

APLICAREA CORELAȚIEI „COST-VOLUM – PROFIT” (CVP) ȘI LUAREA DECIZIILOR MANAGERIALE ÎN AGENȚIILE DE TURISM

Lect. sup. Ludmila Țurcan, ASEM

The article states the need to use Cost-Volume-Profit (CVP) analysis in making management decisions. Managers need to estimate future revenues, costs, and profits to help them plan and monitor operations. They use cost-volume-profit (CVP) analysis to identify the levels of operating activity needed to avoid losses, achieve targeted profits, plan future operations, and monitor organizational performance. Managers also analyze operational risk as they choose an appropriate cost structure.

Din analiza succintă a metodelor de calculație a costurilor utilizate, cel mai frecvent, în agențiile de turism, se poate argumenta că principalul dezavantaj al aplicării lor este lipsa de operativitate și previziune. Acest lucru face ca informațiile în legătură cu desfășurarea procesului de acordare a serviciilor să nu ajungă la conducere în timpul oportun, pentru ca ea să adopte cele mai adecvate decizii, pe de o parte, iar pe de altă parte, să nu aibă perspectiva desfășurării viitoare a procesului de acordare a serviciilor.

Organizarea eficientă a activității economice impune perfecționarea metodelor de conducere a acesteia, ceea ce presupune și o reconsiderare a metodelor de contabilitate de gestiune și calculație a costurilor, care trebuie să devină capabile de a furniza informații corespunzătoare cerințelor conducerii eficiente a produselor, în condițiile economiei de piață. O conducere eficientă este de neconceput fără asigurarea unui sistem informațional corespunzător cerințelor produsului modern, care să dea posibilitatea adoptării unor decizii și măsuri operative, temeinic fundamentate și absolut oportune.

Scopul principal al perfecționării și diversificării metodelor de calculație a costurilor produsului turistic, în agențiile de turism, este de a le face mai operative și mai eficiente în furnizarea informațiilor necesare conducerii pentru luarea deciziilor.

Perfecționarea metodelor de calculație a costurilor produsului turistic în agențiile de turism, presupune, deci, adoptarea unor sisteme, metode și tehnici de bugetare, colectare și repartizare a consumurilor și de calculație a costurilor, care să asigure operativitate, simplitate, economicitate, prevedere etc., toate însoțite, în final, de creșterea calității rezultatelor obținute. Pe baza unei analize critice a situației existente, de la care se cere să fie păstrate elementele pozitive, trebuie să se promoveze metode noi, care să ofere informații utile conducerii întreprinderii pentru adoptarea deciziilor. În acest context, luarea deciziei cu privire la consumurile ce țin de formarea produsului turistic și costul acestuia, volumului și structurii de vânzare a produsului turistic, în ultima analiză, se răsfrânge asupra rezultatului financiar al entității.

O metodă simplă și foarte precisă de determinare a legăturii reciproce dintre aceste categorii constă în stabilirea punctului critic al rentabilității (pragului de rentabilitate), adică determinarea momentului în care veniturile încep să acopere complet cheltuielile agenției de turism. Metoda cost-volum-profit (CVP) examinează modul în care evoluează veniturile totale, consumurile totale și profitul din exploatare pe măsură ce intervin schimbări în nivelul produselor turistice formate, în prețul de vânzare, în consumurile variabile unitar și/sau în consumurile constante ale unui produs.

În literatura științifică, există și alte calificative pentru această procedură, și anume: „Metoda volumului critic de vânzări”, „metoda de stabilire a „punctului mort”, metoda punctului „profit nul”, „analiza operațională”, „metoda marginală”, metoda „cost – volum – profit” sau analiza CVP (*Cost – Volume – Profit*).

Esența metodei constă în aprecierea fiecărei situații concrete a volumului de produse turistice sau pachete turistice formate, care poate asigura o activitate rentabilă.

Studiul acestei metode a fost efectuat de mai mulți economiști. De exemplu, în opinia economistului american Kolin Druri, metoda CVP se bazează pe stabilirea corelației pe termen scurt între volumul produselor formate și încasărilor din vânzări, între consumuri și profit.

Economistul german Schmalenbach, la sfârșitul secolului al XIX-lea (în 1899), prin cercetarea comportamentului consumurilor în raport cu volumul producției și elaborarea a două feluri de calculație: o calculație simplă a consumurilor și o calculație a valorii de exploatare”. În opinia specialistului german, esența acesteia o reprezintă împărțirea costurilor fixe (sau consumuri constante) și proporționale, cu imputare asupra unității de produs doar a consumurilor variabile, nu și a celor constante.

Un alt economist rus susține că conceptul metodelului CVP constă în analiza interdependenței între venituri din vânzări și consumuri și stabilirea în baza rezultatelor unui volum de vânzări, care permite acoperirea consumurilor suportate în procesul de formare a produselor turistice. Acest volum de vânzări poartă denumirea de punct de echilibru, punct mort sau cifră de afaceri critică. El arată volumul sau valoarea produselor vândute, la care putem vorbi de rentabilitate, totalitatea consumurilor fiind acoperită de veniturile obținute din vânzări.

Analiza relației „cost – volum – profit” reprezintă o metodă dintre cele mai eficiente de planificare și prognoză a activității agențiilor de turism. Cu ajutorul ei, managerii pot stabili corect proporțiile optime dintre costurile variabile și cele constante, prețul și volumul vânzărilor, diminuă riscul afacerii. Contabilii, auditorii, experții și consultanții, utilizând această metodă, pot estima mai corect rezultatele financiare și-și vor argumenta mai bine recomandările cu privire la îmbunătățirea activității firmei.

În literatura de specialitate, se întâlnesc mai multe metode de determinare a pragului de rentabilitate: modelul economic, modelul contabil, metoda matematică și modelul grafic.

Pentru a efectua analiza rentabilității după metoda CVP, vom prezenta metoda matematică de determinare a pragului de rentabilitate.

Exemplul 1: Prețul unui produs (bilet) turistic de 7 zile în Turcia a fost de 12000 lei. Costul biletului a inclus cazarea unei persoane într-o cameră de hotel pentru două locuri, pensiunea completă, biletul de avion, asigurarea medicală, precum și programul cultural și de agrement. Costurile variabile per 1 persoană (cazarea și masa) au constituit 8631,05 lei (sau 1233 lei/zi) = (1233 lei x 7 zile). Costurile constante, pentru întreaga perioadă, au însumat 150000 lei. Venitul marginal (diferența dintre prețul produsului și costurile variabile) a fost de 3368,95 lei (12000 lei – 8631,05 lei).

Managerii agențiilor de turism trebuie să știe ce volum de produse vândute poate asigura acoperirea tuturor cheltuielilor firmei.

În acest scop, rata costurilor constante se va împărți la venitul marginal și se va calcula punctul critic al rentabilității (pragul rentabilității) după formula:

$$VN = C_{const} : VM,$$

unde: VN exprimă volum de vânzări în indicatori naturali;

C_{const} – costurile constante;

MD – venitul marginal.

Punctul critic al rentabilității (punctul mort) constituie 44 de unități (150000 lei : 3368,95 lei). Punctul mort indică faptul că fiecare produs vândut peste cele 44 de unități produse va aduce un profit de 3368,95 lei.

Pentru a calcula punctul critic al rentabilității în expresie bănească, trebuie înmulțit volumul de vânzări la prețul unui produs turistic după formula:

$$PR = VB \times P,$$

unde: PR indică punctul rentabilității;

VB – volumul de vânzări în expresie bănească;

P – prețul unui produs turistic.

Conducerea agenției de turism „TT” SRL și-a planificat să capete un profit de minimum 300000 lei. S-a calculat volumul de produse turistice necesar, pentru a obține profitul planificat, după formula:

$$VN = (C_{const} + P) : VM,$$

unde: P reprezintă profitul planificat.

În asemenea caz,

$$VN = (150000 \text{ lei} + 300000 \text{ lei}) : 3368,95 \text{ lei} = 134 \text{ unit.}$$

Astfel, managerii știau că, dacă nu vor fi vândute 134 de unități de produse turistice, firma nu-și va acoperi cheltuielile.

În perioada de gestiune, agenția turistică „TT” SRL a vândut 194 de produse, adică cu 150 de unități mai mult decât fusese necesar pentru a atinge punctul critic al rentabilității (punctul mort) (194 unit. – 44 unit. = 150 unit.). Prin urmare, agenția turistică dispunea de o rezervă de durabilitate echivalentă cu 150 de produse turistice, sau 180000 lei (12000 lei x 150 unit.). Rezerva de durabilitate, la o vânzare de 194 de produse, constituia în procente:

$$(194 - 44) : 194 \times 100 = 77,3\%$$

Rezerva de durabilitate ne indică cu câte procente poate scădea volumul de vânzări față de cel obținut, înainte ca activitatea agenției să înceteze a mai fi profitabilă.

Activitatea firmelor turistice, în afară de agențiile turistice, include activitatea operatorilor de turism. Într-o atare situație, poate apărea întrebarea: face, oare, să-ți extinzi propriile spații pentru cazarea turiștilor, sau e mai rezonabil să utilizezi spații închiriate?

Exemplul 2: Agenția de turism SA „MT”, pentru a caza în hotel un contingent suplimentar de turiști, ar avea nevoie anual de 1900 de paturi-zile. Dacă și-ar lărgi propriile spații, ar trebui să suporte costuri constante suplimentare în sumă de 193757 lei, iar costurile convențional-variabile pentru un pat-zi ar constitui 310 lei. În cazul cazării turiștilor în spații închiriate, cheltuielile s-ar ridica la 350 lei pat/zi. E necesar să se calculeze ce-i mai convenabil, într-o asemenea situație – să-și extindă propriile spații sau să facă uz de spații închiriate?

Să exprimăm costul cazării contingentului suplimentar în spațiile închiriate (C) în preț și număr de paturi/zile:

$$C = P \times Q$$

unde P indică prețul unui pat/zi închiriat;

Q – numărul de paturi/zile.

Prețul de cost al utilizării proprii suprafețe (PC) este exprimat, prin costuri constante și costuri variabile, astfel:

$$PC = CC + CV_{unit} \times Q$$

Să înscriem datele inițiale:

$$350 Q = 193757 + 310 PZ$$

$$40 Q = 193757$$

$$Q = 4843 \text{ pat/zile}$$

Rezultatele calculelor demonstrează că, dacă într-un an vor fi vândute peste 4843 de paturi/zile, este mai rentabilă, din punct de vedere economic, extinderea propriilor spații, iar dacă cererea este mai mică, e mai convenabilă închirierea lor.

Deoarece necesitatea anuală a AT „MT” SA (de 1900 de paturi/zile) este mai mică decât numărul lor critic, i s-a recomandat operatorului agenției să închirieze spații, nu să le extindă pe cele proprii.

Cercetarea efectuată de noi a demonstrat că creșterea volumului de vânzări ar fi fost posibilă, dacă, pe de o parte, s-ar fi majorat prețul la produsele vândute sau dacă ar fi sporit volumul produselor turistice, iar pe de altă parte, se poate obține profit aplicând ambii factori – și majorarea prețului și creșterea volumului de produse vândute. Într-o asemenea situație, este mai dificil să calculezi cu exactitate contribuția fiecărui factor, iar în cazul schimbării mai multor factori (modificarea costurilor variabile etc.), aceasta aproape că-i imposibil.

Trebuie menționat că, la baza analizei „cost – volum – profit”, se află anumite supoziții, care pot influența în mod esențial rezultatele cercetării.

Dacă se schimbă condițiile funcționării agenției turistice, se schimbă și comportarea costurilor, ce depind de interacțiunea mai multor factori, inclusiv: volumul vânzărilor de produse turistice, prețurile de achiziție, modificarea legislației.

Aplicarea analizei relației „cost – volum – profit” va da rezultatul optim în cazul unei pătrunderi mai adânci a sensului raportului reciproc dintre factorii care exercită influență asupra profitului și, în special, asupra costurilor.

Bibliografie:

1. Друри К.: *Управленческий и производственный учет*. – М: Юнити-Дана, 2007.
2. Oprea Călin, Cârstea Gheorghe: *Contabilitatea de gestiune și calculația costurilor*, Ed. Atlas Press, 2003.
3. Соколов Я: *Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней*. – М.: ЮНИТИ.