

CUPRINS

Capitolul 1. Gestiunea întreprinderii între istorie și modernitate – pledoarie pentru schimbare – Albu Cătălin	11
1. Secolul contabilității în gestiunea întreprinderii	12
1.1. Apariția contabilității industriale: perioada 1820 – 1880.....	12
1.2. Maturitatea contabilității de gestiune: perioada 1880 – 1920	16
2. Apariția și dezvoltarea controlului de gestiune	20
2.1. Crearea instrumentelor: perioada 1920 – 1950	20
2.2. Perioada conceptualizării practicilor: 1950 – 1970.....	34
3. Incertitudini și reconstrucție.....	38
3.1. Iluzia soluției: perioada 1970 – 1985.....	38
3.2. Ceea ce nu se învață la Harvard înainte de 1985	49
3.2.1. Clientul – orientare esențială în noile condiții ale mediului concurențial.....	51
3.2.2. Flexibilitatea – principala caracteristică a producției unei întreprinderi ce dorește să aibă succes în noua economie mondială.....	52
3.2.3. Întreg sistemul de producție al întreprinderilor trebuie re proiectat.....	53
3.2.4. Valoarea – caracteristica ce condiționează cererea pentru orice produs	56
3.2.5. Motivarea salariaților – necesitate absolută pentru responsabilizarea acestora	59
3.2.6. Adoptarea unei structuri organizatorice adecvate	60
3.2.6.1. Structuri organizatorice clasice	60
3.2.6.2. Managementul pe proiecte – structură organizatorică modernă	63
3.2.7. Proiectul de întreprindere și cultura de întreprindere ca forme socioorganizaționale de punere sub tensiune a organizațiilor.....	69
3.2.8. Calitatea – supremul imperativ în condițiile economice actuale.....	71
Capitolul 2. Sistemul de cost ABC – între rețetism și realitate – Albu Nadia.....	75
1. O istorie ce devine realitate.....	75
2. Principiile de organizare și aplicare a costului pe activități.....	77
3. Două concepte-cheie în demersul ABC: activități și inductori de activități	81
4. Este ABC soluția?	86
5. Alegerea sistemului optimal de calcul de cost	89
6. O contabilitate de gestiune „mai” ABC	92
7. Exemplu practic privind mutațiile în domeniul informației de tip cost (Albu Nadia și Albu Cătălin).....	97
Capitolul 3. Utilizarea informației de tip ABC în gestiunea activităților (ABM – Activity Based Management) Albu Nadia	109
1. ABC-ABM – un tandem ce domină gestiunea modernă.....	109

2. Instrumente de gestiune utilizate de ABM.....	112
3. ABM și fixarea prețului	114
4. Urmărirea profitabilității clienților.....	122
5. Gestionarea portofoliului de produse.....	125
Capitolul 4. Noi dimensiuni ale informației de tip cost și luarea deciziei – Albu Nadia	129
1. Utilizarea informației de tip cost în luarea deciziilor.....	129
2. Life Cycle Costing sau costul ciclului de viață (LCC)	131
3. Target Costing sau costul-țintă (TC).....	133
4. Kaizen Costing (KC).....	141
5. Exemplu practic de aplicare a TC și KC.....	142
Capitolul 5. Tehnologiile avansate de producție și contabilitatea managerială – Mihai Stere.....	149
1. Importanța și obiectivele tehnologiilor avansate de producție.....	149
2. Principalele elemente ale tehnologiilor avansate de producție	150
2.1. Proiectarea asistată de calculator – Computer Aided Design (CAD)	150
2.2. Sisteme de fabricație computerizate – Computer Aided Manufacturing (CAM).....	151
2.3. Sisteme flexibile de fabricație – Flexible Manufacturing Systems (FMS)	151
2.4. Sisteme de management al producției.....	152
2.4.1. Planificarea necesarului de materiale (MRP).....	152
2.4.2. Sistemele de producție în timp util – Just in Time (JIT).....	153
2.5. Controlul total al calității (Total Quality Control – TQC).....	158
3. Tehnologiile avansate de producție și tehnicile de contabilitate managerială	160
3.1. Deficiențe ale tehnicilor tradiționale de contabilitate managerială în contextul utilizării tehnologiilor avansate de producție	161
3.2. Dezvoltări în contabilitatea managerială determinate de introducerea tehnologiilor avansate de producție	162
3.2.1. Metoda ABC și tehnologiile avansate de producție	162
3.2.2. Contabilitatea ieșirilor (Throughput Accounting).....	164
3.2.3. Costurile țintă (Target Costing)	168
3.2.4. Tehnologiile avansate de producție și măsurarea performanțelor.....	170
Capitolul 6. Investiția în dezvoltarea de noi tehnologii – Mihai Stere.....	173
1. Etapele și tehnicile tradiționale de bugetare a investițiilor de capital	173
1.1. Ce se înțelege prin investiții de capital?	173
1.2. Etapele tradiționale ale bugetării investițiilor	174
1.3. Evaluarea unui proiect de investiții.....	175
2. Limite în aplicarea tehnicilor bazate pe actualizare	177
2.1. Solicitarea unor termene de recuperare pe perioade scurte alese arbitrar	178
2.2. Utilizarea de rate de actualizare excesiv de ridicate	178
2.3. Erori în ajustările făcute pentru a lua în calcul riscul	180
2.4. Alternative la noua investiție	181

2.5. Preferința pentru investiții la niveluri inferioare ale unei companii față de cele globale.....	182
2.6. Ignorarea unor elemente de cost asociate investițiilor	183
2.7. Investigarea tuturor beneficiilor rezultate dintr-un proiect	185
3. Evaluarea tuturor avantajelor rezultate dintr-un nou proces tehnologic	185
3.1. Alte beneficii rezultate dintr-un nou proces tehnologic.....	186
Capitolul 7. Descentralizarea – Diaconu Paul.....	193
1. Teoria descentralizării.....	193
2. De ce să descentralizăm?	194
3. Organizarea unităților descentralizate.....	196
4. Crearea unui sistem de măsurare a performanței pentru unitățile descentralizate .	200
5. Problema congruenței obiectivelor	202
6. Obiectivele evaluării performanței divizionale	204
7. Cum alegem indicatorii de evaluare financiară?.....	204
8. Indicatorii de măsurare a performanței financiare	204
9. Profitul trebuie să fie înainte sau după impozitare.....	207
10. Relațiile dintre modalitățile de măsurare ale profitului divizional.....	207
11. Calcule de profitabilitate.....	208
12. Profitul pe capitalul angajat (PPCA).....	209
13. Nivelul țintă de performanță	210
14. Evaluarea prin prisma mai multor obiective	210
Capitolul 8. Tabloul scorurilor – Diaconu Paul.....	213
1. Măsurarea performanței în afaceri	213
2. Perspectiva financiară	215
3. Perspectiva clienței	215
4. Perspectiva proceselor interne ale afacerii.....	217
5. Perspectiva cercetării și dezvoltării.....	220
6. Sumarul perspectivelor tabloului scorurilor.....	221
7. Conectarea tuturor indicatorilor din tabloul scorurilor într-o singură strategie	222
8. Relațiile cauză-efect.....	222
9. Generatorii de performanță	224
10. Indicatorii diagnostic versus cei strategici	224
11. Sunt suficiente cele patru perspective?	226
Capitolul 9. Indicatorii financiari ai performanței – Diaconu Paul	227
1. Natura controlului financiar	227
2. Controlul agregat utilizând indicatorii financiari.....	227
3. Controlul agregat utilizând indicatorii nonfinanciari	228
4. Controlul operațional și managementul prin excepție utilizând analiza variațiilor	229
5. Rolul analizei variațiilor	233
6. Controlul organizației utilizând indicatorii profitului. Utilizarea profitului în stimularea atingerii performanței organizației	236

7. Selectarea unui indicator de profit	237
8. Marja operațională pe termen scurt.....	238
9. Marja controlabilă.....	238
10. Marja departamentului	239
11. Profitul departamentului înainte de impozitare.....	239
12. Veniturile obișnuite.....	240
13. Evaluarea transferurilor.....	241
14. Decizii de identificare a surselor.....	243
15. Decizii de preț.....	243
16. Prețuri de transfer naționale versus internaționale	244
17. Alți indicatori de măsurare a performanței	246
18. Indicatorii de producție	247
19. Venitul pe capital investit	247
20. Eficiența utilizării materialelor (material yield).....	248
21. Eficiența utilizării manoperei (labor yield).....	248
22. Eficiența utilizării echipamentelor (equipment yield).....	249

Capitolul 10. Măsurarea financiară a performanței. Rentabilitatea investițiilor (ROI) și valoarea economică adăugată (EVA) – Guinea Flavius	251
1. Active și profituri: relații de cauzalitate.....	251
2. Rentabilitatea investițiilor. Repere istorice	251
3. Pericolul utilizării indicatorului ROI	254
4. Dezavantajele ROI.....	255
5. Valoarea economică adăugată.....	256
6. Cheltuială versus capitalizare.....	258

Capitolul 11. Măsurarea performanței din perspectiva clienților, proceselor interne ale afacerii și ale angajaților – Diaconu Paul.....	265
1. Perspectiva clienților.....	265
2. Atingerea așteptărilor clienților	268
3. Perspectiva proceselor interne ale afacerilor: procesele operaționale și inovaționale.....	272
4. Excelența în exploatare: indicatorii de măsurare a timpului, calității și costurilor	273
5. Pregătirea personalului.....	283
6. Indicatorii de bază ai evaluării angajaților	284
7. Măsurarea retenției angajaților.....	285
8. Măsurarea productivității angajaților	285
9. Acoperirea locurilor de muncă strategice	286

Capitolul 12. Sisteme de compensare și stimulare a salariaților – Diaconu Paul	287
1. Nivelul așteptat al comportamentului	287
2. Remunerarea intrinsecă și extrinsecă.....	288
3. Conectarea remunerării cu performanța.....	289

4. Remunerații stabilite în funcție de performanța financiară.....	289
5. Recompense bazate pe performanța individuală și de grup.....	290
6. Recompense bazate pe indicatori nonfinanciari ai performanței.....	290
7. Recompensarea angajaților de rang superior.....	291
8. Relația principal-agent și schemele de recompensare.....	292
9. Cele mai importante atribute ale sistemelor de compensație.....	297
10. Rolul bonificațiilor și al contractelor de recompensare.....	298
11. Tipuri de stimulente.....	300
12. Forme specifice întâlnite din planurile monetare de recompense.....	300
13. Evaluarea schemelor de remunerare bazate pe indicatori contabili.....	304
14. Indicatori de măsurare a performanței pe termen scurt versus indicatorii pe termen lung.....	307
Capitolul 13. Modele formale utilizate în bugetare și contractele de stimulare a angajaților – Diaconu Paul.....	309
1. Probleme și termeni de bază în modelele de stimulare.....	309
2. Onestitatea individuală și rolul monitorizării contractului.....	310
3. Alegerea managerului cel mai potrivit și rolul informației.....	311
4. Echilibrarea facilităților oferite cu nivelul rezultatelor.....	312
5. Probleme generate de obținerea unor informații pentru îmbunătățirea standardelor și bugetelor.....	313
6. Utilizarea informației pentru recompensare și control – problema hazardului moral.....	314
7. Hazardul moral și disimularea informației.....	315
Capitolul 14. Atac cultural în contabilitatea managerială – Guinea Flavius.....	317
Bibliografie.....	325