

C U P R I N S

Cuvânt-înainte	9
CAPITOLUL I INTRODUCERE ÎN CONTROLUL DE GESTIUNE	11
1.1 Apariția și evoluția controlului de gestiune	11
1.2 Definiția controlului de gestiune	12
1.2.1 Accepțiuni ale termenului control de gestiune (controlling)	12
1.2.2 Niveluri de gestiune și tipuri de control	13
1.2.3 Definiția controlului de gestiune	14
1.2.4 Alte forme de organizare – reglare	18
1.2.5 Controlul de gestiune și auditul	20
1.3 Finalitatea controlului de gestiune: descentralizarea și coordonarea	21
1.3.1 Avantajele și dezavantajele descentralizării	21
1.3.2 Controlul de gestiune trebuie să furnizeze informații credibile	22
1.3.3 Controlul de gestiune este un sistem de supraveghere	23
1.4 Modul de desfășurare a controlului de gestiune	24
1.5 Structuri de gestiune în organizații descentralizate	25
1.5.1 Caracteristicile centrelor de responsabilitate	25
1.5.2 Centre de responsabilitate și tipuri de structuri de gestiune	26
1.5.3 Tipologia centrelor de responsabilitate	28
1.6 Instrumentele controlului de gestiune	30
1.7 Controlul de gestiune și teoria organizațională	32
1.7.1 Controlul de gestiune și teoria clasică	32
1.7.2 Controlul de gestiune și școala relațiilor umane	33
1.7.3 Controlul de gestiune și noile teorii economice	34
1.8 Meseria de controlor de gestiune	37
1.8.1 Rolul controlorului de gestiune	38
1.8.2 Poziția controlorului de gestiune în organigrama întreprinderii	38
1.9 Repere în evoluția controlului de gestiune	41
CAPITOLUL II CONTABILITATEA DE GESTIUNE - INSTRUMENT DE BAZĂ ÎN EXERCITAREA CONTROLULUI DE GESTIUNE	44
2.1 Rolul contabilității de gestiune în exercitarea controlului de gestiune	44
2.2 Noi dimensiuni ale informației de tip cost în luarea deciziei	47
2.3 Arhitectura costurilor: concepte și dezvoltări	49
2.3.1 Definiția „unui” cost	50
2.3.2 Obiectul costului	50
2.3.3 Costurile și deciziile privind gestiunea	50
2.3.4 Costurile și contabilitatea generală	52
2.3.5 Evaluarea consumurilor încorporate în costuri	53
2.3.6 Metoda imputării raționale a cheltuielilor fixe	58

2.4 Metoda costurilor pe activități (Activity Based Costing)	66
2.4.1 Caracterizare generală a metodei ABC	66
2.4.2 Controlul costurilor în metoda ABC	70
2.4.3 Etapele implementării metodei ABC	72
2.4.4 Exemplu practic privind calculul costului potrivit metodei ABC	75
2.4.5 Analiza comparativă a costului de producție calculat după metoda centrelor de cost și metoda costului pe activități	81
2.4.6 Influențe generate de aplicarea metodei ABC asupra sistemelor de calculație clasice	84
2.4.7 ABC și deciziile de management	86
2.4.8 Managementul pe baza activităților (ABM)	91
2.4.9 Evoluția contabilității manageriale în economia modernă	95
2.5 Metoda Costurilor Țintă (TARGET COSTING)	97
2.5.1 Prezentare generală a procesului TARGET COSTING	97
2.5.2 Caracteristicile de bază ale procesului TARGET COSTING	104
2.5.3 Etapele implementării procesului TARGET COSTING	107
2.5.4 Metode de estimare și optimizare a costurilor noului produs	110
2.5.5 Studiu de caz privind procesul TARGET COSTING	115
2.6 Metoda Standard-Cost	118
2.6.1 Condițiile tehnice necesare aplicării metodei Standard-Cost	118
2.6.2 Etapele implementării metodei Standard-Cost	119
2.6.3 Calculul, urmărirea și analiza abaterilor de la costurile standard	134
2.7 Metoda Direct-Costing	144
2.7.1 Elemente teoretice privind metoda Direct-Costing	144
2.7.2 Indicatorii specifici metodei Direct-Costing	145
2.7.3 Factorii de optimizare ai profitului	150
2.7.4 Avantajele și limitele metodei Direct-Costing	153

CAPITOLUL III PROCEDURA BUGETARĂ

ȘI CONTROLUL BUGETAR	154
3.1 Analiza și planificarea strategică	154
3.1.1 Analiza strategică	154
3.1.2 Segmentarea strategică	155
3.1.3 Tipologia strategiilor	156
3.1.4 Planul Strategic și Planul Operațional	157
3.2 Procedura bugetară	158
3.2.1 Noțiunea de buget	158
3.2.2 Rolul bugetelor	158
3.2.3 Tipologia bugetelor	159
3.2.4 Etapele procedurii bugetare	162
3.2.5 Bugetul Bază Zero - o tehnică particulară de bugetare	164
3.2.6 Rolul controlului de gestiune în elaborarea bugetelor	169
3.2.7 Diferențe între planificare și control	170
3.3 Principiile fundamentale ale bugetării	170

3.4 Tehnici de previziune și de elaborare a bugetelor de vânzări	174
3.4.1 Metode statistice de previziune a vânzărilor	174
3.4.2 Definitivarea bugetului vânzărilor	184
3.5 Tehnici de elaborare a bugetului de producție	184
3.5.1 Metoda empirică	184
3.5.2 Programarea liniară	186
3.5.3 Ajustarea producției și a vânzărilor	192
3.5.4 Întocmirea bugetului de producție	193
3.6 Tehnici de elaborare a bugetului aprovizionărilor	194
3.6.1 Modele deterministe de optimizare a costului de aprovizionare	194
3.6.2 Modele probabilistice de optimizare a costului de aprovizionare	201
3.6.3 Tehnici de fundamentare a bugetului aprovizionărilor	203
3.6.4. Elemente ale modelului japonez de gestiune Just In Time	208
3.7 Bugetul trezoreriei	216
3.8 Contul de rezultate și bilanțul previzional	218
3.9 Studiu de caz privind rețeaua de bugete	219
CAPITOLUL IV PREȚURILE DE CESIUNE INTERNĂ	234
4.1 Definiția, importanța și necesitatea prețurilor de cesiune internă	234
4.2 Obiectivele prețurilor de cesiune internă	236
4.3 Metode de determinare a prețurilor de cesiune internă	237
4.3.1 Politica centralizată de stabilire a prețurilor de cesiune internă	238
4.3.2 Prețuri de cesiune internă impuse de către Direcția Generală	245
4.3.3 Prețurile de cesiune negociate	251
4.4 Aplicație practică privind prețurile de cesiune internă	251
CAPITOLUL V TABLOUL DE BORD	254
5.1 Definiția tabloului de bord	254
5.2 Tipologia tablourilor de bord	255
5.2.1 Integrarea tabloului de bord	256
5.2.2 Elaborarea tabloului de bord. Utilitatea lui în luarea deciziilor	257
5.3 Indicatorii tabloului de bord de gestiune	259
5.4 Prezentarea tabloului de bord de gestiune (TBG)	261
5.5 Alte instrumente moderne de raportare și monitorizare a performanței:	
reporting-ul și balanced scorecard	262
5.5.1 Reporting-ul	263
5.5.2 Balanța scorecard „balanced scorecard”	265

CAPITOLUL VI PLANUL DE AFACERI	268
6.1 Planul de afaceri, instrument în coordonarea și monitorizarea activităților investiționale	268
6.1.1 Definiția și scopul elaborării unui plan de afaceri	268
6.1.2 Destinația și obiectivele planului de afaceri	269
6.1.3 Informații necesare elaborării planului de afaceri eficiente	270
6.2 Prezentarea planului de afaceri	271
6.3 Monitorizarea derulării planului de afaceri	280
6.4 Utilizarea planului de afaceri	282
6.5 Exemplu practic: Plan de afaceri pentru obținerea unui credit	284
 CAPITOLUL VII METODE DE EVALUARE A PROIECTELOR DE INVESTIȚII	 309
7.1 Metode clasice de evaluare a proiectelor de investiții	309
7.2 Metode de evaluare bazate pe actualizare	312
7.2.1 Estimarea ratei de actualizare	312
7.2.2 Indicatorii calculați pe baza ratei de actualizare	316
7.3 Criterii de alegere a proiectelor de investiții în mediu incert	321
 BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	 325
Cuprins în limba franceză	331