STUDIA PRAWNO-EKONOMICZNE, T. CXX, 2021
PL ISSN 0081-6841; e-ISSN 2450-8179 s. 291–311
https://doi.org/10.26485/SPE/2021/120/16

Sebastian ZUPOK*
https://orcid.org/0000-0002-7969-4644

TWORZENIE WARTOŚCI DLA INTERESARIUSZY W GOSPODARCE O OBIEGU ZAMKNIĘTYM

Abstrakt

Przedmiot badań: Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest nakreślenie roli, jaką w warunkach „dwutorowej globalnej gospodarki" odgrywa kreowanie wartości dla interesariuszy, w kontekście koncepcji *circular economy*. Ponadto przeanalizowano działania Regionalnego Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach. Cel został zrealizowany w oparciu o kwerendę literatury krajowej i zagranicznej, a także aktów prawnych na poziomach unijnych oraz globalnych pozostających w bezpośredniej relacji z tematem opracowania.
Cel badawczy: Głównym celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów tworzenia wartości dla interesariuszy z uwzględnieniem ich roli w wybranym przedsiębiorstwie jako podstawy tworzenia polityki Gospodarki Obiegu Zamkniętego w oparciu o dane źródłowe oraz wyniki krajowych i zagranicznych badań naukowych.
Metoda badawcza: Zastosowaną metodą badawczą jest metoda analizy i krytyki piśmiennictwa. W artykule wykorzystano następujące techniki badawcze: analiza krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, analiza dokumentów źródłowych – badanie *desk research*, analiza studiów przypadków opisanych w literaturze przedmiotu oraz metody wnioskowania (dedukcja i indukcja).
Wyniki: Opisywany podmiot działa zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, zgodnie z którą kryterium wszystkich podejmowanych decyzji związanych z jego funkcjonowaniem są minimalizacja kosztów środowiskowych, spełnienie oczekiwań i wymagań interesariuszy, akceptowalność społeczna i ekonomia. Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach realizuje ideę Smart City. W celu podwyższenia poziomu wartości interesariuszy firma opracowała zasobową koncepcję SymbioTychy. W założeniu zielona energia z oczyszczalni zasili różne miejskie obiekty, przyczyniając się do poprawy bezpieczeństwa energetycznego miasta Tychy. Zdaniem autora niniejszego opracowania powołanie Tyskiego Klastra Energii poprawi ogólną wydajność zasobową wzdłuż osi gospodarki zamkniętej, spowoduje wzrost udziału energii odnawialnej w miksie energetycznym oraz poprawi sprawność energetyczną.

Słowa kluczowe: gospodarka cyrkulacyjna, interesariusze, kreowanie wartości dla interesariuszy.

Klasyfikacja JEL: M30, Q32, Q55, Q56

* Dr, Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, Wydział Nauk Społecznych i Informatyki; e-mail: szupok@wsb-nlu.edu.pl

© by Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, Poland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license CC-BY-NC-ND 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

1. Wstęp

Gospodarka obiegu zamkniętego (GOZ), inaczej gospodarka cyrkulacyjna (ang. *circular economy*), gospodarka okrężna, to kierunek działań, który ma na celu transformację negatywnego dla otoczenia linearnego modelu gospodarki w model cyrkulacyjny. W myśl tego modelu produkcji i konsumpcji dzielenie się, pożyczanie, ponowne używanie, naprawa, odnawianie oraz recykling istniejących materiałów i produktów stają się koniecznością. Zatem strategia GOZ charakteryzuje się wydłużeniem cyklu życia produktów. W praktyce oznacza to ograniczenie odpadów do minimum. Innymi słowy gospodarka cyrkulacyjna to koncepcja tworzenia i dostarczania wartości przez racjonalne wykorzystanie zasobów.

Dotychczas liniowy model gospodarki, dzięki łatwej dostępności wielu tanich materiałów i energii, funkcjonował według zasady: wyprodukuj, użytkuj, utylizuj. Należy wyraźnie podkreślić, iż tradycyjny model przez wiele lat stanowił podstawę rozwoju przemysłu będącego podstawą wzrostu na niespotykaną wcześniej skalę. Nadto, znaczne przyśpieszenie wywołało występowanie wielu negatywnych efektów zewnętrznych. Perspektywa kolejnych kilkunastu lat nie napawa optymizmem. Stąd zmiana nie tylko myślenia o wykorzystaniu zasobów naturalnych, wtórnych i odpadów, ale również intensywne działania w kierunku wypracowania nowego systemu gospodarczego.

2. Geneza i definicja *Circular economy*

Współcześnie kwestia efektywnego wykorzystywania zasobów naturalnych oraz odpadów jako surowców zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktyce nabiera coraz większego znaczenia. Przejawia się ona m.in. poprzez:

- orientację na domykanie pętli łańcucha dostaw oraz kreowania systemów zamkniętych, które odzwierciedlają cyrkulację materiałów i energii,
- efektywnego wykorzystywania zasobów,
- traktowanie odpadów jako bezcennych surowców,
- wprowadzania tzw. „zielonego prawa”,
- edukację ekologiczną.

Wymienione przykładowe założenia, będące podstawą gospodarki cyrkulacyjnej, przyczyniają się do głębokich zmian w modelach procesów gospodarowania. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż źródło koncepcji gospodarki okrężnej nawiązuje do terminu „zero odpadów” użytego w latach

siedemdziesiątych ubiegłego wieku przez P. Palmera[1]. W konsekwencji szersze wykorzystanie wspomnianej koncepcji wystąpiło dwie dekady później przede wszystkim w aspekcie gospodarki odpadami i problemami związanymi z ich składowaniem i utylizacją.

Niewątpliwie istotną rolę w procesie formułowania teorii *circular economy* odegrały koncepcje gospodarki wydajnościowej[2], filozofia projektowania „od kołyski do kołyski"[3], biomimikra[4], ekologia przemysłowa[5], kapitalizm naturalny[6] oraz system błękitnej gospodarki[7]. Zainteresowanie tą ideą narastało zatem stopniowo i jest solidnie ugruntowane[8].

Obecnie z koncepcją gospodarki bezodpadowej utożsamiany jest termin gospodarka obiegu zamkniętego. K.E. Boulding w 1966 r. zauważył, iż Ziemia jest systemem zamkniętym, w którym interesariusze, z uwagi na ograniczoność zasobów oraz powszechnie występujące zanieczyszczenie, muszą zachować równowagę między gospodarką a środowiskiem naturalnym[9]. Z kolei w 1976 r. W.R. Stahel oraz G. Reday stwierdzili, iż GOZ odnosi się do ekologii przemysłowej opartej na modelu cyklu życia wyrobów[10]. Ta swoista koncepcja zamkniętej pętli uwzględnia następujące aspekty: zapobieganie i eliminacja produkcji odpadów, efektywne wykorzystanie zasobów, a także tworzenie stanowisk pracy. Kilka lat później, w 1982 r., W.R. Stahel wyraził myśl, która wydaje się być

---

1 **P. Palmer**, *Getting To Zero Waste*, Purple Sky Press, 2005; **A. Uz Zaman**, *A Comprehensive Review of the Development of Zero Waste Management: Lessons Learned and Guidelines*, Journal of Cleaner Production 2015/19, s. 3.

2 **W.R. Stahel**, *The Performance Economy*, Palgrave Macmillan, London 2006, s. 13 i nast.

3 **W. McDonough**, **M. Braungart**, *The Hannover Principles*, 10th Anniversary Edition, Hamburg 2003, s. 13–16.

4 **J. Benyus**, *Biomimicry*, HarperCollins, New York 2003.

5 **R. Lifset**, **T.E. Graedel**, *Industrial Ecology: Goals and Definitions*, w: **R.U. Ayres**, **L. Ayres** (red.), *Handbook for Industrial Ecology*, Edward Elgar, Brookfield 2001, s. 3–15.

6 **P. Hawken**, **A. Lovins**, **L.H. Lovins**, *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*, Back Bay 2008.

7 **G. Pauli**, *Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*, Paradigm Pubns, 2010, s. 308.

8 **M.V. Barros**, **R.S. Guilherme**, **F. do Prado**, **A.C. de Francisco**, **C.M. Piekarski**, *Circular economy as a driver to sustainable businesses*, Cleaner Environmental Systems, June 2021/2.

9 **K.E. Boulding**, *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, w: **H. Ed. Jarrett**, *Environmental Quality in a Growing Economy*, Resources for the Future/Johns Hopkins University Press, Baltimore 1996, s. 1–4.

10 **W.R. Stahel**, **G. Reday-Mulvey**, *Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy*, Project: Circular Economy and Sustainability – two faces of the same coin, Vantage Press, New York 1981.

podstawą opisywanej koncepcji gospodarki obiegu zamkniętego. A mianowicie, współdzielenie produktów zamiast ich posiadania jest punktem wyjścia budowy zrównoważonej gospodarki. Z kolei pięć lat później W.R. Stahel i M. Börlin udowodnili, że przedsiębiorstwa będące aktywnymi podmiotami gospodarki obiegu zamkniętego osiągają większą zyskowność niż przedsiębiorstwa funkcjonujące w tradycyjnej gospodarce. Należy również podkreślić, iż warunkiem koniecznym jest redefinicja założeń gospodarki tradycyjnej (liniowej)[11].

W kolejnych latach paradygmat gospodarki o obiegu zamkniętym stawał się coraz bardziej popularny. Warto wspomnieć o powstaniu licznych organizacji zajmujących się problematyką GOZ, w tym najbardziej znaną – Ellen MacArthur Fundation. Także literatura przedmiotu obfituje w opracowania dotyczące tej problematyki.

Współcześnie duży wkład w rozwój koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym wnoszą wyspecjalizowane jednostki Unii Europejskiej. Ważną inicjatywą Komisji Europejskiej był ogłoszony pod koniec 2015 r. pakiet dotyczący przejścia Europy do gospodarki o obiegu zamkniętym (tzw. *circular economy package*), zwiększenia konkurencyjności, a także wspierający wzrost gospodarczy i kreowanie nowych miejsc pracy. W proponowanych rozwiązaniach należy dążyć do pogodzenia interesów środowiskowych z biznesowymi poprzez „zamknięcie pętli" cyklu życia produktu[12].

Ideą tej koncepcji jest zatem wykorzystanie odpadów, które powstały w wyniku przekształcenia surowców w produkty, redukcja składowanych odpadów, a także zwiększenie znaczenia odzysku i recyklingu.

Do najważniejszych działań w zakresie *circular economy strategy* zalicza się:

- opracowanie norm środowiskowych dla surowców wtórnych,
- opracowanie i wdrożenie strategii dotyczącej tworzyw sztucznych w zakresie recyklingu, biodegradowalności oraz obecności niebezpiecznych substancji w tych tworzywach ukierunkowanych na redukcję odpadów w środowisku wodnym,
- ograniczenie odpadów spożywczych,
- zmiana przepisów dotyczących nawozów oraz promowanie nawozów organicznych jako źródła składników pokarmowych dla roślin uprawnych,
- promowanie i zachęcanie do wtórnego wykorzystania wody ściekowej.

---

[11] **M. Börlin**, **W.R. Stahel**, *Economic Strategy of Durability*, Bankverein-Heft 1987/32, Basel, s. 77.

[12] **M. Niero**, **S.I. Olsen**, *Circular economy: To be or not to be in a closed product loop? A Life Cycle Assessment of aluminium cans with inclusion of alloying elements*, Resources, Conservation and Recycling, November 2016/114, Pages 18–31.

Za sprawą wdrożenia wymienionych rozwiązań zakłada się znaczne obniżenie ilości odpadów przeznaczonych do składowania (do 2030 r. maksymalnie 10%). Warto dodać, iż planowane jest wprowadzenie zakazu składowania odpadów segregowanych. Ponadto przyjmuje się, że do 2030 r. 65% odpadów komunalnych i 75% odpadów opakowaniowych będzie podlegało recyklingowi. Poza tym Komisja Europejska, oprócz wspomnianego aspektu środowiskowego, proponuje kreowanie szerszego kontekstu zrównoważonego rozwoju poprzez wsparcie inwestycji i sprawiedliwości społecznej, wzrostu gospodarczego oraz tworzenia nowych miejsc pracy. Także Program Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska (*United Nations Environment Programme* – UNEP) z 15 grudnia 1972 r. promuje rozsądne wykorzystanie i zrównoważony rozwój globalnego środowiska naturalnego.

W czerwcu 2015 r. UNEP opublikowała interesujący raport o stanie środowiska regionu paneuropejskiego GEO-6 (GEO-6 Assessment for the pan-European region), w którym stwierdzono, iż współczesny system gospodarczy jest zasobochłonny, powodujący nierówności ekonomiczne oraz niesprzyjający zrównoważonemu rozwojowi gospodarek. Odpowiedzią jest koncepcja wydajna, konkurencyjna oraz przyjazna środowisku i człowiekowi, która oparta jest na zasadach solidarności, a także współdziałania nazwana zieloną gospodarką o obiegu zamkniętym.

Wśród wymienionych w tym dokumencie najważniejszych zadań znajduje się m.in. konieczność ograniczenia spożycia produktów, co w efekcie ma zmniejszyć ilość tzw. „odpadów" nienadających się do dalszego przetworzenia oraz zwiększenie skuteczności gospodarowania odpadami, tj. efektywne sortowanie i wysoki poziom recyklingu.

W konkluzji warto podkreślić, iż koncepcja obiegu zamkniętego współcześnie nawiązuje do innych podejść i pojęć. Mianowicie do koncepcji czystej produkcji (*clean production, clean economy*), gospodarki niskoemisyjnej (*low emission economy*), biogospodarki (*bioeconomy, bio-based economy*) oraz zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*).

W tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje pojęcia *circular economy*.

TABELA 1: *Definicje Circular Economy*

Autorzy	Definicja CE
M. Lieder, A. Rashid	Gospodarka oparta na systemie spiralnej pętli, która minimalizuje przepływ materiałów, energii i degradację środowiska, bez ograniczania wzrostu gospodarczego lub postępu technicznego i społecznego
J.Y. Liu	System gospodarczy charakteryzujący się zasadą zrównoważonego rozwoju i mniej zależny od wyczerpujących się zasobów naturalnych niż tradycyjne gospodarki, poprzez mechanizm recyklingu odpadów stanowiących wyjście z systemu
Ellen MacArthur Foundation	Gospodarka o obiegu zamkniętym stanowi system przemysłowy, który jest z zamierzenia odnawialny i samoregenerujący
D. Romero, A. Molina	*Circular Economy* (CE), zwana także „gospodarką blisko materiału" lub „gospodarką cyklu życia", jest alternatywnym modelem jednokierunkowego modelu działalności gospodarczej charakteryzującego się liniowym przepływem: zasoby – produkty – odpady
A. Wijkman, K. Skånberg	W gospodarce o obiegu zamkniętym wyroby są zaprojektowane pod kątem łatwości wtórnego użytku, rozbierania na części i powtórnego składania – bądź recyklingu – przy rozumieniu tego, iż fundamentem wzrostu gospodarczego jest powtórne używanie wielkich ilości materiałów odzyskiwanych na koniec życia wyrobów, w miejsce wydobywania nowych surowców
Komisja Europejska	To systemy pozwalające … zachować możliwie jak najdłużej wartość dodaną produktów i wyeliminować odpady. Zachowują one zasoby w obrębie gospodarki, kiedy cykl życia produktu dobiega końca, pozwalając na ich ponowne wielokrotne wykorzystanie w sposób produktywny i tworząc w ten sposób kolejną wartość.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: **M. Lieder**, **A. Rashid**, *Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry*, J Clean Prod 2015/115, s. 36–51; **J.Y.S. Liu**, *Circular Economy and Environmental Efficiency – The Case of Traditional Hakka Living System*, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, Procedia – Social and Behavioral Sciences 57, s. 256; **Ellen MacArthur Foundation**, *Towards the Circular Economy. Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*, 2013, https://www.ellenmacarthurfoundation.org; stan na 20.02.2021 r.; **D. Romero**, **A. Molina**, *Green virtual enterprise breeding environments: A sustainable industrial development model for a circular economy*, w: **L.M. Camarinha-Matos**, **L. Xu**, **H. Afsarmanesh** (red.), *Collaborative networks in the Internet of services*, IFIP Advances in Information and Communication Technology 2012/380, s. 427–436; **A. Wijkman**, **K. Skånberg**, *Korzyści społeczne z gospodarki o obiegu zamkniętym*, Raport z badania zamówionego przez Klub Rzymski ze wsparciem z Fundacji MAVA, 2016, s. 21–22; https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014DC0398R(01)&from=EN; stan na 20.02.2021 r.

W konkluzji trzeba wyraźnie podkreślić, iż stosunkowo nowa koncepcja gospodarowania, jaką jest gospodarka cyrkularna, prowadzi do trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu. Elementem wspólnym wszystkich definicji jest jednak dążenie do domykania obiegu materiałów w gospodarce.

3. Wartość dla interesariuszy

Współcześnie w gospodarce nadwyżki przedsiębiorstwa kreujące wartość ukierunkowane są na swoich interesariuszy (ang. *stakeholders*), czyli wszystkie podmioty, które pośrednio lub bezpośrednio powiązane są z jego działalnością[13]. Przedsiębiorstwa modyfikują procesy zarządzania, w tym przede wszystkim na nowo definiują swoje cele[14]. Takie postępowanie zapewnia utrzymanie dobrych relacji z rozmaitymi grupami interesu.

Pierwsze wzmianki na temat interesariuszy w literaturze przedmiotu pojawiły się w pracach Ch.I. Barnarda, w 1938 r.[15] Z kolei pierwsza definicja pojęcia interesariusz została zamieszczona w 1963 r. w wewnętrznym memorandum Instytutu Badań Stanforda. Współczesne ujęcie tego pojęcia zaproponował R.E. Freeman, stwierdzając, iż interesariuszem „jest każda grupa lub jednostka, na którą organizacja wpływa lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji"[16]. Ciekawy pogląd prezentuje K. Obłój. Zdaniem tego autora strategiczni partnerzy „to grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę" (stake) w działaniu organizacji; a po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację"[17].

Zarządzanie interesariuszami wymaga nie tylko ich rozpoznania, ale również określenia ich ważności dla przedsiębiorstwa[18]. Biorąc pod uwagę powyż-

---

[13] **S. Zupok**, *Wartość dla klienta a cele organizacji*, Studia i Prace WNEIZ US 2018/53/3, s. 85.

[14] **S. Zupok**, *Wartość dla klienta w Regionalnym Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej w Tychach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2018/82/5, s. 89–109.

[15] **C.I. Barnard**, *The Functions of the Executive, 30th Anniversary Edition 1974 Ed. Harvard University Press*, MA, Cambridge 1938, s. 223.

[16] **R.E. Freeman**, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 24–25; **R.E. Freeman**, *Divergent Stakeholder Theory*, Academy of Management Review 1999/24/2, s. 233–236. W literaturze przedmiotu można także spotkać określenia „strategiczni kibice organizacji", „grupy interesu", „oddziaływacze" czy „partnerzy".

[17] **K. Obłój**, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 217.

[18] Koncepcję interesariuszy uznać można za przełomową i zarazem kontrowersyjną, gdyż zgodnie z nią zaczęto postulować, aby przedsiębiorstwa przynosiły zyski nie tylko

sze, wyróżniamy interesariuszy mających bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji (np. mieszkańcy, przedsiębiorcy na rynku lokalnym, grupy społeczne), grupy, które w różny sposób oddziałują na realizację celów podmiotu (np. dostawcy, konkurenci, podmioty współpracujące), oraz interesariuszy mających wpływ na podejmowane decyzje i realizację działań przedsiębiorstwa (np. administracja państwowa, samorządowa).

Zdaniem R.E. Freemana interesariusze organizacji to[19]:

- właściciele,
- obrońcy klientów,
- klienci,
- konkurencja,
- media,
- pracownicy,
- grupy szczególnych interesów,
- ekolodzy,
- dostawcy,
- władze państwowe,
- władza lokalna.

W innej klasyfikacji wyróżnia się[20]:

- interesariuszy zewnętrznych (*insiders*), np. klientów, dostawców, kooperantów, instytucje finansowe, skarbowe, samorządowe oraz
- interesariuszy wewnętrznych (*outsiders*), m.in. właściciela (lub właścicieli przedsiębiorstwa), menadżerów i pracowników.

Interesariusze zewnętrzni są więc elementami (podmiotami) otoczenia przedsiębiorstwa, które odgrywa istotną rolę we wzajemnych relacjach. Jednakże możliwość oddziaływania przez podmiot gospodarujący na otoczenie zewnętrzne w postaci społeczeństwa, technologii oraz globalnej ekonomii jest utrudnione, a bardzo często niemożliwe. Z kolei interesariusze wewnętrzni kontrolują działalność przedsiębiorstwa, będąc właścicielami (akcjonariuszami) lub pracownikami najemnymi (menadżerami lub pracownikami).

Inna, interesująca dla przedmiotu niniejszego opracowania, klasyfikacja oparta jest na stawkach (zależnościach) zaangażowanych w przedsiębiorstwie, które dzieli się na:

---

akcjonariuszom, ale także innym grupom ludzi i podmiotów, którzy nie są formalnie powiązani z przedsiębiorstwem.

19 **R.E. Freeman**, *Strategic*…, s. 25.

20 **M. Gableta**, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2003, s. 84.

- własnościowe,
- ekonomiczne i
- społeczne.

W pierwszym z wymienionych przypadków grupy nacisku odnoszą się do zależności opartej na prawie własności. Zatem dotyczy sytuacji, gdy wartość przedsiębiorstwa ściśle oddziałuje na interesariuszy. Z zależnością ekonomiczną mamy do czynienia wtedy, gdy interesariusz wywiera wpływ na organizację, nie będąc jej właścicielem. Są to np. pracownicy najemni lub też instytucje państwowe. Pierwsi otrzymują wynagrodzenie za świadczoną pracę, na rzecz drugiej podmiot gospodarczy płaci podatki. W przypadku stawki społecznej, interesariusze nie są związani bezpośrednio z organizacją, ale wywierają wpływ na organizację w kontekście społecznym.

W literaturze kierunkowej wspomina się o różnych sposobach wywierania wpływu przez interesariuszy na organizację, a mianowicie formalnym, ekonomicznym, a także politycznym.

W tabeli 2 zaprezentowano wybrane przykłady interesariuszy, biorąc pod uwagę możliwość wpływu oraz rodzaj zaangażowanej stawki.

TABELA 2: *Grupy wpływu a możliwość wpływu na przedsiębiorstwo*

Wpływ	Stawka		
	własnościowa	ekonomiczna	społeczna
Formalny	właściciele, akcjonariusze, udziałowcy	menadżerowie, instytucje finansowe	władze państwowe, członkowie zarządu
Ekonomiczny	organizacje posiadające akcje spółki	pracownicy, klienci, dostawcy, konkurenci, związki zawodowe, instytucje finansowe	analitycy finansowi
Polityczny	–	konkurenci, władze innych państw	grupy wpływów, media

Ź r ó d ł o: **R.E. Freeman**, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 3.

Biorąc pod uwagę charakter relacji występujących między interesariuszem a przedsiębiorstwem, wyróżnia się:

- interesariuszy substanowiących – to pracownicy i właściciele. Poprzez nakłady pracy, kompetencje i umiejętności, a także wiedzę współtworzą przedsiębiorstwo,

- interesariuszy kontraktowych – ich związek z organizacją ma charakter formalnej i nieformalnej umowy. Są to klienci, inne przedsiębiorstwa, kooperanci, dostawcy oraz konkurencja,
- interesariuszy kontekstowych – sprawują fundamentalną rolę w osiąganiu przez przedsiębiorstwo rozgłosu, sławy i akceptacji dla swojej działalności, stoją na straży dóbr, a także reprezentują troskę o zasoby (np. środowisko, pokój, bezpieczeństwo, wolność, sprawiedliwość). Grono to tworzą różne wspólnoty: od lokalnej, poprzez państwową aż do globalnej oraz instytucje społeczne i rządowe.

Zgodnie z tematem tego opracowania oraz dla lepszego zrozumienia poruszanej problematyki istotne znaczenie będzie miało prawidłowe zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy, które pozwala na zintensyfikowanie ich zaangażowania w działalnie przedsiębiorstwa.

Jak można się spodziewać, istotną rolę odgrywa stopień zaangażowania pracowników, udziałowców, klientów, konkurentów, dostawców czy innego rodzaju instytucji, które stanowią najważniejsze podmioty powiązane z organizacją. W praktyce wyróżnić można cztery formy zaangażowania wymienionych podmiotów:

- komunikację,
- konsultację,
- partnerstwo,
- dialog.

Komunikacja, jak praktyka wskazuje, to najczęstsza i najprostsza forma angażowania interesariuszy. Pozwala na przekazywanie informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, podejmowanych inicjatywach zarówno dla interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Podstawowymi narzędziami wykorzystywanymi do łączności wewnętrznej są: szkolenia personelu, platformy intranetowe itp. Z kolei dwustronna komunikacja zewnętrzna najczęściej odbywa się poprzez: brifingi tematyczne, strony Internetowe, fora ogólnodostępne, działalność PR oraz publicity itp.

Praktyka pokazuje, iż badania kwestionariuszowe, zogniskowany wywiad grupowy, spotkania z grupami interesariuszy, komunikacja on-line to narzędzia przydatne w konsultacjach. Ta forma zaangażowania ma na celu poznanie opinii interesariuszy w sprawie będącej przedmiotem konsultacji.

Współcześnie istotną rolę odgrywa tworzenie relacji organizacji z otoczeniem. Formami tego partnerstwa są m.in. wspólne działanie odnośnie do zrównoważonego rozwoju, przedsięwzięcia z różnymi grupami interesariuszy, zorganizowane działanie strategiczne.

Ciekawy pogląd prezentuje R.E. Freeman, który wymienia trzy umiejętności istotne z punktu widzenia zarządzania relacjami z interesariuszami[21]:

- analizy, kim są interesariusze i czego oczekują,
- budowania organizacyjnych polityk, procedur i procesów, które pozwolą na uwzględnienie oczekiwań interesariuszy,
- budowania relacji z interesariuszami, które pozwolą na osiągnięcie misji organizacji.

Wymienione aktywności są bez wątpienia istotnymi instrumentami w zarządzaniu relacjami z dostawcami zasobów (interesariuszami).

Z kolei A. Friedman i S. Miles zaproponowali dwunastoszczeblową drabinę zarządzania relacjami z interesariuszami[22]: 12. Kontrola 11. Udzielone pełnomocnictwo 10. Partnerstwo 9. Współpraca 8. Zaangażowanie interesariuszy 7. Negocjowanie 6. Konsultacje 5. Zjednywanie 4. Wyjaśnianie 3. Informowanie 2. Komunikacja jednostronna 1. Manipulacja.

Ostatnia z wymienionych form zaangażowania – dialog – jest dla zainteresowanych niezmiernie ważna. Stąd cenione jest aktywne uczestnictwo w inicjatywach umożliwiających otwartą wymianę poglądów i dyskusje. Taka otwarta wymiana poglądów stanowi podstawę wzajemnego zrozumienia i jest szansą na pozyskanie akceptacji dla biznesowych decyzji organizacji. Jednocześnie dialog jest źródłem nowych pomysłów, mając wpływ na procesy rozwoju innowacji i zarządzania ryzykiem oraz tworząc fundamenty dla dalszego rozwoju strategii zrównoważonego rozwoju i raportowania. W tym przypadku wykorzystać można bez wątpienia m.in. strategiczne panele doradcze ekspertów, fora grup interesu, debaty z kluczowymi interesariuszami[23].

W świetle dotychczasowej analizy widać wyraźnie, iż zarządzanie interesariuszami jest procesem nieodzownym oraz wpływającym na powodzenie biznesowe organizacji gospodarczej. Proces zarządzania interesariuszami w organizacji składa się z kilku etapów. Powinien obejmować następujące kroki:

---

21 **R.E. Freeman**, *Strategic*…, s. 25.

22 **A. Friedman**, **S. Miles**, *Stakeholders: Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 162. Pierwsze trzy poziomy dotyczą informowania o działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Styl zarządzania relacjami z interesariuszami można określić jako autokratyczny. Szczeble 4–7 są partycypacyjne. Bierze się pod uwagę tutaj oczekiwania interesariuszy, którzy mogą wypowiedzieć się na temat planowanych działań podmiotu. Poziomy 8 i 9 zakładają angażowanie interesariuszy w proces konsultacji. Ostatnie 3 poziomy zakładają ścisłą współpracę z interesariuszami.

23 Aby mieć pewność prawidłowej i efektywnej realizacji procesu dialogu z interesariuszami, skorzystać można ze standardów serii AA1000, stworzonych przez międzynarodową organizację AccountAbility.

1) identyfikacja interesariuszy organizacji – to pierwszy z kolejnych etapów zarządzania interesariuszami. Następuje tutaj określenie uniwersalnych podmiotów tego zarządzania, tj. pracowników, klientów, konkurentów, dostawców, a także unikalnych form organizacji i obszarów działania. Trzeba pamiętać, że przedsiębiorstwa posiadają najczęściej znaczną liczbę dostawców zasobów, co więcej, określone jednostki okazjonalnie są jednolitą całością. Poza tym sprawa komplikuje się w sytuacji, w której podmioty działają na skalę globalną.
2) Identyfikacja i typologia interesariuszy. Bez wątpienia grupy lub jednostki z różną siłą oddziaływają na funkcjonowanie organizacji. Uprawomocniony jest zatem sąd stwierdzający, że trafne określenie ważności interesariuszy dla organizacji ma kluczowe znaczenie. Tymczasem zarówno teoretycy, jak i praktycy podkreślają, że nie ma zgody co do kwestii, co decyduje o tej ważności. Niektórzy eksponują dwa atrybuty: ekspansywność, a co za tym idzie zagrożenia dla podmiotu i potencjał współdziałania z nim. W praktyce okazuje się, że menadżerowie przywiązują większe znaczenie do pierwszego z wymienionych przymiotów.
3) Wypracowanie strategii ulepszania lub modyfikacji bieżących więzi z najważniejszymi interesariuszami oraz poprawy ogólnej sytuacji organizacji. Niezbędnym warunkiem umożliwiającym przedsiębiorstwu zrealizowanie tego etapu jest wcześniejsza analiza oczekiwań interesariuszy. Praktyka menadżerska niejednokrotnie dowodzi, iż współcześnie interesariusze swoje potrzeby widzą bardzo szeroko, a co za tym idzie oczekują realizacji następujących celów:
   - maksymalna jakość życia oraz
   - maksimum satysfakcji,
   - maksimum konsumpcji,
   - maksimum wyboru.

   Reasumując, obecnie nadaje się jakościowo nowe miejsce do roli i miejsca interesariuszy w strategiach przedsiębiorstw.
4) Efektywna implementacja strategii i jej kontrola. Patrząc obiektywnie, trzeba przyznać, że nadal przedsiębiorstwa organizowane są według funkcji, wskutek czego brak jest holistycznego spojrzenia na potrzeby rynków. Można zatem oczekiwać, że marketing powinien wyznaczać kierunki strategii przedsiębiorstw. W kontekście dotychczasowych rozważań szczególnie przydatny staje się europejski model *Balanced Scorecard*, opierający się na koncepcjach oraz inicjatywach biorących pod uwagę optykę różnych

stakeholders[24]. Prawidłowo sporządzona BSC przyczynia się do zwiększenia przejrzystości zamiarów organizacji, podkreśla znaczenie mierzenia realizacji głównych priorytetów, jak również wywiera wpływ na intensyfikację zakresu wdrożenia wizji, misji i długookresowych planów organizacji.

W literaturze naukowej z zakresu marketingu względnie dużo uwagi poświęca się wartości, dla klientów (nabywców, konsumentów)[25]. Analizując problem wartości M.E. Porter oraz M.R. Kramer zwracają uwagę na potrzebę włączenia teorii interesariuszy do fundamentu strategii przedsiębiorstwa[26]. Uzasadniony więc wydaje się być sąd, że zmianie ulega koncepcja kreowania wartości nie tylko dla nabywców, ale także dla innych interesariuszy. Istnieje zatem korelacja między tworzeniem i dostarczaniem wartości interesariuszom a kreowaniem ekwiwalentu za otrzymane korzyści i użyteczności.

Kwestia kreowania wartości staje się bardziej skomplikowana, gdyż podmioty mają odmienne potrzeby, oczekiwania i wymagania. Zatem coraz częściej są one trudne do zaspokojenia. W sytuacjach skrajnych oczekiwania różnych interesariuszy mogą być sprzeczne i nawzajem się wykluczać.

Współczesny marketing tworzy dwa podstawowe rodzaje wartości dla interesariuszy:

- wartość użytkowa,
- wartość wymiany.

Grafika 1 prezentuje wymienione wartości oferowane interesariuszom.

Pierwsza z wymienionych – wartość użytkowa – ma zapewnić konkretną jakość nowego zadania, produktu lub usługi postrzeganej przez interesariuszy w odniesieniu do ich potrzeb i wymagań, takich jak szybkość lub jakość wykonania nowego zadania, estetyka lub cechy wydajności nowego produktu lub usługi.

Z kolei wartość wymiany powiązana jest ze sposobem przenoszenia prawa do użytkowania produktu z producenta lub sprzedawcy na klienta. Wydaje się, iż wymienione ujęcie wartości nie wyczerpują obszernego katalogu korzyści oferowanych grupom interesu, ale istotnie rzuca na nie inne światło[27].

---

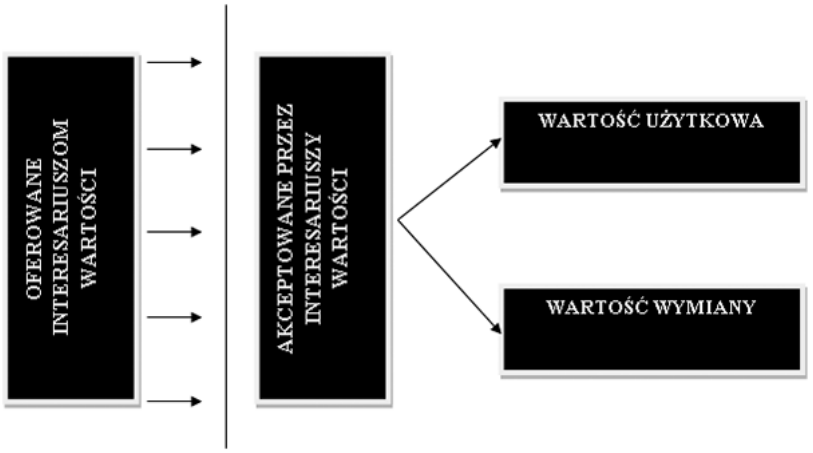
[24] **R. Kaplan**, **D. Norton**, *Strategiczna Karta Wyników – Praktyka*, CIM, Warszawa 2001; **N. Olve**, **C. Petri**, **S. Roy**, *Twelve years later: Understanding and realizing the value of Balanced Scorecards, Management Services*, Ivey Business Journal, May/June 2004, s. 52.

[25] W opinii autora niniejszego opracowania wartość należy traktować jako wielowymiarową konstrukcję opartą na funkcjonalnych i emocjonalnych korzyściach ocenianych przez klienta w porównaniu z tym, co ma do zaoferowania konkurencja.

[26] **M.E. Porter**, **M.R. Kramer**, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review Polska 2011/5 (99), s. 67–75.

[27] **B. Dobiegała-Korona**, **A.K. Krzepicka**, *Wartość dla klienta a społecznie odpowiedzialny marketing*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012/736, s. 557–568. Zdaniem

GRAFIKA 1: *Komponenty wartości dla interesariuszy*



Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Konkludując, należy podkreślić, iż tworzenie wartości dla interesariuszy jest obecnie naczelnym imperatywem strategicznym dla przedsiębiorstw funkcjonujących na różnych rynkach[28]. Nieodzowna staje się zatem skuteczna komunikacja w zakresie wdrażania tego typu strategii. Najprawdopodobniej wdrożenie strategii uwzględniających wartość dla interesariuszy będzie bardziej ukierunkowane na tworzenie wspólnej wartości.

autora niniejszego opracowania, w przypadku *stakeholders* przedsiębiorstwa mogą uwzględniać podejście związane z oferowanymi wartościami dla klienta, które obejmują, zdaniem B. Dobiegała-Korony takie elementy, jak stopień dopasowania rozwiązania do celów klienta, formy rozwiązań, czasu, osiągalności ze względu na miejsce, koszty, instalacje, umiejętności, doświadczenia, ceny itp. Elementy te, według przywołanej autorki, muszą uwzględniać cały proces tworzenia użyteczności dla nabywcy, tj. cały proces budujący doświadczenia klienta, który obejmuje: czas i sposób, kiedy klient dowiaduje się o wartości (komunikacja wartości) zakupu, dostawy, używania (konsumpcji wartości) i pozbywania się go. Ponadto dostarczanie wartości musi być podporządkowane idei poprawiania doświadczeń klientów w całym łańcuchu jego konsumpcji i każdym etapie tego łańcucha z osobna.

[28] **S. Zupok**, *Wpływy innowacji na kreowanie wartości dla klienta*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2015/39 (2), s. 37–48.

4. *Circular economy* jako przykład budowy wartości dla interesariuszy na przykładzie Regionalnego Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach

Badane przedsiębiorstwo to znaczący innowator nie tylko w Polsce, ale również w skali międzynarodowej. Należy zauważyć, iż współcześnie, w czasach burzliwych wspomniana spółka umiejętnie zarządza zmianami, które stają się stałym elementem sztuki prowadzenia działalności. Mowa tutaj o rozwiązaniach innowacyjnych w zakresie produkcji biogazu oraz wykorzystywania odnawialnych źródeł energii (OZE). Nie bez znaczenia pozostaje kwestia wykorzystania posiadanych kompetencji. Wspomniana organizacja, zdaniem autora opracowania, potrafi stale odnawiać swoje zasoby i wprowadzać systemowe zmiany, nastawione na kreowanie i dostarczanie wartości interesariuszom. Trzeba podkreślić, iż projekty kreujące wartość w badanym przedsiębiorstwie zachodzą stale i mają charakter ciągły. Należy przyjąć, że RCGW S.A. to organizacja inteligentna, ucząca się oraz rozwijająca poprzez samodoskonalenie.

Analizowany podmiot jest właścicielem oczyszczalni ścieków, która znajduje się na obrzeżach miasta Tychy. W latach 2005–2010 zrealizowano przy współudziale europejskiego Funduszu Spójności projekt „Gospodarka ściekowa w Tychach". Dzięki inwestycji powstało 333 km nowoczesnej sieci kanalizacyjnej (sanitarnej i deszczowej), wybudowano 27 przepompowni ścieków, wyregulowano wiele kilometrów rowów i potoków, a także gruntownie zmodernizowano zakład oczyszczający ścieki.

Wyzwaniami stojącymi przed operatorem oczyszczalni była m.in. poprawa efektywności energetycznej przy jednoczesnej poprawie efektywności usuwania zanieczyszczeń. W wyniku przeprowadzonych działań naprawczych usprawniono proces oczyszczania ścieków oraz gospodarki osadowo-biologicznej. Zmodyfikowano m.in. proces natlenienia ścieków poprzez zastosowanie innowacyjnych dmuchaw z technologią sprawdzoną w samolotach Boeinga, które dały ok. 30% oszczędności zużywanej energii[29]. W efekcie optymalizacja energetyczna doprowadziła do redukcji ogólnej mocy zainstalowanych urządzeń, a co za tym idzie – do zużycia energii o 25% przy ponad dwukrotnym wzroście liczby działających urządzeń. Bieżąca energochłonność procesu oczyszczania ścieków wynosi jedynie 0,33 kWh/m^3 ścieków oczyszczonych[30].

[29] Napowietrzanie jest bardzo ważnym procesem w technologii oczyszczania ścieków.

[30] Przyjmuje się, iż średnia energochłonność w Europie wynosi ok. 0,8 kWh/m^3, w Polsce ok. 0,68 kWh/m^3.

Analizowane przedsiębiorstwo to także pionier w kogeneracji energii z biogazu wytwarzanego głównie z osadów ściekowych, a także pochodzących z zewnętrznych zakładów przemysłowych. W tym celu wybudowano infrastrukturę służącą do magazynowania i podawania odpadów do dwóch zamkniętych komór fermentacyjnych (o pojemności 5,5 tys. m^3 każda), a także stworzono od podstaw układ do pasteryzacji osadów poprzez jego podgrzewanie i przetrzymywanie w temperaturze ok. 70°C oraz efektywne mieszanie[31]. Praktyka pokazuje, iż kofermentacja[32] wykorzystywana jest obecnie w nielicznych polskich zakładach oczyszczalnia ścieków, a przecież osady ściekowe to nie tylko substrat o specyficznych parametrach, ale również materiał o dużym potencjale energetycznym, zapewniający dodatkowe źródło przychodu i poprawy bilansu ekonomicznego całej inwestycji.

Z uwagi na fakt, że fermentacja hybrydowa jest podstawą tzw. Kompletnego Systemu Innowacyjności tyskiego zakładu[33], kierownictwo przedsiębiorstwa współpracuje z instytucjami nauki i techniki, a także innymi interesariuszami. W ramach badań przemysłowych i prac rozwojowych powstają innowacyjne rozwiązania technologiczne, konstruowane są nowatorskie urządzenia i testowane reagenty nowej generacji. Warto podkreślić, iż proces kofermentacji osadów, a także produkcja biogazu są inspiracją do powstawania prac dyplomowych realizowanych w ramach studiów mentorskich organizowanych przez uczelnie wyższe we współpracy z otoczeniem.

RCGW S.A. w Tychach jest również właścicielem wybudowanego w kwietniu 2018 r. Aquaparku. W tym przypadku eksploracja nowych platform rozwoju wiąże się ze ścisłą współpracą i współzależnością Wodnego Parku Tychy z miejscową oczyszczalnią. Zapewne najważniejszym rezultatem tej synergii jest to, że tyski park wodny jest jedynym w Polsce obiektem zasilanym energią z biogazu. Co więcej, intensyfikacja wdrażanych przełomowych innowacji, które jak już wspominano – kreują wartość dla grup interesów, doprowadziła do sytuacji, w której produkcja energii elektrycznej z biogazu wynosi ok. 150% w stosunku do zużycia energii na potrzeby własne. Władze przedsiębiorstwa

[31] Osady ściekowe, jako produkt oczyszczania ścieków, wymagają właściwego zagospodarowania. Do niedawna powszechną metodą utylizacji osadów było ich składowanie. Jednak od 1 stycznia 2016 r. obowiązuje zakaz magazynowania, co w wielu wypadkach komplikuje możliwość ich bezpiecznego i racjonalnego wykorzystania.

[32] Kofermentacja (współfermentacja) polega na wykorzystaniu co najmniej dwóch surowców z różnych źródeł.

[33] **F. Trias de Bes**, **Ph. Kotler**, *Innowacyjność przepis na sukces. Model „od A do F"*, Rebis, Warszawa 2013, s. XV.

podały, że w 2020 r. bioelektrociepłownia przy obiekcie wyprodukowała 6,5 tys. megawatogodzin energii[34], co w stu procentach zaspokoiło potrzeby aquaparku. Powstała nadwyżka wyprodukowanej energii (3 tys. megawatogodzin) została sprzedana do sieci Tauron. Ostatecznie tyska oczyszczalnia ścieków i Wodny Park Tychy wyprodukowały w minionym roku 14 tys. megawatogodzin energii.

Najnowszym projektem tyskiej spółki zajmującej się gospodarką wodno-ściekową jest powołanie Tyskiego Klastra Energii[35]. W skład tej organizacji wchodzi Samorząd Tychów i Bierunia oraz spółki komunalne i prywatne przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że klaster pierwszorzędnie wpisuje się w koncepcję innowacji oraz tworzenia wartości.

Bazując na zdolności do akumulacji kapitału intelektualnego oraz jego efektywnego wykorzystania, wyznaczono najważniejsze cele[36]:

- tworzenie nowych źródeł OZE,
- wspieranie różnych źródeł energii, które będą się mogły bilansować,
- możliwość wykorzystania tańszej energii przez członków klastra[37],
- transfer nadwyżki energii na potrzeby komunalne.

Rekapitulując powyższe wywody, zdaniem autora niniejszego opracowania, opisywana organizacja w sposób prawidłowy definiuje szanse, kształtuje pomysły, a także wdraża spójne działania prowadzące do kreowania wartości zarówno dla różnorodnych grup interesariuszy, jak i właścicieli. Warto zauważyć również, iż zarządzanie innowacjami w RCGW S.A. obejmuje:

- zrozumienie, iż kreowanie wartości jest fundamentem funkcjonowania podmiotu,
- zrozumienie roli i znaczenia Gospodarki Obiegu Zamkniętego w zarządzaniu wartością,
- zastosowanie koncepcji zarządzania procesami biznesowymi,
- zapewnienie uporządkowanego dopływu trafnych informacji z rynku,
- ścisła współpraca ze środowiskiem naukowym i technicznym.

Nie ulega wątpliwości, iż innowacje wdrażane w i przez RCGW S.A. wyróżniają tę organizację w otoczeniu, a co za tym idzie wabią interesariuszy, a to przysparza ponadprzeciętne wpływy oraz zyski. Zgodnie z przywołanym

---

[34] https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/aquapark-w-tychach-wyprodukowal-megawatogodzin-energii-8305.html; stan na 15.02.2021 r.

[35] Koncepcja klastra przemysłowego została sformułowana przez M. Portera (1988), a za jej prekursora należy uznaje się A. Marshalla (1890).

[36] https://onoze.pl/2020/10/20/powstal-tyski-klaster-energii; stan na 15.02.2021 r.

[37] Wystąpi więc możliwość uniknięcia tzw. opłaty mocowej dla przedsiębiorstw, które zużywają energię elektryczną w godzinach szczytu, czyli w godz. 7–20.

podejściem potrzeby i wymagania otoczenia są niezbędne. Im dokładniejsza jest wiedza na ten temat, tym mniejsze ryzyko niepowodzenia. W kontekście dotychczasowych rozważań do niebywałej rangi urasta kwestia tworzenia innowacji otwartych i tzw. *co-innovations*.

3. Zakończenie

Współcześnie budowa wartości dla interesariuszy jest podejściem rewolucyjnym – odmiennym od podejścia tradycyjnego. Firmy muszą uwzględniać potrzeby, pragnienia oraz wymagania otoczenia poprzez wsłuchiwanie się w zewnętrzne źródła informacji. Ważną rolę odgrywają zatem interesariusze, którzy, jak potwierdza teoria i praktyka gospodarcza, wpływają na kierunki rozwoju organizacji. W praktyce nieliniowych źródeł kreowania wartości można dopatrywać się w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa, a także w otoczeniu, w którym ono funkcjonuje, a rolą przedsiębiorstwa jest, z całą pewnością, jego identyfikacja i zarządzanie. Ta rewolucyjna zmiana jest odpowiedzią na potrzeby konfrontacji z globalnymi problemami związanymi m.in. z zanieczyszczeniem środowiska naturalnego czy też rosnącej ilości odpadów.

Opisywany podmiot działa zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, zgodnie z którą kryterium wszystkich podejmowanych decyzji związanych z funkcjonowaniem podmiotu są minimalizacja kosztów środowiskowych, spełnienie oczekiwań i wymagań interesariuszy, akceptowalność społeczna i ekonomia.

Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach realizuje ideę Smart City. W celu podwyższenia poziomu wartości interesariuszy firma opracowała zasobową koncepcję SymbioTychy. W założeniu zielona energia z oczyszczalni zasili różne miejskie obiekty, przyczyniając się do poprawy bezpieczeństwa energetycznego miasta Tychy. Zdaniem autora niniejszego opracowania, powołanie Tyskiego Klastra Energii poprawi ogólną wydajność zasobową wzdłuż osi gospodarki zamkniętej, spowoduje wzrost udziału energii odnawialnej w miksie energetycznym oraz poprawi sprawność energetyczną.

Bibliografia

Opracowania

Barnard C.I., *The Functions of the Executive*, 30th Anniversary Edition 1974, Ed. Harvard University Press, Cambridge 1938, MA.

Barros M.V., **Guilherme R.S.**, **do Prado F.**, **de Francisco A.C.**, **Piekarski C.M.**, *Circular economy as a driver to sustainable businesses*, Cleaner Environmental Systems, June 2021/2.

Benyus J., *Biomimicry*, HarperCollins, New York 2003.

Boulding K.E., *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, w: H. Jarrett (red.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, Resources for the Future/Johns Hopkins University Press, Baltimore 1996, s. 3–14.

Börlin M., **Stahel W.R.**, *Economic Strategy of Durability*, Bankverein-Heft 1987/32, Basel, s. 77.

Ellen MacArthur Foundation, *Towards the Circular Economy. Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*.

Dobiegała-Korona B., **Krzepicka A.K.**, *Wartość dla klienta a społecznie odpowiedzialny marketing*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012/736, s. 557–568.

Freeman R.E., *Divergent Stakeholder Theory*, Academy of Management Review 1999/24 (2), s. 233–236.

Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

Friedman A., **Miles S.**, *Stakeholders: Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.

Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2003.

Hawken P., **Lovins A.**, **Lovins L.H.**, *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*, Back Bay 2008.

Kaplan R., **Norton D.**, *Strategiczna Karta Wyników – Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.

Lieder M., **Rashid A.**, *Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry*, J Clean Prod 2015/115, s. 36–51.

Lifset R., **Graedel T.E.**, *Industrial Ecology: Goals and Definitions*, w: R.U. Ayres, L. Ayres (red.), *Handbook for Industrial Ecology*, Edward Elgar, Brookfield 2001, s. 1–13.

McDonough W., **Braungart M.**, *The Hannover Principles*, 10th Anniversary Edition, Hamburg 2003.

Niero M., **Olsen S.I.**, *Circular economy: To be or not to be in a closed product loop? A Life Cycle Assessment of aluminium cans with inclusion of alloying elements*, Resources, Conservation and Recycling, November 2016/114.

Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Olve N., **Petri C.**, **Roy S.**, *Twelve years later: Understanding and realizing the value of Balanced Scorecards, Management Services*, Ivey Business Journal, May/June 2004, s. 1–7.

Palmer P., *Getting To Zero Waste*, Purple Sky Press, 2005.

Pauli G., *Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*, Paradigm Pubns, 2010.

Porter M.E., **Kramer M.R.**, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review Polska 2011/5 (99), s. 67–75.

Romero D., **Molina A.**, *Green virtual enterprise breeding environments: A sustainable industrial development model for a circular economy*, w: L.M. Camarinha-Matos, L. Xu, H. Afsarmanesh, *Collaborative networks in the Internet of services*, IFIP Technology Advances in Information and Communication 2012/380, s. 427–436.

Stahel W.R., *The Performance Economy*, Palgrave Macmillan, London 2006.

Stahel W.R., **Reday-Mulvey G.**, *Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy, Project: Circular Economy and Sustainability – two faces of the same coin*, Vantage Press, New York 1981.

Trias de Bes F., **Kotler Ph.**, *Innowacyjność przepis na sukces. Model „od A do F"*, Rebis, Warszawa 2013.

Uz Zaman A., *A Comprehensive Review of the Development of Zero Waste Management: Lessons Learned and Guidelines*, Journal of Cleaner Production 2015/91, s. 12–25.

Wijkman A., **Skånberg K.**, *Korzyści społeczne z gospodarki o obiegu zamkniętym*, Raport z badania zamówionego przez Klub Rzymski ze wsparciem z Fundacji MAVA, 2016.

Zupok S., *Wartość dla klienta a cele organizacji*, Studia i Prace WNEIZ US 2018/53/3, s. 77–88.

Zupok S., *Wartość dla klienta w Regionalnym Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej w Tychach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2018/82/5, s. 89–109.

Zupok S., *Wpływy innowacji na kreowanie wartości dla klienta*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2015/39 (2), s. 37–47.

Strony internetowe

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014DC0398R(01)&from=EN; stan na 20.02.2021 r.

https://onoze.pl/2020/10/20/powstal-tyski-klaster-energii/; stan na 15.02.2021 r.

https://www.ellenmacarthurfoundation.org; stan na 20.02.2021 r.

https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/aquapark-w-tychach-wyprodukowal-megawatogodzin-energii-8305.html; stan na 15.02.2021 r.

Sebastian ZUPOK

CREATING VALUE FOR STAKEHOLDERS IN THE CIRCULAR ECONOMY

Abstract

Background: In this article, the key objective is to identify the importance of stakeholder value creation in the context of the circular economy in a two-track global economy. In addition, the activities of Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. in Tychy are analyzed.

Research purpose: The aim of the study is to identify the of Identify the WHAT of creating value? Means? creating value for stakeholders in a circular economy.

Methods: The research method used is a literature review of source documents, domestic and international literature, and global and EU legislation that directly relates to the subject. We also employed desk research, analysis of case studies described in the literature on the subject, and methods of inference (deduction and induction).

Conclusions: The analysis demonstrates that there is a close link between the creation and provision of value to stakeholders in a closed-circle economy. The analysed business entity operates in accordance with the concept of sustainability, according to which factors that have an effect on making decisions related to the functioning of a plant include minimizing environmental costs, meeting the expectations and requirements of the town's inhabitants, social acceptability, and economics. Through its operations, the business entity has put the concept of a smart city into practice. In order to increase value for stakeholders, the company has developed the SymbioTychy concept. In theory, green energy generated by the treatment plant will supply power to various municipal facilities, thus improving Tychy's energy security.

Keywords: circular economy, stakeholders, creating values for stakeholders.