



Bartłomiej Bartnik

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem
bartlomiej.bartnik@pgnig.pl

EWOLUCJA MODELU ZARZĄDZANIA PODMIOTEM OBROTU GAZEM ORAZ STRUKTURA JEGO WSPÓŁPRACY Z OPERATOREM SYSTEMU DYSTRYBUCYJNEGO GAZU

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja zmieniającej się struktury mechanizmów kontrolnych przedstawiciela obszaru obrotu detalicznego w kontekście uwalniania rynku gazu ziemnego w Polsce oraz wskazanie właściwych relacji pomiędzy spółką obrotu a operatorem systemu dystrybucji. W artykule zastosowano następujące metody badawcze: analiza literatury przedmiotu, przegląd aktów prawnych oraz studium przypadku.

Słowa kluczowe: mechanizmy kontroli, sektor gazowniczy, rynek detaliczny.

Wprowadzenie

Dokonujące się w ostatnich latach przekształcenia rynku gazu w Polsce każą nam postawić następujące pytania: jak powinna kształtować się współpraca pomiędzy uczestnikami działającego w nowych uwarunkowaniach rynku oraz jak efektywnie zarządzać organizacją, która jeszcze do niedawna egzystowała jako monopol. W nowych realiach funkcjonował będzie przede wszystkim obszar obrotu gazem. Wydzielony segment będzie zmuszony wypracować efektywne mechanizmy kontrolne oraz optymalne relacje z operatorem.

1. Organizacyjne mechanizmy kontrolne

W literaturze funkcjonuje wiele modeli klasyfikujących mechanizmy kontrolne. H.A. Simon definiuje organizację jako system decyzyjny [Gwiazda, 2010, s. 52]. Simon wyróżnił dwa strumienie procesów funkcjonujących w tym systemie: zewnętrzne i wewnętrzne. Jako mechanizmy zewnętrzne zdefiniował stymulatory, za pomocą których organizacja usiłuje wpływać na jednostkę, aby zainicjować określone działania. Natomiast mechanizmy wewnętrzne to te, które determinują odpowiedź na stymulatory. Simon zdefiniował pięć mechanizmów wpływu organizacji:

- podział pracy,
- ustanowienie standardów praktyk działania,
- transmisję decyzji z góry na dół w hierarchii organizacji,
- tworzenie kanałów komunikacji,
- trening i internalizację.

Spośród innych modeli opisujących formy kontroli warto zaprezentować model Ouchiego [Hakansson i Lind, 2009, s. 54]. Formy koordynacji i kontroli zostały przez niego sklasyfikowane wzdłuż dwóch wymiarów: zdolności do pomiaru wyjścia oraz wiedzy procesów transformacji.

Tabela 1. Klasyfikacja form kontroli Ouchiego

| Źródło koordynacji | Mechanizmy | Założenia | Formy | Przykłady | Obszar koncentracji |
|--------------------|----------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|
| <i>Market</i> | ceny rynkowe, benchmarking, zysk | turbulentne otoczenie | monitoring i raportowanie efektów działań | plany, budżety | poziom realizacji wskaźników |
| <i>Bureaucracy</i> | reguły, nadzór, monitoring | monopole, autokratyczny ośrodek władzy, rozbudowana struktura i hierarchia | kontrola sposobu realizacji wewnętrznych procedur | audyt wewnętrzny, stały nadzór | procesy wewnętrzne, sposoby działania |
| <i>Clans</i> | zaangażowanie, oddanie firmie | zaufanie, tradycja, silne poczucie wspólnych wartości | minimalny zakres kontroli | szkolenia wewnętrzne, agitacja, propaganda | wspólne wartości i postawy |

Źródło: Ouchi [1979, 1980].

Dla podmiotów funkcjonujących w warunkach wolnego rynku podstawowym źródłem kontroli jest rynek. Kontrolowanie rynku odbywa się dzięki konkurencji [Hatch, 2002, s. 332]. Efektywność przedsiębiorstwa jest określana przez jego wyniki oraz wartość generowaną dla właściciela. Warunkiem stosowania

wania tego mechanizmu kontroli jest funkcjonowanie przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym. Jak pisze M.J. Hatch: „Kontrola biurokratyczna zależy od istnienia zalegitymizowanej hierarchii autorytetu...” [Hatch, 2002, s. 332]. Ta metoda używa do kontrolowania zarządzeń oraz norm. Stosowanie tego mechanizmu kontroli jest właściwe firmom, które funkcjonują na rynkach w relatywnie bezpiecznym otoczeniu, np. monopolom. Ostatnim źródłem kontroli zdefiniowanym przez Ouchiego są klany. Kultura, normy i oczekiwania stanowią dla pracowników największą wartość, ich wiara w istotność wymienionych czynników pozwala na sterowanie procesami organizacji. Jak podaje Hatch [2002, s. 335], w podmiotach, gdzie stosowany jest ten rodzaj form kontroli, należy socjalizować nowych członków (ze względu na subtelność stosowanych metod). Firma-klan funkcjonuje według własnej hierarchii wartości.

2. Kluczowe akty prawne regulujące polski sektor gazownictwa

Aktami prawnymi, które miały największy wpływ na kształt sektora gazu w Polsce, były: [Program Restrukturyzacji i Prywatyzacji PGNiG, 2004] oraz [Program wprowadzania konkurencyjnego rynku gazu, 2004]. Rada Ministrów za pośrednictwem wyżej wymienionych regulacji uruchomiła realizację założeń Dyrektywy Unijnej 2003/55/EC – głównie wyznaczenie i wydzielenie operatorów systemów przesyłowego i dystrybucyjnego oraz zapewnienie odbiorcom statusu odbiorców uprawnionych do korzystania z usług przesyłowych (TPA) [www 1]. Ważną regulacją była też nowelizacja ustawy Prawo energetyczne z dnia 11 września 2013 r. Nowelizacja wprowadziła przede wszystkim obowiązek sprzedaży przez firmy obracające gazem określonej części surowca za pośrednictwem TGE [Ustawa o zmianie ustawy – Prawo energetyczne..., 2013]. Obecnie polityka państwa wobec sektora gazowniczego określona jest głównie przez następujące regulacje:

1. Ustawa Prawo energetyczne

Jest głównym aktem prawnym precyzującym zasady kształtowania polityki energetycznej państwa, warunki zaopatrzenia i użytkowania paliw oraz działalności przedsiębiorstw z sektora energetycznego. Dokument reguluje najistotniejsze kwestie, m.in. uruchamianie regulacji unijnych związanych z rozwojem konkurencji na rynku gazu [Ustawa prawo energetyczne, 1997].

2. Polityka energetyczna do 2030

Jest aktem prawnym określającym cele i kierunki rozwoju sektora energetycznego w Polsce do 2030 r. Dla rynku gazu Polityka energetyczna określa następujące cele: zwiększenie dywersyfikacji źródeł i kierunków dostaw gazu ziemnego, zniesienie barier przy zmianie sprzedawcy, rozwój mechanizmów konkurencji [Polityka energetyczna Polski, 2009].

3. Zmiany organizacyjne w PGNiG (1996-2014)

Restrukturyzacja sektora zaczęła się w pierwszej połowie 1996 r. przekształceniem PGNiG w spółkę prawa handlowego. PGNiG w pierwszej połowie 2000 r. przeprowadził wiele procesów reorganizacyjnych, w ramach których wydzielono wewnątrz spółki trzy obszary działalności: poszukiwawczo-wydobywczy, przesyłowo-magazynowy i dystrybucyjny [Staśko i Trzaskus-Żak, 2008, s. 30].

W pierwszej połowie 2003 r. wydzielono z PGNiG działalność dystrybucyjną oraz sprzedaż detaliczną. Dokonano również ważnej zmiany w wewnętrznej strukturze organizacyjnej PGNiG – skonsolidowano Oddział Główny i Oddział Górnictwo Naftowe. W drugiej połowie 2004 r. Rada Ministrów przyjęła do realizacji „Program restrukturyzacji i prywatyzacji PGNiG”. Podstawową przesłanką wdrożenia programu było przyjęcie przez Unię Europejską Dyrektywy nr 2003/55/EC. Skutki realizacji programu były dla PGNiG następujące:

- prawne wyodrębnienie ze struktur PGNiG Operatora Systemu Przesyłowego od 1 lipca 2004 r. oraz Operatorów Systemu Dystrybucyjnego od 1 lipca 2007 r.
- rozdzielenie w GK PGNiG S.A. działalności handlowej od dystrybucyjnej,
- przeprowadzenie prywatyzacji PGNiG S.A.

Program wprowadzenia konkurencyjnego rynku gazu i harmonogram jego wdrożenia, który rząd przyjął w 2004 r., próbował się odnieść do sektora gazu jako całości i wskazać sposób osiągnięcia pełnej konkurencyjności rynku gazu poprzez wyznaczenie zadań, terminów oraz wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za realizację i nadzór. W tym sensie dokument stanowił pewną formę strategii urynkwienia sektora [Staśko i Trzaskus-Żak, 2008, s. 30]. Wydzielenie sześciu operatorów systemu dystrybucyjnego polegało na zintegrowaniu działalności obrotu hurtowego i detalicznego w PGNiG oraz przekształceniu Spółek Gazownictwa w Operatorów Systemów Dystrybucyjnych. W związku z tym detaliczny obrót gazem został przeniesiony ze Spółek Gazownictwa do PGNiG. W ten sposób PGNiG oprócz działalności wydobywczej i magazynowej prowadził także działalność handlową poprzez Oddział Handlowy. Działalność handlowa na poziomie lokalnym realizowana była przez 23 Gazownie. Optymalizacja

jąc obszar handlu PGNiG w drugiej połowie 2008 r. utworzył sześć Oddziałów Obrotu, które pełniły funkcje koordynacyjne wobec 23 Gazowni w Polsce. W drugiej połowie 2008 r. został utworzony Oddział Operator Systemu Magazynowania. W 2010 r. PGNiG dokonał konsolidacji spółek budowlano-montażowych, tworząc spółkę PGNiG Technologie. Zgodnie z Dyrektywą UE 2009/73/WE z dnia 13 lipca 2009 r. PGNiG na bazie Oddziału Magazynowania wydzielił w drugiej połowie 2010 r. Spółkę Operator Systemu Magazynowania. W 2012 r. PGNiG przeprowadził relatywnie dużą zmianę w strukturze obrotu, nastąpiła centralizacja obsługi klientów biznesowych w Oddziałach Obrotu i przekształcenie jednostek odpowiedzialnych za koordynację obsługi klientów indywidualnych w 23 Gazowniach w Regionalne Biura Handlowe. W 2012 r. PGNiG powołał Oddział Geologii i Eksploatacji oraz skonsolidował 5 spółek wiertniczych – od lutego 2013 r. funkcjonują pod nazwą Exalo Drilling. W drugiej połowie 2013 r. nastąpiła konsolidacja sześciu Spółek Dystrybucyjnych w jeden podmiot o nazwie Polska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o.

4. Segment detaliczny. Kierunki zmian oraz model współpracy Oddziału Handlowego z Oddziałem OSD – studium przypadku

4.1. Charakterystyka Obszaru Handlu w PGNiG

Rozdzielność obrotu gazem od jego technicznego przesyłu, która dokonała się 1 lipca 2007 r. oznaczała, iż z sześciu Spółek Gazownictwa, które zajmowały się zarówno obrotem, jak i dystrybucją gazu, została wydzielona sprzedaż, natomiast same spółki zostały przekształcone w Operatorów Systemu Dystrybucyjnego. Struktura obszaru handlu detalicznego w drugiej połowie 2007 r. obejmowała Oddział Handlowy z siedzibą w Warszawie, 23 Gazownie oraz Biura Obsługi Klienta. W drodze optymalizacji całego segmentu utworzono w drugiej połowie 2008 r. sześć Oddziałów Obrotu. Głównym ich zadaniem była koordynacja prac podległych Gazowni. Oddziały funkcjonujące w terenie w przeciwieństwie do Oddziału Handlowego, który w międzyczasie przekształcono w Departament Handlu w Centrali PGNiG, miały wiedzę na temat uwarunkowań i specyfiki lokalnego rynku. W drugiej połowie 2012 r. przeprowadzono optymalizację struktury segmentu handlu, m.in. zlikwidowano 23 Gazownie, część obowiązków Gazowni przejęły Regiony, którym przekazano koordynację obsługi klienta indywidualnego, natomiast obsługa klientów biznesowych oraz służb wsparcia została scentralizowana na poziomie Oddziałów Obrotu.

4.2. Mechanizmy kontrolne w Oddziale Obrotu/Handlu

Wydzielone ze Spółek Dystrybucyjnych podmioty handlu wymagały przeprojektowania systemu zarządzania, który w nowym podmiocie powinien być ukierunkowany głównie na optymalizację procesów *stricte* handlowych – do momentu wydzielenia podmiot realizował cele zarówno obszaru dystrybucji, jak i handlu. Podstawę sprawnie funkcjonującej organizacji stanowiła identyfikacja najbardziej efektywnych metod realizacji procesów właściwych danym działom. Każdy ważniejszy proces realizowany przez daną komórkę organizacyjną został uregulowany aktem prawnym (zarządzeniem dyrektora głównego), który określał sposób realizacji procesu oraz ośrodki odpowiedzialności. W ten sposób w pierwszych miesiącach funkcjonowania Oddziału uregulowano sposób realizacji w nim kluczowych procesów. Odpowiedzialność za realizację celów Oddziału ponosi dyrektor główny, który podlega bezpośrednio dyrektorowi departamentu handlu. Dyrektor główny wraz z zastępcą dyrektora ds. ekonomiczno-finansowych oraz zastępcą dyrektora ds. handlu zarządza podmiotem. Kierownictwo Oddziału realizuje funkcje zarządcze przy wsparciu następujących komórek organizacyjnych: Dział Kontrolingu, Zarządzania Personelem, Administracji, Inwestycji i Zamówień.

Analizując zmiany, które zaszły w zarządzaniu na poziomie Oddziału w ostatnich latach (w odniesieniu do modelu mechanizmów kontroli i koordynacji Ouchiego), w zarządzaniu Oddziałem możemy wyodrębnić trzy okresy. Każdy z nich charakteryzował się inną strukturą stosowanych źródeł kontroli. W pierwszym okresie funkcjonowania Oddziału największy udział w strukturze form kontroli miała biurokracja. Bardzo dużą wagę przywiązywano do przepisów, określonych sposobów działania oraz zachowań pracowników, często oceniano, w jaki sposób pracownik realizuje regulacje i przepisy. Dominacja biurokracji jako źródła kontroli w pierwszym okresie funkcjonowania Oddziału wynikała z: relatywnie rozbudowanej i nieefektywnej struktury, funkcjonowania podmiotu w warunkach monopolistycznych, relatywnie bezpiecznego otoczenia bez bezpośrednich konkurentów. Oprócz biurokracji ważną formą koordynacji były mechanizmy właściwe rynkowi. Kierunek działania Oddziału wyznaczał zatwierdzony przez Zarząd plan działalności gospodarczej, w którym kluczową pozycję stanowił budżet operacyjny oraz plan sprzedaży. Należy wspomnieć również o śladowych elementach mechanizmów koordynacji właściwych dla źródła kontroli klanu, wyrażających się w kulturze ludzi przez lata pracujących w sektorze gazownictwa (silne relacje pozaorganizacyjne i przywiązanie do firmy).

Drugi okres charakteryzował się wzrostem znaczenia rynku jako źródła kontroli Oddziału. Wynikało to przede wszystkim z faktu, iż segment handlu

powoli przygotowywany był na konfrontację z uwarunkowaniami wolnego rynku. W 2009 r. na poziomie Oddziału został wdrożony system MBO określający precyzyjnie cele stawiane przed kierownictwem i wpisujące się w przyjętą strategię firmy (m.in.: optymalizacja kosztów, realizacja planu sprzedaży, poprawa procesów windykacyjnych oraz wdrażanie nowych inicjatyw). W ramach działań dostosowawczych do nowej konfiguracji rynkowej dokonano uproszczenia struktury organizacyjnej (w tym likwidacja licznych stanowisk menedżerskich, centralizacja działów wsparcia), co w znaczący sposób przełożyło się na uproszczenie procesów zarządzania oraz obniżkę kosztów funkcjonowania. Jednym z priorytetów działań stała się intensywna optymalizacja kosztów.

Trzeci okres to intensyfikacja procesów mających na celu przygotowanie podmiotu do funkcjonowania na wolnym rynku. Nastąpiła silna orientacja na realizację zadań sprzedażowych (zwiększony nacisk na system oceny pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż), zmodyfikowano i poszerzono strukturę celów MBO, uwzględniając w ocenie cele inne niż wymierne, np. satysfakcja klienta. Wzmocniono presję na rozwój kanałów kontaktu z klientem innych niż bezpośrednio (Contact Center, e-BOK). Aktualne inicjatywy kierownictwa są ukierunkowane na: znaczącą redukcję kosztów, poszerzenie oferty produktowej, utrzymanie wolumenów sprzedaży. W relatywnie niedalekiej przyszłości należy oczekiwać dalszego spłaszczania struktury, likwidacji części etatów menedżerskich, pogłębienia procesów konsolidacyjnych, np. łączenia komórek realizujących podobne funkcje oraz outsourcingu działów wsparcia.

4.3. Model współpracy podmiotu obszaru handlu z operatorem

Moment prawnego i organizacyjnego rozdzielenia handlu gazem od jego technicznego przesyłu oznaczał dla obszaru obrotu i obszaru dystrybucji zupełnie nowe środowisko działania. Należy pamiętać, iż do momentu podziału procesy handlowe oraz związane z technicznym przesyłem gazu były realizowane przez jeden podmiot. Pełna niezależność działania, w jaką ustawowo został wyposażony OSD, oznaczała tak naprawdę stworzenie nowych standardów współpracy pomiędzy tymi podmiotami. Niezależność oznaczała m.in., iż żaden podmiot handlu współpracujący z dystrybutorem nie może być w jakikolwiek sposób przez niego traktowany jako uprzywilejowany. Określając właściwe relacje pomiędzy podmiotem obrotu gazem a dystrybutorem, możemy pokusić się o wyodrębnienie dwóch płaszczyzn współpracy.

a) Współpraca obligatoryjna – określona przez treść umowy dystrybucyjnej zawartej pomiędzy omawianymi podmiotami. Warunkiem efektywnej współpracy związanej z obsługą działań handlowych jest sprawna realizacja obowiązków wynikających z zapisów umowy zarówno przez OSD, jak i podmiot obrotu. We współpracy pomiędzy operatorem a zlecającym usługę dystrybucyjną można wyodrębnić dwa obszary:

– Obszar obsługi klienta

Wśród procesów realizowanych na poziomie obsługi klienta możemy wyróżnić: przyłączenie do sieci, zmianę warunków przyłączenia, zawarcie umowy kompleksowej, rozliczenia i fakturowanie, reklamacje, rozwiązanie umowy kompleksowej, wstrzymanie i wznowienie dostarczania gazu. Umowa dystrybucyjna określa odpowiedzialność i sposób realizacji wymienionych procesów, oczywiście strony mogą doprecyzować sposób postępowania w obrębie każdego z realizowanych zadań.

– Techniczne ramy współpracy

Obszar określa prawa i obowiązki w ramach realizacji następujących procesów: utrzymywania parametrów jakościowych gazu, terminowości opłat za usługę dystrybucyjną, przekazania paliwa do dystrybucji w punktach wejścia, odbierania z systemu dystrybucyjnego w punktach wyjścia paliwa gazowego, zamawiania mocy oraz deklaracji ilości.

b) Inny niż obligatoryjny obszar współpracy

Współpraca na poziomie nieregulowanym przez zapisy umowy dystrybucyjnej, IRIESD czy OWU, może być realizowana z zastrzeżeniem, że ramy tej współpracy nie będą wskazywać na faworyzowanie przez Operatora Systemu Dystrybucyjnego konkretnego podmiotu obrotu. Współpraca taka może być ukierunkowana na szeroko rozumianą komunikację, polegającą na regularnej wymianie informacji pomiędzy stronami. Podmiot obrotu w ramach obustronnych ustaleń powinien cyklicznie przekazywać operatorowi informacje mogące mieć wpływ na planowanie przez OSD działań rozwojowych bądź modernizacyjnych sieci dystrybucyjnej, w tym w szczególności informacje o rynku odbiorców i ich lokalizacji, o kierunkach i obszarach pozyskiwania klientów, w zakresie niezbędnym Operatorowi Systemu Dystrybucyjnego do planowania rozwoju sieci dystrybucyjnej. Zadania OSD, określone w ramach współpracy, powinny prowadzić do przekazywania informacji zawartych w planie rozwoju OSD oraz planie inwestycyjnym w zakresie planowanych zadań inwestycyjnych mogących mieć wpływ na wzrost wolumenu paliwa gazowego sprzedawanego przez podmiot obrotu. Należy raz jeszcze nadmienić, iż każdy rodzaj współpracy, jaki nawiązują pomiędzy sobą podmiot handlu i OSD, który nie jest uregulowany zapisami umowy dystrybucyjnej, bezwzględnie nie może nosić znamion faworyzowania przez OSD podmiotu handlu.

Podsumowanie

Celem artykułu było przybliżenie zmian formy kontroli oraz ich struktury w podmiocie funkcjonującym na liberalizującym się rynku gazu. Zaprezentowano ewolucję metod kontroli skorelowaną ze zmieniającymi się zewnętrznymi uwarunkowaniami, w których funkcjonuje podmiot. Konkludując, należy stwierdzić, iż w analizowanym przypadku determinantą zmian mechanizmów zarządzania były wdrażane przez Radę Ministrów regulacje. Ekstrapolując trend zmiany struktury mechanizmów kontrolnych w przypadku analizowanego podmiotu można stwierdzić, iż w długim okresie jedynym źródłem kontroli, któremu będzie on podlegał, będzie rynek. Szybkość formowania się ostatecznej struktury form kontroli będzie skorelowana z tempem uwalniania rynku. Oczywista jest konstatacja, iż organizacja tylko przez realizację procesów dostosowawczych do coraz szybciej zmieniającego się otoczenia będzie miała możliwość zachowania chociaż części obecnego statusu rynkowego. Można stwierdzić, iż firma funkcjonująca w bezpiecznym otoczeniu, w warunkach monopolu, bardziej skupia się na realizacji własnych, nie tylko biznesowych, wewnętrznych procesów. Analizując procesy zachodzące w wymienionym podmiocie należy stwierdzić, że przeniesienie orientacji na optymalizację procesów biznesowych pojawia się wraz z rosnącą świadomością zagrożenia ze strony wkraczającej na rynek konkurencji. Docelowy kształt modelu zarządzania podmiotem obrotu gazem powinny charakteryzować: silnie scentralizowane funkcje zarządcze, maksymalnie odchudzona, płaska struktura – outsourcing procesów wsparcia. Na obecnym, bardzo wczesnym etapie tworzenia się rynku gazu w Polsce trudno określić, jak powinna i jak będzie się kształtować relacja spółka obrotu – operator. Można jedynie pokusić się o szkic ram współpracy. W chwili obecnej biznesowo pożądanym model współpracy podmiotu handlu z operatorem powinien funkcjonować na dwóch płaszczyznach. Powinien wynikać nie tylko z „technicznej” konieczności współpracy, lecz również być rozwijany na poziomie nieobligatoryjnym (przy zachowaniu ze strony OSD zasady równego traktowania wszystkich potencjalnych podmiotów obrotu), którego efektem będą dodatkowe korzyści.

Literatura

Directive 2009/73/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009.

Directive 2003/55/EC of the European Parliament and of the Council of 26 July 2003.

Gwiazda A. (2010), *Analiza historyczna układów funkcji menedżerskich jako zbioru zadań menedżera organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 5.

- Hakansson H., Lind J. (2004), *Accounting and network coordination*, „Accounting, Organization and Society”, No. 29.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kierunki rozwoju ochrony konkurencji i konsumentów na rynku gazu w Polsce*, UOKiK, Warszawa, sierpień 2012.
- Ouchi W.G., (1979), *A conceptional framework for the designs of organizational control mechanisms*, „Management Science”, No. 9.
- Ouchi W.G. (1980), *Markets, Bureaucracies and Clans*, „Administrative Science Quarterly”, No. 25.
- Program restrukturyzacji i prywatyzacji PGNiG S.A. przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 5 października 2004 r.
- Program wprowadzania konkurencyjnego rynku gazu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27 kwietnia 2004 r.
- Polityka dla przemysłu gazu ziemnego przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 20 marca 2007 r.
- Polityka Energetyczna Polski do 2030 roku, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 10 listopada 2009 r.
- Staško D., Trzaskus-Żak B. (2008), *Przekształcenia sektora gazowniczego w Polsce na przykładzie PGNiG w latach 1996-2008*, „Profesjonalne Gazownictwo”.
- Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. – Prawo energetyczne, Dz.U. z 1997 r., nr 54, poz. 348.
- Ustawa z dnia 26 lipca 2013 r. o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw („mały trójpak energetyczny”), Dz.U. z 2013 r., poz. 984.
- [www 1] <http://www.energy-community.org>.

EVOLUTION OF GAS TRADE COMPANY'S MANAGEMENT MODEL AND ITS STRUCTURES OF COOPERATION WITH GAS SYSTEM OPERATOR

Summary: This article presents a structure evolution of form controls applied in gas sector's company. Desirable levels of coexistence between operator of gas pipe system and gas trade company also were described. In the first part of the article the form control Ouchi model was presented. Then The Key Legal provisions that determine Polish gas sector were identified. Author included in the study shape of evolution of a Polish gas sector. The research methods adopted in the study include a literature analysis, case study and review of Polish gas sector legislative acts.

Keywords: control mechanisms, gas sector, retail market.