

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Menaxhimi i Performancës

P8

Nr.

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data
Date

04.02.2018

CONTENT / PËRMBAJTJA

SESSION	MAXIMUM ASSIGNED	-ATTENTION! THIS PART IS FOR SCAAK USE ONLY- MARKS AWARDED
1. Problem 1	20	
2. Problem 2	20	
3. Problem 3	20	
4. Problem 4	20	
5. Problem 5		
Part a.	10	
Part b.	10	
Total	100	

Pjesa	Maksimumi i Dhënë	-Kuides! Kjo pjesë është vetëm për përdorim nga ShKÇAK- PIKËT E DHËNA
1. Problemi 1	20	
2. Problemi 2	20	
3. Problemi 3	20	
4. Problemi 4	20	
5. Problemi 5		
Pjesa a.	10	
Pjesa b.	10	
Total	100	

Problemi 1

Bizneset janë përgjegjëse për ndikimin e operacioneve të tyre në mjedis dhe janë duke u bërë gjithnjë e më të vetëdijshëm për probleme të tilla siç janë p.sh. emetimet e karbonit, deponitë e lëndëve plastike etj. Ngritja e çështjeve dhe nxjerrja e rregulloreve të cilat kanë të bëjnë me mjedisin ka sjellë gjithashtu në fokus të madh atë se si bizneset i menaxhojnë dhe bëjnë llogaridhënien për kostot e mjedisit.

Çfarë u përmend më lartë janë disa prej shumë arsyeve pse çështjet e mjedisit janë duke u bërë gjithnjë e më të rëndësishme në botën e biznesit dhe lindjen e nevojës për menaxhimin e kontabilitetit të mjedisit.

Kërkohet:

- a. Çfarë është kontabiliteti menaxherial i mjedisit? **2 pikë**
- b. Listoni së paku tri elemente kryesore të një sistemi të menaxhimit të mjedisit sipas ISO 14001. **3 pikë**
- c. Identifikoni së paku tri arsye pse kostot e mjedisit janë të rëndësishme për kontabilistët menaxherial. **3 pikë**
- d. Cilat janë katër teknikat e kontabilitetit të menaxhimit të cilat janë të dobishme për identifikimin dhe ndarjen e kostove të mjedisit sipas Divizionit të Kombeve të Bashkuara për Zhvillim të Qëndrueshëm (UNSD, 2003). Përshkruani shkurtimisht secilën prej tyre. **12 pikë**

Zgjidhja

- a. Kontabiliteti i menaxhimit të mjedisit është gjenerimi dhe analizimi i të dhënave financiare dhe jo-financiare me qëllim të mbështetjes së proceseve të brendshme në menaxhimin e mjedisit, kërkon të vlerësojë efektin mjedisor të një biznesi dhe gjithashtu angazhohet që kostot e mjedisit të trajtohen në të njëjtën mënyrë si çdo kosto tjetër. **2 pikë**
- b. Elementet kryesore të sistemi të menaxhimit të mjedisit sipas ISO 14001 janë:
 - Deklarata e politikave të mjedisit
 - Vlerësimi i aspekteve të mjedisit si dhe detyrimet ligjore dhe vullnetare
 - Sistemi i menaxhimit
 - Auditimi i brendshëm dhe raportet për menaxhmentin e lartë
 - Deklarata publike që ISO 14001 është duke u respektuar.**1 pikë për përgjigje maksimum 3 pikë**
- c. Arsyet pse kostot e mjedisit janë të rëndësishme për kontabilistët menaxherial janë:
 - Kostot e mjedisit mund të ndihmojnë për të përcaktuar çmim më të saktë të produkt apo shërbimit, që çon në rritjen e profitabilitetit.
 - Sjellja e dobët e mjedisit mund të rezultojë në gjoba dhe dëmtim të reputacionit.
 - Ruajtja e energjisë në përgjithësi çon në kursime të kostos.
 - Kompanitë me performancë të dobët të mjedisit mund të përballen me rritjen e kostos së kapitalit për shkak se investitorët dhe huadhënësit kërkojnë një prim më të lartë rreziku
 - Regjistrimi i kostove të mjedisit është e rëndësishme, pasi që disa mund të kërkojnë pajtueshmëri rregullatore.
 - Legjislacioni mjedisor mund të shkaktojë 'muzgun/perëndimin' të produkteve ekzistuese dhe mundësitë për 'agimin/lindjen' e produkteve zëvendësuese
 - Kursimet përmes minimizimit e mbeturinave mund të jenë të konsiderueshme etj.**1 pikë për përgjigje maksimum 3 pikë**

d. Divizioni i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim të Qëndrueshëm (United Nations Division for Sustainable Development - UNDS, 2003) ka identifikuar teknikat e kontabilitetit të menaxhimit të cilat janë të dobishme për identifikimin dhe ndarjen e kostove të mjedisit si në vijim:

i. **Analiza input/output** - vepron sipas parimit se çfarë hynë brenda duhet të dalë jashtë ku skema e rrjedhjes së procesit ndihmon për të vrojtuar input-et, output-et, dhe në veçanti mbeturinat. Kjo skemë në mënyrë efektive demonstroi detajet e proceseve në mënyrë që informatat përkatëse të alokohen te aktivitetet kryesore, dhe bizneset janë të detyruar të përqendrohen në kostot e mjedisit për output-in e dalë nga procesi si në terma fizik ashtu edhe në terma monetarë. **3 pikë**

ii. **Kontabiliteti i rrjedhjes së kostos** (Kontabiliteti i rrjedhjes së kostos së materialeve) - është teknikë e zhvilluar në Gjermani në vitin 1990 sipas së cilës input-et dhe output-et maten përgjatë secilit proces individual të prodhimit ku bëhet dallimi në mes të produkteve pozitive (output-i apo produkti i mirë) dhe produkteve negative (mbeturinat). Përqendrimi i vëmendjes së menaxhimit duhet të jetë zvogëlimi i përqindjes së produkteve negative në prodhim total dhe rritja e përqindjes së produkteve pozitive. **3 pikë**

iii. **Kontabiliteti i mjedisit i bazuar në aktivitete** - Caktimi i kostos së mjedisit i bazuar në aktivitete ka për qëllim të ngarkojë kostot e secilit aktivitet të mjedisit në koston e produkteve individuale sipas shumës që secili produkt është përgjegjës për aktivitetin e mjedisit dhe kombinon elementet e kostove të mjedisit me sistemin e caktimit të kostos së bazuar në aktivitete ku kostot e mjedisit ndahen në dy kategori:

- kostot e lidhura me mjedisin - për të cilat kostot mund të gjurmohen drejtpërsëdrejti.
- kostot e 'drejtuara' të mjedisit - të cilat zakonisht janë të fshehura brenda totalit të shpenzimeve të përgjithshme në një sistem konvencional të caktimit të kostos.

Për zbatimin e kësaj teknike është e nevojshme të krijohet një qendër e kostos së veprimtarive të mjedisit, të identifikohen veprimtaritë e përshtatshme të mjedisit dhe të identifikohen faktorë të përshtatshëm nxitës. **3 pikë**

iv. **Caktimi i kostos të ciklit jetësor të mjedisit** - kjo teknikë i merr në konsideratë kostot e mjedisit për një produkt nga faza e dizajnit të produktit deri te kostot në fundit të jetës së atij produkti duke përfshirë edhe kostot e të tilla si çmontimi dhe heqja/largimi i pajisjeve të përdorura për prodhimtarinë e atij produkti, duke bërë vlerësimin e kostove të pritshme të mjedisit gjatë gjithë jetës së një produkti. Këto kosto do të përfshijë kostot 'e brendshme' të cilat organizata do t'i shkaktoi dhe kostot 'e jashtme' të mjedisit, që janë kostot që, më parë, shkaktohen nga të tjerët në shoqëri, se sa nga vetë organizata. Vlerësimet e kostove dhe vendimet e menaxhimit lidhur me pranueshmerinë e kostove të mjedisit përgjatë ciklit jetësor të produktit duhet të bëhet para se produkti të vendoset në prodhim. **3 pikë**

Problemi 2

Punëtorja artizanale "Dekor" prodhon lloje të ndryshme të figurave dekorative prej drurit të gdhendur. Dy figurat më të kërkuara kohëve të fundit janë figura e delfinit dhe figura e elefantit. Të dhënat në vazhdim kanë të bëjnë me këto produkte:

	<u>Delfini</u>	<u>Elefanti</u>
Materialet	1.6 kg	3.2 kg
Puna	4.0 orë	4.8 orë
Kontributi	€5.00	€7.00

Punëtorja ka në dispozicion maksimum 160 kg të materialeve dhe 320 orë të punës në muaj. Derisa punëtorja nuk ka kufizim të kërkesës për figura të delfinit, kërkesa maksimale për figurat e elefantit janë 30 njësi në muaj.

Nëse me 'x' shënohet numri i njësive të figurave të delfinit ndërsa me 'y' shënohet numri i njësive të figurave të elefantit, funksioni objektiv për maksimizimin e kontributit do të jetë

$$\text{Kontributi}_{(\max)} = 5x + 7y$$

Bazuar në funksionin objektiv, kontabilisti menaxherial ka llogaritur numrin e njësive që duhet të prodhohen dhe shitën për të maksimizuar kontributin mujor të Punëtorisë. Rezultatet e llogaritjeve kanë treguar se duhet të prodhohen dhe shitën 50 figura të delfinit dhe 25 figura të elefantit.

Kërkohe:

- Të llogaritet vlera e kontributit maksimal që Punëtorja artizanale 'Dekor' mund të realizoi bazuar në numrin e figurave të delfinit dhe elefantit që duhet të prodhohen dhe shiten sipas llogarive të bëra nga kontabilisti menaxherial. **1 pikë**
- Kur ndodhë dhe çfarë është mos-shfrytëzimi i burimit apo faktorit kufizues? Kur ndodhë dhe çfarë është mbi-shfrytëzimi i burimit apo faktorit kufizues? **2 pikë**
- Të llogaritet mos-/mbi-shfrytëzimi për secilin prej burimeve apo faktorëve kufizues (materialit, punës dhe kërkesës). **6½ pikë**
- Çfarë është çmimi hije (çmimi dual)? Të llogaritet çmimi hije për secilin prej burimeve apo faktorëve kufizues (materialit, punës dhe kërkesës). **10½ pikë**

Zgjidhja

- Llogaritja e kontributit maksimal bazuar në prodhimin dhe shitjen e 50 figurave të delfinit dhe 25 figurave të elefantit.

$$\text{Kontributi}_{(\max)} = 5x + 7y$$

Ku, $x = 50$ figura të delfinit dhe

$y = 25$ figura të elefantit

$$\begin{aligned}\text{Kontributi}_{(\max)} &= (\text{€}5 \times 50) + (\text{€}7 \times 25) \\ &= \text{€}250.00 + \text{€}175.00 \\ &= \text{€}425.00\end{aligned}$$

1 pikë

- Mos-shfrytëzimi ndodh kur disponueshmëria maksimale e një burimi apo faktori tjetër kufizues nuk është përdorur.
 - mos-shfrytëzimi është shuma të papërdorur e burimit ose kufizim tjetër, ku kufizimi është 'më i vogël ose e barabartë me' kufizimin. **(2 × ½) = 1 pikë**

Mbi-shfrytëzimi (teprica) ndodh kur një burim apo faktor tjetër kufizues është përdorur më shumë se minimumi i nevojshëm.

- mbi-shfrytëzimi është tejkalimi i shfrytëzimit të burimit apo faktorit tjetër kufizues mbi sasinë minimale të kufizimit, ku kufizimi është 'më i madh ose e barabartë me' kufizimin.

$(2 \times \frac{1}{2}) = 1$ pikë

c. Llogaritja e mos-/mbi-shfrytëzimit të secilit burim apo faktori kufizues

- Materiali Disponueshmëria = 160 kg
Shfrytëzimi: $(50 \text{ njësi} \times 1.6 \text{ kg}) + (25 \text{ njësi} \times 3.2 \text{ kg})$
 $(80 \text{ kg} + 80 \text{ kg})$
160 kg
Disponueshmëria = Shfrytëzimin

Nuk ka mos-/mbi-shfrytëzim. Kufizimi është lidhës.

2 pikë

- Puna Disponueshmëria = 320 orë
Shfrytëzimi: $(50 \text{ njësi} \times 4.0 \text{ orë}) + (25 \text{ njësi} \times 4.8 \text{ orë})$
 $(200 \text{ orë} + 120 \text{ orë})$
320 orë
Disponueshmëria = Shfrytëzimin

Nuk ka mos-/mbi-shfrytëzim. Kufizimi është lidhës.

2 pikë

- Kërkesa për figura të delfinit Nuk ka kufizim

$\frac{1}{2}$ pikë

- Kërkesa për figura të elefantit 30 njësi
Kontributi $_{(max)}$ arrihet me 25 njësi
30 njësi – 25 njësi
5 njësi

Mos-shfrytëzimi i kërkesës për figura të elefantit 5 njësi

2 pikë

d. Çmimi hije (çmimi dual) i një faktori kufizues është shuma e ndryshimit në vlerën e funksionit objektiv (për shembull, rritja e kontributit), e krijuar nga disponueshmëria e një njësie shtesë të burimit kufizues me koston e tij fillestare

2 pikë

Nëse kemi në dispozicion 1 kg me shumë të materialit atëherë kufizimi do të jetë:

$$1.6x + 3.2y = 161.0$$

Kontributi maksimal:

$$1.6x + 3.2y = 161.0 \quad (1)$$

$$4.0x + 4.8y = 320.0 \quad (2)$$

$$(1) \times 2.5 \quad 4.0x + 8.0y = 402.5 \quad (3)$$

$$\underline{4.0x + 4.8y = 320.0} \quad (2)$$

$$(3) - (2) \quad 3.2y = 82.5$$

$$y = 25.78125 = \mathbf{25.78}$$

Nëse zëvendësojmë $y = 25.78125$ në ekuacionin (1) atëherë:

$$1.6x + (3.2 \times 25.78125) = 161.0$$

$$1.6x = 161.0 - 82.5$$

$$1.6x = 78.5$$

$$x = 49.0625 = \mathbf{49.06}$$

$$\begin{aligned} \text{Kontributi}_{(\max)} &= 5x + 7y \\ &= (5 \times 49.0625) + (7 \times 25.78125) \\ &= 245.3125 + 180.46875 \end{aligned}$$

$$\text{Kontributi}_{(\max)} = 425.78125 = \mathbf{425.78}$$

3 pikë

Nëse kemi në dispozicion 1orë me shumë të punës atëherë kufizimi do të jetë:

$$4.0x + 4.8y = 321.0$$

Kontributi maksimal:

$$1.6x + 3.2y = 160.0 \quad (1)$$

$$4.0x + 4.8y = 321.0 \quad (2)$$

$$(1) \times 2.5 \quad 4.0x + 8.0y = 400.0 \quad (3)$$

$$\underline{4.0x + 4.8y = 321.0} \quad (2)$$

$$(3) - (2) \quad 3.2y = 79.5$$

$$\mathbf{y = 24.6875 = 24.69}$$

Nëse zëvendësojmë $y = 24.6875$ në ekuacionin (1) atëherë:

$$1.6x + (3.2 \times 24.6875) = 160.0$$

$$1.6x = 161.0 - 79.0$$

$$1.6x = 81.0$$

$$\mathbf{x = 50.6250 = 50.63}$$

$$\text{Kontributi}_{(\max)} = 5x + 7y$$

$$= (5 \times 50.6250) + (7 \times 24.6875)$$

$$= 253.1250 + 172.8125$$

$$\text{Kontributi}_{(\max)} = 425.9375 = \mathbf{425.94}$$

3 pikë

Çmimi hije i kilogramit shtesë të materialit:

Kontributi me 1 kg shtesë të materialit 425.78125

Kontributi bazë 425.00000

Çmimi hije i kilogramit shtesë të materialit **0.78125**

1 pikë

Çmimi hije i orës shtesë të punës:

Kontributi me 1 orë shtesë të punës 425.9375

Kontributi bazë 425.0000

Çmimi hije i orës shtesë të punës **0.9375**

1 pikë

Çmimi hije i kërkesës për figura të elefantit është 0, sepse aty kemi mos-shfrytëzim të kërkesës.

½ pikë

Problemi 3

Kompania 'Flaka' bënë mbushjen e aparateve për mbrojtjen nga zjarri. Kompania është duke shqyrtuar mundësinë për zgjerimin e veprimtarisë edhe në prodhimin e aparateve të dorës për fikjen e zjarrit që do të përdorën për automobila dhe kamionë. Për këtë qëllim janë bërë vlerësimet e mëposhtme:

Numri (vjetor) i njësive	50,000 njësi
Vlera e parashikuar e shitjeve	€1,250,000
Kostot variabile për njësi	€10.50
Kostot e përgjithshme fikse	€550,000

Kërkohe:

- Llogaritni, bazuar në të dhënat e mësipërme se çfarë vendimi duhet të merr menaxhmenti i kompanisë lidhur me zgjerimin e veprimtarisë dhe pse. **2 pikë**
- Përkufizoni se çfarë është analiza e ndjeshmërisë. Cilat janë tri qasjet e dobishme të analizës së ndjeshmërisë? **6 pikë**
- Analizoni ndjeshmërinë e mundësisë për zgjerimin e veprimtarisë ndaj ndryshimeve në variablat kryesore (të hyrave nga shitjet, vëllimit të shitjeve (kontributit), kostos variabile për njësi dhe kostove të përgjithshme fikse) dhe komentoni rezultatet e fituara. Cila është variabla kryesore më e ndjeshme dhe pse? **12 pikë**

Zgjidhja

- Llogaritja e profitabilitetit e zgjerimit të veprimtarisë bazuar në vlerësimet e bëra:

Të hyrat nga shitja (të vlerësuara)	€1,250,000
Kostot e përgjithshme variabile (50,000 njësi × €10.50)	€525,000
Kostot e përgjithshme fikse	€550,000
Fitimi nga zgjerimi i veprimtarisë (i vlerësuar)	€175,000

Bazuar në vlerësimet e bëra - projekti i zgjerimit të veprimtarisë është i arsyeshëm sepse sjell fitim vjetor në vlerë prej €175,000. **2 pikë**

- Përkufizimi i analizës së ndjeshmërisë dhe qasjet e dobishme të saj
 - Analiza e ndjeshmërisë** - është një term i përdorur për të përshkruar teknikën përmes së cilës alternativat e vendimit testohen për lëndueshmërinë e tyre ndaj ndryshimeve në cilëndo 'variabël' (si p.sh vëllimi i pritshëm i shitjes, çmimi i shitjes për njësi, kostot e materialeve, kostot e punës etj.) dhe mat efektin e ndryshimeve në vlerën e parashikuar të një elementi ('faktori kyç') në rezultatin e ardhshëm. **1½ pikë**
 - Tri qasjet** e dobishme për analizën e ndjeshmërisë janë:
 - Për të vlerësuar se **për çfarë vlere kostot dhe të hyrat do të duhet të ndryshojnë** nga vlerat e tyre të vlerësuara përpara se vendimi të ndryshojë. **1½ pikë**
 - Për të vlerësuar se a do të ndryshojë një vendim në qoftë se kostot e vlerësuara janë për **X% më të larta** se ato të vlerësuara, ose të hyrat e parashikuara për **Y% më të ulëta** se ato të vlerësuara. **1½ pikë**
 - Për të vlerësuar se për çfarë vlerë kostot dhe/ose të hyrat do të duhet të ndryshojnë nga vlerat e tyre të vlerësuara para se vendimmarrësi do të jetë **mospërfillës/indiferent** në mes dy alternativave. **1½ pikë**

c. Analizimi i ndjeshmërinë së mundësisë për zgjerimin e veprimtarisë ndaj ndryshimeve në variablat kryesore

– Të hyrat nga shitja

$$\begin{aligned}\text{Raporti fitim/shitjet} &= \text{Fitimi} \div \text{Të hyrat nga shitja} \\ &= \text{€175,000} \div \text{€1,250,000} \\ &= \mathbf{14.00\%}\end{aligned}$$

Projekti i zgjerimit të veprimtarisë do të bëhet jo-profitabil në qoftë se të hyrat nga shitja do të zvogëlohen për më shumë se 14.00% nga shitjet e vlerësuara. Me zvogëlimin e shitjeve mbi 14.00% projekti do të gjeneroi humbje. **2½ pikë**

– Vëllimi i shitjeve (kontributi)

$$\begin{aligned}\text{Raporti fitim/kontribut} &= \text{Fitimi} \div \text{Kontributi} \\ &= \text{€175,000} \div \text{€725,000} \\ &= \mathbf{24.14\%}\end{aligned}$$

Nëse vlera e kontributit do të zvogëlohet për më shumë se 24.14% krahasuar me nivelin e vlerës së kontributit të vlerësuar projekti do të filloi të gjeneroi humbje. **2½ pikë**

– Kostoja e përgjithshme variabile

$$\begin{aligned}\text{Raporti fitim/kosto e përgjithshme variabile} &= \text{fitimi} \div \text{kosto e përgjithshme variabile} \\ &= \text{€175,000} \div \text{€525,000} \\ &= \mathbf{33.33\%}\end{aligned}$$

Nëse kostot e përgjithshme variabile do të rriteshin me më shumë se 33.33% nga vlera aktuale e vlerësuar atëherë projekti për zgjerimin e veprimtarisë do të bëhet jo-profitabil dhe do të gjeneroi humbje. **2½ pikë**

– Kostoja e përgjithshme fikse

$$\begin{aligned}\text{Raporti fitim/kosto e përgjithshme fikse} &= \text{fitimi} \div \text{kosto e përgjithshme fikse} \\ &= \text{€175,000} \div \text{€550,000} \\ &= \mathbf{31.82\%}\end{aligned}$$

Nëse kostot e përgjithshme fikse do të rriten për më shumë se 31.82% nga vlera e kostove të përgjithshme të vlerësuara fikse atëherë projekti do të gjeneroi humbje **2½ pikë**

- Në analizën e ndjeshmërisë, rezultati me përqindjen më të ultë e identifikon variablën me kritike (të lëndueshme), në këtë rast rezultati me përqindjen më të ultë është 14% që i identifikon të hyrat nga shitja respektivisht përbërësit e të hyrave nga shitjet (çmimin e shitjes dhe numrin e njësive të shitura) variablën të cilës duhet kushtuar kujdes të shtuar pasi që çdo zvogëlim (shikuar veç e veç) i çmimit të shitjes apo numrit të njësive të shitura mbi 14% do të bëjë që kompania të gjeneroi humbje. Gjithashtu duhet përcjellë me kujdes edhe zvogëlimin e kombinuar të çmimit të shitjes dhe numrit të njësive të shitura që mund të shkaktoi zvogëlimin e të hyrave nga shitja mbi 14% që do të ndikoi që projekti të bëhet jo-profitabil. **2 pikë**

Problemi 4

Kompania 'Mulliri' prodhon lloje të ndryshme të miellit që përdoren për përgatitjen e brumërave për produkte specifike. Mielli i begatuar përdoret kryesisht në brumërat për pica. Në shtator të vitit 2017, menaxhmenti i kompanisë ka përcaktuar standardet sipas të cilave është ndërtuar buxheti i prodhimit të miellit të begatuar për tremujorin tetor-dhjetor 2017. Standardet e përcaktuara nga menaxhmenti janë paraqitur në vazhdim:

Orët standarde për një tonelatë të miellit të begatuar	2.5 orë
Norma standarde e punës direkte (PD) për orë	€12.00
Përdorimi standard i materialeve për tonelatë të miellit	1.3 tonelata
Çmimi standard i materialeve	€80 për tonelatë

Në fillim të janarit të vitit 2018, në retrospektivë, menaxhmenti, ka vendosur të bëjë ri-shikimin e standardeve të përcaktuara bazuar në ndryshimin e rrethanave sipas së cilave është zhvilluar procesi i prodhimit gjatë tremujorit të fundit të vitit 2017. Ri-shikimi ka rezultuar me ndryshimet e paraqitura në vazhdim:

Çmimi i ri-shikuar i materialeve u përcaktuar në €82 për tonelatë, sa ishte çmimi mbizotërues i tregut për materiale gjatë pothuajse gjithë tremujorit, ndërsa norma e PD për orë e përcaktuar më herët ka pësuar rritje për €0.50 për orë. Modifikimet në makineri kanë ndikuar që orët e PD të janë 2.25 orë për tonelatë dhe përdorimi i materialeve të zvogëlohet në 1.2 tonelata për një tonelatë të miellit.

Me 31 dhjetor 2017 të dhënat aktuale ishin si vijon:

Prodhimtaria aktuale	22,500 tonelata
Përdorimi i materialeve	26,200 tonelata
Kosto e materialeve të përdorura	€2,156,260.00
Orët aktuale të PD	55,250 orë
Kosto e punës direkte	€671,287.50

Kërkohet:

Të llogaritet:

- a. Mospërputhja e përgjithshme e PD për prodhimtarinë aktuale (sipas qasjes tradicionale) **2 pikë**
 - i. Mospërputhja e normës së punës direkte **2 pikë**
 - ii. Mospërputhja e efikasitetit të punës direkte **2 pikë**
- b. Mospërputhja e përgjithshme e materialeve për prodhimtarinë aktuale (sipas qasjes tradicionale) **2 pikë**
 - i. Mospërputhja e çmimit të materialeve **2 pikë**
 - ii. Mospërputhja e përdorimit të materialeve **2 pikë**
- c. Mospërputhja e operacioneve dhe mospërputhja e planifikimit të çmimit të materialeve **4 pikë**
- d. Mospërputhja e operacioneve dhe mospërputhja e planifikimit të efikasitetit të PD **4 pikë**

Zgjidhja

- a. Mospërputhja e përgjithshme e PD për prodhimtarinë aktuale (sipas qasjes tradicionale)

	€
22,500 tonelata × 2.5 orë × €12.00 duhet të kishin kushtuar	675,000.00
por kanë kushtuar	<u>671,287.50</u>
Mospërputhja në kostot totale të punës për prodhimtarisë aktuale	3,712.50 (F)

2 pikë

i. Mospërputhja e normës së punës direkte	
	€
55,250 orë × €12.00 për orë të punës duhet të kishin kushtuar	663,000.00
por kanë kushtuar	<u>671,287.50</u>
Mospërputhja në normë e kostos së punës	8,287.50 (PF)
	2 pikë
ii. Mospërputhja e efikasitetit të punës direkte	
	€
22,500 tonelata × 2.5 orë × €12.00 duhet të kishin kushtuar	675,000.00
por kanë kushtuar	<u>663,000.00</u>
Mospërputhja në normë e kostos së punës	12,000.00 (F)
	2 pikë
b. Mospërputhja e përgjithshme e materialeve për prodhimtarinë aktuale (sipas qasjes tradicionale)	
	€
22,500 tonelata × 1.3 × €80.00 duhet të kishin kushtuar	2,340,000.00
por kanë kushtuar	<u>2,153,260.00</u>
Mospërputhja në kostot totale të materialeve për prodhimtarisë aktuale	183,740.00 (F)
	2 pikë
i. Mospërputhja e çmimit të materialeve	
	€
26,200 tonelata × €80.00 duhet të kishin kushtuar	2,096,000.0
por kanë kushtuar	<u>2,156,260.0</u>
Mospërputhja në kostot totale të materialeve për prodhimtarisë aktuale	60,260.0 (PF)
	2 pikë
ii. Mospërputhja e përdorimit të materialeve	
	€
22,500 tonelata × 1.3 × €80.00 duhet të kishin kushtuar	2,340,000.0
por kanë kushtuar	<u>2,096,000.0</u>
Mospërputhja në kostot totale të materialeve për prodhimtarisë aktuale	244,000.0 (F)
	2 pikë
c. Mospërputhja e planifikimit dhe mospërputhja e operacioneve të çmimit të materialeve	
<u>Mospërputhja e planifikimit të çmimit të materialeve</u>	<u>€ për kg</u>
Çmimi standard	80.0
Çmimi i ri-shikuar	<u>82.0</u>
Mospërputhja e planifikimit të çmimit të materialit (për njësi)	2.0 (PF)
Sasia aktuale e materialeve të përdorura (22,500 × 1.20)	<u>27,000.0</u>
Mospërputhja e planifikimit të çmimit të materialit (në total)	54,000.0 (PF)
	2 pikë
<u>Mospërputhja e operacioneve të çmimit të materialeve</u>	€
26,200 tonelata × €82 të materialit duhet të kushtojnë	2,148,400.0
por kanë kushtuar	<u>2,156,260.0</u>
Mospërputhja e operacioneve të çmimit të materialit	7,860.0 (PF)
	2 pikë

d. Mospërputhja e planifikimit dhe mospërputhja e operacioneve e efikasitetit të PD

Mospërputhja e planifikimit e efikasitetit të PD

	<u>Orë</u>
22,500 ton të produktit duhet të marrin sipas: standardit fillestar (× €2.5)	56,250.0
22,500 ton të produktit duhet të marrin sipas: standardit të ri-shikuar (× €2.25)	<u>50,625.0</u>
Mospërputhja e planifikimit në efikasitetin e punës e shprehur në orë	5,625.0 (F)
Norma standarde fillestare për orë	<u>€12.0</u>
Mospërputhja e planifikimit në efikasitetin e punës e shprehur në €	€67,500.0 (F)
	2 pikë

Mospërputhja e operacioneve e efikasitetit të PD

	<u>Orë</u>
22,500 ton të produktit duhet të marrin sipas: standardit të ri-shikuar (× €2.25)	50,625.0
por kanë marrë	<u>55,250.0</u>
Mospërputhja e operacioneve në efikasitetin e punës e shprehur në orë	4,625.0 (PF)
Norma standarde fillestare për orë	<u>€12.5</u>
Mospërputhja e operacioneve në efikasitetin e punës e shprehur në €	€57,812.5 (PF)
	2 pikë

Problemi 5

a. Kompania ABC prodhon Produktin A të cilin e shet me çmimin prej €42.00 për njësi. Prodhimtaria aktuale është 127,500 njësi në muaj që paraqet 85% të kapacitetit. Kompania ABC ka mundësinë të bëjë angazhimin e kapaciteteve të pashfrytëzuara duke e shitë produktin e saj me çmim prej €26.00 një zinxhiri të vetëshërbimeve i cili do ta shet produktin sipas 'brend-it të vet'

Kostot e përgjithshme gjatë muajit janar 2018 ishin €3,825,000 prej të cilave kosto të përgjithshme fikse ishin 40%.

Kërkohet:

1. Të llogaritet kostoja totale e Produktit A për nivelin aktual të prodhimtarisë. **5 pikë**
2. Bazuar në të dhënat të cilat janë në dispozicion, a duhet Kompania ABC të pranoi ofertën e bërë nga zinxhiri i vetëshërbimeve? **5 pikë**

Zgjidhja

1. Llogaritja e koston totale e Produktit A për nivelin aktual të prodhimtarisë

Shitjet ($€42.0 \times 127,500$) njësi	€5,355,000	
Kostot e përgjithshme variabile (L12)	<u>€2,295,000</u>	
Kontributi	€3,060,000	
Kostot e përgjithshme fikse (L11)	<u>€1,530,000</u>	
Fitimi	€1,530,000	2 pikë

Llogaritjet:

(L11) Kostot e përgjithshme mujore	€3,825,000	
Përqindja e kostove fikse	<u>40%</u>	
Kostot e përgjithshme fikse ($€3,825,000 \times 40\%$)	€1,530,000	1 pikë
(L12) Kostot e përgjithshme mujore	€3,825,000	
Kostot e përgjithshme fikse	<u>€1,530,000</u>	
Kostot e përgjithshme variabile	€2,295,000	1 pikë
Numri i njësive	<u>$\div 127,500$</u>	
Kosto variabile për njësi	€18	1 pikë

2. Analiza e ofertës së bërë nga zinxhiri i vetëshërbimeve

Numri aktual i njësive	127,500	
Përqindja aktuale e shfrytëzimit të kapaciteteve	<u>$\div 85\%$</u>	
Kapaciteti i plotë i kompanisë (njësi)	150,000	1 pikë
Kapaciteti i shfrytëzuar aktual (njësi)	<u>127,500</u>	
Kapaciteti i pa-shfrytëzuar (njësi)	22,500	1 pikë

Kompania ABC ka në dispozicion për t'i ofruar ofertuesit 22,500 njësi.

Shitjet shtesë ($22,500 \text{ njësi} \times €26$)	€585,000	
Kostot variabile shtesë ($22,500 \times €18$)	<u>€405,000</u>	
Kontributi shtesë	€180,000	
Kostot fikse (janë të mbuluara)	<u>€0</u>	
Fitimi shtesë	€180,000	2 pikë

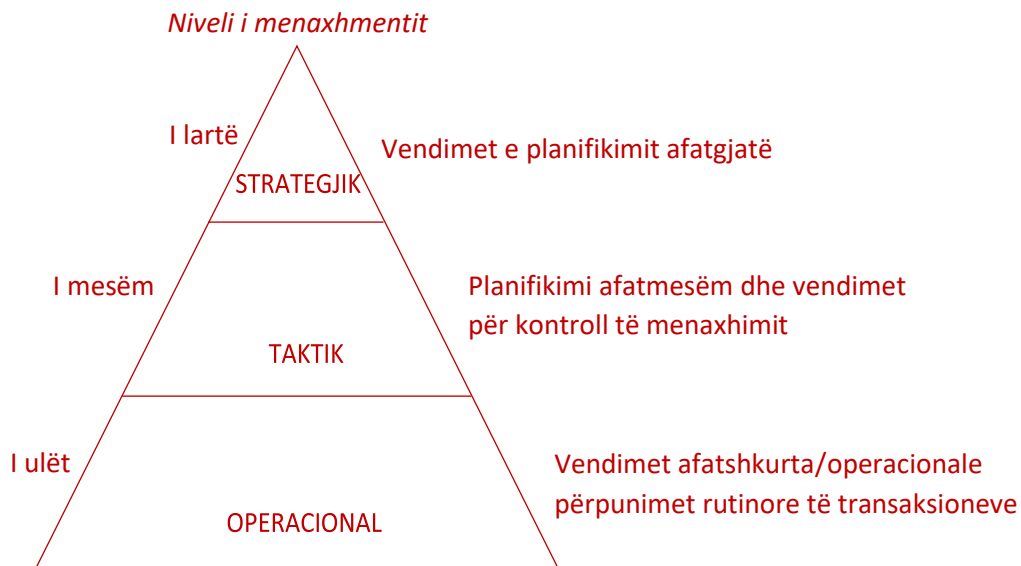
Po, bazuar në efektet financiare të ofertës Kompania ABC duhet të pranoi ofertën pasi që kjo do t'i sjell fitim shtesë prej €180,000. **1 pikë**

- b. Robert Anthony, autori kryesor për kontrollin organizativ, ka sugjeruar, klasifikimin e të dhënave që përdoren në nivele të ndryshme të menaxhimit, që është bërë hierarki e përdorur gjerësisht.

Kërkohet

Paraqitni në mënyrë grafike skemën e nivelit hierarkik të menaxhmentit sipas Robert Anthony duke përkufizuar shkurtimisht secilin nivel. **10 pikë**

Zgjidhja



4 pikë

Planifikimi strategjik - është procesi i vendosjes së qëllimeve të organizatës, ndryshimet e këtyre qëllimeve, burimet të cilat përdoren për arritjen e këtyre qëllimeve, dhe politikat të cilat bëjnë udhëheqjen e blerjes, përdorimit dhe sistemimin e këtyre burimeve. **2 pikë**

Kontrrolli i menaxhimit (ose kontrrolli taktik) - është proces me anë të cilit menaxherët sigurojnë se burimet janë marrë dhe janë përdorur në mënyrë efektive dhe efikase në realizimin e qëllimeve të organizatës. Kjo nganjëherë quhet taktikë apo planifikim taktik. **2 pikë**

Kontrrolli operacional (ose planifikimi operacional) - është procesi për të siguruar që detyrat e veçanta të kryhen në mënyrë efektive dhe efikase në të gjitha aspektet e aktiviteteve të një organizate, edhe kur aktivitetet nuk mund të jenë planifikuar dhe as vlerësuar siç duhet, në rastet kur kemi të bëjmë me aktivitetet jo-standarde (si punët e riparimeve, përgjigja ndaj ankesave të konsumatorëve). **2 pikë**