

Izabela Plewnia

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

WYKORZYSTANIE CONTROLLINGU PRODUKTU W RAMACH PROJEKTÓW DŁUGOTERMINOWYCH JAKO NARZĘDZIA DECYZJI INWESTYCYJNYCH

1. Funkcja controllingu produktu

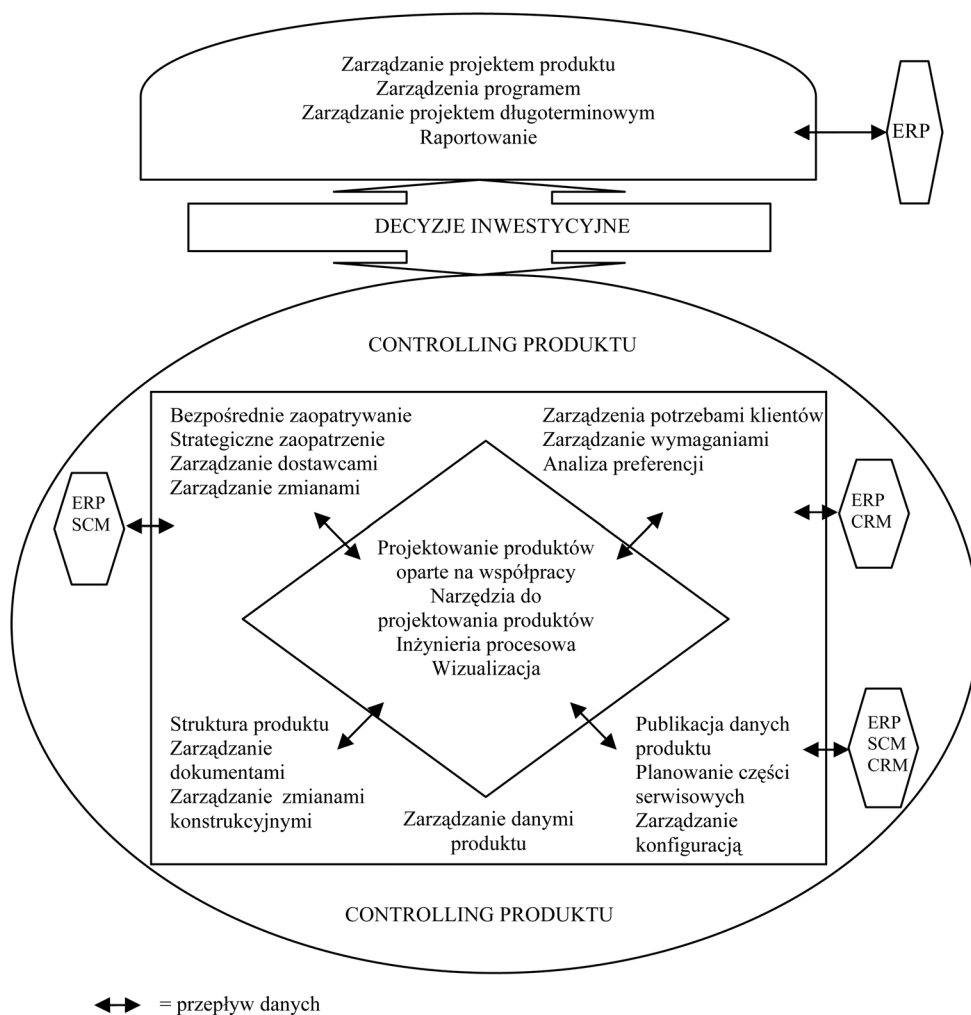
Rosnąca konkurencja oraz rozwój nowych technologii nieustannie skracają cykl życia produktu, a w efekcie przy braku zdolności innowacyjnej danego przedsiębiorstwa zmniejszają jego zyski. To, czy przedsiębiorstwo jest w stanie określić, w którą stronę i jak będzie się rozwijać, zależy od zachowania kontroli nad procesem opracowywania i wprowadzania na rynek nowych produktów (NDPL – *New Product Development and Launch*). Rysunek 1 prezentuje sposób przebiegu rozwoju produktu w ramach schematu zarządzania cyklem życia produktu (PLM – *Product Life-Cycle Management*), który jest bardzo ważnym krokiem w kierunku rozwoju przedsiębiorstwa.

Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwom często brakuje pełnej kontroli zarządu nad procesem biznesowym wspierającym innowacje produktów. Istnieje więc konieczność powołania controllingu produktu, którego rola polega na planowaniu i kontroli procesu opracowania i wprowadzania na rynek nowych produktów oraz ulepszenia już istniejących i sterowaniu nim [Hilmar 1997, s. 14]. Za pomocą odpowiednich instrumentów kierowania możliwe jest wczesne dostrzeżenie odchylenia od procesu. Dzięki temu zarząd przedsiębiorstwa ma szansę podjęcia optymalnych decyzji inwestycyjnych¹ [Trzaskalik 2003, s. 19] oraz wpłynięcia na kształtowanie się preferencji klienta. Im lepiej i skuteczniej zostaną wprowadzone poszczególne instrumenty, tym większa będzie skuteczność controllingu produktu.

Punktem wyjścia dla działań controllingowych jest określenie cyklu życia produktu (LC – *Life Cycle*), który składa się z: pomysłu, projektowania, przygotowania

¹ „Decyzje, które spełniają układ warunków ograniczających, nazwiemy decyzjami dopuszczalnymi. Decyzję dopuszczalną, dla której funkcja celu przyjmuje odpowiednio wartość minimalną lub maksymalną, nazwiemy decyzją optymalną” [Trzaskalik 2003, s. 19].

produkcji, wytwarzania, eksploatacji i likwidacji. Każda faza tego cyklu może być wspomagana odpowiednimi technikami komputerowymi, w tym głównie systemami informatycznymi grupy ERP, SCM i CRM.



Rys. 1. Schemat zarządzania cyklem życia produktu z uwzględnieniem roli controllingu produktu

Źródło: opracowanie własne.

ERP (*Enterprise Resource Planning*), czyli planowanie zasobów przedsiębiorstwa, to system informatyczny, na który składa się zbiór współpracujących ze sobą aplikacji (modułów) integrujących działania danego przedsiębiorstwa na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach zarządzania. Systemy klasy ERP pozwalają

na optymalne wykorzystanie zasobów oraz uporządkowanie zachodzących w przedsiębiorstwie procesów. Systemy te oparte są na jednej – wspólnej dla całego systemu – bazie danych. Dzięki temu dane wprowadzane są raz i widoczne są w innych modułach. Niezwykle ważną cechą systemów ERP jest ich elastyczność i możliwość dopasowania do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Na system ERP składają się takie moduły, jak: produkcja, sprzedaż, zakupy, projekty, zaopatrzenie odbiorcy, zapasy, płace i kadry, finanse, controlling, serwis i inne [Perreault, Vlastic 1998, s. 10-50].

SCM (*Supply Chain Management* – zarządzanie łańcuchem dostaw) jest rozwiązaniem informatycznym, które służy przedsiębiorstwu do zarządzania sieciowym łańcuchem dostaw. Dzięki niemu możliwa jest synchronizacja przepływu materiałów pomiędzy poszczególnymi kooperantami, co wyraźnie ułatwia firmie dostosowanie się do określonego popytu rynkowego. Wewnętrzne SCM obejmuje zagadnienia związane z zaopatrzeniem, produkcją i dystrybucją. Zewnętrzne SCM integruje przedsiębiorstwo z jego dostawcami i klientami. Rozwiązania SCM wykorzystuje się przede wszystkim w fazie projektowania produktu, wyboru źródeł zaopatrzenia, przewidywania popytu oraz sterowania ich dystrybucją.

CRM (*Customer Relationship Management* – zarządzanie relacjami z klientami lub system relacji z klientami) to system mający zaspokoić model biznesu oparty na nienaganych relacjach z klientem. Jest to strategia biznesowa polegająca na selekcyonowaniu klientów i zarządzaniu nimi w celu osiągnięcia długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej na klienta, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Ogólnym celem przedsiębiorstwa stosującego zasady CRM jest dbanie o zadowolenie, zaufanie i lojalność klientów oraz o możliwie najlepsze wykorzystanie ich potencjału nabywczego przez odpowiednie formowanie produktów i oferty.

Ważnym aspektem prawidłowego wykorzystania poszczególnych systemów jest dążenie do konsolidacji wszystkich dostępnych kanałów informacyjnych, tak aby zapewnić utrzymanie jednolitego przekazu. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma jednolity obraz procesu zarządzania produktem niezależnie od tego, przez jaki system były przekazywane informacje. Powodzenie w zarządzaniu produktem jest zależne od zgodnego współdziałania wyżej opisywanych czynników. Zaniedbanie niektórych z nich może spowodować znacznie mniejsze efekty od oczekiwanych, a także zniweczyć wysiłki wkładane w inne.

2. Funkcja projektów długoterminowych

W Polsce w miarę następowania wzrostu gospodarczego wiele przedsiębiorstw rezygnuje z tradycyjnej działalności o charakterze wielkoseryjnym i powtarzalnym na rzecz wytwarzania jednostkowego i niepowtarzalnego w formie projektów, w związku z tym w swoich księgach rachunkowych dokonuje zapisów związanych z usługami długoterminowymi. Jednak zarówno ustawa o rachunkowości, jak i Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) nie posługują się pojęciem usług

długoterminowych, lecz używają terminu „umowa o usługę budowlaną” lub „niezakończona usługa, objęta umową”².

Przedsiębiorstwa powinny rezygnować ze starych metod i wypróbować nowe koncepcje, jeżeli chcą poprawić swoje możliwości innowacyjne. Zarządzanie projektem długoterminowym jest instrumentem, który szczególnie nadaje się do rozwijania produktów trudnych i złożonych. Zamiast sterować fazami rozwoju produktu w różnych działach kolejno, zespół projektowy prowadzi ich kompleksową koordynację, gdyż projekt traktowany jest sam w sobie jako organizacja. Struktura poszczególnych projektów zależy od stopnia złożoności danego produktu.

Na świecie stosuje się różne metodyki zarządzania projektami, w zależności od kultury organizacyjnej oraz profilu działalności przedsiębiorstwa. Są to kompleksowe, szczegółowe metody zarządzania projektami, określające zestaw technik możliwych do zastosowania w trakcie poszczególnych części procesu realizacji projektów: faz i etapów czynności³.

3. Wykorzystanie controllingu produktu jako narzędzia decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwie

Zadaniem controllingu produktu jest przede wszystkim zbudowanie rachunku kosztów i wyników w ramach projektów długoterminowych niezbędnych do przeprowadzenia przyszłych analiz, co wymaga zastosowania rachunku cyklu życia projektu do zbudowania wielookresowego budżetu globalnego dla kontraktu, z uwzględnieniem faz jego realizacji i szczegółowej struktury przedmiotu. W formie wizualnej rachunek cyklu życia projektu, którego przedmiotem jest nowy produkt, objaśnia tab. 1.

Przeprowadzenie analizy kosztu cyklu życia (LCC – *Life Cycle Cost*) ma na celu określenie kosztu życia, zidentyfikowanie najbardziej kosztochłonnych elementów przez porównanie różnych opcji wykonania i utrzymania oraz optymalizacji wyrobu. W zależności od przeznaczenia analizy LCC może mieć ona dwa różne ujęcia:

a. Wewnętrzne – dla potrzeb danego przedsiębiorstwa. Wówczas analiza LCC produktu rozumiana jest jako suma składowych kosztów od momentu koncepcji produktu przez wszystkie fazy życia aż po likwidację. LCC w takim rozumieniu ma sens tylko wówczas, gdy porównuje się różne warianty rozwiązań, produkcji, utrzymania itp. Jest więc to typowa analiza porównawcza kosztów życia produktów takich samych funkcjonalnie, ale różnych pod względem wykonania. Stosuje się ją dla wyrobu typu „generic”, tzn. systemu bazowego o podstawowej strukturze funkcjonalnej, który może być zaadaptowany na dowolny rynek.

² Niezakończona usługa to usługa objęta umową, w tym budowlana, o okresie realizacji dłuższym niż 6 miesięcy i istotnym stopniu wykonania na dzień bilansowy. Szerzej na ten temat w: [Kalinowski 2007].

³ Szerzej na temat systematyzacji metod i technik zarządzania projektami można przeczytać m.in. w: [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 126-132].

Tabela 1. Identyfikacja głównych kosztów w cyklu życia wyrobu z uwzględnieniem przeznaczenia analizy LCC

Faza cyklu życia	Etap cyklu życia	Główne składniki kosztów	
		z punktu widzenia producenta (ujęcie wewnętrzne)	z punktu widzenia klienta (ujęcie zewnętrzne)
1	2	3	4
FAZA PRZYGOTOWANIA	Koncepcja i definiowanie	Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • badania rynku • definicji projektu • planów • specyfikacji wymagań • analiz 	
	Projektowanie i rozwój	Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • modeli i prototypów • dokumentacji • oprogramowania • testów, weryfikacji, walidacji, badań, certyfikatów 	
FAZA WYTWARZANIA	Wytwarzanie i uruchamianie	1. Koszty jednorazowe: <ul style="list-style-type: none"> • uruchomienia produkcji, oprzyrządowania stanowiskowego • wyposażenia do badań i testów • szkoleń • testów i badań kwalifikacyjnych • aplikacji • obsługi techniczno-materiałowej 	Koszty nabycia gotowego systemu według wymagań klienta
		2. Koszty powtarzalne <ul style="list-style-type: none"> • surowców i materiałów • montażu i uruchomienia • testowania • produkcji detali i podzespołów • pakowania indywidualnego 	
	Instalowanie	Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • opakowania i koszty transportowe • instalacji na obiekcie • testów • zakwaterowania i utrzymania osób • szkolenia instalatorów, klientów 	

1	2	3	4
FAZA POSPRZEDAŻNA	Użytkowanie i obsługiwane	1. Naprawy Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • napraw w fabryce • części zamiennych • utrzymania personelu 	Koszty posiadania: 1. Naprawy Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • napraw w fabryce • części zamiennych • utrzymania personelu
		2. Przeglądy Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • materiałów eksploatacyjnych • materiałów i części wymienianych • utrzymania personelu 3. Oraz koszty: <ul style="list-style-type: none"> • zaopatrzenia • zaplecza do magazynowania • zaplecza serwisowego • gwarancji • niedostępności (przerwy, kary za przestoje) • energii elektrycznej • utrzymania oprogramowania • uaktualnienia oprogramowania • szkoleń okresowych 	2. Przeglądy Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • materiałów eksploatacyjnych • materiałów i części wymienianych • utrzymania personelu 3. Oraz koszty: <ul style="list-style-type: none"> • zaopatrzenia • zaplecza do magazynowania • zaplecza serwisowego • niedostępności (przerwy, kary za przestoje) • energii elektrycznej • utrzymania oprogramowania • uaktualnienia oprogramowania • szkoleń okresowych
	Likwidacja	Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • zakończenia eksploatacji, podmiany • rozmontowania, usunięcia • bezpiecznej utylizacji • zarządzania likwidacją • złomowania 	Koszty: <ul style="list-style-type: none"> • zakończenia eksploatacji, podmiany • rozmontowania, usunięcia • bezpiecznej utylizacji • zarządzania likwidacją • złomowania

Źródło: opracowanie własne.

b. Zewnętrzne – dla klienta (ofertowanie, udział w przetargu itp.). Wówczas analiza LCC produktu rozumiana jest jako suma kosztu nabycia, kosztu posiadania i kosztu wycofania w przeliczeniu na jeden egzemplarz produktu. Powinna

umożliwić klientowi wybór najbardziej korzystnego produktu (od różnych producentów) lub opcji jego zakupu. Taki typ analizy LCC stosuje się dla wyrobu typu „generic application”, tzn. aplikacji systemu bazowego przeznaczonej do stosowania na konkretnym obiekcie, z uwzględnieniem konkretnej konfiguracji sprzętu i oprogramowania. LCC z przeznaczeniem dla konkretnego klienta zawiera wiele współczynników wynikających z polityki danego przedsiębiorstwa, które mogą być różne dla różnych klientów.

W zależności od wymagań i przeznaczenia analizy LCC powinny być w niej uwzględnione koszty niepewności i ryzyka wynikające z: wprowadzenia nowej technologii, przyjęcia nieosiągalnych harmonogramów, trwających długo badań i prac rozwojowych. Na tego typu koszty tworzona jest rezerwa na ryzyko, która w trakcie trwania projektu jest przeszacowywana⁴. Tworzenie rezerw jest jedną z form radzenia sobie z ryzykiem, również jeszcze niezidentyfikowanym. Przede wszystkim muszą zostać ustalone reguły ich tworzenia oraz ich wielkości. Zadaniem controllingu jest uwzględnienie obowiązujących przepisów prawa bilansowego oraz podatkowego, które często są ze sobą sprzeczne. Istotną rolę odgrywa tu także dobrze opracowana polityka rachunkowości.

Analiza LCC powinna zawierać również koszty związane z przepływem, zmianą wartości i inwestowaniem pieniądza. Dotyczy to przede wszystkim: dyskontowania – zmiany wartości pieniądza w czasie, eskalacji – zmiany cen w czasie, kosztów niewykorzystanych możliwości, inflacji i opodatkowania. Poza tym w analizie LCC powinny być uwzględnione koszty związane z niezawodnością wyrobu, tj.: koszty gwarancji⁵, koszty niedostępności, koszty odpowiedzialności. Konieczne jest również stosowanie metod oceny opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych. Do najczęściej stosowanych metod zalicza się przede wszystkim: okres zwrotu nakładów, prostą stopę zwrotu (zysku), wartość zaktualizowaną netto (NPV – *Net Present Value*), wewnętrzną stopę zwrotu, analizę prognozy rentowności uzupełnioną o analizę wrażliwości oraz przewidywaną stopę reinwestycji [Rutkowski 2000].

Bardzo popularną metodą oceny przedsięwzięć inwestycyjnych jest miernik wartości dodanej wyrażonej gotówkowo (CVA – *Cash Value Added*), który oparty jest bezpośrednio na przepływach gotówkowych. Główne obszary zastosowania CVA są takie same jak w przypadku ekonomicznej wartości dodanej (EVA – *Economic Value Added*) i obejmują pomiar wyników, wycenę oraz ocenę projektów inwestycyj-

⁴ Przeszacowywanie rezerw dokonuje się na skutek zarządzania ryzykiem projektu długoterminowego. Jest to również istotne dla określenia stopnia zaawansowania niezakończonych umów udziałem kosztów umowy poniesionych od dnia zawarcia umowy do dnia bilansowego w całkowitych kosztach umowy.

⁵ W trakcie realizacji projektów długoterminowych szacowane są rezerwy na naprawy gwarancyjne na ewentualne przyszłe zobowiązania. Szacunek kwoty rezerwy powinien wynikać z danych historycznych dotyczących wadliwości dostarczonych klientowi systemów i wyrobów, typu urządzenia i warunków jego eksploatacji, odległości od serwisu, kosztów utrzymania serwisu, norm technicznych, norm prawnych, czasu reakcji na usterkę, długości okresu gwarancji i innych.

nych. W obydwu przypadkach w ramach procesu opracowywania i wprowadzania na rynek nowych produktów akcent położony jest na selekcji produktów w ramach projektów długoterminowych. Ekonomiczna wartość dodana jest metodą wyrażania wartości generowanej przez przedsięwzięcia o stopie zwrotu przewyższającej koszt kapitału. W najprostszej wersji polega na pokazaniu różnicy między zyskami wypracowanymi w danym roku a kosztem zaangażowanych aktywów. Koncepcję tę stosuje się w odniesieniu zarówno do pojedynczych przedsiębiorstw, jak i do całych korporacji [Erach 2004, s. 609].

Rachunek kosztów celu (TC – *Target Costing*)⁶ i rachunek redukcji kosztów są instrumentami controllingu produktu stosowanymi w przedsiębiorstwach o produkcji powtarzalnej, tzw. standardowej. Głównymi przyczynami, które skłaniają przedsiębiorstwa do zastosowania rachunku celu, są duże zmiany, jakie zachodzą w warunkach działania – rozwój produktów, krótki cykl życia produktu, wzrost kosztów stałych przedsiębiorstw, indywidualizacja życzeń klientów, skracanie się serii produkcyjnych, trudności w procesach planowania i kontroli kosztów nowych produktów [Sobańska i in. 2004, s. 82].

Podstawowym założeniem w rachunku kosztów celu jest niezmiennosc planowanego wyniku ze sprzedaży produktu i jego planowanej ceny rynkowej w długim okresie. Z kolei koszty produktu w fazie wytwarzania muszą być osiągnięte na poziomie wyznaczonym przez wymienione dwa parametry (cena, zysk) ustalone w fazie projektowania nowego produktu i zawarte w strategii firmy.

Celem systemu redukcji kosztów jest konsekwentne dążenie do optymalizacji kosztu produktu w każdej fazie procesu produkcji i w pozostałych obszarach firmy, aby zlikwidować ewentualną lukę między zyskiem planowanym i zyskiem przewidywanym w bieżących warunkach wytwarzania.

Zastosowanie przedstawionych skrótowo koncepcji rachunku cyklu życia, rachunku kosztów celu i rachunku redukcji kosztów dla potrzeb efektywnego zarządzania projektami długoterminowymi jest w pełni zasadne ze względu na aktualną praktykę zawierania kontraktów. Wartość kontraktów (cena) ustalana jest na przetargach, a więc pod wpływem relacji rynkowych, tzn. tak samo jak wysokość ceny dla nowych produktów rachunku kosztów celu. Jest ona często, z powodu silnej konkurencji, ustalana na poziomie gwarantującym przedsiębiorstwom minimalny zysk, a często wystarczającym tylko na pokrycie kosztów kontraktów kalkulowanych na podstawie bieżących relacji wewnętrznych przedsiębiorstwa. Zrealizowanie kontraktu zgodnie z warunkami (cena–cel kontraktu) i uzyskanie jego określonej rentowności (zysk złożony) umożliwiłoby wyznaczenie kosztów, założonych według formuły stanowiącej w rachunku kosztów celu, oraz kwoty redukcji kosztów,

⁶ Rachunek kosztów celu (określany w języku japońskim nazwą Genka Kikaku) był zastosowany po raz pierwszy w latach 70. w zarządzaniu kosztami w przedsiębiorstwach japońskich. Później, w latach 70. i 90., po opublikowaniu jego zasad, zaczęły go wdrażać wielkie przedsiębiorstwa amerykańskie i europejskie prowadzące działalność powtarzalną.

stanowiącej różnicę między kosztem założonym kontraktu a jego kosztem kalkulowanym na podstawie aktualnych norm techniczno-technologicznych.

4. Podsumowanie

W artykule przeanalizowano wpływ systemu controllingu produktu, w ramach projektów długoterminowych, na zarządzanie przedsiębiorstwem. Tradycyjne podejście, obejmujące tylko kontrolę kosztów wytwarzania, jest coraz częściej, szczególnie w przypadku produktów wymagających zastosowania zaawansowanej technologii, zbyt wąskie i niewystarczające. Dlatego wykorzystanie rachunku kosztów obejmującego cały cykl zintegrowany, od momentu powstania idei aż do wycofania produktu z rynku, wydaje się narzędziem wspomagającym proces podejmowania przez zarząd decyzji inwestycyjnych. Zarządzanie cyklem życia produktu jest niezbędne do właściwego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Zarząd, wykorzystując controlling produktu, kontroluje proces projektowania, produkcji, zmian oraz obsługi serwisowej i kieruje nim. W związku z tym controlling produktu powinien mieć zastosowanie w każdej organizacji produkcyjnej bez względu na jej wielkość. Jest szczególnie polecany przedsiębiorstwom, które chcą znacznie przyspieszyć czas powstawania produktu, oraz tym, które chcą skracać czas życia produktu.

Badania wykazały, że zwłoka kosztuje przedsiębiorstwo niemal jedną trzecią możliwego do osiągnięcia zysku, jeżeli produkt, którego żywotność przewiduje się na pięć lat, dotrze na rynek zaledwie o pół roku za późno⁷. Wyniki te świadczą o tym, że czas pomiędzy dostrzeżeniem możliwości wejścia na rynek a jej realizacją jest dość długi, bez względu na branżę. Trudno więc zgodzić się z twierdzeniem, że proces opracowywania i wprowadzania produktu na rynek w globalnym łańcuchu dostaw, gdzie produkty są często rozwijane przed uzyskaniem zwrotu kosztów wprowadzenia ich na rynek, nie powinien podlegać standaryzacji.

Literatura

- Erach A.H., *Techniki analizy finansowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
Hilmar J.V., *Controlling instrumenty od A do Z*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 1997.
Kalinowski J., *Kompendium wiedzy o krajowym standardzie rachunkowości nr 3. Niezakończone usługi budowlane. Analizy – komentarze – przychody*, Difin, Warszawa 2007.
Kawa P., Wydymus S., *Metodologia oceny efektywności projektów inwestycyjnych według standardów Unii Europejskiej*, Kraków 1998.

⁷ Badania własne przeprowadzone w przedsiębiorstwach produkcyjnych prowadzących działalność badawczo-rozwojową w celu przeanalizowania kosztów utraconych korzyści na skutek opóźnień we wprowadzeniu nowego produktu na rynek. Badania obejmują 62 projekty badawczo-rozwojowe realizowane w przedsiębiorstwach branży budowlanej w latach 2000-2007.

- Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, International Accounting Standards Committee, Londyn 1999.
- Perreault Y., Vlasic T., *Wdrażając Baana IV. Autorski przewodnik prac przygotowawczych i wdrażania*, Singular, 1998.
- Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Sobańska I., Kalinowski J., Czador P., *Kontrakty długoterminowe. Przychody – koszty – wyniki*, Difin, Warszawa 2004.
- Śliwczyński B., *Controlling w łańcuchu dostaw skutecznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Najlepsze praktyki w logistyce*, red. J. Majewski, PWE, Warszawa 2006.
- Trocki M., Grucza B. Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Trzaskalik T., *Wprowadzenie do badań operacyjnych z komputerem*, PWE, Warszawa 2003.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jednolity: DzU 2002 NT 76, poz. 694).

APPLICATION OF PRODUCT CONTROLLING IN LONG-TERM PROJECTS AS A TOOL SUPPORTING INVESTMENT-RELATED DECISIONS

Summary

The objective of the article is to present some of the proposals of how *product controlling* can be used in long-term projects and how it impacts the investment-related decisions. The impact of controlling on the costs and price in respective phases of a product life cycle has been analyzed. It has been proved that not taking the controlling analyzes into account may lead to taking wrong decisions whose consequences may be disastrous for the company. It is important because the business operations of a company which are characterized by repeatability and large-series approach more and more often prove not to be effective on the market as they cannot compete with individual, customized approach to the customer and with production of unique, single products. Such an approach in turn results in a dynamic growth of business that is handled in the form of projects and consequently to the development of project management. Such a phenomenon can be seen in Poland where – among other things, the number of projects that are delivered – mainly in the construction industry – is growing thanks to a high volume of EU funds provided to our country. The business of construction companies is mostly about delivering projects – long-term ones most of all. The interdisciplinary nature which is among other things a feature of a project is a determining factor as to the necessity of integrating different areas of management. It leads to a highly growing demand for information about the project itself as well as all the products that are delivered within the project.