

C U P R I N S

PARTEA A III-A	
Planificare și bugetare: „pregătirea” performanței viitoare	9
Capitolul 15. Istoria, importanța și aplicabilitatea demersului planificare- bugetare în întreprinderi	11
15.1. Prezentare istorică a practicii de planificare și bugetare	12
15.2. Cadrul general de planificare în întreprindere	14
15.3. Aplicarea bugetării în organizație	19
Capitolul 16. Bugetarea activității întreprinderii.....	25
16.1. Definiri – bugete funcționale sau bugete pe activități	26
16.2. Planificarea investițiilor și a finanțării	28
16.3. Bugete funcționale.....	40
16.3.1. Bugetul vânzărilor.....	40
16.3.2. Bugetul cheltuielilor de distribuție, de publicitate și al serviciilor	42
16.3.3. Bugetul producției.....	43
16.3.4. Bugetul aprovizionărilor	46
16.4. Avantaje, limite și mutații în practica bugetară	50
Capitolul 17. Bugetele flexibile și controlul cheltuielilor indirecte	73
17.1. Lămuriri în sfera conceptului de buget flexibil	74
17.2. Analiza abaterilor referitoare la cheltuielile indirecte variabile	76
17.3. Analiza abaterilor referitoare la cheltuielile indirecte fixe.....	77
Capitolul 18. Bugetul bază zero: „anularea” trecutului și justificarea viitorului.....	83
18.1. Definirea conceptului	84
18.2. Demersul metodei BBZ	85
18.3. Utilitatea și limitele metodei	88

PARTEA A IV-A

Măsurarea și managementul performanței 93**Capitolul 19. Gestiunea firmei – cursa pentru performanța globală 95**

19.1. Performanța – un concept ambiguu și integrator 96

19.2. Performanță egal eficiență plus eficacitate 100

19.3. Gestionarea, nu doar măsurarea performanței 101

Capitolul 20. Instrumente integrate de măsurare și de gestionare a performanței..... 105

20.1. Rolul tabloului de bord în cursa pentru performanța globală 106

20.2. Poziționarea tabloului de bord în sistemul instrumentelor de gestiune 107

20.3. Principiile tabloului de bord..... 109

20.4. Construirea tabloului de bord..... 111

20.5. Dezvoltări actuale ale tabloului de bord 118

20.5.1. Tabloul de pilotaj 118

20.5.2. Tablou de bord pe procese sau proiecte 120

20.5.3. Tabloul de situații 121

20.5.4. Balanced scorecard – proiecția dezvoltării echilibrate 121

20.6. Instrumente de măsurare și gestionare a performanței – progres, flexibilitate, autocontrol..... 124

Capitolul 21. Personalul sau cum să folosești resursele umane pentru a crea valoare..... 133

21.1. Motivarea salariaților – baza relațiilor umane în organizație 134

21.2. Posibile soluții 137

21.3. Dezvoltări în sfera gestiunii personalului: inteligența organizațională..... 140

Capitolul 22. Eficiență și eficacitate prin procesele interne..... 145

22.1. Activity Based Management 146

22.2. Îmbunătățirea proceselor interne prin tear down analysis, value analysis și reengineering 152

22.3. Flexibilitatea sau cum să fim actuali 155

22.4. Calitatea și pilotarea tandemului cost-valoare 158

Capitolul 23. Gestionarea proverbului „clientul nostru, stăpânul nostru” ... 163

23.1. În căutarea definirii noțiunii de client..... 164

23.2. Analiza și măsurarea satisfacției clienților..... 166

23.3. Analiza (profitabilității) clienților 166

Capitolul 24. Performanță financiară, pentru că firma aparține acționarilor	175
24.1. Măsurarea performanței financiare pe tipuri de centre de responsabilitate	176
24.2. Rentabilitatea investițiilor – ROI și profitul rezidual – PR	177
24.3. Valoarea adăugată economică - EVA® (Economic Value Added).....	181
Capitolul 25. Benchmarking-ul: un nou drum spre performanță	187
25.1. Ce este benchmarking-ul?.....	188
25.1. Tipuri de benchmarking	189
25.3. Utilitatea și utilizarea benchmarking-ului.....	192
PARTEA A V–A	
Cine, unde și cum aplică sistemul de control de gestiune?	197
Capitolul 26. Influența factorilor culturali asupra instrumentelor de control de gestiune	199
26.1. Ce este cultura?	200
26.2. Dimensiunile influenței culturii asupra controlului de gestiune	201
26.3. Influența culturii asupra instrumentelor	207
Capitolul 27. De la reglarea la studiul și stimularea comportamentului actorilor	211
27.1. Instrumentele clasice și reglarea comportamentelor	212
27.2. Necesitatea integrării sociologiei	213
27.3. Consecințele instrumentelor clasice - deviațiile comportamentelor ...	215
27.4. Stimularea comportamentelor și noile instrumente de gestiune	217
Capitolul 28. Considerații asupra profesiei de controlor de gestiune	221
28.1. Controlul de gestiune – o practică în continuă evoluție	222
28.2. Rolul și misiunea controlorului de gestiune.....	223
28.3. Ce face controlorul de gestiune?	225
28.4. Controlorul de gestiune în organigrama organizației.....	226
28.5. Profilul și formarea controlorului de gestiune	231
28.6. Mutații în meseria de controlor de gestiune	232
Capitolul 29. Implementarea, aplicarea și auditarea unui sistem de control de gestiune	239

29.1. Ce este un sistem de control de gestiune?	240
29.2. Cum trebuie să fie un bun sistem de control?	243
29.3. Implementarea unui sistem de control sau implementarea schimbării	247
29.4. Auditarea unui sistem de control de gestiune	250
29.5. Model de analiză: permite sistemul de pilotaj și de control, urmărirea și gestionarea valorii și a performanței?	253

CAPITOLUL FINAL

O revizuire integratoare și practică a noțiunilor de control de gestiune	259
---	------------

Bibliografie	267
--------------------	-----