

Cuprins

Cuvânt introductiv.....	13
Cum lucrați cu această carte.....	17
Index de abrevieri.....	19
1. Conducerea modernă a întreprinderii.....	21
1.1. Caracteristicile mediului actual al întreprinderilor.....	21
1.2. Conceptul de conducere modernă a întreprinderii.....	30
1.3. Concepte de conducere a întreprinderii.....	38
1.4. Obiectivele conducerii.....	42
1.5. Nivelurile de atribuții ale conducerii.....	45
1.6. Conducerea întreprinderii, ca proces.....	51
1.7. Rezumat.....	56
1.8. Testați-vă cunoștințele!.....	57
1.9. Learning by doing (Învățare prin aplicare).....	58
2. Bazele controllingului profesional.....	61
2.1. Conceptul de controlling.....	61
2.2. Obiectivele și principiile controllingului.....	68
2.2.1. Obiectivele controllingului.....	68
2.2.2. Principiile controllingului.....	69
2.3. Abordări conceptuale cu privire la controlling în literatură.....	75
2.4. Conceptul de controlling profesional.....	81
2.5. Persoana controllerului.....	86
2.6. Măsurarea performanței controllingului.....	90
2.6.1. Elemente de bază.....	90
2.6.2. Concept pentru evaluare calitativă, respectiv măsurare.....	94
2.7. Rezumat.....	99
2.8. Testați-vă cunoștințele!.....	99
2.9. Learning by doing (Învățare prin aplicare).....	100
3. Domenii de activitate și proceduri de lucru în controllingul profesional.....	103
3.1. Atribuțiile activității de controlling.....	103
3.2. Cele zece etape ale gestiunii întreprinderii.....	106
3.3. Domeniile de activitate ale controllingului.....	109
3.3.1. Privire de ansamblu.....	109
3.3.2. Planificare.....	110
3.3.3. Control.....	112

3.3.4. Informare	114
3.3.5. Inovație	116
3.3.6. Sparring	117
3.3.7. Coordonare	118
3.4. Delimitarea față de activitatea de contabilitate și cea de audit intern	119
3.4.1. Controlling versus contabilitate	119
3.4.2. Controlling versus audit intern	121
3.5. Procedura de lucru și metodele utilizate în controllingul profesional	124
3.5.1. Privire de ansamblu	124
3.5.2. Analiza ABC	129
3.5.3. Gândirea procesuală	130
3.5.4. Managementul și controllingul de proiect	133
3.5.5. Indicatori	138
3.5.6. Buget Bază Zero (Zero base budgeting –ZBB)	141
3.5.7. Comparații	143
3.5.8. Analiza cost-beneficiu (tehnica scorurilor)	148
3.6. Rezumat	149
3.7. Testați-vă cunoștințele!	151
3.8. Learning by doing (Învățare prin aplicare)	152
4. Controllingul obiectivelor normative	155
4.1. Managementul normativ	155
4.2. Identitatea întreprinderii	158
4.2.1. Viziunea	159
4.2.2. Valorile	160
4.2.3. Normele	164
4.2.4. Cultura organizațională	165
4.2.5. Misiunea	167
4.3. Declarația de misiune	168
4.4. Obiectivele și atribuțiile controllingului obiectivelor normative	173
4.5. Atribuții și instrumente ale controllingului	177
4.5.1. Privire de ansamblu	177
4.5.2. Metoda moderării	177
4.5.3. Brainstorming/Brainwriting	179
4.5.4. Examinarea valorilor, normelor și a declarației de misiune	182
4.6. Rezumat	187
4.7. Testați-vă cunoștințele!	188
4.8. Learning by doing (Învățare prin aplicare)	189
5. Controllingul obiectivelor strategice	191
5.1. Planificarea strategiei și coordonarea implementării	191
5.2. Procesul managementului strategic	198
5.2.1. Analiza mediului și a întreprinderii	199
5.2.2. Elaborarea (formularea) strategiei	201
5.2.3. Evaluarea strategiei și planificarea strategică	203
5.2.4. Implementarea strategiei	207
5.2.5. Revizuirea (controlul) strategiei	215
5.3. Obiectivele și atribuțiile controllingului	215
5.4. Instrumentele controllingului	220

5.4.1. Privire de ansamblu	220
5.4.2. Analiza industriei	221
5.4.3. Analiza potențialului	226
5.4.4. Analiza portofoliului	231
5.4.5. Tehnica scenariilor	238
5.4.6. Controllingul strategic al costurilor	241
5.5. Rezumat	245
5.6. Testați-vă cunoștințele!	246
5.7. Learning by doing (Învățare prin aplicare)	246
6. Controllingul obiectivelor operative	261
6.1. Conducerea operativă a întreprinderii	261
6.2. Planurile operative și bugetul	264
6.2.1. Precizări cu privire la terminologie	264
6.2.2. Funcțiile bugetării	265
6.2.3. Elemente ale elaborării și controlului bugetului	265
6.2.4. Componentele individuale ale bugetului	267
6.2.4.1. Contul de profit și pierdere planificat	267
6.2.4.2. Tabloul fluxurilor de trezorerie planificat (cash-flow-ul planificat)	272
6.2.4.3. Bilanțul planificat	274
6.2.5. Controlul bugetar	275
6.2.6. Indicatorii utilizați în controlling	277
6.2.7. Responsabilii de buget	279
6.2.8. Abordările cu privire la elaborarea bugetului	280
6.2.9. Intervalul de planificare/elaborare a bugetului și orizontul de planificare/bugetare	280
6.3. Procesul de controlling al bugetării	281
6.4. Noi abordări cu privire la bugetare	295
6.5. Obiectivele și atribuțiile controllingului operativ	298
6.5.1. Analiza bilanțului	299
6.5.2. Controllingul operativ al costurilor și rezultatelor	301
6.5.3. Controllingul investițiilor	304
6.5.4. Evaluarea întreprinderii	307
6.5.5. Controllingul lichidităților și al capitalului de lucru (working capital)	311
6.6. Rezumat	315
6.7. Testați-vă cunoștințele!	317
6.8. Learning by doing (Învățare prin aplicare)	318
7. Integrarea controllingului obiectivelor normative, strategice și operative	333
7.1. Relația dintre circuitele de control normative, strategice și operative	333
7.2. Balanced Scorecard	334
7.3. Sistemul de raportare	342
7.3.1. Aspecte de bază	342
7.3.2. Conținutul rapoartelor	348
7.3.3. Destinatarii rapoartelor	350
7.3.4. Forma rapoartelor	353
7.3.5. Termenele rapoartelor	357
7.4. Rezumat	360

7.5. Testați-vă cunoștințele!	361
7.6. Learning by doing (Învățare prin aplicare).....	362
8. Organizarea controllingului	365
8.1. Patru întrebări preliminare	365
8.2. Organizația linie punctată (dotted-line).....	369
8.3. Organizarea centralizată	372
8.4. Organizarea descentralizată.....	373
8.5. Organizarea activității de controlling în întreprinderile medii	375
8.6. Organizarea internă a unui departament de controlling.....	376
8.7. Fișa postului	377
8.8. Rezumat	381
8.9. Testați-vă cunoștințele!	381
8.10. Learning by doing (Învățare prin aplicare).....	382
9. Implementarea controllingului	383
9.1. Ce reprezintă implementarea controllingului?	383
9.2. Ce se urmărește prin controlling ca și concept, respectiv sistem?.....	386
9.3. Care sunt efectele preconizate ca urmare a implementării controllingului?.....	388
9.4. Temerile față de controlling și contraargumente	391
9.5. Factorii de succes și insucces la implementarea controllingului	394
9.6. Rezumat	397
9.7. Testați-vă cunoștințele!	398
9.8. Learning by doing (Învățare prin aplicare).....	399
10. Tendințe de dezvoltare în controlling	401
10.1. Neurocontrolling?.....	401
10.2. Suportul oferit controllingului de tehnologia informației și a comunicațiilor (IT&C)	404
10.3. Controllingul în anii 2015 și 2022.....	409
10.4. Rezumat	412
10.5. Testați-vă cunoștințele!	412
11. Soluții cu privire la „Learning by doing”	413
Glosar	435
Lista referințelor din literatura de specialitate.....	465
Lista de termeni-cheie	475