

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

04.02.2017

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		
Part A.	12	
Part B.	8	
4. Problem 4	20	
5. Problem 5	20	
Total	100	

Pjesa	Maksimumi i Dhënë	-Kujdes! Kjo pjesë është vetëm për përdorim nga ShKÇAK- PIKËT E DHËNA
1. Problemi 1	20	
2. Problemi 2	20	
3. Problemi 3		
Pjesa A.	12	
Pjesa B.	8	
4. Problemi 4	20	
5. Problemi 5	20	
Total	100	

Problemi 1

Kompania Home Theatre prodhon modele të ndryshme të televizorëve me rezolucione të larta. Katër modelet ekzistuese të klasifikuar sipas rezolucionit janë 'Full HD', 'UHD' (Ultra-High Definition), '4K UHD' dhe 'OLED' (Organic Light-Emitting Diode). Në muajin dhjetor, për shkak të festave të fund vitit, ndodhin shitjet më larta gjatë vitit. Në vijim janë paraqitur pasqyrat e përmbledhura të fitimit dhe humbjes për muajin dhjetor 2016 për secilën kategori të televizorëve:

	<u>Full HD</u>	<u>UHD</u>	<u>4K UHD</u>	<u>OLED</u>	<u>Totali</u>
Shitjet	43,200	57,600	100,800	86,400	288,000
KMSH (kostot e prodhimit)	<u>28,080</u>	<u>25,920</u>	<u>55,440</u>	<u>51,840</u>	<u>161,280</u>
Fitimi bruto	15,120	31,680	45,360	34,560	126,720
Shpenzimet tjera:					
Shpenzimet e shitjes	14,980	17,140	23,620	21,460	77,200
Shpenzimet administrative	<u>3,500</u>	<u>3,500</u>	<u>3,500</u>	<u>3,500</u>	<u>14,000</u>
Fitimi neto	-3,360	11,040	18,240	9,600	35,520

Edhe pse menaxheri i shitjeve është i kënaqur me shitjet e përgjithshme gjatë muajit dhjetor, ai është i brengosur për shitjet e televizorëve 'Full HD'. Në takimin e parë të menaxhmentit në janar 2017 ai ka rekomanduar se do të ishte më mirë që kompania të ndërpresë prodhimin e televizorëve 'Full HD'. Menaxheri i prodhimit dhe ka thanë se nëse ndërpritet prodhimtaria e televizorëve 'Full HD' burimet në dispozicion mund të përdoret për të rritur prodhimin e televizorëve '4K UHD' për 40%, lloji i televizorit që ka kërkesë me të madhe të tregut.

Kontabilisti menaxherial ka përgatitur të dhënat në vazhdim lidhur me strukturën e kostove të prodhimit të secilit lloj të televizorëve

	<u>Full HD</u>	<u>UHD</u>	<u>SUHD</u>	<u>OLED</u>	<u>Totali</u>
Kostot variabile të prodhimit	14,040	5,184	27,720	15,552	62,496
Kostot fikse të prodhimit	<u>14,040</u>	<u>20,736</u>	<u>27,720</u>	<u>36,288</u>	<u>98,784</u>
	28,080	25,920	55,440	51,840	161,280

Shuma prej €31,500 nga vlera totale e kostove fikse të prodhimit është kosto fikse e pa atribuar që i është shpërndarë secilit lloj të televizorëve duke marr për bazë vlerat e tyre të shitjeve.

Nëse prodhimtaria e ndonjë prej llojeve të televizorëve rritet për më shumë se 35%, atëherë kostot specifike (të atribuara) fikse të prodhimit do të rritet për 40%.

Shpenzimet e shitjes përfshin pjesë të kostos fikse të shitjes prej €8,500 për secilin produkt plus kostos variabile të shitjes prej 15% të vlerës së shitjes të secilin produkt. Kostoja fikse e shitjes nuk është specifike për asnjërin prej llojeve të televizorëve por menaxheri i shitjeve mendon se duhet të ndahet në mënyrë të barabartë nga katër llojet, ndërsa kostot administrative janë kosto të përbashkëta, dhe nuk ndikohen nga prodhimtaria e produkteve.

Kërkohet:

- Të përgatitet pasqyra e bazuar në koston margjinale për nivelin e shitjeve të muajit dhjetor. **6 pikë**
- Të llogaritet nëse duhet të ndërpritet prodhimtaria e televizorëve 'Full HD', dhe të rritet prodhimtaria e numrit të njësisë të televizorëve '4K SUHD' në përputhje me deklaratimet e menaxherit të prodhimit, duke supozuar se çmimet e shitjes mbesin të njëjta. **4 pikë**
- Të bëhet konsolidimi i fitimit të kalkuluar nën (a) dhe (b.) më sipër; dhe këshilloni menaxhmentin së Kompanisë ABC nëse televizorët 'Full HD' duhet të ndërpritet. **4 pikë**
- Diskutoni natyrën e vendimeve për ndërprerje apo mbyllje. **6 pikë**

Zgjidhja

a. Pasqyra e bazuar në koston marqjinale

	<u>Full HD</u>	<u>UHD</u>	<u>SUHD</u>	<u>OLED</u>	<u>Totali</u>
Shitjet	43,200	57,600	100,800	86,400	
ShPP variabile	14,040	5,184	27,720	15,552	
Shpenzimet variabile të shitjes (L1)	<u>6,480</u>	<u>8,640</u>	<u>15,120</u>	<u>12,960</u>	
Kontributi	22,680	43,776	57,960	57,888	
ShPP fikse specifike (të atribuuara) (L2)	<u>9,315</u>	<u>14,436</u>	<u>16,695</u>	<u>26,838</u>	
Përfitimet neto sipas produkteve	13,365	29,340	41,265	31,050	115,020
ShPP fikse jo-specifike (të zakonshme, pa-atribuuara)					31,500
Shpenzimet fikse të shitjes (4 × €8,500)					34,000
Shpenzimet administrative					<u>14,000</u>
Fitimi neto					35,520
					6 pikë

Llogaritjet

L1 – Shpenzimet totale të shitjes minus €8,500 kosto fikse për secilin Produkt.

	<u>Full HD</u>	<u>UHD</u>	<u>SUHD</u>	<u>OLED</u>	<u>Totali</u>
Shpenzimet e shitjes	14,980	17,140	23,620	21,460	77,200
Pjesa fikse e shpenzimeve të shitjes	<u>8,500</u>	<u>8,500</u>	<u>8,500</u>	<u>8,500</u>	<u>34,000</u>
Shpenzimet variabile të shitjes	6,480	8,640	15,120	12,960	43,200

ose

	<u>Full HD</u>	<u>UHD</u>	<u>SUHD</u>	<u>OLED</u>	<u>Totali</u>
Shpenzimet e shitjes	14,980	17,140	23,620	21,460	
15% e vlerës së shitjes	<u>× 15%</u>	<u>× 15%</u>	<u>× 15%</u>	<u>× 15%</u>	
Shpenzimet variabile të shitjes	6,480	8,640	15,120	12,960	43,200

L2

	<u>Full HD</u>	<u>UHD</u>	<u>SUHD</u>	<u>OLED</u>	<u>Totali</u>
Shitjet	43,200	57,600	100,800	86,400	288,000
Përpjesa e secilit produkt në shitje	<u>15%</u>	<u>20%</u>	<u>35%</u>	<u>30%</u>	<u>100%</u>
Përpjesa e ShPP fikse jo-specifike	4,725	6,300	11,025	9,450	31,500
ShPP fikse	14,040	20,736	27,720	36,288	98,784
- Përpjesa e ShPP fikse jo-specifike	<u>4,725</u>	<u>6,300</u>	<u>11,025</u>	<u>9,450</u>	<u>31,500</u>
ShPP fikse specifike (të atribuuara)	9,315	14,436	16,695	26,838	67,284

b. Rezultati i ndërrprerjes së prodhimitarisë të televizorëve Full HD

Kontributi nga shitjet shtesë të televizorëve SUHD (40%)	(€57,960 × 0.4)	23,184
ShPP fikse specifike shtesë (40%)	(€16,695 × 0.4)	(6,678)
Humbja e përfitimit neto nga televizorët Full HD		<u>(13,365)</u>

Fitimi shtesë neto

3,141

4 pikë

c. <u>Konsolidimi i fitimit:</u>	€
Fitimi ekzistues	35,520
Ndërprerja e prodhimitarisë të televizorëve Full HD	(13,365)
Kontributi nga shitjet shtesë të televizorëve SUHD	23,184
ShPP fikse specifike shtesë	<u>(6,678)</u>
Fitimi neto (Full HD ndërpritet dhe zëvendësohen me shitjet shtesë të SUHD)	<u>38,661</u>

Kalkulimet tregojnë se Kompania Home Theatre duhet të ndërprejë prodhimtarinë e televizorëve Full HD dhe të zëvendësoi atë me prodhimtarinë dhe shitjen e televizorëve SUHD sipas përqindjeve të dhëna pasi që kjo i krijon Kompanisë Home Theatre rritje të fitimit prej €3,141. **4 pikë**

d. Natyra e vendimeve për ndërprerje apo mbyllje

- Vendimet për mbyllje janë nëse duhet të mbyllet ose jo, një operacion i veçantë; prodhimtaria dhe shitja e një produkti/shërbimi të veçantë; një departament i veçantë dhe nëse ajo mbyllet duhet të jetë, e përhershme apo e përkohshme
- Vendimet për mbyllje bartin, konsiderata afatgjata - kursime të kostove vjetore operative për një numër vitesh në të ardhmen; shpenzime kapitale - punonjësit e prekur nga mbyllja (teprica e punonjësve) duhet të largohen, të sistemohen, ose duhet t’ju ofrohet pension i parakohshëm që mund të përfshijë pagesa paushallë të cilat duhet të merren parasysh në aritmetikën financiare; të hyra - zhbllokojë shitjen e pasurive afatgjata të padëshiruara ku disa pasuri mund të kanë vlerë të vogël të mbetjeve, dhe disa pasuritë tjera, në veçanti prona, mund të kanë vlerë të konsiderueshme të shitjes.
- Në vendimet për mbyllje përveç zgjidhjes më të mirë financiare duhet konsideruar edhe faktorët cilësorë të tillë si - ndikimi i vendimit mbi moralin e punonjësve që kanë mbetur; reagimet e konkurrencës ndaj vendimit; mundësia e humbjes së besimit të konsumatorëve në produktet apo shërbimet e kompanisë; mundësia e dëmtimit të marrëdhënieve të ardhshme me furnitorët etj.
- Në vendimet për mbyllje duhet marrë në konsideratë kohën e përshtatshme për të bërë mbylljen, pasi që disa kosto mund të shmangen në afat të gjatë, por jo edhe në afat të shkurtër.

6 pikë

Problemi 2

Kompania 'Skyfire' prodhon fishekzjarrë - mjete piroteknike të nivelit të ulët shpërthyes që përdoren për qëllime estetike dhe argëtuese - të cilat ju shet distributorëve të shitjeve me shumicë. Kompania ka përgatitë buxhetin mujor për shkurt 2017 sipas sistemit të kostos përvetësuese si vijon:

Të hyrat (50,000 kuti × €36 për kuti)	€1,800,000
Kosto e mallrave të shitura	<u>€1,028,570</u>
Marzha bruto	€771,430
Kostot e marketingut	€280,000
Kostot e shpërndarjes	<u>€188,000</u>
Fitimi operativ	€303,430

Kostot mujore klasifikohen si fikse ose variabile (bazuar në numrin e kutive të prodhuara për kostot e prodhimit dhe bazuar në numrin e kutive të shitura për kostot e marketingut dhe të shpërndarjes):

<u>Kostot</u>	<u>Variabile</u>	<u>Fikse</u>
Të prodhimit	€575,000	€453,570
Të marketingut	€154,000	€126,000
Të shpërndarjes	€108,205	€79,795

Kapaciteti i prodhimit të kompanisë 'Skyfire' është 50,000 kuti në muaj. Rangu (shtrirja) relevante në të cilën kostot mujore fikse të prodhimitarisë mbetën 'fikse' është nga 10,000 deri në 50,000 kuti në muaj.

Kërkohet

- Cilët janë katër llojet kryesore të strukturës së tregut dhe karakteristikat kryesore të tyre. **6 pikë**
- Si e llogarisni ngritjen e çmimit mbi koston e mallrave të shitura dhe mbi koston totale variabile? A është ngritja e çmimit fitim i pastër? Shpjegoni **3 pikë**
- Llogaritni përqindjen e ngritjes së çmimit mbi koston e mallit të shitur dhe mbi koston totale variabile. **3 pikë**

Supozojmë se një konsumator i ri i qaset kompanisë 'Skyfire' për blerjen e 5,000 kutive me çmim prej €16.50 për kuti me pagesë të menjëhershme. Konsumatori nuk kërkon angazhim të marketingut apo shpërndarjes por kërkon paketim të veçantë që do të rrisë kostot e prodhimitarisë për €18,500. Kompania 'Skyfire' e dinë se kjo është një porosi e vetme për një ngjarje të veçantë ceremoniale. Kompania 'Skyfire' nuk është e gatshme të pranojë porosinë e veçantë për 5,000 kuti për shkak se çmimi prej €16.50 për kuti është më i ultë se kostoja e plotë prodhimit prej €19.80 për kuti.

Kërkohet

- A duhet kompania të pranojë apo jo porosinë? Mbështeteni arsyetimin tuaj me llogaritje. **4 pikë**
- Çka është kostoja përkatëse? Shpjegoni parimet e koston përkatëse dhe përse zhvlerësimi aseteve ekzistuese, është gjithmonë kosto jo përkatëse. **4 pikë**

Zgjidhja

a. Llojet kryesore të strukturës së tregut dhe karakteristikat kryesore të tyre

- **Konkurrenca e përkryer** - shumë blerës dhe shumë shitës, të gjithë kanë të bëjnë me një produkt të njëjtë. As prodhuesi dhe as përdoruesi nuk kanë ndonjë fuqi në treg dhe dy palët duhet të pranojnë çmimin ekzistues të tregut.
- **Monopoli** - një shitës i cili dominon shumë blerës. Monopolisti mund të përdorë pushtetin e tij në treg për të vendosur një çmim që e maksimizon fitimin.
- **Konkurrenca monopolistike** - një numër i madh i furnizuesve ofrojnë produkte të ngjashme, por jo identike. Ngjashmëritë sigurojnë kërkesën elastike ndërsa dallimet e vogla i japin disa fuqi monopoliste furnizuesit.
- **Oligopoli** - kur relativisht disa/pak kompani konkurruese dominojnë tregun. Përderisa çdo firmë e madhe ka aftësi për të ndikuar në çmimet e tregut, reagimi i paparashikueshëm nga gjigandët tjerë e bën çmimin përfundimtar të industrisë të papërcaktuar. Kartelet formohen shpesh.

$$4 \times 1\frac{1}{2} = 6 \text{ pikë}$$

b. Ngritja e çmimit (markup) është rritja mbi koston e një produkti për të arritur në çmimin e tij të shitjes. Shuma e ngritjes së çmimit mund të shprehet si përqindje.

- Ngritja e çmimit mbi koston e mallrave të shitura (KMSH) është e barabartë me fitimin bruto (shpenzimet e shitjes, të përgjithshme dhe administrative plus fitimi operativ), pjesëtuar me koston e mallrave të shitura, ndërsa dhe ngritja e çmimit mbi kostot totale variabile është e barabartë me kontributin (kostoja totale fikse plus fitimi operativ) pjesëtuar me kostot totale variabile.
- Jo, ngritja e çmimit nuk është fitim i pastër për shkak se ajo përfshin shpenzimet e shitjes, të përgjithshme dhe administrative në sistemin e koston përvetësuese ndërsa përfshinë kostot totale fikse në sistemin e koston margjinale.

$$2 + 1 = 3 \text{ pikë}$$

c. Përqindja e ngritjes së çmimit mbi koston e mallit të shitur (KMSH)

$$\begin{aligned} \text{Përqindja e ngritjes së çmimit mbi KMSH} &= \text{Fitimi bruto} \div \text{KMSH} \\ &= (\text{€}771,430 \div \text{€}1,028,570) \times 100 \\ &= 0.75 \times 100 \\ &= 75\% \end{aligned}$$

ose $\text{Përqindja e ngritjes së çmimit mbi KMSH} = (\text{Kostot e marketingut} + \text{kostot e shpërndarjes} + \text{fitimi operativ}) \div \text{KMSH}$

$$\begin{aligned} &= [(\text{€}280,000 + 188,000 + 303,430) \div \text{€}1,028,570] \times 100 \\ &= (\text{€}771,430 \div \text{€}1,028,570) \times 100 \\ &= 75\% \end{aligned}$$

1 pikë

Pasqyra e fitimit dhe humbjes – qasja variabile

Të hyrat	(50,000 × 36.00)	1,800,000
Kostot variabile:		
Kostot e prodhimit	575,000	
Kostot e marketingut	154,000	
Kostot e shpërndarjes	108,205	
Kostot totale variabile		<u>837,205</u>
Kontributi		962,795

Kostot fikse:		
<i>Kostot e prodhimitarisë</i>	453,570	
<i>Kostot e marketingut</i>	126,000	
<i>Kostot e shpërndarjes</i>	79,795	
Kostot totale fikse		<u>659,365</u>
Fitimi operativ		303,430

Përqindja e ngritjes së çmimit mbi koston totale variabile (KTV)

$$\begin{aligned}
 \text{Përqindja e ngritjes së çmimit mbi KTV} &= \text{Kontributi} \div \text{Kosto totale variabile} \\
 &= (\text{€}962,795 \div \text{€}837,205) \times 100 \\
 &= 1.15 \times 100 \\
 &= \mathbf{115\%}
 \end{aligned}$$

ose $\text{Përqindja e ngritjes së çmimit mbi KTV} = (\text{Kostot totale fikse} + \text{fitimi operativ}) \div \text{KTV}$

$$\begin{aligned}
 &= [(\text{€}659,365 + \text{€}303,430) \div \text{€}837,205] \times 100 \\
 &= (\text{€}962,795 \div \text{€}837,205) \times 100 \\
 &= \mathbf{115\%}
 \end{aligned}$$

1 + 1 = 2 pikë

d. Porosia e veçantë

Kostot variabile të prodhimitarisë për njësi	(€575,000 ÷ 50,000)	€11.50
Porosia e veçantë (numri i njësive)		<u>5,000</u>
Kostoja totale variabile	(5,000 × €11.50)	57,500
Paketimi i veçantë		<u>18,500</u>
Kostot përkatëse të prodhimitarisë		76,000
Kostoja për njësi për porosinë e veçantë	(€76,000 ÷ 5,000)	€15.20
Të hyrat nga porosia e veçantë	(5,000 × €15.20)	<u>82,500</u>
Fitimi shtesë	(82,500 - 76,000)	€6,500

Kompania 'Skyfire' duhet të pranojë porosinë e veçantë dhe të bëjë shitjen e 5,000 kutive me nga €16.50, për shkak se ajo i mundëson për të krijuar fitim shtesë për €6,500. **4 pikë**

- e.** Kostot përkatëse janë kosto dhe të hyra të ardhshme që ndryshojnë në mes të alternativave.
- Duhet të jetë një kosto dhe e hyrë që do të ndodhë në të ardhmen. Pasi që nuk është e mundur për të ndryshuar atë që ka ndodhur në të kaluarën, çdo kosto dhe e hyrë që tashmë është shkaktuar në të kaluarën nuk mund të jetë një kosto përkatëse.
 - Duhet të lindin si pasojë e drejtpërdrejtë e vendimit të marrë. Kostot përkatëse janë kosto shtesë dhe kjo është rritja e kostove dhe e të hyrave që ndodhin si rezultat i drejtpërdrejtë i një vendimi të marrë. Kostot e zakonshme mund të injorohen për qëllime të vendimmarrjes, çdo kosto (ose përfitim) që do të ndodhë gjithsesi, pavarësisht nga vendimi, nuk mund të jetë kosto përkatëse.
 - Duhet të jetë një kosto (ose përfitim) që rezulton me rrjedhje të parasë. Kostot dhe të hyrat e ardhshme duhet të jenë rrjedhje e parasë që rezulton si pasojë e drejtpërdrejtë e vendimit të marrë, ngarkesat e zhvlerësimit dhe kostot indirekte të përvetësuar nuk mund të jetë kosto përkatëse.

Andaj,

- Kosto e fundosur nuk mund të jetë kosto përkatëse. Kostot e fundosura janë kosto të së kaluarës ose kosto historike të cilat nuk janë drejtpërdrejt përkatëse në vendimmarrje.

- Kostot e zotuar nuk mund të jenë kosto përkatëse. Këto janë kostot që do të ndodhin në të ardhmen, por ato nuk mund të shmangen për shkak se ato tashmë janë zotuar me vendim të mëparshëm.

Llojet themelore të vendimeve ku kostot përkatëse përdoren janë.

- Vendimet për ‘nëse do të bëjë diçka apo jo’ dhe ‘si ta bëjë atë’ p.sh.:
 - të blejë një komponentë nga shitësit e jashtëm ose ta prodhojë atë ‘brenda në shtëpi’,
 - të ndërpresë një linjë produktesh,
 - të shesë ose të bëjë përpunim të mëtejshëm,
 - të pranojë një porosi të veçantë dhe çfarë çmimi të ngarkohet për porosinë e veçantë,
 - të shfrytëzojë burimet e pamjaftueshme në mënyrë optimale.
- Vendimet që përfshijnë zgjedhjen ndërmjet dy ose më shumë alternativave të ndryshme në lidhje me çfarë duhet të bëjë.

Zhvlerësimi i aseteve ekzistuese paraqet alokimin e një kostoje të së kaluarës. Kostot e së kaluar janë kosto të fundosura dhe kurrë nuk janë përkatëse në vendimmarrje. Gjithashtu, zhvlerësimi nuk është kosto përkatëse, për shkak se nuk ka rrjedhje të parasë.

4 pikë

Problemi 3

A. Ndërmarrja 'Fafos' prodhon plehra të ushqyeshmërisë të shumëllojshme që janë plehra artificiale që përbëhen nga dy ose më shumë komponente ushqyese - llojet më të njohura janë plehrat NPK, plehra me tre komponente përbërëse që janë azoti (N), fosfori (P) dhe kaliumi (K) me dy struktura të ndryshme përbërëse - NPK 10-10-10 dhe NPK 16-4-8, ku çdo numër e përshkruan sasinë (përpjesën) e azotit (N), fosforit (P) dhe kaliumit (K) në llojin e plehut.

Pesha e produkteve të përfunduara të NPK 10-10-10 dhe NPK 16-4-8 është e barabartë me peshën e përbërësve. Gjatë muajit prill, pritet të shiten 105 ton NPK 10-10-10 dhe 420 ton e NPK 16-4-8.

Stoqet aktuale dhe të buxhetuara për muajin prill janë si më poshtë:

	<i>Stoqet fillestare</i> <i>Sasia aktuale (ton)</i>	<i>Stoqet përfundimtare</i> <i>Sasia e buxhetuar (ton)</i>
Azoti (N)	45	30
Fosfori (P)	15	30
Kaliumi (K)	30	45
NPK 10-10-10	45	15
NPK 16-4-8	18	32

Çmimi i blerjes së materialeve të prillit pritet të jetë si më poshtë:

<i>Materiali</i>	<i>Çmimi për ton</i>
Azoti (N)	€150
Fosfori (P)	€230
Kaliumi (K)	€180

Të gjitha materialet do të blihen në fillim të prillit.

Kërkohe:

- i. Të përgatitet buxheti i prodhimit për muajin prill **4 pikë**
- ii. Të përgatitet buxheti i kërkesës për materiale për prill, **4 pikë**
- iii. Të përgatitet buxheti i blerjes së materialeve që tregon kostot për materiale për muajin prill. **4 pikë**

B. Problem i madh me shumë organizata jo-fitimprurëse dhe organizata të sektorit publik është se është jashtëzakonisht vështirë për t'i përcaktuar objektivat e tyre dhe të bëhet matje e performancës së tyre.

Kërkohe:

- i. Shkurtimisht diskutoni mbi problemet e definimit të objektivave në organizatat jo fitimprurëse dhe organizatat të sektorit publik. **4 pikë**
- ii. Shkurtimisht diskutoni mbi problemet e matjes së performancës në organizatat jo fitimprurëse dhe organizatat e sektorit publik. **4 pikë**

Zgjidhja

A.i. Buxheti i prodhimit

	<u>NPK 10-10-10</u>	<u>NPK 16-4-8</u>
Shitjet	105	420
Plus: Stoqet përfundimtare	<u>15</u>	<u>32</u>
	120	452
Minus: Stoqet fillestare	<u>45</u>	<u>18</u>
Prodhimi	75	434

4 pikë

A.ii. Buxheti i kërkesës së materialeve

	<u>Azoti (N)</u>	<u>Fosfori (P)</u>	<u>Kaliumi(K)</u>
NPK 10-10-10 (L1)	25	25	25
NPK 16-4-8 (L2)	<u>248</u>	<u>62</u>	<u>124</u>
Kërkesa për materialet	273	87	149

4 pikë

Llogaritjet:

Pasi që secili numër paraqet sasinë (proporcionin) e azotit (N), fosforit (P) dhe kaliumit (K) në strukturën e plehut artificial atëherë:

L1 - Buxheti i prodhimit për NPK 10-10-10 është 75 ton. Numrat 10-10-10 paraqesin sasi të e të tri komponentëve që janë të barabarta, andaj $75 \div 3 = \underline{25 \text{ ton}}$ të secilës komponentë.

L2 - Buxheti i prodhimit për NPK 16-4-8 është 434 ton, andaj shuma e sasisë së të tri komponentëve duhet të jetë 434 ton të ndara në përpjesëtimin 16-4-8.

$$\text{N - Azoti} = 434 \times \frac{16}{28} = \underline{248}$$

$$\text{P - Fosfori} = 434 \times \frac{4}{28} = \underline{62}$$

$$\text{K - Kaliumi} = 434 \times \frac{8}{28} = \underline{124}$$

4 pikë

A.iii. Buxheti i blerjes së materialeve

	<u>Azoti (N)</u>	<u>Fosfori (P)</u>	<u>Kaliumi(K)</u>
Kërkesa për materialet	273	87	149
Plus: Stoqet përfundimtare	<u>30</u>	<u>30</u>	<u>45</u>
	303	117	194
Minus: Stoqet fillestare	<u>45</u>	<u>15</u>	<u>30</u>
Blerjet (ton)	258	102	164

Kostot e materialeve

	<u>Azoti (N)</u>	<u>Fosfori (P)</u>	<u>Kaliumi(K)</u>
Blerjet (ton)	258	102	164
Çmimi për ton	<u>150</u>	<u>230</u>	<u>180</u>
Kostot për materiale	€38,700	€23,460	€29,520

4 pikë

B.i. Problemet e definimit të objektivave në organizatat jo-fitimprurëse dhe organizatat të sektorit publik

- Shumica e organizatave të sektorit privat (por jo të gjitha) përpiqen të bëjnë maksimizimin e fitimit, duke krijuar sa më shumë që është e mundur vlerë për aksionarët, si objektiv kryesor. Në anën tjetër, strategjia më e rëndësishme e organizatave jo-fitimprurëse është për të maksimizuar vlerën për përdoruesit duke bërë oferta me kosto të efektshme dhe arritjen e objektivave me burime në dispozicion.
- Organizatat jo-fitimprurëse, mund të përfshijnë një numër të madh të llojeve të ndryshme të organizatave me, statusit ligjor të ndryshëm - nga organizatat bamirëse dhe organizmat qeveritare, si dhe gamë e gjerë e organizatave të komunitetit, shoqërore dhe vullnetare të tilla janë policia dhe forcat ushtarake, objektet e kujdesit social, shërbimet shëndetësore, organizatat kulturore, muzetë, galeritë e arteve, organizatat arsimore, të hulumtimeve, të rekreacionit, të mjedisit, shoqatat e biznesit, asociacionet profesionale, sindikatat e punëtorëve dhe shumë të tjera.
- Një problem i madh me shumë organizata jo-fitimprurëse, e veçanërisht me organet e pushtetit, është se është jashtëzakonisht e vështirë të përcaktohen qëllimet e tyre. Përveç kësaj ato kanë tendencë të kenë objektiva të shumëfishta dhe të shumëllojshme, kështu që edhe nëse të gjitha ato qëllime mund të identifikohen në mënyrë të qartë është e pamundur të thuhet cili është qëllimi kryesor.
- Objektiva jo të kuantifikuara, shpenzimet dhe përfitimet jo të kuantifikuara - Shumë nga përfitimet që dalin nga shpenzimet nga këto organizma janë jo të kuantifikuara në terma monetar, kështu që është e vështirë të gjykohet nëse objektivat e jo të kuantifikuara janë plotësuar.

4 pikë

B.ii. Problemet e matjes së performancës në organizatat jo fitimprurëse dhe organizatat e sektorit publik

Interesi parësor i financuesve, donatorëve, anëtarëve të bordit, komunitetit, apo palëve të interesit lidhur me organizatat jo fitimprurëse është nëse organizata ka përmbushur objektivat e saja. Ka shumë probleme me matjen e performancës për organizatat jofitimprurëse të tilla si:

Objektivat e shumëfishta - organizatat jo fitimprurëse kanë tendencë të kenë objektiva të shumëfishta, të cilat edhe nëse identifikohen në mënyrë të qartë është e pamundur të thuhet cili është qëllimi kryesor.

Matja e output-it - Output-et rrallë herë mund të maten në atë mënyrë që të ketë pajtueshmëri të përgjithshme se janë kuptimplota.

Mungesa e matjes së fitimit - Nëse një organizatë nuk pritët të bëjë fitim, ose në qoftë se ajo nuk ka shitje, tregues të tillë si ROI dhe RI janë të pakuptimtë.

Natyra e shërbimit të ofruar - Shumë organizata jo-fitimprurëse ofrojnë shërbime për të cilat është vështirë të përcaktohet kostoja për njësi.

Kufizimet financiare - Kufizimet financiare nën bazë të cilave veprojnë organizatat jo fitimprurëse janë më të theksuara se te organizatat komerciale.

Faktorët politik, social dhe ligjor - Organizatat e sektorit publik janë subjekt i ndikimeve të forta politike. Për shembull, autoritetet lokale, duhet të zbatojnë politikat e qeverisë qendrore, edhe nëse ndoshta janë kontradiktore me ato vetjake; treguesit e performancës të organizatave të sektorit publik i nënshtrohen kërkesave ligjore shumë më të rënda sesa ata të organizatave të sektorit privat; nga organizatat jo-fitimprurëse mund të kërkohet që të ofrojnë një sërë shërbimesh, edhe nëse disa janë jo-ekonomike.

4 pikë

Problemi 4

Kompania ABC prodhon Produktin A dhe Produktin B. Java e punës ka 35 orë pune dhe gjatë vitit punohet 50 javë. Kartela e kostos standarde për të dy produktet është paraqitur në vazhdim.

	<i>Produkti A</i>	<i>Produkti B</i>
	<u>€ për njësi</u>	<u>€ për njësi</u>
Çmimi i shitjes	90.00	136.00
Materialet direkte	44.00	55.00
Puna direkte	10.00	21.00
ShPP variabile	11.00	27.00
ShPP fikse	<u>12.50</u>	<u>15.00</u>
Fitimi për njësi	12.50	18.00

Prodhimtaria zhvillohet në një linjë prodhimi dhe kalon nëpër dy procese, Procesin 1 dhe Procesin 2. Në linjën e prodhimit mund të punohet vetëm njëri prej produkteve gjatë një kohe. Koha e punës e nevojshme sipas produktit për secilin proces është si vijon:

	<i>Produkti A</i>	<i>Produkti B</i>
	<u>(orë pune për njësi)</u>	<u>(orë pune për njësi)</u>
Procesi 1	3.00	3.00
Procesi 2	2.00	3.00

Orët totale të punës në dispozicion gjatë ditës për Procesin 1 dhe Procesin 2 janë 180 orë, respektivisht 108 orë. ShPP-të vjetore fikse janë në vlerën prej €252,000 të cilat përvetësohen bazuar në orët e punës. Kërkesa maksimale ditore për secilin prej produkteve është nga 30 njësi.

Kërkohet:

- Cili është dallimi në mes të metodës së caktimit të kostos margjinale dhe kontabilitetit të qarkullimit (xhiros) **3 pikë**
- Identifikoni fytet e ngushta të prodhimit në kompaninë ABC. Tregoni kalkulimet tuaja. **4 pikë**
- Zhvilloni planin optimal javor të prodhimit sipas sistemit marginal dhe kontabilitetit të qarkullimit dhe llogaritni kontributin respektivisht qarkullimin ditor bazuar në planin e zhvilluar. **8 pikë**
- Llogaritni raportin (koeficientin) kontabël të qarkullimit për secilin produkt. *Shënim: Supozoni se kostoja e punës direkte dhe e ShPP-së variabile në përgjigjen tuaj nën pikën (c) – në sistemin e kostos margjinale është 'kosto fikse' në afat të shkurtër.* **5 pikë**

Zgjidhja

a. Dallimi në mes të metodës së caktimit të kostos marginale dhe kontabilitetit të qarkullimit (xhiros)

Ka pak dallim në mes të kontabilitetit të qarkullimit dhe sistemit të kostos marginale, sepse të dyja mbështetur në konceptin e klasifikimit të kostove në variabile dhe fikse. Dallimi kryesor në mes tyre është në trajtimin e punës direkte dhe ShPP-së variabile që ndërlidhet me punën si 'kosto fikse' në afat të shkurtër. Në kontabilitetit e qarkullimit vetëm kostoja e materialeve direkte dhe komponentëve të blera trajtohen si kosto variabile dhe të gjitha kostot tjera, duke përfshirë kostot e punës, kosto indirekte të materialeve dhe ShPP-të variabile trajtohen si 'kostot fikse' të cilave ju referohemi si 'kosto të fabrikës'.

Andaj, qarkullimi te kontabiliteti i qarkullimit është para e pranuar nga shitja minus kostoja e materialeve dhe komponentëve që janë përdorur për t'i bërë produktet e shitura, ndërkohë që kontributi te sistemi i kostos marginale është e shitja minus kostot totale variabile. **3 pikë**

b. Identifikimi i fyteve të ngushta

	<u>Orët në dispozicion</u>	<u>Produkti A</u>	<u>Produkti B</u>
Procesi 1	180	$(180 \div 3 \text{ orë}) = 60$ njësi	$(180 \div 3 \text{ orë}) = 60$ njësi
Procesi 2	108	$(108 \div 2 \text{ orë}) = 54$ njësi	$(108 \div 3 \text{ orë}) = 36$ njësi

Si në rastin e Produktit A ashtu edhe në rastin e Produktit B, koha prej 108 orëve të punës në dispozicion në Procesin 2 paraqet 'fyt të ngushtë' të prodhimit në Kompaninë ABC, duke e kufizuar prodhimtarinë e Produktit A në 54 njësi ose të Produktit B në 36 njësi. **4 pikë**

c. Zhvillimi i planit optimal javor të prodhimtarisë

– Sistemi i kostos marginale

	<u>Produkti A</u>	<u>Produkti B</u>
Shitjet	90.00	136.00
Materialet direkte	44.00	55.00
Puna direkte	10.00	21.00
ShPP variabile	<u>11.00</u>	<u>27.00</u>
Kontributi	25.00	33.00
Orët e punës për njësi	<u>2.00</u>	<u>3.00</u>
Kontributi për njësi të faktorit kufizues	12.50	11.00
Renditja	1	2

Produkti A ka kontributin për njësi të faktorit kufizues më të lartë (€12.50) krahasuar me Produktin B (€11.00) andaj kompania duhet të prodhojë Produktin A në nivelin maksimal të kërkesës (30 njësi) dhe të vazhdojë me prodhimin e Produktit B për numrin e njësive (për balancë) që bëjë shfrytëzimit e plotë të faktorit kufizues.

Andaj plani optimal i prodhimtarisë dhe maksimizimi i kontributit është:

	<u>Njësi</u>	<u>Kontributi</u>	<u>Totali i kontributit</u>
Produkti A	30	€25	€750
Produkti B	16 (balanca)*	€33	<u>€528</u>
			€1,278

* Produkti A: $30 \text{ njësi} \times 2 \text{ orë} = 60 \text{ orë}$; $108 \text{ orë} - 60 \text{ orë} = 48 \text{ orë}$ të mbetura në dispozicion;
 $48 \text{ orë} \div 3 \text{ orë} = 16 \text{ njësi}$ të Produktit B; **4 pikë**

– Kontabiliteti i qarkullimit

	<u>Produkti A</u>	<u>Produkti B</u>
Shitjet	90.00	136.00
Materialet direkte	44.00	55.00
Qarkullimi	46.00	81.00
Koha për njësi të produktit të burimit të fytit të ngushtë	<u>2.00</u>	<u>3.00</u>
Kontributi për njësi të burimit të fytit të ngushtë	23.00	27.00
Renditja	2	1

Produkti B ka qarkullimin për njësi të burimit të fytit të ngushtë më të lartë (€27.00) krahasuar me Produktin A (€23.00) andaj kompania duhet të prodhojë Produktin B në nivelin maksimal të kërkesës (30 njësi) dhe të vazhdojë me prodhimin e Produktit A për numrin e njësive (për balancë) që bëjë shfrytëzimit të plotë të burimit të fytit të ngushtë.

Andaj plani optimal i prodhimit dhe maksimizimi i qarkullimit është:

	<u>Njësi</u>	<u>Qarkullimi</u>	<u>Totali i qarkullimit</u>
Produkti A	9 (balanca)*	€81	€2,430
Produkti B	30	€46	<u>€414</u>
			€2,844

* Produkti B: 30 njësi × 3 orë = 90 orë; 108 orë - 90 orë = 18 orë të mbetura në dispozicion;
18 orë ÷ 2 orë = 9 njësi të Produktit A;

4 pikë

d. Llogaritja e raportit (koeficientit) kontabël të qarkullimit (raporti TA)

Formula

$Raporti TA = Qarkullimi për orë të fabrikës ÷ Kostot operative për orë të fabrikës$

ku,

$Kostot operative për orë të fabrikës = Kostot totale operative ÷ orët t burimit të fytit të ngushtë$
 $= [€1,398* + (€252,000 ÷ 250 ditë)] ÷ 108 orë të fytit të ngushtë$
 $= (€1,398 + €1,008) ÷ 108 orë$
 $= €2,406 ÷ 108 orë$
 $= €22.28 për orë$

* Nga pika nën (c) – kostot e punës direkte dhe ShPP-ja variabile sipas sistemit të kostos variabile, janë 'kosto fikse' në afat të shkurtër bazuar në kontabilitetin e qarkullimit, andaj kostoja totale ditore variabile është si më poshtë:

	<u>Numri i njësive për ditë</u>	<u>Kostot e punës direkte ShPP variabile</u>		<u>Totali i kostos variabile ditore për produkt</u>
Produkti A	30 njësi	× €10 = €300	× €21 = €630	€630
Produkti B	16 njësi	× €21 = €336	× €27 = €432	<u>€768</u>
		Totali i kostos variabile ditore		€1,398

$Raporti TA = Qarkullimi për orë të fabrikës i Produktit ÷ Kostot operative për orë të fabrikës$

Raporti TA i Produktit A = $23 ÷ 22.28$
 $= 1.03$

Raporti TA i Produktit B = $27 ÷ 22.28$
 $= 1.21$

5 pikë

Problemi 5

Kompania Flame prodhon bombola industriale të gazit të kompresuar që përdoren për saldim dhe prerje të çelikut. Në fillim të shtatorit 2016 menaxhmenti ka zhvilluar buxhetin për periudhën tetor-dhjetor 2016 në bazë të standardeve si më poshtë.

Përdorimi standard i materialeve për njësi	45 kg
Çmimi standard i materialit	€800 për ton
Orët standarde të punës direkte për njësi	6 orë
Norma standarde e punës direkte për orë	€15

Modifikimet në makineri gjatë tremujorit tregojnë se përdorimi i materialit duhet të reduktohet në 42 kg për bombol gazi dhe koha e punës direkte duhet të jetë 5.5 orë për njësi.

Në retrospektivë u kuptua se çmimi mbizotërues i tregut për materialeve ishte €815 për ton, ndërsa për shkak të kërcënimit për grevë të mundshme, norma e drejtpërdrejtë e punës është rritur në €18 për orë.

Rezultatet aktuale në 31 dhjetor 2016 tregojnë si më poshtë:

Prodhimi aktual	6,400 bombola gazi
Përdorimi aktual i materialit	255 ton
Kostoja aktuale e materialeve të përdorura	€210,375
Orët aktuale të punuara	35,800 orë
Kostoja aktuale e orëve të punuara	€572,800

Kërkohet:

- a. Llogaritni mospërputhjet bazë të materialit: totale, të çmimit dhe përdorimit **3 pikë**
- b. Llogaritni mospërputhjet bazë të punës; totale, të normës dhe efikasitetit **3 pikë**
- c. Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe mospërputhjet operacionale të materialit **6 pikë**
- d. Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe mospërputhjet operacionale të punës **6 pikë**
- e. Shpjegoni çështjet e manipulimit në rishikimin e buxhetit **2 pikë**

Zgjidhjet

a. Llogaritni mospërputhjet bazë të materialit: totale, të çmimit dhe përdorimit

Mospërputhja totale e materialit:

(6,400 njësi × 0.045 ton/njësi) × 800 €/ton duhet të kishin kushtuar	€230,400
por kanë marrë 255 ton që kanë kushtuar	<u>€210,375</u>
Mospërputhja e totale e materialit	<u>€20,025 (F)</u>

Mospërputhja e çmimit e materialit:

255 ton të materialeve × 800 €/ton duhet të kishin kushtuar	€204,000
por kanë kushtuar	<u>€210,375</u>
Mospërputhja e çmimit e materialit	<u>€6,375 (PF)</u>

Mospërputhja e përdorimit e materialit:

6,400 njësi duhet të kishin përdorur (× 0.045 ton)	288 ton
por kanë përdorur	<u>255 ton</u>
Mospërputhja e përdorimit në ton	33 (F)
× kostoja standarde për ton	<u>× €800</u>
Mospërputhje e përdorimit në €	<u>€26,400 (F)</u>

3 pikë

b. Llogaritni mospërputhjet bazë të punës: totale, të normës dhe efikasitetit

Mospërputhja totale e punës:

(6,400 njësi × 6 orë) × 15 €/orë duhet të kishin kushtuar	€576,000
por kanë marrë 35,800 që kanë kushtuar	<u>€572,800</u>
Mospërputhja e totale e punës	<u>€3,200 (F)</u>

Mospërputhja e normës së punës:

35,800 orë të punës × 15 €/orë duhet të kishin kushtuar	€537,000
por kanë kushtuar	<u>€572,800</u>
Mospërputhja e normës së punës	<u>€35,800 (PF)</u>

Mospërputhja e efikasitetit të punës:

6,400 njësi duhet të kishin përdorur (× 6 orë)	38,400 orë
por kanë përdorur	<u>35,800 orë</u>
Mospërputhja e efikasitetit të punës në orë	2,600 (F)
× norma standarde për orë	<u>× €15</u>
Mospërputhje e efikasitetit të punës në €	<u>€39,000 (F)</u>

3 pikë

c. Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe mospërputhjet operationale të materialit

Mospërputhja e planifikimit e çmimit të materialit

(6,400 njësi × 0.042 ton/njësi) × 800 €/ton (sipas çmimit standard)	€215,040
(6,400 njësi × 0.042 ton/njësi) × 815 €/ton (sipas çmimit të rishikuar)	<u>€219,072</u>
Mospërputhja e planifikimit të çmimit të materialit	<u>€4,032 (PF)</u>

Mospërputhja e operacioneve e çmimit të materialit

255 ton të materialit sipas çmimit të rishikuar duhet të kushtojnë (× €815)	€207,825
Por kanë kushtuar	€210,375
Mospërputhja e operacioneve të çmimit të materialit	€2,550 (PF)

Mospërputhja e planifikimit e përdorimit të materialit

6,400 njësi duhet të përdorin (× 0.045 ton) (sipas përdorimit standard)	288.0 ton
6,400 njësi duhet të përdorin (× 0.042 ton) (sipas përdorimit të rishikuar)	268.8 ton
Mospërputhja e planifikimit e përdorimit të materialit në ton	19.2 (F)
Çmimi standard fillestar për ton të materialit	€800
Mospërputhja e planifikimit e përdorimit të materialit në €	€15,360 (F)

Mospërputhja e operacioneve e përdorimit të materialit

6,400 njësi duhet të përdorin (× 0.042 ton) (sipas përdorimit të rishikuar)	268.8 ton
Por kanë përdorur	255.0 ton
Mospërputhja e operacioneve e përdorimit të materialit në ton	13.8 (F)
Çmimi standard i rishikuar për ton të materialit	€815
Mospërputhja e operacioneve e përdorimit të materialit në €	€11,427 (F)

6 pikë

d. Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe mospërputhjet operacionale të punës

Mospërputhja e planifikimit e normës së punës

(6,400 njësi × 5.5 orë) × €15 (sipas normës standarde)	€528,000
(6,400 njësi × 5.5 orë) × €18 (sipas normës së rishikuar)	€633,600
Mospërputhja e planifikimit të normës së punës	€105,600 (PF)

Mospërputhja e operacioneve e normës së punës

35,800 orë të punës sipas normës të rishikuar duhet të kushtojnë (× €18)	€644,400
por kanë kushtuar	€572,800
Mospërputhja e operacioneve të normës së punës	€71,600 (PF)

Mospërputhja e planifikimit e efikasitetit të punës

6,400 njësi duhet të përdorin (× 6.0 orë) (sipas standardit fillestar)	38,400 orë
6,400 njësi duhet të përdorin (× 5.5 orë) (sipas standardit të rishikuar)	35,200 orë
Mospërputhja e planifikimit e efikasitetit të punës në orë	3,200 (F)
Norma standarde fillestare për orë të punës	€15
Mospërputhja e planifikimit e efikasitetit të punës në €	€48,000 (F)

Mospërputhja e operacioneve e efikasitetit të punës

6,400 njësi duhet të përdorin (× 5.5 orë) (sipas standardit të rishikuar)	35,200 orë
por kanë përdorur	35,800 orë
Mospërputhja e operacioneve e efikasitetit të punës në orë	600 (PF)
Norma standarde e rishikuar për orë të punës	€18
Mospërputhja e operacioneve e efikasitetit të punës në €	€10,800 (PF)

6 pikë

e. *Çështjet e manipulimit në rishikimin e buxhetit*

Kur bëhet analiza e mospërputhjeve sipas qasjes së mospërputhjeve të planifikimit dhe mospërputhjeve operacionale, atëherë për mospërputhjet e planifikimit (të cilat janë jashtë kontrollit të organizatës apo të menaxherëve të operacioneve) nuk mbahen përgjegjës menaxherët e operacioneve.

Nëse menaxherët e operacioneve janë përgjegjës për mospërputhjet e operacioneve, por jo për mospërputhjet e planifikimit, kjo do të jetë një provë për të manipuluar koston standarde ose buxhetin duke rishikuar atë në mënyrë që të gjitha mospërputhjet e raportuara të operacioneve të bëhen mospërputhje të favorshme, dhe arsyeja pse rezultatet aktuale mund të janë më të këqija se ato të buxhetuara, në tërësi të ju atribuohen mospërputhjeve të planifikimit.

Duke rishikuar koston standarde apo buxhetit në këtë mënyrë, për të krijuar mospërputhje të pafavorshme të planifikimit, mospërputhjet operacionale do të përmirësohet. Çdo mospërputhje e pafavorshme e operacioneve duke përdorur standardin fillestar do të reduktohet duke përdorur standardin e rishikuar, ose do të mundësojë të kthehet në mospërputhje të favorshme duke përdorur standardin e rishikuar. Me fjalë të tjera, rishikimi i buxhetit apo koston standarde mund të manipulohet në mënyrë të tillë që të bëjë rezultatet e operacioneve të duket shumë më mirë se sa që janë me të vërtetë.

Për të parandaluar manipulimin, duhet të ketë rregulla të rrepta për rishikimin e koston standarde apo buxhetit dhe ato duhet të aprovohet nga niveli i lartë i menaxhmentit. **2 pikë**