyści zainteresowani ofertą krajoznawczą (poznawania atrakcji przyrodniczych) Ziemi Kłodzkiej, przyjeżdżający na pobyty krótkookresowe, przede wszystkim weekendowe, korzystający z konkurencyjnej cenowo oferty noclegowej. Są to zarówno turyści indywidualni, jak i objazdowe grupy (często nie korzystają z noclegów). Segment ten ma charakter uzupełniający.

Poza wskazanymi segmentami uzupełniający charakter mają turyści z segmentów biznes & konferencje, kulturowo–pielgrzymkowi, sentymentalni – byli mieszkańcy. Pierwszy segment to przede wszystkim grupy szkoleniowe

i konferencyjne, które korzystają z coraz bogatszej oferty obiektów o wysokim standardzie. Turystyka biznesowa indywidualna ma dla Ziemi Kłodzkiej mniejsze znaczenie. Atrakcyjnym alternatywnym rozwiązaniem jest łączenie w produktach dla tego segmentu produktów turystyki biznesowej z aktywną i spa (business & pleasure, business & spa).

2.4. Program markowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej

2.4.1. Zdrowie & uroda

Preferowany rodzaj turystyka

Turystyka uzdrowiskowa, spa & wellness.

Filozofia funkcjonowania produktu

Submarka: *kłodzkie zdroje zdrowia*

Myśl główna: produkt nawiązuje do myśli przewodniej zawartej w wizji *Ziemia Kłodzka turystyczne źródła Sudetów*. Uzdrowiska to prawdziwe gwiazdy wśród polskich uzdrowisk – klimatyczne, historyczne, z elegancką i stylową zabudową uzdrowiskową, jakiej (z wyjątkiem Krynicy-Zdrój) nie mają uzdrowiska Polski południowo – wschodniej. Prywatyzacja ZUK stwarza szansę na dynamiczny rozwój uzdrowiskom. Produkt ten nawiązywać będzie do oferty sprzedawanej m.in. Przez Bis-Travel – Kraina uzdrowisk i opierał będzie się nie tylko o przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, ale również o prywatne sanatoria, obiekty spa & wellness. W tym segmencie Ziemia Kłodzka konkuruje z Kołobrzegiem, Świnoujściem, Krynicą-Zdrój, Nałęczowem. Produkt obejmie docelowo wszystkie gminy, które posiadają na swoim terenie obiekty typu spa & wellness, gabinety, centra rekreacji.

Główna motywacja do skorzystania z produktu: poprawa zdrowia w uzdrowisku, możliwość różnorodnego wypoczynku, radość z bliskości przyrody, wyciszenie i odnowa w przyjaznej atmosferze.

Cechy markowego produktu: kuracyjność, troska, opieka, przyjazność, spokój, cisza, uzdrowiskowy charakter, piękno, relaks.

Docelowy odbiorca: główny segment to pragnący wyciszenia, zdrowia i urody; należy dążyć do przeniesienia punktu ciężkości z kuracjuszy *na*

skierowanie na prywatnych gości, którzy są skłonni dużo zapłacić, ale wymagają wysokiego standardu i doskonałej jakości – na rynku uzdrowisk konkurencja jest bardzo silna.

Czasokres oferty produktu: produkt ma charakter całoroczny i proponowane podprodukty będą miały na celu aktywizację ruchu turystycznego w niskich sezonach. Pakiety i imprezy mają pobudzić ruch turystyczny wiosną i jesienią.

Na czym będzie oparty produkt

Kluczowe atrakcje: modernizowana infrastruktura uzdrowisk (baseny, urządzenia fitness), zabiegi spa & wellness, obiekty rekreacyjno – sportowe, infrastruktura ośrodków spa, istniejące i nowo powstające baseny (w tym basen termalny w Lądku-Zdroju), parki uzdrowiskowe, pijalnie wód, architektura uzdrowiskowa.

Obecnie organizowane imprezy i wydarzenia wpisujące się w produkt: Zdroje Kultury, ale również inne ważne imprezy kulturalne organizowane na terenie uzdrowisk, jak Festiwal Chopinowski, Festiwal Moniuszkowski, Lądeckie Lato Baletowe, Pol8. Należy dążyć do stworzenia atrakcyjnych imprez, związanych charakterem z uzdrowiskami (taką imprezą były targi turystyczne Natura Sanat).

Podprodukty (propozycje):

- **sanktuaria zdrowia i urody** – produkt będzie polegał na korzystaniu z leczniczych właściwości uzdrowisk w oparciu o ich tworzywa lecznicze oraz klimat tych miejsc. W ramach tego podproduktu stosowana byłaby filozofia wellness – *KłodzkoWell*, w ramach której mogłyby funkcjonować wszystkie obiekty, świadczące takie usługi. W początkowej fazie wydana zostanie broszura – kompendium zawierająca krótki opis miejsc w uzdrowiskach, które *musisz zobaczyć*, czyli *spa to see*. Produkt ten łączy ze sobą dwa pierwiastki, związane z turystyką uzdrowiskową, zdrowie i urodę w spa Ziemi Kłodzkiej:
    - **źródła zdrowia:** pakiet leczniczy/upominkowy: pakiet wody zdrowia (np. pijałka z Lądka Zdroju + woda mineralne: Staropolanka, Wielka Pieniawa, Długopolanka, Cyranka); opracowanie w ramach submarki *kłodzkie zdroje zdrowia* katalogu ofertowego, obejmującego wszystkie obiekty (w tym uzdrowiskowe), świadczące usługi lecznicze, rehabilitacyjne, medi-spa, chirurgii

plastycznej; katalog ten pokazywałby konkurencyjny potencjał w zakresie usług uzdrowiskowych i byłby firmowany marką Ziemi Kłodzkiej,

- **źródła urody, czyli piękna Ziemia Kłodzka**: nawiązanie do personifikacji Ziemi Kłodzkiej i kreowanie jako krainy urody, gdzie można poprawić urodę w każdym zakresie (również za pomocą chirurgii estetycznej); do współpracy zaproszeni zostałyby obiekty spa, gabinety kosmetyczne, odnowy biologicznej, fitness, sklepy i salony z kosmetykami, w oparciu o które można stworzyć *szlak urody kłodzkich zdrojów*,

- **family spa** – oferta pobytu na Ziemi Kłodzkiej dla rodzin, połączona z odnową ciała, duszy i umysłu, stworzona we współpracy z przedsiębiorstwami turystycznymi, następnie skomercjalizowana i sprzedawana przez wybranych touroperatorów; szczególny nacisk położny byłby na stworzenie atrakcyjnej oferty spędzenia wolnego czasu dla dzieci, podczas, gdy rodzice będą mogli korzystać z oferty spa,
- **kipernia wody –**powstanie *Kiperni wody* – miejsca, gdzie można będzie spróbować różnych rodzajów wód mineralnych i zakupić je, czym zajmowałaby się komercyjna firma, która miałaby również w swoim zakresie działania prowadzące do popularyzacji wód Ziemi Kłodzkiej w hotelarstwie i gastronomii; wspomaganie takich działań może odbywać się poprzez finansowanie ze środków zewnętrznych gadżetów wód (szklanki, otwieracze, coolery, dzbanki) i pozyskiwanie środków z ich sprzedaży na rozwój produktu, bądź działania marketingowe wspierające jej sprzedaż; stworzenie zestawów wód, pakietów upominkowych; w miastach Ziemi Kłodzkiej można w wybranych miejscach usłyszeć szum źródła wody,
- **fermonia (harmonia zapachów Ziemi Kłodzkiej) –** *Fermonia* to miejsca, gdzie można będzie spróbować aromatu zapachów: kultury (kościół, muzeum, świątynia), orzeźwienia (woda, las), napoje (kawa, herbata), jedzenie (chleb, mięso), perfumy, kosmetyki; czym zajmowałaby się komercyjna firma, która miałaby również w swoim zakresie działania prowadzące do popularyzacji aromaterapii na Ziemi Kłodzkiej w hotelarstwie i gastronomii; wspomaganie takich działań może odbywać się poprzez finansowanie ze środków zewnętrznych gadżetów zapachów, bądź działania marketingowe wspierające sprzedaż; tworzenie zestawów, kadzidełek, pakietów upominkowych, okadzanie miejsc (aromat, niesiony z dymem kadzidlanym, odpowiedni dla oprawy

imprez, obrządków, dla uczczenia ważnych okazji), powstanie zapachu Ziemi Kłodzkiej i szlaku kadzidlanego,

- moda w stylu spa - połączenie spa i kultury, produkt opierałby się na organizowaniu przez poszczególne gminy Ziemi Kłodzkiej atrakcyjnych imprez kulturalno – rekreacyjno – rozrywkowych w stylu spa, np. pokazy mody, w tym mody kuracyjnej w stylu retro, prezentacje lokalnych przedsiębiorców, prezentacje i warsztaty dotyczące zdrowia i urody, przypomnienie zapomnianych metod kuracyjnych, w tym medycyny alternatywnej; w realizację produktu włączyliby się lokalni przedsiębiorcy,
- **system zdrowia Ziemi Kłodzkiej –** kuracyjna karta turystyczna, która pozwoliłaby na korzystanie z jak największego wachlarza usług uzdrowiskowych; karta zwiększy wpływy z opłaty klimatycznej, będzie informacją o turystach odwiedzających, zintegruje podmioty zainteresowane rozwojem turystyki, a także rozwinie miejsca, których potencjał turystyczny jest niewykorzystany; kolejna etap rozwoju oparty będzie na wspomaganym komputerowo systemie rezerwacji usług, wykorzystania właściwości leczniczych przedsiębiorstw uzdrowiskowych i ośrodków spa; powstanie komputerowego systemu, który jest częścią Systemu Zdrowia Ziemi Kłodzkiej – wydawana karta byłaby związana z informacją o turyście, opłatą klimatyczną, bezpłatnymi wstępami i zryczałtowanym pakietem płatnych usług do wykorzystania,

Rysunek 15: Przykład karty spa uzdrowiska Mariańskie Łaźnie

Źródło: www.marienbad.cza

- **bike & spa, czyli *zdrower*** - przejazd dla zdrowia rowerem na trasie Kudowa-Zdrój – Duszniki-Zdrój – Polanica-Zdrój – Długopole-Zdrój – Lądek-

Zdrój lub Droga Sudecką i korzystanie z leczniczych właściwości uzdrowisk w oparciu o ich tworzywa lecznicze, zwiedzanie ciekawych miejsc, odwiedziny artystów - wykorzystanie potencjału twórczego obywateli asylum glacensiss; opracowanie trasy (punkty widokowe, ciekawe miejsca), zaproponowanie gminom i twórcom uatrakcyjniania trasy na swoim terenie; stworzenie na bazie wyznaczonej trasy: szlaku sztuki (trasy sztuki, drogi sztuki); lokalizacja punktów naprawy rowerów, wykorzystanie do transportu *Fitbusa* (bus umożliwiający przewóz rowerów eksponujący styl fitness – woda, aktywność fizyczna),

- **workshop spa** – reaktywacja tradycji targów Natura Sanat, które zostałyby zmodyfikowane w formule do prezentacji potencjału uzdrowiskowego Ziemi Kłodzkiej, na którą zaproszeni byłoby przedstawiciele biur podróży, mediów z zewnątrz; docelowo ma to służyć stworzeniu podstaw pod komercjalizację oferty uzdrowiskowej Ziemi Kłodzkiej,
- **gwiazdy spa** – system certyfikacji (kategoryzacji) obiektów uzdrowiskowych, spa & wellness, gabinetów i centrów zdrowia i odnowy Ziemi Kłodzkiej, nadawana na podstawie przeprowadzonego audytu przez właściciela marki *Ziemia Kłodzka – kłodzkie zdroje*,
- **pozdrowienia z kłodzkich zdrojów** – opracowanie i wydanie we współpracy gmin, powiatu, przedsiębiorstw uzdrowiskowych i Poczty Polskiej kartki pocztowej, gdzie turyści będą mogli bez kosztów (i przeszkód) ją z Ziemi Kłodzkiej, po uprzednim wypełnieniu ankiety, wskazującej na miejsce i cele pobytu,
- **witaminy Ziemi Kłodzkiej** - każda z miejscowości rozwijałaby informacje o witaminie zdrowia, nawiązując do kluczowego potencjału każdej z gmin – logo Ziemi Kłodzkiej to też jak tabletki/witaminy.

Co wyróżnia produkt

Nigdzie w Polsce nie ma takiego miejsca, gdzie uzdrowiskowym klimatem przesiąknięty jest cały subregion. W dążeniu do stworzenia atrakcyjnej oferty dla turysty uzdrowiskowego Ziemia Kłodzka wdraża innowacje podpatrzone w uzdrowiskach czeskich (Marienbad – moda retro w uzdrowiskach), węgierskich i niemieckich (spa i wellness w uzdrowiskach, przenoszenie punktu ciężkości z produktów leczniczych na związane z całościową odnową, czyli filozofią wellness i zabiegami spa).

Rysunek 16: Struktura produktów uzdrowiskowych wg Związku Uzdrowisk Niemieckich

Źródło: www.deutscher-heilbaederverband.de

Istotne wskazania

Rozwój produktu jest uzależniony od współpracy z branżą turystyczną, ale może on być prawdziwą gwiazdą, gdyż uzdrowiska są tym, co najbardziej wyróżnia Ziemię Kłodzką. Rozwój produktu musi być skorelowany z działaniami aktywizacyjnymi mającymi na celu stworzenie oferty inwestycyjnej w obszarze spa & wellness, pozyskiwania inwestorów turystycznych, wspierania inwestycji.

Wdrażanie (zadania do realizacji)

- jakie zadania mogą zrealizować partnerzy:
    - broszura uzdrowiskowa,
    - gadżety w *kiperni wody i fermoni zapachów*,
    - uruchomienie karty systemu zdrowia Ziemi Kłodzkiej,
    - połączenie tras rowerowych w ramach podproduktu *zdrower* i wydanie broszury,
    - organizacja workshop spa,
    - prowadzenie w oparciu o markę systemu certyfikacji/ kategoryzacji *gwiazdy spa*,
    - uruchomienie wspólnie z Powiatem Kłodzkim pozdrowień z kłodzkich zdrojów;

  zadania te powinny być zrealizowane w ciągu najbliższych dwóch lat (do końca 2012 r.) ze środków własnych gmin z FMP (Funduszu Małych Projektów) programu POWT Polska – Czechy,
- równolegle powinny być nawiązane kontakty z przedsiębiorstwami działającymi na rynku uzdrowiskowym, spa & wellness, w celu utworzenia platformy współpracy; zleceniami partnerzy kluczowi: Zespół Uzdrowisk Kłodzkich, Uzdrowisko Lądek-Długopole, Bis-Travel; zadanie realizowane powinno być do końca 2012 r. i jego rezultatem powin-

no być opracowanie gotowych do komercjalizacji ofert, obejmujących swoim zasięgiem całą Ziemię Kłodzką, w ramach opisanych wyżej podproduktów,

- kolejnym etapem powinno być wprowadzenie gotowych do sprzedaży ofert na rynek, a zadania wstępne pełnić będą w tym przypadku rolę wspomagająca,
- na wszystkich etapach realizacji projektu realizować powinno się działania informacyjno – perswazyjne, w oparciu o odrębny program.

Finasowanie produktu

Przede wszystkim do 2013 r. środki FMP, wkład finansowy gmin Stowarzyszenia, wspierająco środki kluczowych partnerów produktu oraz innych podmiotów prywatnych działających na tym rynku, które będą zainteresowane działaniem pod wspólnym brandem produktowym.

Rysunek 17: Kłodzkie źródła zdrowia i urody w Polsce

Źródło: www.gazetakuracjusza.pl

2.4.2. Hrabstwo kłodzkie

Preferowany rodzaj turystyka

Turystyka kulturowa i krajoznawcza.

Filozofia funkcjonowania produktu

Submarka: *kłodzkie zdroje kultury*

Myśl główna: nawiązanie do idei i historii hrabstwa kłodzkiego – turystyczna edukacja historyczna w atrakcyjnej formie, do projektu realizowanego przez Powiat Kłodzki. Odniesienie się do dalej funkcjonującego hasła promocyjnego *Ziemia Kłodzka Turystyczne Hrabstwo Kłodzkie* i *Paszportów Turystycznych Hrabstwa Kłodzkiego*. Zalecane jest nie ograniczanie się wyłącznie do kulinarnych tradycji, gdyż pierwotnie miały one znaleźć się w Krainie dobrego smaku, w produkcie hrabstwo kłodzkie znalazłyby się zaś imprezy i wydarzenia pokazujące w atrakcyjnej formie, często na wesoło historię Ziemi Kłodzkiej.

Główna motywacja do skorzystania z produktu: chęć poznania historii, tradycji i zabytków dawnego hrabstwa kłodzkiego, zachwyt pięknem krajobrazu kulturowego i przyrodniczego obszaru, aktywne zwiedzanie zabytków i uczestnictwo w imprezach.

Cechy markowego produktu: różnorodność kulturowa, malowniczość krajobrazu, powrót do tradycji, bogactwo doznań, spokój i siła tradycji.

Docelowy odbiorca: segment odkrywców tajemnic hrabstwa kłodzkiego jako główny, kulturowo – pielgrzymkowi i sentymentalni jako segmenty uzupełniające. Ten produkt ma najbardziej szeroki zasięg i w zależności od charakteru, może być dedykowany różnym grupom odbiorców. Produkt adresowany byłby do ludzi młodych, zainteresowanych historią – odkrywców, pasjonatów historii.

Czasokres oferty produktu: całoroczny, przy czym największy nacisk położony zostanie na aktywizację ruchu turystycznego wiosną i jesienią, ze szczególnym uwzględnieniem weekendów, świąt i przedłużonych weekendów.

Na czym będzie oparty produkt

Kluczowe atrakcje: historyczne miasta hrabstwa kłodzkiego (Kłodzko, Bystrzyca Kłodzka, Bardo, Złoty Stok, Duszniki-Zdrój, Lądek-Zdrój, Nowa Ruda), kłodzkie wsie, tradycje kulturowo – historyczne i folklor Ziemi Kłodzkiej, Muzeum: Ziemi Kłodzkiej, Zabawek, Zapałek, Papiernictwa, Górnictwa Podziemnego, Kopalnia Złota, zabytki techniki militarnej (Twierdza Kłodz-

ka, fortyfikacje Gór Bystrzyckich i Bardzkich), zabytki architektury sakralnej i świeckiej oraz techniki, które mają priorytetowe znaczenie w produktach kłodzkoorlickich, Ośrodek Historii i Tradycji Turystyki Górskiej Sudetów w Międzygórzu, mające powstać Muzeum Ziemi Sowiogórskiej w gm. Nowa Ruda, inicjatywa paszportów turystycznych, Widoki bez granic, miejskie trasy City-Walk, szlak Marianny Orańskiej; lokalne produkty kulinarne wpisują się również w ten produkt (produkty z aronii, pstrąg kłodzki, zioła, placek kłodzki, miód gryczany i rzepakowy z Sudetów Kłodzkich); najważniejsze atrakcje przyrodnicze, związane z Ziemią Kłodzką: Park Narodowy Gór Stołowych, Śnieżnicki Park Krajobrazowy, obszary chronionego krajobrazu Gór Bystrzyckich, Bardzkich, Centrum Edukacji Przyrodniczej w Jaskini Niedźwiedziej.

Obecnie organizowane imprezy i wydarzenia wpisujące się w produkt: Festiwal Chopinowski, Pol8, Spotkanie tradycji Wielkanocnych, Zdroje Kultury, Jarmark Floriański, Muzyka Świata, Święto papieru, Feta agroturystyczna, Mistrzostwa w poszukiwaniu minerałów, Festiwal Moniuszkowski, Dni twierdzy kłodzkiej, Lądeckie lato baletowe, Przegląd Filmów Górskich, Międzynarodowy Festiwal Teatralny Zderzenia, Międzynarodowy festiwal Folklorystyczny, Polska Choinka, Gotowanie z gwiazdami, Ogólnopolski Festiwal Pstrąga.

Podprodukty (propozycje):

- **szlak hrabstwa kłodzkiego** – opracowanie koncepcji, wytyczenie i oznakowanie szlaku turystyczno – krajoznawczego, który prowadziłby po największych atrakcjach historycznych i kulturowych Ziemi Kłodzkiej – Turystycznego Hrabstwa Kłodzkiego; poszczególne obiekty szlaku byłyby opatrzone informacjami na tablicach, dotyczącymi historii hrabstwa, związków z współczesnością oraz roli danego obiektu w historii hrabstwa; partnerem szlaku byłby Powiat Kłodzki, który jest sukcesorem hrabstwa; w ramach tego podproduktu możliwe są następujące działania:
    - **wyprawy poszukiwaczy hrabstwa kłodzkiego (gra terenowa)** – opracowanie programu gry, która mogłaby łączyć się z paszportami turystycznymi Powiatu Kłodzkiego; uczestnicy otrzymywaliby pakiet promocyjny wraz z mapą tajemnic hrabstwa kłodzkiego, a za odkryte tajemnice otrzymywaliby stemple, w zamian za które mogą uzyskać paszport turystyczny; w wersji dla najmłodszych może zostać opracowana gra planszowa poszukiwaczy hrabstwa kłodzkiego,

- **impreza cykliczna *jeden dzień z życia hrabstwa kłodzkiego*** – opracowanie programu widowiska historycznego, przedstawiającego barwną historię hrabstwa, gdzie raz do roku wybrane miasto przenosiłoby się w czasie, a imprezie w strojach nawiązujących do różnych epok historycznych towarzyszyłyby prezentacje, warsztaty, koncerty muzyczne, konkursy (np. malarski *pejzaże hrabstwa,* adresowany do społeczności lokalnej),
- **zwiedzanie tematyczne w strojach z epoki szlakiem hrabstwa kłodzkiego** – przejażdżki bryczkami, zdjęcia w kostiumach z epoki, kąpiele w sukniach, czyli nawiązanie w odkrywaniu Ziemi Kłodzkiej do dobrej zabawy i cofnięcie się w czasie; oferta ta pokaże nową stronę zwiedzania, atrakcyjnego również dla dzieci (tu partnerem mogłoby być Muzeum Ziemi Kłodzkiej, które we współpracy pozyskałoby środki na kostiumy, rekwizyty),
- **wystawy tematyczne, programy edukacyjno – aktywizacyjne w miejscach na szlaku -** dla mieszkańców i turystów dot. hrabstwa kłodzkiego; oferta polegałaby na wspólnym opracowaniu przez JST, instytucje kultury i wybrane podmioty turystyczne całorocznego programu, skupionego wokół idei hrabstwa kłodzkiego; program zawierałby również elementy aktywizacji społeczności lokalnej i koncentrowałby się na niskim sezonie turystycznym (wiosna i jesień), np. mieszkam w hrabstwie kłodzkim – konkurs dla mieszkańców, zostaw swoją pamiątkę w hrabstwie kłodzkim – wspomnienia turystów z pobytu na Ziemi Kłodzkiej,

Rysunek 18: Historyczny herb Grafschaft Glatz i wersja stosowana obecnie przez Powiat Kłodzki

Źródło: www.wikipedia.org, www.powiat.klodzko.pl

- **kuchnia hrabstwa kłodzkiego– „hrabskie smaki”** (zawarta w Książce Kucharskiej Hrabstwa Kłodzkiego), rozwinięcie i adaptacja,

również w oparciu o imprezy kulinarne, organizowane na Ziemi Kłodzkiej (gotowanie z gwiazdami, Ogólnopolski Festiwal Pstrąga):

- **szlak kulinarny hrabstwa kłodzkiego** – wyznaczenia szlaku smaków hrabstwa kłodzkiego, który obejmowałby gastronomię hotelową, samodzielne lokalne gastronomiczne różnej kategorii, lokalnych wytwórców kulinarnych produktów, którzy wytwarzają (sprzedają, serwują) tradycyjne potrawy, w tym w oparciu o przepisy kuchni hrabstwa kłodzkiego,
- **certyfikacja obiektów kulinarnych, czyli lider kłodzkiego smaku** – przeprowadzanie audytów i nadawanie certyfikacji, jakości obiektom, które serwują (sprzedają) lokalne produkty kulinarne,
- **konkursy na nazwy potraw kulinarnych wśród turystów** – organizacja cyklicznych konkursów dla turystów na nazwy potraw (ale również najlepszy obiekt, najlepszy produkt kulinarny/potrawę),
- **nowe smaki hrabstwa** – pobudzanie lokalnych wytwórców, kucharzy, hotelarzy do tworzenia nowych produktów kulinarnych hrabstwa kłodzkiego w postaci corocznego konkursu z galą smaków,
- **kuchnia hrabstwa w sieci** – prowadzenie w ramach strony SGZK lub www.hrabstwo.pl podstrony kulinarnej, która zawierałaby informacje o wszystkich wydarzeniach związanych z kuchnią hrabstwa,

- **miasta hrabstwa na weekend – citybreak** – przygotowanie we współpracy z gminami i wybranymi podmiotami branży turystycznej (w tym biurem podróży) programów pobytów ze zwiedzaniem miast Ziemi Kłodzkiej, oferta adresowana byłaby zarówno do przebywających w subregionie, jak również mogłaby być sprzedawana niezależnie na zewnątrz,
- **zwiedzanie objazdowe Ziemi Kłodzkiej połączone z zakupami (bezpłatna wycieczka)**: CH Twierdza Kłodzka, sklepy z kryształami, Papiernia w Dusznikach, lokalne minerały, soki państwa Lechów, bystrzyckie zapałki, rośliny egzotyczne – zakup (arboretum, ogród japoński), kosmetyki, suplementy diety,
- **hrabstwo przez cały rok** – skoordynowany kalendarz imprez kulturalnych Ziemi Kłodzkiej, który byłby uzgadniany przez wszystkie gminy i powiat na następny rok kalendarzowy i koordynowałby w spójny sposób imprezy dobywające się w weekendy w cyklu rocznym; kalendarz

byłby uzgadniany i tworzony przez SGZK i przy pracy nad nim dążono by do unikania rywalizacji – w konkretny weekend impreza odbywałaby się na terenie jednej gminy.

Rysunek 19: Kuchnia hrabstwa kłodzkiego w plenerze

Źródło: www.patelniaplenorowa.pl

Co wyróżnia produkt

Łączy ideę hrabstwa kłodzkiego i skupienie na zwartym, określonym geograficznie terenie. Bazuje na już funkcjonujących od 10 lat wydarzeń związanych z hrabstwem kłodzkim. Inspiracje krajowe: księstwo nyskie, księstwo łebskie.

Wdrażanie (zadania do realizacji)

- jest to produkt, który w najszerszym zakresie może być wdrażany przez gminy Stowarzyszenia,
- jakie zadania mogą zrealizować partnerzy:
    - przygotowanie koncepcji i ścieżek rozwoju poszczególnych podproduktów szlaku hrabstwa kłodzkiego,
    - wytyczenie szlaku kulinarnego hrabstwa,
    - certyfikacja obiektów na szlaku,
    - uruchomienie podstrony www kuchni hrabstwa,
    - próba skutecznej koordynacji imprez kulturalnych w ramach hrabstwa przez cały rok,

działania te powinny być realizowane do końca 2011 r.

- istotnym zadaniem będzie koordynacja przez lidera projektu działań instytucji kulturalnych wokół hrabstwa kłodzkiego, tu kluczowymi partnerami będą Muzeum Ziemi Kłodzkiej, Powiat Kłodzki – inicjator hrabstwa, znane autorytety (np. Marek Perzyński); to zadanie powinno być realizowane przez SGZK do 2012 r.,
- kolejnym zadaniem będzie stworzenie pakietów city break we współpracy z branżą turystyczną, w tym wybranymi touroperatorami.

Finansowanie produktu

Przede wszystkim do 2013 r. środki FMP, wkład finansowy gmin Stowarzyszenia, budżety instytucji kultury, obiektów gastronomicznych i hotelarskich, środki programu Leader (poprzez LGD Kłodzka Wstęga Sudetów).

2.4.3. Kłodzkie żywioły

Preferowany rodzaj turystyka

Turystyka aktywna i specjalistyczna.

Filozofia funkcjonowania produktu

Submarka: *kłodzkie zdroje aktywności*

Myśl główna: Proponowana nazwa kłodzkie żywioły nawiązuje do 5 żywiołów (ziemia, woda, ogień, powietrze, metal) współwystępowania tych żywiołów w równowadze na Ziemi Kłodzkiej w harmonii. Żywioły to również aktywność, życie, przestrzeń, ruch i to jest idea tego produktu – pokazanie różnorodnych form aktywności na Ziemi Kłodzkiej, które współistnieją ze sobą, niektóre niezależnie od siebie, adresowane są do różnych grup odbiorców, na każdą porę roku. Turystyka aktywna i kwalifikowalna jest możliwa na Ziemi Kłodzkiej w różnych odsłonach, na różne pory roku, a produkt ten ma łączyć podprodukty specjalizujące się w różnych rodzajach aktywności: narciarstwo zjazdowe i biegowe, snowboarding, rowery, kajaki, paragliding, wspinaczka skałkowa, downhill dla bardziej i mniej zaawansowanych. Produkt ten zespalałby różne szlaki, obiekty i centra sportowe wszystkich gmin Ziemi Kłodzkiej, łączyłby się z produktem Zeroborder (jako jego podprodukt dot. wyłącznie Ziemi Kłodzkiej, możliwa byłaby również współpraca w ramach Górskiego Pojezierza Nysy).

Główna motywacja do skorzystania z produktu: możliwość aktywnego wypoczynku, poprawa zdrowia i kondycji, odnowa ciała, nabranie kondycji, potrzeba intensywnych doznań, potrzeba ruchu i wysiłku w kontakcie z naturą.

Cechy markowego produktu: różnorodność, witalność, pasja, dynamizm, bliskość czystej natury, ciekawość, ruch, radość, zmienność natury – cisza a jednocześnie bogactwo dźwięków.

Docelowy odbiorca: do segmentu poszukiwacze przygód i adrenaliny (turystyka aktywna i kwalifikowana), czyli pasjonatów, aktywistów chcących

przekraczać granice, miłośników aktywnych – sportowców „weekendowych" i zaawansowanych. Dodatkowo dla osób, którzy są zwolennikami łagodniejszych form aktywności i łączą turystykę aktywną z ofertą odnowy biologicznej lub ofertą kulturalną.

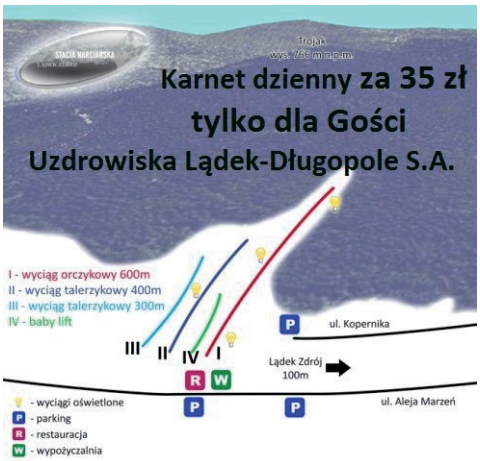
Czasokres oferty produktu: produkt w zależności od charakteru może być dostępny przez cały rok. Sezonowość cechuje produkty kłodzkiej zimy, a także niektóre sporty wodne. Pozostałe formy aktywności, w tym możliwe do uprawiania w obiektach i urządzeniach rekreacyjno – sportowych mogą być uprawiane przez cały rok. Ich atrakcyjność w niskim sezonie podniesie łączenie z ofertą kulturalną lub odnowy biologicznej. Celem jest, aby takie połączenia objęły zasięgiem cały subregion.

Na czym będzie oparty produkt

Kluczowe atrakcje: ośrodki narciarskie w Zieleńcu, na Czarnej Górze, wyciągi narciarskie w Kamienicy, Lądku-Zdroju, Sokolcu/Rzeczce, trasy narciarstwa zjazdowego i biegowego, trasy rowerowe na terenie całej Ziemi Kłodzkiej (o różnej nawierzchni i stopniu trudności), piesze szlaki (w tym szlaki górskie), szlak kajakowy po Nyskie Kłodzkiej, urządzenia i obiekty rekreacyjno – sportowe (w tym baseny), planowany tor kajakowy w Bardzie, park linowy w Złotym Stoku, planowana powietrzna kolej gondolowa i wodny szlak gondolowy na Młynówce w Kłodzku, Kopalnia Złota w Złotym Stoku, ośrodki jeździeckie, tereny łowieckie nadleśnictw, miejsca dostosowane do uprawiania wspinaczki skałkowej, downhillu, funkcjonujące w gminach centra sportu i rekreacji (w tym powstające Regionalne Centrum Turystyki Aktywnej); włączenie elementów Zeroborder i Drogi Śródsudeckiej; wspomagająco infrastruktura rekreacyjno – sportowa i baza spa przedsiębiorstw uzdrowiskowych oraz obiektów hotelarskich typu spa & wellness.

Obecnie organizowane imprezy i wydarzenia wpisujące się w produkt: Międzynarodowe Zawody Psich Zaprzęgów(Jamrozowa Polana),, Bike challenge, Rajd dolnośląski, Ogólnopolskie Zawody Klasyfikacyjne w Biathlonie Zimowym (Jamrozowa Polana), Mistrzostwa Polski Seniorów, Młodzieżowe Mistrzostwa Polski BA, HP, SBS (Jamrozowa Polana), Bike Chalenge – międzynarodowe zawody w MTB (Jamrozowa Polana), Mistrzostwa Polski Seniorów w letnim biathlonie (Jamrozowa Polana) i inne imprezy sportowe organizowane w gminach Ziemi Kłodzkiej.

Rysunek 20: Przykład łączenia sport & spa



Źródło: www.uzdrowisko-ladek.com.pl

Podprodukty (propozycje):

- **cool water** – centralnym punktem produktu będzie wykorzystanie malowniczego przełomu Nysy Kłodzkiej; oferować będzie przejazd kajakiem na trasie Kłodzko – Bardo Zdrój, zwiedzanie ciekawych miejsc. Wykorzystanie do transportu Canobusa -dużej łodzi. Organizacja zawodów wzorem francuskim (fr.wikipedia.org/wiki/Grand_Prix_de_Canobus) Powstanie wokół szlaków wodnych miejsc typu „park linowy" Wykorzystanie rzek: Nysa Kłodzka, Biała Lądecka, zbiorników wodnych/basenów do treningów i promocji (zamocowane nad basenem kajaków, pokazy kajakowe). Program wspierania powstawania mini przystani rzecznych i punktów usługowych,
- **sport & spa** – stworzenie pakietów ski & spa, bike & spa, horse & spa, gdzie dla turystów aktywnych przygotowana byłaby oferta skorzystania z zaplecza uzdrowiskowego, spa & wellness Ziemi Kłodzkiej, uwzględniająca cykl życia produktu w ciągu roku (np. ski & spa na okres od grudnia do marca); oferta spa & wellness obejmowałaby uprawianie turystyki aktywnej – głównego celu przyjazdu na Ziemię Kłodzką, a także elementy odnowy biologicznej; podprodukt objąłby swoim zasięgiem całą Ziemię Kłodzką, składałby się z modułów, dedykowanych różnych subsegmentom, w zależności od ich potrzeb i możliwości finansowych; wymaga zaangażowania branży turystycznej, opracowania konkretnych ofert, a następnie komercjalizacji w gotową do sprzedaży ofertę:
    - **ski & spa** – taką ofertę już proponuje m.in. Uzdrowisko Lądek-Długopole i należałoby rozwijać ją o pozostałe uzdrowiska, włączać komercyjne obiekty; oferta o charakterze sezonowym,
    - **bike & spa -** celem będzie stworzenie w obiektach uzdrowiskowych, spa & wellness warunków dla rowerzystów, pakietów

rowerowych, rowerowni (miejsc przechowywania i konserwacji/napraw rowerów); oferta nakierowana na wzrost ruchu turystycznego wiosną i jesienią,
  - **horse & spa** – oferta, która powstałaby w wyniku skojarzenia uzdrowisk, obiektów spa & wellness z ośrodkami jeździeckimi; najatrakcyjniejsza latem, ale również nakierowana na wzrost ruchu turystycznego wiosną i jesienią,
- **active & wellness** – w odróżnieniu od poprzedniego podproduktu ten dotyczyłby rekreacji i umiarkowanej aktywności fizycznej, byłby dedykowany tym odbiorcom, którzy nie uprawiają regularnie sportu, ale lubią aktywnie wypoczywać; oferta, stworzona na zasadach poprzedniego podproduktu koncentrowałaby się na takich formach, jak nordic walking, rekreacja wodna w obiektach, spacerach, diecie i innych elementach filozofii wellness,
- **szlak basenów Ziemi Kłodzkiej** – opierałby się na istniejących, modernizowanych i nowo powstających (np. w Kłodzku) basenach krytych (zalecane jest uwzględnienie obiektów odkrytych, kąpielisk zalew w Radkowie, w Stroniu, w Dzikowcu); uzasadnieniem dla stworzenia szlaku jest to, że Ziemia Kłodzka posiada wiele takich obiektów, w tym termalny zabytkowy basen w Lądku-Zdroju, w Wielkiej Pieniawie w Polanicy-Zdroju, a obecnie powstają Słoneczne Termy w Dusznikach Zdroju; działania wprowadzające: wyznaczenie, pisanie szlaku, wydanie mapy i ulotki dot. szlaku; w ramach poproduktu znalazłyby się następujące oferty:
  - przygotowanie we współpracy z branżą turystyczną pakietów pobytowych dla rodzin z dziećmi, zawierających korzystanie z obiektów basenowych Ziemi Kłodzkiej,
  - oferta kuponów rabatowych dla korzystających w kilku obiektów szlaku,
  - organizacja imprez dla rodzin z dziećmi na terenie kompleksów basenowych,
  - nauka pływania dla dzieci,
- **Złap kłodzkie żywioły** – portal informacyjno – perswazyjny dot. turystyki aktywnej na Ziemi Kłodzkiej (jako osobna strona www.klodzkiezywioly.pl lub podstrona strony promocyjnej subregionu); strona miałaby charakter interaktywny, gdzie byłaby dostępna oferta turystyki aktywnej Ziemi Kłodzkiej, a także forum internautów, dotyczące kłodzkich żywiołów,

Rysunek 21: Zima kłodzka – propozycja wizualizacji wsparcia komunikacyjnego produktu

Źródło: Projekt Andrzej-Ludwik Włoszczyński© - wzór

Co wyróżnia produkt

Możliwość łączenia na w skali ponadgminnej oferty aktywnego wypoczynku z odnowią biologiczną (sport & spa, aktiv & wellness), co wyróżnia Ziemię Kłodzką. W tym segmencie subregion konkuruje z Krynicą-Zdrój, która w podobny sposób łączy ofertę.

Istotne wskazania

Produkt wymaga zaangażowania przedsiębiorców turystycznych, podmiotów zarządzających obiektami sportowymi, centrami sportów zimowych, szlakami. Działania podejmowane w ramach tego produktu mają doprowadzić do zaplanowanego, zamierzonego na długookresową perspektywę czasową rozwoju infrastruktury sportowej, integracji i połączenia w sieć szlaków, powstawanie nowych obiektów.

Wdrażanie (zadania do realizacji)

- jakie zadania mogą zrealizować partnerzy: głównie związane z podproduktami szlakiem basenów Ziemi Kłodzkiej; szlak basenów może być wytyczony przez gminy SGZK, we współpracy z podmiotami zarządzającymi tymi obiektami; dla powodzenia w wdrażaniu produktu ważne jest uruchomienie strony www.klodzkiezywioly.pl, która byłaby również głównym narzędziem informacyjno – perswazyjnym produktu; zadania te realizowane powinny być w ciągu najbliższych dwóch lat, jako zadania wstępne, spływy kajakowe są już realizowane, a na brzegu Nysy Kłodzkiej powstają przystanie,
- produkt może być zarządzany i firmowany przez SGZK, we współpracy z gminami; wymaga stworzenia platformy współpracy z kluczowymi partnerami działającymi w obszarze turystyki aktywnej i sportu: firmy zarządzające ośrodkami narciarskimi na Czarnej Górze i w Zieleńcu, jednostki organizacyjne gmin, zarządzające obiektami rekreacyjno – sportowymi, oba przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, inne kluczowe obiekty hotelarskie Ziemi Kłodzkiej, dysponujące własną bazą rekreacyjno – sportową, zainteresowane biura podróży,
- równolegle powinny być opracowywane w ramach platformy turystyki aktywnej działania mające na celu stworzenie pakietów pobytowych w ramach podproduktu sport & spa,
- na każdym etapie opracowywania i wdrażania produktu powinny być realizowane działania informacyjno – perswazyjne.

Finansowanie produktu

Przede wszystkim do 2013 r. środki FMP, wkład finansowy gmin Stowarzyszenia, jednostek organizacyjnych gmin, kluczowych partnerów., RPO WD.

3. Założenia budowy marki Ziemi Kłodzkiej

3.1. Założenia do koncepcji budowy marki Ziemi Kłodzkiej

3.1.1. Cele w obszarze marki

Przesłanki do budowania silnej marki Ziemi Kłodzkiej kierunkują cele w obszarze marki. Przesłanki te wynikają z badań, konsultacji i analiz przeprowadzonych na potrzeby tej Strategii:

- promocja nie jest celem samym w sobie, lecz drogą do osiągnięcia celów związanych z rozwojem produktu turystycznego, alokacją wizerunku Ziemi Kłodzkiej,
- Eksperci w wywiadach wskazywali, że budowanie marki wynika z następującej potrzeby**: *Zacieśnienia współpracy między gminami i konieczności stworzenia wspólnych produktów turystycznych i oferty na cały rok*,**
- współpraca przy opracowaniu i wdrożeniu Strategii marketingowej dot. zarówno 16 gmin Subregionu, jak też Powiatu Kłodzkiego, podmiotów branży turystycznej, ngo'sów (LGD Kłodzka Wstęga Sudetów, Stowarzyszenie Kraina Gór Stołowych i inne),
- **współpraca pomiędzy gminami w stworzeniu i wdrożeniu Strategii jest warunkiem koniecznym, bez której nie będzie możliwe osiągnięcie sukcesu – docelowo: spójnego, wyrazistego i atrakcyjnego wizerunku, wyróżniającego Ziemię Kłodzką na tle destynacji konkurencyjnych; jednocześnie współpraca będzie wartością dodaną prac nad Strategią,**
- na wizerunek Ziemi Kłodzkiej wpływa 16 gmin i Powiat Kłodzki oraz podejmowane przez te podmioty działania promocyjne, dodatkowo na wizerunek wpływają wszystkie podmioty, które komunikują, że działają na Ziemi Kłodzkiej,
- *Strategia* marketingowa i zaproponowana w niej koncepcja pozycjonowania Subregionu musi uwzględniać potrzeby gmin,
- niezbędne będzie określenie pozycji wobec Orlicka i Podorlicka – ustalenie punktów parytetu i wyróżnienia,
- koncepcja pozycjonowania ma na celu wyróżnienie Ziemi Kłodzkiej od destynacji konkurencyjnych, zaproponowanie turyście atrakcyjnego przekazu dot. oferty turystycznej (związanych z nią cech, wartości, korzyści),

- nowy wizerunek oparty będzie na atrakcyjnej dla turysty osobowości, logo i haśle promocyjnym.

Rysunek 22: Cele w obszarze marki Ziemi Kłodzkiej

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Cele dla obszaru marki wynikają z celów strategicznych dla nieniejszej *Strategii*, są uszczegółowieniem drugiego celu i odnoszą się do wymienionych wyżej przesłanek. Cele te wskazują na:

1. ujednolicenie i pokazanie wyjątkowości tożsamości Ziemi Kłodzkiej,
2. wyróżnienie wizerunkowe poprzez wyeksponowanie najważniejszych atutów Ziemi Kłodzkiej,
3. stworzenie wyrazistego, spójnego wizerunku opartego na nowej identyfikacji wizualnej,
4. wyraźne wyróżnienie się spośród innych turystycznych destynacji południowej Polski,
5. oparcie przekazu wizerunkowego na koncepcji markowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej,
6. lepsze wykorzystanie efektu synergii wynikającego z transgranicznego charakteru obszaru – komunikowanie w przekazie marketingowym zalet i korzyści wynikających z takiego położenia.

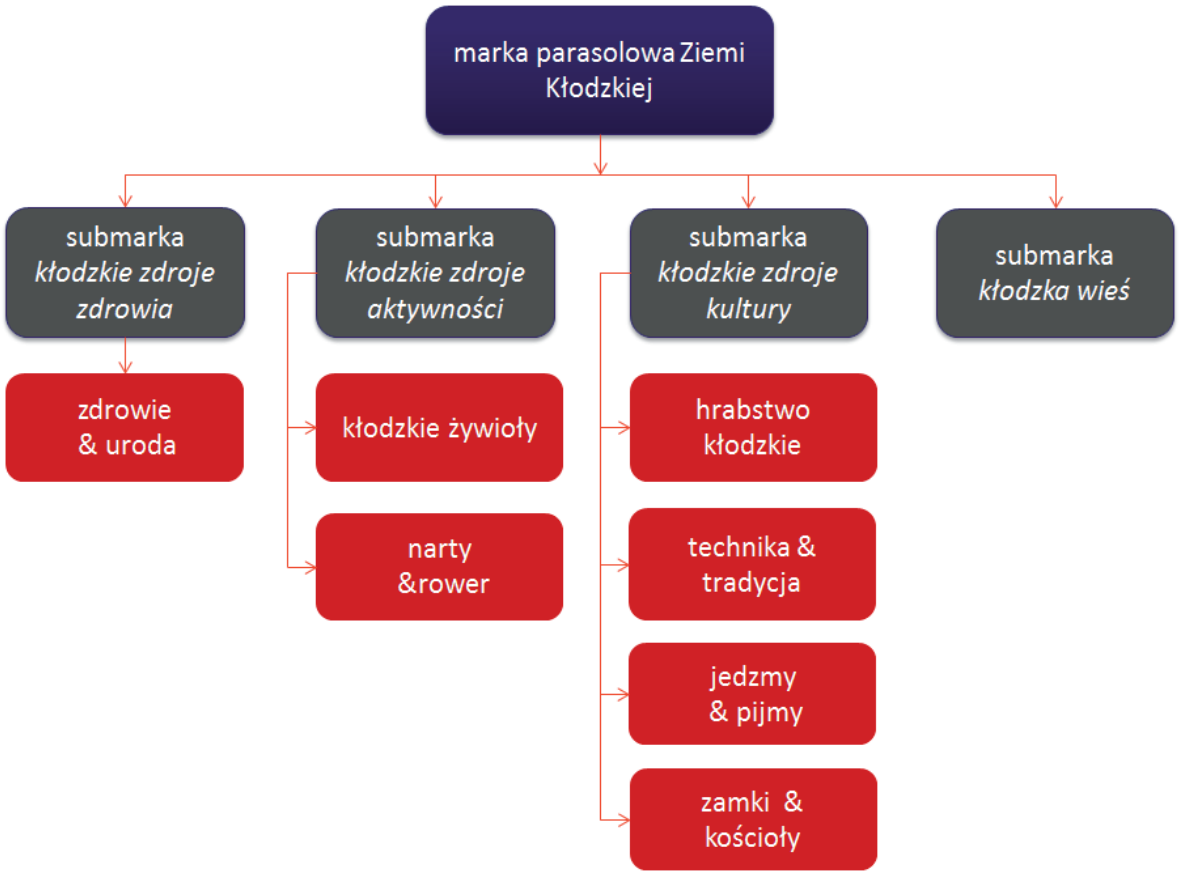
Priorytetowe znaczenie ma zbudowanie silnego, wyróżnialnego wizerunku marki Ziemi Kłodzkiej. Takie dążenie jest zbieżne z drugim celem operacyjnym *Koncepcji*. Realizacja wymienionych wyżej celów doprowadzi do realizacji założonej wizji dla *Strategii marketingowej*.

3.1.2. Struktura marki

Ziemia Kłodzka pod względem potencjału turystycznego jest bardzo zróżnicowana. Aby zawrzeć w koncepcji marki cały różnorodny potencjał, niezbędne jest zaplanowanie struktury rozwoju marki. Turystyczna marka Ziemi Kłodzkiej

obejmuje tzw. strategiczne rynki produktowe dla rozwoju turystyki, czyli turystykę uzdrowiskową i zdrowotną, aktywną i kwalifikowaną, miejską i kulturową oraz na obszarach wiejskich. Odpowiadają temu cztery submarki (drugi poziom w strukturze na rysunku poniżej).

Rysunek 23: Planowana struktura marki Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Trzeci poziom to przyporządkowane do poszczególnych submarek markowe produkty turystyczne. Przedstawione na schemacie produkty zostały rozwinięte w programie markowych produktów turystycznych w rozdziale drugim. Do pierwszych trzech submarek przypisane są markowe produkty turystyczne. Natomiast submarka *kłodzka wieś* będzie docelowo rozwijana przez Lokalną Organizację Turystyczną Ziemi Kłodzkiej i Stowarzyszenie *Kłodzka Wstęga Sudetów* w produktach tematycznych: *wioski bez troski, kłodzka agroturystyka, kłodzka kraina dobrego smaku*. Również dla turystyki uzdrowiskowej będą w przyszłości rozwijane inne produkty: *na wodzie i u źródeł, spa&wellness zdrój, spa & aktiv*. W przyszłości, w ramach poszczególnych submarek będą mogły być rozwijane inne produkty turystyczne.

Dla tak rozbudowanej struktury marki, zakładający rozwój submarek i markowych produktów turystycznych najbardziej odpowiednim modelem architektury marki będzie marka parasolowa (monolityczna). Zgodnie z założeniami, centralnym punktem będzie marka główna Ziemia Kłodzka. Submarki posiadać będą własną osobowość, odnoszącą się jednak do osobowości marki głównej, rozwijającą i eksponującą wybrane cechy i wartości marki Ziemia Kłodzka. Kierunek transferu wartości i osobowości marki przebiega z marki głównej na submarki i marki produktowe.

W submarkach mają zostać wyeksponowane wartości marki Ziemia Kłodzka związane z turystyką aktywną, kulturową, uzdrowiskową, na obszarach wiejskich. Marka główna wartości te akcentuje – submarki jej rozwijają, a system identyfikacji wizualnej wzmacnia.

Krótka charakterystyka submarek w ramach struktury marki Ziemia Kłodzka przedstawiona została poniżej. Submarki te powinny być rozwijane w kolejnym etapie prac nad marką Ziemi Kłodzkiej. Zaleca się opracowanie identyfikacji wizualnej submarek i markowych produktów, zgodnie z przyjętymi założeniami rozwoju marki i jej architektury, w celu zbudowania spójnego systemu wizualnego w ramach struktury marki Ziemi Kłodzkiej.

Turystyka uzdrowiskowa, spa & wellness – *kłodzkie zdroje zdrowia*: sumbarka związana bezpośrednio z pięcioma uzdrowiskami, leczeniem uzdrowiskowym, spa, wellness, wodą mineralną, zakładami przyrodoleczniczymi, klimatem niewielkich, cichych i malowniczo położonych uzdrowisk, niezniszczoną „zieloną” przyrodą (uzdrowiska położone są w kotlinach górskich), które różnią się tym od karkonoskich, że posiadają bogate i różnorodne złoża wód, również termalnych (radonowych) w Lądku-Zdroju.

Turystyka aktywna & sport – *kłodzkie zdroje aktywności*, w tym:

- ***zima kłodzka,***
- ***4 pory aktywności,***

Submarka związana z różnorodnością form aktywności: turystyka rowerowa (od wiosny do jesieni), turystyka narciarska (narciarstwo biegowe i zjazdowe, snowboarding), piesza turystyka górska, kajakarstwo na Nysie Kłodzkiej, rekreacja jeździecka, sporty ekstremalne, w tym wspinaczka skałkowa w Górach Stołowych. Cechą charakterystyczną turystyki aktywnej na Ziemi Kłodzkiej

jest powiązanie z uzdrowiskami „uzdrowiskowa aktywność”: Zieleniec jest częścią gminy uzdrowiskowej Duszniki-Zdrój, w Lądku-Zdroju znajduje się wyciąg. Jest to więc połączenie typu aktiv & spa, aktiv & wellness.

Turystyka kulturowa – *kłodzkie zdroje kultury*: submarka związana z miastami Ziemi Kłodzkiej, zabytkami architektury, tradycjami kulturowymi (w tym kulinarnymi), tradycjami Hrabstwa Kłodzkiego, imprezami kulturalnymi (w tym Festiwal Chopinowski), tradycyjną zabudową wsi sudeckiej, współistnieniem 5 kultur (niemiecka, czeska, austriacka, żydowska, polska), odcięciem górami i istnieniem enklawy kulturowej, która miała w przeszłości postać Hrabstwa Kłodzkiego.

Turystyka na obszarach wiejskich i ekoturystyka – *kłodzka wieś*: submarka związana z turystyką wypoczynkową, agroturystyką, ekoturystyką na obszarach wiejskich Ziemi Kłodzkiej, zabytkowymi wsiami, tradycjami, kuchnią, wypoczynkiem w lesie, na wsi, rekreacją pieszą, rowerową, jeździecką, wyciszeniem, kuracjami klimatycznymi.

3.2. Odbiorcy marki a odbiorcy produktów turystycznych

Na poziomie *Strategii* główną grupą docelową są turyści. W przypadku oferty markowych produktów turystycznych, które opierają się na koncepcji marki, najważniejszym i jedynym odbiorcą są różne segmenty turystów. w rozdziale drugim segmenty te zostały zdefiniowane i przypisane do poszczególnych produktów. Pozostałe grupy odbiorców *Strategii* pełnią w odniesieniu do koncepcji produktów turystycznych rolę wspierającą, mającą wspomóc proces tworzenia i wprowadzania na rynek tych produktów. Nie są jednak docelowymi adresatami przekazów promocyjnych.

Nieco inaczej jest w przypadku marki. Zgodnie z założeniami grupa ta będzie również głównym odbiorcą przekazu zawartego w marce Ziemi Kłodzkiej. Komunikowanie się w ramach budowania marki z tą grupą jest ściśle powiązane z promocją produktów turystycznych. Jednak zbudowanie wyrazistej, silnej i wiarygodnej marki Ziemi Kłodzkiej wymaga aktywnego zaangażowania pozostałych grup docelowych, określonych jako uzupełniające. Bez współpracy z władzami samorządowymi gmin Stowarzyszenia, Powiatu Kłodzkiego i podmiotów rynku turystycznego nie będzie możliwe skuteczne osiągnięcie celów dla obszaru marki. Istotność współpracy partnerskiej

została zaakcentowana w trzecim celu strategicznym, a sam model współpracy zostanie rozwinięty w dalszej części *Strategii*.

Należy zwrócić uwagę na mieszkańców, jako istotną grupę odbiorców marki. Wprawdzie główny przekaz zawarty w marce jest adresowany do turystów, jednak mieszkańcy będą również współtworzyć wizerunek Ziemi Kłodzkiej w relacjach z odbiorcami zewnętrznymi. Dlatego na etapie programowania wdrażania *Strategii* opracowane zostaną główne założenia koncepcji komunikacji z mieszkańcami. Na tej podstawie rozwinięty powinien zostać program komunikacji z tą grupą.

3.3. Kierunki wyróżnienia Ziemi Kłodzkiej

3.3.1. Idea przewodnia

Punktem wyjścia do zdefiniowania punktów wyróżnienia Ziemi Kłodzkiej jest wyspecyfikowanie kluczowych elementów potencjału, które będą mogły stanowić podstawę do skutecznego pozycjonowania subregionu w umysłach docelowych odbiorców. Pozycjonowanie oznacza taką alokację wizerunku Ziemi Kłodzkiej, która w sposób unikalny wyróżnia subregion od destynacji konkurencyjnych. W takim rozumieniu pozycjonowanie to więcej, niż określenie unikalnej cechy.

Ziemia Kłodzka to jedyne takie miejsce w Polsce, gdzie w kotlinach, w otoczeniu dziewięciu pas górskich leży pięć znanych w Polsce i w Europie uzdrowisk. Uzdrowiska te pamiętają czasy świetności Hrabstwa Kłodzkiego, które obecnie przeżywa swój renesans w postaci Turystycznego Hrabstwa Kłodzkiego. Pięć renomowanych uzdrowisk z wielowiekowymi tradycjami, urozmaicone pasma górskie otaczające Ziemię Kłodzką, z których najbardziej charakterystyczne są Góry Stołowe i niezwykłe położenie – to najbardziej wyróżniające cechy Ziemi Kłodzkiej. Śnieżnik, jako jeden z najwyższych szczytów Sudetów, dwa znane górskie ośrodki narciarskie (Zieleniec i Czarna Góra), górująca nad Kłodzkiem Twierdza Kłodzko dopełniają charakterystykę Ziemi Kłodzkiej i mówią o jej różnorodnym potencjale. Na podstawie tak zdefiniowanego kluczowego potencjału główna korzyść (obietnica marki Ziemi Kłodzkiej) brzmi następująco:

Ziemia Kłodzka oferuje turystom różnorodny wypoczynek w jedynej w Polsce swoistej enklawie uzdrowisk. Obiecuje odnowę ciała, duszy i umysłu, w kontakcie z naturą, wśród sudeckich kurortów, łąk, lasów i malowniczych wsi. Z Ziemi Kłodzkiej każdy wyjedzie odrodzony i oczarowany tą niezwykłą różnorodnością, uzdrowiskowym charakterem i spokojem, tak odmiennym od tłocznych szlaków karkonoskich, czy tatrzańskich.

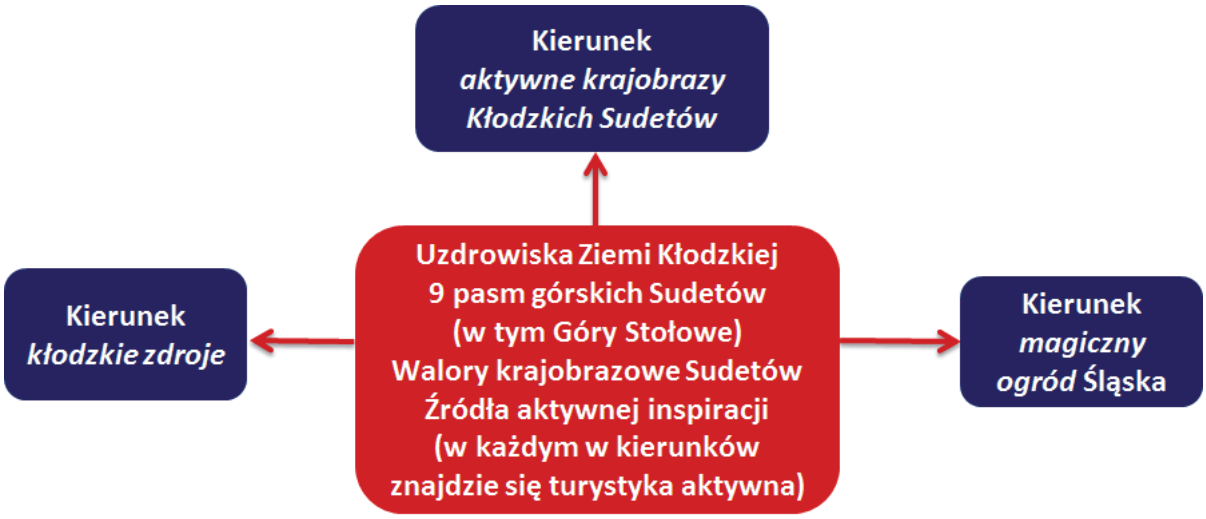
Obietnica ta jest rozwinięciem wizji, uzasadniającej sens istnienia w kontekście niniejszej *Strategii*. Obietnica ta wskazuje jednoznacznie na uzdrowiskowy charakter Ziemi Kłodzkiej oraz korzyści wynikające z turystycznego pobytu i możliwości różnorodnego wypoczynku. Punkty odniesienia zawarte w tej obietnicy, stanowić będą oparcie dla koncepcji budowy marki. Są to:

- **uzdrowiska –** Lądek Zdrój, czyli najstarsze uzdrowisko w Polsce, *Przy-Lądek zdrowia*, uzdrowiska Gór Stołowych, klimatyczne Długopołe-Zdrój, domy uzdrowiskowe: Wojciech, Wielka Pieniawa i Polonia, Słoneczne Termy, wody Wielka Pieniawa, Staropolanka, Marianna Orańska, Fryderyk Szopen, obiekty spa & wellness, usługi uzdrowiskowe, rehabilitacyjne, rekreacyjne,
- **kultura & sztuka – Hrabstwo** Kłodzkie, zabytki Kłodzka, Twierdza Kłodzka, średniowieczne mury miejskie Bystrzycy Kłodzkiej, architektura uzdrowiskowa, zabudowa tyrolska Międzygórza, zabytki sakralne Barda, Wambierzyc (ośrodki kultu religijnego), Festiwal Szopenowski, Festiwal Moniuszkowski, Lądeckie Lato Baletowe, Muzeum Ziemi Kłodzkiej, Szlak Ginących Zawodów, zamki, pałace i dwory, tradycyjna historyczna zabudowa kłodzkiej wsi,
- **natura –** Park Narodowy Gór Stołowych (Szczeliniec Wielki, Błędne Skały), Śnieżnicki Park Krajobrazowy, Park Krajobrazowy Gór Bardzkich i Złotych, „dzikie” Góry Bystrzyckie i Orlickie, Torfowiska Pod Zieleńcem, ujęcia głębinowe wód mineralnych, kłodzkie łąki, przełom Nysy Kłodzkiej przez Góry Bardzkie,
- **aktywność & sport –** stacje narciarskie w Zieleńcu i na Czarnej Górze, Aquapark w Kudowie Zdroju, tor saneczkowy w Polanicy Zdroju, szlak kajakowy na Nysie Kłodzkiej, trasy rowerowe, szlaki piesze, obiekty i urządzenia rekreacyjne i sportowe (również w bazie noclegowej),
- **kuchnia –** kłodzki pstrąg, kłodzkie sudeckie miody, kraina aronii, *Śląskie Niebo*, Ogólnopolski Festiwal Pstrąga, kuchnia Hrabstwa Kłodzkiego, restauracje, kawiarnie oferujące dania kuchni lokalnej, stylowe kawiarnie w uzdrowiskach,

- **miasta –** Kłodzko, Bystrzyca Kłodzka, Lądek Zdrój, Duszniki Zdrój, Bardo, Złoty Stok, Szczytna (dawna wieś), młodsze uzdrowiska (Polanica Zdrój, Kudowa Zdrój),
- **kłodzka wieś –** zabytkowe wsie Gminy Kłodzko (Żelazno, Ołdrzychowice, Jaszkowa, Wielisław, Szalejów), Gminy Lądek Zdrój (Trzebieszowice), Bystrzyca Kłodzka (Łomnica), Lewin Kłodzki, Gminy Nowa Ruda, zapach i smak kłodzkiej wsi,
- **wypoczynek w uzdrowiskach –** obiekty uzdrowiskowe, architektura uzdrowiskowa, hotele, pensjonaty, wille, parki uzdrowiskowe, pijalnie wód, deptaki, czyste powietrze, lokale gastronomiczne, urządzenia rekreacyjne (w tym spa),
- **wypoczynek w górach –** stacje narciarskie na Czarnej Górze i w Zieleńcu, wyciągi, trasy do narciarstwa zjazdowego, biegowego, snowboardu, obiekty hotelarskie dla narciarzy, imprezy narciarskie (Bieg Gwarków), lokale gastronomiczne przy stacjach narciarskich, oferta pobytów dla narciarzy, tradycje związane ze sportami zimowymi na Ziemi Kłodzkiej, szlaki piesze, schroniska górskie, tradycje związane z górską turystyką pieszą na Ziemi Kłodzkiej, PTTK,
- **wypoczynek na wsi –** gospodarstwa agroturystyczne i ekoturystyczne, turystyka konna, produkty tradycyjne, niezdegradowane środowisko, tradycyjna zabudowa sudeckiej wsi, zbytki kultury materialnej sudeckiej wsi na Ziemi Kłodzkiej, tradycje i zwyczaje (mieszanka własnych tradycji mieszkańców Ziemi Kłodzkiej sprzed 1945 r. i współczesnych mieszkańców tego terenu).

Na podstawie opisanego wyżej potencjału i obietnicy marki, zaproponowane zostały trzy kierunki wyróżniania Ziemi Kłodzkiej. Kierunki te odwołują się do kluczowych elementów potencjału, kierunkują koncepcję marki. Jeden z kierunków odnosi się bezpośrednio do uzdrowiskowego potencjału, drugi do dziedzictwa kulturowego, a trzeci opiera się przede wszystkim na aktywnej stronie subregionu. W każdym z tych kierunków pierwszoplanowo wyeksponowany został inny aspekt, jednak wszystkie łączą w sobie na różnych poziomach te elementy, które stanowią o przewadze konkurencyjnej Ziemi Kłodzkiej.

Rysunek 24: Kierunki dla marki Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

3.3.2. Wybór kierunku wyróżnienia – kłodzkie zdroje

Analiza trendów w marketingu miejsc, jak również światowych trendów w turystyce, konsultacje z Zespołem Ekspertów i z turystami pozwoliły wybrać najbardziej adekwatny kierunek. Jest to kierunek *kłodzkie zdroje* i w oparciu o niego budowana będzie marka Ziemi Kłodzkiej. Kierunek ten został zaopiniowany i zatwierdzony do realizacji przez Zarząd Stowarzyszenia Gmin Ziemi Kłodzkiej.

Kierunek *kłodzkie zdroje* jest równocześnie wyrażeniem esencji marki Ziemi Kłodzkiej i na jego podstawie opracowana zostanie propozycja pozycjonowania subregionu. **Ziemię Kłodzką – *kłodzkie zdroje* wyróżnia**:

- status jedynego w Polsce *zagłębia* uzdrowisk – 5 znanych i renomowanych uzdrowisk na zamkniętej przestrzeni w ramach jednego subregionu historycznego, administracyjnego i turystycznego,
- najstarsze uzdrowisko w Polsce – Lądek-Zdrój i sięgające XIII w., tradycje kuracyjne (starsze, niż Cieplice w Karkonoszach),
- znane, sprzedawane na rynku masowym wody: Staropolanka, Wielka Pieniawa, Długopolanka, Kudowianka, Cyranka, Polanica Zdrój,
- charakterystyczne wody mineralne, które są dostępne tylko *u źródła* w Lądku, Dusznikach i Kudowie,
- termalna woda mineralna zawierająca radon w zabytkowych basenie w Wojciechu,

- potwierdzone zdrowotne właściwości kłodzkich wód (wysoko zmineralizowanych wód leczniczych).

Ziemię Kłodzką – kłodzkie zdroje cechuje:
- zdroje wód mineralnych,
- klimat *prawdziwych* i stylowych uzdrowisk,
- kłodzkie zdroje – kłodzkie zdrowie,
- zdroje kultury Hrabstwa Kłodzkiego,
- zdroje niezniszczonej, naturalnej przyrody: krystalicznej wody, unikatowych Gór Stołowych,
- zdroje aktywności – różnorodne możliwości do uprawiania turystyki aktywnej,
- wyjątkowa dbałość o potrzeby turysty, jego *dopieszczenie*,
- gwarancja dobrego samopoczucia i relaksu w trakcie pobytu w Kłodzkich Zdrojach,

Prawie każda z gmin wpasowuje się w ten kierunek: Staropolanka to minerały z Gór Stołowych (dotyczy też Radkowa), Gmina Szczytna leżąca w Górach Stołowych odkryła na swoim terenie źródła mineralne, w Gminie Kłodzko w Wielisławiu znajduje się ujęcie wody mineralnej, podobnie w Opolnicy w Gminie Bardo, Miasto Kłodzko stworzy nową inwestycję – pijalnię z wodami z Ziemi Kłodzkiej, Miasto i Gmina Nowa Ruda leżą pomiędzy uzdrowiskami kłodzkimi i wałbrzyskimi, gminy Stronie Śląskie i Złoty Stok leżą tuż przy Uzdrowisku Lądek i korzystają z aury Kłodzkich Zdrojów.

Zdrojowość, wynikająca z uzdrowiskowego charakteru jest unikalną cechą tego kierunku. Wyjątkowo zdrojowa atmosfera to główna korzyść dla odbiorcy, Charakterystyka kierunku, wskazująca na wskazanie unikalnej cechy, wyróżniającą Ziemię Kłodzką na tle destynacji konkurencyjnych, przedstawiona w syntetycznej postaci brzmi następująco:

Ziemia Kłodzka znana jest jako kłodzkie zdroje.
To jedyne w Polsce zagłębie renomowanych uzdrowisk.
To nie tylko 5 malowniczych, zabytkowych, znanych
w Polsce i Europie miejscowości uzdrowiskowych,
ale również najstarsze uzdrowiska w Polsce.
Można powiedzieć, że są to źródła turystyki uzdrowiskowej.
Kłodzkie zdroje oznaczają również źródła leczniczych wód,
które biją w cichych i spokojnych uzdrowiskach
Ziemi Kłodzkiej. Wśród tych źródeł są unikatowe i znane ze
swoich niezwykłych właściwości leczniczych wody z
Gór Stołowych: Staropolanka i Wielka Pieniawa.

Kłodzkie zdroje są położone w kotlinach górskich, w otoczeniu 9 pasm górskich, które stanowią naturalną granicę i oddzielają Ziemię Kłodzką od reszty Dolnego Śląska. Wewnątrz tego obszaru turysta znajdzie różnorodność (form natury, wypoczynku, aktywności, krajobrazów, zabytków). To właśnie ta różnorodność wywołuje prawdziwą pasję turystyczną.

Główne zalety kierunku *kłodzkie zdroje*:

- odnosi się do najważniejszego bogactwa naturalnego Ziemi Kłodzkiej, jakim są złoża wód mineralnych,
- opiera się na głównej funkcji usługowej subregionu – funkcji związanej z lecznictwem uzdrowiskowym,
- jest spójny z wytycznymi strategicznymi Powiatu Kłodzkiego, planami gmin (np. Szczytna poszukuje złóż wód mineralnych na swoim terenie),
- obejmuje prawie wszystkie gminy Ziemi Kłodzkiej, które bezpośrednio lub pośrednio wpisują się w ten kierunek,
- opiera się na produkcie i ofercie już istniejącej: ofercie pobytów w uzdrowiskach Ziemi Kłodzkiej, przedsiębiorstwach uzdrowiskowych (Zespole Uzdrowisk Kłodzkich SA, Uzdrowisku Lądek – Długopole Zdrój SA), touroperatorach sprzedających tą ofertę,
- kierunek stwarza platformę do współpracy z podmiotami branży turystycznej, zainteresowanej rozwojem, modernizacją i podnoszeniem jakości turystyki uzdrowiskowej na Ziemi Kłodzkiej, która powinna ewaluować w kierunku spa & wellness.

3.4. Kluczowe elementy marki

3.4.1. Filary marki

Kluczowym filarem Ziemi Kłodzkiej – kłodzkich zdrojów są uzdrowiska, wraz z towarzyszącą im atmosferą, infrastrukturą, zabytkową zabudową, nowoczesnymi obiektami spa & wellness, krajobrazem Kłodzkich Sudetów. Składowe, najważniejsze elementy tego filaru przedstawione zostały na rysunku.

Rysunek 25: Uzdrowiska i uzdrowiskowość, jako kluczowy filar marki Ziemi Kłodzkiej

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Poza wymienionymi, najważniejszymi, na potencjał *kłodzkich zdrojów* składają się:

- dwa przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, wraz z zapleczem uzdrowiskowym i obsługą turystów odpoczywających w uzdrowiskach,
- rozwojowy potencjał dla turystyki uzdrowiskowej w pozostałych gminach Ziemi Kłodzkiej,
- KGHiM – nowy właściciel Zespołu Uzdrowisk Kłodzkich,
- systematycznie poprawiający się standard i jakość usług uzdrowiskowych i okołouzdrowiskowych,
- Góry Stołowe – źródła wód Ziemi Kłodzkiej,
- gminy uzdrowiskowe, których własnością są parki uzdrowiskowe i tereny rekreacyjne wokół uzdrowisk,
- obiekty uzdrowiskowe i para-uzdrowiskowe, nie należące do przedsiębiorstw uzdrowiskowych, które świadczą usługi typu spa & wellness,
- nowoczesne obiekty spa & wellness o wysokim standardzie, dla wymagającego klienta, położone w uzdrowiskach lub ich otoczeniu (często współpracujące z przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi),
- imprezy związane z uzdrowiskami i w nich organizowane (Festiwal Szopenowski, Festiwal Moniuszkowski, Zdroje Kultury, Lądeckie Lato Baletowe).

Rysunek 26: Kłodzkie zdroje jako nowoczesne spa

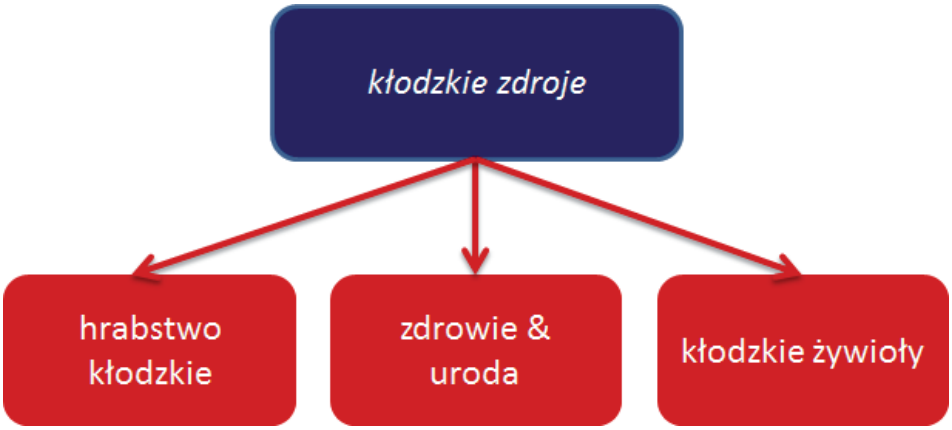
Źródło: Zdjęcia i grafiki ze stron www.zuk-sa.pl, www.verdemontana.pl, www.zameknaskale.pl, www.uzdrowisko-ladek.com

Miejscowości uzdrowiskowe i wszystko to, co z nimi związane, są bazowym filarem kierunku. Istotne jest również oparcie koncepcji marki Ziemi Kłodzkiej na następujących filarach, które znajdą odzwierciedlenie w trzech submarkach w strukturze maki Ziemi Kłodzkiej. Zgodnie z koncepcją struktury marki, znak marki głównej nawiązywać będzie przed wszystkim do uzdrowiskowości, dlatego znak marki głównej eksponować będzie motyw źródła. Natomiast pozostałe obszary będące filarami zostaną wyeksponowane w przyszłości w znakach poszczególnych submarek. Oprócz uzdrowiska pozostałe filary wsparcia dla marki to:

- **zdroje kultury:** tradycje historyczne i kulturowe Hrabstwa Kłodzkiego, zabytki miast Ziemi Kłodzkiej, architektura uzdrowisk, zabytki sakralne i miejsca kultu, styk kultur, znane postacie związane z kulturą i sztuką, które pochodzą z Ziemi Kłodzkiej, albo tu przebywały,
- **zdroje wypoczynku na kłodzkiej wsi:** malownicze wsie Ziemi Kłodzkiej leżą w bliskości uzdrowisk i dzięki klimatowi kotlin górskich i łąk górskich mają również właściwości lecznicze; tu można doznać odnowy dzięki spokojowi, ciszy, czystemu powietrzu, tradycyjnej i smacznej kuchni gospodarstw agroturystycznych, dbałości o potrzeby turysty (Zieleniec posiada właściwości klimatu sprzyjające regeneracji i odnowie),
- **zdroje aktywności:** to nie tylko narciarstwo, ale także turysta rowerowa, piesza górska, wodna na Nysie Kłodzkiej, a nawet ekstremalna.

Marka Ziemi Kłodzkiej zostanie wsparta dodatkowo na solidnych filarach w postaci programu markowych produktów turystycznych. Produkty te będą powiązane bezpośrednio z poszczególnymi submarkami i poprzez te produkty pozycjonowana będzie marka *kłodzkie zdroje*. Trzy priorytetowe produkty wspierające markę przedstawia rysunek 27.

Rysunek 27: produkty turystyczne – filary marki Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

3.4.2. Wartości marki

Wartości marki wynikają wprost z oferowanej głównej korzyści dla odbiorcy i wsparte są pożądanymi cechami i atrybutami związanymi z marką Ziemi Kłodzkiej. W kontakcie z Ziemią Kłodzką i wysyłanym do adresata komunikatem zostaną przez niego przypisane marce określone wartości. Korzyści, jakie oferuje marka Ziemi Kłodzkiej to zarówno korzyści funkcjonalne, związana z podstawowym zakresem oferty i główną motywacją do skorzystania z niej, korzyści emocjonalne, związane z doznaniami.

Poprawa zdrowia w uzdrowisku – nie tylko dla kuracjuszy, ponieważ zdrowotne właściwości Ziemi Kłodzkiej dotyczą niemal całego jej obszaru i są związane ze szczególnie przyjaznym położeniem, klimatem, czystym powietrzem, otoczeniem przyrodniczym, dostępnymi wodami leczniczymi i przyjazną atmosferą. Same uzdrowiska Ziemi Kłodzkiej to zdrojowiska, dlatego kłodzkie zdroje, źródłowość. Poprawa zdrowia związana jest z turystyką leczniczą w zakładach uzdrowiskowych, szpitalach uzdrowiskowych i obiektach rehabilitacyjnych. Dla marki Ziemi Kłodzkiej bardziej istotna jest strona uzdrowiskowości, związana z możliwościami uprawiania turystyki zdrowotnej. Chodzi tu o uzdrowisko, jako docelowe miejsce przeznaczenie (destination spa resort).

Możliwość różnorodnego wypoczynku - różnorodność możliwości i form wypoczynku to atrybut Ziemi Kłodzkiej, który jednak zawsze powinien być związany kontekstem z uzdrowiskowym charakterem. Chodzi o powiązanie tej korzyści w przypadku każdego rodzaju aktywności z uzdrowiskowością.

Radość z bliskości przyrody – przyroda położonej nadgranicznie Ziemi Kłodzkiej nie jest może tak monumentalna, jak tatrzańska, czy karkonoska, ale kontakt z naturą subregionu zapewnia coś, czego nie dają wymienione destynacje, czyli ciszę i spokój nie zatłoczonych szlaków, możliwość uprawiania turystyki aktywnej sam na sam z przyrodą.

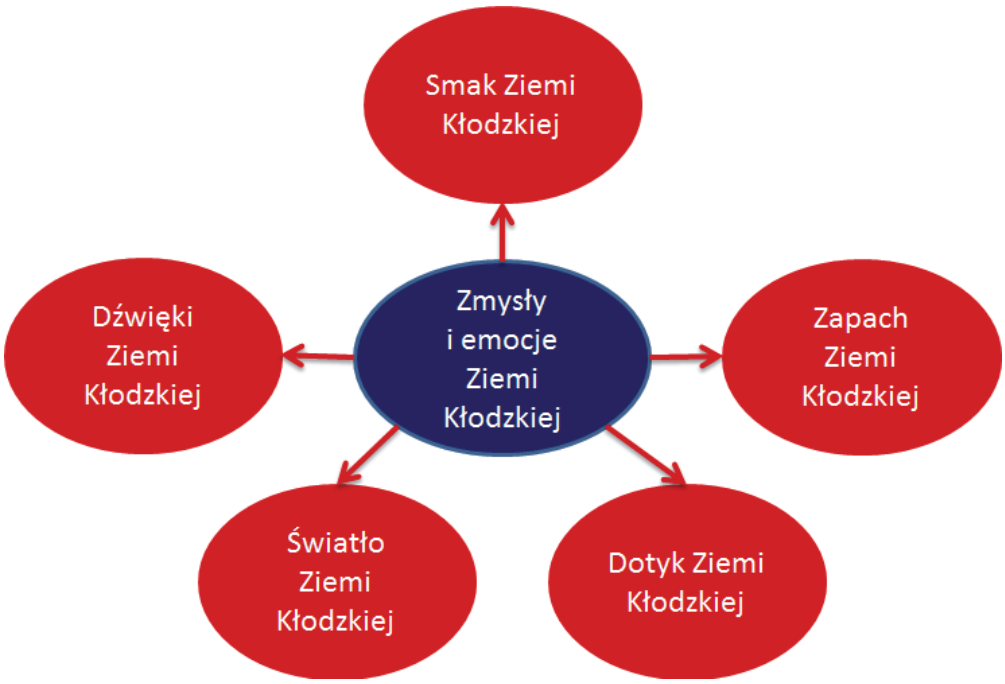
Zachwyt pięknem krajobrazu – ten zachwyt związany jest z różnorodnością, która powoduje, że krajobraz Ziemi Kłodzkiej nie jest jednoznaczny. Każde z otaczających subregion pasm górskich jest inne. Wyróżniają się tu widoczny z daleka masyw Szczelinca Wielkiego oraz Śnieżnik. Wśród gór, w dolinach ukryte są prawdziwe skarby: uzdrowiska, zabytki, parki i ogrody. To razem składa się na niezwykłą malowniczość krajobrazu Ziemi Kłodzkiej.

Wyciszenie i odnowa w przyjaznej atmosferze – kluczowym atrybutem jest tu odnowa, którą Ziemia Kłodzka zapewnia w każdym możliwym rozumieniu tego słowa. Przyjazną atmosferę zapewniają gościnni mieszkańcy, którzy do turystów przyzwyczajeni są od zawsze, dbający o jakość i zadowolenie gości hotelarze. To wszystko powoduje, że odwiedzający Ziemię Kłodzką turyści wyciszą ciało i umysł i poczują się jak nowo narodzeni.

Możliwość aktywnego wypoczynku – w Ziemi Kłodzkiej jest turystyczna pasja, która wynika z tradycji i korzeni oraz tego, że turystyka aktywna była uprawiana tutaj już w XVIII wieku (w ówczesnym rozumieniu tego słowa). Obecnie na Ziemi Kłodzkiej uprawiać można blisko 100 rodzajów aktywności, nie wyłączając turystyki i rekreacji wodnej.

Wartości marki Ziemi Kłodzkiej związane powinny przede wszystkim z emocjami, doznaniami, płynącymi ze skorzystania z oferty. Można powiedzieć, że jest to marka emocjonalna i zmysłowa, którą odbiorca będzie poznawał wszystkimi zmysłami.

Rysunek 28: Emocjonalna strona marki Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

- **smak: posmakuj Ziemię Kłodzką** – smak pstrąga kłodzkiego, miodu sudeckiego, świeżego sera z kłodzkiej łąki, „śląskiego nieba", przetworów z aronii,
- **dźwięki: usłysz Ziemię Kłodzką** – szmer źródeł wody mineralnej, wodospadu w Międzygórzu, szum wiatru w górach, dźwięki muzyki Szopena, Moniuszki, cisza lasów,
- **zapach: poczuj Ziemię Kłodzką** – zapach świeżości kłodzkich zdrojów, zapach kwiatów łąk sudeckich Ziemi Kłodzkiej, zapach świeżej kawy i ciasta w kawiarniach uzdrowiskowych, spokój kłodzkiej wsi,
- **światło: zobacz Ziemię Kłodzką** – górująca nad Kłodzkiem Twierdza z czasów fryderycjańskich, malownicze panoramy gór otaczających Ziemię Kłodzką, niezwykła forma Szczelińca Wielkiego, mieniące się barwy jesieni w górach, Torfowiska pod Zieleńcem, muflony w Górach Sowich, przełom Nysy przez Góry Bardzkie, Jaskinię Niedźwiedzią, Kopalnię Złota w Złotym Stoku, architekturę uzdrowisk,
- **dotyk: dotknij Ziemi Kłodzką** – ciepło wody w basenie termalnym Wojciech w Lądku Zdroju, kojący dotyk masaży i innych zabiegów spa & wellness, dotyk historii Hrabstwa Kłodzkiego, dotyk ciepła lata na Ziemi Kłodzkiej.

Za pomocą korzyści emocjonalnych jesteśmy w stanie w trwalszy sposób związać odbiorcę marki Ziemi kłodzkiej, sprawić, że będzie on wysoko oceniał

wartość marki. Jeszcze istotniejsze znaczenie mają korzyści symboliczne. Dla Ziemi Kłodzkiej mogą to być następujące korzyści:

- **najstarsze uzdrowisko**: pobyt w najstarszym uzdrowisku w Polsce i możliwość skorzystania z zabytkowego basenu wód termalnych,
- **5 gwiazd uzdrowiskowych**: możliwość pobytu w pięciu uzdrowiskach równocześnie,
- **tradycje turystyczne**: Szczeliniec Wielki zwiedzał osobiście król pruski Fryderyk II i dziś można poczuć siłę tych tradycji.

3.4.3. Pozycjonowanie w oparciu o kierunek kłodzkie zdroje

Ziemia Kłodzka jako kłodzkie zdroje ma być odbierana przede wszystkim przez pryzmat posiadania na swoim terenie pięciu znanych uzdrowisk. Kłodzkie zdroje to najbardziej uzdrowiskowy region w Polsce, znany ze swoich właściwości zdrowotnych, wypoczynkowych, tradycji turystycznych. Zaletą Ziemi Kłodzkiej jest nadgraniczne położenie na Dolnym Śląsku, bliskość Niemiec, Czech. Dzięki uzdrowiskowemu charakterowi Ziemia Kłodzka ma być postrzegana, jako atrakcyjna przez cały rok.

Nazwa Ziemia Kłodzka ma być w związku z tym rozumiana w następujący sposób:

- **w kontekście polskim**: Ziemia Kłodzka to jedyne takie miejsce w Polsce, gdzie wśród gór leży pięć uzdrowisk, w których można aktywnie wypoczywać, poprawić zdrowie, urodę i kondycję; nic tak nie podnosi prestiżu pobytu w obiekcie spa & wellness, jak jego położenie w prawdziwym uzdrowisku,
- **w kontekście europejskim**: Ziemia Kłodzka to najbardziej uzdrowiskowy subregion w Polsce, położony na pograniczu Dolnego Śląska i Czech, w Sudetach Kłodzkich; zapewnia atrakcyjną ofertę spa & aktiv dla ceniących wypoczynek z dala od uczęszczanych szlaków,
- **w kontekście transgranicznym**: Ziemia Kłodzka atrakcyjny turystycznie subregion, położony tuż za granicą, gościnny i przyjazny, pozwalający na różnorodny wypoczynek w wyjątkowo zdrowym klimacie.

Określając pozycjonowanie Ziemi Kłodzkiej w oparciu o kierunek (koncepcję pozycjonowania) kłodzkie zdroje powinno się:

- **ustalić pozycję konkurencyjną na Dolnym Śląsku:** tu Ziemia Kłodzka konkuruje głównie z Karkonoszami i Izerami, względem których pozycjonować powinna się jako miejsce łączące turystykę uzdrowiskową i ak-

tywną (Gmina Duszniki Zdrój to gmina uzdrowiskowa, na terenie której znajduje się stacja narciarska Zieleniec) – **tu można odpoczywać aktywnie, a jednocześnie zregenerować ciało, duszę i umysł,**
- **ustalić pozycję konkurencyjną względem przygranicznych obszarów czeskich** (w tym Orlicka i Podorlicka): pozycja ta powinna opierać się na komplementarności potencjałów (nie jest wskazane konkurowanie w obszarze turystyki kulturowej lub aktywnej) i również należy oprzeć się na uzdrowiskach **– uzdrowiska Ziemi Kłodzkiej leżą najbliżej – tu można odpocząć komfortowo, bezpiecznie i bez stresu,**
- **ustalić pozycję konkurencyjną w odniesieniu do innych subregionów w Polsce:** w kategorii skupiska uzdrowisk konkurencją mogą być uzdrowiska Beskidu Sądeckiego (gł. Krynica Zdrój); siła pozycji konkurencyjnej wynika z faktu, że są to znane, zabytkowe, renomowane uzdrowiska (głównie Lądek Zdrój) i fakt, że Lądek Zdrój jest najstarszym uzdrowiskiem w Polsce powinien być eksponowany w pozycjonowaniu Ziemi Kłodzkiej w Polsce.

Ziemia Kłodzka będzie pozycjonowała swoję markę w następujących sytuacjach:
- w promocji turystycznej Ziemi Kłodzkiej, realizowanej przez SGZK,
- w działaniach stowarzyszonych gmin i Powiatu Kłodzkiego,
- w promocji markowych produktów turystycznych, które zostały zaproponowane w ramach tej Strategii (produktu dla Ziemi Kłodzkiej oraz wspólne i komplementarne produkty z Orlickiem i Podorlickiem),
- w komunikacji z przedsiębiorcami – turystycznymi (obecnymi i potencjalnymi) oraz nie-turystycznymi i otoczeniem około biznesowym (ngo’sy i instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości turystycznej),
- w komunikacji i współpracy w Dolnośląską Organizacją Turystyczną,
- w komunikacji i współpracy z mediami, w tym branżowymi,
- w komunikacji i współpracy z podmiotami zajmującymi się wsparciem rozwoju i promocją turystyki na szczeblu ogólnopolskim,
- w budowaniu relacji z partnerami czeskimi, w tym Orlickiem i Podorliciem, a także partnerami gmin stowarzyszonych z SGZK i Powiatu Kłodzkiego.

3.4.4. Pozycjonowanie w oparciu o produkty turystyczne

Markę Ziemi Kłodzkiej pozycjonować będzie w umysłach odbiorców docelowych również markowe produkty turystyczne. To dzięki wsparciu na produktach, jako filarach, Ziemia Kłodzka zyskać ma wiarygodność i być postrzegana jako marka o konkretnych, namacalnych wartościach, wynikających z korzyści dla jej odbiorców.

W kontekście propozycji markowych produktów turystycznych siła marki Ziemi Kłodzkiej tkwi w jej uzdrowiskowym charakterze i możliwości różnorodnego, całorocznego wypoczynku. Zarówno w filozofii funkcjonowania marki, jak również każdego z produktów podkreślany jest pierwiastek uzdrowiskowości. Dlatego produkty turystyki aktywnej mieszczą się w konwencji aktywne spa, turystyki kulturowej w konwencji kulturalne spa, a turystyki na obszarach wiejskich to eko–spa.

Każdy z produktów w programie markowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej harmonizuje pod względem korzyści z tymi zapisanymi w marce subregionu. Każdy z produktów rozwija i akcentuje w znaczący sposób wskazaną korzyść. W przyszłości, rozwijając nowe produkty turystyczne Ziemi Kłodzkiej zarządzający marką powinni mieć na uwadze konieczność zgodności z filozofią funkcjonowania marki.

3.4.5. Osobowość marki

Osobowość marki Ziemi Kłodzkiej wyraża się w przypisanych do niej cechach wizerunkowych. Cechy te zostały dobrane w taki sposób, że wynikają z obietnicy marki i wspierających ją wartości. Cechy te przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 29: Cechy wizerunkowe marki Ziemi Kłodzkiej

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Ziemia Kłodzka jest:

Uzdrowiskowa: w niespotykany nigdzie indziej skumulowane uzdrowiska, które są oferują wiele możliwości kuracji dla zdrowia, urody i kondycji, również w oparciu o unikatowe wody lecznicze.

Spokojna: cechuje ją niezwykły spokój, całkiem odmienny od innych destynacji górskich. Spokój ten stwarza warunki dla odnowy pod każdym względem.

Różnorodna: pod względem możliwości wypoczynku, form krajobrazu, różnych odcieni uzdrowiskowości, wielokulturowości.

Z pasją: turystycznych tradycji, podejścia do turystów, gościnności, pasją tworzenia nowych produktów, pasją rozwoju i odkrywania.

Cicha: tu można usłyszeć ciszę, kontemplować przyrodę, usłyszeć własne myśli i odpocząć od wielkomiejskiego zgiełku.

Malownicza: malowniczość wyraża się w pejzażu uzdrowiskowych miast, kłodzkiej wsi, spokojnych i łagodnych krajobrazach.

Główne cechy wizerunkowe marki Ziemi Kłodzkiej to: uzdrowiskowa, spokojna i różnorodna. Cechy te znajdują odzwierciedlenie w znaku marki subregionu. Pierwszoplanową rolę odgrywa cecha *uzdrowiskowa*. Ta cecha zostanie wyeksponowana w zewnętrznym elemencie tożsamości marki – znaku promocyjnym (logo) Ziemi Kłodzkiej. Znak ten w swojej symbolice

nawiązywać będzie do źródła wody mineralnej i w zestawieniu z cechami wizerunkowymi budować będzie niepowtarzalny styl marki.

Na styl marki Ziemi Kłodzkiej, oprócz przypisanych cech wizerunkowych odzwierciedlonych w logo, wpływać będą założenia dotyczące przyszłego rozwoju struktury marki. Tutaj również uzdrowiskowość i zdrojowość odgrywać będą kluczową rolę. Poniżej w syntetycznej postaci przedstawione są wszystkie elementy, składające się na rdzeń marki Ziemi Kłodzkiej.

Nazwa marki: Ziemia Kłodzka

Wizja marki: Ziemia Kłodzka to turystyczne źródła Sudetów

Misja marki: Ziemia Kłodzka oferuje odwiedzającym turystom odnowę ciała, duszy i umysłu. Tu można odpocząć w jednym z pięciu renomowanych uzdrowisk, wśród gór, lasów i łąk sudeckich.

Obietnica marki: Ziemia Kłodzka oferuje turystom różnorodny wypoczynek w jedynej w Polsce swoistej *enklawie uzdrowisk*. Obiecuje odnowę ciała, duszy i umysłu, w kontakcie z naturą, wśród sudeckich kurortów, łąk, lasów i malowniczych wsi kłodzkich. Z Ziemi Kłodzkiej każdy wyjedzie odrodzony i oczarowany tą niezwykłą różnorodnością, uzdrowiskowym charakterem i spokojem, tak odmiennym od tłocznych szlaków karkonoskich, czy tatrzańskich.

Kierunek strategiczny zawaierający „esencję" marki: Kłodzkie zdroje

Wartości marki: wartości marki związane są z korzyściami dla odbiorców docelowych to: poprawa zdrowia w uzdrowisku, możliwość różnorodnego wypoczynku, radość z bliskości przyrody, zachwyt pięknem krajobrazu, wyciszenie i odnowa w przyjaznej atmosferze, możliwość aktywnego wypoczynku.

Osobowość marki: Ziemia Kłodzka jest uzdrowiskowa, różnorodna, spokojna, malownicza, cicha, z pasją

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

3.5. Wizualizacja marki Ziemi Kłodzkiej

3.5.1. Nowe logo Ziemi Kłodzkiej

W oparciu o zdefiniowane elementy tożsamości, stanowiące rdzeń marki, zaproponowane zostało nowe logo – znak marki Ziemi Kłodzkiej. Zaproponowane zostało logo, które jest zgodne z uzdrowiskowym charakterem i wyraża opisane wcześniej cechy wizerunkowe. Logo i zbudowany na nim system wizualny są spójne z założeniami marki i będą współgrać z systemem werbalnym i koncepcją komunikacji Ziemi Kłodzkiej. Logo wraz z zasadami stosowania zawartymi w Księdze Znaku współtworzyć niepowtarzalny styl marki, Ziemi Kłodzkiej – *kłodzkich zdrojów*. Proponowane logo zostało zatwierdzone do realizacji przez Zarząd Stowarzyszenia.

Rysunek 30: Logo – znak marki Ziemi Kłodzkiej

Zdjęcie: Księga Znaku Ziemi Kłodzkiej, autor Andrzej-Ludwik Włoszczyński we współpracy z 2ba

3.5.2. Symbolika logo

Nazwa marki Ziemia Kłodzka jest integralną częścią logo. Nazwa ta wartością, z którą identyfikowana ma być główna korzyść zawarta w obietnicy marki. Ziemia Kłodzka, zwana także przez wielu Kotliną Kłodzką (geograficznie jest to tylko część Ziemi Kłodzkiej), znana jest ze swoich walorów turystycznych, wypoczynkowych i uzdrowiskowych.

Logo zbudowane jest z dwóch części: logotypu – nazwy Ziemia Kłodzka i sygnetu – elementu graficznego przywołującego formą źródło wody. Sygnet ten jest głównym nośnikiem cech wizerunkowych marki. Forma źródła nawiązuje wprost do głównego wyróżnika marki – uzdrowiskowego charakteru subregionu. Sygnet zbudowany jest z kulek, sprowadzonych do wzorca modułowego, który formą nawiązuje do źródła wody. Ponieważ w koncepcji

marki konieczne jest wyeksponowanie często skrajnie zróżnicowanego potencjału Ziemi Kłodzkiej (uzdrowiskowość, cisza, spokój, pasja, różnorodność, malowniczość), w znaku tym pasja i aktywność wydobyte zostały poprzez dobór kolorów, które wzajemnie na siebie oddziałują (tu żaden z kolorów nie działa samodzielnie). Dobór formy i kolorów znaku w największym stopniu odpowiada wartościom i osobowości marki. Dynamikę, której niektórzy nie widzieli w samym znaku, uzyskujemy w rozwiązaniach systemu wizualnego: kulki mogą się „wlewać" na animacji jak woda, mogą się mieszać.

Symbolika logo nawiązuje bezpośrednio do źródła. Źródło jest symbolem życia, zdrowia, energii (również duchowej). Tryskające źródło samo w sobie ma charakter dynamiczny, wyrażający ruch i siłę. Źródło Ziemi Kłodzkiej jest również tożsame z miłością, młodością, urodą. Takie znacznie zostało podkreślone doborem kolorów, wyrażających ciepło, energię, witalność i dynamizm. Źródła to także źródła wiedzy, kultury, aktywności. Źródło Ziemi Kłodzkiej nie jest jednoznacznie niebieskie – źródłowa Ziemia Kłodzka jest nawołaniem do przemiany, zaczynania od początku (do nowa). Oznacza tak pożądaną skojarzeniowo odnowę, oczyszczenie. Źródło w swoim najbardziej dosłownym znaczeniu symbolizuje czystą wodę, co koresponduje z wartościami Ziemi Kłodzkiej.

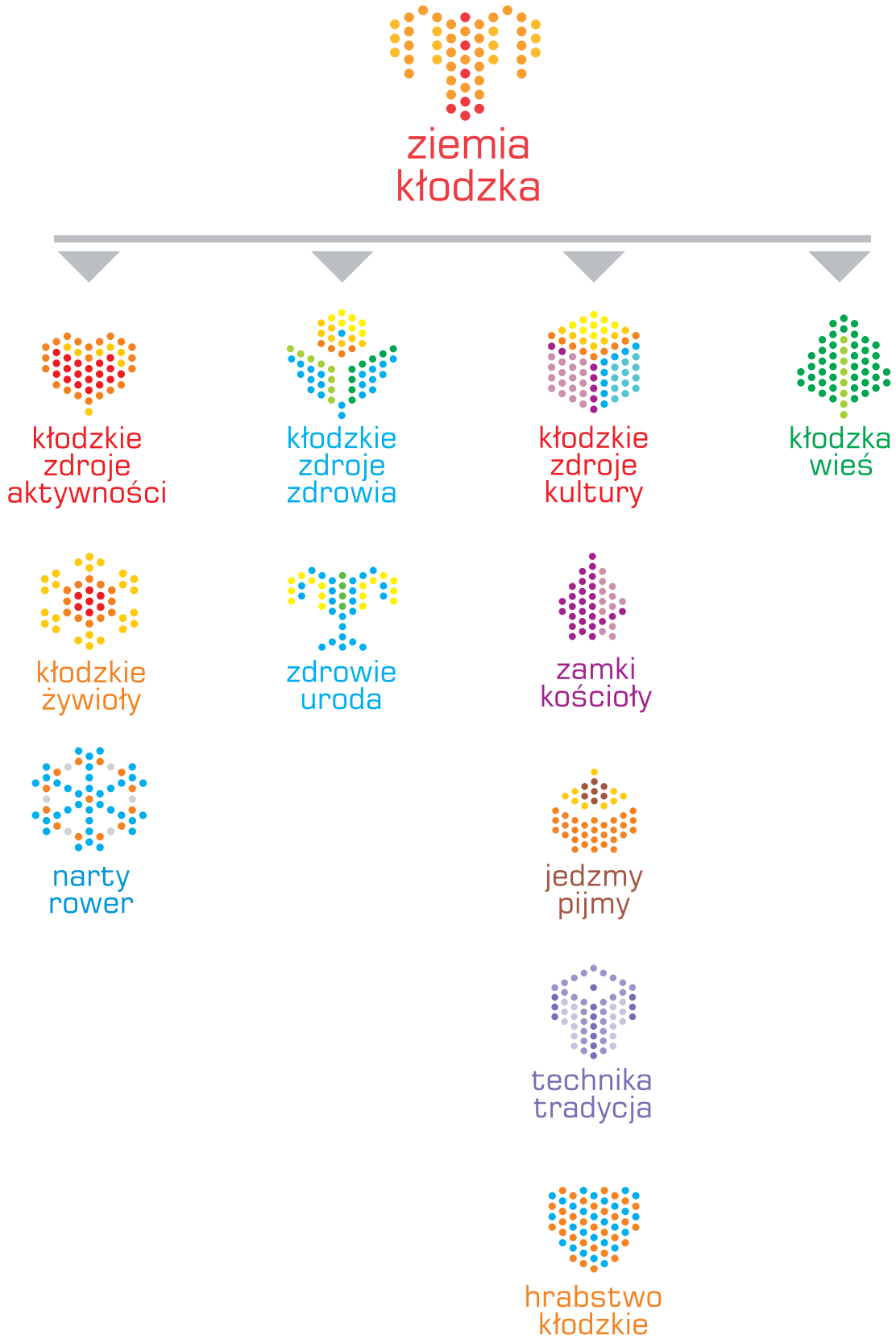
Na drugim biegunie symbolika logo nawiązuje do wartości związanych z rogami (róg obfitości, różnorodności, zdrowia, szczęścia, odnowy i powodzenia). Odnosimy się tutaj do pierwotnej symboliki rogów i w przypadku Ziemi Kłodzkiej oznacza siłę subregionu, czystą przyrodę, naturalną witalność.

Skojarzenia głównej grupy docelowej (turystów) związanej ze znakiem były następujące: rogi, zwierzę, siła, fontanna, źródło, woda, ruch, motyl, anioł, roślina, kielich kwiatu, coś przyjaznego, wieża, jakaś budowla. W kontekście prezentowanych skojarzeń i przypisanej symboliki logo Ziemi Kłodzkiej wyraża jednocześnie siłę, witalność, a jednocześnie odnowę, spokój i uzdrawiający charakter.

3.5.3. Założenia do systemu wizualnego

Projekt nowego logo Ziemi Kłodzkiej zakłada dalszy, zaproponowany w *Strategii* rozwój marki. Przy projektowaniu uwzględniono założenia dotyczące struktury i architektury marki. Na modułowej idei znaku opiera się trzon koncepcji rozwoju znaku - przeniesienia wartości ze znaku głównego na submarki i znaki

Rysunek 31: System struktury wizualnej marki Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Projekt Andrzej-Ludwik Włoszczyński© - wzór, koncepcja submarek 2ba

produktowe (czyli na bazie regularnych kul można tworzyć nieograniczone nowe kształty i formy (np. mapę Ziemi Kłodzkiej, logo z plastikowych form na stoku, gadżet do składania, ikony: rowerzysta, narciarz, przydatnych do oznakowania obiektów, szlaków). Koncepcja nie ogranicza rozwoju marki pod względem formy i kolorów, ponieważ jest to z założenia koncepcja otwarta.

Najprostszy w formie jest znak główny - znaki produktowe i submarek są bardziej rozbudowane, aby nie powodować, że będą lepiej zapamiętywalne, niż główny znak. Jedyne ograniczenie, to konieczność powtarzania kulek o jednakowej wielkości, w celu zbudowania określonego kształtu. Znak ten ma duże możliwości rozwoju, a katalog znaków produktowych jest praktycznie nieograniczony. Jest do najbardziej plastyczna koncepcja, która pozwala w przyszłości na tworzenie nowych znaków sumbarek i produktów (jeśli będzie taka potrzeba).

Na rysunku (obok, po lewej) przedstawiono propozycję drzewa marki (autorski projekt koncepcyjny, wskazujący, jak może rozwijać się marka w dalszych krokach) – wynikających z logo Ziemi Kłodzkiej znaków submarek i markowych produktów turystycznych.

3.5.4. Hasło promocyjne

Dla marki Ziemi Kłodzkiej opracowane zostało hasło promocyjne, które odnosi się do jej filozofii. Hasło to nawiązuje do uzdrowiskowego charakteru subregionu oraz do symboliki zawartej w logo. Hasło to brzmi:

Ziemia Kłodzka od-nowa

Hasło powinno być stosowane w komunikacji marki, jako element komunikacji werbalnej, towarzyszącej komunikacji wizualnej. Zaletą tego hasła jest jego wieloznaczność, którą rozumieć należy następująco:

- odnowa biologiczna (ciała, duszy i umysłu) w zdrojach Ziemi Kłodzkiej,
- odnowa (odświeżenie) rozumienia uzdrowiskowości subregionu,
- odnowa tradycji i wartości turystycznych Ziemi Kłodzkiej,
- odnowa gospodarcza i społeczna,
- spojrzenie na Ziemię Kłodzką od nowa,
- zaczynamy od nowa z budowaniem marki subregionu,
- oto powstaje nowa Ziemia Kłodzka – ot nowa.

3.5.5. Założenia do komunikacji

Komunikacja marki Ziemi Kłodzkiej powinna przebiegać zarówno na płaszczyźnie wizualnej, werbalnej, a także poprzez nowe wzorce zachowań, zgodnych z filozofią marki. Wymienione płaszczyzny powinny ze sobą spójnie współgrać, w celu osiągnięcia jednolitego przekazu komunikacyjnego.

Rysunek 32: Proponowane wersje językowe logo Ziemia Kłodzka

Źródło: Projekt Andrzej-Ludwik Włoszczyński © - wzór

Założenia bazowe do komunikacji opartej na logo i haśle promocyjnym są następujące:

- logo powinno być w podstawowej wersji aplikowane na jak największej ilości nośników, w celu osiągnięcia pożądanego efektu nasycenia,
- znakowi promocyjnemu towarzyszyć powinno hasło promocyjne, jednak należy zwrócić uwagę, że nie powinno ono być integralną częścią znaku (nie jest więc przewidziana wersja logo razem z hasłem jako tag line), ponieważ będzie to działało zarówno przeciw znakowi, jak i hasłu; hasło zastosowane łącznie z logotypem straci swoją pożądaną wieloznaczność, dodatkowo ze względów technicznych (krótkie hasło, dwu-wyrazowa nazwa marki) spowoduje to trudności aplikacyjne,
- hasło powinno być stosowane w bliskości znaku, jednak jako odrębny element, dopasowywany każdorazowo do konkretnego projektu, z uwzględnieniem innych elementów komunikacyjnych,

- mając na względnie komunikowanie się z zagranicznymi odbiorcami marki, należy jako kolejne etapy prac uwzględnić wersje językowe znaków – brzmienie logotypu w językach czeskim, niemieckim i angielskim,
- w wersjach obcojęzycznych hasła dążyć należy do zachowania wieloznaczności, dlatego w wersji angielskiej powinno ono brzmieć Klodzko land – renew, again, a w wersji niemieckiej Glatzer Bergland – Erneuerung, aufs Neu,
- zaleca się konsultacje w sprawach obcojęzycznych wersji hasła z native speakerami,
- istotnym założeniem komunikacji jest uwzględnienie, że marka komunikowana będzie przez 16 gmin, będących niejako współwłaścicielami marki, samo Stowarzyszenie oraz Powiat Kłodzki; implikuje to konieczność zastosowania właściwych rozwiązań na poziomie zarządzania wdrożeniem.

4. Promocja marki i produktów turystycznych – kampania wizerunkowa Ziemi Kłodzkiej

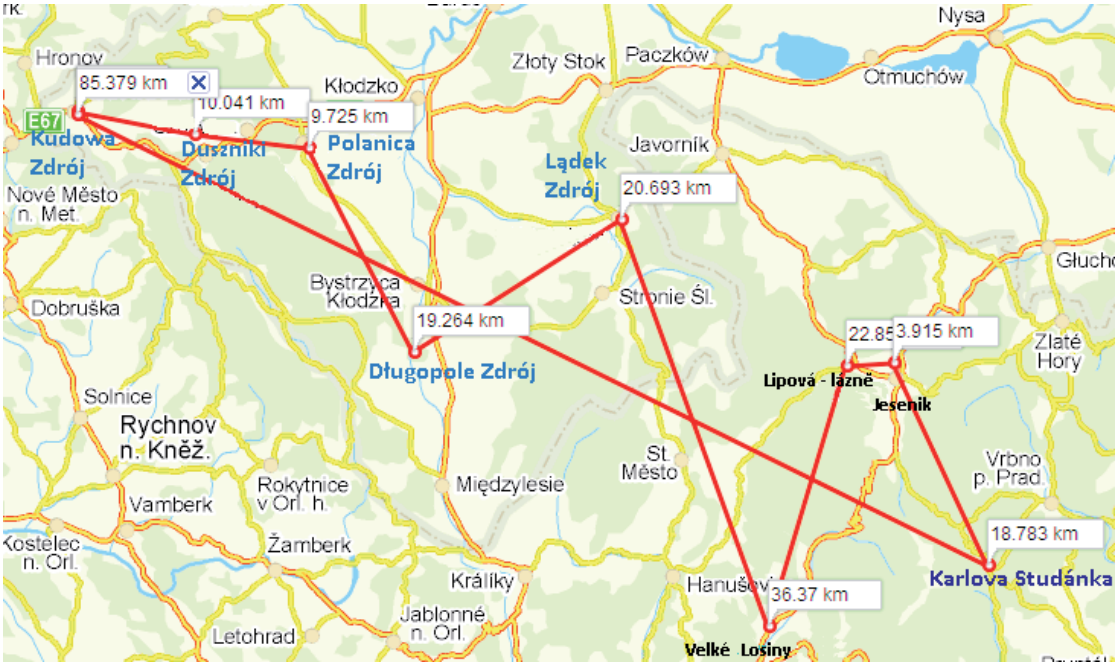
4.1. Kierunki i zasięg kampanii wizerunkowej

Jedynie spójne i długofalowe działania związane z promocją przyniosą zakładane rezultaty u odbiorców. Kampania wizerunkowa ma na celu odświeżenie wizerunku Ziemi Kłodzkiej, który wg badań kojarzony jest w większości z miejscowościami odwiedzanymi przez rodziców i dziadków, atrakcyjne w przeszłości jednakże obecnie nie nadążające za nowopowstałymi ośrodkami wellnes i spa. Ziemia Kłodzka, a w szczególności miejscowości uzdrowiskowe są znane z powodu rozwiniętej bazy noclegowej i uzdrowiskowej jednakże zwalniający w ostatnich latach rozwój infrastruktury spowodował rozmycie i degradację turystyczną. Należy zastanowić się nad wspólnymi działaniami np. na rynkach trzecich (poza Polską i Czechami) z uzdrowiskami w Jesenikach (Jesenik, Karlova Studánka, Velké Losiny, Lipová - lázně). Potencjał dziewięciu uzdrowisk w Sudetach Środkowych i Wschodnich na długości 90 km (daje średnią gęstość co 10 km uzdrowisko), a kampania powinna być realizowana dwutorowo:

- **promocja marki Ziemia Kłodzka** – kłodzkie zdroje, czyli nasycenie marką w celu wytworzenia u odbiorców pożądanego wizerunku,

- **promocja produktów turystycznych**: informacja o produktach, ich cechach i korzyściach, pokazywanie powiązań z marką Ziemi Kłodzkiej, zachęcanie do skorzystania z oferty produktowej poprzez zastosowanie działań perswazyjnych.

Rysunek 33: Prawdziwa kraina uzdrowisk pogranicza Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Opracowanie 2ba szkolenia doradztwo, mapa www.mapy.cz

Główną rolą Kampanii jest zbudowanie silnej marki opartej na *od-nowie* wizerunku Ziemi Kłodzkiej oraz wypromowanie jako, wyjątkowej i zdecydowanie wyróżniającej się od innych miejsc. Cel ten można osiągnąć wraz ze stworzeniem oferty atrakcyjnych produktów dla wskazanych grup odbiorców, w tym markowych produktów turystycznych. Powinny one być zgodne z filozofią rozwoju marki, opisaną w części strategicznej. Wizerunkowo to *od-nowa* i *woda* jako symbol życia i dynamiczny element ma być motywem dominującym w budowaniu wizerunku, elementem obowiązkowym działań.

Kierunki działań promocyjnych, mających na celu zbudowanie wizerunku marki opartego na *od-nowie* na *Ziemi Kłodzkiej – kłodzkich zdrojach* uwzględniają następujące ogólne przesłanki:

- nieodzowność komunikowania w pierwszym etapie wdrażania i nasycania przekazem cech i wartości zawartych w programie marki i markowych produktów turystycznych połączonych z motywem wody,
- aplikacja na jak największej liczbie nośników znaku promocyjnego w towarzystwie zalecanych zdjęć i tekstów komunikujących na pozio-

mie werbalnym cele, zalety, cechy i wartości *odnowionej* Ziemi Kłodzkiej (elektroniczny charakter znaku pozwala na jego dynamiczne *płynące* jak woda zmiany),

- oparcie się na opracowanej koncepcji markowych produktów turystycznych zawartych w *Strategii*,
- konieczność tworzenia oferty produktowej dla turystów i przedsiębiorców, zgodnej z koncepcją *odnowy* Ziemi Kłodzkiej, ponieważ turysta chce wypocząć i wydać pieniądze; zaspokajanie jedynie prostych potrzeb powoduje niewielkie wydatki finansowe, stąd konieczność tworzenia rozbudowanych produktów,
- personalizację przekazu, dopasowaną do potrzeb poszczególnych grup docelowych (odrębne materiały komunikacyjne dla turystów – dla poszczególnych segmentów, dla biznesu, dla studentów),
- wyraźne wyodrębnienie komunikacji (promocji) zewnętrznej od wewnętrznej,
- głównym odbiorcą komunikacji zewnętrznej powinni być turyści, a wewnątrz tej grupy komunikacja powinna zostać ukierunkowana *produktowo* (pod kątem opracowanego programu produktów turystycznych oraz przypisanym tym produktom segmentów rynku turystycznego,
- istniejące trendy w marketingu miejsc oraz efektywność związaną z konkretnymi działaniami promocyjnymi: należy ukierunkować prezentacje targowe na te, które są położone najbliżej (Wrocław, Katowice, Poznań, Warszawa, Brno, Ołomuniec, Drezno, Lipsk), a położyć znaczący nacisk na wydatki związane z promocją Ziemi Kłodzkiej w internecie, za pomocą narzędzi PR, DS. (digital signage), direct mail, prezentacje bezpośrednie w galeriach handlowych kluczowych rynków geograficznych,
- należy uwzględnić w katalogu kanałów komunikacyjnych i narzędzi w szczególności nowoczesne media elektroniczne – powiązane również z możliwościami znaku, jak wyżej wspomniany DS, a także elektroniczne witacze, LED'y, reklamę elektroniczną wyświetlaną w centrach handlowych wielkich miast Polski południowej,
- zasięg działań promocyjnych powinien geograficznie ograniczać się do obszarów oddalonych o:
    - 100-200 km (2-3 godziny jazdy samochodem), jako strefa I (obszar Aglomeracji Wrocławskiej i północna część Dolnego Śląska, Opole i północna część Opolszczyzny, Aglomeracja Górnośląska i zachodnia część Województwa Śląskiego, Województwo Ołomunieckie, Kralowohradeckie, Pardubickie; jest to grupa priorytetowa, na której powinny skupić się działania promocyjne,

- 200-350 km (3-5 godzin jazdy samochodem), jako strefa II (Wielkopolska, Śląsk, Małopolska, Łódzkie), północno-zachodnie i wschodnie Czechy,
- Powyżej 350 km (więcej, niż 5 godzin jazdy samochodem, czyli pozostałe regiony Polski, Czech, południowo -wschodnie landy Niemiec, Berlin, kraje bałtyckie, kraje Beneluxu.

4.2. Kanały promocyjne

Główną rolą *Strategii* opartej na *od-nowie w kłodzkich zdrojach* jest wypromowanie Ziemi Kłodzkiej, jako obszaru o wysokiej atrakcyjności turystycznej i wyjątkowego w celu osiągnięcia tego zamierzenia niezbędne jest podjęcie działań, które:

- będą budowały pożądany wizerunek turystyczny Ziemi Kłodzkiej zarówno wśród turystów, jak również podmiotów otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia samorządowego,
- będą eksponowały przekaz komunikacyjny oparty na nowym znaku promocyjnym za pomocą właściwych kanałów i narzędzi, biorąc pod uwagę cechy i wartości zapisane w *kłodzkich zdrojach*,
- będą opierały się na zawieraniu aliansów strategicznych z partnerami i sponsorami, których filozofia działania i komunikacji koresponduje *z od-nową* oraz wodą,
- będą osadzone na mocnych podstawach produktowych (koncepcji markowych produktów turystycznych), których wrażanie i promocja będą rozwijały, wzmacniały i kotwiczyły w umysłach odbiorców wartości i cechy *od-nowy*.

Poniżej przedstawione zostały zalecany kanały w zakresie promocji produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej, w ramach spójnej prezentacji i budowy wizerunku marki:

Marketing bezpośredni: należy skoncentrować się na bezpośrednim dotarciu do docelowych odbiorców – głównie turystów. Zalecane są prezentacje kłodzkich zdrojów w centrach handlowych, na Rynku we Wrocławiu, na dworach kolejowych we Wrocławiu, w Opolu w Katowicach, spotkania w kinach multiplex. Dla mieszkańców organizowane mogą być dni otwarte w JST kłodzkich zdrojów, dla przedsiębiorców spotkania informacyjne i warsztaty.

Promocja w internecie: zaleca się stworzenie strony www.klodzkiezdroje, która będzie zlinkowana ze stronami produktowymi. Może to być podstrona portalu www.ziemia.klodzka.pl, która docelowo jest przewidziana na stronę promocyjną subregionu lub niezależna strona. Ważne jest powiązanie wszystkich stron związanych z promocją Ziemi Kłodzkiej w układzie tematycznym, produktowym. Strona internetowa kłodzkie zdroje powinna przekazywać podstawowe informacje o marce Ziemi Kłodzkiej, jej cele i zalety. Współpraca z funkcjonującymi portalami turystycznymi (np. onet.pl, polskaniezwykla.pl), w tym z powstającym znanenieznane.pl.

Działania PR: study tour po Ziemi Kłodzkiej dla touroperatorów z Polski, Czech i Niemiec, opracowanie teczki prasowej, cyklicznych konferencji prasowych dla mediów, szczególnie ze Śląska, Dolnego Śląska, Wielkopolski i mediów branżowych, przygotowywanie oraz rozsyłanie newslettera do mediów, lokalnych odbiorców, gmin Ziemi Kłodzkiej, prowadzenie bloga kłodzkich zdrojów, redakcja profilu na Facebooku, koncentracja na organizacji imprez i wydarzeń wczesną wiosną i jesienią (w celu aktywizacji ruchu turystycznego w okresie posezonowym).

Media branżowe: zaleca się formułowanie oddzielnych komunikatów i używania odrębnych kanałów w przypadku poszczególnych produktów. To targetowanie przekazu ma służyć optymalizacji dotarcia przekazu, zmniejszenie jednostkowego kosztu dotarcia i zwiększenie skuteczności (poinformowanie o produktach i zachęcenie do jego zakupu/skorzystania z oferty – interakcja zwrotna: wiedza o produkcie i jego wartościach, skorzystanie z oferty); zalecana jest koncentracja w pierwszej fazie wdrażania produktów na tematycznej prasie branżowej, stosowanie do charaktery produktu.

Outdoor: w pierwszej fazie wdrażania Strategii wskazane jest skupienie się na reklamie przy użyciu druków wielkoformatowych do przekazu wizerunkowego wartości i cech Ziemi Kłodzkiej, nasycenia komunikatem; chodzi o zastosowanie city lightów w centrach wielkich miast, głównie na przystankach, reklamach na parkingach galerii handlowych w Wrocławiu, Opolu, Katowicach, Krakowie; nasycanie komunikacją o produktach.
Nowoczesne media elektroniczne: wyświetlane reklamy zewnętrzne, elektroniczne witacze na granicach Ziemi Kłodzkiej, tablice informacyjne na terenie Ziemi Kłodzkiej.

Targi tematyczne: w przypadku promocji targowej markowych produktów turystycznych zalecana jest koncentracja na wybranych imprezach tematycznych (sport, prezentacje kulturowe, targi zdrowotne, prezentacje walorów naturalnych). Targi w 2011 roku (Brno, Praga, Katowice, Warszawa, Poznań), 2012 (Brno, Praga, Katowice, Warszawa, Gdańsk). Zalecane jest eksponowanie logo o dużym rozmiarze poprzez korzystanie przy prezentacjach z rzutników świetlnych i pojedynczych okrągłych naklejek (różnego formatu koła tworzące logo układane na dużych powierzchniach).

Publikacje: zalecana jest koncentracja na publikacjach tematycznych, w ramach poszczególnych produktów znajdujących się w programie markowych produktów turystycznych. Istotne jest przygotowanie i wydanie jednego tzw. folderu wrażeniowego – materiału informacyjno – perswazyjnego, dotyczącego marki *Ziemi Kłodzkiej – kłodzkie zdroje*.

4.3. Narzędzia promocyjne

Sfera działań wizualnych:
Konieczne jest posiadanie prostych i tanich materiałów, eksponujące znak marki Ziemi Kłodzkiej: chorągiewki (z okrągłymi dziurkami, perforowane logo), baloniki (kompozycja trójwymiarowa logo z baloników), nalepki 3d z żywicy poliuretanowej (różnej wielkości koła do samodzielnego wyklejania/układania w kształt logo), wszywki odzieżowe (uniwersalne do różnej odzieży, czapeczek, toreb) oraz inne gadżety, ale zawsze związane z „od-nową" i wodą, górami eksponujące Kłodzkie Zdroje podzielone na kategorie odbiorców:

- mieszkańcy (festyny, imprezy dotowane) – chorągiewki, baloniki, naklejki, wszywki, długopisy, koszulki,
- turyści (imprezy wystawiennicze) - butelki z wodą, ulotki pt. zabierz do domu Ziemię Kłodzką,
- inwestorzy (spotkania, seminaria, konferencje) elegancki gadżet np. klips/spinacz.

Wyszukanie eksponowanych miejsc – elewacji, na których można eksponować znak marki w postaci banerów wielkoformatowych – pola, kominy, stoki narciarskie i inne. Dążenie również do wprowadzania znaku promocyjnego Ziemi Kłodzkiej do wnętrz jednostek np. informacji turystycznej, recepcji, sal konferencyjnych, sekretariatów, gabinetów. Miejscem gdzie z pewnością powinien powstać witacz/bilboard/totem to okolice Barda, Boguszyna

– wjazd od Wrocławia. Szczególnym nośnikiem będą funkcjonujące już od 7 lat tysiące podkładek pod tablice rejestracyjne w Powiecie Kłodzkim.

Ziemia Kłodzka powinna skupić się na tym zakresie wizualizacji, pozostawiając inne ujęcia gminom i tym samym nie powtarzając charakterystycznych dla nich samych elementów. Zdjęcia powinny obejmować również terytorium Czech i pokazywać również z zagranicy Ziemie Kłodzką. Zmiana perspektywy spojrzenia wraz z uwzględnieniem również formatu – panoramy, nada im inspirujący charakter – panorama na pierwszym planie wypoczywający ludzie, w tle góry i woda. Zlecenie profesjonalnie wykonanych zdjęć oraz zakup zdjęć jednakże innych od obecnie stosowanych, dynamicznych i z postaciami ludzkimi na pierwszym planie.

Rzutnik światła – z logo na imprezach podobnie jak baner czy flaga wraz z umieszczeniem na plakacie powinny być nieodzownym elementem wspierania finansowego imprezy przez SGZK. Zainicjowanie powstania muzycznego znaku (dżingiel) Ziemi Kłodzkiej, wykorzystującego dźwięk spadającej wody (szum spadającej wody) i hasło promocyjne od-nowa. Zlecenie powstania wideoklipu – Ziemia Kłodzka – gdzie miasta/gminy mogą być przedstawione, jako osoby w wersjach 5, 10, 15 i 30 sekundowych.

Promocja wystawiennicza:

Zalecane elementy to ruchome światła, videoklip, baner, chorągiew w zależności od rodzaju imprezy i możliwości technicznych wraz z jednorodną identyfikacją ścianką ekspozycyjną poprzez zdjęcie eksponującą wypoczynek na Ziemi Kłodzkiej, a nie jedynie piękno krajobrazu. Wodne stoisko, wykorzystujące w zabudowie przezroczyste lub niebieskie płyty komorowe poliwęglanowe oraz wodne fontanny, kurtyny. Wspólny element otwartych prezentacji bądź imprez wraz z Partnerem czeskim - projekt wspólnego balonu Ziemia Kłodzka/Orlicko i Podorlicko wypożyczany do lotów swobodnych bądź na uwięzi z którego zawsze można zobaczyć od-nowa Ziemię Kłodzką i Orlicko. W przypadku promocji wystawienniczej w Czechach dążyć do ograniczenia oferty do najatrakcyjniejszej dla naszych sąsiadów propozycji wypoczynku w uzdrowiskach.

Promocja internetowa:

Brak jest wyczerpującego, produktowego serwisu Ziemi kłodzkiej – dla turysty. Położenie dominującego nacisku na warstwę informacyjną wielojęzyczną publikowaną w Internecie, jej aktualizacją, monitoringiem i kreatywnymi

uzupełnieniami. Dążenie do publikacji w popularnych serwisach poprzez przekazanie zdjęć, panoram, zdjęć lotniczych i gotowych tekstów. Wizualizacja on-line Ziemi Kłodzkiej poprzez kamery internetowe pokazującą panoramę, uzdrowiska i w tle wypoczywających ludzi – popularyzacja kamery na portalach szczególnie na Śląsku i w okolicach Wrocławia. Wzajemne działania z partnerem czeskim poprzez popularyzację kamer znajdujących się na pograniczu pokazujących Ziemię Kłodzką, Orlicko i Podorlicko.

Public Relations:

Stworzenie krótkiego Kalendarza Imprez, które będą przez SGZK, powiat kłodzki i gminy wspierane, wraz z atrakcyjną warstwą zdjęciową publikowane w mediach. Zaproponowanie zmian form aktywizacji dotyczących form turystyki, sportu i premiowanie zadań przyciągających na teren powiatu turystów „od-nowa”. Współpraca z trzema LGD - podjęcie inicjatywy połączenia zamierzeń odrębnych LGD na terenie SGZK w kontekście działań promocyjnych i sprzedaży produktów lokalnych oraz rozwoju turystyki.

4.4. Zalecenia do kampanii promocyjnej marki i produktów turystycznych

Poniżej przedstawione są zalecenia do kampanii promocyjnej produktów turystycznych i marki.

Zalecenia do kampanii promocyjnej – narzędzia wpierające program markowych produktów turystycznych:

- stworzenie podstron www produktów na stronach podmiotów zaangażowanych w jego tworzeniu,
- strony www partnerów (gmin, podmiotów branżowych, organizacji, Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej, partnerów czeskich),
- lokalna prasa w obszarze transgranicznym,
- specjalistyczne portale internetowe,
- regionalne media radiowe, telewizyjne, prasowe, w tym specjalistyczne,
- branżowe media ogólnopolskie (turystyka, kultura, sport, natura, zdrowie, life style), np. „Voyage”, „Npm”, „Shape”, „Vita”, „Runners”, „Żagiel”, a także specjalnych dodatkach turystycznych, w tym tematycznych do „Wprost”, „Newsweeka”, „Gazety Wyborczej”,
- stworzenie platformy internetowej wymiany informacji na portalach społecznościowych (np. Facebook, Nasz Klasa),

- promocja i sprzedaż bezpośrednia na stoiskach weekendowych w centrach handlowych, wielkich rynkach miast, regionalnych prezentacjach tematycznych,
- promocja w mediach regionalnych (Radio Wrocław, dodatek turystyczny Dolnośląskiej Gazety Wyborczej),
- opracowanie systemu jednolitej identyfikacji wizualnej linii sieciowych markowych produktów turystycznych (w oparciu o zaproponowaną strukturę i wytyczne dotyczące dalszego rozwoju marki Ziemi Kłodzkiej),
- opracowanie i wydanie tematycznych folderów, map do poszczególnych kategorii produktów, markowych produktów i podproduktów,
- współpraca z lokalnymi agencjami promocyjnymi w pozyskaniu środków na promocję,
- współpraca z Lokalnymi Grupami Działania na terenie Powiatu Kłodzkiego i Ząbkowickiego,
- mega dystrybutory na wody,
- karta Kłodzko-Orlicka
  (wzory: www.partner.viator.com/en/7603/search/city%20card%20pass)
- karta jako rozwiązanie problemów opłaty klimatycznej oraz źródło informacji o turystach.

Zalecenia do kampanii wizerunkowej – narzędzia wpierające nasycanie marką Ziemi Kłodzkiej:

Zgodnie z filozofią, marka Ziemi Kłodzkiej to marka emocjonalna. Kampania wizerunkowa subregionu powinna zatem silnie oddziaływać na zmysły i emocje. Sugerowane jest przeprowadzenie w latach 2011-2013 kampanii wizerunkowej pt. *zmysły Ziemi Kłodzkiej,* które opierałaby się na cyklicznym komunikowaniu aspektów związanych z jednym ze zmysłów:

- zobacz Ziemię Kłodzką,
- usłysz Ziemię Kłodzką,
- posmakuj Ziemię Kłodzką,
- poczuj Ziemię kłodzką,
- dotknij Ziemi Kłodzkiej.

Zasięg geograficzny kampanii wizerunkowej:

- rynek polski (głównie południowa i zachodnia część kraju, zgodnie z wynikami badań),
- rynek czeski (w ramach pożądanego pobudzenia transgranicznego rynku wewnętrznego: nadgraniczne tereny województw pardubickiego,

kralowohradeckiego, śląskomorawskiego, ołomunieckiego, ale również Brno, aglomeracja Pragi),
- w dalszej kolejności rynek niemiecki (Saksonia, Brandenburgia i Berlin, Bawaria),
- pozostałe rynki uzupełniające: kraje Benelux, kraje bałtyckie, Rosja (zachodnia część) i Ukraina.

Odbiorcy kampanii to głównie turyści, którzy przyjeżdżają (mogą przyjechać) na Ziemię Kłodzką. W stosunku do obecnie przyjeżdżających celem jest pokazanie od-nowionej Ziemi Kłodzkiej (zgodnie z hasłem promocyjnym). Turyści potencjalni mają postrzegać subregion jako atrakcyjną turystycznie krainę uzdrowiskową, do której warto przyjechać. Segmenty turystów – odbiorcy kampanii wizerunkowej określeni zostali w rozdziale drugim.

Kampania wizerunkowa – kampania zmysłów Ziemi Kłodzkiej, realizowana w ramach zalecanych kanałów promocyjnych do 2013 r., oprzeć powinna się o:
- publikacjach silnie oddziałujące na zmysły - folder wrażeniowy, trójwymiarowy, zapachowy, z pozytywką, pokazujący Ziemię Kłodzką od najlepszej strony,
- broszury/foldery skierowane do mieszkańców ulic o niemieckich nazwach miejscowości Ziemi Kłodzkiej (Berlin, Drezno, Lipsk, Hamburg),
- przewodnictwo wcieleniowe w uzdrowiskach – stroje z epoki, m.in. Marianny Orańskiej,
- kartki wodne (kartki, podkładki plastikowe z elementami płynów),
- logo umieszczane na różnej wielkości balonach i balonikach,
- wodnych stoiskach, wykorzystujących w zabudowie przezroczyste lub niebieskie płyty komorowe poliwęglanowe i fontanny oraz wodne kurtyny,
- butelkowane wody ZUK i innych wytwórców zawierające materiały Ziemi Kłodzkiej pakowane do foli opakowującej wody,
- wododromy (baseniki wodne) dla dzieci służące animacji np. łowienie rybek,
- serwis sms powiadamiający o wydarzeniach na Ziemi Kłodzkiej,
- spoty Ziemi Kłodzkiej,
- reklama tranzytowa, mobilna,
- aplikacje zewnętrzne - malowanie - transport samochodowy, autobusy, tramwaje również w Niemczech,
- POS (point of sale) dot. produktów regionalnych (w szczególności stojaki,

displaye) – wody mineralnej, kosmetyków, gadżetów zapałkowych, miodów, produktów z aronii,
- witacze gmin i miast oraz totemy w barwach marki Ziemi Kłodzkiej,
- butelki wody z logo,
- zapachy kwiatowe, itp. (wzory: www.kadzidla.pl/oferta).

4.5. Komunikacja wewnętrzna

Komunikacja wewnętrzna w ramach *Strategii* obejmować będzie następujące grupy:

- branża turystyczna: poinformowanie o *Strategii,* o celach i zaletach marki Ziemi Kłodzkiej, poinformowanie o opracowaniu programu markowych produktów turystycznych, zaproszenie branży do włączenia się w wdrażanie *Strategii* (nasycanie marką i współudział w pracach nad wdrażaniem programu produktów turystycznych); podmioty branży turystycznej powinny być przede wszystkim informowane o korzyściach wynikających z sieciowania oferty turystycznej, z wspólnych działań promocyjnych pod wspólną marką, powinny odczuć, że traktuje się ich jako istotnego partnera, nie sponsora i uzgadnia szczegóły dotyczące wdrażania produktów,
- mieszkańcy Ziemi Kłodzkiej: poinformowanie o opracowaniu programu budowy marki subregionu, o udziale mieszkańców w kreowaniu pozytywnego wizerunku marki w kontaktach z turystami, o celach i zaletach marki; dobrym narzędziem będą kanał internetowy (za pomocą facebooka, blogu, strony informacyjnej kłodzkich zdrojów), promocja bezpośrednia i PR: organizacja dni otwartych kłodzkich zdrojów w gminach i Powiecie Kłodzkim, konkursów w szkołach, imprez promocyjnych.

Promocja wewnętrzna dotyczy również bardzo ważnej grupy, czyli urzędów miast i gmin stowarzyszonych w SGZK, ich jednostek organizacyjnych. Komunikowanie się w ramach tak rozbudowanej struktury, jaką jest marka Ziemi Kłodzkiej wymaga podjęcia przede wszystkim działań informacyjnych, szkoleniowych, skierowanych do następujących adresatów:

- władze gmin Ziemi Kłodzkiej i Powiatu Kłodzkiego,
- kadra kierownicza gmin Ziemi Kłodzkiej i Powiatu Kłodzkiego,
- karda kierownicza jednostek organizacyjnych gmin Ziemi Kłodzkiej i Powiatu Kłodzkiego,
- jednostki informacji turystycznej Ziemi Kłodzkiej.

Zaleca się, aby w ramach komunikacji wewnętrznej wykorzystywane były następujące narzędzia:

- spotkania informacyjne,
- szkolenia dot. marki Ziemi Kłodzkiej, zarządzania nią i kreowania pożądanego wizerunku w grupach docelowych,
- warsztaty dot. produktu turystycznego i współpracy w wdrażaniu programu markowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej.

5. Zarządzanie i organizacja wdrożenia

5.1. Wdrażanie programu produktów i programu marki – założenia

Dwudzielna postać *Strategii* powoduje, że również działania związane z wdrażaniem powinny być realizowane w dwóch kierunkach: wdrażania programu marki i wdrażania programu markowych produktów turystycznych. Bazowe założenia do zarządzania i organizacji wdrożeniem są następujące:

- zarządzającym wdrożeniem jest SGZK – właściciel marki Ziemi Kłodzkiej i lider wdrażania programu markowych produktów turystycznych,
- zaleca się powołanie Zespołu ds. wdrażania *Strategii*, w skład którego będzie wchodzić przedstawiciel Zarządu SGZK, Dyrektor Stowarzyszenia, przedstawiciele merytoryczni każdej w gmin, kluczowi przedstawiciele branży turystycznej,
- niezbędne jest powołanie lidera – koordynatora, którym powinien być wskazany przez Zarząd przedstawiciel SGZK; lider odpowiadałby za koordynowanie całości zadań związanych z wdrażaniem *Strategii,* w tym monitorowanie stopnia wdrożenia celów strategicznych, programów, zgodności działań ze strategią,
- zaplanowanie cyklicznego (na koniec każdego roku) monitorowania rezultatów wdrożeniowych i wizerunkowych *Strategii*,
- koordynacja całości działań i zadań związanych z promocją marki i markowych produktów turystycznych,
- całościowy nadzór nad wdrożeniem *Strategii* objąć powinien Zarząd SGZK.

5.1.1. Wdrażanie programu marki

Zakres działań realizacyjno – wdrożeniowych w zakresie marki Ziemi Kłodzkiej powinien obejmować następujące grupy działań i zadań:

Formalizacja struktury zarządzania marką:

- ustanowienie tzw. opiekuna marki – osoby odpowiedzialnej w imieniu Zarządu SGZK za zarządzanie marką Ziemi Kłodzkiej,
- opracowanie systemu procedur, instrukcji i uchwał, związanych z zarządzaniem marką,
- podjęcie działań w celu zapewnienia ochrony prawnej marki – rejestracja znaku w Urzędzie Patentowym RP,
- opracowanie regulaminu stosowania przez gminy i pozostałych partnerów znaku – logo Ziemi Kłodzkiej, zgodnie z zasadami zawartymi w *Strategii i Księdze Znaku Ziemi Kłodzkiej* (jest to załącznik do *Strategii*),
- świadomość odpowiedzialności w zarządzaniu marką, w celu budowania jest kapitału i spójnego wizerunku,
- monitorowanie spójności pomiędzy poszczególnymi poziomami marki – całościowy nadzór nad zgodnością dalszego rozwoju z autorską koncepcją,
- opracowanie programu przyznawania licencji – używania znaku Ziemi Kłodzkiej przez podmioty komercyjne; licencjonowanie ma na celu budowanie wartości marki, pozyskiwanie przez SGZK środków na wdrażanie lub dążenie do jak najszerszego nasycania marką, dlatego przy udzielaniu licencji należy każdorazowo starannie sprawdzić zgodność wizerunku potencjalnego partnera z filozofią marki Ziemi Kłodzkiej.

Nasycanie marką Ziemi Kłodzkiej:

W celu wytworzenia u odbiorców marki pożądanego odbioru, zalecane jest przestrzeganie wskazań:

- należy dążyć do używania znaku w podstawowej wersji, przedstawionej w *Księdze Znaku* – znak w tej wersji powinien być aplikowany na jak największą liczbę nośników (uzupełniające wersje znaku są możliwe do stosowania, jeśli nie ma możliwości użycia wersji podstawowej i nie należy tego robić zbyt często, przynajmniej w pierwszej fazie wdrożenia),

- należy ściśle przestrzegać zaleceń dot. stosowania, zawartych w *Księdze Znaku*, wszelkie odstępstwa powinny być konsultowane z wykonawcą *Strategii* i właścicielem praw autorskich do znaku,

- gminy Stowarzyszenia i Powiat Kłodzki, jako kluczowi partnerzy, zaangażowani w prace nad *Strategią* powinni używać znaku Ziemi Kłodzkiej w realizowanych przez siebie działaniach promocyjnych z przestrzeganiem zasad zawartych w Księdze Znaku,
- użycie znaku powinno być konsultowane z SGZK, jako formalnym właścicielem marki, a projekty powinny być opiniowane, zgodnie z ustalonymi zasadami,
- zgodnie z ustalonymi zasadami nie są możliwe samodzielne jakiekolwiek zmiany dot. znaku i jego użycia względem zawartych w Księdze Znaku, w tym w zakresie formy, proporcji, kolorystyki, ingerowanie w pole znaku,
- SGZK nadzoruje zgodność użycia przez gminy logo, zgodnie z filozofią marki,
- organizacja szkoleń dla partnerów samorządowych, dot. nasycania marką i świadomego udziału gmin Ziemi Kłodzkiej i Powiatu Kłodzkiego,
- zalecane jest respektowanie założeń zawartych w programie marki Ziemi Kłodzkiej, w tym w zakresie wartości, pożądanych cech wizerunkowych i bazowych założeń komunikacyjnych,
- za nadzór nad prawidłowym wdrożeniem odpowiada SGZK, właściciel majątkowych praw do marki.

Dalsze zalecane działania w zakresie budowy marki:

- opracowanie katalogu zastosowań, zawierającego layouty nośników stosowanych w nasycaniu marką Ziemi Kłodzkiej, składających się na *System Identyfikacji Wizualnej* Ziemi Kłodzkiej,
- opracowanie w oparciu o przedstawiony w Strategii wzór obcojęzycznych wersji znaku promocyjnego – logo Ziemi Kłodzkiej (sugerowane wersje: czeska, niemiecka i angielska),
- rozwijanie koncepcji submarek Ziemi Kłodzkiej,
- rozwijanie w oparciu o strukturę marki spójnego oznakowania turystycznego szlaków turystycznych i atrakcji, w tym szlaków zaproponowanych w programie produktów,
- opracowanie znaków submarek i produktów turystycznych (w oparciu o autorską koncepcję struktury marki - submarek i ich wizualizacji), a następnie zasad stosowania, w oparciu o opracowaną dla każdego znaku odrębną Księgę Znaku,
- nadzorowanie zgodności działań w ramach budowania wizualnej tożsamości poszczególnych poziomów w strukturze marki z filozofią marki głównej.

Zasady współwystępowania znaku marki ze znakami gmin SGZK i Powiatem Kłodzkim:

Podmiotami będącymi niejako współwłaścicielami marki są gminy SGZK. Zgodnie z zasadami funkcjonowania Stowarzyszenia i założeniami przyjętymi w pracy nad Strategią, gminy są kluczowymi partnerami w procesie wdrażania programu marki. Będą zatem stosować znak promocyjny – logo w działaniach promocyjnych. Niezbędna jest zgodność użycia z założeniami marki, a także z wytycznymi zawartymi w *Księdze Znaku*. Partnerem w opracowaniu i wdrażaniu *Strategii* jest również powiat Kłodzki. Wytyczne dot. stosowania logo Ziemi Kłodzkiej przez gminy Stowarzyszenia i Powiat Kłodzki:

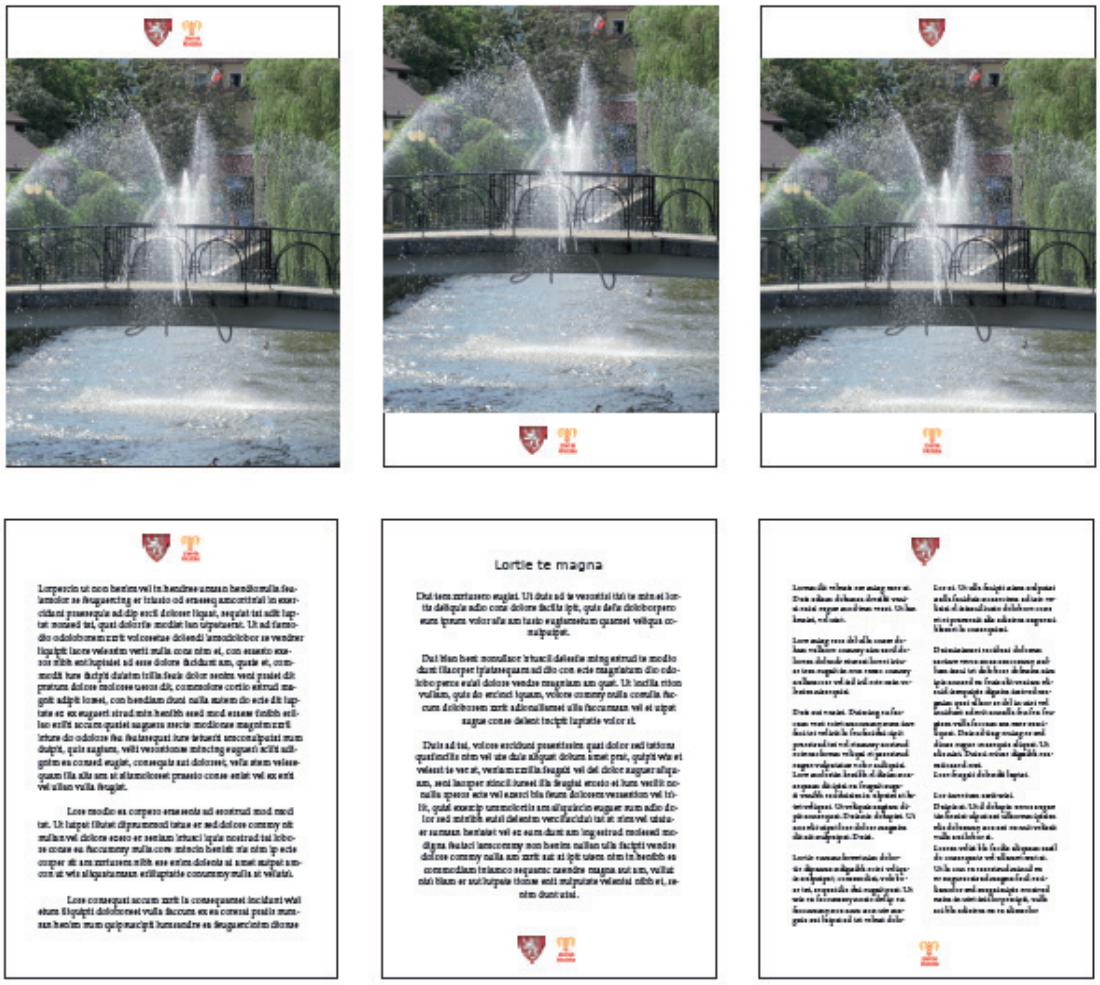
- tylko nieliczne gminy Ziemi Kłodzkiej posiadają znaki promocyjne, żadna nie posiada zaś skodyfikowanych zasad posługiwania się logo (to samo dotyczy Powiatu Kłodzkiego),
- w promocji gminy i Powiat Kłodzki posługują się z reguły herbami, dlatego ustalając współwystępowanie w promocji gmin logo Ziemi Kłodzkiej, punktem odniesienia są herby,
- w *Księdze Znaku* (karty 5.1 – 5.4) ustalono zasady współwystępowania logo z każdym z herbów gmin Ziemi Kłodzkiej (kolejność, odległość, proporcje znaku względem herbu),
- proporcje wielkości znaku wobec herbów ustalone zostały jako 94%, 95% lub 100% herbu, a herb jako ważniejszy występować powinien zawsze z lewej strony,
- ponieważ gminy nie posiadają ksiąg herbów, zasady współwystępowania są zasadami ogólnymi,
- wszystkie gminy powinny otrzymać w/w karty *Księgi*, zapoznać się z ustalonymi zasadami i stosować je przy używaniu znaku promocyjnego – logo Ziemi Kłodzkiej,
- regulamin posługiwania się przez gminy znakiem promocyjnym powinien uwzględniać wytyczne zasady współwystępowania,
- zasady współwystępowania dotyczą również herbu Powiatu Kłodzkiego,
- zaleca się, aby gminy i Powiat Kłodzki używały znaku promocyjnego subregionu w własnych działaniach promocyjnych z zachowaniem zasad zawartych w programie marki.

Poniżej przedstawione zostały przykłady współwystępowania znaku promocyjnego – logo Ziemi Kłodzkiej z herbami gmin i Powiatu Kłodzkiego.

Rysunek 34: Współwystępowanie znaku promocyjnego z herbami gmin Ziemi Kłodzkiej

Źródło: Księga Znaku, System Identyfikacji Wizualnej Ziemi Kłodzkiej, 2ba we współpracy z Andrzejem-Ludwikiem Włoszczyńskim, autorem znaku Ziemi Kłodzkiej

Rysunek 35: Współwystępowanie znaku promocyjnego z herbami gmin Ziemi Kłodzkiej – przykład layoutu



Źródło: Księga Znaku, System Identyfikacji Wizualnej Ziemi Kłodzkiej, 2ba we współpracy z Andrzejem-Ludwikiem Włoszczyńskim, autorem znaku Ziemi Kłodzkiej

Rysunek 36: Współwystępowanie znaku promocyjnego z herbem Powiatu Kłodzkiego - proporcje

Źródło: Księga Znaku, System Identyfikacji Wizualnej Ziemi Kłodzkiej, 2ba we współpracy z Andrzejem-Ludwikiem Włoszczyńskim, autorem znaku Ziemi Kłodzkiej

Zasady współwystępowania dotyczą również logo Stowarzysznia (poniżej). Jednak, docelowo logo to powinno być używane tylko w sytuacjach

związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym, formalnym. W działaniach promocyjnych powinno być stosowane nowe logo Ziemi Kłodzkiej, jako znak promocyjny należący do Stowarzyszenia, obejmującego swoim zasięgiem 16 gmin subregionu.

Rysunek 37: Współwystępowanie znaku promocyjnego z logo SGZK

Źródło: Księga Znaku, System Identyfikacji Wizualnej Ziemi Kłodzkiej, 2ba we współpracy z Andrzejem-Ludwikiem Włoszczyńskim, autorem znaku Ziemi Kłodzkiej

5.1.2. Wdrażanie programu markowych produktów turystycznych

Zakres działań realizacyjno – wdrożeniowych w zakresie programu markowych produktów turystycznych powinien obejmować następujące grupy działań i zadań:

Tworzenie struktury wdrażania:

W ramach dalszych prac niezbędne jest opracowanie programu operacyjnego prac nad markowymi produktami turystycznymi Ziemi Kłodzkiej w następujących krokach:

- ustanowienie lidera programu markowych produktów turystycznych – powinno być nim SGZK, w ramach wyodrębnionego biura ds. wdrażania *Strategii*,
- opracowanie struktury zarządzania dla każdego z produktów (również w ramach wspólnego planu marketingowego regionu KłodzkoOrlicko),
- zaproszenie do współpracy partnerów branżowych,
- powołanie menadżera każdego z produktów, który będzie w imieniu SGZK zarządzał wdrożeniem,
- podział zadań pomiędzy lidera i partnerów oraz ustalenie szczegółowego harmonogramu wdrażania oraz sporządzenie kosztorysów produktu – poszczególnych podproduktów,
- pozyskanie partnerów – sponsorów dla poszczególnych zadań w ramach produktów,
- nawiązanie współpracy z potencjalnymi partnerami zewnętrznymi,
- zabezpieczenie wkładu własnego i pozyskanie źródeł zewnętrznych,

- przygotowanie gotowych do komercjalizacji ofert produktowych,
- uruchomienie we współpracy z partnerami branżowymi sprzedaży pakietów funkcjonujących w ramach poszczególnych produktów.

Wytyczne wdrożeniowe:

- produkty powinny być wdrażane w zgodzie z koncepcją marki Ziemi Kłodzkiej,
- współpraca z potencjalnymi partnerami powinna być weryfikowana pod względem zgodności ich wizerunku z założeniami programu marki,
- świadome zarządzanie przekazem dotyczącym cech i korzyści, związanych z produktem turystycznym,
- dopasowanie działań związanych z wdrażaniem i promocją do cyklów sezonowości ruchu turystycznego na Ziemi Kłodzkiej – intensyfikacja działań organizacyjnych i komunikacyjnych w okresie poprzedzającym wiosnę i lato,
- program markowych produktów turystycznych dla każdego z produktów opracowany został w strukturze modułowej, co oznacza, że poszczególne podprodukty w ramach produktów powinny być rozwijane równolegle, aby osiągnąć zakładane rezultaty wdrożeniowe na poziomie min. 60 % do końca 2013 r. i wdrożyć program w perspektywie czasowej zgodnej z zasadą n+2,
- włączenie się gmin Ziemi Kłodzkiej i Powiatu Kłodzkiego we wdrażanie programu produktów turystycznych poprzez wkład pracy organizacyjnej – ustalenie, że część pracy struktur promocyjnych gmin i Powiatu Kłodzkiego dotyczyć będzie programu markowych produktów turystycznych; głównie zadań związanych z komunikacją – redagowanie tekstów, prowadzenie bloga i wpisów na Facebook,
- powiązanie zadań realizacyjno – wdrożeniowych programu produktów z programem marki.

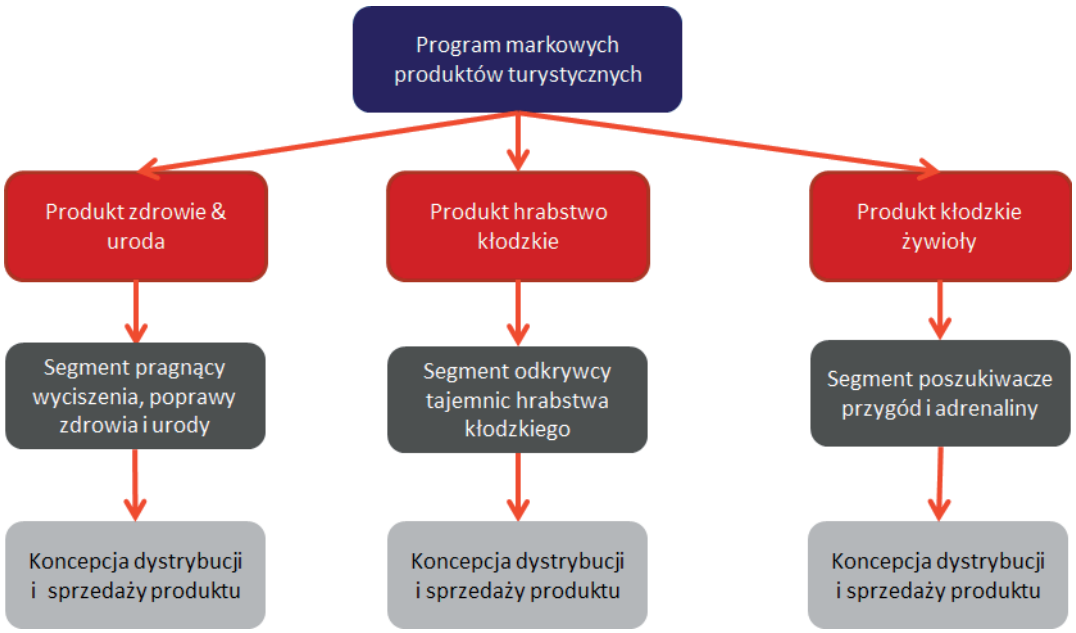
Zalecenia dotyczące dalszych kroków dot. wdrażania programu markowych produktów turystycznych związane są z wizualizacją i tworzeniem spójnego przekazu wizualnego, w ramach zaproponowanej struktury marki Ziemi Kłodzkiej.

5.2. Dystrybucja i sprzedaż markowych produktów turystycznych

Komercjalizacja oferty produktów turystycznych, czyli prowadzenie produktów do systemu sprzedaży wymaga zaangażowania partnerów współpracujących przy współtworzeniu i realizacji poszczególnych propozycji. Charakter zaproponowanych koncepcji markowych produktów turystycznych, ich złożoność, komplementarność, rozłożenie realizacji w czasie, wymaga zaplanowania sprzedaży i promocji.

Finalnym rezultatem prac nad przygotowaniem do wdrożenia programu markowych produktów turystycznych będzie ich umieszczenie w sieci dystrybucji i sprzedaż. Aby dojść do tego etapu, należy ponieść wysiłek organizacyjny związany z dopracowaniem szczegółów programowych każdego z produktów. Każdy z produktów odnosi się do innego strategicznego rynku produktowego, adresowany jest do innego segmentu turystycznego rynku (jako głównej grupy odbiorców) i wymaga określenia własnej koncepcji dystrybucji i sprzedaży (jak na schemacie).

Rysunek 38: Model dystrybucji i sprzedaży produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej



Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

Wytyczne dotyczące dystrybucji i sprzedaży:

- głównym oparciem w dystrybucji i sprzedaży programu markowych produktów turystycznych powinny być doświadczenia branżowych

podmiotów, posiadających w swojej ofercie pobyty na Ziemi Kłodzkiej (głównie Biura Podróży Bis-Travel, ale również Zespołu Uzdrowisk Kłodzkich, Konsorcjum Polskich Biur Podróży, Biura Podróży Pol-Kart); wymienione podmioty powinny zostać zaproszone do pracy nad programami operacyjnymi w ramach produktów turystycznych,

- dystrybucją i sprzedażą oferty produktów turystycznych zajmować powinni się zainteresowani partnerzy branżowi – rolą SGZK i partnerów samorządowych powinna być współpraca w celu opracowania gotowych do komercjalizacji produktów, a następnie przekazanie ich do sprzedaży i wpieranie promocyjne i organizacyjne na tym etapie,
- istotną rolę na etapie tym będą nadal pełnić menadżerowie produktów, którzy będą odpowiedzialni za opracowanie koncepcji dystrybucji i sprzedaży,
- rolą koordynatora ze strony SGZK będzie nadzorowanie zgodności koncepcji ze Strategią, programem markowych produktów turystycznych i programem marki,
- zalecana jest dywersyfikacja kanałów dystrybucji, w zależności od potrzeb wynikających z charakterystyki produktu i docelowego odbiorcy (sprzedaż poprzez biura podróży, strony internetowe, portale rezerwacyjne, agentów, sprzedaż bezpośrednia przez podmioty, np. przedsiębiorstwa uzdrowiskowe),
- z uwagi na fakt, że zalecane jest opracowanie programu dystrybucji dla każdego produktu oddzielnie (dystrybucja selektywna), niezbędne jest nadzorowanie na poziomie strategicznym, aby poszczególne programy nie odbiegały od bazowych założeń.

5.3. Partnerzy i sponsorzy

Marka Ziemi Kłodzkiej może i powinna występować łącznie z innymi markami, obok znaków tych marek partnerów i sponsorów. Decyzja o wyborze partnera lub sponsora powinna mieć na względzie to, że działania wspólne mają wzmacniać siłę wizerunkową i wartość marki. Jest wskazane, aby podmiot, z którym podejmowane są działania wspólne miał wizerunek zbieżny z filozofią marki. Wspólne działania powinny uwzględniać potrzebę promocji i utrwalania cech wizerunkowych marki:

- uzdrowiskowa: przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, woda mineralna, produkty spa, zdrowa żywność, produkty ekologiczne, kosmetyki, obiekty typu spa & wellnsss, obiekty rekreacyjno – sportowe, media branżowe segmentu life style, marki luksusowe, dla wygodnego życia i komfortu,

- spokojna, cicha: produkty prozdrowotne, łagodzące stres, producenci świec zapachowych, kadzideł, preparaty i kosmetyki ziołowe, naturalne produkty, gabinety i obiekty spa & wellness, mające wizerunek proekologicznych, zgodnych z naturą, ceniących harmonię,
- różnorodna, z pasją: producenci preparatów witaminowych, wzmacniających, produktów dla aktywnych (odzież sportowa, sprzęt sportowy, gadżety, kosmetyki), podmioty zarządzające obiektami rekreacyjno – sportowymi, producenci zdrowej żywności dla aktywnych, mające wizerunek aktywnych, zaangażowanych, z pasją,
- malownicza: firmy związane ze sztuką, artyzmem, producenci wysublimowanych gadżetów, wysokojakościowych produktów codziennego użytku, artyści, galerie, producenci ekskluzywnej odzieży, media branżowe związane z modą.

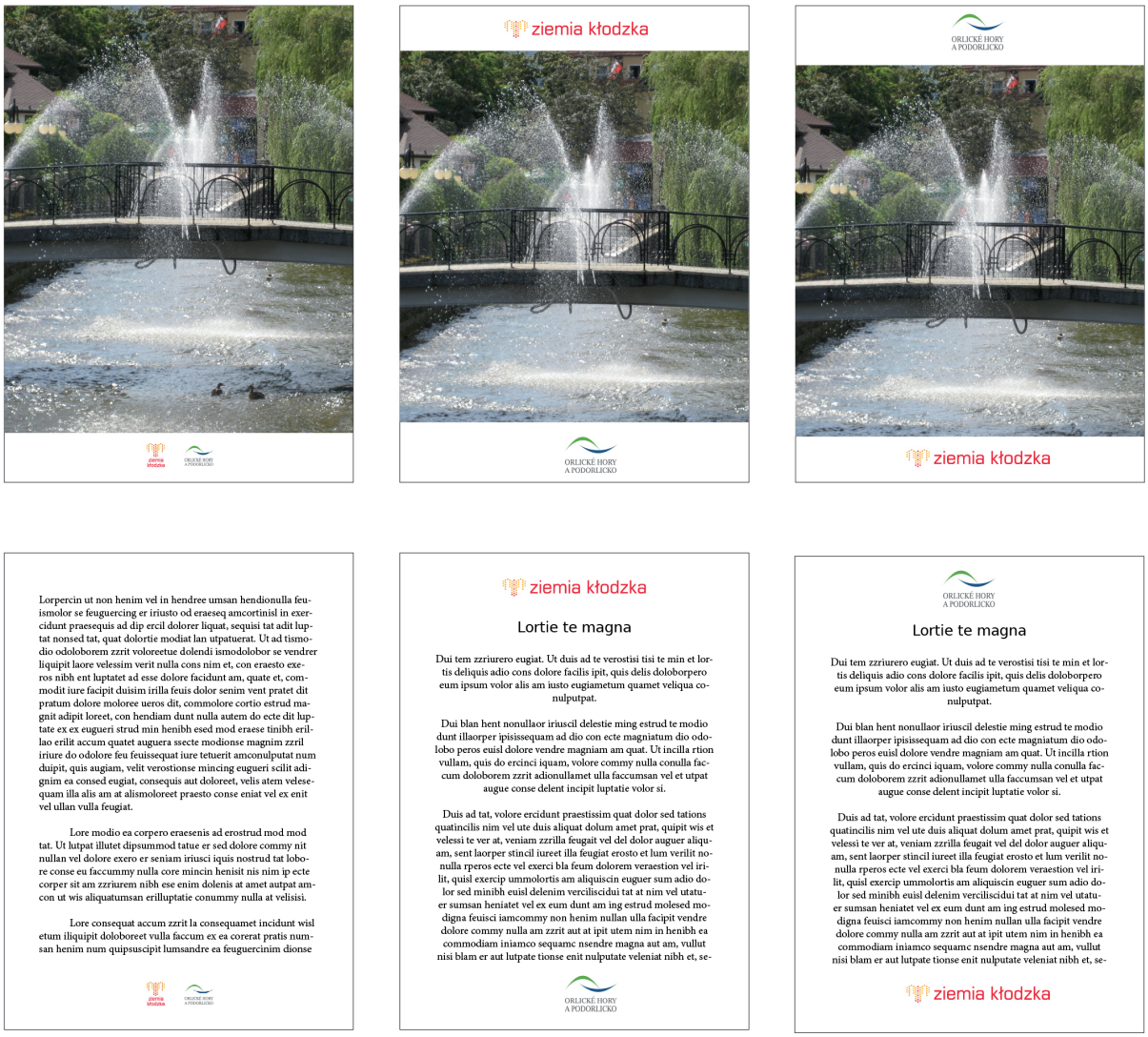
Rysunek 39: Przykład współwystępowania znaku Ziemi Kłodzkiej ze znakami partnerów, sponsorów

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo z wykorzystaniem znaków marek - propozycja

Zaleca się, aby logo Ziemi Kłodzkiej występowało w ciągu znaków na początku i było większe (ewentualnie równie) od pozostałych znaków. Należy dążyć do wyeksponowania znaku Ziemi Kłodzkiej, jeśli występuje on razem z innymi znakami, dlatego do wystąpień tego typu przewidziana została specjalna (czerwona) wersja znaku.

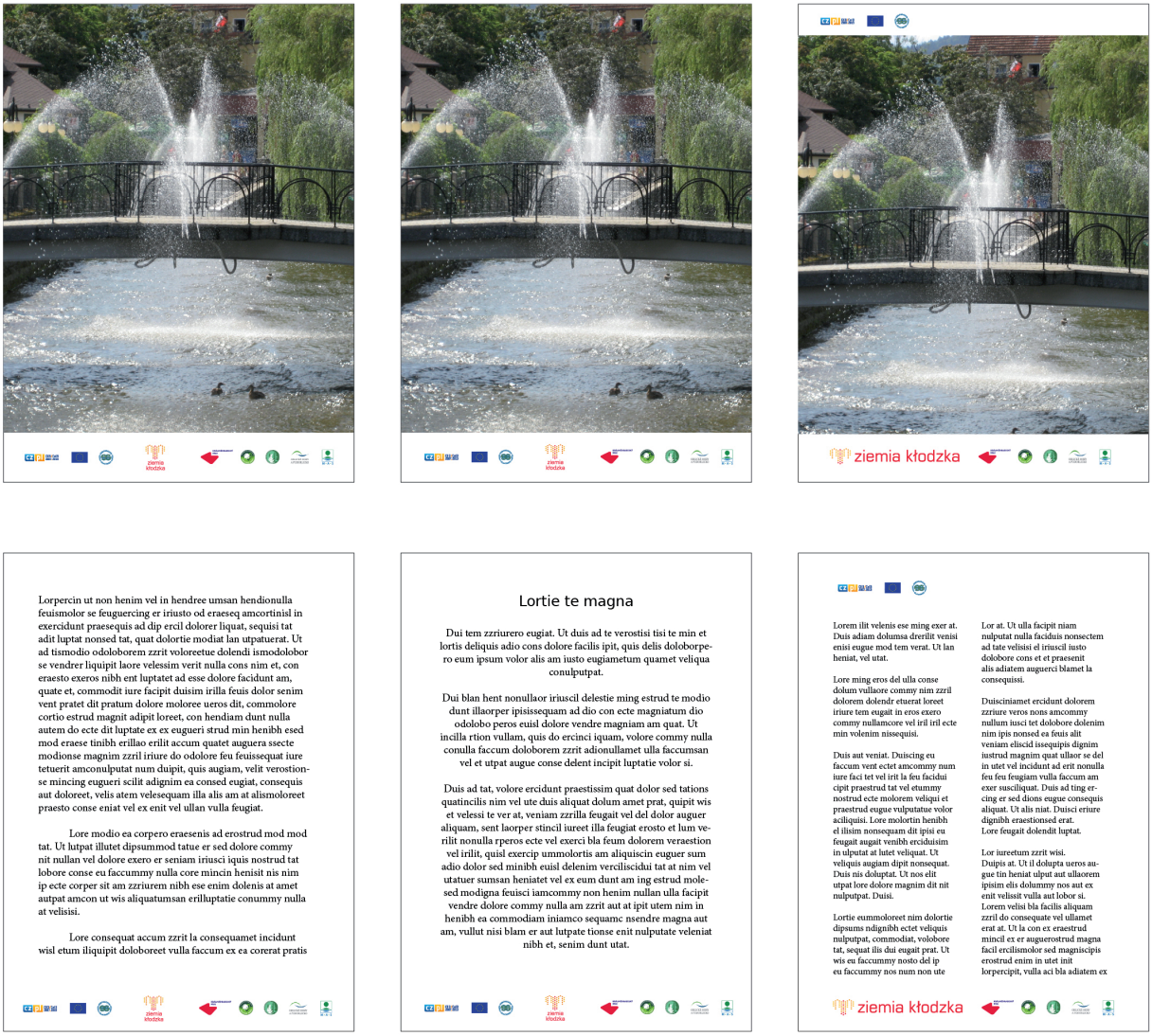
Zgodnie z niniejszą Strategią, jednym z kluczowych partnerów jest DM OHP regionu Orlicko i Podorlicko. Dlatego ustalić należy zasady współwystępowania z logo OHP (poniżej). Dodatkowo, przewidzieć należy współwystępowanie ze znakami oznakowania UE (szczególnie programu POWT Polska Czechy) oraz pozostałych partnerów regionalnych, w tym czeskich (kolejny rysunek).

Rysunek 40: Współwystępowanie znaku promocyjnego Ziemi Kłodzkiej ze znakiem promocyjnym Orlicka i Podorlicka.



Źródło: Księga Znaku, System Identyfikacji Wizualnej Ziemi Kłodzkiej, 2ba we współpracy z Andrzejem-Ludwikiem Włoszczyńskim, autorem znaku Ziemi Kłodzkiej

Rysunek 41: Współwystępowanie znaku promocyjnego Ziemi Kłodzkiej z identyfikacją unijną, pozostałych partnerów czeskich



Źródło: Księga Znaku, System Identyfikacji Wizualnej Ziemi Kłodzkiej, 2ba we współpracy z Andrzejem-Ludwikiem Włoszczyńskim, autorem znaku Ziemi Kłodzkiej

5.4. Struktura i podział kompetencji

Struktura zarządzania i organizacji wdrożenia uwzględniać powinna złożoną postać *Strategii*, jak również podmiotu zlecającego opracowanie i wdrożenie *Strategii*.

Wytyczne dotyczące struktury organizacji wdrożenia:

- zalecane jest powołanie w ramach biura SGZK odrębnej komórki, pełniącej rolę Destination Management Center (DMC), która będzie stanowić centrum zarządzania i organizacji wdrożeniem *Strategii*,

- w ramach DMC powołana zostanie osoba pełniąca funkcję opiekuna marki, która będzie odpowiedzialna za całościowy operacyjny nadzór nad wdrażaniem programu marki,
- opiekun marki koordynuje kampanię wizerunkową Ziemi Kłodzkiej,
- osobno powołana powinna zostać osoba, która będzie odpowiedzialna za całościowy nadzór nad wdrażaniem programu markowych produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej; osoba ta koordynowałaby pracę menadżerów poszczególnych produktów i uzgadniałaby z opiekunem marki zgodność działań i zadań w zakresie wdrażania produktów w założeniami marki,
- koordynator ds. produktów zarządza kampanią promocyjną produktów,
- obaj koordynatorzy programów podlegaliby bezpośrednio dyrektorowi biura Stowarzyszenia, który byłby koordynatorem DMC, sprawowałby całościowy nadzór nad wdrażaniem obu programów, nad kampaniami promocyjnymi i wizerunkowymi, nad monitorowaniem rezultatów wdrożeniowych i wizerunkowych,
- DMC współpracować będzie z Zespołem ds. Strategii, który pełnić powinien rolę wpierającą, doradczą, opiniującą i uczestniczącą w delegowaniu zadań.

Rola partnerów samorządowych:

- partnerzy samorządowi uczestniczą w opracowaniu operacyjnych programów działań, dotyczących zarówno marki, jak i produktów turystycznych,
- uzgadniają zakres działań i zadań na terenie własnych gmin,
- konsultują z DMC stosowanie znaku promocyjnego w ramach własnych działań promocyjnych,
- zabezpieczają wkłady własne na realizację projektów w ramach wdrażania programu produktów turystycznych,
- współpracują i komunikują się ze swoimi jednostkami organizacyjnymi w zakresie wdrażania Strategii,
- prowadzą akcje informacyjne dla mieszkańców i branży turystycznej na terenie własnej gminy,
- zabezpieczają wkład pracy organizacyjnej na potrzeby realizacji Strategii,
- zapewniają prawidłowość realizacji zadań i działań i ich zgodność z założeniami *Strategii*,
- stosują zgodnie z zasadami znak promocyjny Ziemi Kłodzkiej,
- kreują na zewnątrz, we wszystkich działaniach wizerunek zgodny z założeniami programu marki,

- podkreślają przynależność do Ziemi Kłodzkiej,'
- dbają o zapewnienie spójności komunikacji na poziomie wizualnym i werbalnym.

Monitorowanie realizacji Strategii:

- monitorowanie realizacji *Strategii* odbywać będzie się w oparciu o wskaźniki produktu i rezultatu, przewidziane dla obu programów,
- wskaźniki produktu:
    - liczba wdrożonych produktów,'
    - liczba opracowanych ofert,
    - liczba przygotowanych do komercjalizacji ofert,
    - liczba partnerów do współpracy,
    - liczba zrealizowanych kampanii,
    - liczba wyprodukowanych nośników marki,
- wskaźniki rezultatu:
    - wzrost ruchu turystycznego na Ziemi Kłodzkiej (zakłada się wzrost na poziomie 15% do 2015 r.),
    - wzrost liczby turystów korzystających z oferty markowych produktów turystycznych,
    - wzrost jakości obsługi ruchu turystycznego,
    - wzrost poziomu i zakresu współpracy 3-sektorowej na Ziemi Kłodzkiej,
    - wzrost liczby partnerów współpracujących z SGZK,
    - wzrost świadomości i rozpoznawalności Ziemi Kłodzkiej,
    - wzrost spójności wizerunkowej,
    - wzrost postrzegania Ziemi Kłodzkiej, jako atrakcyjnego regionu turystycznego z silną marką,
- za monitorowanie realizacji Strategii odpowiada bezpośrednio koordynator DMC, we współpracy z obydwoma koordynatorami programowymi,
- zaleca się cykliczne (raz do roku) badanie modelu zachowań, preferencji i satysfakcji turystów oraz wizerunku marki Ziemi Kłodzkiej, w celu monitorowania stopnia osiągnięcia rezultatów *Strategii*,
- zaleca się również pomiar efektu nasycenia, linii efektu rynkowego,
- koordynator DMC raz do roku opracowuje i prezentuje raport z monitoringu wdrażania *Strategii*,
- zaleca się pozyskanie środków zewnętrznych na badania stopnia realizacji *Strategii*.

5.5. Harmonogram wdrożenia

Harmonogram wdrażania *Strategii* uwzględniać musi:

- dwudzielną strukturę *Strategii*,
- perspektywę czasową realizacji:
    - do 2013 r. dla programu markowych produktów turystycznych,
    - do 2020 r. dla programu marki,
    - do 2013 r. dla kampanii wizerunkowej (I etap kampanii dla programu marki),
- zgodnie z zasadą n + 2 program markowych produktów turystycznych i program marki będą wdrażane odpowiednio do 2015 i 2022 r.

Wdrażanie *Strategii* przebiegać powinno w trzech etapach:

- **etap przygotowawczy** (do połowy 2012 r.),
- **właściwy etap wdrożeniowy** dla programu produktów (do końca 2013 r., z uwzględnieniem n+2 do połowy 2015 r.),
- **właściwy etap wdrożeniowy** dla programu marki (do 2020 r.)
- **etap rozliczenia i zakończenia prac nad wdrożeniem *Strategii*** (w perspektywie n+2, ostatnie półrocze 2015 r.).

Etap przygotowawczy realizowany będzie w następujących krokach:

- powołanie DMC,
- ustanowienie koordynatorów marki i produktów,
- powołanie Zespołu ds. *Strategii* (powinni do niego wejść eksperci regionalni, zaangażowani w prace nad *Strategią*),
- zaproszenie do współpracy branży turystycznej Ziemi Kłodzkiej,
- opracowanie operacyjnych programów działań, we współpracy z partnerami samorządowymi i branżowymi,
- uzgodnienie projektów do złożenia,
- zabezpieczenie wkładów do projektów,
- realizacja w ramach posiadanych środków działań komunikacyjnych związanych z marką już od trzeciego kwartału 2011 r.

Etap właściwy wdrożeniowy dla programu produktów – na tym etapie powinny zostać zrealizowane działania i zadania przewidziane w ramach prac nad programem produktów. W tym okresie podejmowane powinny być kluczowe działania i zadania, związane z nasycaniem marką, Równolegle, w ramach możliwości finansowych, kontynuowane powinny być prace związane z budowaniem struktury wizualnej marki i komunikacją z rynkami

zagranicznymi (obcojęzyczne wersje komunikatów wizualnych i werbalnych). W odniesieniu do właściwego etapu wdrożeniowego dla programu marki, można założyć, że zasięg i intensywność realizowanych działań i zadań powinny pozostać na poziomie nie mniejszym, niż w latach 2012 – 2013. Uzyskanie przez właściciela marki informacji dot. przyszłego okresu programowania środków UE pozwoli uwzględnić je w programach operacyjnych, w oparciu o które będzie kontynuowane będzie wdrażanie marki Ziemi Kłodzkiej.

Kampania wizerunkowa Ziemi Kłodzkiej obejmować będzie narzędzia i zadania w ramach poszczególnych kanałów, które opisane zostały

- ze względu na brak informacji dot. możliwości pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowych na wdrażanie *Strategii* na następny okres programowania, w harmonogramie kampanii wizerunkowej uwzględniono okres do 2013 r.,
- wyczerpywanie się środków zewnętrznych na finansowanie realizacji Strategii i brak możliwości prognozowania szans na pozyskanie środków powodują, że harmonogram przyjmie postać ramowego (w podziale na typy działań, przedstawionych w rozdziale 4 i poszczególne kwartały),
- zgodnie z oczekiwaniami, ramowy harmonogram kampanii uwzględnia okres do 2013 r., jednak projekty złożone w tym roku będę realizowane do 2015 r.; cykl działań i zadań realizowanych w ramach poszczególnych kanałów dotarcia powinny zostać cyklicznie powtórzone, w oparciu o informacje z monitoringu wdrażania.

Tabela 12: Ramowy harmonogram kampanii wizerunkowej Ziemi Kłodzkiej

	II kw 2011	III kw 2011	IV kw 2011	I kw 2012	II kw 2012	III kw 2012	IV kw 2012	I kw 2013	II kw 2013	III kw 2013	IV kw 2013
Prezentacje galerie											
Targi											
Internet											
PR											
Media											
Outdoor											
Publikacje											

Źródło: Opracowanie własne 2ba szkolenia i doradztwo strategiczne

6. Finansowanie wdrożenia

6.1. Źródła finansowania

Ograniczone środki finansowe partnerów samorządowych powodują, że wdrażanie *Strategii* wymaga posykiwania zewnętrznych źródeł finansowania. Źródłem tym jest FMP programu POWT Polska – Czechy. Zgodnie z uzyskanymi informacjami, do 2013 r. Fundusz dla Euroregionu Glacensis dysponuje kwotą ok. 1,8 mln euro do wykorzystania na małe projekty transgraniczne. Ponieważ *Strategia* z założenia ma charakter transgraniczny, mający na celu pobudzenie rynku lokalnego, Fundusz jest najbardziej pożądanym źródłem finansowym dla zapisanych wyżej przedsięwzięć.

Uwzględnić należy równocześnie, że w tym okresie programowania będą już mocno ograniczone środki z programów regionalnych lub krajowych, jakkolwiek gminy Ziemi Kłodzkiej realizują projekty inwestycyjne, które zostały uwzględnione w *Strategii*. Zakres niniejszej *Strategii* ma charakter miękkim, założyć należy zatem, że będzie ona finansowania z następujących źródeł:

- środki własne gmin Stowarzyszenia,
- środki FMP POWT Polska – Czechy,
- środki inwestorów turystycznych,
- dostępne środki z innych programów (np. Leader, POKL, Mechanizm Norweski).

Wymienione środki będą głównymi źródłami finansowania przedsięwzięć wynikających ze *Strategii* w latach 2011-2013. Środki na następny okres programowania ustalone zostaną po podaniu szczegółów dot. dostępnych programów i alokacji. Należy uwzględnić jednak, że środki na współpracę transgraniczną nie powinny ulec zmniejszeniu i będą również na następnym okresie stanowić podstawę źródeł finansowania wdrażania *Strategii*.

6.2. Szacunkowy kosztorys wdrożenia

Realizacja działań i zadań promocyjnych, przewidzianych dla Strategii wymaga zabezpieczenia środków finansowych na ich wykonanie. Zalecenia wdrożeniowe z rozdziału piątego wskazują, że roczny budżet promocyjny na działania związane z nasyceniem marką, dopracowaniem, promocją i wdrożeniem programu markowych produktów turystycznych powinny

wynieść do 2013 r. ok. 10 mln zł (część środków wydatkowanych będzie w perspektywie czasowej n+2, czyli do 2015 r).

Biorąc pod uwagę etapowość wdrażania Strategii, podział środków na kolejne lata jest sugerowany na następującym poziomie:

- okres przygotowawczy (do połowy 2012 r.): 1,5 mln zł
- okres właściwego wdrożenia (2012 – 2015): 8,5 mln zł, przy czym szczyt wydatkowania środków, związany z pozyskaniem środków z kolejnych transzy z FMP przypadać powinien na 2013 r.

W tym szacunkowym kosztorysie uwzględnione jest przed wszystkim dofinansowanie z FMP, ale również wkłady własne gmin, środki prywatnych przedsiębiorców.

7. Wspólny plan marketingowy Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka

7.1. Wizja i cele

Wizja dla *Strategii marketingowej Ziemi Kłodzkiej, Gór Orlickich i Podorlicka*: **Ziemia Kłodzka to turystyczne źródła Sudetów**. Źródła wód mineralnych w uzdrowiskach, źródła turystyki w tej części Polski (najstarsze uzdrowisko Lądek-Zdrój z 1241 r., wycieczki na Szczeliniec Fryderyka II), źródła aktywności turystycznej.

W odniesieniu do regionu KłodzkoOrlicko cele dla wspólnego planu marketingowego to:

- opracowanie i wdrożenie we współpracy z samorządem lokalnym, gospodarczym, stowarzyszeniami i przedsiębiorstwami turystycznymi pakietu markowych produktów turystycznych, łączących ofertę Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka:
    - wspólne produkty turystyczne,
    - komplementarne produkty turystyczne,
- wypracowanie koncepcji pozycjonowania regionu KłodzkoOrlicko w Polsce i w Czechach,
- zbudowanie modelu partnerstwa włączającego do wdrażania produktów i kampanii promocyjnej samorząd lokalny, gospodarczy i przedsiębiorstwa turystyczne.

7.2. Odniesienia do narodowych dokumentów strategicznych

Zaproponowane cele odnoszą się do następujących narodowych dokumentów strategicznych:
- dokumenty polskie:
  - *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015,*
  - *Kierunki Rozwoju Turystyki do 2015 roku,*
  - *Ramowa Strategia Promocji Polski do 2015 roku*.

Zgodnie z *Marketingową Strategią Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015* priorytetowe produkty turystyczne dla rynku czeskiego: góry, pobyty urlopowe nad morzem i w regionach o dużej liczbie jezior, turystyka miejska i kulturowa. Wg cytowanej *Strategii* rynek czeski jest jednym z priorytetowych rynków, a działania marketingowe na tym rynku powinny skupić się na:
- rozwoju produktów turystycznych (specjalistycznych, markowych),
- efektywnych kampaniach marketingowych na rynku czeskim,
- stworzeniu sprawnego i efektywnego systemu informacji turystycznej dla poprawy jakości komunikacji i obsługi turystów.

Na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej powstało w 2010 r. opracowanie *Rynek turystyczny Czech*, zawierające propozycję pozycjonowania polskich produktów turystycznych na rynku czeskim dla wybranych grup docelowych (głównie ludzie młodzi 19-34 lata oraz rodziny z dziećmi 35 – 54 lata). Mieszkańcy Republiki Czeskiej są wg badań Eurostatu najbardziej aktywni turystycznie na tle państwa tzw. Grupy Wyszehradzkiej, a wskaźnik aktywności turystycznej wyniósł w 2009 r. 53,7% (w Polsce 36,1%). Aż 76% wyjazdów Czechów związanych jest z turystyką i wypoczynkiem. Wg Instytutu Turystyki tylko 1% podróży zagranicznych długookresowych (powyżej 4 nocy) Czechów dotyczyło Polski.[5] W 2009 r. w podróżach zagranicznych długookresowych wzięło udział 4 541 000 Czechów.

„Z badań przeprowadzonych przez Instytut Turystki w 2009 roku (Bartoszewicz W., Skalska T.: Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2009 roku, Instytut Turystyki, Warszawa 2010) wynika, że Polskę odwiedza stosunkowo homogeniczna grupa turystów czeskich. Przeważnie są to osoby z dwóch grup wiekowych - do 34 lat (25%) oraz 35-44 lata (34% wszystkich odwiedzin). Średnia długość pobytu statystycznego mieszkańca Republiki Czeskiej

[5] Dane za 2009 r. na podstawie opracowanie Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2009 r., Instytut Turystyki, Warszawa 2010

wynosi 2,4 nocy ogółem w sezonie oraz 2,1 nocy poza głównym sezonem. Podstawowymi motywami odwiedzin są cele zawodowe lub służbowe, których udział wyniósł prawie 40% oraz typowa turystyka z ogólnym udziałem 23%. Mieszkańcy Czech planując swoje pobyty w naszym kraju zdecydowanie częściej organizują je samodzielnie, jako główne obiekty noclegowe wybierane są hotele (wskazywane przez co drugiego turystę z Czech)."[6]
- dokumenty czeskie:

- *Strategia Rozwoju Republiki Czeskiej* (2006),
- *Koncepcja narodowej polityki rozwoju turystyki w Republice Czeskiej na lata 2007 – 2013*,
- *Uszczegółowienie Koncepcji narodowej polityki rozwoju turystyki w Republice Czeskiej na lata 2007 – 2013*,
- *Skonsolidowany plan wsparcia ruchu turystycznego na lata 2010/2011*.

W wymienionej pierwszym z dokumentów szósty obszar priorytetowy dot. turystyki i zakłada:

- organizację i zarządzanie turystyką,
- rozwój infrastruktury turystycznej,
- rozwój produktów turystycznych i usług.

Rynek polski jest obok niemieckiego jednym z ważniejszych rynków docelowych dla turystyki przyjazdowej do Czech.

7.3. Strategiczne rynki produktowe

Strategiczne rynki produktowe to te formy turystyki, które są priorytetowe dla ruchu turystycznego w regionie KłodzkoOrlicko i dla których programowane będą produkty turystyczne: wspólne i komplementarne. Analiza wspólnego potencjału w oparciu o opracowane strategie rozwoju turystyki pozwala określić trzy następujące strategiczne rynki produktowe dla regionu KłodzkoOrlicko:

- turystyka kulturowa i krajoznawcza związana ze wspólnym dziedzictwem historycznym: zamki, pałace, twierdze i fortyfikacje, muzea, sanktuaria, kopalnie, sztolnie, podziemia, miasta, kultura ludowa, miasta, imprezy i wydarzenia, kuchnia,
- turystyka aktywna oparta na łączących oba obszary trasach rowerowym, pieszych, stacjach narciarskich i trasach narciarstwa biegowego,
- turystyka krajoznawcza i przyrodnicza związana z istnieniem obszarów

[6] Rynek turystyczny Czech, Polska Organizacja Turystyczna, 2010

chronionego krajobrazu (CHKO Orlickie Hory, obszar krajobrazu chronionego Góry Bystrzyckie i Orlickie, Park Narodowy Gór Stołowych, Śnieżnicki Park Krajobrazowy, Park Krajobrazowy Gór Sowich.

7.4. Koncepcja pozycjonowania marketingowego

Pozycjonowanie ma na celu opracowanie założeń wyróżnienia oferty turystycznej regionu KłodzkoOrlicko spośród transgranicznych regionów konkurencyjnych na granicy polsko-czeskiej, niemiecko-czeskiej, polsko-słowackiej i czesko-słowackiej. Region rywalizuje o turystów z takimi transgranicznymi obszarami, jak: Karkonosze polskie i czeskie, region nysko-jesenicki, region głubczycko–karniowski, region raciborsko–opawski, Saksońska Szwajcaria–Czeska Szwajcaria, Beskidy polskie i czeskie, Tatry polskie i słowackie, region Bile-Biele Karpaty.

Wymienione regiony mają cechy wspólne wynikające z górskiego i podgórskiego położenia, bogactwa zabytków kultury. Wzajemny potencjał obu destynacji wzmacnia się nawzajem i uzupełnia: połączenia szlaków narciarskich i rowerowych dają możliwości dla turystyki aktywnej po obu stronach regionu KłodzkoOrlicko. Ziemia Kłodzka ma ograniczony dostęp do wody, posiada natomiast uzdrowiska. Orlicko i Podorlicko posiada zalew w Pastvinie i zabytki militarne oraz zamki i pałace. W obu regionach znajdują się ważne zabytki związane z rzemiosłem i dziedzictwem industrialnym, na podstawie którego będą budowane wspólne produkty.

Region KłodzkoOrlicko powinien pozycjonować swoją ofertę turystyczną w Polsce i Czechach podkreślając niezwykłą różnorodność wynikającą ze wzmacniania i uzupełniania się potencjałów:

- tu jest wszystko oprócz morza – zamiast morza w postaci wody mamy 5 uzdrowisk, zalew w Pastvinie, Dziką Orlicę i Nysę Kłodzką, a także inne mniejsze zbiorniki wodne Ziemi Kłodzkiej: w Stroniu Śląskim, Radkowie, Dzikowcu,
- atutem jest ukształtowanie terenu i położenie w bliskiej odległości 9 pasm górskich,
- KłodzkoOrlicko wyróżnia dziki charakter Gór Bystrzyckich i Orlickich, inny nich zatłoczone szlaki karkonoskie, beskidzkie, tatrzańskie.

Region KłodzkoOrlicko jest:

- rekreacyjny, służący zdrowiu i urodzie (sama Ziemia Kłodzka jest uzdrowiskowa),
- różnorodny (również region Orlicko i Podorlicko jest podzielony na 2 części: górską część Orlicka i położone niżej, nad Orlicą i w Týnišťskiej kotlinie Podorlicko),
- tajemniczy, jeszcze nie odkryty,
- z pasją, stwarzający możliwości dla turystyki aktywnej, rekreacji i sportu.

7.5. Grupy docelowe – odbiorcy wspólnego planu marketingowego

Oferta turystyczna regionu KłodzkoOrlicko adresowana będzie do:

- turystów indywidualnych (single, pary, grupy przyjaciół i znajomych, rodziny z dziećmi, seniorzy, indywidualni turyści biznesowi),
- turystów grupowych (wycieczki i pobyty firmowe, konferencje i szkolenia, wycieczki szkolne, zgrupowania sportowe, kolonie i obozy, zielone i białe szkoły, wycieczki objazdowe seniorów, pielgrzymki).

Segmenty turystyczne dla oferty produktów turystycznych i przekazu promocyjnego, odpowiadające zidentyfikowanym strategicznym rynkom produktowym:

- poszukiwacze przygód i adrenaliny - turystyka aktywna i kwalifikowana oraz sport: turystyka piesza, rowerowa, wodna, jeździecka, narciarstwo, adrenalina i sporty ekstremalne, udział w imprezach sportowych,
- odkrywcy tajemnic historii i kultury - turystyka kulturowa i krajoznawcza: historia, zamki, pałace, muzea, fortyfikacje, turystyka kulinarna, udział w imprezach kulturalnych,
- pasjonaci natury - turystyka krajoznawcza i przyrodnicza: odkrywanie tajemnic przyrody, edukacja przyrodnicza, przyrodnicza turystyka krajoznawcza.

Uzupełniające segmenty:

- uzdrowiskowy i wypoczynkowy – oferta uzdrowiskowa Ziemi Kłodzkiej może być atrakcyjna dla turysty czeskiego,
- kulturowo – religijni (turystyka religijna i pielgrzymkowa),
- miłośnicy wypoczynku w ciszy i spokoju (turystyka wypoczynkowa, turystyka na obszarach wiejskich i ekoturystyka),
- biznesowo – aktywni (turystyka biznesowa),
- sentymentalni.

W każdym z segmentów wyodrębnić można:

- pod względem wieku:
  - ludzie młodzi do 34 lat,
  - ludzie w średnim przedziale wiekowym (35 – 54 lata),
  - seniorzy (powyżej 55 lat),
- pod względem długości pobytu:
  - wycieczkowicze jednodniowi (nie nocują),
  - pobyty krótkookresowe w ciągu tygodnia,
  - pobyty weekendowe i przedłużone weekendy,
  - pobyty długookresowe 5 – 8 dni i 9 – 13 dni,
  - długie pobyty (powyżej 14 dni),
- pod względem miejsca zamieszkania:
  - mieszkańcy przygranicznych terenów Polski i Czech, zamieszkali w promieniu 100 km od regionu KłodzkoOrlicko (ok. 1,5 h jazdy samochodem) – turysta jednodniowy (również weekendowy),
  - mieszkańcy Polski i Czech, zamieszkali w promieniu do 300 km (do 5 h jazdy samochodem) – turysta weekendowy (przyjeżdżający również na dłuższe pobyty),
  - mieszkańcy innych regionów Polski i Czech, zamieszkali w odległości ponad 300 km – turysta na dłuższe pobyty, lub przejazdem, np. do Pragi
  - mieszkańcy wschodnich i południowych landów Niemiec,
  - mieszkańcy krajów nadbałtyckich (Łotwa, Litwa, Estonia) oraz Rosjanie.

KłodzkoOrlicko: z pasją u źródeł tajemnic

7.6. Koncepcja wspólnych produktów turystycznych

7.6.1. Technika, tradycja – zabytki techniki pogranicza kłodzkoorlickiego

Preferowany rodzaj turystyka

Turystyka kulturowa i krajoznawcza, w tym turystyka edukacyjna, obiektów przemysłowych i technicznych, obiektów militarnych.

Filozofia funkcjonowania produktu

Myśl główna: transgraniczny region KłodzkoOrlicko łączy wspólna historia, a przeszłość i dziedzictwo materialne kształtują teraźniejszość i przyszłość.

Główna motywacja do skorzystania z produktu: poznanie historii i tradycji gospodarczych regionu.

Cechy markowego produktu: powrót do tradycji, ciekawość, odkrywanie (historii, kultury, tradycji).

Docelowy odbiorca: odkrywcy tajemnic historii i kultury, dodatkowo kulturowo – religijny, sentymentalny.

Czasokres oferty produktu: produkt ten może mieć charakter całoroczny. Szczyt aktywności przypadać jednak będzie na okres od wiosny do jesieni, szczególnie weekendy i przedłużone weekendy.

Na czym będzie oparty produkt

Kluczowe atrakcje:

po stronie polskiej: Muzeum Papiernia w Dusznikach, Szlak Ginących Zawodów i Skansen w Kudowie Zdroju, Muzeum Filumenistyczne w Bystrzycy Kłodzkiej, Kopalnia w Złotym Stoku, Muzeum Górnictwa w Nowej Rudzie, mosty i wiadukty (w Lewinie, Kłodzku, Nowej Rudzie), Podziemna Trasa Turystyczno - Edukacyjna w Starej Kopalni Uranu w Kletnie, Huta Szkła Sudety w Szczytnej, Huta Szkła Violetta w Stroniu Śląskim, huta szkła w Polanicy, Muzeum Minerałów w Stroniu Śląskie, trasy kolejowe z zabytkowymi dworcami i wiaduktami (Kłodzko - Kudowa i Kłodzko - Wałbrzych), Zespół Fabryczny Tkalni Bawełny w Krosnowicach, Muzeum Zabawek w Kudowie, Szopka ruchoma (w Bardzie, Wambierzycach i Kudowie), Twierdza Kłodzko, fortyfikacje Gór Bystrzyckich, Stołowych, Bardzkich,

po stronie czeskiej: Muzeum Rzemiosła w Letohradzie, browary (w Żamberku, mały staroczeski browar w Dobrusce), Alba, dworzec kolejowy w Kostelcu nad Orlicą, Muzeum Koronkarstwa w Vamberku, Muzeum Wyrobów Żelaznych w Skuhrovie, Muzem Zabawek w Rychnovie, stała ekspozycja szopek czeskotrebowskich w Trebechovicach, Twierdza Bouda, Twierdza Hanicka, Twierdza Skutina.

Obecnie organizowane imprezy i wydarzenia wpisujące się w produkt polsko-czeska wystawa szopek bożonarodzeniowych (gmina Kłodzko), Święto Papieru – Duszniki-Zdrój, Dni Twierdzy Kłodzkiej, Lato Jaskiniowców (Stronie Śląskie), Jarmark Forteczny (Kłodzko), Řemeslnická sobota (Letohrad), Svátky dřeva (Žamberk), Dividýlkování (Rychnov nad Kněžnou), Výstava Betlémů (Rychnov nad Kněžnou), Svatováclavské slavnosti (Dobruška), Poláčkovo léto (Rychnov n.K.), Regionální výstava betlémů z kraje Orlických hor, Mezinárodní hudební festival v Letohradě, Jablonský medvídek v Jablonném n. Orlicí, Čermenské folklorní slavnosti (Dolní Čermná), Orlické cyklo&inline klání (podél Tiché Orlice), Jabkáncová pouť , Svátky skla (Deštné v OH).

Podprodukty (propozycje):

- **tajemnice tradycji kłodzkoorlickich – szlak zabytków techniki** który będzie docelowo oznakowany i obejmie swoim zasięgiem Ziemię Kłodzką, Orlicko i Podorlicko; szlak będzie można zwiedzać samochodem, rowerem i częściowo koleją i składać będzie się z kilku komponentów:
    - **kłodzkoorlicka kolej** obejmowałaby zabytkowe dworce Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka, wiadukty w Lewinie Kłodzkim, Kłodzku, Ludwikowicach Kłodzkich, zwiedzanie regionu wzdłuż szlaku, możliwość przejazdu pociągiem z Kłodzka do Międzylesia, a stamtąd przez Jablonne, Letohrad Usti nad Orlicą do Rychnova nad Kněžnou,
    - **szlak tradycji rzemieślniczych:** oznakowanie, opisanie, wyznaczenie odległości i czasu przejazdu z miejsca do miejsca; obiekty na szlaku: Muzeum Papiernia w Dusznikach, Skansen i Szlak Ginących Zawodów w Kudowie Zdroju, Muzeum Filumenistyczne w Bystrzycy Kłodzkiej, Huta Szkła Sudety w Szczytnej, Huta Szkła Violetta w Stroniu Śląskim, huta szkła w Polanicy, Zespół Fabryczny Tkalni Bawełny w Krosnowicach, Muzeum Rzemiosła w Letohradzie, browary (w Żamberku, mały staroczeski browar w Dobrusce), Alba, młyn Mara, Muzeum Koronkarstwa w Vamberku, Muzeum Wyrobów Żelaznych w Skuhrovie,
    - **kopalnie i sztolnie, fortyfikacje, lochy:** oznakowanie, opisanie, wyznaczenie odległości i czasu przejazdu z miejsca do miejsca; obiekty na szlaku: Kopalnia w Złotym Stoku, Muzeum Górnictwa w Nowej Rudzie, Podziemna Trasa Turystyczno - Edukacyjna w Starej Kopalni Uranu w Kletnie, Twierdza Kłodzko,

fortyfikacje Gór Bystrzyckich i Stołowych, Bardzkich, Twierdza Bouda, Twierdza Twierdza Hanicka, Twierdza Skutina,

- **karnety kłodzkoorlickie** – „zwiedź jedno muzeum, w drugim otrzymasz atrakcyjny prezent/rabat na bilet wstępu"; karnety obejmowałyby następujące obiekty: Papiernia i Muzeum Rzemiosła, szopki ruchome, muzea zabawek, Muzeum Koronkarstwa i Szlak Ginących Zawodów; karnety kupić można byłoby u lokalnych touroperatorów,
- **poczuj historię – pakiety pobytowe w regionie KłodzkoOrlickim** - pakiet zwierający usługi noclegowe, gastronomiczne, ofertę zwiedzania zabytków techniki; byłby dostępny i możliwy do zakupu u lokalnych touroperatorów, którzy będą zainteresowani współpracą, a także bezpośrednio w obiektach noclegowych,
- **edukacja przemysłowa EduIndustry** – popularyzacja wiedzy o zabytkach techniki regionu KłodzkoOrlickiego poprzez:
    - **stworzenie i aktualizację polsko-czeskiej podstrony** dot. zabytków techniki (np. na stronie www.orlickehory-cz.info, www.ziemiaklodzka.pl),
    - **poznanie zabytków techniki przez mieszkańców** terenów przygranicznych (również lepsze poznanie przez branżę turystyczną),
    - **lekcje żywej historii** w muzeach, dostępne dla turystów,
    - **zwiedzanie interaktywne muzeów** na szlaku zabytków techniki,
    - **wydanie publikacji** – katalogu zabytków techniki regionu KłodzkoOrlicko wraz z mapą,
- **tradycje techniki wiecznie żywe** – stworzenie kalendarza imprez w zabytkach techniki (wymienione wyżej) i propagacja tego kalendarza w gminach regionu KłodzkoOrlicko, w punktach IT, obiektach noclegowych:
    - **tematyczne łączenie udziału w imprezach**: np. przygotowanie pakietu dot. tradycji bożonarodzeniowych i związanych z nimi imprez w szopkach, Święto Papieru – Rzemieślniczka Sobota,
    - **organizacja nowej imprezy cyklicznej**: rzemiosło regionu KłodzkoOrlickiego, która obejmowałaby zwiedzanie obiektów muzealnych, prezentację metod produkcji w dawnych czasach, festyn rzemiosł i byłaby organizowana w weekendy od kwietnia do października.

Co wyróżnia produkt

Różnorodność zabytków techniki i ich obecnej formy funkcjonowania: browary, papiernie, młyny, kopalnie, huty, zespoły fabryczne, szopki.

7.6.2. Narty, rower – szlaki narciarskie, rowerowe, pogranicza kłodzkoorlickiego

Preferowany rodzaj turystyki

Turystyka aktywna, kwalifikowana i sport.

Filozofia funkcjonowania produktu

Myśl główna: szlaki narciarskie i rowerowe istnieją po obu stronach Gór Orlickich i łączą się w transgraniczną sieć, dostępną przez cały rok.

Główna motywacja do skorzystania z produktu: aktywne spędzanie wolnego czasu, uprawianie sportów w kontakcie z dziką przyrodą regionu KłodzkoOrlickiego.

Cechy markowego produktu: pasja, różnorodność, rekreacja, naturalność, świeżość.

Docelowy odbiorca: poszukiwacze przygód i adrenaliny, a także biznesowy – aktywny oraz wypoczywający w ciszy i spokoju.

Czasokres oferty produktu: narciarstwo - zima, turystyka rowerowa od wczesnej wiosny do późnej jesieni, z naciskiem na aktywizację wiosną i jesienią.

Na czym będzie oparty produkt

Kluczowe atrakcje:
po stronie polskiej: ośrodki narciarskie w Zieleńcu i na Czarnej Górze, wyciągi narciarskie koło Stronia Śląskiego (Kamienica, Bielice), Lądku Zdroju, Sokolca/Rzeczki, trasy narciarskie na Jamrozowej Polanie i w Kudowie, trasy rowerowe (wg koncepcji rozwoju tras rowerowych pogranicza polsko - czeskiego, opracowanej przez Starostwo Powiatowe w Kłodzku), trasy piesze,

trasy narciarstwa biegowego w Parku Narodowym Gór Stołowych, na terenie Masywu Śnieżnika, gminy Lądek-Zdrój i Bystrzyca Kłodzka (w Spalonej), trasy biathlonowe na Jamrozowej Polanie,
po stronie czeskiej: ośrodki narciarskie (Cervena Voda - Sanov, Vyprachtice, Cotkytle – Janoušov, Lanškroun – Kypuš, České Petrovice, Jablonné nad Orlicí, Čenkovice, Dlouhoňovice, Pastviny, kompleks SPORTprofi, TENDR s.r.o, wyciąg narciarski na Špičáku, ośrodek narciarski Čenkovice, BEdřichovka), Trasy narciarstwa biegowego (Dlouhoňovice, Buková hora - Suchý vrch);
Produkt oparty byłby o działania partnerskie gmin Miasto Kłodzko, Duszniki-Zdrój, Bystrzyca-Kłodzka, Lewin Kłodzki (istnieje ok. 160 km przygotowanych tras narciarstwa biegowego w Górach Orlickich).

Obecnie organizowane imprezy i wydarzenia wpisujące się w produkt: Ogólnopolskie Zawody Klasyfikacyjne w Biathlonie Zimowym (Jamrozowa Polana), Mistrzostwa Polski Seniorów, Młodzieżowe Mistrzostwa Polski BA, HP, SBS (Jamrozowa Polana), Cyklo Glacensis, Bike Chalenge – międzynarodowe zawody w MTB (Jamrozowa Polana), Mistrzostwa Polski Seniorów w letnim biathlonie (Jamrozowa Polana), Międzynarodowe Zawody Psich Zaprzęgów (Jamrozowa Polana), Wyścig psich zaprzęgów Šediváčkův long w Orlickich Horach, Paralelní slalom (Malák).

Podprodukty (propozycje):

- **biegiem na nartach po KłodzkoOrlicku:**
    - dokładne skatalogowanie tras biegowych Ziemi Kłodzkiej i Orlickiej (z podaniem odległości, stopnia trudności, miejsc postojowych, atrakcji dostępnych po drodze),
    - wydanie przewodnika i mapy tras biegowych regionu Kłodzko-Orlicko,
    - przygotowanie we współpracy z obiektami noclegowymi oferty dla narciarzy biegowych,
    - opracowanie systemu certyfikacji obiektów i miejsc przyjaznych narciarstwu biegowego,
- **zdobądź zimowe szczyty KłodzkoOrlicka** – oferta ski-active w stacjach narciarskich Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka:
    - **kłodzkoorlicka karta narciarska** – karta wartościowo – rabatowa (umożliwiająca korzystanie z wybranych wyciągów i stacji regionu w ciągu jednego sezonu narciarskiego, a równocześnie dająca rabaty w wybranych obiektach; chodzi o to, aby jeździć na nartach po obu stronach granicy,

  - **ski&spa** – oferta pakietów pobytowych w KłodzkoOrlicku, łącząca rekreację narciarską z pobytem w spa; oferta byłaby przygotowana we współpracy ze stacjami narciarskimi, obiektami spa i przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi,
  - **opracowanie katalogu obiektów przyjaznych narciarzom –** skatalogowanie i opracowanie systemu certyfikacji obiektów noclegowych przyjaznych narciarzom, które rekomendowane byłyby w katalogu ośrodków narciarskich regionu,
  - **kłodzkoorlicki skibus** – uruchomienie w sezonie zimowym skibusa, który będzie jeździć pomiędzy stacjami narciarskimi regionu KłodzkoOrlickiego,
- **zobacz mistrzów sportu** – oferta udziału w zawodach i imprezach sportowych po obu stronach Gór Orlickich (np. zobacz psie zaprzęgi na Jamrozowej Polanie i w Destnem); oferta zawierałaby zakwaterowanie, wyżywienie, przejazd na miejsce imprezy i udział w niej i oparta byłaby na wspólnym kalendarzu imprez sportowych Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka,
- **Big-Chalenge – *rowerem po KłodzkoOrlicku***:
  - **transgraniczny krajoznawczy szlak *rowerem po KłodzkoOrlicku*** – przygotowanie propozycji zwiedzania regionu rowerem: opracowanie tras tematycznych (uzdrowiska, zabytki sakralne, atrakcje natury, muzea), opis i podanie odległości i możliwości zwiedzania,
  - **bike-friendly** - skatalogowanie i opracowanie systemu certyfikacji obiektów noclegowych,
  - **uruchomienie portalu dla rowerzystów *rowerem po KłodzkoOrlicku*** – spójna prezentacja dwujęzyczna tras po obu stronach Gór Orlickich,
  - **rozwinięcie oferty cyklobusów w Górach Orlickich i Podorlicka o Ziemię Kłodzką** – nawiązanie współpracy z czeskimi operatorami i rozszerzenie oferty o całą Ziemię Kłodzką lub uruchomienie nowego operatora lokalnego,
- **kłodzkoorlickie rowerowanie** – opracowanie kalendarza istniejących imprez rowerowych pogranicza i uzupełnienie go o informacje dot. turystyki rowerowej,
- **pakiety rowerowe kłodzkoorlickie** - pakiet zwierający usługi noclegowe, gastronomiczne, ofertę zwiedzania trasami rowerowymi regionu; pakiet byłby dostępny i możliwy do zakupu w biurach podróży i w obiektach bazy noclegowej.

Co wyróżnia produkt

Połączenie tras rowerowych i narciarskich, występowanie ośrodków narciarskich po obu stronach Gór Orlickich, które funkcjonują niezależnie od byłej granicy.

7.7. Koncepcja komplementarnych produktów turystycznych

7.7.1. Jedzmy, pijmy: piwo orlickie i pstrąg kłodzki – smaki pogranicza

Preferowany rodzaj turystyka

Turystyka kulturowa i krajoznawcza.

Filozofia funkcjonowania produktu

Myśl główna: Ziemia Kłodzka to kraina pstrąga kłodzkiego, a Czechy słyną z piwa wytwarzanego w małych, lokalnych browarach. Na produkt składać będą się także inne tradycyjne potrawy Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka.

Główna motywacja do skorzystania z produktu: poznanie kultury kulinarnej, smaków i kulinarnych szlagierów regionu.

Cechy markowego produktu: poznawanie KłodzkoOrlicka przez kuchnię, ciekawość, apetyt na życie, potrzeba doznań, pasja.

Docelowy odbiorca: odkrywcy tajemnic historii i kultury, a także miłośnicy ciszy i wypoczynku i sentymentalni.

Czasokres oferty produktu: cały rok – działania mają zaktywizować funkcjonowanie wiosną i jesienią.

Na czym będzie oparty produkt

Kluczowe atrakcje: browary Żamberk i Dobruška, łowiska pstrągów w stawach hodowlanych (np. Złoty Pstrąg) i rzekach (Dzika Orlica, Nysa Kłodzka, Bystrzyca Dusznicka), restauracje serwują tradycyjne potrawy Ziemi Kłodzkiej (np. W starym młynie), Galeria Twierdza Kłodzka – centrum handlowe ze smakiem.

Obecnie organizowane imprezy i wydarzenia wpisujące się w produkt: Festiwal Pstrąga Kłodzkiego, gotowanie z gwiazdami, Pivní slavnosti a Peliny fest, lokalne festyny smaku, Poland Culinary Vacations.

Podprodukty (propozycje):

- **kłodzki pstrąg w orlickim piwie** – opracowanie przepisów przy udziale lokalnych kucharzy na pstrąga w piwie (np. pstrąga w panierce piwnej ze specjalnego ciemnego piwa z Žamberku - Žamberecký kanec, pstrąga w wersji czeskiej przygotowanego przez Roberta Makłowicza podczas *Podróży kulinarnych* w Kłodzku) i wprowadzenie do lokali gastronomicznych,
- **szlak pstrąga i piwa** – wytyczenie, oznakowanie i opisanie szlaku kulinarnego KłodzkoOrlocka, który obejmowałby browary w Žamberku i Mały Staroczeski Browar w Dobrušce, łowiska i smażalnie pstrąga, restauracje posiadające w menu pstrąga; szlak obejmowałby zwiedzanie browaru w Dobrušce, propagowałby również inne wyjątkowe potrawy Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka,
- **Certyfikacja lokali gastronomicznych na szlaku –** opisywanie, certyfikacja i rekomendowanie w ramach promocji produktu lokali, które podają pstrąga w czeskim piwie,
- **pijesz – jesz - jedziesz** – podróże kulinarne samochodem po KłodzkoOrlicku; dostępność w sprzedaży w KłodzkoOrlicku czeskiego piwa bezalkoholowego i pokazanie możliwości bezpiecznego zwiedzania samochodem regionu pijąc piwo:
    - degustacje czeskich piw bezalkoholowych na Ziemi Kłodzkiej,
    - przygotowanie i opisanie lokali gastronomicznych przy atrakcjach turystycznych, gdzie można napić się piwa bezalkoholowego,
    - propagowanie smaku czeskiego piwa bezalkoholowego i dotarcie z informacją do smakoszy piwa w Polsce, którzy przyjadą na Ziemię Kłodzką, zwiedzać samochodem i degustować czeskie piwo bezalkoholowe,

- **festiwal piwa i pstrąga** – organizacja nowej transgranicznej imprezy lub włączenie tego wątku w dwie organizowane dotychczas imprezy,
- **kuchnia kłodzkoorlicka** – strona lub podstrona www informująca o produkcie, a jednocześnie będąca częścią produktu: na stronie gromadzone byłyby przepisy kuchni KłodzkoOrlicka, przypominane i prezentowane tradycje kulinarne, informacje niezbędne do korzystania z produktu.

Co wyróżnia produkt

Nazwa sugeruje miejsce powstania produktu i niezwykłe doznania kulinarne.

7.7.2. Orlickie zamki i kłodzkie kościoły

Preferowany rodzaj turystyka

Turystyka kulturowa i krajoznawcza.

Filozofia funkcjonowania produktu

Myśl główna: po stronie polskiej nie ma zamków (są ruiny), po stronie czeskiej nie ma natomiast takiego bogactwa kościołów, jak na Ziemi Kłodzkiej, co składa się na komplementarny potencjał.

Główna motywacja do skorzystania z produktu: odkrywanie historii i jej tajemnic, poznawanie zabytków (dla turysty polskiego interesujące mogą być zamki, dla turysty czeskiego architektura kościelna i uzdrowiska, przyroda Gór Bystrzyckich, pamiątki poprzemysłowe, kuchnia polska).

Cechy markowego produktu: pasja, tajemniczość, zatrzymanie w czasie, kontemplacja zabytków.

Docelowy odbiorca: odkrywcy tajemnic historii i kultury, kulturowo – religijni, a także miłośnicy wypoczynku w cieszy i spokoju

Czasokres oferty produktu: produkt ten może mieć charakter całoroczny. Szczyt aktywności przypadać jednak będzie na okres od wiosny do jesieni.

Na czym będzie oparty produkt

Kluczowe atrakcje:
po stronie polskiej: bazylika Nawiedzenie NMP w Wambierzycach, kościół i klasztor Franciszkanów w Kłodzku, kościół Wniebowzięcia NMP w Kłodzku, Kaplica Czaszek w Kudowie-Zdroju, Kalwaria w Wambierzycach, Bardzie, kościół św. Katarzyny w Wielisławiu, Kościół św. Piotra i Pawła w Dusznikach-Zdroju, kościół Michała Archanioła w Bystrzycy Kłodzkiej, drewniane kościoły w Nowej Bystrzycy, Zalesiu i Kamieńczyku, sanktuarium na Górze Wszystkich Świętych i Kościół na Górze św. Anny w Nowej Rudzie, kościół w Nowej Wsi, kościół Bożego Ciała w Międzylesiu, sanktuarium w Lądku-Zdroju, sanktuarium na Iglicznej, sanktuarium w Bardzie, ruiny zamku Homole, Szczerba i Karpień, Ratno Dolne, pałac w Trzebieszowicach (hotel****), pałac w Bożkowie, pałac w Żelaźnie,
po stronie czeskiej: pałace i zamki: pod Rudolticami,w Kostelcu nad Orlicí, Brandýs nad Orlicí, Častolovice, Choceński, Kolowracki w Rychnovie na Kněžnou, Lanšperk, Letohrad, Litice, Opočno, Potštejn, Tatenice, w Doudlebach nad Orlicí, Žampach; kościoły: św. Jana Chrzciciela w Rohencach, św. Trójcy w Rychnovie, Wniebowzięcia NMP w Naratovie, na Homoli, kaplica Matki Bożej Trzykroć Przedziwnej ze źródełkiem wody leczniczej w Rokole.

Obecnie organizowane imprezy i wydarzenia wpisujące się w produkt: Tydzień Kultury Pogranicza (Miasto Kłodzko), festiwale muzyki organowej w kościołach Ziemi Kłodzkiej, Dividilkování (Rychnov nad Kněžnou), Orlická brána (Žamberk), Jablonský medvídek (Jablonné n.Orlicí), Mezinárodní hudební festival (Letohrad), Čermenské folklorní slavnosti (Dolní Čermná), Den Regionu Orlicko – Třebovsko.

Podprodukty (propozycje):

- ***władza i wiara* - krajoznawczy szlak zamków, pałaców, zabytków sakralnych i miejsc kultu KłodzkoOrlicka**: skatalogowanie, oznakowanie i opisanie obiektów na szlaku z podaniem odległości, czasu przejazdu (samochodem lub rowerem); szlak wskazywać będzie na związek pomiędzy władzą świecką i duchowną, prowadzić będzie przez wspólną historię KłodzkoOrlicka w różnych epokach,
- **zamki wiecznie żywe** – zamki, pałace KłodzkoOrlicko otwarte i dostępne przez cały rok (tu wpisują się działania gmin rewitalizujących ruiny zamków):

  - wspólny kalendarz imprez kłodzkoorlickich, prezentujący imprezy tematyczne odbywające się w ciągu całego roku, związanych z zamkami, historią,
  - program zwiedzania zamków (również tych, które są muzeami) z przewodnikiem – oferta dostępna dla turystów w biurach podróży regionu,
  - życie na zamku – lekcje żywej historii w wybranych zamkach KłodzkoOrlicka - oferta dostępna dla turystów w biurach podróży regionu,
  - festyn zamkowy – nowa transgraniczna impreza, organizowana co roku w innym zamku lub pałacu KłodzkoOrlicka, prezentująca historię zamków pogranicza, tradycje historyczne, obecne życie zamków,
- **zakątek Pana Boga** – zobacz kościoły KłodzkoOrlicka, próba rozwiązania ograniczonej dostępności zabytków sakralnych (informacji o możliwości, godzinach zwiedzania, opłacie za wstęp):
  - wybór najatrakcyjniejszych turystycznie obiektów sakralnych regionu, rozpoznanie możliwości zwiedzania, osoby kontaktowej, opłaty; opis logistycznych możliwości zwiedzania (czasu na dojazd z określonych punktów, zwiedzanie),
  - opracowanie podstrony poświęconej zabytkom sakralnym, która byłaby zlinkowana na stronie www każdej gminy i na bieżąco aktualizowana,
  - prezentacje historii zabytków sakralnych we współpracy z parafiami w kościołach,
  - módl się i zwiedzaj – śladami cudów: szlak sanktuariów i miejsc kultu KłodzkoOrlicka,
- **muzyka na szlaku –** opracowanie tematycznego kalendarza imprez odbywających się w kościołach KłodzkoOrlicka, wraz z wskazaniem możliwości zwiedzania kościołów przed lub po imprezie,
- **podróże w czasie** –pakiet zwierający usługi noclegowe, gastronomiczne, ofertę zwiedzania szlaku, nocleg w zabytkowych obiektach, udział w imprezach na szlaku, ofertę zwiedzania z przewodnikiem.

Co wyróżnia produkt

Nigdzie w Polsce nie znajduje się w jednym miejscu tak dużo dobrze zachowanych zamków, co jest bardzo atrakcyjne dla pasjonatów historii w Polsce. Na Ziemi Kłodzkiej znajduje się wiele kościołów, które są wspólnym dziedzictwem polsko – czeskim, co jest atrakcyjne dla turystów czeskich.

7.8. Wdrażanie, finansowanie i promocja produktów

Wdrażanie produktu

Liderzy produktu: brakuje organizacji będącej touroperatorem lokalnym w obu destynacjach. Skuteczne wdrożenie produktu wymaga powołanie takiego podmiotu. Przeszkodą jest istnienie wielu różnych podmiotów, które zajmują się rozwojem ruchu turystycznego wycinkowo. Wdrożenie produktu wymaga rozwiązania dwóch problemów:

- dopracowania koncepcji ofert dla turysty i przygotowanie produktu w postać gotową do komercjalizacji i sprzedaży,
- wprowadzenie produktu do sprzedaży w biurach podróży.

Proponowane jest wydzielenie w ramach Stowarzyszenia Gmin Ziemi Kłodzkiej i Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko komórek, które będą odpowiedzialne za dopracowanie koncepcji produktów we współpracy z przedsiębiorstwami turystycznymi i powołają polsko – czeski zespół będący liderem produktów. Lider odpowiedzialny byłby również za koordynację wdrożenia produktów do kanałów sprzedaży i koordynację działań promocyjnych.

Partnerzy: partnerami będą wszystkie gminy leżące na terenie realizacji produktu, instytucje publiczne (kolej, muzea, inne obiekty kultury), przedsiębiorstwa turystyczne – należy określić listę przedsiębiorstw, które mogą być partnerami do współpracy, zaprosić na spotkanie i pokazać korzyści wynikające z tworzenia pakietów ofertowych i ustalić ostateczną listę partnerów.

Główne działania wdrożeniowe:

- stworzenie wewnętrznej struktury zarządzania wdrożeniem produktów i powołanie zespołu wdrożeniowego dla każdego z produktów,
- podział zadań pomiędzy lidera i partnerów oraz ustalenie szczegółowego harmonogramu wdrażania oraz sporządzenie kosztorysów produktu – poszczególnych podproduktów,
- nawiązanie współpracy z potencjalnymi partnerami zewnętrznymi,
- pozyskanie medialnych twarzy i merytorycznych współrealizatorów,
- zabezpieczenie wkładu własnego i pozyskanie źródeł zewnętrznych,
- stworzenie we współpracy z obiektami noclegowymi, gastronomicznymi oraz zarządzającymi atrakcjami pakietów ofertowych.

Przygotowanie i wdrażanie produktów nastąpić musi w latach 2011–2013 (3 lata). Dlatego podprodukty zaproponowane zostały w taki sposób, aby były to działania o różnym stopniu trudności, potrzebnego czasu na wdrożenie i środków finansowych. Podprodukty powinny być realizowane równolegle. Najlepiej jest zacząć od działań:

- opracowanie kalendarzy imprez tematycznych do produktów,
- przygotowanie informacji o dostępności obiektów na szlaku,
- przygotowanie oferty zwiedzania z przewodnikiem,
- realizacja lekcji żywych historii.

Wskazane szlaki nie istnieją w sensie produktu turystycznego – są to pojedyncze obiekty. Realizacja szlaków pozwoli na wzrost wartości krajoznawczej KłodzkoOrlicka. Szlaki będą możliwe do realizacji w latach 2011-2013.

Finansowanie

Budżet środków unijnych do 2013 r. jest już ograniczony. Gminy nie dysponują możliwościami finansowania realizacji projektów z własnych źródeł. Wskazany jest montaż finansowy:

- składka gmin na zatrudnienie i pracę osób odpowiedzialnych w obu organizacjach za produkty,
- środki sponsorów – firmy sponsorujące kulturę i sport,
- środki programu POWT Polska – Czechy - FMP, wraz z zabezpieczeniem wkładu własnego przez gminy,
- przygotowanie się do rozwijania produktów w następnym okresie programowania (lata 2013 – 2020).

Wskazania do promocji produktu

- stworzenie podstrony www produktu na stronach podmiotów zaangażowanych w tworzenie produktów - Stowarzyszenia Gmin Ziemi Kłodzkiej i Destinační společnost Orlické hory a Podorlicko,
- strony www partnerów,
- strony podmiotów sprzedających produkt,
- internetowy system informacji i rezerwacji produktów (odrębny projekt),
- e-mailing do portali specjalistycznych, touroperatorów, klientów korporacyjnych i indywidualnych,
- specjalistyczne portale internetowe,

- stworzenie platformy internetowej wymiany informacji na portalach społecznościowych (np. Facebook),
- lokalna prasa w obszarze transgranicznym,
- specjalistyczne wydawnictwa,
- inserting (wkładki do gazet, czasopism),
- mapy,
- mapy GPS,
- oznakowanie szlaków,
- tematyczne wydawnictwa o produktach,
- kupony i książeczki rabatowe,
- karta turystyczna.

W ramach prezentacji targowych w Polsce i Czechach zaleca się w latach 2011 – 2012 wspólne występowanie na następujących imprezach: Regiontour w Brnie, Holiday World w Pradze, Glob w Katowicach, Lato w Warszawie, GTT w Gdańsku, MTP w Poznaniu, a także indywidualne promocje wystawiennicze w centrach handlowych np. Wrocławia, Katowic, Poznania, Opola, Hradca Kralove, Pragi.

W celu budowania wizerunku turystycznego i promocji oferty turystycznej KłodzkoOrlicka proponowane są na najbliższe lata (do 2013 r.) następujące działania:

- wielojęzyczny folder wrażeniowy, materiały reprezentacyjne (przegląd całego obszaru, najważniejsze atrakcje i dominanty turystyczne); wersje: polska, czeska, niemiecka, angielska,
- foldery tematyczne na okres zimowy i letni, foldery z mapami tras rowerowych, tras i pętli narciarskich, propozycje wycieczek i związane z nimi miejsca,
- sezonowa gazeta turystyczna - gazeta turystyczna wydawana każdorazowo na sezon letni i zimowy z aktualnymi informacji z regionu,
- warsztaty dot. brandowania produktów i zarządzania destynacją turystyczną,
- warsztaty dot. systemów oznakowania tras turystycznych, ochrony środowiska w turystyce dla pracowników informacji turystycznej połączone ze study tourami,
- film o potencjalne turystycznym KłodzkoOrlicka
- spoty promocyjne,
- kampania promocyjna turystyki rowerowej w KłodzkoOrlicku.

Działania te powinny zostać sfinansowane ze środków programu POWT Polska–Czechy, w tym z FMP, przy zapewnieniu wkładu własnego przez beneficjentów.

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1: Obszar objęty Strategią 4
Rysunek 2: Struktura obiektów i miejsc noclegowych Ziemi Kłodzkiej w % 11
Rysunek 3: Infrastruktura społeczna w zagospodarowaniu turystycznym 16
Rysunek 4: Projektowane drogi na Ziemi Kłodzkiej 19
Rysunek 5: Sezonowość ruchu turystycznego na Ziemi Kłodzkiej 29
Rysunek 6: Portfelowa analiza produktów turystycznych 33
Rysunek 7: Znaki używane w promocji Ziemi Kłodzkiej 38
Rysunek 8: Obszary konkurencyjne dla Ziemi Kłodzkiej 40
Rysunek 9: Struktura Strategii 58
Rysunek 10: Marka Ziemi Kłodzkiej a markowy produkt turystyczny 59
Rysunek 11: Struktura celów rozwoju i promocji turystyki wg Koncepcji 60
Rysunek 12: Struktura celów rozwoju i promocji turystyki na Dolnym Śląsku 62
Rysunek 13: Charakter turystyczny marki Ziemi Kłodzkiej a jej odbiorcy 66
Rysunek 14: Struktura turystów – odbiorców oferty Ziemi Kłodzkiej 73
Rysunek 15: Przykład karty spa uzdrowiska Mariańskie Łaźnie 78
Rysunek 16: Struktura produktów uzdrowiskowych wg Związku Uzdrowisk Niemieckich 80
Rysunek 17: Kłodzkie źródła zdrowia i urody w Polsce 81
Rysunek 18: Historyczny herb Grafschaft Glatz i wersja stosowana obecnieprzez Powiat Kłodzki 84
Rysunek 19: Kuchnia hrabstwa kłodzkiego w plenerze 86
Rysunek 20: Przykład łączenia sport & spa 89
Rysunek 21: Zima kłodzka – propozycja wizualizacji wsparcia komunikacyjnego produktu 91
Rysunek 22: Cele w obszarze marki Ziemi Kłodzkiej 95
Rysunek 23: Planowana struktura marki Ziemi Kłodzkiej 96
Rysunek 24: Kierunki dla marki Ziemi Kłodzkiej 101
Rysunek 25: Uzdrowiska i uzdrowiskowość, jako kluczowy filar marki Ziemi Kłodzkiej 104
Rysunek 26: Kłodzkie zdroje jako nowoczesne spa 105
Rysunek 27: produkty turystyczne – filary marki Ziemi Kłodzkiej 106
Rysunek 28: Emocjonalna strona marki Ziemi Kłodzkiej 108
Rysunek 29: Cechy wizerunkowe marki Ziemi Kłodzkiej 112
Rysunek 30: Logo – znak marki Ziemi Kłodzkiej 114
Rysunek 31: System struktury wizualnej marki Ziemi Kłodzkiej 116
Rysunek 32: Proponowane wersje językowe logo Ziemia Kłodzka 118
Rysunek 33: Prawdziwa kraina uzdrowisk pogranicza Ziemi Kłodzkiej 120
Rysunek 34: Współwystępowanie znaku promocyjnego z herbami gmin Ziemi Kłodzkiej 134
Rysunek 35: Współwystępowanie znaku promocyjnego z herbami gmin Ziemi Kłodzkiej – przykład layoutu 135
Rysunek 36: Współwystępowanie znaku promocyjnego z herbem Powiatu Kłodzkiego - proporcje 135
Rysunek 37: Współwystępowanie znaku promocyjnego z logo SGZK 136
Rysunek 38: Model dystrybucji i sprzedaży produktów turystycznych Ziemi Kłodzkiej 138
Rysunek 39: Przykład współwystępowania znaku Ziemi Kłodzkiej ze znakami partnerów, sponsorów 140
Rysunek 40: Współwystępowanie znaku promocyjnego Ziemi Kłodzkiej ze znakiem promocyjnym Orlicka i Podorlicka 141
Rysunek 41: Współwystępowanie znaku promocyjnego Ziemi Kłodzkiej z identyfikacją unijną, pozostałych partnerów czeskich 142

Tabela 1: Baza noclegowa - obiekty 10
Tabela 2: Baza noclegowa – miejsca noclegowe 11
Tabela 3: Baza gastronomiczna – obiekty 12
Tabela 4: Baza gastronomiczna – miejsca 12
Tabela 5: Baza sportowa i rekreacyjna – obiekty 13
Tabela 6: Dominujące rodzaje turystyki Ziemi Kłodzkiej w kontekście regionalnym 20
Tabela 7: Rejestrowany ruch turystyczny wg GUS 29
Tabela 8: Odwiedzalność atrakcji turystycznych Ziemi Kłodzkiej 30
Tabela 9: Analiza SWOT – otoczenie wewnętrzne 43
Tabela 10: Analiza SWOT – otoczenie zewnętrzne 47
Tabela 11: Wspólna analiza SWOT Ziemi Kłodzkiej, Orlicka i Podorlicka 51
Tabela 12: Ramowy harmonogram kampanii wizerunkowej Ziemi Kłodzkiej 146