

Uniwersytet Warszawski

mgr Ilona Szwedziak

**Rola interesariuszy w funkcjonowaniu sektora
gospodarczego. Studium przypadku polskiego
sektora ciepłowniczego**

**Streszczenie pracy doktorskiej
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

**Praca wykonana pod kierunkiem
dr. hab., prof. ucz. Igora Postuły
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski
Katedra Prawnych Problemów Administracji i Zarządzania
Zakład Cywilno – Prawnych Problemów Zarządzania**

Warszawa, 2022

Spis treści

1. UZASADNIENIE TEMATU	3
2. CELE PRACY.....	5
3. STRUKTURA ROZPRAWY.....	6
4. PROBLEMY I PYTANIA BADAWCZE.....	7
5. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	8
6. WYNIKI BADAŃ	10
7. WKŁAD DO NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI	15
8. OGRANICZENIA BADAWCZE.....	16
9. KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ	17
10. BIBLIOGRAFIA.....	18

1. Uzasadnienie tematu

Współczesne sektory gospodarcze wchodzą obecnie w fazę największych transformacji. Nie są to jednak przekształcenia restrukturyzacyjne czy własnościowe, typowe niegdyś dla gospodarek wielu państw, ale przemiany cywilizacyjne, warunkujące postęp społeczeństw – jak w przypadku transformacji cyfrowej, a nawet zapewniające przetrwanie – jak w przypadku transformacji klimatyczno – energetycznej¹. Istota przemian opiera się przy tym na głębokim zaangażowaniu i aktywności podmiotów działających w tych sektorach lub mających wpływ na jego funkcjonowanie. Odnosi się to zarówno do instytucji na poziomie międzynarodowym i krajowym, ale również regionalnym, czy nawet lokalnym, gdzie skutki transformacji mogą być najbardziej odczuwalne.

Z tego punktu widzenia ważnym elementem wydaje się być wieloaspektowa analiza interesariuszy działających w sektorach gospodarczych, zwłaszcza infrastrukturalnych, a więc szczególnie istotnych dla zaspokajania potrzeb ogółu społeczeństwa. Zbadanie ich roli w kontekście funkcjonowania właściwości sektora i stojących przed nim wyzwań, pozwolić może na zdiagnozowanie obecnej sytuacji w zakresie relacji z interesariuszami, umożliwiając jednocześnie sformułowanie strategii na przyszłość.

Temat niniejszej rozprawy dotyczy ważnego i aktualnego zagadnienia, jakim jest rola interesariuszy w sektorze gospodarczym. Na potrzeby prowadzonych badań dokonano wyboru sektora ciepłowniczego. Wskazuje się, że zaopatrzenie w ciepło jest ważnym segmentem krajowej gospodarki energetycznej, która ma wpływ na tempo wzrostu gospodarczego. Szeroko pojęte ciepłownictwo zabezpiecza potrzeby społeczeństwa oraz odbiorców przemysłowych (Wrzałik i Kucęba, 2019, s. 27). **Ciepłownictwo** definiować można przy tym szeroko – zarówno jako **ciepło systemowe**, czyli systemy ciepłownicze wraz ze źródłem wytwarzania, jak i **ciepłownictwo niesystemowe**, czyli indywidualne instalacje grzewcze w gospodarstwach domowych².

Będący przedmiotem badań w rozprawie sektor ciepłowniczy dotyczy ciepła systemowego. W tym przypadku, ciepło docierające do odbiorców (za pomocą nośnika – gorącej wody lub pary) przesyłane jest odrębną infrastrukturą – siecią (Niedziółka, 2018, s. 121). Co równie istotne, w przeciwieństwie do elektroenergetyki i gazu ziemnego dostawcy ciepła systemowego nie są wzajemnymi konkurentami, ponieważ systemy ciepłownicze co do

¹ Zob. Raport IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change): *Climate Change 2021. The Physical Science Basis* z dnia 7 sierpnia 2021 r. Dostępny pod adresem:

https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report.pdf

² Ciepłownictwo w Polsce. Edycja 2019. Raport Forum Energii, Warszawa 2019, s. 6.

zasady zaprojektowane zostały jako wyizolowane systemy, nie połączone ze sobą (Wissner, 2014, s. 63). Brak konkurencji ze strony innego ciepła sieciowego powoduje, że lokalne rynki ciepła posiadają strukturę monopolistyczną. Dodatkowo, ze względu na charakter nośnika, transport energii cieplnej na duże odległości i powodowane nią straty, zasięg sieci ciepłowniczych jest ograniczony, a jej długość wyznacza jednocześnie terytorium, na którym dane przedsiębiorstwo ciepłownicze prowadzi działalność. Z tego też powodu rynek ciepła systemowego ma charakter lokalny, ograniczony do obszaru danego miasta lub aglomeracji.

Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa ciepłownicze zobowiązane są do realizacji celów publicznych, w tym przede wszystkim zapewnienia stałych dostaw ciepła odbiorcom. Jednocześnie od lat już wskazuje się, że w sektorze konieczne jest podjęcie trzech kierunków działań, aby finalnie stał się on konkurencyjny, ekologicznie przyjazny i zapewniający bezpieczeństwo energetyczne (Jeżewski, 2008, s. 215). W istocie, wszystkie te wyzwania stanowią źródła rozlicznych obowiązków nakładanych na przedsiębiorstwa ciepłownicze działające w sektorze.

Zwrócić należy uwagę, że obecnie pierwszoplanową rolę odgrywać zaczęły obowiązki związane z ochroną klimatu, którego postępująca degradacja nierozłącznie związana jest z działalnością człowieka, w tym z eksploatacją paliw kopalnych i wiążącą się z nimi emisją gazów cieplarnianych. Ogłoszony przez Komisję Europejską w grudniu 2019 r. „Europejski Zielony Ład” zobowiązał państwa członkowskie do przekształcenia UE w pierwszy kontynent neutralny dla klimatu do 2050 r. Aby osiągnąć ten cel, zobowiązały się one do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych o co najmniej 55 proc. do 2030 r. w stosunku do poziomów z 1990 r.³ Kolejne założenia legislacyjne dotyczące realizacji tych zamierzeń nakładają na istotne obszary gospodarki ambitne plany realizacji celów niskoemisyjności⁴. Jednym z sektorów objętych transformacją klimatyczno – energetyczną stał się polski sektor ciepłowniczy, w przypadku którego ponad 70% surowców wykorzystywanych do produkcji energii cieplnej stanowią paliwa węglowe⁵.

Całokształt cech sektora ciepłowniczego oraz obowiązków nałożonych na operujące w nim przedsiębiorstwa ciepłownicze powoduje, że działają one w dynamicznym otoczeniu, charakteryzującym się dużą różnorodnością interesariuszy. Podstawowym interesariuszem

³ Komunikat Komisji – Europejski Zielony Ład. Bruksela, dnia 11.12.2019. COM(2019) 640 final, dostępny pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=EN>

⁴ Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Empty „Gotowi na 55”: osiągnięcie unijnego celu klimatycznego na 2030 r. w drodze do neutralności klimatycznej, Bruksela, dnia 14.7.2021. COM(2021) 550 final, dostępny pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0550&from=EN>

⁵ Zob.: Energetyka ciepła w liczbach – 2019. Raport URE, Warszawa 2020, s. 10.

przedsiębiorstw ciepłowniczych pozostają odbiorcy ciepła (gospodarstwa domowe oraz odbiorcy instytucjonalni), na rzecz których świadczone są usługi dostaw ciepła. Należy jednak zauważyć, że interesariusze przedsiębiorstw obecni są na każdym z poziomów ich otoczenia – lokalnym, krajowym i europejskim. Różnią się oni przy tym wpływem oraz siłą oddziaływania, a nierzadko celami, jak jest chociażby w przypadku dostawców paliw kopalnych oraz organizacji proekologicznych albo w przypadku właścicieli (udziałowców) i związków zawodowych. Znaczącym i licznie reprezentowanym interesariuszem jest szeroko rozumiane państwo, którego emanację stanowią odpowiednio regulator w osobie Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki (URE) oraz organy administracji publicznej.

Z powyższych względów istotnym zagadnieniem pozostaje rola interesariuszy sektora ciepłowniczego w jego funkcjonowaniu, przy czym na potrzeby prowadzonego badania przyjęto perspektywę przedsiębiorstw ciepłowniczych, gdyż to właśnie przedsiębiorstwa ciepłownicze poddane są wskazywanym wcześniej obowiązkom realizacji celów publicznych, które wpływają również na relacje z interesariuszami. Temat rozprawy doktorskiej stanowi zatem konsekwencję zidentyfikowanej luki badawczej z obszaru teorii interesariuszy oraz sektora ciepłowniczego w Polsce. Zauważyć należy, że literatura przedmiotu nie zgłębia problemów badawczych związanych z funkcjonowaniem sektora ciepłowniczego w kontekście relacji przedsiębiorstw ciepłowniczych z ich otoczeniem. Istotny brak w tym zakresie dotyczy przede wszystkim roli interesariuszy w funkcjonowaniu sektora ciepłowniczego. Dodatkowym, dotąd nieanalizowanym kompleksowo aspektem pozostają zagadnienia związane ze specyficznymi uwarunkowaniami sektora ciepłowniczego, który mimo iż jest komponentem krajowego systemu energetycznego, znacząco różni się od innych sektorów energetycznych. Brak wystarczającej literatury przedmiotu w tym zakresie powoduje zatem pewną naturalną ciekawość badawczą zmierzającą do zapalenia powstałej luki. Tematyka rozprawy związana jest tym samym z jednej strony z zagadnieniami dotyczącymi teorii zarządzania opisującymi relacje organizacji i podmiotów znajdujących się w jej otoczeniu, z drugiej strony odnosi się do kwestii związanych z funkcjonowaniem sektora ciepłowniczego oraz jego specyfiką.

2. Cele pracy

Niniejsza rozprawa doktorska ma dwa cele: teoretyczny oraz praktyczny. **Celem teoretycznym** badań naukowych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy jest identyfikacja i określenie roli interesariuszy w funkcjonowaniu sektora gospodarczego – sektora ciepłowniczego, z uwzględnieniem specyficznych cech tego sektora. **Cel praktyczny**

rozprawy obejmuje dostarczenie przedsiębiorstwom ciepłowniczym wskazań i rekomendacji dotyczących kształtowania relacji z ich interesariuszami.

Badania miały na celu wyjaśnienie, jaka jest rola interesariuszy w funkcjonowaniu sektora ciepłowniczego, przyjmując, jak wyżej wskazano, perspektywę przedsiębiorstw ciepłowniczych działających w tym sektorze. Otrzymane wyniki pozwoliły nie tylko na zidentyfikowanie interesariuszy, ale również umożliwiły ich priorytetyzację oraz określenie rodzaju relacji z poszczególnymi interesariuszami. Ponadto, wyniki badań umożliwiły udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy specyficzne cechy sektora ciepłowniczego odgrywają rolę w relacjach przedsiębiorstw ciepłowniczych z ich interesariuszami.

3. Struktura rozprawy

Rozprawa doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały obejmują treści stanowiące podstawę teoretyczną rozprawy, natomiast druga część rozprawy dotyczy metodyki badań oraz prezentacji wyników badań empirycznych.

Rozdział pierwszy poświęcony został analizie sektora ciepłowniczego. Sektor ten opisano z punktu widzenia jego transformacji gospodarczej z początku lat. 90. oraz miejsca w krajowym systemie energetycznym. Dokonana została również charakterystyka sektora, w tym identyfikacja jego cech specyficznych, tj. lokalności, sieciowości, monopolistycznej strukturze lokalnych rynków ciepła oraz obowiązków realizacji celów publicznych. Szczególnie dużo uwagi poświęcono ostatniej z cech, która znacząco determinuje funkcjonowanie działających w sektorze przedsiębiorstw ciepłowniczych. Dużą część uwagi poświęcono również przedsiębiorstwom ciepłowniczym, ich rodzajom, strukturom własności i formom prawnym.

Rozdział drugi koncentruje się na analizie otoczenia regulacyjnego sektora ciepłowniczego. W tym zakresie odniesiono się do koncepcji regulacji oraz regulacji sektorów infrastrukturalnych, a także scharakteryzowano organ regulacyjny i pozostawione do jego dyspozycji narzędzia służące regulacji sektora ciepłowniczego. Dodatkowo, zidentyfikowano i scharakteryzowano również inne podmioty regulujące sektor ciepłowniczy, co doprowadziło do opracowania trypoziomowego modelu otoczenia regulacyjnego tego sektora (europejski – krajowy – lokalny). Szczególnie dużo miejsca poświęcono samorządowi terytorialnemu (gminie) oraz jego zadaniom w kreowaniu lokalnych rynków ciepła.

Rozdział trzeci poświęcony został charakterystyce teorii interesariuszy, która stanowi podstawę teoretyczną badań. Teoria interesariuszy przedstawiona została przez pryzmat

zawartych w niej koncepcji oraz perspektyw, których część wykorzystana została w badaniach empirycznych.

Rozdział czwarty dotyczy metodyki badań empirycznych. W rozdziale scharakteryzowano założenia procesu badawczego, wskazano problemy badawcze oraz szczegółowe pytania badawcze, a także zilustrowano przebieg procesu badawczego. Ponadto, w tej części rozprawy uzasadniono wybór wykorzystanych metod badawczych oraz dokonano ich charakterystyki, szczególny nacisk kładąc na metodę pojedynczego studium przypadku, jej etapy oraz ograniczenia badawcze.

Rozdział piąty przedstawia wyniki badań pojedynczego studium przypadku, prezentując wyniki analizy dokonanej na podstawie kwestionariuszy sondażowych otrzymanych od przedsiębiorstw ciepłowniczych. Systematyka rozdziału w pierwszej kolejności obejmuje odpowiednio identyfikację oraz priorytetyzację interesariuszy. W dalszej kolejności dokonano analizy relacji między przedsiębiorstwami ciepłowniczymi a ich interesariuszami. Otrzymane wyniki stały się podstawą określenia czy wielość i różnorodność interesariuszy wpływa na funkcjonowanie sektora ciepłowniczego. Osobnym analizowanym zagadnieniem było znaczenie cech sektora dla relacji z interesariuszami. W rezultacie przeprowadzonych badań wyodrębnione zostały wnioski ogólne, zaś poszczególne etapy badania doprowadziły do zaproponowania modelowej koncepcji analizy interesariuszy w sektorze ciepłowniczym uwzględniającej specyficzne cechy tego sektora. Ostatnią część rozprawy stanowi zakończenie i jest prezentacją najważniejszych wniosków z rozprawy. Obejmuje także rekomendacje dla przedsiębiorstw ciepłowniczych, dotyczące sugerowanych kierunków przyszłych działań, w tym relacji z interesariuszami. Zawiera również sugestię dotyczącą możliwości prowadzenia dalszych badań wraz ze wskazaniem przykładowych zagadnień.

4. Problemy i pytania badawcze

Dla zrealizowania opisanych wyżej celów sformułowano dylematy naukowe zawierające się w dwóch problemach badawczych, a mianowicie:

- 1 Jakie znaczenie dla funkcjonowania sektora ciepłowniczego ma wielość i różnorodność interesariuszy?
- 2 Jaka rolę w relacjach między przedsiębiorstwem ciepłowniczym a jego interesariuszami odgrywają specyficzne cechy sektora ciepłowniczego?

Aby odpowiedzieć na zakreślone wyżej problemy badawcze, określono również szczegółowe pytania badawcze:

- 1 Kim są interesariusze przedsiębiorstw ciepłowniczych operujących w sektorze?
- 2 Które podmioty przedsiębiorstwa ciepłownicze uznają za najważniejszych interesariuszy?
- 3 Którzy interesariusze postrzegani są przez przedsiębiorstwa ciepłownicze jako nieistotni (marginalni)?
- 4 Jak wyglądają relacje przedsiębiorstw ciepłowniczych z ich interesariuszami?
- 5 Jakie znaczenie dla relacji z interesariuszami mają specyficzne cechy sektora ciepłowniczego?

Odpowiedzi na pytania badawcze umożliwiły rekonstrukcję (zmapowanie) listy interesariuszy przedsiębiorstw ciepłowniczych wraz ze wskazaniem ich ważności (priorytetyzacji) oraz łączących relacji, osadzając całość badań oraz czynionych obok rozważań teoretycznych w kontekście specyficznych cech sektora regulowanego, jakim jest sektor ciepłowniczy. Poszczególne odpowiedzi na pytania badawcze pozwoliły również na zaproponowanie modelowej koncepcji analizy interesariuszy w sektorze ciepłowniczym uwzględniającego specyficzne cechy tego sektora, a także na zaprezentowanie ogólnej modelowej koncepcji analizy interesariuszy w sektorze gospodarczym.

5. Metodyka badań empirycznych

W niniejszej rozprawie zastosowano jakościowe metody badawcze. Badania jakościowe bardzo często mają charakter eksploracyjny, gdyż badają zjawiska, o których niewiele wiadomo (Gudkova, 2012, s. 113), zaś „intencjonalnie cykliczny sposób gromadzenia danych, podporządkowany eksploracji oraz triangulacja ich źródeł, podporządkowana wiarygodności, pozwalają odrzucić mit o przypadkowości gromadzenia danych empirycznych” (Czakon, 2009, s. 14). Aby rozstrzygnąć kluczowy problem badawczy, warto więc zastosować „pluralizm metodologiczny” zakładający gotowość do stosowania metod zaczerpniętych z różnych dyscyplin i podejść teoretycznych w celu rozstrzygnięcia problemu badawczego (Czakon, 2015, s. 37). Interdyscyplinarny charakter niniejszej rozprawy wpisuje się w ten kontekst, zawiera bowiem zagadnienia dotyczące zarówno nauk prawnych jak i nauk o zarządzaniu. Taka wielodzinowa synteza wiedzy pochodzącej z dwóch różnych obszarów wymagała zastosowania kilku metod badawczych w ramach prowadzonych badań jakościowych. Zadbano przy tym o jakość prowadzonych badań, która w odniesieniu do badań jakościowych postrzegana jest przede wszystkim jako kwestia związana z ich prowadzeniem (Flick, 2011, s. 110).

W celu zapewnienia rzetelności naukowej skorzystano z **triangulacji metodologicznej**, która jest zabiegiem nastawionym na obiektywizację procesu badawczego (Wieczorek, 2014, s. 16). W niniejszej rozprawie zastosowana została triangulacja metod badawczych, polegająca na wykorzystaniu następujących metod badawczych:

- analizy i krytyki piśmiennictwa (źródeł)
- analizy dokumentów (analiza danych faktograficznych)
- pojedynczego studium przypadku.

Krytyczna analiza piśmiennictwa pozwoliła na sformułowanie problemów badawczych łączących zagadnienia związane z funkcjonowaniem sektora ciepłowniczego oraz z obszaru nauk o zarządzaniu. W odniesieniu do zagadnień związanych z sektorem ciepłowniczym analiza piśmiennictwa (wraz z analizą aktów prawnych) posłużyła do scharakteryzowania sektora ciepłowniczego (rozdział I), w tym jego specyficznych cech oraz do stworzenia trzypoziomowego modelu otoczenia regulacyjnego sektora (europejski – krajowy – lokalny) (rozdział II). W odniesieniu do nauk o zarządzaniu krytyczna analiza piśmiennictwa objęła przegląd perspektyw teoretycznych dotyczących otoczenia organizacji, w szczególności teorii interesariuszy.

Kolejną metodą badawczą była analiza dokumentów (analiza danych faktograficznych). W rozprawie przeanalizowano i dokonano wykładni aktów prawnych krajowych (ustawy, rozporządzenia) oraz unijnych (Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, rozporządzenia, dyrektywy). Dodatkowym, cennym źródłem informacji były unijne akty typu *soft law* (wytyczne, komunikaty, uchwały, obwieszczenia). Pozwoliło to na istotne uzupełnienie wiedzy w zakresie wykładni aktów prawnych, a ponadto umożliwiło osadzenie analizowanych zagadnień w szerszym kontekście. W części teoretycznej rozprawy analiza aktów prawnych posłużyła do scharakteryzowania sektora ciepłowniczego oraz stworzenia trzypoziomowego modelu otoczenia regulacyjnego tego sektora. Analiza dokumentów objęła również dokumenty o charakterze formalnym – raporty, zestawienia statystyczne, wykazy, inne materiały wytwarzane przez urzędy, instytucje, organizacje (Sulek, 1986, s. 137).

Ostatnią z zastosowanych metod badawczych było pojedyncze studium przypadku. Objęło ono celowy wybór jednostki analizy w postaci sektora ciepłowniczego. Wskazuje się, że studium przypadku, realizowane w oparciu o dobór celowy, pozwala wyjaśnić zjawiska i przebieg procesów w czasie, co jest szczególnie istotne na wczesnym etapie rozwoju wiedzy w danym obszarze (Czakon, 2011). Specyficzne uwarunkowania sektora ciepłowniczego znacząco wyróżniającego się na tle innych sektorów gospodarczych spowodowały, że w rozprawie zasadnym stało się wykorzystanie pojedynczego studium przypadku. Pojedyncze

studium przypadku znajduje zastosowanie, gdy badane zjawisko ma charakter długotrwały, typowy, wyjątkowy lub odkrywczy. Wykorzystanie tej metody jest zalecane także wtedy, gdy przypadek jest krytyczny wobec istniejącej teorii lub gdy brak jest teorii odnoszącej się do badanych zjawisk. Przeprowadzenie badań za pomocą metody wielokrotnego studium przypadków jest pożądane w sytuacji, gdy celem badań jest testowanie istniejącej teorii lub jej poprawa (Grzegorzczak, 2015, s. 10).

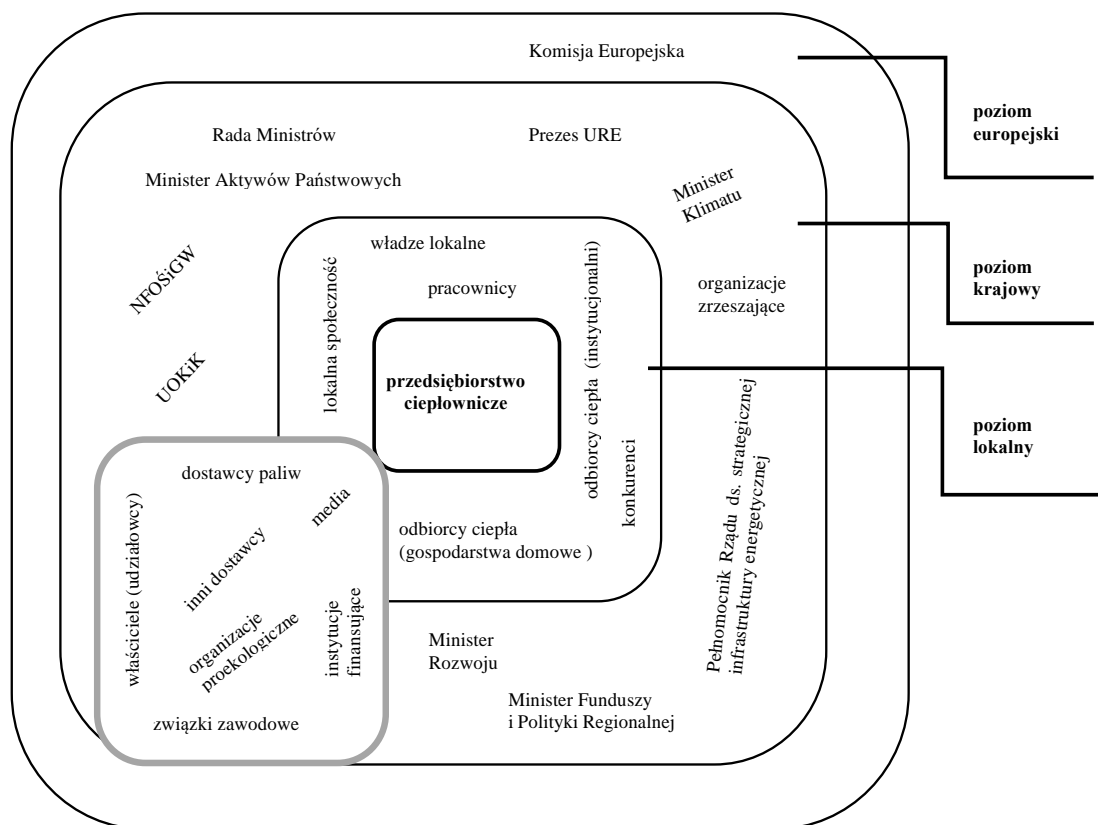
Metoda badania za pomocą studium przypadku zastosowana w niniejszej rozprawie oparta została na założeniach sformułowanych przez Roberta Yina, zgodnie z którymi obejmuje ono sześć etapów, tj. planowanie, projektowanie, przygotowanie, zbieranie danych, analizę danych oraz publikowanie wyników badań (Yin, 2003, 2014). W literaturze wskazuje się przy tym, że szczegółowy opis, któremu towarzyszy pogłębiona analiza, pozwala zrozumieć nie tylko sam przypadek, ale i wyciągnąć wnioski dotyczące zjawisk, których analizowany przypadek dotyczy (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012).

6. Wyniki badań

Wyniki przeprowadzonych badań umożliwiły opracowanie szczegółowych odpowiedzi na zadane pytania badawcze i sformułowanie ogólnych wniosków z badań. W rezultacie możliwe było wyjaśnienie problemów badawczych. Konsekwencją przeprowadzonych badań było również opracowanie modelowej koncepcji analizy interesariuszy w sektorze ciepłowniczym uwzględniającej specyficzne cechy tego sektora.

Interesariusze przedsiębiorstw ciepłowniczych stanowią szeroką i zróżnicowaną grupę podmiotów zlokalizowanych w otoczeniu bliższym oraz dalszym tych przedsiębiorstw. Otoczeniu bliższemu odpowiada poziom lokalny, zaś w skład otoczenia dalszego wchodzi poziom krajowy oraz europejski (unijny) (Rysunek 1). Na każdym z wyodrębnionych poziomów przedsiębiorstwa ciepłownicze identyfikują swoich interesariuszy. Na poziomie lokalnym znajdują się władze lokalne oraz społeczność lokalna, a także odbiorcy ciepła, podzieleni na gospodarstwa domowe i odbiorców instytucjonalnych.

Rysunek 1. Interesariusze przedsiębiorstw ciepłowniczych z perspektywy poziomów regulacji



Źródło: Opracowanie własne.

Dodatkowo, na poziomie lokalnym obecni są również pracownicy oraz konkurenci przedsiębiorstwa ciepłowniczego. Zauważyć należy, że dość liczna grupa interesariuszy może działać na poziomie lokalnym, poziomie krajowym bądź na obu. Będzie tak w przypadku właścicieli, którzy w zależności od formy własności może być np. spółką Skarbu Państwa (poziom krajowy) lub stanowić własność samorządu terytorialnego (poziom lokalny) albo w przypadku mediów, których zasięg, będzie wyznaczał zajmowany poziom. Podobna sytuacja będzie mogła mieć miejsce w odniesieniu do dostawców paliw, innych dostawców, instytucji finansujących czy związków zawodowych.

Badania wykazały także, że **choć najważniejszym interesariuszem przedsiębiorstw ciepłowniczych jest organ regulacyjny, zaobserwować można nadanie przez przedsiębiorstwa ciepłownicze istotnego znaczenia lokalnym władzom (gminom) w kształtowaniu lokalnych rynków ciepła.** Szeroki zakres zadań, które realizują samorządy terytorialne sprawia, że przedsiębiorstwa ciepłownicze słusznie identyfikują i wskazują władze lokalne jako jednego z pierwszoplanowych partnerów. Co istotne, wpisuje się to w pewien trend, gdyż jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, w Europie władze lokalne coraz częściej

zwracają się do władz krajowych w sprawie kierowania rozwojem lokalnych aspektów systemu energetycznego oraz odpowiadają za ten rozwój (Bush i in., 2016, s. 85; Bush i in., 2017, s. 171). Można zatem przypuszczać, że rola władz lokalnych w kształtowaniu lokalnych rynków ciepła będzie wzrastać.

Zwrócić należy uwagę, że największą grupę interesariuszy reprezentuje szeroko pojęta administracja publiczna, która zlokalizowana jest na poziomie krajowym jak i europejskim. Z punktu widzenia przedsiębiorstw ciepłowniczych istotnym interesariuszem pozostaje m.in. NFOŚiGW, który za pomocą środków finansowych wspiera działalność przedsiębiorstw w zakresie reform obejmujących dostosowanie do celów związanych z transformacją klimatyczno – energetyczną (m.in. poprzez wsparcie w zakresie innowacji sprzyjających zasobooszczędnej i niskoemisyjnej gospodarki czy przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska). Zauważyć również należy, że pomimo lokalnego charakteru rynków ciepła przedsiębiorstwa ciepłownicze nadają istotne znaczenie Komisji Europejskiej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że **wszystkie cechy sektora (sieciowość, lokalność, monopolistyczna struktura rynków ciepła, obowiązek realizacji celów publicznych) mają znaczenie dla relacji z interesariuszami, powodując, że przedsiębiorstwa te współpracują ze swoimi interesariuszami**. Co znaczące, żadna z cech nie wpływa na zmniejszenie aktywności interesariuszy. Wydaje się to szczególnie ważne w przypadku monopolistycznego charakteru lokalnych rynków ciepła, gdzie asymetria stron może doprowadzać do znaczących zniekształceń w relacjach między nimi. Cechy sektora ciepłowniczego powodują, że **przedsiębiorstwa ciepłownicze budują relacje przede wszystkim z lokalnymi interesariuszami**.

Odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze doprowadziły do rozwiązania problemów badawczych sformułowanych w rozprawie.

W odniesieniu do **pierwszego problemu badawczego** wskazać należy, iż wielość i różnorodność interesariuszy ma dla funkcjonowania sektora ciepłowniczego kluczowe znaczenie. Z perspektywy sektora różnorodność tych podmiotów prowadzi **do konieczności jego kompleksowej regulacji**. Jak wskazano, w przypadku sektora ciepłowniczego wyodrębnić należy trzy poziomy model otoczenia regulacyjnego.

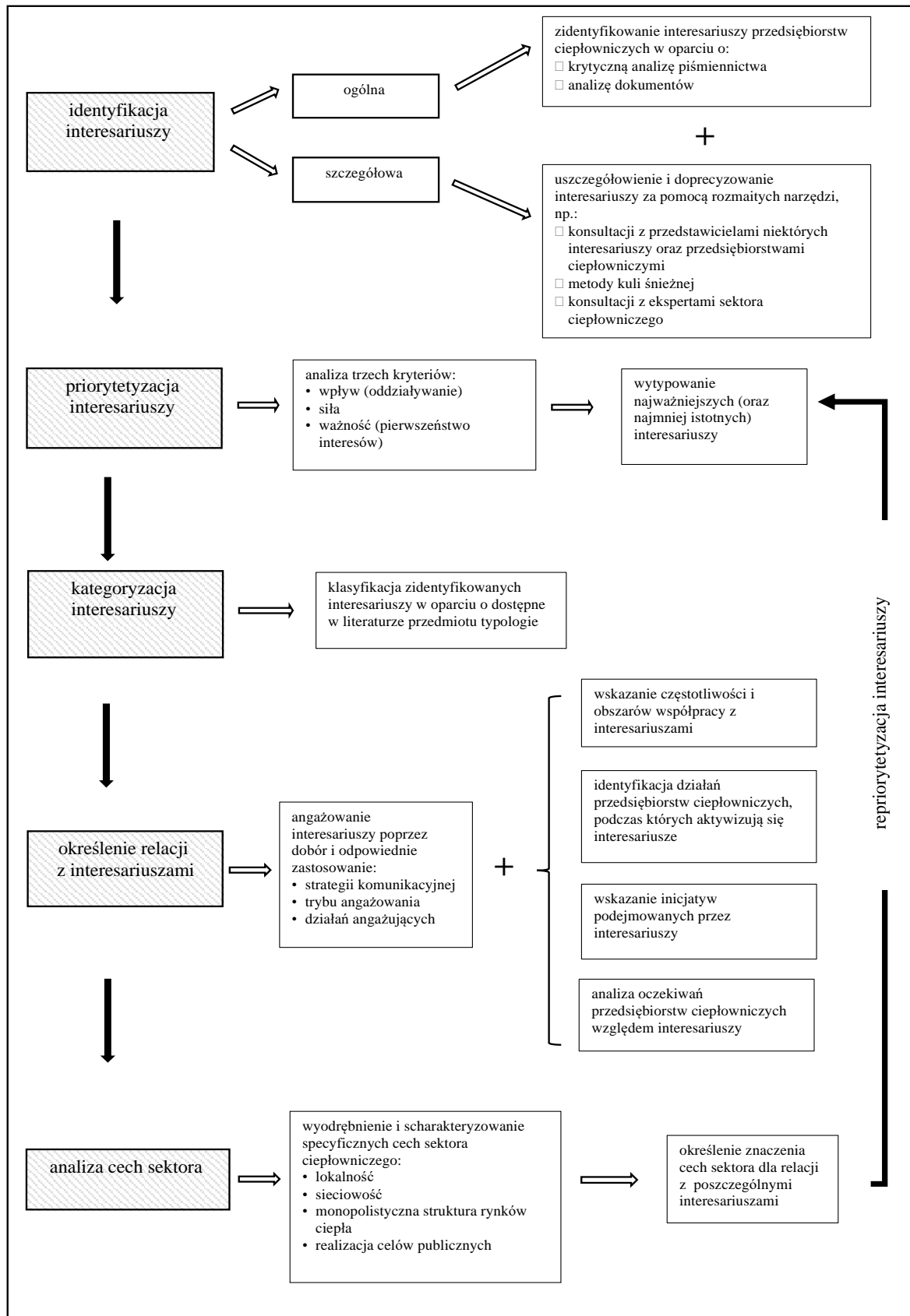
Z kolei z punktu widzenia przedsiębiorstw ciepłowniczych zauważyć należy, iż pozostają one zgodne, że **wielość i różnorodność interesariuszy sprawia, że muszą kompromisowo godzić interesy poszczególnych grup**. Co więcej, jak wskazuje się w literaturze, równoważenie różnych roszczeń interesariuszy, w tym dotyczących środowiska

naturalnego, związanych z przyszłymi pokoleniami i mniej uprzywilejowanymi grupami stwarza wyzwania społeczne, ekologiczne i humanitarne (Maak, 2007, s. 331). Zwrócić należy uwagę, że zarządzanie konkurencyjnymi interesami interesariuszy pojawia się także jako istotny wątek w literaturze dotyczącej zarządzania, któremu towarzyszą kwestie związku pomiędzy zarządzaniem interesariuszami oraz postrzeganiem społecznej odpowiedzialności organizacji oraz skutkami ich wpływu na obie te kwestie (Harrison i Freeman, 1999, s. 479). Z tych powodów **kluczowe znaczenie ma dokładna identyfikacja i priorytetyzacja interesariuszy**. Jest to istotne zwłaszcza w odniesieniu do realizacji celów polityki klimatycznej, które ze względu na ich zasięg, charakter i skutki, mogą doprowadzić do zmiany interesariuszy.

Odpowiadając na **drugi problem badawczy** wskazać należy na **istotną rolę specyficznych cech sektora w relacjach przedsiębiorstw ciepłowniczych z ich interesariuszami**. Co interesujące, cecha mogąca być postrzegana jako ograniczenie dla tych relacji, tj. monopolistyczna struktura rynku, zdaniem przedsiębiorstw nie ogranicza aktywności interesariuszy, nie powodując też zwiększenia aktywizacji interesariuszy w podejmowanych przez przedsiębiorstwo działaniach. Przedsiębiorstwa wskazują również, że **monopol ciepła systemowego sprawia, iż interesariusze współpracują z przedsiębiorstwami ciepłowniczymi**.

Konsekwencją przeprowadzonych badań i rozwiązania problemów badawczych było wyszczególnienie etapów prowadzących do opracowania modelowej analizy interesariuszy w sektorze ciepłowniczym uwzględniającej również specyficzne cechy tego sektora (Rysunek 2). Włączenie do analizy interesariuszy sektora jego specyficznych cech może przy tym powodować konieczność dokonania ponownej priorytetyzacji (repriorytetyzacji) interesariuszy. Takie podejście sprawia, że przedsiębiorstwo może aktualizować listę najważniejszych (priorytetowych) interesariuszy, uwzględniając kontekst specyficznych warunków, jakie panują w sektorze.

Rysunek 2. Modelowa koncepcja analizy interesariuszy w sektorze ciepłowniczym uwzględniająca specyficzne cechy sektora



Źródło: Opracowanie własne.

Co istotne, przedstawiona koncepcja odnosi się nie tylko do sektora ciepłowniczego, ale znajduje zastosowanie w analizie interesariuszy w innych sektorach. Możliwe jest zatem jego szersze wykorzystanie, przy czym niezbędne jest każdorazowe wyodrębnienie i scharakteryzowanie specyficznych cech badanego sektora.

7. Wkład do nauki o zarządzaniu i jakości

Wkład niniejszej rozprawy do nauki o zarządzaniu i jakości można ująć w dwóch podstawowych wymiarach, odpowiadających w znacznej mierze celom rozprawy, tj. w wymiarze teoretycznym oraz praktycznym. **W wymiarze teoretycznym** rozprawa wypełnia lukę w wiedzy dotyczącej ważnego i aktualnego problemu obejmującego funkcjonowanie sektora ciepłowniczego oraz działających w nim podmiotów – przedsiębiorstw ciepłowniczych i ich interesariuszy, a także ich wzajemnych relacji, dla których znaczenie mają specyficzne cechy tego sektora.

Warto zwrócić uwagę, że zagadnienia podjęte w niniejszej rozprawie obejmują problemy i kwestie, które pojawiały się w literaturze przedmiotu jedynie fragmentarycznie, bez próby kompleksowego i bardziej szczegółowego omówienia. Brak jest przy tym publikacji, która łączyłaby kwestie dotyczące sektora regulowanego, jakim jest sektor ciepłowniczy z problematyką otoczenia organizacji i wzajemnych relacji pomiędzy tą organizacją a jej interesariuszami. Dodatkowo moment, w którym znalazł się polski sektor ciepłowniczy (oraz cały system energetyczny), sprawia, że problemy podjęte w dysertacji pozostają niezmiernie aktualne. Zauważyć bowiem należy, że z jednej strony, w rozprawie analizowane jest zagadnienie interesariuszy w sektorze regulowanym, który ze względu na specyficzne uwarunkowania poddany jest silnej presji regulacyjnej. Z drugiej strony jak już wskazywano, zarówno przedsiębiorstwa ciepłownicze jak i interesariusze operujący w tym sektorze osadzeni są jednocześnie w szerszym kontekście zmian w obszarze polityki klimatycznej i środowiskowej oraz związanych z nimi obowiązkami, które indukowane na poziomie międzynarodowym, dotrzeć mają do poziomu lokalnego (lokalne rynki ciepła) i tam być realizowane. Z tego powodu w niniejszej rozprawie wielokrotnie akcentowano wpływ i znaczenie obowiązków związanych z polityką klimatyczną i środowiskową, których realizacja wpłynie nie tylko na funkcjonowanie przedsiębiorstw ciepłowniczych, ale również jego otoczenie i obecnych w nim interesariuszy. Rodzaj, zakres i liczba wyzwań stojących przed sektorem a związanych z polityką klimatyczną, być może spowoduje, że uzyska ona status oddzielnej, specyficznej cechy sektora ciepłowniczego.

W wymiarze praktycznym opracowane zostały rekomendacje skierowane dla przedsiębiorstw ciepłowniczych dotyczące kształtowania relacji z interesariuszami. Wskazano przy tym na możliwe przyszłe kierunki zmian w sektorze ciepłowniczym oraz zaakcentowano ich potencjalny wpływ w odniesieniu do interesariuszy przedsiębiorstw ciepłowniczych. Funkcję praktyczną pełnić może również opracowana modelowa koncepcja analizy interesariuszy w sektorze ciepłowniczym uwzględniająca specyficzne cechy tego sektora. Może ona służyć przedsiębiorstwom ciepłowniczym jako użyteczne narzędzie wspomagające identyfikację i priorytetyzację interesariuszy. Dodatkowo, atutem modelowej koncepcji stanowi możliwość jej wykorzystania w analizie interesariuszy innych sektorów.

8. Ograniczenia badawcze

Metoda badania w oparciu o studium przypadku nie jest wolna od ograniczeń badawczych. W literaturze przedmiotu najczęściej prezentowane są następujące ograniczenia:

- **Problem trafności konstrukcyjnej** (ang. *construct validity*) dotyczący nieujęcia analizowanego zjawiska w pełnym zakresie, co powodowane jest zbyt subiektywnym podejściem badacza (Yin, 2015, s. 78).
- **Problem rzetelności** (ang. *reliability*) dotyczący sytuacji, gdy w przypadku powtórzenia tego samego badania dochodzi się do odmiennych wyników i wniosków. Innymi słowy zatem, zapewnienie rzetelności badania prowadzi do redukcji zafałszowań i błędów (Yin, 2015, s. 80 – 81).
- **Kwestia wewnętrznej trafności** (ang. *internal validity*) dotyczy błędnego wyjaśnienia związku przyczynowego. Ma to miejsce w przypadku, gdy badacz dostrzega jedynie związek pomiędzy dwoma czynnikami (x oddziałuje na y), nie uwzględniając, że wpływ na jeden z tych czynników ma w rzeczywistości inny, trzeci czynnik (czynnik z) (Yin, 2014, s. 79).
- **Kwestia zewnętrznej trafności** (ang. *external validity*) dotyczy zarzutu generalizacji wyników badań studium przypadku ponad ten przypadek. Chodzi zatem o możliwość wyciągania wniosków z jednego badania i zastosowania tych samych relacji i wniosków do innych populacji i kontekstów (Mills i in, 2010, s. 961).

W rozprawie próbowano minimalizować ograniczenia badawcze wynikające z wybranej metody badawczej poprzez stosowanie odpowiednich technik i metod.

Dodatkowo, wskazano również na ograniczenia związane z prowadzonymi badaniami, wynikające głównie z wybranej celowo jednostki analizy. Sektor ciepłowniczy identyfikowany jest przez badaczy jako trudny. Jak wskazano w raporcie Forum Energii „Ciepłownictwo w Polsce Edycja 2019” – istnieją bariery, które mogą utrudniać tworzenie pełnego obrazu ciepłownictwa w Polsce. Zaliczono do nich po pierwsze brak dostępu do danych, a po drugie brak spójności metodycznej w publikowanych danych⁶. Istotnie, dostęp do danych uznać należy za niewystarczający, zaś liczba dostępnych publikacji dedykowanych ściśle ciepłownictwu pozostaje co do zasady skąpa. Podmioty operujące na lokalnych rynkach ciepła często charakteryzuje brak zainteresowania prowadzeniem badań nad sektorem oraz brak woli nawiązania kontaktu w celu wzięcia udziału w badaniu. Na niemożność przeprowadzenia wywiadów bezpośrednich istotny wpływ miała również sytuacja epidemiczna w kraju (pandemia COVID-19). Z tego powodu zrezygnowano z tych ostatnich na rzecz kwestionariuszy sondażowych wysłanych przedsiębiorstwom ciepłowniczym drogą mailową.

9. Kierunki przyszłych badań

Na podstawie przeprowadzonych badań możliwe jest zarysowanie pól dalszej eksploracji tematyki związanej z szeroko rozumianym sektorem ciepłowniczym. Odpowiedzi udzielone przez biorące w badaniu przedsiębiorstwa ciepłownicze dostarczyły wartościowych informacji w zakresie funkcjonowania całego sektora, co może stać się przyczynkiem do dalszego eksplorowania zagadnień związanych z sektorem ciepłowniczym oraz jego pozycją w krajowym systemie energetycznym.

W ramach analizy interesariuszy interesującym zagadnieniem byłoby zbadanie, jak realizacja wyzwań związanych z polityką klimatyczną wpłynie na liczbę i rodzaj interesariuszy. W tym celu można byłoby wykorzystać technikę obejmującą ogólne warunki analizy szeregów czasowych (ang. *summary conditions for time – series analysis*), która odnosi się do obserwacji zdarzeń w czasie, a nie tylko określonych trendów (Yin, 2003, s. 126 – 127; Yin, 2015, s. 186 – 187). Równie istotna byłaby analiza konkurencji przedsiębiorstw ciepłowniczych w postaci wytwórców ciepła niesystemowego oraz wzrostu udziału wykorzystania odnawialnych źródeł energii w wytwarzaniu ciepła, w tym rozwoju spółdzielni energetycznych.

⁶ Ciepłownictwo w Polsce, Edycja 2019. Raport przygotowany przez Forum Energii, dostępny pod adresem: <https://forum-energii.eu/pl/analizy/cieplownictwo-2019>

W kontekście przemian gospodarczych na uwagę zasługuje kwestia oceny wpływu zmian związanych z transformacją klimatyczno – energetyczną na kształt całego sektora, w tym określenie generalnych trendów powstających w tym obszarze na lokalnych rynkach ciepła. Innym zagadnieniem, które warto byłoby zbadać, jest współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami ciepłowniczymi a lokalnymi samorządami. Jak wskazano w niniejszej rozprawie, to właśnie interesariusze lokalni pozostają pierwszoplanowym partnerem przedsiębiorstw ze względu na lokalny charakter rynków ciepła. Na kanwie tej problematyki interesującym byłoby zbadanie działających i powstających klastrów energii, których koncepcja osadzona jest w teorii sieci międzyorganizacyjnych. Warto zwrócić uwagę, że sektor ciepłowniczy dostarcza również szeregu zagadnień z obszarów m.in. ekonomii czy prawa, synteza których prowadzić może do sformułowania kolejnych problemów badawczych. Za takie uznać należy m.in. kwestie związane z ekonomiczną oceną skutków regulacji. Niezależnie od tematyki badań niezwykle cenne byłoby przeprowadzenie badań ilościowych, choć jak już wskazywano, pozyskanie odpowiednich danych stanowić może istotne ograniczenie badawcze.

10. Bibliografia

1. Bush, R.E., Bale, C.S.E., Taylor, R.G. (2016). Realising local government visions for developing district heating: Experiences from a learning country. *Energy Policy*, 98, 84 – 96.
2. Bush, J., Roelich, K., Bale, C.S.E., Knoeri, Ch. (2017). Scaling up local energy infrastructure: An agent – based model of the emergence of district heating networks. *Energy Policy*, 100, 170 – 180.
3. Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, s. 13 – 17.
4. Czakon, W. (2015). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
5. Flick, U. (2011). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Forum Energii (2019). *Ciepłownictwo w Polsce, Edycja 2019. Raport Forum Energii*.
7. Grzegorzczak, W. (2015). Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu. W: W. Grzegorzczak (red.): *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 7–8.
8. Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: Jemielniak, D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia, t.2*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. 111-130.
9. Harrison, J.S., Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479 – 485.
10. ICPP (2021). *Climate Change 2021. The Physical Science Basis* z dnia 7 sierpnia 2021 r. Intergovernmental Panel on Climate Change. https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report.pdf

11. Jeżewski, P. (2008). Problemy polskiego ciepłownictwa – stan obecny i kierunki zmian. W: F. Krawiec (red.): *Zarządzanie w energetyce. Koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej*. Warszawa: Difin, 195-217.
12. Koładkiewicz I., Strumińska-Kutra M. (2012). Studium przypadku. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Tom 2. Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
13. Komisja Europejska. Komunikat Komisji – Europejski Zielony Ład. Bruksela, dnia 11.12.2019. COM(2019) 640 final, dostępny pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=EN>
14. Komisja Europejska. Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Empty „Gotowi na 55”: osiągnięcie unijnego celu klimatycznego na 2030 r. w drodze do neutralności klimatycznej, Bruksela, dnia 14.7.2021. COM(2021) 550 final, dostępny pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0550&from=EN>
15. Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74, 329–343.
16. Mills, A.J., Eurepos, G., Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
17. Niedziółka, D. (2018). *Funkcjonowanie polskiego rynku energii*. Warszawa: Difin.
18. Sułek, A. (1986), *Badania eksperymentalne i quasi-eksperymentalne W: Metody analizy socjologicznej: wybór tekstów*, Warszawa, Instytut Socjologii UW.
19. URE (2019). *Energetyka ciepła w liczbach – 2019. Raport URE*, Warszawa 2020,
20. Wieczorek, T. (2014). Triangulacja metodologiczna w naukach społecznych. *Zagadnienia Społeczne*, 1(1), s 17 – 34.
21. Wissner, M. (2014). Regulation of district – heating systems. *Utilities Policy*, 31, 63 – 73.
22. Wrzalik, A., Kucęba, R. (2019). Zarządzanie innowacjami technologicznymi i ich wdrażanie w przedsiębiorstwach ciepłowniczych. *Przegląd Organizacji*, 1(948), 27 – 34.
23. Yin, R.K. (2003). *Case study research design and method* London: SAGE Publication.
24. Yin, R. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Spis rysunków:

Rysunek 1. Interesariusze przedsiębiorstw ciepłowniczych z perspektywy poziomów regulacji.

Rysunek 2. Modelowa koncepcja analizy interesariuszy w sektorze ciepłowniczym uwzględniająca specyficzne cechy sektora.