

PRACE NAUKOWE

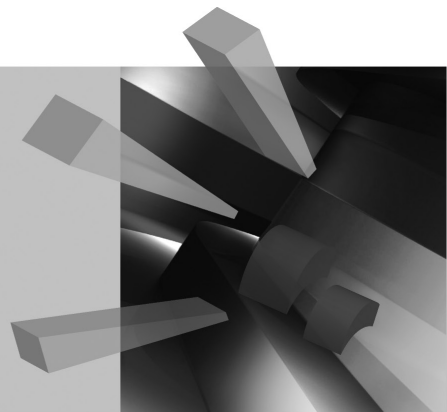
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Krzysztof Kud

Politechnika Rzeszowska

ELEMENTY ANALIZY STRATEGICZNEJ W ZARZĄDZANIU PRZESTRZENIĄ TERENÓW ZALEWOWYCH JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI KONCEPCJI ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO

Streszczenie: W pracy przedstawiono zastosowanie analizy SWOT w tworzeniu strategii zagospodarowania przestrzeni w dolinach rzek. Stosując tę metodę, w oparciu o literaturę, Strategię Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025 oraz badania w dolinie Sanu i Wisłoka, opracowano podstawowe założenia strategii zagospodarowania przestrzeni na terenach łęgowych. Cel strategiczny dotyczy zapewnienia skutecznej ochrony przeciwpowodziowej oraz stworzenia sprzyjających warunków do rozwoju gospodarczego i dbałości o dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe. Określone priorytety koncentrują się na zmianie zagospodarowania terenów łęgowych polegającej na pozostawieniu przestrzeni rzece, na rozwoju turystyki oraz przekształceniach w produkcji rolnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie przestrzenią, SWOT, łęgi, produkcja pasz.

1. Wstęp

Analiza strategiczna pozwala zdiagnozować przedsiębiorstwo, zidentyfikować trendy i zjawiska występujące w otoczeniu, stwarzające szanse lub zagrożenia, umożliwia ocenę konkurentów i ich potencjału konkurencyjnego, określenie sił i słabości przedsiębiorstwa oraz identyfikację problemów strategicznych¹.

Organizacja sama w sobie jest systemem, ale wchodząc w relacje z szeroko rozumianym otoczeniem jest również elementem złożonego systemu. Relacje te można strukturyzować, co prowadzi do wydzielenia szeregu płaszczyzn, na których odbywają się skomplikowane relacje. W efekcie daje się zauważyć wielopłaszczyznowość rzeczywistości polegającą na wyodrębnianiu płaszczyzny gospodarczej, społecznej i przyrodniczej. Wyodrębnianie tych płaszczyzn – sfer jest powiązane z koncepcją rozwoju zrównoważonego. Należy jednak podkreślić szereg powiązań międzyplaszczczyznowych prowadzących do integracji lub dezintegracji systemu.

¹ *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 225.

Złożoność i zmienność rzeczywistości oraz nieprzewidywalność przyszłości powodują, iż budowanie strategii jest trudne.

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstwa, budowa lokalnej strategii rozwoju jest przedsięwzięciem, w którym muszą zostać uwzględnione złożone relacje i sprzeczne interesy. Niezbędna staje się hierarchia priorytetów, pozwalająca na dokonywanie właściwych wyborów prowadzących do zrównoważonego i trwałego rozwoju regionu.

Niektóre narzędzia analizy strategicznej mają charakter uniwersalny i stosowane są z powodzeniem w tworzeniu strategii rozwoju regionów czy też lokalnych dokumentów strategicznych. Wykorzystując metodykę analizy SWOT, w oparciu o wybrane dokumenty strategiczne Unii Europejskiej, Polski oraz województwa podkarpackiego, jak również badania autora prowadzone w dolinie Sanu i Wisłoka, podjęto próbę przeprowadzenia jej dla obszarów nadrzecznych województwa podkarpackiego.

Tereny łąkowe to obszary, które często przysparzają gminom znacznych kłopotów, bo z jednej strony są one niezwykle cenne przyrodniczo, stanowią często unikatowe ekosystemy, nierzadko są to obszary chronione, a z drugiej strony działki budowlane tam zlokalizowane mają niższą cenę, ponieważ występuje zagrożenie powodziowe, powstająca tam infrastruktura bywa cyklicznie niszczone przez powódzie, a działania przeciwpowodziowe wiążą się ze znacznymi kosztami. Zatem specyfika dolin rzecznych wymaga większej uwagi i kompleksowej analizy w celu opracowania strategii zagospodarowywania i kształtowania przestrzeni tych cennych przyrodniczo obszarów.

2. Przestrzeń ekologiczna w planowaniu strategicznym

Prace naukowe dotyczące rozwoju zrównoważonego w Polsce prowadzone były od lat siedemdziesiątych XX w.² W ustawie o ochronie i kształtowaniu środowiska z 1980 r.³ pojawił się zapis, zgodnie z którym w Polsce w odniesieniu do użytkowania i odtwarzania się zasobów naturalnych, zachowania różnorodności biologicznej, zapewnienia warunków obywatelom i podmiotom gospodarczym, ochrony środowiska, realizowane są zasady rozwoju zrównoważonego.

Rozwój zrównoważony (*sustainable development*) zdefiniowano w 1992 r. w Raporcie Brundtland, a następnie w Agendzie 21. W Polsce polityka ekologiczna państwa była jednym z elementów transformacji gospodarczej i została wprowadzona w życie uchwałą Sejmu RP z dnia 10 maja 1991 r.⁴ Pojawiło się wówczas

² T. Borys, S. Czaja, *Badania nad zrównoważonym rozwojem w polskich ośrodkach naukowych*, [w:] *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, red. D. Kielczewski, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok 2009, s. 51-74.

³ Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 roku o ochronie i kształtowaniu środowiska, DzU 1980, nr 3, poz. 6.

⁴ MP 1991 nr 18, poz. 118 1991.11.25.

sformułowanie „ekorozwój”, które przyjęło się w Polsce jako synonim *sustainable development*⁵. W 1997 r. została uchwalona obecnie obowiązująca Konstytucja RP, w której ostatecznie usankcjonowano ścieżkę rozwoju i stwierdzono, że Polska kieruje się zasadą zrównoważonego rozwoju⁶.

Planowanie strategiczne, jako kreatywny proces tworzenia wizji przyszłej pozycji organizacji, powinno obejmować szereg różnorodnych i zmiennych czynników. Jednym z nich musi być przestrzeń ekologiczna, jej charakterystyka i wymagania. Dbałość o jej zachowanie w stanie przynajmniej nie pogorszone jest fundamentalnym założeniem rozwoju zrównoważonego i wymogiem konstytucyjnym.

3. Analiza SWOT dolin rzecznych

Planowanie przestrzenne wymaga uwzględnienia specyfiki obszarów, których plany dotyczą. Jest procesem kreatywnego godzenia często sprzecznych interesów zarówno na płaszczyźnie społecznej, jak i pomiędzy płaszczyznami – społeczną, przyrodniczą i gospodarczą. W dolinach rzek proces ten musi dodatkowo uwzględnić cykliczne występowanie powodzi, które, zależnie od jakości zagospodarowania przestrzeni, mogą mieć charakter katastrofy lub mogą pełnić funkcję czynnika wzbożającego.

Doliny rzek są złożonymi ekosystemami pozostającymi w dynamicznym związku z poziomem płynącej wody. Zmiany przepływu wywoływane przez techniczne zagospodarowywanie dolin, wywołują daleko idące – zasadniczo negatywne – zmiany we wszystkich elementach tych ekosystemów. Regulacja rzek zazwyczaj polega na prostowaniu biegu, wycinaniu zadrzewień, osuszaniu podmokłych terenów oraz budowie stopni wodnych. Działania takie zmieniają reżim wodny, istotnie wpływając na warunki siedliskowe zarówno w ekosystemach wodnych i brzegowych, jak i w całej dolinie.

Obszar bezpośrednio przylegający do koryta rzeki, nazywany łęgiem, jest jej integralną częścią i mimo że przez większość czasu nie jest zalany, to jednak występujące tam okresowe podtopienia są naturalnym elementem cyklu życia rzeki. Tereny te, dzięki specyfice i różnorodności siedlisk, charakteryzują się dużą bioróżnorodnością, przez co mają wysokie walory krajobrazowe. Cyklicznie występujące powodzie wykształciły na terenach łęgowych zbiorowiska roślin odporne na okresowe zalanie.

W celu właściwego planowania przestrzennego zgodnego z zasadami rozwoju zrównoważonego konieczne wydaje się dokładne poznanie specyfiki dolin rzecznych, naturalnych mechanizmów okresowych wylewów powodziowych oraz metod ich wykorzystania, a nie dostosowywania za wszelką cenę do wzorców gospodar-

⁵ *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 1999, s. 3.

⁶ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Rozdział I, Art. 5, Tekst uchwalony w dn. 2 kwietnia 1997 r., DzU 1997, nr 78, poz. 483,

czych stosowanych na obszarach o zgoła odmiennej charakterystyce. Zagospodarowanie dolin rzek zgodnie z naturalnymi procesami przyrodniczymi nabiera większego znaczenia w świetle obserwowanych zmian klimatycznych, które charakteryzują się częstszym występowaniem zjawisk katastrofalnych, w tym powodzi.

W Polsce okres najczęściej występujących powodzi to wiosna – wtedy są to powodzie roztopowe, oraz lato i jesień z powodziami opadowymi. Zatem, z jednej strony pojawia się zwiększona ilość wody, z drugiej zaś strony parametry odpływu, głównie wielkość retencji, charakterystyka fizjograficzna zlewni często sprzyjają powstawaniu skumulowanej fali powodziowej. W tej sytuacji tereny łęgowe, które zostają zalane, powstrzymują tempo odpływu wody, rozciągając odpływ w czasie, przez co łagodzą przebieg zjawiska.

Analizę SWOT przeprowadzono dla dolin rzek ze szczególnym uwzględnieniem terenów łęgowych w celu wskazania strategicznych kierunków zagospodarowania tych specyficznych i bardzo cennych obszarów. Zestawienie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń terenów zalewowych zamieszczono w tab. 1. Posłużono się wybranymi dokumentami strategicznymi dla Polski, woj. podkarpackiego oraz badaniami autora⁷.

Spośród zestawionych w tabeli czynników omówiono po 5 najistotniejszych z każdego pola.

Mocne strony

1. Tereny nadbrzeżne są obszarem, które w warunkach naturalnych cyklicznie są zalewane wodami powodziowymi. Sprzyja to powstawaniu siedlisk o unikalnym charakterze i niepowtarzalnym pięknie krajobrazu⁸. W tych miejscach są często zlokalizowane miejscowości atrakcyjne turystycznie, co powinno być wykorzystane w zagospodarowaniu przestrzeni pod kątem rozwoju turystyki (szanse 2, 3 i 8). Gleby obszarów zalewowych są systematycznie odmładzane i użyźniane nanoszonymi świeżymi namułami⁹.

2. Na skalę wezbrań powodziowych wpływa wiele czynników, do których należą m.in. ilość wody wpływającej do koryta oraz parametry odpływu. Woda, jeżeli występuje z brzegów i zalewa tereny łęgowe, nie kumuluje się w katastrofalną falę powodziową, powodując łagodniejszy przebieg zjawiska w dolnym biegu rzeki. Paradoksalnie powódź (na obszarach, gdzie gospodarka została podporządkowana

⁷ *Strategia Zrównoważonego Rozwoju...; Końcowy raport z badań foresight, Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, red. L. Woźniak, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2008; *Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2020, Aktualizacja 2010*, Rzeszów, sierpień 2010; L. Woźniak, S. Dziedzic, K. Kud, M. Woźniak, D. Wyrrwa, *Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013*, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB Radom 2011.

⁸ K. Kud, L. Woźniak, *Proces namulania jako czynnik kształtujący krajobraz i żywność terenów łęgowych*, „Inżynieria Ekologiczna” nr 12, PTIE, Warszawa 2005.

⁹ K. Kud, *Zarządzanie środowiskiem na terenach łęgowych jako element ograniczania strat powodziowych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 272, Zarządzanie i Marketing, z. 17 (3/10), Rzeszów 2010.

naturalnemu cyklowi życia rzeki) minimalizuje straty powodziowe na terenach zurbanizowanych. Zachodzi zbieżność z szansami 1, 4, 5, 6, 7.

Tabela 1. Analiza SWOT dolin rzecznych

Silne strony	Waga	Ocena	Słabe strony	Waga	Ocena
1. Wysokie walory krajobrazowe i kulturowe, bogate, bioróżnorodne siedliska, żyzne, zasobne gleby	0,20	5,0	1. Jednoznacznie negatywne nastawienie do zjawiska powodzi	0,20	8,0
2. Funkcjonujące naturalne mechanizmy cyklu życia rzek ograniczające straty powodziowe	0,30	4,0	2. Stosunkowo tanie działki stwarzające pokusę inwestycyjną	0,10	2,0
3. Stosunkowo mała zabudowa techniczna, rolniczy charakter regionu – możliwość właściwego rolniczego zagospodarowania doliny	0,20	6,0	3. Występowanie powodzi na terenach zurbanizowanych – odebranych rzece	0,20	4,0
4. Ekstensywne użytki zielone stale użytkowane namułami osadzonymi przez powódzie	0,10	5,0	4. Nieświadomość społeczności lokalnej co do skuteczności alternatywnej strategii podejścia do powodzi	0,20	7,0
5. Wyjątkowe znaczenie rzek jako korytarzy ekologicznych	0,20	4,0	5. Podejmowanie decyzji o lokalnym zagospodarowaniu przestrzennym według przestarzałych, kosztownych i mało skutecznych schematów	0,30	7,0
	1,0	4,7		1,0	6,1
Szanse	Waga	Ocena	Zagrożenia	Waga	Ocena
1. Rozwój terenów chronionych, np. Natura 2000 właściwie ukierunkowujący zagospodarowanie	0,20	8,0	1. Decyzje o zabudowie zapadające bez należytego uwzględnienia zagrożenia powodziowego	0,20	5,0
2. Wzrost zainteresowania produktem turystycznym oraz dziedzictwem kulturowym obszaru	0,10	7,0	2. Stale postępująca zabudowa techniczna dolin rzecznych, intensyfikacja powstawania technicznych budowli przeciwpowodziowych	0,20	6,0
3. Rozwój technologii informacyjnych wspomagających dostępność informacji o walorach kulturowych i krajobrazowych	0,10	7,0	3. Przekonanie o niezbędności przekształceń środowiska dolin rzecznych w celu ich gospodarczego rozwoju	0,10	4,0
4. Zmiana strategii działań przeciwpowodziowych polegających na zachowaniu naturalnego charakteru dolin rzecznych	0,30	5,0	4. Realizacja programów regulacji rzek, budowa dużych zbiorników retencyjnych	0,30	4,0
5. Rosnąca świadomość zawodności i nieskuteczności technicznych środków przeciwpowodziowych, zrozumienie dla działań renaturyzacyjnych	0,20	4,0	5. Ograniczenia produkcji mleka wynikające z umów międzynarodowych, skłaniające do zamiany odpornych na powódzie użytków zielonych na wrażliwe pod tym względem uprawy polowe	0,10	8,0
6. Działania wynikające z umów międzynarodowych i polskiego prawodawstwa ochrony środowiska	0,04	7,0	6. Poszukiwanie odnawialnych źródeł energii z nastawieniem na energetykę wodną	0,05	3,0
7. Ramy prawne tworzące sprzyjający klimat przywracaniu naturalnego charakteru dolinom rzek	0,04	7,0	7. Mało efektywna promocja regionu	0,02	5,0
8. Możliwy rozwój infrastruktury turystycznej i sportowej	0,02	5,0	8. Wymagająca poprawy baza edukacyjna i kulturowa	0,03	5,0
	1,0	5,96		1,0	5,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych kraju, woj. podkarpackiego, danych statystycznych Urzędu Statystycznego w Rzeszowie, informacji RZGW w Krakowie oraz badań autora.

3. Zapory w Solinie i Myczkowcach na Sanie oraz w Besku i Rzeszowie na Wisłoku wywołały znaczne zmiany w naturalnym biegu tych rzek. Należy jednak podkreślić, że doliny Sanu i Wisłoka są obszarami w małym stopniu przekształconymi technicznie, użytkowanymi głównie rolniczo. Jest to niewątpliwie atut, gdyż nie dokonały się jeszcze negatywne przekształcenia powodujące konieczność renaturyzacji tych rzek, a to wpisuje się w szanse związane ze zmianą prawa i strategii działań przeciwpowodziowych (szanse 1, 6, 7, 8).

4. Znaczna część rolniczych terenów położonych nad rzekami to użytki zielone wykorzystywane ekstensywnie. Takie zagospodarowanie sprzyja naturalnym mechanizmom funkcjonowania rzek i gospodarki człowieka w ich sąsiedztwie. Użytki zielone dobrze znoszą okresowe zalewanie, a pozostawione namuły są cennym źródłem miogonów¹⁰, szanse powiązane to: 1, 4, 5.

5. Doliny rzek są naturalnymi strukturami liniowymi o trudnym do przecenienia znaczeniu dla przemieszczania się gatunków pomiędzy, często izolowanymi, pofragmentowanymi siedliskami przyrodniczymi. Dolina Sanu jest jednym z ważniejszych korytarzy ekologicznych w Polsce¹¹. Wiąże się to zarówno z rozwojem turystyki, jak i z terenami chronionymi.

Slabe strony

1. Powódź w świadomości społecznej ma jednoznacznie negatywne konotacje i rozumiana jest jedynie jako kataklizm niosący straty i nieszczęście ludzkie. Takie nastawienie związane jest z postępującą urbanizacją terenów łęgowych, gdyż w takich warunkach powódź jest czynnikiem destrukcyjnym, to zaś rodzi zagrożenie dalszej technicznej zabudowy dolin rzek (zagrożenia 2, 3, 4, 6.), a przecież historycznie powódź rozumiano inaczej, bo kiedy Nil wylewał, to w Egipcie panowała obfitość pożywienia.

2. Cena działek na obszarach zalewowych stwarza pokusę inwestycyjną, a wydawane mimo zagrożenia pozwolenia na budowę skutkują przyrostem miejsc wymagających technicznych zabezpieczeń przeciwpowodziowych, te ostatnie zaś najczęściej i tak są nieskuteczne (zagrożenia 1, 2, 3).

3. Występowanie powodzi na terenach zurbanizowanych zawsze wiąże się z olbrzymimi stratami ekonomicznymi, a nierzadko również z ofiarami w ludziach. Ta słabość wiąże się ze wszystkimi zagrożeniami dotyczącymi urbanizacji terenów zalewowych.

4. Stan wiedzy społeczności lokalnych oraz decydentów na temat „oswojenia się z powodzią”, czyli dostosowanie działalności gospodarczej do warunków środowiska, a nie na odwrót, jest słabą stroną omawianego regionu. Panuje powszechne

¹⁰ L. Woźniak, K. Kud, *Economic and ecological importance of the alluviation process in agriculture – fresh alluvial sediments as a source of nutrient elements for plants*, “Agrochemistry Scientific Journal for Rational Utilization of Agrochemicals in Agriculture” v. X.(46), 2006, no 3.

¹¹ *Rzeka jako korytarz ekologiczny i jego rola*, www.krakow.rzgw.gov.pl [dostęp: 12.05.2012].

przekonanie o nieskuteczności alternatywnej strategii podejścia do powodzi. Ten stan pogłębiają zagrożenia 3, 7, 8.

5. Pozwolenia na budowę bardzo często wydawane są na terenach zalewowych. Konsekwencją tego są żądania technicznej ochrony przeciwpowodziowej zgłaszane przez osoby zamieszkujące domy nowo wybudowane na terenach zalewowych¹². Jest to zasadnicza słabość, którą mogą pogłębić wymienione zagrożenia.

Szanse

1. Poszerzanie terenów objętych różnymi formami ochrony sprzyja utrzymywaniu naturalnego charakteru dolin rzecznych. Obszar Natura 2000 ma na celu ochronę siedlisk oraz ptaków, nakierowany na zachowanie bioróżnorodności idealnie wpisuje się w utrzymywanie terenów łągowych w stanie naturalnym, gdyż obszary te są przyrodniczo niezwykle cenne.

2. Stopniowa zmiana zamożności społeczeństwa, rozwój klasy średniej, ułatwiony ruch transgraniczny to czynniki sprzyjające rozwojowi turystyki w Polsce. Doliny rzek poza znaczeniem przyrodniczym mają wysokie walory krajobrazowe, co może być szansą rozwoju turystyki.

3. Techniki informacyjno-telekomunikacyjne dynamicznie się rozwijają, tworząc jeden z głównych filarów społeczeństwa informacyjnego. Techniki te mogą być wykorzystywane w docieraniu z produktem turystycznym dolin rzek do szerszego grona potencjalnych nabywców.

4. Zmiana strategii działań przeciwpowodziowych polegających na zachowaniu naturalnego charakteru dolin rzecznych. Głównym jej założeniem jest utworzenie wolnej przestrzeni rzekom i dostosowanie gospodarki człowieka do warunków naturalnych¹³.

5. Mimo olbrzymich nakładów ponoszonych na techniczne środki przeciwpowodziowe ich skuteczność wciąż jest niezadowalająca, a straty powodziowe wzrastają, gdyż na terenach zalewowych lokuje się coraz kosztowniejszą zabudowę techniczną. To swoiste błędne koło może być przerwane dzięki rosnącej świadomości zawodności i nieskuteczności technicznych środków przeciwpowodziowych oraz zrozumieniu dla działań renaturyzacyjnych¹⁴.

¹² K. Kud, *Aktywność gmin doliny Sanu w zakresie ochrony środowiska*, [w:] *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, t. II, red. L. Woźniak, Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 753-764.

¹³ Report of the Second Assembly of the Gilbert F. White National Flood Policy Forum, *Floodplain management 2050*, Marvin Center George Washington University, Washington D.C., November 6-7 2007, s. 64.

¹⁴ J. Żelazo, *Renaturyzacja rzek – działania dla poprawy różnorodności biologicznej ekosystemów wodnych. Ochrona różnorodności biologicznej w Polsce*, Posiedzenie Komisji Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa, Warszawa, 20 maja 2010.

Zagrożenia

1. Decyzje o zabudowie wydawane przez uprawnione urzędy, często zapadające bez należytego uwzględnienia zagrożenia powodziowego. Inwestor jest informowany o występowaniu na danym obszarze wody stuletniej, ale jeżeli mimo ostrzeżenia nadal wyraża chęć zabudowy zagrożonej działki, to najczęściej uzyskuje zezwolenie¹⁵.

2. Zagrożeniem dla dolin rzek jest stale postępująca zabudowa techniczna, a to wywołuje intensyfikację powstawania budowli przeciwpowodziowych. Stałe „odsuwanie rzeki od działalności człowieka”, zamykanie jej nurtu w coraz wyższych wałach przeciwpowodziowych prowadzi do kumulowania fali powodziowej i przenoszenia katastrofalnych skutków na coraz niższe odcinki jej biegu.

3. Skutkiem ery industrialnej jest przekonanie o niezbędności przekształceń środowiska dolin rzecznych w celu ich gospodarczego rozwoju. To przekonanie (zupełnie nieprzystające do zasad rozwoju zrównoważonego) skutkuje zaniechaniem poszukiwania kierunków rozwoju opartych na wykorzystaniu naturalnego charakteru omawianej przestrzeni.

4. Realizacja programów regulacji rzek, budowa dużych zbiorników retencyjnych to urzeczywistnienie dotychczas funkcjonującej, a negatywnie zweryfikowanej strategii działań przeciwpowodziowych.

5. Jednym z podstawowych sposobów zagospodarowania terenów łęgowych pozostającym w zgodzie z naturalnym cyklem życia rzek, a zarazem odpornym na okresowe wylewy powodziowe, jest uprawa trwałych użytków zielonych. Pasza pozyskiwana z tych łąk przeznaczana jest głównie do żywienia bydła. Zatem zagrożeniem jest ograniczenie produkcji mleka wynikające z umów międzynarodowych, skłaniające do zamiany odpornych na powódzie użytków zielonych na wrażliwe pod tym względem uprawy polowe.

4. Cele strategiczne i wizja rozwoju

Celem rozwoju z punktu widzenia społeczności lokalnych i władz jest zapewnienie skutecznej ochrony przeciwpowodziowej oraz stworzenie sprzyjających warunków do rozwoju gospodarczego.

Z drugiej strony obowiązkiem konstytucyjnym władz jest dbałość o dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe przejęte od poprzednich pokoleń, które ma być przekazane przyszłym pokoleniom w stanie nie pogorszonym, a jednocześnie dbałość ta odbywa się w trosce o zaspokojenie współczesnych potrzeb.

Jeżeli za podstawowy zostanie przyjęty model gospodarowania w dolinach rzek zgodny z naturalnym ich charakterem, uwzględni się cykliczne występowanie nie-

¹⁵ K. Kud, *Aktywność gmin doliny Sanu...*

wielkich powodzi mających działanie zapobiegające dużym wezbraniom, to oba cele zostaną połączone w zrównoważonym modelu gospodarki.

Cel strategiczny powinien być realizowany jednocześnie przez dwa priorytety:

1. Ścisłe przestrzeganie zasad zagospodarowania terenu polegającego na pozostawieniu wolnej przestrzeni rzekom, w tym działania edukacyjne skierowane do społeczności lokalnych oraz władz.

2. Właściwe zagospodarowanie obszarów łęgowych przez rozwój turystyki wykorzystującej wysokie walory przyrodnicze i krajobrazowe dolin rzek. Wspieranie rozwoju produkcji mleka i bydła opasowego, dla którego pasza pozyskiwana będzie z trwałych użytków zielonych zlokalizowanych na łęgach.

Priorytety te stanowią spójną całość i powinny być realizowane równolegle.

5. Podsumowanie

Zmiana świadomości mieszkańców oraz lokalnej władzy stanowi kluczowy czynnik decydujący o podejmowaniu właściwych działań. Przedstawiona analiza SWOT jest próbą zastosowania narzędzi analizy strategicznej w rozwiązywaniu problemów kształtowania przestrzeni na terenach zalewowych.

Ramy prawne dotyczące zasad zabudowy, jak również dokładne mapy terenów zalewowych są niezbędnym czynnikiem decydującym o właściwym kształtowaniu przestrzeni w dolinach rzek. Bodźce ekonomiczne, rozluźnienie obostrzeń stawianych produkcji mleka stanowiłyby pozytywny impuls do naturalnego wykorzystywania terenów łęgowych jako źródła paszy dla produkcji zwierzęcej.

Wieloletnie doświadczenia dotyczące powodzi wskazują, iż dotychczasowe technicystyczne podejście do zagadnienia powodzi musi ulec zmianie. Powodzie są elementem cyklu życia rzek i chcąc ograniczyć straty powodziowe, musimy dostosować gospodarkę na terenach łęgowych do tych cykli.

Literatura

- Borys T., Czaja S., *Badania nad zrównoważonym rozwojem w polskich ośrodkach naukowych*, [w:] *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, red. D. Kiełczewski, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok 2009.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Rozdział I, Art. 5, Tekst uchwalony w dniu 2 kwietnia 1997 r., DzU 1997, nr 78, poz. 483.
- Końcowy raport z badań foresight. Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, red. L. Woźniak, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2008.
- Kud K., *Aktywność gmin doliny Sanu w zakresie ochrony środowiska*, [w:] *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, t. II, red. L. Woźniak, Wyd. PRz, Rzeszów 2008.
- Kud K., *Zarządzanie środowiskiem na terenach łęgowych jako element ograniczania strat powodziowych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej* nr 272, *Zarządzanie i Marketing*, z. 17 (3/10), Rzeszów 2010.

- Kud K., Woźniak L., *Proces namulania jako czynnik kształtujący krajobraz i żyzność terenów łęgowych*, „Inżynieria Ekologiczna” nr 12, PTIE, Warszawa 2005.
- Report of the Second Assembly of the Gilbert F. White National Flood Policy Forum, *Floodplain management 2050*, Marvin Center George Washington University, Washington D.C., November 6-7 2007.
- Rzeka jako korytarz ekologiczny i jego rola*, www.krakow.rzgw.gov.pl [dostęp: 12.05.2012].
- Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2020, Aktualizacja 2010*, Rzeszów, sierpień 2010.
- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 1999.
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska, DzU 1980, nr 3, poz. 6.
- Woźniak L., Dziedzic S., Kud K., Woźniak M., Wyrwa D., *Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013*, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB Radom, 2011.
- Woźniak L., Kud K., *Economic and ecological importance of the alluviation process in agriculture – fresh alluvial sediments as a source of nutrient elements for plants*, “Agrochemistry Scientific Journal for Rational Utilization of Agrochemicals in Agriculture” v. X.(46) 2006, no 3.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Żelazo J., *Renaturyzacja rzek – działania dla poprawy różnorodności biologicznej ekosystemów wodnych. Ochrona różnorodności biologicznej w Polsce*, Posiedzenie Komisji Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa, Warszawa, 20 maja 2010.

ELEMENTS OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE MANAGEMENT OF FLOODPLAINS SPACE AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Summary: This paper presents an application of SWOT analysis in developing land use strategies in river valleys. Using this method, based on the literature, Polish Sustainable Development Strategy to 2025 and research in the San valley and Wisłok valley, developed the basic assumptions on the spatial strategy for riparian areas. The strategic objective relates to ensuring effective protection against floods and to create favourable conditions for economic development and care of natural and cultural heritage. Specific priorities are focused on changing riparian areas, consisting to leave space for the river, tourism development and transformation in agricultural production.

Keywords: space management, SWOT, riparian area, fodder production.