

# Izabela Sztangret

---

## Zrównoważony rozwój przez zarządzanie wiedzą w ekosystemie interesariuszy na przykładzie przedsiębiorstwa usług komunalnych

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 43/2, 305-316

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-29

Izabela Sztangret\*

## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZEZ ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W EKOSYSTEMIE INTERESARIUSZY NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUG KOMUNALNYCH

### STRESZCZENIE

Utożsamiając zrównoważony rozwój z ekorozwojem i zasadami koncepcji dobra społecznego w długiej perspektywie czasowej (strategicznej), ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznej i środowiskowej efektywności przedsięwzięć, na uwagę zasługuje sposób realizacji tych zasad przez przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych. Problem ten zyskuje szczególne znaczenie w dobie społeczeństwa informacyjnego i gospodarki wiedzy, ponieważ umiejętne zarządzanie dyfuzją wiedzy w podsferach relacji z interesariuszami sprzyja budowie platformy wspólnot kreatorów ekowartości i wartości komercyjnych. Celem artykułu jest identyfikacja sposobów realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju przez zarządzanie wiedzą w ekosystemie relacji przykładowego przedsiębiorstwa, lidera regionalnego w sektorze usług odbioru i zagospodarowania odpadów i jego interesariuszy.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, zarządzanie wiedzą, model holistyczny

### Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój bardzo często utożsamiany jest z ekorozwojem i zasadami koncepcji dobra społecznego w perspektywie strategicznej, ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznej i środowiskowej efektywności przedsięwzięć.

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adres e-mail: [izabela.sztangret@ue.katowice.pl](mailto:izabela.sztangret@ue.katowice.pl).

Jak się wydaje, na szczególną uwagę zasługuje sposób realizacji tych zasad przez przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych. Problem zrównoważonego rozwoju zyskuje na wadze w dobie społeczeństwa informacyjnego i gospodarki wiedzy, ponieważ umiejętne zarządzanie wiedzą, szczególnie jej dyfuzją, w podsferach relacji z interesariuszami sprzyja budowie platformy wspólnot kreatorów ekowartości i wartości komercyjnych. Celem artykułu jest identyfikacja sposobów realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju przez zarządzanie wiedzą w ekosystemie relacji przykładowego przedsiębiorstwa usług komunalnych i jego partnerów sieciowych.

Jedną z wykorzystanych w badaniach metod jest pogłębiona analiza przypadku<sup>1</sup>. Przedmiotem badań jest firma Master – Odpady i Energia Sp. z o.o. w Tychach, wykonująca kompleksowe usługi w zakresie odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych, posiadająca status instalacji regionalnej dla regionu IV województwa śląskiego. W trakcie badań przeprowadzono wywiad bezpośredni z menedżerami firmy Master oraz jej konsorcjantami. Ponadto analizie poddano strony internetowe firm świadczących usługi komunalne w regionie oraz organizacji branżowych, takich jak: Krajowa Izba Gospodarki Odpadami (KIGO), Polska Izba Gospodarki Odpadami (PIGO), Stowarzyszenie Polskich Przedsiębiorców Gospodarki Odpadami, Ogólnopolska Izba Gospodarcza Recyklingu, Polska Izba Ekologii.

## 1. Zrównoważony rozwój przez zarządzanie wiedzą

Zrównoważony rozwój, nazywany również trwałym rozwojem czy ekorozwojem, jest koncepcją ekonomii, zakładającą poziom i jakość życia na poziomie zagwarantowanym przez rozwój cywilizacyjny w danym czasie. Ideę zrównoważonego rozwoju streszcza pierwsze zdanie raportu Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju (The World Commission on Environment and Development – WCED, zwanej też Komisją Brundtland) zatytułowanego *Nasza wspólna przyszłość* z 1987 roku: „Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony,

---

<sup>1</sup> Zastosowanie metody wydaje się zasadne ze względu na to, że (Perry, 2001, s. 305; Żabińska, Żabiński, 2007, s. 83):

1. Badania dotyczą współczesnych, dynamicznych zjawisk oraz tworzącej się wiedzy o tych zjawiskach;
2. Dotyczą badania realnych kontekstów tych zjawisk przy dużej niejasności granic między ich kontekstami a samymi zjawiskami;
3. Przedmiot badań jest zbyt skomplikowany, aby wyjaśnić związki przyczynowo-skutkowe za pomocą metody sondażu czy eksperymentu.

to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”.

Definicja ta opiera się na dwóch podstawowych pojęciach: „potrzeby” – w szczególności podstawowe potrzeby najbiedniejszych na świecie, którym należy nadać najwyższy priorytet, a także „ograniczenia” – narzuconych zdolności środowiska do zaspokojenia potrzeb obecnych i przyszłych przez stan techniki i organizacji społecznej. Treści raportu sugerują, że osiągnięty poziom cywilizacyjny możliwy jest do utrzymania pod warunkiem odpowiedniego gospodarowania w obszarach ekonomii, środowiska i dobrostanu społecznego. Zgodnie z opinią Klubu Rzymskiego, zawartą w raporcie *Granice wzrostu*, w celu zapewnienia dalszej egzystencji na Ziemi i możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb wszystkich ludzi i przyszłych generacji należy zadbać o zrównoważony rozwój wszelkich dziedzin życia i działalności człowieka. Z definicji zawartej w normach i dokumentach Narodów Zjednoczonych wynika, że zrównoważony rozwój Ziemi to taki, który zaspokaja podstawowe potrzeby wszystkich ludzi oraz zachowuje, chroni i przywraca zdrowie i integralność ekosystemu Ziemi, bez zagrożenia możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń i bez przekraczania długookresowych granic pojemności ekosystemu Ziemi (Stappen, 2006). Zrównoważony rozwój oznacza zatem taki wzrost gospodarczy, który prowadzi do spójności społecznej oraz podnoszenia jakości środowiska naturalnego (Gerwin, 2008; Kozłowski, 2005). W Polsce zasada zrównoważonego rozwoju została zapisana w art. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a definicję zrównoważonego rozwoju zamieszczono w ustawie *Prawo ochrony środowiska* w brzmieniu: „[jest to] taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” (Dz.U. 2013, poz. 1232 z późn. zm.).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju nabiera szczególnego znaczenia w dobie społeczeństwa i gospodarki wiedzy, ponieważ wiedza jest powodem i siłą napędową wszechrozwoju jednostek i całej gospodarki. W tym kontekście pojęcie zrównoważonego rozwoju w środowisku biznesowym często jest traktowane jako synonim

zachowań związanych z sukcesem i innowacyjnością<sup>2</sup>, często o charakterze proekologicznym, w relacjach z różnymi grupami interesariuszy, w procesie budowy systemowych wartości (Żabiński, 2013).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju realizowana przez podmioty relacji sieciowych w środowisku wiedzy wpisuje się w model holistycznego zarządzania wiedzą (SET KM Model), opierający się na trzech filarach: (1) strategii firmy, tj. strategicznej koncepcji organizacyjnej świadomości, wiedzy i uczenia się; (2) środowisku tworzenia, współdzielenia i wykorzystywania wiedzy, zależnych od firmy i jej partnerów, oraz czynników obiektywnych; (3) narzędziach wiedzy sprzyjających procesom efektywnego zarządzania, w tym dyfuzji wiedzy (Choo, 1998; Nonaka, Konno, 1998, s. 40–54; Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000; Alvarenga Neto, 2008) (rysunek 1).

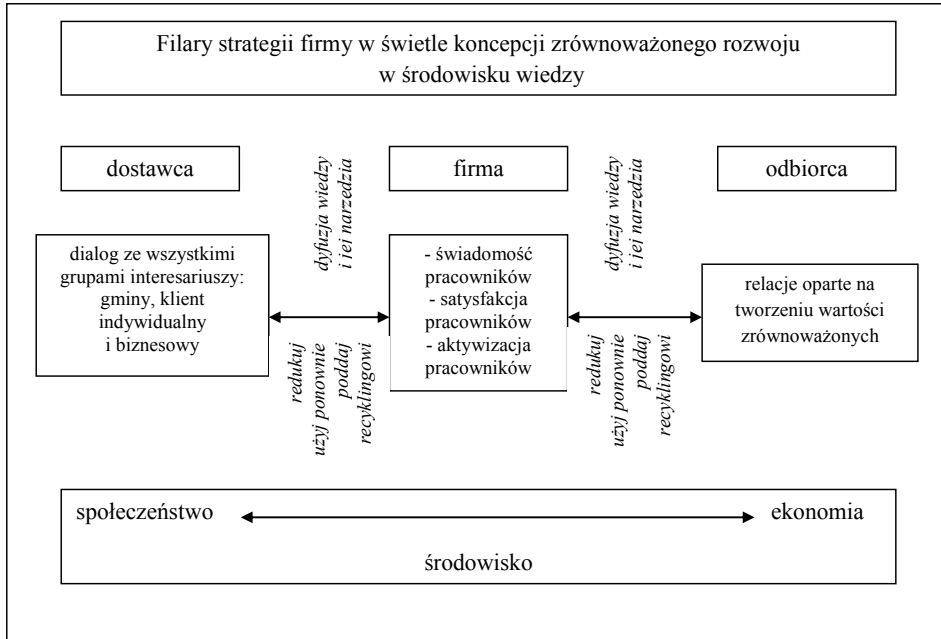
Systemowe relacje ze wszystkimi podmiotami środowiska tworzenia zrównoważonej wartości, budowane na bazie dyfuzji wiedzy, sprzyjają realizacji zasady 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*) koncepcji zrównoważonego rozwoju. Pożądanym i racjonalnym działaniem w ramach zrównoważonego rozwoju jest redukcja zużycia surowców naturalnych i energii oraz produkcji odpadów („redukuj”). W przypadku gospodarki odpadami działania te mogą polegać na wprowadzaniu narzędzi i rozwiązań ograniczających stosowanie wielomateriałowych, dużych opakowań, szczególnie tych niepełniących roli użytkowej, lecz przede wszystkim marketingową, a także promowanie opakowań wielokrotnego użytku i punktów ich skupu. Zarówno te ostatnie, jak i organizacja tzw. punktów ponownego użycia, lobbowanie za powtórnym wykorzystaniem surowców (np. wody do celów przemysłowych, rekuperatorów odzyskujących ciepło), korespondują z drugą zasadą koncepcji – „użyj ponownie”.

---

<sup>2</sup> Kompatybilność rozwoju inteligentnego i rozwoju zrównoważonego znalazły odzwierciedlenie w pracach Komisji Europejskiej, która w dokumencie *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* (KOM, 2010, s. 5), wyznaczyła trzy priorytety:

1. Rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
2. Rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
3. Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Rysunek 1. Filary strategii firmy w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju, w środowisku wiedzy.



Źródło: opracowanie własne.

Ograniczone możliwości w zakresie redukcji odpadów i ponownego użycia skłaniają do wprowadzenia działań z zakresu trzeciej zasady, czyli „poddaj recyklingowi”, której realizacja zależy od umiejętnej integracji selektywnej zbiórki odpadów z ich ponownym, komercyjnym użyciem (Kronenberg, Bergier, 2010, s. 294–296).

W związku z powyższym, przedsiębiorstwo usług komunalnych pełni rolę tzw. promotora relacji opartych na trzech zasadach zrównoważonego rozwoju (3R). Wyraża się to w systemie relacji z podmiotami reprezentującymi środowisko dostawców strumienia odpadów oraz komercyjnego wykorzystania, dla pozyskania zrównoważonej wartości w postaci równowagi pomiędzy dobrostanem społecznym, środowiskowym i efektem ekonomicznym, w długiej perspektywie czasowej. Powodzenie w tym przypadku zależy również od umiejętnego zarządzania wiedzą w ekosystemie, budującą świadomość, postawy prosumenckie i satysfakcję z zaangażowania.

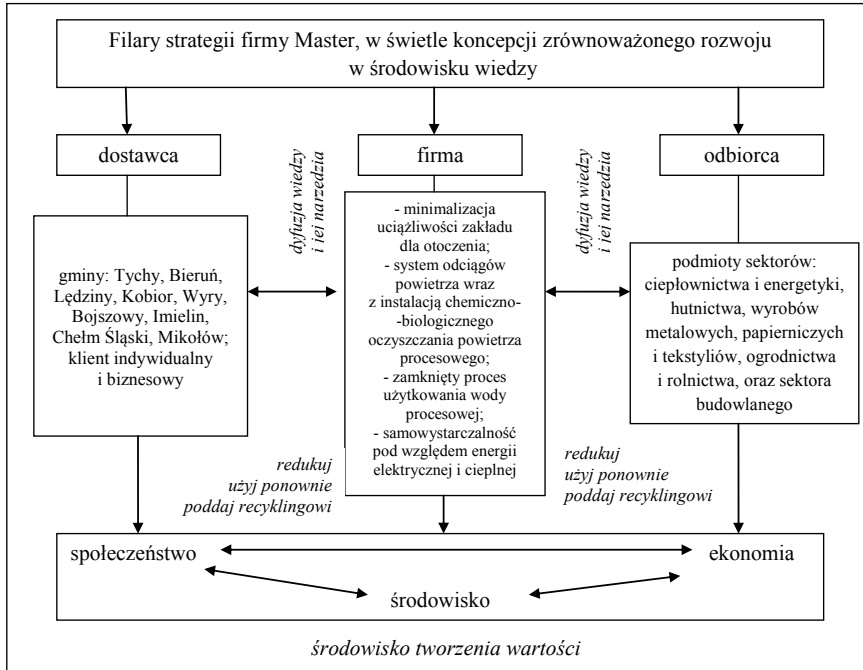
## 2. Ekosystem zrównoważonych relacji przedsiębiorstwa usług odbioru i zagospodarowania odpadów

Znowelizowanie Ustawy z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz.U. 2013, poz. 1399 z późn. zm.) zmieniło dotychczasowy sposób gospodarowania odpadami komunalnymi i rolę przedsiębiorstwa usług komunalnych w ekosystemie relacji opartych na wiedzy, służących zrównoważonemu rozwojowi. Efekt ekologiczny uzyskuje się dzięki skróceniu czasu zastosowania rozwiązań propagujących wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, dokonywaniu selektywnej zbiórki odpadów, zmniejszeniu ilości odpadów składowanych na dzikich wysypiskach, sformalizowaniu kompostowania odpadów biodegradowalnych, szansie na rozwój dziedzin wykorzystujących surowce wtórne, w tym przedsiębiorstw wytwarzających paliwa z odpadów komunalnych. Przedsiębiorstwo usług komunalnych, szczególnie o charakterze RIPOK (Regionalna Instalacja Przetwarzania Odpadów Komunalnych oraz Odpadów Zielonych), na tle treści ustawy, przybiera charakter kreatora płaszczyzny dyfuzji wiedzy, podnoszącej świadomość i aktywizującej interesariuszy w procesie budowy zrównoważonych wartości.

Badane przedsiębiorstwo Master – Odpady i Energia Sp. z o.o. w Tychach wykonuje kompleksowe usługi w zakresie odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych. Spółka specjalizuje się w wywozie i odzysku, unieszkodliwianiu, selektywnej zbiórce odpadów oraz energetyce odnawialnej. Jednym z założeń funkcjonowania firmy jest zamknięcie łańcucha gospodarowania odpadami, od wytwarzania przez redukcję ilości wytwarzanych odpadów, zawrócenie produktów gospodarowania odpadami do gospodarki aż po utylizację odpadów resztkowych. Stanowi to swego rodzaju ekosystem relacji systemowych dla tworzenia wartości zrównoważonych. Tym bardziej że instalacji Master – Odpady i Energia Sp. z o.o. w Tychach został nadany status Instalacji Regionalnej MBP, czyli instalacji do mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych (MBP) dla Regionu IV, tzn. do przetwarzania odpadów komunalnych pochodzących z terenu gmin zlokalizowanych na południowym obszarze województwa śląskiego<sup>3</sup> (RIPOK). Spośród uczestników tej sieci relacji w ekosystemie budowy wartości zrównoważonej wyodrębnia się trzy zasadnicze grupy podmiotów (rysunek 2).

<sup>3</sup> Uchwałą nr V/6/21/2015 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 16 marca 2015 roku w sprawie zmiany uchwały nr IV/25/2/2012 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 24 sierpnia 2012 roku w sprawie wykonania „Planu gospodarki odpadami dla województwa śląskiego 2014” wprowadza się następujące zmiany: w tabeli „Wykaz instalacji do mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych (MBP)” dla Regionu IV: Instalacji MASTER-ODPADY I ENERGIA SP. Z O.O. W TYCHACH nadaje się status INSTALACJI REGIONALNEJ MBP.

Rysunek 2. Filary strategii firmy Master, w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju, w środowisku wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Firma jest realizatorem koncepcji marketingu integralnego z elementami prosumenckiego traktowania klienta. Jest koordynatorem i twórcą strumienia wartości, którego inicjatorem oraz odbiorcą jest klient indywidualny i biznesowy. Fakt ten przekonuje o systemowej koncepcji działania firmy zgodnie z zasadami 3R koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Efektywność działania firmy wyrażona jest wskaźnikami odzysku i produkcji przy założeniu pełnej wydajności zakładu, czyli 93 500 Mg/rok. W przypadku firmy Master są to wielkości:

- 10 tys. ton surowców recyklingowych,
- 10 tys. ton surowców energetycznych do produkcji paliw alternatywnych RDF,
- 10 tys. ton odpadów budowlanych;



oraz wyprodukowanie:

- 1980 000 Nm<sup>3</sup>/rok biogazu,
- 4 tys. MWh/rok energii elektrycznej,
- 14 tys. GJ/rok energii cieplnej,
- 15 tys. ton stabilizatu do rekultywacji,
- 2 tys. ton kompostu z odpadów zielonych.

Tabela 1. Sposoby realizacji koncepcji 3R zrównoważonego rozwoju w badanej firmie

Redukuj	Użyj ponownie	Poddawaj recyklingowi
<p>1. Zastosowanie instalacji mechaniczno-biologicznego przetwarzania odpadów, pozwalającej uzyskać:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– surowce wtórne (papier, tekturę, szkło, tworzywa sztuczne, metale) do recyklingu,</li> <li>– komponenty do produkcji paliwa alternatywnego RDF,</li> <li>– biogaz, z którego wytwarza się energię elektryczną i ciepłą,</li> <li>– stabilizat (kompost niespełniający wymagań nawozowych),</li> <li>– polepszacz gleby uzyskiwany z kompostowania odpadów zielonych</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperacja z perspektywnym sektorem budowlanym ze względu na możliwość uszlachetniania odpadów budowlanych i generowania pełnowartościowego kruszywa;</li> <li>2. Wykorzystanie ubocznego produktu, pozyskiwanego w procesie oczyszczania powietrza, w postaci siarczanu amonu, który mógłby być zastosowany jako nawóz w rolnictwie;</li> <li>3. Organizacja i promowanie tzw. punktów ponownego użycia;</li> <li>4. Promowanie i wspieranie sieci napraw i ponownego użycia, szczególnie odpadów wielkogabarytowych;</li> <li>5. Instalacje solarne do wytwarzania ciepłej wody użytkowej;</li> <li>6. Wypełnienie odpadami pustek powstałych po wybieraniu węgla w filarach ochronnych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selektywna zbiórka odpadów z wyodrębnieniem popiołu;</li> <li>2. Organizacja Punktów Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych (tzw. PSZOK);</li> <li>3. Zbiórki odpadów niebezpiecznych;</li> <li>4. Zagospodarowanie odpadów komunalnych;</li> <li>5. Wytwarzanie paliw alternatywnych, energii elektrycznej i ciepłej z biogazu wysypiskowego OZE w ramach instalacji odgazowania składowiska odpadów oraz instalacji biologicznej przeróbki odpadów (fermentacji) w zakładzie;</li> <li>6. Zastosowanie procesów depolimeryzacji, służących przetwarzaniu odpadów z tworzyw sztucznych, których efektem jest komponent paliw płynnych, olej parafinowy;</li> <li>7. Usługi niszczenia dokumentów z pozyskaniem odpadu makulaturowego;</li> <li>8. Zgazowanie odpadów reszkowych z zakładu i osadów ściekowych ze spółki Regionalne Centrum Gospodarki Wodnościekowej</li> </ol>

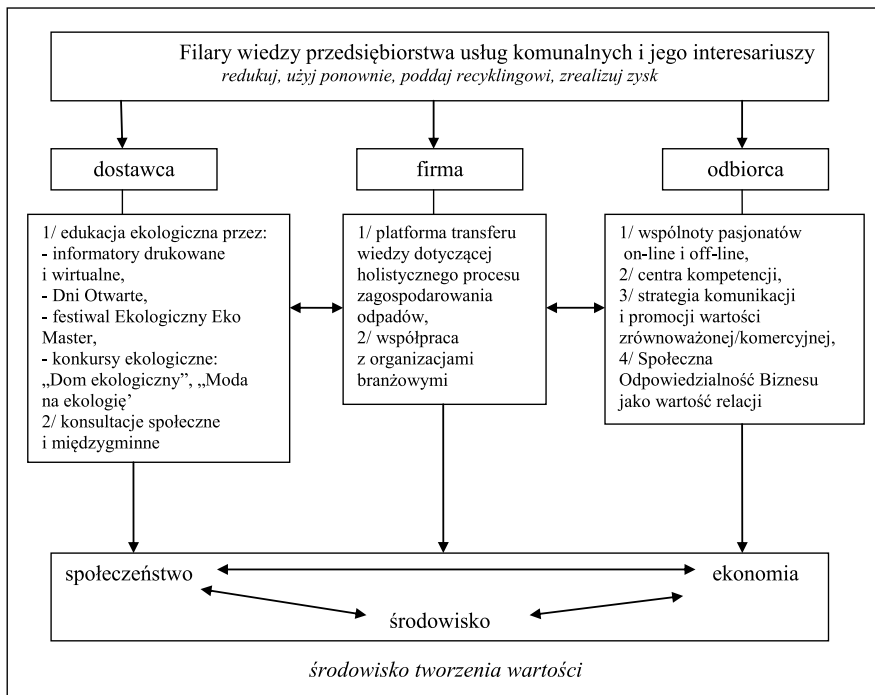
Źródło: opracowanie własne.

### 3. Narzędzia realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju przez zarządzanie wiedzą na wybranym przykładzie

Badana firma usług komunalnych buduje wspólnotę wartości zrównoważonych na płaszczyźnie wymiany wiedzy w trzech podsystemach relacji z interesariuszami (rysunek 3). Podsystem relacji z dostawcą tworzą celowe działania edukacyjne i konsultacje społeczne oraz międzygminne. Firma aktywizuje lokalną społeczność na rzecz przedsięwzięć o wymiarze strategicznym, czyli budowy świadomych proekologicznych zachowań.

W tym przypadku podstawowym założeniem edukacji ekologicznej jest przekonanie mieszkańców miasta, jak również okolicznych gmin województwa śląskiego, do idei recyklingu oraz sposobu jego zastosowania w życiu codziennym przez właściwą gospodarkę odpadami, ze szczególnym uwzględnieniem selektywnej zbiórki odpadów surowcowych, sprzętu elektrycznego i elektronicznego oraz baterii.

Rysunek 3. Filary wiedzy przedsiębiorstwa usług komunalnych i jego interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem firmy jest stworzenie platformy transferu wiedzy na temat holistycznego procesu zagospodarowania odpadów – na poziomach od lokalnego po krajowy i unijny, w podsferach wszystkich grup interesariuszy – od dostawców odpadów komunalnych, po odbiorców produktu komercyjnego. Sugerowane narzędzia to platformy ekologicznych wspólnot wiedzy, seminaria, konferencje, konsultacje społeczne. Ponadto pożądana jest współpraca z organizacjami branżowymi, takimi jak:

- Krajowa Izba Gospodarki Odpadami (KIGO),
- Polska Izba Gospodarki Odpadami (PIGO),
- Stowarzyszenie Polskich Przedsiębiorców Gospodarki Odpadami,
- Ogólnopolska Izba Gospodarcza Recyklingu,
- Polska Izba Ekologii.

Podsystem relacji opartych na wiedzy z odbiorcą komercyjnym powinien bazować na tzw. wspólnotach pasjonatów on-line i off-line, centrach kompetencji z kwalifikowanym dostępem do wiedzy, a ze względu na wartość wnoszoną do systemu na strategiach komunikacji i promocji komercyjnej wartości zrównoważonej, aktywizowaniu relacji przez współrealizację koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwo usług komunalnych odgrywa znaczącą rolę w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, w perspektywie lokalnej i ponadlokalnej. Stanowi swoistego rodzaju katalizator relacji opartych na przepływach wiedzy w trzech podsystemach holistycznego modelu zrównoważonego rozwoju: podsystemie firmy, dostawcy strumieni odpadów i odbiorcy wartości komercyjnej. Przedsiębiorstwo jest realizatorem integralnej koncepcji działania opartej na wiedzy, propagując ideę zrównoważonego rozwoju przez zamknięcie łańcucha gospodarowania odpadami i realizację zysku.

## Literatura

De Alvarenga Neto R.C.D. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo* [Knowledge management in organizations: an integrative conceptual mapping proposition]. São Paulo: Editora Saraiva (Saraiva Publishers).

- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford Press.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 sierpnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo ochrony środowiska, Dz.U. 2013, poz. 1232 z późn. zm.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 września 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, Dz.U. 2013, poz. 1399 z późn. zm.
- KOM (2010). *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji, Bruksela, 3.03.2010.
- Gerwin, M. (2008). *Plan zrównoważonego rozwoju dla Polski: lokalne inicjatywy rozwojowe*. Pobrane z: <http://www.sopockainicjatywa.org/earth/pdf/LIR-new.pdf>.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*. Pobrane z: [http://trybunal.gov.pl/?id=106#\\_Rozdzial01](http://trybunal.gov.pl/?id=106#_Rozdzial01).
- Kozłowski, S. (2005). *Przyszłość ekorozwoju*. Lublin: KUL.
- Kronenberg, J., Bergier, T. (red.). (2010). *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*. Kraków: Fundacja Sendzimira.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of „ba”: building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40, 3.
- Perry, Ch. (2001). Case Research In Marketing. *The Marketing Review*, 1.
- Stappen, R. (2006). *Raport Brundtland*. New York.
- Uchwała nr V/6/21/2015 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 16 marca 2015 r.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska*: Dz.U. 2001, nr 62, poz. 627.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I.O. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford–New York: Oxford University Press.
- Żabińska, T., Żabiński, L. (red.). (2007). *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Żabiński, L. (red.). (2012). *Marketing produktów systemowych*. Warszawa: PWE.

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ECOSYSTEM OF PARTNERS, ON THE EXAMPLE OF MUNICIPAL SERVICES COMPANY

### Abstract

Identifying the sustainable development with eco-development and the principles of the concept of social welfare in the long term (strategic), with particular emphasis on the economic and environmental efficiency projects, it is worth to pay the attention to the im-

plementation of these rules to the utilities sector. This problem becomes particularly important in the era of the Information Society and the knowledge economy, where the skillful management of the diffusion of knowledge in subsystems of partners relations platform will foster communities of creators eco-values and commercial values. The purpose of this article is identification of ways to implement the concept of sustainable development through knowledge management in the eco-system of the chosen company, a regional leader in the municipal services sector and its partners.

*Translated by Izabela Sztangret*

**Keywords:** sustainable development, knowledge management, holistic model

**JEL Codes:** L14