

Neculai TABĂRĂ

Sorin BRICIU

Actualități și perspective în contabilitate și control de gestiune

TIPO MOLDOVA

ACTUALITĂȚI ȘI PERSPECTIVE ÎN CONTABILITATE ȘI CONTROL DE GESTIUNE

Neculai TABĂRĂ

Sorin BRICIU

(coordonatori)

Redactor: *Aurel Ștefanachi*

Tehnoredactare: *Alina Rusu*
Mihaela Ungureanu

Coperta: *Cristian Almășanu*

ISBN 978-973-168-723-0

© Tipo Moldova

Editura Tipo Moldova este acreditată de Consiliul Național al
Cercetării Științifice din Învățământul Superior (C.N.C.S.I.S.)

Iași, 2012

Tipo Moldova,
E-mail: office@tipomoldova.ro

ACTUALITĂȚI ȘI PERSPECTIVE ÎN CONTABILITATE ȘI CONTROL DE GESTIUNE

Autori:

Neculai Tabără (coord.) – capitolele 1-26

Mihaela Ungureanu – capitolele 10, 12, 16

Alina Rusu – capitolele 9, 11, 25

Roxana Dicu – capitolele 1, 18

Alina Prahoveanu – capitolele 1, 18

Petrică Munteanu – capitolele 17, 19

Sorin Briciu (coord.) – capitolele 1-26

Sorinel Căpușneanu – capitolele 1, 3, 5

Dan Topor – capitolele 1, 2

Alina Putan – capitolele 3, 13

Letiția Maria Rof – capitolele 3, 20

Prefață de Henri Bouquin

TIPO MOLDOVA

Prefață

În ultima perioadă, controlul de gestiune, contabilitatea generală și cea de gestiune au fost supuse unui proces de modernizare. Profesioniștii din domeniul controlului de gestiune se confruntă, adesea, cu un câmp de acțiune mult mai extins și mai exigent. Într-adevăr, ei trebuie să stăpânească tehnicile contabile care stau la baza instrumentelor lor fundamentale și, în același timp, să-și adapteze propriile competențe la diferite aspecte ale managementului. Așa cum demonstrează noile instrumente, cum ar fi tabloul de bord prospectiv, ideea conform căreia controlul de gestiune nu este doar o simplă tehnică de contabilitate aplicată în administrarea/conducerea întreprinderii, ci un instrument complet aflat la dispoziția managerului, este din ce în ce mai evidentă. În aceste condiții, controlorul de gestiune este supus unui mare decalaj: el nu se mai poate considera un simplu profesionist al cifrelor financiare, ci trebuie să cunoască foarte bine problemele de management. Cel puțin atunci când își desfășoară activitatea în cadrul întreprinderilor în care este considerat întotdeauna un partener al conducerii, un animator al managementului, un expert în modelare. Dar acesta este, fără îndoială, viitorul. Capacitatea de sinteză, aptitudinea de a fi pluridisciplinar/polivalent – care lipsește atât de mult în întreprinderi – devin competențe cheie pentru un controlor de gestiune care trebuie să poată dialoga cu cei care lucrează în producție.

Într-o astfel de perspectivă s-ar putea spune că totuși controlorul de gestiune riscă să-și abandoneze rolul, apreciat drept foarte extins, pentru a încerca adesea să se substituie managerului. Într-adevăr, riscul unei derive este însă limitat dacă acest specialist nu este substituit decidenților ci este considerat un expert în modelare economică și financiară, care ajută la fundamentarea deciziilor, la identificarea marjelor de manevră de care dispune întreprinderea, a riscurilor cheie cu care ea se confruntă, simulând consecințele lor. În aceste condiții, controlorul de gestiune trece de la statutul de contabil care îi este, frecvent atribuit, la cel de economist al întreprinderii, business analyst, expert economic și financiar.

Sarcina este dificilă, profilurile solicitate pentru aceste posturi sunt rare. Doar cei care stăpânesc tehnicile moderne de management pot să pretindă că răspund exigențelor. Cu această provocare se confruntă și autorii, profesorii Tabără și Briciu, care creează cunoștințe solicitate în noile meserii din contabilitate și

control de gestiune. Titlul lucrării lor este foarte clar: ei propun cercetarea aplicată a ultimelor dezvoltări/inovații din aceste domenii.

Autorii lucrării, realizează acest lucru într-o manieră completă și urmând un plan foarte explicit, care va permite practicienilor să cunoască și să utilizeze cele mai recente progrese științifice, ceea ce reprezintă visul fiecărui profesor.

Această carte constituie o provocare și se dovedește a fi o reușită. Nu cred că există vreun domeniu spre care cititorul să nu fie direcționat pentru explorarea celor mai noi direcții de cercetare din contabilitate, contabilitate de gestiune, management cu ale sale componente atât de importante pentru pentru controlul de gestiune. Niciuna dintre problemele cu care se confruntă astăzi întreprinderile nu a fost omisă, începând cu subiectul foarte dificil al performanței întreprinderii, care precede un capitol de sinteză privind guvernarea. Nu a fost uitată nici cultura generală a controlurilor, diferitele tehnici fiind, foarte pertinent prezentate, din perspectivă istorică. Inteligența economică, adesea trecută sub tăcere, își găsește locul aici. Bineînțeles, alături de capitolele clasice cu privire la instrumentele de planificare și de bugetare sunt abordate și cele privind calculația costurilor.

Iată, așadar, un viitor volum clasic, indispensabil atât studenților în formare, masteranzilor, doctoranzilor cât și practicienilor confrunțați cu efervescenta inovațiilor adevărate și false care se succed cu repeziciune și au tendința de a-i dezorinta pe toți cei care nu dețin o „busolă”, un instrument de cunoaștere și orientare în domeniu.

Superba lucrare coordonată de profesorii Neculai Tabără și Sorin Briciu, este o astfel de busolă.

Henri BOUQUIN

**Profesor de Științe de Gestiune la
Universitatea Paris-Dauphine**

Cuprins

PREFAȚĂ.....	5
---------------------	----------

PARTEA I CONTABILITATE DE GESTIUNE - CONCEPTE FUNDAMENTALE, METODE DE ȘI PRACTICI DE GESTIUNE.....	7
---	----------

CAPITOLUL 1 NOI CONCEPTE ÎN MODERNIZAREA CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE	9
--	----------

1.1. SCHIMBĂRI ALE MEDIULUI ECONOMIC ȘI ALE CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE. NOILE PROCESE ȘI TEHNOLOGII DE AFACERI	9
1.2. CONTABILITATEA – COMPONENTĂ A SISTEMULUI INFORMAȚIONAL	11
1.3. SISTEMUL DE CONTABILITATE CU DUBLU CIRCUIT	13
1.4. CONTABILITATEA DE GESTIUNE. DEFINIȚIE ȘI OBIECTIVE	18
1.5. FUNCȚIILE ȘI ROLUL CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE	25
1.6. EVOLUȚIA ȘI TRANSFORMAREA CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE.....	28
1.6.1. Faze în dezvoltarea contabilității de gestiune.....	28
1.6.2. Prevederi generale privind contabilitatea de gestiune în România	33
1.7. CONTABILITATEA DE GESTIUNE ȘI PROCESUL DE CONDUCERE	37
1.8. CADRUL CONCEPTUAL AL CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE	41
1.9. UTILIZAREA CADRULUI CONCEPTUAL	48
CONCLUZII	50

CAPITOLUL 2 CONTABILITATEA DE GESTIUNE SI CENTRELE DE RESPONSABILITATE	51
---	-----------

2.1. CARACTERISTICILE GENERALE ALE CENTRELOR DE RESPONSABILITATE.....	51
2.2. CENTRELE DE COSTURI	54
2.3. CENTRELE DE PROFIT.....	62
2.4. CENTRELE DE INVESTIȚII	66
2.5. STUDIU DE CAZ	67
CONCLUZII	72

CAPITOLUL 3 METODE MODERNE DE CALCULAȚIE A COSTURILOR..... 73

3.1. METODA STANDARD-COST.....	73
3.1.1. <i>Metoda Standard-Cost unic</i>	93
3.1.2 <i>Metoda Standard - Cost dublu</i>	98
3.2. METODA DIRECT-COSTING.....	103
3.2.1. <i>Indicatori specifici metodei Direct-Costing</i>	104
3.2.2. <i>Metoda Direct – Costing. Varianta simplificată</i>	108
3.2.3. <i>Metoda Direct-Costing. Varianta evoluată</i>	109
3.2.4. <i>Metoda Direct-Costing. Calculația de acoperire a cheltuielilor fixe</i>	109
3.3. METODA KAIZEN COSTING SAU GESTIUNEA CONTINUĂ A COSTULUI	120
3.4. METODA TARGET COSTING	128

CAPITOLUL 4 CRITERII DE EVALUARE A PRODUCTIEI ORGANIZATE IN „JUST-IN-TIME” 135

4.1. CONCEPȚII PRIVIND „JUST-IN-TIME”	136
„Just-in-Time” <i>constituie o filosofie a progresului</i>	137
4.2. ELEMENTE DE EVALUARE A SISTEMELOR DE PRODUCȚIE ORGANIZATE ÎN JIT.....	140
4.3. EVALUAREA PROIECTELOR DE INVESTIȚII ÎN SPIRITUL JIT	143
4.3.1. <i>Principii generale pentru o metodologie de evaluare a proiectelor „Just-in-Time”</i>	143
4.3.2. <i>Pentru o evaluare progresivă a JIT</i>	143
4.3.3. <i>Demersul strategic</i>	146
4.3.4. <i>Demersul „Prim”</i>	146
4.3.5. <i>Demersul multicriterial</i>	147

CAPITOLUL 5 MODERNIZAREA CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE PRIN INTERMEDIUL METODEI ABC 149

5.1. MODELUL DE REPREZENTARE SAU MODALITĂȚILE DE STRUCTURARE A FLUXURILOR.....	149
5.2. MODELAREA FLUXURILOR.....	151
5.3. ADAPTAREA INFORMAȚIEI LA DECIZIA STRATEGICĂ	152
5.4. CALCULAȚIA COSTURILOR CONFORM METODEI ABC	153
5.5. CONTABILITATEA ȘI MANAGEMENTUL PE BAZĂ DE ACTIVITĂȚI (ABC ȘI ABM).....	158
5.5.1. <i>Metoda Activity-Based Costing vs. Metoda Activity-Based Management</i>	161
5.5.2. <i>Avantajele și dezavantajele sistemului ABC/ABM</i>	184

CAPITOLUL 6 UTILIZAREA DEMERSULUI PE BAZĂ DE ACTIVITĂȚI ÎN GESTIUNEA NEVOII DE FINANȚARE PENTRU EXPLOATARE 187

6.1. ABORDAREA PRIN BILANȚ ȘI LIMITELE ACESTEIA	188
6.2. ABORDAREA PE BAZA CICLULUI DE EXPLOATARE.....	189

6.3. NEVOIA DE FINANȚARE A EXPLOATĂRII.....	192
6.4. FACTORII DETERMINANȚI AI NFRE	192
CONCLUZIE	196

CAPITOLUL 7 CONTROLUL CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚA ÎN CONTABILITATE..... 197

7.1. NORMALIZAREA CALITĂȚII ÎN CONTABILITATE.....	197
7.1.1. Conceptul „calitate serviciu” în contabilitate	197
7.1.2. Înțelegerea caracteristicilor de calitate	199
7.1.3. Normalizarea gestiunii calității.....	199
7.1.4. Atestarea calității: autocontrolul sau certificarea de către o terță persoană.....	200
7.1.5. Informația contabilă: normalizarea și certificarea conturilor.....	200
7.1.6. Definierea obiectului contabil măsurat.....	201
7.1.7. Caracterul discriminant al actului contabil.....	201
7.1.8. Definierea abordării contabile	201
7.1.9. Delegarea actelor contabile.....	202
7.1.10. Urmărirea calității contabile	202
7.1.11. Definierea cadrului conceptual al calității contabile	202
7.1.12. Cadre conceptuale privind contabilitatea și calitatea contabilă.....	202
7.1.13. Conceptul de calitate contabilă și normele contabile de referință.....	207
7.1.14. Informația contabilă în continuă diversificare. De la utilizatorul general către o multitudine de interese individuale	208
7.1.15. Cuantificarea calității contabile	209
Concluzii	210
7.2. DEMERSUL CALITĂȚII	210
7.2.1. Conceptul de calitate.....	210
7.2.2. Eradicarea surselor non-calității	212
7.2.3. Urmărirea calității	214
7.3. MIJLOACE ȘI PROCEDEE DE CONTROL AL CALITĂȚII.....	216
7.3.1. Normele ISO 9000.....	217
7.3.2. Funcționarea întreprinderii și certificarea calității.....	219
7.3.3. Compararea activităților ISO și IASB.....	219
7.3.4. Utilizarea indicatorilor de calitate.....	220
7.3.5. Costurile generate de non-calitate	221
7.4. PERFORMANȚA ȘI SISTEMUL DE CALITATE	224
7.4.1. Calitatea este o afacere de bun simț	224
7.4.2. Etapele sistemului de calitate.....	225
7.4.3. Sistemul de măsurare a performanței în centrul sistemelor de calitate	226
7.4.4. De la calitatea oferită la calitatea percepută.....	227

CAPITOLUL 8 O NOUĂ VIZIUNE ÎN MĂSURAREA PERFORMANȚELOR..... 229

8.1. MĂSURAREA PERFORMANȚEI GLOBALE A ÎNTREPRINDERII	230
8.1.1. Căi de măsurare a performanței cu ajutorul tabloului de bord prospectiv.....	231
8.1.2. Sistemul de monitorizare a performanței	232
8.1.3. Principiile și structura sistemului de măsurare echilibrat.....	235

8.2. REALIZAREA PERFORMANȚEI GLOBALE	238
8.2.1. Elaborarea unor instrumente de monitorizare a performanței	239
8.2.2. Construcția de instrumente de gestiune	244

CAPITOLUL 9 TABLOUL DE BORD ȘI RESPONSABILITATEA CONTABILĂ..... 247

9.1. PRELIMINARII	247
9.2. TABLOUL DE BORD	247
9.2.1. Principii care stau la baza întocmirii tabloului de bord.....	249
9.2.2. Conținutul tabloului de bord.....	251
9.2.3. Tablourile de bord de gestiune.....	255
9.3. CONCEPTUL DE RESPONSABILITATE CONTABILĂ.....	257
9.4. DEOSEBIRI ÎNTRE TABLOUL DE BORD ȘI RESPONSABILITATEA CONTABILĂ	258
9.5. ÎNTEGRAREA ȘI COMPLEMENTARITATEA CELOR DOUĂ SISTEME	259
9.6. CAPITALUL IMATERIAL ȘI TABLOUL DE BORD PENTRU UN NOU STIL DE MANAGEMENT	259
9.6.1. Capitalul imaterial în context actual.....	260
9.6.2. Tabloul de bord pentru un nou stil de management.....	265
9.7. TABLOUL DE BORD, RAPORTAREA FINANCIARĂ ȘI MANAGEMENTUL RISCULUI	285
9.7.1. O nouă generație de tablouri de bord.....	285
9.7.2. Tabloul de bord între sistem de monitorizare și sistem de raportare.....	287
9.7.3. Sistemele de informare și monitorizare strategică.....	289
9.7.4. Integrarea sistemelor de informare ale Tabloului de bord executiv în strategia decizională a întreprinderii.....	295
CONCLUZII	297

CAPITOLUL 10 UTILIZAREA TRATAMENTULUI DE REFERINȚĂ (BENCHMARKING) ÎN AMELIORAREA PERFORMANȚEI GLOBALE A ÎNTREPRINDERII..... 299

10.1. PRELIMINARII	299
10.2. ETAPELE ȘI OBIECTIVELE PROCESULUI DE BENCHMARKING	301
10.3. NIVELURILE BENCHMARKING-ULUI	303
10.4. DIFERITE TIPURI DE TRATAMENTE DE REFERINȚĂ	305
10.5. ÎMPLIMENTAREA TRATAMENTULUI DE REFERINȚĂ.....	305
10.6. REZULTATUL UNEI OPERAȚIUNI DE BENCHMARKING	306
10.7. MISIUNEA CONTROLORULUI DE GESTIUNE	307
10.8. TRATAMENTUL DE REFERINȚĂ ȘI FUNCȚIA CONTABILĂ	308

CAPITOLUL 11 ROLUL CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE ÎN POZIȚIONAREA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERII 309

11.1. KAPLAN ȘI CONTABILITATEA DE GESTIUNE.....	310
11.1. CONCEPTUL DE STRATEGIE. TIPOLOGIE ȘI FACTORI DE INFLUENȚĂ	312
11.1.1. Dimensiuni ale conceptului de strategie	312

11.1.2. Componentele strategiei.....	314
11.1.3. Factorii de influență asupra strategiei unei firme.....	317
11.1.4. Grupurile de interese (stakeholderii) și rolul strategiilor de firmă.....	321
11.2. PLANIFICAREA ÎNTREPRINDERII – SISTEM DE DATE PENTRU REFLECTAREA STRATEGIEI.....	322
11.2.1. Planul strategic.....	323
11.2.2. Planul operațional.....	324
11.2.3. Gestiunea bugetară.....	325
11.2.4. Controlul bugetar.....	328
11.3. METODOLOGIA CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE ȘI ROLUL EI ÎN ELABORAREA DECIZIILOR STRATEGICE.....	328
11.4. CONTABILITATEA POZIȚIONĂRII STRATEGICE.....	331
11.5. CONTABILITATEA DE GESTIUNE STRATEGICĂ.....	332
11.5.1. Delimitări conceptuale.....	332
11.5.2. Tehnici de planificare în contabilitatea de gestiune strategică.....	337
11.5.3. Tehnici de calculație în contabilitatea de gestiune strategică.....	339
11.5.4. Luarea deciziilor în contabilitatea de gestiune strategică.....	340
11.6. REALIZAREA ÎNTREGULUI POTENȚIAL AL CONTABILITĂȚII ÎN VEDEREA POZIȚIONĂRII STRATEGICE.....	342

CAPITOLUL 12 GUVERNANȚA CORPORATISTĂ ȘI CONTABILITATEA DE GESTIUNE..... 345

12.1. PROVOCĂRILE MANAGEMENTULUI ÎN SECOLUL XXI.....	345
12.2. ADAPTAREA ÎNTREPRINDERILOR LA NOUL RITM AL SCHIMBĂRII.....	346
12.3. GUVERNANȚA – UN NOU MOD DE CONDUCERE.....	347
12.3.1. Conceptul de guvernanză corporatistă.....	348
12.3.2. Principii și obiective ale guvernanzei corporatiste.....	350
12.4. CONSTRUCȚIA NOII GUVERNANȚE.....	351
12.4.1. Unitate și diversitate într-o întreprindere multinațională.....	351
12.4.2. Promovarea valorilor pentru administrarea complexității spațiu - timp - cultură.....	353
12.4.3. Inovația.....	353
12.4.4. Integrarea evoluției tehnologiilor în cultura întreprinderii.....	354
12.5. PROCESUL DE GUVERNANȚĂ.....	354
12.5.1. Procesele de comunicare și concertare.....	354
12.5.2. Instanțele de decizie și de reglare.....	355
12.5.3. Indicatori, instrumente de măsurare și tablouri de bord.....	355
12.5.4. Definirea funcțiilor.....	356
12.6. GUVERNANȚA SISTEMULUI DE INFORMARE.....	356
12.7. ADAPTAREA SISTEMULUI DE INFORMARE LA GESTIUNEA SCHIMBĂRII.....	357
12.8. DEZVOLTAREA CONTABILITĂȚII DE GESTIUNE ÎN CONDIȚIILE GUVERNANȚEI CORPORATISTE.....	359

CAPITOLUL 13 CONTABILITATEA RANDAMENTULUI (THROUGHPUT ACCOUNTING)..... 361

13.1. ANALIZA COMPARATIVĂ A CONTABILITĂȚII RANDAMENTULUI.....	362
13.2. ETAPE ALE APLICĂRII CONTABILITĂȚII RANDAMENTULUI.....	365
13.3. CONSTRÂNGERI ȘI BLOCAJE ÎN PRODUCȚIE	365
13.4. PERSPECTIVA APLICATIVĂ	367
13.5. LIMITE ȘI AVANTAJE ALE CONTABILITĂȚII RANDAMENTULUI	368

PARTEA A II-A CONTROL DE GESTIUNE - CONCEPTE, METODE ȘI MODELE 371

CAPITOLUL 14 DELIMITĂRI CONCEPTUALE ÎN CONTROLUL DE GESTIUNE..... 373

14.1. PRELIMINARII	373
14.2. DEFINIȚIA CONTROLULUI DE GESTIUNE	375
14.3. TIPURI DE GESTIUNE ȘI TIPURI DE CONTROL.....	379
14.3.1. <i>Tipuri de gestiune</i>	379
14.3.2. <i>Tipuri de control</i>	379
14.4. FUNCȚIONAREA CONTROLULUI ORGANIZAȚIONAL PE TREI NIVELE (R. N. ANTHONY)	382
14.5. CONTROLUL DE GESTIUNE - INTERFAȚA DINTRE CONTROLUL STRATEGIC ȘI CONTROLUL OPERAȚIONAL.....	386
14.6. EVOLUȚIA ISTORICĂ	391
14.7. APARIȚIA UNEI NORMALIZĂRI.....	391
14.8. PERSPECTIVE ALE CONTROLULUI DE GESTIUNE ÎN ROMÂNIA	392
14.9. CONTROLUL DE GESTIUNE PRIVIT CA DISCIPLINĂ DE GESTIUNE. LEGĂTURILE CU ALTE DISCIPLINE DE GESTIUNE	394
14.9.1. <i>Sistemul contabil</i>	395
14.9.2. <i>Gestiunea financiară</i>	395
14.9.3. <i>Marketing</i>	395
14.9.4. <i>Gestiunea resurselor umane</i>	395
14.9.5. <i>Gestiunea producției și influențele sale în domeniul stocurilor și al logisticii</i>	395
14.9.6. <i>Strategia</i>	396
14.10. LEGĂTURILE CU ALTE DISCIPLINE.....	397
14.10.1. <i>Teoria generală a sistemelor</i>	397
14.10.2. <i>Teoria informației și deciziei</i>	398
14.10.3. <i>Sociologia organizațiilor</i>	399
14.11. COMPARAȚIA CU ALTE FORME DE CONTROL	400
CONCLUZIE	401

CAPITOLUL 15 CONTROLUL DE GESTIUNE ȘI TEORIA ORGANIZAȚIONALĂ..... 405

15.1. TEORIA CLASICĂ ȘI CONTROLUL DE GESTIUNE.....	405
15.2. ȘCOALA RELAȚIILOR UMANE ȘI CONTROLUL DE GESTIUNE	407

15.3. MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE	409
15.4. NOILE TEORII ECONOMICE ȘI CONTROLUL DE GESTIUNE	411

CAPITOLUL 16 EVOLUȚIA CONTABILITĂȚII ȘI CONSECINȚELE ASUPRA CONTROLULUI DE GESTIUNE 413

16.1. CONTABILITATEA INTEGRATĂ: UN INSTRUMENT DE GESTIUNE PERFORMANT	413
16.2. CONTROLUL DE GESTIUNE ȘI MODERNIZAREA INSTRUMENTELOR DE TRATARE A INFORMAȚIEI CONTABILE.....	416
16.3. CONTABILITATEA ȘI CONTROLUL DE GESTIUNE	417
16.4. PRINCIPIILE ȘI ROLUL CONTROLULUI DE GESTIUNE ÎN CONDUCEREA ÎNTRERINDERII	418
16.5. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ȘI CONTROLUL DE GESTIUNE LA NIVELUL ÎNTRERINDERII	420
16.6. APARIȚIA DE NOI MESERII ȘI ORGANIZĂRI.....	421
CONCLUZIE - CE AR TREBUI SĂ FIE CONTROLUL DE GESTIUNE?	423

CAPITOLUL 17 CONTROLUL DE GESTIUNE ÎN CADRUL NOULUI MEDIU CONCURENȚIAL 425

17.1. CONTROLUL DE GESTIUNE CLASIC	426
17.1.1. Dezvoltarea întreprinderii tayloriene.....	426
17.1.2. Caracteristicile întreprinderii tayloriene.....	426
17.1.3. Filosofia tayloriană în controlul de gestiune clasic.....	427
17.2. APARIȚIA UNUI NOU MOD DE FUNCȚIONARE A ÎNTRERINDERILOR	429
17.2.1. Noul mediu concurențial	429
17.2.2. Noul mecanism de funcționare al întreprinderilor.....	429
17.3. APARIȚIA NOILOR CONCEPTE DE GESTIUNE.....	430
17.3.1. Noul limbaj de gestiune constituit din indicatori, fizici, financiari, comuni controlului de gestiune și lucrătorilor operaționali.....	431
17.3.2. Predominanța punctului de vedere a întreprinderii asupra celui al delimitării ierarhice	432
17.3.3. Conducerea pe bază de pluri-obiective pentru fiecare responsabil.....	433
17.3.4. Întâietatea acordată planurilor de acțiune și previziunilor	433
17.3.5. Simplitatea instrumentelor de gestiune, condiția eficacității lor.....	434
17.3.6. Arhitectura sistemelor de informații adaptate noului tip de animare	434

CAPITOLUL 18 ORGANIZAREA ȘI EXERCITAREA CONTROLULUI DE GESTIUNE LA NIVELUL ÎNTRERINDERILOR INDUSTRIALE..... 437

18.1. APARIȚIA ȘI DEZVOLTAREA CONTROLULUI DE GESTIUNE.....	437
18.2. COMPARAȚIA CU ALTE TIPURI DE CONTROL	438
18.2.1. Controlul invizibil	438
18.2.2. Controlul prin proceduri (reglementări).....	439
18.2.3. Controlul ierarhic	439

18.2.4. Controlul pieței	439
18.2.5. Controlul prin socializare	439
18.2.6. Clarificarea frontierelor între controlul de gestiune și audit, revizie contabilă, control intern.....	440
18.3. PROCESUL DE LUARE A DECIZIILOR.....	441
18.4. CONTROLUL ȘI CICLURILE DE INFORMARE	444
18.5. CONTROLUL DE GESTIUNE ȘI DESCENTRALIZAREA.....	446
18.6. FUNCȚIILE ÎNȚEPRINDERII ȘI STRUCTURA ORGANIZATORICĂ	448
18.6.1. Funcțiile întreprinderii.....	448
18.6.2. Structura organizatorică.....	449

CAPITOLUL 19 CONTROLUL DE GESTIUNE ȘI INTELIGENȚA ECONOMICĂ..... 455

PRELIMINARII.....	455
19.1. CREATIVITATE ȘI INOVARE ÎN CONDUCEREA ACTIVITĂȚII ECONOMICE	456
19.2. INSTRUMENTE DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII.....	459
19.3. INTELIGENȚA ECONOMICĂ	461
19.4. RISCURI ȘI OBSTACOLE DE EVITAT ÎN COLECTAREA ȘI EXPLOATAREA INFORMAȚIEI	465
CONCLUZII	469

CAPITOLUL 20 PLANIFICAREA ȘI GESTIUNEA BAZATĂ PE BUGETE..... 471

20.1. PLANIFICAREA ÎNȚEPRINDERII	474
20.1.1. Strategia întreprinderii	477
20.1.2. Planul strategic.....	478
20.1.3. Planul operațional.....	479
20.2. BUGETUL - PREMISĂ A PLANIFICĂRII PE TERMEN SCURT	480
20.2.1. Principalele caracteristici în evoluția bugetării	480
20.2.2. Realizarea bugetării într-o organizație.....	481
20.3. GESTIUNEA BUGETARĂ	485
20.3.1. Conținutul gestiunii bugetare.....	486
20.3.2. Articularea bugetelor	488
20.3.3. Calendarul elaborării bugetelor	489
20.4. CONTROLUL BUGETAR.....	491

CAPITOLUL 21 SISTEMUL DE BUGETE AL ÎNȚEPRINDERII..... 493

21.1. OBIECTIVELE PLANULUI DE FINANȚARE.....	493
21.2. TIPOLOGIA BUGETELOR	495
21.3. TEHNICA ELABORĂRII BUGETELOR PERIODICE	496
21.4. BUGETELE LEGATE DE VOLUMUL DE ACTIVITATE: VÂNZĂRI-PRODUCȚIE-APROVIZIONARE	498

21.4.1. Bugetul vânzărilor.....	498
21.4.2. Bugetul de producție	521
21.4.3. Bugetul de aprovizionări.....	526
21.4.4. Bugetul investițiilor.....	533
21.4.5. Bugetul costurilor de producție.....	535
21.4.6. Bugetul cheltuielilor generale de administrație.....	541
21.4.7. Elaborarea bugetului general al costurilor de producție al întreprinderii.....	543
21.4.8. Bugetul costului unitar pe produs	543
21.4.9. Bugetele indirecte legate de vânzări en-gros și investiții.....	545
21.4.10. Documente de sinteză.....	545

CAPITOLUL 22 POSIBILITĂȚI DE UTILIZARE A BUGETULUI BAZĂ ZERO 555

22.1. PRINCIPII ȘI OBIECTIVE ALE METODEI BBZ.....	556
22.2. PRINCIPALELE OBIECTIVE ALE ACESTEI METODE SUNT:.....	557
22.3. APLICAREA BBZ	558
22.4. STABILIREA UNEI PROPUNERI BUGETARE.....	558
22.5. CĂUTAREA SISTEMATICĂ A OPȚIUNILOR.....	559
22.6. CLASIFICAREA OPȚIUNILOR	559
22.7. ALOCAREA RESURSELOR ȘI PUNEREA ÎN OPERĂ.....	559
22.8. DIFICULTĂȚILE DE APLICARE A BBZ.....	560

CAPITOLUL 23 CONTABILITATEA ȘI CONTROLUL DE GESTIUNE ÎN RESTRUCTURAREA ORGANIZAȚIONALĂ..... 565

23.1. CONTABILITATEA ȘI CONTROLUL DE GESTIUNE, FACTORI DE INFLUENȚĂ ÎN RECONSTRUCȚIA ORGANIZAȚIONALĂ	567
23.1.1. Restructurarea organizațională în condițiile normalizării contabile internaționale.....	567
23.1.2 Diagnosticul organizației.....	568
23.1.3. Analiza valorii.....	569
23.2. SCHIMBAREA RADICALĂ.....	571
23.2.1. O analiză fundamentală.....	571
23.2.2. Reprezentarea întreprinderii conform instrumentelor de gestiune	574
23.2.3. Gestiunea schimbării.....	575
CONCLUZII	576

CAPITOLUL 24 TENDINȚE ACTUALE ÎN EVOLUȚIA CONTROLULUI DE GESTIUNE 577

24.1. PUNCTELE FORTE ALE CONTROLULUI DE GESTIUNE	578
24.2. BUGETUL ȘI CONTABILITATEA DE GESTIUNE.....	579
24.3. IPOTEZELE AFERENTE CONTROLULUI DE GESTIUNE.....	581
24.4. LIMITE ALE REACTUALIZĂRII BUGETELOR	582
24.5. SCHIMBĂRILE DE CONTEXT.....	582

24.6. INDICATORI CHEIE ȘI RELEVANȚA LOR ÎN CONTROLUL DE GESTIUNE	584
CONCLUZII	586

CAPITOLUL 25 PARTICULARITĂȚI ALE CONTROLULUI DE GESTIUNE ÎN MEDIUL INTERNAȚIONAL 587

25.1. ROLUL CONTROLULUI DE GESTIUNE	588
25.1.1. <i>Funcțiile obișnuite ale controlului de gestiune</i>	588
25.1.2. <i>În mediul internațional, controlul de gestiune trebuie să coordoneze</i>	589
25.1.3. <i>De la funcții până la modul de desfășurare a controlului de gestiune determinant va fi stilul și cultura întreprinderii</i>	589
25.2. ORGANIZAREA CONTROLULUI DE GESTIUNE ÎN MEDIUL INTERNAȚIONAL	590
25.2.1. <i>Sistemul de informare</i>	590
25.2.2. <i>Personalul controlului de gestiune</i>	592
25.2.3. <i>Controlul de gestiune al filialelor grupurilor multinaționale</i>	593
25.3. MUTAȚII ALE CONTROLULUI DE GESTIUNE ÎN MEDIU INTERNAȚIONAL	593

CAPITOLUL 26 AUDITUL INTERN ȘI AUDITUL STRATEGIC AL ÎNTREPRINDERII 597

26.1. AUDITUL INTERN AL ÎNTREPRINDERII. DEFINIȚIE ȘI OBIECTIVE	598
26.2. AUDITUL STRATEGIC ȘI ROLUL SĂU ÎN REFLECTAREA SITUAȚIEI REALE A ÎNTREPRINDERII	600
26.2.1. <i>Desfășurarea auditului strategic</i>	601

BIBLIOGRAFIE SELECTIVA..... 607