

# MANAGERIAL DECISION WITHIN THE CONTEXT OF APPLICATION THE FINANCIAL-ACCOUNTING INFORMATION

Neculina CHEBAC, Associate Prof., Phd.  
Carmen CRE U, Lecturer, Phd.  
“DANUBIUS” University of Gala ti

## Abstract:

*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 programs;*
- *the choice between the firm output and the purchasing of commodities from third parties;*
- *special orders;*
- *structure of sales a.s.o. decommissioning .*

**Key words:** Costs calculation, key concepts, budgetary accountant, International Accounting Standards

**JEL Classification:** M41, M2

Activitatea oric rei entit i, concretizat în gestionarea unei afaceri, impune utilizarea informa iilor i tehnicilor contabile, fapt ce concur la luarea unei decizii.

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

Calcula ia costurilor furnizeaz informa ii în domenii decizionale, cum ar fi:

- stabilirea preturilor;
- planificarea programelor de produc ie;
- op iunea între produc ia proprie i achizi ionarea produselor de la ter e persoane;
- comenzile speciale;
- structura vânz rilor etc.

Informa iile financiare i contabile, utilizate în luarea oric rei decizii, trebuie s r spund unor cerin e i anume:

- relevan
- disponibilitate
- siguran
- referiri la perioadele viitoare.

The activity of each entity, materialised in the actual administration of a business, imposes the use of accounting information and techniques, fact that leads to taking decisions.

Within this context, there are several decisional patterns, the most relevant being: treasury flow table, dashboard, critic track analysis, marginal costs method, marginal analysis, budgets and last but not the least, the breakeven analysis.

Costs calculation offers information for decisional fields, as follows:

- setting out prices;
- planning production programs;
- the choice between the firm output and the purchasing of commodities from third parties;
- special orders;
- structure of sales etc.

The accounting information and techniques, used in taking decisions must comply the following requirements:

- relevance
- availability
- sureness
- references to future periods.

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 achiziționare 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 benefic “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 aceeași 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 preponderanță către folosirea eficientă a resurselor proprii, ignorându-se oferta externă sau pentru că producția să crească și, implicit, câștigurile, se impune o combinație a resurselor interne cu achizițiile externe.

The marginal costs and incomes symbolizes “key concepts” for the most of decisions, and the constant pursuit for optimizing the resources consumption, of any kind, has as starting point recent progresses within the developing strategies of any society.

One can easily distinguish between two categories of costs: the relevant and the irrelevant cost. Therefore, the relevant cost is given by the difference between future treasury flows, under the given context and future treasury flows whether it is taken a decision. The essential is to choose an appropriate cost for a suitable decision.

The irrelevant cost is the cost that is not affected by a certain decision, for example, taking the case of a car, the insurance costs is not relevant, whereas the relevant cost is given by the cost of materials or fuels – and the decision consisting in choosing the relevant cost for purchasing the very car.

Frequently, the managers confronted with a certain type of decision; it is about the choice between producing and buying” and, in this respect, the managerial leadership has at least two elements:

- ✓ whether the variant of purchasing certain goods is temporary or not;
- ✓ whether there is a production capacity available in present and future also.

If appealing to suppliers specialized within an activity or products, with large elasticity in adapting the production it is a benefit to “compare decisions” and in this respect it might obtain a positive effect in point of quality services as well as availability of domestic resources.

If an entity cannot satisfy the request for certain products and services because it used the entire production capacity, then, the entity should outsource on short term and on long term, the manager should search for other variants, such as investment variant.

If there are enough resources, the attention should be orientated with preponderance towards the efficient use of own resources, ignoring the external offer, or in order to increase production and implicitly the incomes, a mixture between domestic resources and outsourcing it is imposed.

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 în vederea deciziei conducerii manageriale în primul rând.

O entitate care lucrează pe bază de comenzi, funcționează, de regulă, la capacitate maximă, 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 marginală 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 – un exemplu edificator este cheltuielile 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;

There is one thing for sure, costs identification for each alternative, as well as the influences upon expenses and company's incomes along with choosing the best variant, all the above depending upon the management decision on the first place.

An entity developing its activity order based, usually functions at maximum capacity, knowing the fact that a special order implies a tremendous number of similar products and uses small prices, comparatively with the market prices.

When accepting special orders we must consider in the first place two elements:

- ✓ the order price to produce profit;
- ✓ if the previous contracted orders can be achieved in the case of accepting the contract.

The decisions that can be taken for special orders are based either on the variable costs method, or on the marginal costs analysis. Basically, taking special orders does not imply the increase of fixed expenses, and if several additional expenses appear, they shouldn't be ignored by the manager.

Another category of decisions is that regarding the capital costs, one of the most edifying cases being the capital costs for banks. Within this field, the investment recovery is difficult to calculate, and risks are significant. In case of a bank, the computer data processing is the “core of the production process”, and if that stagnates, the bank does not function any longer, leading thus to a crisis context.

Banks raw material is money flowing through computer processing. The investment demand is permanent and immeasurable, and their cost is always superior to budget. This case is difficult enough to ensure taking rational decisions in point of informatics.

When the budgetary accountant evaluates a proposal of making capital expenses, he should forecast the functioning method of the active and manner in which the company shall benefit from the use of information.

To estimate the benefits resulted from these investment projects, the following incomes and costs indicators are used:

- ✓ net income and liquidities flow;
- ✓ Value of investment;
- ✓ Project's lifetime;

- ✓ 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.

- ✓ Liquidation and residual values;
- ✓ Value in time of money etc.

The net income is used to estimate benefits of the projects evaluated through the method of accounting efficiency, for projects evaluated by the method of updated net value the treasury flows are used.

The treasury net positive flow represents the amount exceeding the payments resulting from capital expenses.

In conformity with International Accounting Standards, the liquidity flow from the exploitation field can be calculated using two methods:

- Direct method;
- Indirect method.

The liquidity flows are affected by several factors one of the most significant being the tax on profit. It has a double influence upon the flow determined by selling a fixed asset, consequently:

- reduces the income of financial means resulted from cashing the counter value of the sold actives;
- reduces the amount of potential expenses (financial means outcome).

The tax on profit affects the results of all types of capital costs analysis. Therefore, the fiscal impact must be analysed for all variables included in decision study viewing the capital investment.

The liquidation and residual values represent values cashed in present for an older active or values to be cashed at the end of active's estimated life time.

The most frequent evaluating means of the decisions regarding capital expenses are represented by:

- ✓ The method of the accounting efficiency rate
- ✓ The method of the investment recovery period
- ✓ The method of the updated net value.

It is worth underlying a category of decisions based on the financing table analysis. The financing decision represents the company's choice of covering its financing needs either by own resources, by loans or by participation. There is no optimum decision viable for all companies, regardless time and location conditions.

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

În contextul alegerii între mai multe surse de finanare este indicat a se proceda la analiza unor indicatori ca: rentabilitatea, solvabilitatea și lichiditatea, astfel încât calea ce urmează să fie aleasă să satisfacă cerințele acestora. Incidența acestor indicatori asupra deciziei de finanare se prezintă în felul următor:

➤ dacă rentabilitatea scontată este superioară ratei dobânzii, este oportun apelarea la împrumuturi, întrucât, în astfel de cazuri, îndatorarea contribuie la creșterea masei beneficiului, deci, creșterea randamentului capitalului propriu;

➤ decizia de finanare prin îndatorare are, de regulă, o influență pozitivă asupra solvabilității, dar în cazul producerii de pierderi solvabilitatea se degradează mult mai repede;

➤ finanarea 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 finanare trebuie analizată în funcție de rata rentabilității pe care o degajă beneficiul reinvestit.

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

Aadar, decizia de finanare 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 finanare.

Adopting a financing decision means choosing between own funds and bank credits in order to finance a project or adopting supremacy of own resources versus the bank credits.

Within the context of choosing between several financing means it is indicated to proceed in analysing indicators as: profitability, solvability and liquidity so as the pattern chosen to satisfy their increase. The incidence of the indicators upon the financing decision is as follows:

➤ Whether the anticipated profitability is superior to the interest rate, it is wise to take loans, as, in cases as such the degree of debt contributes to the increase of the benefit mass, consequently producing an increase of own capital efficiency;

➤ The financing decision by indebtedting usually has a positive influence upon solvability, but when losses occur, the solvability is degraded faster;

➤ Financing by indebtedting has also a positive influence upon liquidities. Considering that the sources received by indebtedting, are term limited, it is essential that the time frame during which the resources are required not to exceed the term of the borrowed amounts.

Any financing politics must be analysed as per profitability rate deduced by the reinvested benefit.

If the profitability rate of the projects obtained by auto financing equals the effectiveness required by. The financial value increases unless the auto-financed projects efficiency rate is higher than the profitability claimed by shareholders.

Therefore, the financing decision can leave its mark upon any company considering the following directions:

- ✓ Evaluating the company's capacity of generating liquidities;
- ✓ Determination of the liquidity demand;
- ✓ Forecasting the deadlines and the risk of future receipts;
- ✓ Comparing the results obtained;
- ✓ Evaluating the relationships between the exploitation, investment and financing activities.

Putem concluziona c domeniul deosebit de complex al elaborarii 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;
- ✓ în alegerea, 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”.

As a conclusion we may state that the extremely complex field of issuing decisions had been in time a constant concern for many researchers. Consequently, we cannot approach the decisional matter within economy without knowing the principles and concepts governing the economic disciplines, among them underlying: finance, accounting, statistics, management, marketing, economic cybernetics and branch economy.

Choosing the best decisional solution must respect cumulatively the following criteria:

- ✓ Risk identification and prevention, each alternative containing an evaluation of the report between anticipated profit and possible risk;
- ✓ Minimizing the effort, that is establishing the directions of action solved with the lowest effort input possible, but with best results and slightest system perturbations;
- ✓ Synchronizing and timing, respectively correlating the decisions with the time factor;
- ✓ Understanding, guidance, competence and point of view of those applying the decision.

Considering the result of the decision, no decision is good enough if the carrying out personnel does not possess the competence of completion. Therefore, completely justified, it is considered that within the decisional process “the individual gain given with confidence means success”.

### Selective bibliography:

1. N.Chebac, *Accounting information during the process of analysis and decision – with application on shipyard services performing units*, Alma, Galați Publishing House, 2002
2. M.Ristea, L.Possler, K. Ebeken, *Management and costs calculation*, Teora Publishing House, București, 2000
3. O. Nicolescu, I.Verboncu., *Management*, Economic Publishing House, IIIrd edition, București, 1999
4. Guerny, Guiriec, Lavergne, *Tableau de bord de gestion*, Delmas Publishing House, Paris, 1990