

Magdalena Anna Iwaniec*

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SPECYFIKA SPRZEDAŻY ENERGII ELEKTRYCZNEJ A CONTROLLING SPRZEDAŻY

1. Wstęp

Specyficzne cechy fizyczne działania sektora elektroenergetycznego oraz strategiczne znaczenie, jakie dla kraju ma jego sprawne funkcjonowanie, tłumaczy zmonopolizowanie tej gałęzi gospodarki przez państwo. Sytuacja taka miała miejsce nie tylko w Polsce, ale i w wielu krajach, łącznie z pozostałymi krajami Unii Europejskiej i Stanami Zjednoczonymi. Jednak początek lat 90. przyniósł burzliwe zmiany. Podstawą liberalizacji było założenie, że konkurencyjny rynek energii elektrycznej będzie bardziej efektywny od dotychczas istniejącego modelu.

Rozdzielając energię jako produkt od usługi jej dostarczenia, możliwe stało się wydzielenie obszarów regulowanych i konkurencyjnych. Wytwarzanie energii elektrycznej i obrót nią poddano rynkowej konkurencji w przeciwieństwie do działalności przesyłowej i dystrybucyjnej, gdzie jest to niemożliwe. Dla obszarów tych (przesyłu i dystrybucji), nadal stanowiących monopole (naturalne), wprowadzono zewnętrzny organ regulacyjny (Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki), określający podstawowe reguły, zatwierdzający i kontrolujący taryfy oraz rozstrzygający spory. Podstawowe znaczenie dla elektroenergetyki miało także uchwalenie, a następnie wejście w życie ustawy *Prawo energetyczne*. Stopniowe wprowadzenie elementów wolnego rynku energii elektrycznej w Polsce i członkostwo w Unii Europejskiej wymusiły także konsolidację i prywatyzację sektora.

Celem wszystkich zmian, które miały i mają miejsce w elektroenergetyce, jest wprowadzanie takich zasad na tym rynku, aby każdy odbiorca mógł swobodnie wybierać dostawcę energii elektrycznej. Każdy uczestnik rynku powinien mieć zapewnioną możliwość skorzystania na równych prawach z sieci elektroener-

* Autorka korzysta ze stypendium współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz przez budżet państwa, realizowanego w ramach ZPORR, priorytet II, działanie 2.6.

getycznej w sposób sprawiedliwy, przejrzysty i niedyskryminujący¹. Wprowadzenie zasady TPA, a co za tym idzie – możliwość utraty klientów, powoduje, że odbiorcy energii elektrycznej² zaczynają odgrywać coraz większą rolę. Liberalizacja oznacza bowiem nową pozycję odbiorcy, który z kłopotliwego petenta, traktowanego bezosobowo jako przedmiot w strukturze monopolu, staje się partnerem i najważniejszym podmiotem na rynku.

Zamierzeniem artykułu jest przedstawienie celów, funkcji i zadań controllingu sprzedaży na tle specyfiki sprzedaży energii elektrycznej, a tym samym próba odpowiedzi na pytanie, czy może on znaleźć zastosowanie w spółkach dystrybucyjnych energii elektrycznej³. Podmiotem rozważań są bowiem właśnie te podmioty, pełniące funkcje zarówno operatora sieci rozdzielczych, jak i sprzedawcy energii elektrycznej. Jako sprzedawcy są odpowiedzialne za całokształt zagadnień związanych z obsługą klienta, rozliczeniem pobranej przez niego energii i rozdyponowaniem uzyskanych środków finansowych pomiędzy wszystkich uczestników procesu wytwarzania i transportu energii elektrycznej. Spółki dystrybucyjne są zatem podmiotami, których działalność zawiera zarówno funkcję działającą na zasadzie monopolu naturalnego (dystrybucję), jak i funkcję, która zostaje w wyniku procesów liberalizacji poddana presji konkurencji – obrót energią elektryczną. Dla spółek dystrybucyjnych, ze względu na duży obszar działalności, jest charakterystyczna organizacja struktury w postaci rejonów energetycznych jako rozproszonych terytorialnie jednostek realizujących podstawowe zadania tych podmiotów.

Podmiotem sprzedaży w spółkach dystrybucyjnych może być zarówno energia elektryczna, jak i usługi dystrybucyjne. Rozważania zawarte w artykule dotyczyć będą jedynie sprzedaży energii elektrycznej przez te podmioty.

2. Specyfika energii elektrycznej

Energia elektryczna jest charakterystycznym towarem⁴, co wynika przede wszystkim z jej właściwości fizycznych jako nośnika energii. Odwołując się do jej

¹ Swobodny dostęp wszystkich uczestników rynku energii do sieci określa tzw. zasada dostępu stron trzecich do sieci (zasada TPA – *third part access*). Usankcjonowana prawnie możliwość zmiany dostawcy energii elektrycznej istnieje w Polsce od 1998 r. Aktualnie prawo wyboru dostawcy mają wszyscy odbiorcy z wyjątkiem gospodarstw domowych. Pełne otwarcie rynku energii elektrycznej nastąpi 1 lipca 2007 r.

² Definicja odbiorcy i pojęć pokrewnych (tj. odbiorcy końcowego i odbiorcy energii elektrycznej w gospodarstwie domowym) została przedstawiona w [19, art. 3, pkt 13].

³ Artykuł powstał przed 1 lipca 2007 r., tj. przed datą, do której spółki dystrybucyjne mają obowiązek rozdzielenia działalności sieciowej od handlowej. Z tego powodu autorka używa określenia „spółka dystrybucyjna” w celu zdefiniowania podmiotu działającego na rynku energii elektrycznej, który zajmuje się zarówno działalnością dystrybucyjną energii elektrycznej, jak i jej obrotem (w przeciwieństwie do typowych spółek obrotu, które – jak sama nazwa wskazuje – zajmują się (wyłącznie) obrotem energią elektryczną).

⁴ Określenie energii elektrycznej jako towaru może budzić wątpliwości. Mimo odejścia od tradycyjnej koncepcji użyteczności publicznej sektora elektroenergetycznego i utraty przez energię elektryczną statusu dobra, którego dostarczenie jest służbą publiczną, nadal w odbiorze społecznym jest

specyficznych cech, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na jej niematerialność – energia elektryczna nie jest substancją, a zjawiskiem fizycznym. Wymaga bilansowania w każdej chwili podaży i popytu, co wynika z braku możliwości efektywnego jej przechowywania. Tym samym braki muszą być natychmiast równoważone, a arbitraż w czasie jest niemożliwy. Wszelkie zaburzenia tego procesu prowadzą bowiem do spadku mocy, a w ekstremalnych warunkach do zaciemnień (*blackouts*). Rynek energii elektrycznej jest więc rynkiem czasu rzeczywistego. Istotne są szczególne warunki transportu energii elektrycznej – za pomocą linii przesyłowych i dystrybucyjnych. Dodatkowo specyfika systemu elektroenergetycznego uniemożliwia jednoznaczną identyfikację źródła pochodzenia energii elektrycznej. Charakteryzuje się ona również znaczną i szybką fluktuacją zarówno cen, jak i zapotrzebowania. Wahania pojawiają się nie tylko w układzie rocznym czy miesięcznym, ale także dobowym czy dla poszczególnych dni tygodnia. Zmienność ta zależy od szeregu czynników przewidywalnych i nieprzewidywalnych, co zdecydowanie utrudnia prognozowanie (por. m.in. [5; 10, s. 66; 11, s. 19; 17, s. 13; 20, s. 7-8; 21, s. 51-53]).

Specyfika produktu, jakim jest energia elektryczna, determinuje zasady działania rynku energii elektrycznej, który różni się od innych rynków towarowych, co wynika z wymienionych cech.

3. Specyfika sprzedaży energii elektrycznej

Wśród podstawowych obszarów funkcjonowania spółek dystrybucyjnych ważne miejsce, analogicznie do innych podmiotów gospodarczych, zajmuje sprzedaż energii elektrycznej⁵. Jednak podobnie jak rynek energii elektrycznej odróżnia od innych rynków szczególna i charakterystyczna złożoność, tak sprzedaż energii elektrycznej jest specyficznym rodzajem działalności. Wynika ona przede wszystkim z ograniczeń spowodowanych cechami fizycznymi energii elektrycznej⁶ i koniecznością występowania monopolu naturalnych. Specyficzne trudności w

ona często uznawana za dobro powszechne, a spółki dystrybucyjne traktuje się jako przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (*utilities*), podobnie jak ma to miejsce w przypadku sektora gazowego czy wodociągów. Jednak zarówno przyjęte w Polsce regulacje prawne sektora elektroenergetycznego (głównie ustawa *Prawo energetyczne*), jak i prawodawstwo Unii Europejskiej (np. Dyrektywa Rady 85/374/EEC z 25 lipca 1985 r. w sprawie harmonizacji ustaw i przepisów wykonawczych państw członkowskich dotyczących odpowiedzialności za wadliwe produkty) energię elektryczną traktują rynkowo.

⁵ Definiowana w *Prawie energetycznym* [19, art. 3, pkt 6a] jako „bezpośrednia sprzedaż energii przez podmiot zajmujący się jej wytwarzaniem lub odsprzedaż energii przez podmiot zajmujący się jej obrotem”.

⁶ Na przykład specyfika energii elektrycznej silnie determinuje obszar możliwej sprzedaży. Dodatkowo sprzedaż energii elektrycznej pozostaje w dużej mierze zagadnieniem regionalnym, zawężonym do krajów, które posiadają kompatybilne systemy sieciowe, bowiem uczestnictwo w międzynarodowym rynku energii elektrycznej jest ograniczone, a problem stanowi przepustowość połączeń transgranicznych między poszczególnymi krajami.

handlu energią elektryczną mają również źródło w naturze produktów energetycznych i procesie ich dostaw, w elektroenergetyce występują bowiem dwa produkty związane z dostawą energii elektrycznej, tj. sama energia elektryczna i usługa przesyłowa. Dodatkowo, rozważając problematykę związaną ze sprzedażą energii elektrycznej, należy wziąć pod uwagę role polityczne, ekonomiczne, środowiskowe i społeczne, jakie odgrywa energia elektryczna. Jej rola polityczna wynika z traktowania energii elektrycznej jako elementu suwerenności narodowej i stabilności politycznej. Nadal duże znaczenie (polityczne) ma zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego państwa. Energia elektryczna stanowi także, ze względu na swoją powszechność i konieczność użytkowania, bardzo atrakcyjne źródło dochodu dla budżetu państwa.

Dodatkowo energia elektryczna odgrywa rolę ekonomiczną. Jej cena ma kluczowe znaczenie dla konkurencyjności gospodarki i krajowych produktów na rynkach międzynarodowych. Przede wszystkim należy zaznaczyć jej wpływ na ogólny wzrost cen w gospodarce. Cena energii elektrycznej jest także pewną miarą atrakcyjności kraju, wpływając na koszty funkcjonowania przedsiębiorstw. Określa również wydatki, jakie musi ponieść gospodarstwo domowe na realizację swych podstawowych potrzeb. Z punktu widzenia zaś samej branży istotne jest zwrócenie uwagi na jej wysoką kapitałochłonność i wydłużony cykl inwestowania. Poziom cen energii decyduje o osiąganiu przez elektroenergetykę odpowiedniego poziomu inwestycji. Jest również najlepszą podstawą do zachęcenia inwestorów do lokowania kapitału w sektor.

Rola w obszarze (ochrony) środowiska wynika głównie z konieczności wywiązywania się państwa z międzynarodowych zobowiązań w tej dziedzinie, w tym także z obowiązków nakładanych na Polskę przez dyrektywy unijne. Oznacza to m.in. konieczność dokonania niezbędnych inwestycji proekologicznych czy też redukcji emisji gazów i pyłów, a także osiągnięcia odpowiedniego poziomu udziału energii ze źródeł odnawialnych. Działania proekologiczne mają w elektroenergetyce znaczenie ze względu na znaczny udział sektora w skażeniu i degradacji środowiska naturalnego.

Społeczna rola energii elektrycznej wynika z traktowania jej jako podstawy nowoczesnego społeczeństwa. Tym samym staje się ona towarem niezbędnym, który należy zapewnić każdemu po rozsądnych cenach.

W wielu przypadkach cztery wymienione funkcje mogą zostać w równym stopniu spełnione i wzajemnie się uzupełniać. Jednak należy zwrócić uwagę, że ich mnogość i możliwość konfliktów między nimi wpływa istotnie na sprzedaż energii elektrycznej.

Jednym z głównych założeń polityki energetycznej Polski jest, uwzględniona zarówno w zapisach ustawy *Prawo energetyczne*, jak i w aktualnym programie dla elektroenergetyki (zob. [19; 13, s. 5]), racjonalizacja użytkowania paliw i energii. Kwestie zrównoważonego rozwoju gospodarki, poprzez ograniczenie oddziaływania energetyki na środowisko oraz efektywne wykorzystanie energii elektrycznej

(zmniejszenie jej zużycia), powinny znaleźć się w obszarze zainteresowań wszystkich przedsiębiorstw energetycznych, przy czym ważną rolę odgrywają tu spółki dystrybucyjne, sprzedając energię elektryczną odbiorcom końcowym. Pogodzenie maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa, społecznie akceptowalnego poziomu cen energii elektrycznej oraz racjonalizacji użytkowania energii elektrycznej jest problemem, przed którym stają wszystkie spółki dystrybucyjne. Z punktu widzenia tych podmiotów bardziej opłacalne, w pewnych warunkach, może być ograniczenie sprzedaży energii elektrycznej niż jej zwiększenie ze względu na zaobserwowaną prawidłowość, że optymalizacja sposobu pobierania przez klienta energii elektrycznej ma duży wpływ na koszty jej dostawy⁷ [18, s. 35].

Specyficzne cechy energii elektrycznej i unikatowy charakter jej sprzedaży przez spółki dystrybucyjne powodują, iż controlling sprzedaży (energii elektrycznej) w spółkach dystrybucyjnych będzie się wyróżniał na tle innych podsystemów controllingu.

4. Istota controllingu sprzedaży

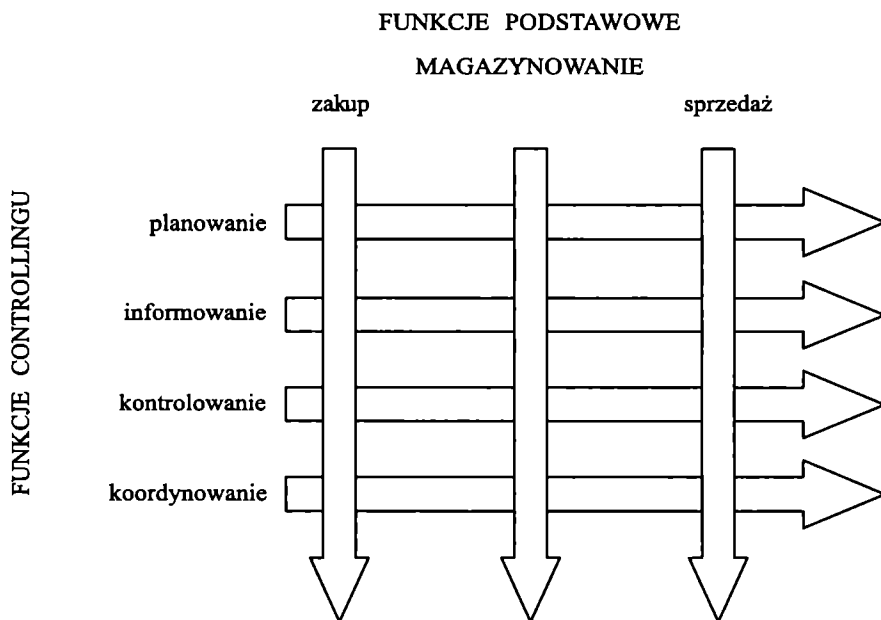
Sprzedaż, stanowiąc jedną z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa (a więc także spółek dystrybucyjnych energii elektrycznej), powinna być bez wątpienia obszarem zainteresowań controllingu i jego funkcji, co obrazuje rys.1.

Pojęcie controllingu sprzedaży jest różnie definiowane przez poszczególnych autorów. Niektórzy określają go jako pewien obszar controllingu przedsiębiorstwa. R. Kowalak definiuje controlling sprzedaży jako ten „obszar controllingu przedsiębiorstwa, dzięki któremu utrzymuje się właściwy poziom sprzedaży” [6, s. 302]. H. Błoch traktuje controlling sprzedaży jako wspólny obszar sprzedaży (reprezentującej interesy rynku) i controllingu (reprezentującego interesy przedsiębiorstwa dotyczące jego wyników) [1, s. 1]. Natomiast H.-W. Stahl określa controlling sprzedaży jako ten obszar controllingu, w którym na pierwszym planie stoi efektywność sprzedaży [14, s. 187]. Pojęcie „controlling sprzedaży” definiowane jest również jako „działanie polegające na identyfikacji rodzaju produkcji i asortymentu, które przynoszą najwyższe zyski” [23, s. 225]. Według M. Zarzyckiego, controlling sprzedaży to „instrument wspierający realizację i zastosowanie rozwiązań w obszarze sprzedaży oraz narzędzie zapobiegające pojawieniu się odchyłeń lub zakłóceń w procesie sprzedaży” [24, s. 102]. Natomiast J. Nesterak uważa, że „controlling sprzedaży pełni rolę pośrednika między rynkiem i sterowaniem przedsiębiorstwem nastawionym na uzyskanie zakładanego wyniku” [12, s. 47-48].

Dla spółek dystrybucyjnych definicja controllingu sprzedaży według R. Kowalaka wydaje się zasługiwać na szczególną uwagę ze względu na poruszone we wcześniejszej części artykułu zagadnienia związane z racjonalizacją użytkowania

⁷ Zastosowanie znajduje tu zmodyfikowana alokacja środków po stronie podażowej i popytowej, tj. zarządzanie (sterowanie) popytem na energię elektryczną (*demand-side management* – DSM) (zob. m.in. [18, s. 34-35]).

energii elektrycznej. Podobnie cenna wydaje się definicja H.-W. Stahla, która uwzględnia pojęcie efektywności tak istotne w energetyce. Można więc przyjąć na potrzeby niniejszego artykułu, że controlling sprzedaży (energii elektrycznej) to ten obszar controllingu w spółkach dystrybucyjnych, który pozwala na utrzymanie odpowiedniego poziomu sprzedaży energii elektrycznej w sposób efektywny.



Rys. 1. Funkcje controllingu a funkcje podstawowe spółki dystrybucyjnej

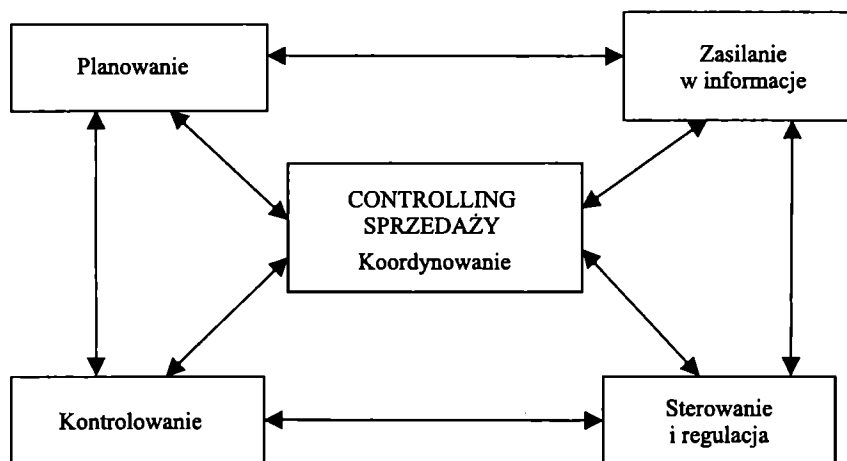
Źródło: opracowanie własne na podstawie [9, s. 16].

Podstawowym celem controllingu sprzedaży jest wspieranie kierownictwa w skutecznej realizacji funkcji sprzedaży. Na podstawie definicji cele controllingu sprzedaży można również określić jako zapewnienie przedsiębiorstwu właściwego poziomu sprzedaży, podniesienie efektywności zarządzania w obszarze sprzedaży oraz koordynację pomiędzy sprzedażą a pozostałymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa (przede wszystkim marketingiem).

Należy stwierdzić, że wymienione cele są zbieżne z celami controllingu sprzedaży energii elektrycznej w spółkach dystrybucyjnych. Na podkreślenie zasługuje to, iż ze względu na specyfikę funkcjonowania elektroenergetyki istotnym obszarem, który powinien być koordynowany ze sprzedażą, jest zakup energii elektrycznej (m.in. z powodu braku możliwości jej magazynowania).

W systemie controllingu sprzedaży nadrzędną rolę odgrywa funkcja koordynacji. Tej centralnej funkcji są podporządkowane pozostałe cztery funkcje – planowanie, kontrolowanie, sterowanie i regulacja oraz zasilanie w informacje. Powiązania między poszczególnymi funkcjami w controllingu sprzedaży przedstawiono na rys. 2. Warto

nadmienić, że planowanie i kontrolowanie dotyczy w tym wypadku nie tylko przychodów, ale i kosztów (sprzedaży i działu sprzedaży) wraz z prognozowaniem jako podstawą tworzenia planów. Ze względu na to, iż sprzedaż ma miejsce na styku przedsiębiorstwa i rynku, szczególnie istotne w controllingu sprzedaży jest zasilanie w informacje pochodzące zarówno z rachunkowości, jak i z otoczenia.



Rys. 2. Powiązania funkcji controllingu sprzedaży

Źródło: [3, s. 14].

Do zadań controllingu sprzedaży należą:

- prognozowanie sprzedaży,
- planowanie i kontrolowanie ilościowe i wartościowe przychodów ze sprzedaży, kosztów sprzedaży oraz kosztów działu sprzedaży,
- planowanie i kontrolowanie cen wraz z współkształtowaniem polityki cenowej,
- zasilanie w informacje istotne dla podejmowania decyzji w obszarze sprzedaży,
- opracowywanie odpowiedniego systemu motywacyjnego dla pracowników działu sprzedaży,
- współkształtowanie polityki finansowej w obszarze sprzedaży (m.in. windykacja należności od klientów),
- analizowanie i raportowanie wyników,
- koordynowanie działań związanych ze sprzedażą produktów,
- optymalizowanie korzyści dotyczących sprzedawanych produktów,
- koordynowanie planów sprzedaży z pozostałymi planami cząstkowymi (por. [4, s. 18-19; 6, s. 302; 7, s. 209; 12, s. 47-48]).

Wszystkie te zadania są istotne w spółkach dystrybucyjnych. Przykładem może być m.in. współkształtowanie polityki finansowej w obszarze sprzedaży poprzez windykację należności od klientów. Jest to poważny problem w spółkach dystrybucyjnych. Inny charakter mają długi tzw. wielkiego obrotu (głównie długi trudno ściąg-

galne), a inny – klientów indywidualnych (długi o charakterze krótkoterminowym). Ze względu zaś na charakter produktu, jakim jest energia elektryczna, windykacja należności za nią wymaga specyficznego podejścia, w którym controlling sprzedaży powinien uczestniczyć.

5. Wnioski

Spółki dystrybucyjne działają obecnie w zmiennym otoczeniu, rozpoczęły już walkę o klienta. Powoduje to wzrost zainteresowania z ich strony różnymi systemami i koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem. W obszarze sprzedaży odpowiedzialność na zmiany zachodzące zarówno w spółkach dystrybucyjnych, jak i w ich otoczeniu może stać się controlling sprzedaży umożliwiający podejmowanie optymalnych decyzji w obszarze sprzedaży. W ten sposób szczególną uwagę zwróci się na tę sferę działalności, która stanowi o przewadze konkurencyjnej spółek dystrybucyjnych (por. czynniki z obszaru marketingu i sprzedaży decydujące o sukcesie na uwolnionym rynku energetycznym zdefiniowane w [8, s. 67-69]). Głównym zagrożeniem dla nich jest, wynikająca z liberalizacji elektroenergetyki, konkurencja w zakresie handlu energią elektryczną na rynku detalicznym ze strony przedsiębiorstw zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Spółki dystrybucyjne powinny więc podjąć intensywne działania w celu zajęcia jak najlepszej pozycji na rynku, jak najlepszego przygotowania się do zaspokajania potrzeb klientów oraz pełnego skorzystania z nowych możliwości, które zaistniały po 1 lipca 2007 r. Głównym ich zadaniem powinno być zatem utrzymanie dotychczasowych klientów z obszaru ich działania i zdobywanie nowych na innych terenach. W związku ze swobodnym wyborem dostawcy można spodziewać się, że na krajowym rynku elektroenergetycznym zacznie pojawiać się coraz więcej podmiotów zainteresowanych sprzedażą energii elektrycznej. Powinno być to impulsem dla spółek dystrybucyjnych do określenia działań strategicznych prowadzących do uzyskania pozycji konkurencyjnej – długookresowej i trwałej.

Czynnikiem sukcesu controllingu sprzedaży jest też orientacja na klienta. Zmiany zachodzące w otoczeniu spółek dystrybucyjnych wymagają przyjęcia strategii działania, która będzie najwłaściwsza w aktualnych realiach, oraz przeprowadzenia zmian niezbędnych dla zwiększenia skuteczności ich działań w warunkach rozwijającej się konkurencji. Odpowiedzią na zaistniałą nową sytuację jest orientacja na klienta, a tym samym spełnienie przez spółkę dystrybucyjną różnorodnych oczekiwań i zaspokojenie potrzeb odbiorców energii elektrycznej, co w perspektywie długookresowej powinno zapewnić przetrwanie i rozwój. Dla wprowadzenia orientacji na klienta w spółkach dystrybucyjnych niezbędne jest zatem określenie preferencji i potrzeb odbiorców. Podporządkowując potrzebom klientów misję przedsiębiorstwa, należy podkreślić w niej konieczność zaspokajania wszystkich tych wymagań klientów, do których niezbędna jest energia elektryczna [14, s. 87]. Warunkiem przewagi jest tym samym satysfakcja odbiorców jako pochodna przede wszystkim wysokiej jakości obsługi oraz niewygórowanych cen.

Na zakończenie warto podkreślić, wspominaną często w literaturze, konieczność uwzględnienia charakteru działalności przedsiębiorstwa w opracowywaniu modelu systemu controllingu. W wypadku spółek dystrybucyjnych skuteczny controlling sprzedaży zależy właśnie od uwzględnienia specyfiki energii elektrycznej, sprzedaży energii elektrycznej oraz działalności tych podmiotów.

Literatura

- [1] Błoch H., *Controlling sprzedaży*, materiały szkoleniowe seminarium specjalistycznego, Katowice 2004.
- [2] *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- [3] *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODDiK, Gdańsk 2003.
- [4] Goliszewski J., *Rozwój controllingu w Polsce na podstawie ogłoszeń o pracę – controlling funkcjonalny*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 8.
- [5] *Jaki model rynku energii?*, red. M. Okólski, Biblioteka Regulatora, URE, www.ure.gov.pl, Warszawa 2001.
- [6] Kowalak R., *Benchmarking w controllingu sprzedaży*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 987, AE, Wrocław 2003.
- [7] Kustra A., *Controlling marketingu i sprzedaży*, [w:] *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [8] Laker M., Zinöcker R., Dietl M., *Jak być mądrym przed szkodą*, „Nowy Przemysł” 2005 nr 5.
- [9] Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.
- [10] Malko J., Wilczyński A., *Rynki energii – działania marketingowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- [11] Mielczarski W., *Rynki energii elektrycznej. Wybrane aspekty techniczne i ekonomiczne*, Agencja Rynku Energii SA i Energoprojekt Consulting SA, Warszawa 2000.
- [12] Nesterak J., *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, Wyd. Anvix, Kraków 2004.
- [13] *Program dla elektroenergetyki 2006*, Ministerstwo Gospodarki, www.mgip.gov.pl, Warszawa 1992.
- [14] Ropuszyńska-Surma E., *Segmentacja rynku energii elektrycznej wyznacznikiem strategii cenowej*, materiały konferencji naukowo-technicznej w Kazimierzu Dolnym, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 1999.
- [15] Stahl H.-W., *Controlling. Theorie und Praxis einer effizienten Systemgestaltung*, Gabler, Wiesbaden 1992.
- [16] Szalbierz Z., *Spółki dystrybucyjne na rynku energii elektrycznej. Zmiana struktur rynku i procesów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.
- [17] Szalbierz Z., *Struktura rynku energii a strategia spółek dystrybucyjnych*, materiały konferencji naukowo-technicznej w Kazimierzu Dolnym, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 1999.
- [18] Szkutnik J., *Zarządzanie spółkami dystrybucyjnymi energii elektrycznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004 nr 1.
- [19] Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. *Prawo energetyczne* (DzU 2006 nr 89, poz. 625; nr 104, poz. 708) (stan prawny na dzień 23 czerwca 2006 r.).
- [20] Weron R., *Rynki energii elektrycznej w Polsce i na świecie (Power markets in Poland and worldwide. Research report HSC/04/2)*, Instytut Matematyki PWr, www.im.pwr.wroc.pl, 2004.
- [21] Weron A., Weron R., *Giełda energii. Strategia zarządzania ryzykiem*, CIRE, Wrocław 2000.
- [22] www.cire.pl – portal internetowy Centrum Informacji o Rynku Energii.
- [23] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2005.
- [24] Zarzycki M., *Controlling sprzedaży jako system nawigacyjny dla przedstawicieli handlowych*, [w:] *Ilościowe i jakościowe aspekty zarządzania*, red. L. Zawadzka, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001.

THE PECULIARITY OF SALE'S ELECTRICITY AND SALES CONTROLLING

Summary

The paper discusses sales controlling (as a conception which supports sales management) against the background of the peculiarity of sale's electricity. The author tries to answer the question whether sales controlling can be used in the distribution company (DisCo).