

DECIZIA MANAGERIALĂ ÎN CONTEXTUL UTILIZĂRII INFORMAȚIILOR FINANCIAR-CONTABILE

Conf.univ.dr.Neculina Chebac

Lect. univ. dr. Carmen Crețu

Universitatea “DANUBIUS” Galați

Synopsis: *The activity of each entity, materialised in the actual administration of a business, stands for using accounting information and techniques, i.e. it practically participate in making decisions. The calculation of costs is liable to provide decision – making information such as:*

- *setting up prices;*
- *planning of production programmes;*
- *the choice between the firm output and the purchasing of commodities from third parties;*
- *special orders;*
- *structure of sales a.s.o. decommissioning*

Activitatea oricărei entități, concretizată în gestionarea unei afaceri, impune utilizarea informațiilor și tehnicilor contabile, fapt ce concură la luarea unei decizii.

În acest context, sunt prevăzute diferite modele de decizie, cele mai relevante fiind: tabloul fluxurilor de trezorerie, tabloul de bord, analiza drumului critic, metoda costurilor marginale, analiza marginală, bugetele și, nu în ultimul rând, analiza pragului de rentabilitate.

Calculația costurilor furnizează informații în domenii decizionale, cum ar fi:

- stabilirea preturilor;
- planificarea programelor de producție;
- opțiunea între producția proprie și achiziționarea produselor de la terțe persoane;
- comenzile speciale;
- structura vânzărilor etc.

Informațiile financiare și contabile, utilizate în luarea oricărei decizii, trebuie să răspundă unor cerințe și anume:

- relevanță

- disponibilitate
- siguranță
- referiri la perioadele viitoare.

Costurile și veniturile marginale reprezintă “concepte cheie” în majoritatea deciziilor, iar preocuparea în direcția optimizării consumurilor de resurse, de orice natură, are ca punct de plecare progresele recente în strategiile de dezvoltare ale oricărei societăți.

Se pot distinge două categorii de costuri: costul relevant și cel nerelevant. Astfel, costul relevant este diferența dintre fluxurile de trezorerie viitoare, în condițiile date, și fluxurile de trezorerie viitoare, dacă se ia o decizie. Esențial este să se aleagă un cost potrivit pentru o decizie potrivită.

Costul nerelevant este acel cost care nu va fi afectat de o anumită decizie; de exemplu, în cazul unui autoturism, costul asigurării nu este relevant, în schimb cel relevant este dat de costul materialelor sau cel al combustibililor – iar decizia constă în alegerea costului relevant pentru cumpărarea acelui autoturism.

Managerii se confruntă în mod frecvent cu un anumit tip de decizie; este vorba de “decizia de a produce sau a cumpăra” și, în acest sens, conducerea managerială are cel puțin două elemente:

- ✓ dacă varianta de a achiziționa anumite bunuri este temporară sau nu;
- ✓ dacă există o capacitate de producție disponibilă în prezent, dar și în viitor.

În cazul în care se apelează la furnizori specializați într-o activitate sau în produse, cu o elasticitate mare în adaptarea producției, este benefică “compararea deciziilor” și în acest sens se poate obține un efect pozitiv în ceea ce privește serviciile de calitate, precum și în disponibilizarea resurselor interne.

Dacă o entitate nu poate să satisfacă cererea pentru anumite produse sau servicii, deoarece a utilizat întreaga capacitate de producție, atunci aceea entitate va trebui să achiziționeze pe termen scurt din afară, iar pe termen lung, managerul va trebui să se orienteze și către alte variante, cum ar fi varianta investiției.

În cazul în care există suficiente resurse, atenția va trebui orientată cu preponderență către folosirea eficientă a resurselor proprii, ignorându-se oferta externă sau pentru ca producția să crească și, implicit, câștigurile, se impune o combinație a resurselor interne cu achiziționările externe.

Cert este un lucru, și anume, identificarea costurilor oricărei alternative, precum și a influențelor asupra cheltuielilor și veniturilor societății și alegerea celei mai bune variante, iar toate acestea țin de decizia conducerii manageriale în primul rând.

O entitate care lucrează pe bază de comenzi, funcționează, de regulă, la capacitate maximă, știut fiind faptul că o comandă specială vizează un număr mare de produse similare și utilizează prețuri mici, comparativ cu cele de pe piață.

Pentru acceptarea comenzilor speciale trebuie avute în vedere, în primul rând, două elemente:

- prețul comenzii să conducă la obținerea de profit;
- dacă pot fi realizate comenzile anterioare, în cazul acceptării contractului.

Deciziile care se pot lua în cazul comenzilor speciale au la bază fie metoda costurilor variabile, fie analiza marginalistă a costurilor. În general, acceptarea comenzilor speciale nu conduce la creșterea cheltuielilor fixe, iar în cazul în care apar diverse cheltuieli fixe adiționale, ele nu trebuie ignorate de către manager.

O altă categorie de decizii sunt cele care privesc cheltuielile de capital – și un exemplu edificator este cheltuiala de capital în cazul băncilor. În acest domeniu, recuperarea investiției este dificil de calculat, iar riscurile sunt importante. În cazul unei bănci, latura informatică este “inima procesului de producție”, iar dacă ea stagnează, banca nu mai funcționează și astfel apare o situație de criză.

Materia primă a băncilor o reprezintă banii care circulă prin intermediul informaticii. Cererea de investiții este permanentă și nelimitată, iar costul lor este mereu superior bugetului. Și în acest caz este destul de dificil să se asigure luarea unor decizii raționale în ceea ce privește informatica.

Atunci când contabilul de gestiune evaluează o propunere de efectuare a unor cheltuieli de capital, el trebuie să previzioneze modul în care va funcționa activul și modul în care compania va beneficia în urma utilizării informației.

Pentru estimarea beneficiilor rezultate din aceste proiecte de investiții, se utilizează următorii indicatori de venituri și cheltuieli:

- ✓ venitul net și fluxurile de lichidități;
- ✓ valoarea investiției;
- ✓ durata de viață a proiectului;
- ✓ valorile de lichidare sau reziduale;
- ✓ valoarea în timp a banilor etc.

Venitul net se utilizează pentru estimarea beneficiilor proiectelor evaluate prin metoda ratei rentabilității contabile, iar pentru proiectele evaluate prin metoda valorii actualizate nete se utilizează fluxurile de trezorerie.

Fluxul de trezorerie net pozitiv reprezintă suma cu care încasările depășesc plățile de mijloace bănești rezultând din cheltuielile de capital.

În conformitate cu Standardele Internaționale de Contabilitate, fluxurile de lichidități din activitățile de exploatare se pot calcula utilizând două metode:

- metoda directă;
- metoda indirectă.

Fluxurile de lichidități sunt afectate de mulți factori, unul dintre cei mai semnificativi fiind impozitul pe profit. Acesta are o dublă influență asupra fluxului de disponibilități determinat de o vânzare a unui mijloc fix, astfel:

- reduce intrările de mijloace bănești rezultate în urma obținerii de venituri și a încasării contravalorii activelor vândute;
- reduce suma cheltuielilor potențiale (ieșiri de mijloace bănești).

Impozitul pe profit afectează rezultatele tuturor tipurilor de analize ale cheltuielilor de capital. Astfel, impactul fiscal trebuie analizat pentru toate variabilele incluse în analiza deciziilor privind investițiile de capital.

Valorile de lichidare sau reziduale reprezintă valori încasate în prezent pentru un activ vechi sau valori ce vor fi încasate la sfârșitul duratei de viață estimate a unui activ.

Cele mai frecvente metode de evaluare a deciziilor privind cheltuielile de capital sunt reprezentate de:

- metoda ratei rentabilității contabile
- metoda perioadei de recuperare a investiției
- metoda valorii actualizate nete.

De evidențiat este o categorie de decizii pe baza analizei tabloului de finanțare. Decizia de finanțare reprezintă opțiunea întreprinderii de a-și acoperi nevoile de finanțare fie prin fonduri proprii, fie prin împrumuturi, fie în participație. Nu există o decizie optimă pentru toate întreprinderile, indiferent de condițiile de loc și de timp.

Adoptarea unei decizii de finanțare înseamnă a opta între fondurile proprii și creditele bancare în vederea finanțării unui proiect sau adoptarea unei ponderi a fondurilor proprii față de creditele bancare.

În contextul alegerii între mai multe căi de finanțare este indicat a se proceda la analiza unor indicatori ca: rentabilitatea, solvabilitatea și lichiditatea, astfel încât calea ce urmează a fi

aleasă să satisfacă creșterea acestora. Incidența acestor indicatori asupra deciziei de finanțare se prezintă în felul următor:

- dacă rentabilitatea scontată este superioară ratei dobânzii, este oportună apelarea la împrumuturi, întrucât, în astfel de cazuri, îndatorarea contribuie la creșterea masei beneficiului și, deci, creșterea randamentului capitalului propriu;
- decizia de finanțare prin îndatorare are, de regulă, o influență pozitivă asupra solvabilității, dar în cazul producerii de pierderi solvabilitatea se degradează mult mai repede;
- finanțarea prin îndatorare are o influență pozitivă și asupra lichidității. Având în vedere că sursele primite prin îndatorare au un termen limitat, este necesar ca durata de trebuință a resurselor să nu depășească scadența sumelor împrumutate.

Orice politică de finanțare trebuie analizată în funcție de rata rentabilității pe care o degajă beneficiul reinvestit.

Dacă rata rentabilității proiectelor obținute prin autofinanțare este egală cu rentabilitatea cerută de acționari, politica de autofinanțare este neutră pentru întreprindere. Valoarea financiară crește numai dacă rata rentabilității proiectelor autofinanțate este mai mare decât rentabilitatea reclamată de acționari.

Așadar, decizia de finanțare își poate pune amprenta, în cazul oricărei întreprinderi, asupra următoarelor direcții de acțiune:

- evaluarea capacității întreprinderii de a genera lichidități;
- determinarea necesităților de lichidități;
- prevederea scadențelor și a riscului încasărilor viitoare;
- compararea rezultatelor obținute;
- evaluarea relațiilor dintre activitățile de exploatare, de investiții și de finanțare.

Putem concluziona că domeniul deosebit de complex al elaborării deciziilor a preocupat de-a lungul timpului mai mulți cercetători. Astfel, abordarea problemei decizionale în economie nu poate avea loc fără cunoașterea principiilor și conceptelor care guvernează disciplinele de specialitate economice, dintre acestea evidențiindu-se: finanțele, contabilitatea, statistica, managementul, marketingul, cibernetica economică și economiile de ramură.

Alegerea celei mai bune soluții decizionale trebuie să respecte cumulativ următoarele criterii:

- identificarea și prevenirea riscului, fiecare alternativă conținând o evaluare a raportului dintre beneficiul scontat și riscul posibil;
- economisirea efortului, adică stabilirea acelor direcții de acțiune care să fie rezolvate cu cel mai mic efort, dar cu cele mai bune rezultate și cele mai mici perturbații asupra sistemului;
- sincronizarea și cronometrarea, respectiv corelarea deciziilor cu factorul timp;
- înțelegerea, îndrumarea, competența și optica oamenilor care aplică decizia.

Având în vedere rezultatul deciziei, nici o decizie nu este bună dacă personalul de execuție nu are competența de a o executa. De aceea, în mod justificat, se apreciază că în procesul decizional “aportul fiecăruia dăruit cu convingere înseamnă succes”.

Bibliografie selectivă

1. N.Chebac, *Informațiile contabilității în procesul de analiză și decizie – cu aplicații în unitățile prestatoare de servicii portuare*, Editura Alma, Galați, 2002
2. M.Ristea, L.Possler, K. Ebeken, *Managementul și calculația costurilor*, Editura Teora, București, 2000
3. O. Nicolescu, I.Verboncu., *Management*, Editura Economică, ediția a III-a, București, 1999
4. Guerny, Guiriec, Lavergne, *Tableau de bord de gestion*, Editura Delmas, Paris, 1990