

INDEKS HASEŁ

A			
Activity Based Pricing	9	Analiza „wąskich gardeł”	16
Adaptacja strategii/planu strategicznego ..	9	Analiza wielkości zamówień	16
Agresywne zarządzanie aktywami	9	Analiza wrażliwości	16
Aktywa bieżące (aktywa obrotowe)	9	Analiza wskaźnikowa	17
Alians strategiczny	9	Arbitraż	17
Alokacja kosztów	9	Arkusz rozliczeniowy kosztów	17
Alokacyjna funkcja budżetu	10	Atrybuty działań	17
Amortyzacja	10	Audyt realizacji strategii	17
Amortyzacja podatkowa	10	Audyt systemu controllingu	17
Analiza czynników kosztotwórczych	10	B	
Analiza działań	10	Benchmarking	18
Analiza finansowa	10	Benchmarking funkcjonalny	18
Analiza fundamentalna	10	Benchmarking wewnętrzny	18
Analiza funkcjonalna	10	Benchmarking zewnętrzny	18
Analiza kapitału obrotowego	10	Beyond Budgeting	18
Analiza kluczowych czynników sukcesu ...	11	Bilans	18
Analiza koszt - wolumen - zysk (Cost		Biznesplan	18
- Volume - Profit Analysis, CVP)	11	Budżet	19
Analiza kosztów	11	Budżet ciągły	19
Analiza kosztów i korzyści (Cost		Budżet finansowy	19
and Benefits Analysis, CBA)	11	Budżet kosztów	19
Analiza kosztów parku maszynowego	12	Budżet kosztów pośrednich	19
Analiza odchyłeń	12	Budżet kroczący (kontynuacyjny)	20
Analiza otoczenia	12	Budżet materiałów bezpośrednich	20
Analiza PEST	12	Budżet operacyjny	20
Analiza pionowa bilansu	12	Budżet produkcji	20
Analiza pionowo-pozioma bilansu	13	Budżet projektu	20
Analiza portfolio	13	Budżet robocizny bezpośredniej	21
Analiza pozioma bilansu	13	Budżet sprzedaży	21
Analiza pozycji strategicznej i ocena		Budżet zadaniowy	21
działalności firmy (Strategic Position		Budżet zlecenia produkcyjnego	21
and Action Evaluation, SPACE)	13	Budżetowanie	21
Analiza procesu tworzenia wartości	14	Budżetowanie kapitałowe	21
Analiza perspektywna	14	Budżetowanie kosztów działań (Activity	
Analiza przyczyn i skutków wad (Failure		Based Budgeting, ABB)	22
Mode and Effect Analysis, FMEA)	14	Budżetowanie od zera (Zero Based	
Analiza rachunku wyników		Budgeting, ZBB)	22
(pionowa i pozioma)	14	Budżetowanie oddolne	22
Analiza retrospektywna	14	Budżetowanie odgórne	22
Analiza sprzedaży	14	Budżetowanie przyrostowe	22
Analiza strategiczna	14	Business Intelligence (BI)	22
Analiza struktury sprzedaży	15	Business Process Management (BPM)	22
Analiza SWOT	15	Business Processing Reengineering (BPR) ...	23
Analiza systemowa	15	C	
Analiza szeregów czasowych	15	Capacity Requirements Planning (CRP) ..	24
Analiza techniczna	15	Cel szczegółowy	24
Analiza tendencji zmian	16	Cele strategiczne	24
Analiza wariacyjna	16	Cena docelowa (target price)	24
Analiza wartości	16	Cena nabycia składnika aktywów	24
Analiza wartości procesu (Process Value		Cena sprzedaży netto	24
Analysis, PVA)	16		

Cena transakcyjna	24	Ekonomiczna wartość dodana (Economic Value Added, EVA)	35
Cena transferowa	24	Ekstrapolacja	35
Centralizacja	24	Enterprise Resource Planning (ERP)	36
Centrum budżetowe	25	ERP II	36
Centrum działania	25	F	
Centrum usług (Shared Service Center)	25	Formuła „koszt plus”	37
Ceny wewnętrzne	25	G	
Controller	25	Generatory kosztów	37
Controlling	25	H	
Controlling finansowy	26	Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)	38
Controlling jakości	26	Hierarchia działań	38
Controlling marketingu	26	Hierarchia Kart Wyników	38
Controlling operacyjny	26	Hipoteza strategiczna	38
Controlling personalny	27	Hurtownia danych	38
Controlling produkcji	27	I	
Controlling ryzyka finansowego	27	Inicjatywa strategiczna	39
Controlling sprzedaży	27	Instrukcja budżetowa	39
Controlling strategiczny	27	Interesariusze	39
Corporate governance (CG)	28	Inwestycje	39
Corporate Performance Management (CPM)	28	J	
Cykl życia produktu	28	Jakość	40
Czynnik kosztotwórczy	29	Just in time	40
D		K	
Dekompozycja wyrobu	30	Kaizen	41
Delegowanie	30	Kalkulacja ceny sprzedaży	41
Dezinwestycja	30	Kalkulacja doliczeniowa	41
Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa	30	Kalkulacja doliczeniowa asortymentowa	41
Diagram Ishikawy	30	Kalkulacja doliczeniowa zleceniowa	41
Distribution Resource Planning (DRP)	30	Kalkulacja normatywna	42
Docelowa marża	30	Kalkulacja ofertowa	42
Docelowa wartość miernika	30	Kalkulacja operatywna	42
Dochód rezydualny	31	Kalkulacja planowa	42
Dokument decyzyjny	31	Kalkulacja podziałowa	42
Drzewo celów	31	Kalkulacja wynikowa	43
Due diligence	31	Kanban	43
Dywizjonalizacja (decentralizacja federalna)	31	Kapitał intelektualny	43
Działalność nieoperacyjna	31	Kapitał pieniężny	43
Działalność operacyjna	31	Kapitał rezerwowy	44
Działania	31	Karta budżetowa oferty	44
Działanie nietworzące wartości	32	Karta odpowiedzialności (Accountability Scorecard, AS)	44
Działanie tworzące wartość	32	Karta projektu	44
Dźwignia biznesowa (leverage, gearing)	32	Kaskadowanie strategii	44
Dźwignia finansowa (degree of financial leverage, DFL)	32	Klasyfikacja celów	45
Dźwignia łączna (degree of combined leverage, DCL)	33	Klucz rozliczeniowy kosztów	45
Dźwignia operacyjna (degree of operating leverage, DOL)	33	Komitet sterujący	45
E		Komponenty Karty Wyników	45
Efektywna stopa procentowa	35		
Ekonomiczna wielkość zamówienia (Economic Order Quantity, EOQ)	35		

Koncepcja kosztów globalnych	45	Koszty zmienne progresywne	52
Koncepcja pięciu sił Portera	45	Koszty zmienne proporcjonalne	52
Koncepcja uczenia się organizacji	46	Krańcowy koszt kapitału	52
Kontrola	47	Krótkoterminowy rachunek wyników	52
Kontrola budżetowa (operacyjna)	46	Krytyczny punkt gotówki (Cash Breakeven Point, CBEP)	52
Kontrola kosztów jakości	46	Krzywa doświadczeń	52
Kontrola strategiczna	46	Krzywa wieloryba	53
Koszt	47		
Koszt alternatywny	47	L	
Koszt całkowity klienta w systemach ABC/M	47	Lean management	54
Koszt całkowity produktu w systemach ABC/M	47	Lean manufacturing	54
Koszt docelowy	47	Luka strategiczna	54
Koszt krańcowy (koszt marginalny)	47		
Kosztorys	47	Ł	
Koszty bezpośrednie	48	Łańcuch wartości	55
Koszty bezwzględnie stałe	48		
Koszty braków	48	M	
Koszty całkowite	48	Macierz ADL (Arthur D. Little Matrix) ...	56
Koszty degresywne	48	Macierz Boston Consulting Group (BCG) ..	56
Koszty do uniknięcia	48	Macierz Hofera	56
Koszty finansowe	48	Macierz McKinsey'a	56
Koszty istotne (zależne)	48	Majątek produkcyjny	57
Koszty jakości	48	Management Information Systems (MIS) ...	57
Koszty kontrolowane	49	Mapa grup strategicznych	57
Koszty nieistotne (niezależne)	49	Mapa procesów biznesowych	57
Koszty nieprzesądzone	49	Mapa strategii	58
Koszty nieużyteczne	49	Mapowanie strumienia wartości (Value Stream Mapping)	58
Koszty oceny	49	Margines bezpieczeństwa	58
Koszty ogólnego zarządu	49	Market Value Added (MVA)	58
Koszty okresu	50	Marża detaliczna	59
Koszty pośrednie	50	Marża handlowa	59
Koszty pracy (koszty osobowe)	50	Marża handlowa brutto	59
Koszty progresywne	50	Marża hurtowa	59
Koszty proporcjonalne	50	Marża kwotowa	59
Koszty przesądzone	50	Marża odsetkowa	59
Koszty przyrostowe	50	Marża podstawowa	59
Koszty przyszłego okresu	50	Marża procentowa	59
Koszty regresywne	50	Marża zysku	59
Koszty relewantne	50	Master Production Schedule (MPS)	59
Koszty skokowo stałe	50	Material Requirements Planning (MRP) ...	60
Koszty sprzedanych towarów	50	Metoda bezpółfabrykatowa	60
Koszty stałe	50	Metoda degresywna amortyzacji	60
Koszty stałe grup produktów	51	Metoda Genka-Kikaku	60
Koszty stałe produktu	51	Metoda jednostek wartości dodanej (Unités de Valeur Ajoutée, UVA)	60
Koszty struktury	51	Metoda liniowa amortyzacji	61
Koszty technologii	51	Metoda naturalna amortyzacji	61
Koszty uznaniowe (dyskretne)	51	Metoda półfabrykatowa	61
Koszty użyteczne	51	Metoda Vestera	61
Koszty własne	51	Metoda XYZ	61
Koszty wydziałowe	51	Metody portfelowe	61
Koszty zakupu	51	Miernik stymulujący	61
Koszty zmienne	51	Mierniki BSC	62
Koszty zmienne degresywne	52		

Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) . . .	62	Ośrodek odpowiedzialności za jakość	69
Misja firmy	62	Ośrodek odpowiedzialności za koszty	69
Mnożnik zysku	62	Ośrodek odpowiedzialności za limit wydatków	69
Model Altmana	62	Ośrodek odpowiedzialności za przychody . .	69
Model Baumola	63	Ośrodek odpowiedzialności za zysk	69
Model Du Pont'a	63	Outsourcing	69
Model IAM (Intangible Assets Monitor) . .	63	P	
Model liniowy Holta	63	Pełna ewidencja kosztów	70
Model Millera-Orra	63	Perspektywa	70
Model Stone'a	64	Planowanie	70
Model strategii Ansoffa	64	Planowanie operacyjne	70
Model Wintersa	64	Planowanie strategiczne	70
Model wyceny aktywów kapitałowych (Capital Asset Pricing Model, CAPM) . . .	64	Planowanie zdolności produkcyjnych	70
N		Pokrycie finansowe	71
Nakład	65	Portfel projektów	71
Nominalna stopa dyskontowa (stopa zwrotu)	65	Pozostałe koszty operacyjne	71
Normalny poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych	65	Prawo Pareto (krzywa Pareto)	71
Normatyw	65	Preliminarz kosztów	71
Nośnik kosztów	65	Proces	71
Nośnik kosztów działań	65	Proces główny	72
Nośnik kosztów zasobów	65	Proces standaryzacji ETL (Extract, Transform and Load)	72
O		Procesowy atlas przedsiębiorstwa (mapa procesów)	72
Obiektowy rachunek kosztów działań	66	Procesowy rachunek kosztów	72
Obiekty kosztów	66	Procesy logistyczne	72
Oczekiwania inflacyjne	66	Procesy produkcji	72
Odchylenia kosztów	66	Procesy sprzedaży	72
Odchylenia ilościowe i cenowe sprzedaży . .	66	Procesy zaopatrzenia	73
Odchylenia kosztów stałych wynikające z rozmiarów produkcji	66	Produkcja fazowa	73
Odchylenia od okresów przestoju	66	Produkcja jednostkowa	73
Odchylenia wielkości zużycia	67	Produkcja łączna (sprzężona)	73
Odchylenie całkowite zrealizowanej marży pokrycia	67	Produkcja masowa	73
Odchylenie cen sprzedaży	67	Produkcja seryjna	73
Odchylenie poziomu sprzedaży	67	Prognoza sprzedaży	73
Odchylenie struktury sprzedaży	67	Prognozowanie (predykcja)	73
Odchylenie zysku brutto	67	Projekt	73
Okres budżetowy	67	Projektowa Karta Wyników (PSC)	74
Okres zwrotu projektu inwestycyjnego . . .	67	Prosta stopa zwrotu (księgowa stopa zwrotu)	74
On Line Analysis Processing (OLAP)	67	Prototypowanie ABC/M	74
Operacjonalizacja celów z BSC	68	Próg rentowności ilościowy	74
Oprocentowanie proste	68	Próg rentowności wartościowy	74
Oprocentowanie złożone	68	Przegląd strategiczny	75
Optymalizacja długości serii produkcji . . .	68	Punkt składania zamówień	75
Optymalizacja struktury asortymentowej produkcji	68	Q	
Organizacja procesowa	68	Quality Function Deployment (QFD)	75
Ośrodek odpowiedzialności za inwestycje . .	68	R	
		Rachunek kosztów	76
		Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia (Kazein Costing)	76

Rachunek kosztów cyklu życia produktu . . .	76	Ryzyko organizacji (personelu, zasobów) . . .	82
Rachunek kosztów docelowych (Target Costing)	76	Ryzyko płynności	82
Rachunek kosztów działań (Activity Based Costing, ABC)	77	Ryzyko polityczne	82
Rachunek kosztów działań bazujący na równaniach czasu (Time Driven Activity Based Costing)	77	Ryzyko prawne	82
Rachunek kosztów jakości	77	Ryzyko rynkowe	82
Rachunek kosztów normalnych	77	Ryzyko strategii	82
Rachunek kosztów pełnych (absorbcyjny) . . .	78	Ryzyko techniczne	82
Rachunek kosztów standardowych	78	Ryzyko technologiczne	82
Rachunek kosztów zmiennych	78	Ryzyko wyceny (zastosowanych modeli) . . .	82
Rachunek prospektywny	78		
Rachunek przepływów pieniężnych (cash flow)	78	S	
Rachunek retrospektywny	78	Sales and Operations Plan (SOP)	83
Rachunek wyników sprzedaży	79	Sezonowość dostaw surowców	83
Rachunek zysków i strat	79	Sezonowość sprzedaży produktów	83
Rachunkowość zarządcza	79	Six Sigma	83
Rating	79	Sporządzanie sprawozdania z przepływów pieniężnych metodą bezpośrednią	83
Rentowność	79	Sporządzanie sprawozdania z przepływów pieniężnych metodą pośrednią	83
Rentowność klienta	79	Sprawozdanie finansowe jednostki	83
Resource Consumption Accounting (RCA) . . .	79	Sprzężenie zwrotne (sprzężenie wyrzedzające)	84
Restrukturyzacja	79	Stakeholder (interesariusze, grupy interesów)	84
Restrukturyzacja antycypacyjna	80	Sterowanie	84
Restrukturyzacja dostosowawcza (adaptacyjna)	80	Stopa inflacji	84
Restrukturyzacja finansowa	80	Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych . . .	84
Restrukturyzacja kreatywna (rozwojowa) . . .	80	Strategia	84
Restrukturyzacja marketingowa	80	Strategia dywersyfikacji (poszerzania, wzbogacania)	85
Restrukturyzacja naprawcza	80	Strategia finansowania	85
Restrukturyzacja operacyjna	80	Strategia koncentracji	85
Restrukturyzacja organizacyjna i zmiany systemu zarządzania przedsiębiorstwem . . .	80	Strategia penetracji rynku	85
Restrukturyzacja produktowa	80	Strategia przewodnictwa kosztowego	85
Restrukturyzacja systemu controllingu	80	Strategia rozwoju produktu	86
Restrukturyzacja techniczna i technologiczna	80	Strategia rozwoju rynku	86
Restrukturyzacja zasobów przedsiębiorstwa . .	80	Strategia zróżnicowania	86
Restrukturyzacja zatrudnienia	81	Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard, BSC)	86
Rozliczenie kosztów zasobów	81	Strategiczne jednostki biznesowe (SJB) . . .	86
Ryzyko	81	Strategiczne zarządzanie projektem (PRINCE2™)	86
Ryzyko ataku terrorystycznego	81	Strategie cenowe	87
Ryzyko bazy	81	Strategie defensywne	87
Ryzyko ciągłości biznesu	81	Strategie ofensywne	88
Ryzyko dokumentacyjne	81	Strumień wartości	88
Ryzyko finansowania	81	Sygnaly wczesnego ostrzegania	88
Ryzyko kredytowe	81	System informacyjny	88
Ryzyko nowych produktów	81	System informatyczny	88
Ryzyko ochrony środowiska	82	System wczesnego ostrzegania (SWO)	88
Ryzyko ofertowe	82	System wczesnego ostrzegania Altmana . . .	89
Ryzyko operacyjne	82	System wczesnego ostrzegania C.L. Merwina	89

System wczesnego ostrzegania E. Bleiera . . .	89	Wydatek	101
System wczesnego ostrzegania		Wykres Gantta	101
G. Weinricha	89	Wynik finansowy	102
System wczesnego ostrzegania J. Gajdki		Wzajemne subsydiowanie (krzyżowe	
i D. Stody	90	subsydiowanie, cross subsidizing)	102
System wczesnego ostrzegania			
K. Beermanna	90	Y	
System wczesnego ostrzegania		Yield Management	103
P. Weibela	91		
System wczesnego ostrzegania		Z	
W.H. Beavera	91	Zakładowy plan kont	104
Ś		Zapas	104
Średni ważony koszt kapitału (Weighted		Zapas bezpieczeństwa	104
Averaged Cost of Capital, WACC)	93	Zarządzanie czasem (Time Based Planning,	
Średni zapas magazynowy	93	TBP)	104
Średnia ruchoma	93	Zarządzanie innowacyjne	104
Świadczenia wewnętrzne	93	Zarządzanie kosztami działań	
		(Activity Based Management, ABM)	104
T		Zarządzanie łańcuchem dostaw	
Teoria ograniczeń	94	(Supply Chain Management, SCM)	104
Total Average Cost of Capital (TACC) . . .	94	Zarządzanie operacyjne	105
Total Cost of Ownership (TCO)	94	Zarządzanie procesami	105
Total Productive Maintenance (TPM) . . .	94	Zarządzanie projektem	105
Total Quality Control (TQC)	95	Zarządzanie przez cele	105
		Zarządzanie przez jakość (Total Quality	
W		Management, TQM)	105
Wariant decyzyjny	96	Zarządzanie przez komunikowanie	106
Wartość bieżąca pieniądza	96	Zarządzanie przez konflikty	106
Wartość dla klienta	96	Zarządzanie przez wartość (Value Based	
Wartość firmy	96	Management, VBM)	106
Wartość narażona na ryzyko (VaR)	96	Zarządzanie przez wyjątki	106
Wartość netto inwestycji	96	Zarządzanie ryzykiem	107
Wartość przyszła pieniądza	96	Zarządzanie strategiczne	107
Wartość realna pozyskiwanych środków . .	96	Zarządzanie wiedzą	107
Wartość zaktualizowana netto		Zarządzanie zasobami ludzkimi	107
(Net Present Value, NPV)	96	Zarządzanie zmianami	107
Wewnętrzna stopa zwrotu		Zasada kasowa	107
(Internal Rate of Return, IRR)	97	Zasada memoriałowa	107
Wielostopniowy rachunek kosztów		Zasada SMART	107
i przychodów	97	Zasada uprzedniości budżetu	108
Właściciel celu z BSC	97	Zasoby	108
Właściciel procesu	98	Zasoby elastyczne	108
Wskaźnik BET (Break Even Time, BET) . . .	98	Zasoby niematerialne	108
Wskaźnik marży na pokrycie	98	Zasoby uznaniowe	108
Wskaźnik wartości zakupów		Zasoby zaangażowane	108
w zobowiązaniach	98	Zbieżność strategiczna	108
Wskaźniki efektywności	99	Zdolność produkcyjna	108
Wskaźniki płynności finansowej	99	Zestawienie działań	109
Wskaźniki rentowności	100	Zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu	
Wskaźniki wartości rynkowej	100	(Modified Internal Rate of Return,	
Wskaźniki zadłużenia	100	MIRR)	109
Wspólne centrum usług (WCU)	101	Zysk narażony na ryzyko (PaR)	110
Wycena przedsiębiorstwa	101	Zysk surowy (contribution margin)	110