

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

14.10.2017

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	20	
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	20	
4. Problemi 4	20	
5. Problemi 5	20	
Total	100	

Problemi 1

Fabrika e pajisjeve të proceseve (FPP) prodhon pjesë për lokomotiva të cilat shfrytëzohen në miniera. Në vitin 2016, SHPP ishte €388,800. FPP bënë alokimin e SHPP-ve sipas sistemit tradicional duke u bazuar në orët e makinerisë. Klientët kryesor të FPP-së janë miniera e Trepçës në Stan Tërg, miniera e Kizhnicës dhe miniera e Artanës. Një prej klientëve të FPP-së në vazhdimësi është ankuar se ngarkohet me çmime jo-konkurruese për pjesë të lokomotivave. Kontabilisti menaxherial i FPP-së është caktuar të bëjë shqyrtimin e këtyre ankesave dhe të bëjë rekomandime për menaxhmentin lidhur me mënyrat alternative të alokimit të SHPP-së. Gjatë vëzhgimit të proceseve ai ka ardhur deri te informatat në tabelën e mëposhtme për tre departamentet kryesore që konsumojnë SHPP-të: departamentin e dizajnit (DD), departamentin e prodhimit (DP) dhe departamentin e inxhinieringut (DI):

<u>Departamenti</u>	<u>Faktori nxitës</u>	<u>SHPP gjatë vitit 2016</u>	<u>Përdorimi i faktorëve nxitës</u>		
			<u>Trepça</u>	<u>Kizhnica</u>	<u>Artana</u>
Dizajni (DD)	Orët e dizajnit	99,900	110	140	120
Prodhimi (DP)	Orët e prodhimit	75,600	100	350	150
Inxhinieringu (DI)	Orët e makinerisë	<u>213,300</u>	1,450	950	300
Gjithsej		388,800			

Kërkohet

1. Të llogaritet vlera e SHPP-së së alokuar për secilin klient gjatë vitit 2016 sipas sistemit tradicional të shpërndarjes së SHPP-së duke përdorur orët e makinerisë si faktor nxitës në nivel të FPP-së. **3 pikë**
2. Të llogaritet vlera e SHPP-së së alokuar për secilin klient gjatë vitit 2016 duke përdorur sistemin e shpërndarjes së SHPP-së duke përdorur normat në nivel të departamenteve. **6 pikë**
3. Komentoni rezultatet në kërkesat nën (1) dhe (2),
 - a. Tregoni se cili nga klientët 'në vazhdimësi është ankuar se ngarkohet me çmime jo-konkurruese' **2 pikë**
 - b. Cili nga klientët ka gjasa që të ankohet sipas mënyrë së shpërndarjes së SHPP-së duke përdorur normat në nivel të departamenteve dhe çfarë do ishte përgjigja ndaj këtyre ankesave? **4 pikë**
4. Menaxhmenti i FPP është i interesuar të dijë më shumë informacione për sistemin e shpërndarjes së SHPP bazuar në veprimtari (ABC). Përgatitni një raport të shkurtër për t'i shpjeguar menaxhmentit funksionimin e sistemit të bazuar në veprimtari dhe nën cilat kushte **NUK** do të ishte e dobishme përdorimi i sistemit ABC? **5 pikë**

Zgjidhja

1. Vlera e SHPP-së së alokuar sipas sistemit tradicional të shpërndarjes së SHPP-së duke përdorur orët e makinerisë si faktor nxitës në nivel të FPP-së

$$\begin{aligned} \text{Norma e përvetësimit të SHPP-së} &= \text{ShPP e vlerësuar} \div \text{orët e makinerisë në nivel të fabrikës} \\ &= €388,000 \div 2,700 \text{ orë} \\ &= \mathbf{€144.00 \text{ për orë}} \end{aligned} \qquad \mathbf{1\frac{1}{2} \text{ pikë}}$$

$$\begin{aligned} \text{ShPP e alokuar për minierën e Trepçës} &= \text{Norma e përvetësimit të SHPP-së} \times \text{Orët aktuale} \\ &= €144 \times 1,450 \text{ orë} \\ &= \mathbf{€208,800} \end{aligned} \qquad \mathbf{\frac{1}{2} \text{ pikë}}$$

$$\begin{aligned} \text{ShPP e alokuar për minierën e Kizhnicës} &= \text{Norma e përvetësimit të SHPP-së} \times \text{Orët aktuale} \\ &= €144 \times 950 \text{ orë} \\ &= \mathbf{€136,800} \end{aligned} \qquad \mathbf{\frac{1}{2} \text{ pikë}}$$

$$\begin{aligned} \text{ShPP e alokuar për minierën e Artanës} &= \text{Norma e përvetësimit të SHPP-së} \times \text{Orët aktuale} \\ &= €144 \times 300 \text{ orë} \\ &= \mathbf{€43,200} \end{aligned} \qquad \mathbf{\frac{1}{2} \text{ pikë}}$$

2. Vlera e SHPP-së së alokuar sipas sistemit të shpërndarjes së SHPP-së duke përdorur normat në nivel të departamenteve

Departamenti i dizajnit (DD)

$$\begin{aligned} \text{Norma e përvetësimit të SHPP-së} &= \text{ShPP e vlerësuar} \div \text{orët e dizajnit} \\ &= €99,900 \div 370 \text{ orë} \\ &= \mathbf{€270.00 \text{ për orë}} \end{aligned} \qquad \mathbf{1 \text{ pikë}}$$

Departamenti i prodhimit (DP)

$$\begin{aligned} \text{Norma e përvetësimit të SHPP-së} &= \text{ShPP e vlerësuar} \div \text{orët e prodhimit} \\ &= €12,600 \div 600 \text{ orë} \\ &= \mathbf{€26.00 \text{ për orë}} \end{aligned} \qquad \mathbf{1 \text{ pikë}}$$

Departamenti i inxhinieringut (DI)

$$\begin{aligned} \text{Norma e përvetësimit të SHPP-së} &= \text{ShPP e vlerësuar} \div \text{orët e makinerisë} \\ &= €213,300 \div 2,700 \text{ orë} \\ &= \mathbf{€79.00 \text{ për orë}} \end{aligned} \qquad \mathbf{1 \text{ pikë}}$$

	<i>Norma e përvetësimit të SHPP-së</i>	<u>Trepça</u>	<u>Kizhnica</u>	<u>Artana</u>
Departamenti i dizajnit (DD)	€270.00 × 110 orë = €29,700 €270.00 × 140 orë = €37,800 €270.00 × 120 orë = €32,400			
Departamenti i prodhimit (DP)	€26.00 × 100 orë = €12,600 €26.00 × 350 orë = €44,100 €26.00 × 150 orë = €18,900			
Departamenti i inxhinieringut (DI)	€79.00 × 1,450 orë = <u>€114,550</u> €79.00 × 950 orë = <u>€75,050</u> €79.00 × 300 orë = <u>€23,700</u>			
Totali i ShPP-së alokuar		€156,850	€156,950	€75,000
				3 pikë

3. Komentimi i rezultateve

- a. Më poshtë janë vlerat e ShPP-së alokuar sipas sistemeve të shpërndarjes kur ShPP është alokuar sipas normës së paracaktuar në nivel të fabrikës dhe sipas normës së paracaktuar në nivel të departamenteve

	<u>Trepça</u>	<u>Kizhnica</u>	<u>Artana</u>
Norma e paracaktuar e ShPP në nivel të departamenteve	156,850	156,950	75,000
Norma e paracaktuar e ShPP në nivel të fabrikës	<u>208,800</u>	<u>136,800</u>	<u>43,200</u>
Diferenca në vlerë	-51,950	20,150	31,800
Diferenca në përqindje	75.12%	114.73%	173.61%

Siç po shihet nga tabela krahasuese Miniera e Trepçës i është alokuar sipas normës së paracaktuar të ShPP-së në nivel të fabrikës vlera prej €208,800 që është për €51,950 më e lartë se ShPP që do ti alokohet sipas normës së paracaktuar të ShPP-së në nivel të departamenteve, andaj ky klient është ai i cili në vazhdimësi është ankuar për koston e lartë.

2 pikë

- b. Nga tabela krahasuese gjithashtu rrjedh se dy klientëve tjerë të cilëve ju është alokuar vlerë më e vogël e ShPP-së sipas normës së paracaktuar të ShPP-së në nivel të fabrikës për vlerën prej €20,150 minierës së Kizhnicës respektivisht për vlerën €31,800 minierës së Artanës, në të ardhmen sipas normës së paracaktuar të ShPP-së në nivel të departamenteve do të ju alokohen vlera më të larta të ShPP-së për çfarë është e sigurt se ata nuk do të jenë të kënaqur. Më poshtë janë përqindjet e shfrytëzimit të secilit burim të departamenteve nga secili klient:

<u>Departamenti</u>	<u>Faktori nxitës</u>	<u>Trepça</u>	<u>Kizhnica</u>	<u>Artana</u>
Dizajnimi (DD)	Orët e dizajnit	29.73%	37.84%	32.43%
Prodhimi (DP)	Orët e prodhimit	16.67%	58.33%	25.00%
Inxhinieringu (DI)	Orët e makinerisë	53.70%	35.19%	11.11%

Klientëve nga Kizhnica dhe nga Artana duhet të ju tregohet se sa është përqindja e angazhimit të burimeve tjera të FPP-së (dizajnit – 37.84% dhe 32.43% respektivisht prodhimit – 58.33% dhe 25.00%) për pjesët e porositura nga ata dhe se deri më tani llogaritja për alokimin e ShPP-së për shfrytëzimin e këtyre burimeve nuk është alokuar si duhet dhe kjo ka rezultuar me kosto më të ulët. Si alternativë mund të kërkohet që p.sh. punët që kanë të bëjnë me dizajnimin të kryhen nga vetë klientët që mund të ulë koston e ngarkuar nga FPP.

4 pikë

4. Sistemi i shpërndarjes së SHPP bazuar në veprimtari (ABC). Kur **NUK** do të ishte e dobishme përdorimi i sistemit ABC.

Kostoja e bazuar në veprimtari (ABC) është metodë e caktimit të koston e cila përfshin identifikimin e kostove të veprimtarive mbështetëse kryesore dhe faktorëve të cilët 'nxisin' koston e secilës veprimtari. Shpenzimet e përgjithshme mbështetëse ju ngarkohen produkteve duke i përvetësuar koston në bazë të përdorimit nga ana e produkteve, të faktorëve të cilët i kanë nxitur shpenzimet e përgjithshme, p.sh.

- Për koston e veprimtarive që duket se lidhen me vëllimin e prodhimit, faktor nxitës i kostove do të jetë i ndërlidhur me vëllimin (orët e punës ose të makinerisë).
- Për koston e veprimtarive që duket se nuk lidhen me vëllimin e prodhimit, faktorë tjerë nxitës të kostove janë identifikuar, të tillë si numri i ngasjeve të prodhimit ose numri i porosive të pranuar.

2 pikë

Nuk do të ishte e dobishme të përdorimi i sistemit ABC nëse një veprimtari e vetme përbën një përqindje të konsiderueshme të kostove të departamentit ose shpenzime të konsiderueshme linden për aktivitete të ndryshme brenda një departamenti, por secili aktivitet ka faktor nxitës të njëjtë koston. Në disa raste nuk ka shumë ndryshime midis sistemeve të shpërndarjes së ShPP-së sipas normës së paracaktuar të ShPP-së në nivel të departamenteve dhe sipas sistemit ABC dhe implementimi i ABC do të marr shumë kohë dhe kosto të lartë respektivisht kostoja e implementimit të sistemit ABC do të jetë më e lartë se përfitimet të cilat do të nxjerrën.

3 pikë

Problemi 2

Kompania 'Syri kujdestar' bënë instalimin dhe mirëmbajtjen e sistemeve të alarmeve nëpër dyqane tregtare. Me paraqitjen në treg të kamerave me shtrirje të gjerë të vrojtimit kompania ka zhvilluar dy lloje të ofertave për klientët ekzistues (të cilët i kanë të instaluar sistemin e vrojtimit, ku vetëm duhet zëvendësuar kamerat) dhe për klientët e rinj (të cilët për herë të parë e instalojnë sistemin e vrojtimit). Për shkak të instalimit fillestar të rrjetit, ekzistojnë dallime të mëdha në çmimet e shitjes të ofertat e zhvilluara.

	<u>Klientët ekzistues</u>	<u>Klientët e rinj</u>
Çmimet e shitjes	295	545
Kostot variabile	195	185
Të zëvendësimit/instalimit të kamerave	<u>55</u>	<u>205</u>
Të testimit dhe funksionalizimit	<u>250</u>	<u>390</u>
Kontributi	45	155

Kostot fikse të kompanisë janë €2,529,380. Përzjerja e planifikuar e shitjes në njësi është 25% klientë e rinj dhe 75% për klientët ekzistues.

Kërkohet

1. Cila është pika e rentabilitetit në njësi, nëse realizohen shitjet e planifikuara sipas supozimit se 25% e shitjeve do të jenë për klientët e rinj dhe 75% për klientët ekzistues. **4 pikë**
2. Nëse arrihet përzjerja e planifikuar e shitjeve, sa është fitimi operativ i kompanisë kur instalohen në total 40,000 sisteme të vëzhgimit? **6 pikë**
3. Të llogaritet se si do të ndryshojë numri i sistemeve të instaluar nëse do të realizohen përzjerjet si në vijim:
 - a. 33.33% e shitjeve do të jenë për klientët e rinj dhe 66.67% për klientët ekzistues **3 pikë**
 - b. 40% e shitjeve do të jenë për klientët e rinj dhe 60% për klientët ekzistues **3 pikë**
 - c. Komentoni rezultatet e fituara. **4 pikë**

Zgjidhja

1. Pika e rentabilitetit në njësi, kur përzjerja e shitjeve është 25% me 75%

Nëse përzjerja e shitjeve është 25% me 75% atëherë kjo nënkupton se për çdo një njësi të shitur njërit klient, do të shiten 3 njësi klientit tjetër. Në këtë rast për çdo klient të ri do të kemi 3 klientë ekzistues. Bazuar në këtë përpjesë një njësi e grupit do të ketë katër (4) klientë prej të cilëve një (1) do të jetë klient i ri dhe tre (3) do të jenë klientë ekzistues.

Në vazhdim duhet të llogaritet kontributi për një njësi të grupit:

	<u>Klientët e rinj</u>	<u>Klientët ekzistues</u>
Çmimet e shitjes	545.00	295.00
Kostot variabile	390.00	250.00
Kontributi	155.00	45.00
Numri i klientëve në një grup	1	3
Kontributi i grupit sipas kategorisë së klientëve	155.00	135.00
Kontributi total i grupit	290.00	1 pikë

Pika e rentabilitetit në njësi (grup) = Kostot fikse ÷ Kontributi

$$= €2,529,380 ÷ €290$$

$$= 8,722 \text{ grupe}$$

1 pikë

$$\text{Numri i sistemeve për klientët e rinj} = 8,722 \times 1 = 8,722$$

$$\text{Numri i sistemeve për klientët ekzistues} = 8,722 \times 3 = 26,166$$

$$\text{Numri total i sistemeve} = 34,888$$

2 pikë

2. Fitimi operativ i kompanisë kur instalohen 40,000 sisteme të vëzhgimit sipas përzierjes së planifikuar të shitjeve

Nëse numri i sistemeve të instaluara është 40,000 sipas përzierjes së planifikuar të shitjeve 25% për klientët e rinj dhe 75% për klientët ekzistues atëherë:

Klientët e rinj $40,000 \times 25\% = 10,000$ sisteme
 Klientët ekzistues $40,000 \times 75\% = 30,000$ sisteme

1 pikë

Për të llogaritur fitimin operativ duhet të përgatitet pasqyra e fitimit dhe humbjes

Të hyrat nga klientët e rinj	$10,000 \times 545$	5,450,000	
Të hyrat nga klientët ekzistues	$30,000 \times 295$	8,850,000	
Të hyrat gjithsej			14,300,000
KV për klientët e rinj	$10,000 \times 390$	3,900,000	
KV për klientët ekzistues	$30,000 \times 250$	7,500,000	
Kostot variabile gjithsej			<u>11,400,000</u>
Kontributi			2,900,000
Kostot fikse			<u>2,529,380</u>
Fitimi operativ			370,620

5 pikë

3. a. Pika e rentabilitetit në njësi, kur përzierja e shitjeve është 33.33% me 66.67%

Nëse përzierja e shitjeve është 33.33% me 66.67% atëherë kjo nënkupton se për çdo një njësi të shitur njërit klient, do ti shiten 2 njësi klientit tjetër. Në këtë rast për çdo klient të ri do të kemi 2 klientë ekzistues. Bazuar në këtë përpjesë një njësi e grupit do të ketë tre (3) klientë prej të cilëve një (1) do të jetë klient i ri dhe dy (2) do të jenë klientë ekzistues.

Në vazhdim duhet të llogaritet kontributi për një njësi të grupit:

	<u>Klientët e rinj</u>	<u>Klientët ekzistues</u>
Çmimet e shitjes	545.00	295.00
Kostot variabile	390.00	250.00
Kontributi	155.00	45.00
Numri i klientëve në një grup	1	2
Kontributi i grupit sipas kategorisë së klientëve	155.00	90.00
Kontributi total i grupit		245.00

1 pikë

Pika e rentabilitetit në njësi (grup) = Kostot fikse ÷ Kontributi

$$= €2,529,380 \div €245$$

$$= 10,324 \text{ grupe}$$

1 pikë

Numri i sistemeve për klientët e rinj = $10,324 \times 1 = 10,324$

Numri i sistemeve për klientët ekzistues = $10,324 \times 2 = 20,648$

Numri total i sistemeve

30,972

1 pikë

- b. Pika e rentabilitetit në njësi, kur përzierja e shitjeve është 40% me 60%

Nëse përzierja e shitjeve është 40% me 60% atëherë kjo nënkupton se për çdo dy njësi të shitura njërit klient, do ti shiten tri njësi klientit tjetër. Në këtë rast për çdo dy klientë të rinj do të kemi tre klientë ekzistues. Bazuar në këtë përpjesë një njësi e grupit do të ketë pesë (5) klientë prej të cilëve dy (2) do të jetë klientë të rinj dhe tre (3) do të jenë klientë ekzistues.

Në vazhdim duhet të llogaritet kontributi për një njësi të grupit:

	<u>Klientët e rinj</u>	<u>Klientët ekzistues</u>
Çmimet e shitjes	545.00	295.00
Kostot variabile	390.00	250.00
Kontributi	155.00	45.00
Numri i klientëve në një grup	2	3
Kontributi i grupit sipas kategorisë së klientëve	310.00	135.00
Kontributi total i grupit	445.00	1 pikë

Pika e rentabilitetit në njësi (grup) = Kostot fikse ÷ Kontributi

$$= €2,529,380 ÷ €445$$

$$= 5,684 \text{ grupe}$$

1 pikë

Numri i sistemeve për klientët e rinj = $5,684 \times 2 = 11,368$

Numri i sistemeve për klientët ekzistues = $5,684 \times 3 = 117,052$

Numri total i sistemeve

28,420

1 pikë

c. Komentimi i rezultateve të fituara

Bazuar në rezultatet e kërkesave për llogaritjen e pikës së rentabilitetit për përzierjet e shitjeve (kërkesa 1., 3a., dhe 3b.) vërehet se me rritjen e përqindjes së klientëve të rinj të cilët kanë kontribut më të lartë për njësi (€155 për sistem) krahasuar me klientët ekzistues (kontributi €45 për sistem), numri i njësive që kërkohet për të arrit pikën e rentabilitetit zvogëlohet, siç shihet në vazhdim:

	<u>Klientët e rinj</u>	<u>Klientët ekzistues</u>	<u>Pika e rentabilitetit</u>
Kërkesa 1.	25.00%	75.00%	34,888 sisteme
Kërkesa 3a.	33.33%	66.67%	30,972 sisteme
Kërkesa 3b.	40.00%	60.00%	28,420 sisteme

4 pikë

Problemi 3

Kompania 'Komoditeti' është prodhuesi më i madh i dyshekëve në vend. Ekipi i dizajnerëve ka përgatitë dhe ka prezantuar para menaxhmentit llojin e ri të dyshekut '4 Stinët' me sistem të ajrimit dhe për përdorim nga të dy anët varësisht nga stina e vitit (anën filladitëse për stinë të verës dhe anën e ngrohtë për stinën e dimrit). Menaxhmentit të kompanisë i ka pëlqyer dysheku i dizajnuar dhe ka kërkuar të bëhen hulumtimet e nevojshme të tregut për të përcaktuar kërkesën potenciale të tregut si dhe çmimet që konsumatorët janë të gatshëm të paguajnë për këtë lloj të dyshekut.

Rezultatet e hulumtimit të tregut kanë treguar se kërkesa vjetore për dyshekun e ri mund të ndryshojë varësisht nga çmimi i shitjes. Rezultatet e hulumtimit janë përmbledhur në tabelën në vijim:

	<u>Çmimi</u>		<u>Kërkesa</u>	
Nëse çmimi i shitjes është	€405	atëherë kërkesa pritet të jetë	9,500	dyshekë
Nëse çmimi i shitjes është	€460	atëherë kërkesa pritet të jetë	8,150	dyshekë
Nëse çmimi i shitjes është	€535	atëherë kërkesa pritet të jetë	6,550	dyshekë

Varësisht nga llojet e materialeve që mund të përdoren për prodhimin e dyshekut kostot variabile për njësi vlerësohen në €125, €160 apo €195.

Kërkohet

- Të përgatitet tabela që tregon kontributin e pritur për secilin prej nëntë rezultateve të mundshme. **9 pikë**
- Shpjegoni se çfarë nënkuptohet me rregullat e vendimit maximax, maximin dhe minimax të pendimit, duke përdorur informacionin nga tabela nga kërkesa (a) për të mbështetur shpjegimet tuaja. **(1.5+1.5+4) 7 pikë**
- Shpjegoni përdorimin e vlerave të pritshme dhe analizës së ndjeshmërisë dhe sugjeroni se si kompania 'Komoditeti' mund të përdorë teknikat e tilla. **4 pikë**

Zgjidhja

- Tabela e kontributeve të pritura për secilin prej nëntë rezultateve të mundshme

<u>Çmimi i shitjes</u>	<u>€405</u>	<u>€460</u>	<u>€535</u>
<u>Kosto variabile</u>			
€125	€2,660,000 ¹	€2,730,250 ⁴	€2,685,500 ⁷
€160	€2,327,500 ²	€2,445,000 ⁵	€2,456,250 ⁸
€195	€1,995,000 ³	€2,159,750 ⁶	€2,227,000 ⁹

9 pikë

Llogaritjet: (Çmimi i shitjes – kosto variabile) × numri i njësisve

$$^1 (405 - 125) \times 9,500 = €2,660,000$$

$$^2 (405 - 160) \times 9,500 = €2,327,500$$

$$^3 (405 - 195) \times 9,500 = €1,995,000$$

$$^4 (460 - 125) \times 8,150 = €2,730,250$$

$$^5 (460 - 160) \times 8,150 = €2,445,000$$

$$^6 (460 - 195) \times 8,150 = €2,159,750$$

$$^7 (535 - 125) \times 6,550 = €2,682,500$$

$$^8 (535 - 160) \times 6,550 = €2,456,250$$

$$^9 (535 - 195) \times 6,550 = €2,227,000$$

- Rregullat e vendimit maximax, maximin dhe minimax të pendimit

Maximax - Kriteri maximax shikon rezultatet më të mira të mundshme. Maximax do të thotë 'maksimizimi i fitimit maksimal'. Vendimi me këtë rregull është që të zgjidhni alternativën që mund të sigurojë fitimin më maksimal të mundshëm.

Në rastin e Kompanisë 'Komoditeti' zgjidhen kontributet maksimale sipas tri çmimeve që janë:

€2,660,000 (për çmimin €405),

€2,730,250 (për çmimin €460),

€2,685,500 (për çmimin €535).

Kontributi më i lartë është €2,730,250 që i përgjigjet opsionit me çmimin €460, koston variabile €125 dhe numrin e njërive prej 9,500. **1½ pikë**

Maximin - Rregulli i vendimit maximin është se vendimmarrësi duhet të zgjedhë alternativën që ofron rezultatin më pak të keq të mundshëm nga më të këqijtë. Kjo do të thotë zgjedhjen e alternativës që maksimizon fitimet minimale.

Në rastin e Kompanisë 'Komoditeti' zgjidhen kontributet minimale sipas tri çmimeve që janë:

€1,995,000 (për çmimin €405),

€2,159,750 (për çmimin €460),

€2,227,000 (për çmimin €535).

Nga këto kontribute minimale, kontributi më i lartë është €2,227,000 që i përgjigjet opsionit me çmimin €535, koston variabile €195 dhe numrin e njërive prej 6,550. **1½ pikë**

Minimax i pendimit - Rregulli minimax i pendimit synon të minimizojë pendimin (keqardhjen) nga marrja e vendimit të gabuar. Pendimi është humbja oportune përmes marrjes së vendimit të gabuar.

Në rastin e Kompanisë 'Komoditeti' rregulli i vendimit 'minimax i pendimit' llogaritet si në vijim:

Në rastin kur kemi koston variabile prej €125 kontributet sipas çmimeve do të jenë:

€2,660,000 (për çmimin €405),

€2,730,250 (për çmimin €460), kontributi më i lartë,

€2,685,500 (për çmimin €535).

Në rastin kur kemi koston variabile prej €160 kontributet sipas çmimeve do të jenë:

€2,327,500 (për çmimin €405),

€2,445,000 (për çmimin €460),

€2,456,250 (për çmimin €535) kontributi më i lartë.

Në rastin kur kemi koston variabile prej €195 kontributet sipas çmimeve do të jenë:

€1,995,000 (për çmimin €405),

€2,159,750 (për çmimin €460),

€2,227,000 (për çmimin €535) kontributi më i lartë.

Vazhdojmë duke i vendosur rezultatet në tabelën e shpagimit duke i shqyrtuar situatat kur zgjidhet kontributi më i lartë sipas secilës kosto variabile dhe llogariten shumat e pendimi për përzgjedhjet e të gjitha alternativave të mundshme që rrjedhin nga ndryshimi i çmimit sipas koston respektive variabile.

		<u>CSh €405</u>	<u>CSh €460</u>	<u>CSh €535</u>
			<u>Vlera e pendimit</u>	
Kosto variabile në vlerë	€125	€70,250 ¹	€0 ²	€44,750 ³
Kosto variabile në vlerë	€160	€128,750 ⁴	€11,250 ⁵	€0 ⁶
Kosto variabile në vlerë	€195	€232,000 ⁷	€67,250 ⁸	€0 ⁹
Minimax i pendimit		€232,000	€67,250	€44,750

4½ pikë

Llogaritjet: *Vlera e pendimit = Kontributi maksimal sipas KV të njëjtë – Kontributi kur ndryshon ÇSh*

$$^1 \text{ €2,730,250} - \text{€2,660,000} = \text{€70,250}$$

$$^2 \text{ €2,730,250} - \text{€2,730,250} = \text{€0}$$

$$^3 \text{ €2,730,250} - \text{€2,685,500} = \text{€44,750}$$

$$^4 \text{ €2,456,250} - \text{€2,327,500} = \text{€128,750}$$

$$^5 \text{ €2,456,250} - \text{€2,445,000} = \text{€11,250}$$

$$^6 \text{ €2,456,250} - \text{€2,456,250} = \text{€0}$$

$$^7 \text{ €2,227,000} - \text{€1,995,000} = \text{€232,000}$$

$$^8 \text{ €2,227,000} - \text{€2,159,750} = \text{€67,250}$$

$$^9 \text{ €2,227,000} - \text{€2,227,000} = \text{€0}$$

Në fund për secilën kategori të çmimit përzgjidhet vlera maksimale e pendimit (në rastin e Kompanisë 'Komoditeti' €232,000 për çmimin prej €405, €67,250 për çmimin prej €460 dhe €44,750 për çmimin prej €535) dhe prej këtyre vlerave rrjedh pendimi minimal i vlerave maksimale në vlerë prej €44,750 që i përgjigjet opsionit me çmimin €535, koston variabile €125 dhe numrin e njësisë prej 9,500.

c. Përdorimi i vlerës së pritshme dhe analizës së ndjeshmërisë

Vlera e pritshme

Vlera e pritshme është një udhërrëfyes për vendimmarrje që i referohet një vlere mesatare të ponderuar të rezultateve të ndryshme të mundshme të një vendimi, ku vlerat e ponderuara janë të bazuara në probabilitetin e çdo rezultati të mundshëm.

Vlerat e pritshme tregojnë se çfarë është rezultati që ka gjasa të jetë në afat të gjatë, nëse vendimi mund të përsëritet për më shumë herë. Për fat të mirë, shumë transaksione të biznesit ndodhin në vazhdimësi. Vlera e pritshme mund të mos ndodhë kurrë.

Në rastin e Kompanisë 'Komoditeti' nuk janë dhënë informacione për probabilitetet për kërkesat që do të mund të ndodhnin për dyshek andaj nuk ka gjasa që kërkesa të jetë mjaftueshëm e parashikueshme për ta përdorur teknikën e vlerës së pritshme. **2 pikë**

Analiza e ndjeshmërisë

Analiza e ndjeshmërisë është një teknikë për analizimin e pasigurisë në lidhje me rezultatin e një vendimi. Pikënisja është një vlerësim i asaj që do të jetë rezultati, bazuar në vlerësimet për ndryshimin e variablave kyçe të tilla si çmimi i shitjes, vëllimi i shitjes, kostoja variabile për njësi, kostot fikse, e kështu me radhë. Analiza e ndjeshmërisë mund të përdoret për shkak se ka pasiguri në lidhje me disa nga këto vlerësime. Tri qasjet e përdorimit të dobishëm të analizës së ndjeshmërisë paraqiten në vazhdim.

- Vlerësimi se për çfarë vlere kostot dhe të hyrat do të duhet të ndryshojnë nga vlerat e tyre të vlerësuara përpara se vendimi të ndryshojë.
- Vlerësimi 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.
- Vlerësimi se për çfarë vlere 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

Në rastin e Kompanisë 'Komoditeti' këto tri qasje të analizës së ndjeshmërisë do të mund të përdoren. Analiza e ndjeshmërisë mund të ndihmojë menaxhmentin në përqendrimin e vëmendjes në faktorët më të rëndësishëm dhe mund të jetë e dobishme kur bëhen përgatitjet për lëshimin në treg të një produkti të ri si p.sh. dyshekut '4 stinët'. **2 pikë**

Problemi 4

Ndërmarrja publike (NP) 'Trafiku Urban' ofron shërbimet e transportit me autobus që lidh të gjitha pjesët e qytetit me qendrën e qytetit. NP 'Trafiku Urban' është organizatë jo-fitimprurëse qëllimi i së cilës është 'të sigurojë transport publik efikas, të besueshëm dhe të përballeshëm për të gjithë qytetarët'. Për të arritur këtë qëllim 'Trafiku Urban' shpesh ofron shërbime që konsiderohen joekonomike nga kompanitë e sektorit privat të cilat poashtu ofrojnë shërbime të njëjta, për shkak të numrit të vogël të udhëtarëve që udhëtojnë në disa lagje ose për shkak të tarifave të ulëta. Në arsyetimin e Kryetarit të qytetit thuhet se dëshiron të pakësojë bllokimet e trafikut dhe ndotjen e ajrit në rrugët e qytetit duke i inkurajuar njerëzit të udhëtojnë me autobus e jo me makinë.

Megjithatë, një anëtar i Kuvendit Komunal ka kritikuar performancën e kohës së fundit të NP 'Trafiku Urban' krahasuar me performancën e kompanive të sektorit privat të cilat ofrojnë shërbimet e transportit urban të qytetarëve në qytete të tjera. Lidhur me këtë është paraqitur informacioni në vijim:

NP 'Trafiku Urban'

Pasqyra e fitimit dhe humbjes për vitin që përfundon me 31 Dhjetor 2016

Të hyrat nga shitja e biletave		1,850,000
Shpenzimet për paga të personelit	1,155,000	
Shpenzimet për karburante	415,000	
Mirëmbajtja e autobusëve	80,000	
Zhvlerësimi	<u>175,000</u>	
		<u>1,825,000</u>
Teprica		25,000

NP 'Trafiku Urban'

Bilanci i gjendjes me 31 Dhjetor 2016

<i>Pasuria afat-shkurtër</i>		<i>Detyrimet afat-shkurtra</i>	
Paraja e gatshme	45,000	Detyrimet ndaj furnitorëve	75,000
Stoqet	127,500	Detyrimet ndaj bankave	722,000
<i>Pasuria afat-gjatë</i>		<i>Ekuiteti</i>	
Ndërtesat dhe pajisjet/makineria	4,250,000	Kapitali	2,100,000
Minus Zhvlerësimi i akumuluar	<u>-1,400,000</u>	Rezervat	<u>125,500</u>
Gjithsej pasuria	3,022,500	Gjithsej detyrimet dhe ekuiteti	3,022,500

Informacionet shitesë që kanë të bëjnë me NP 'Trafiku Urban' për vitin 2016:

Gjithsej numri i udhëtarëve që kanë shfrytëzuar shërbimet e NP 'Trafiku Urban'	2,650,000
Gjithsej numri i kilometrave të kaluara	5,250,000

Koeficientet mesatar në industrinë e shërbimeve të transportit me autobus në sektorin privat për vitin që përfundon me 31 Dhjetor 2016

Kthimi në kapitalin e angazhuar	12%
Kthimi në shitje (neto marzha)	26%
Qarkullimi i pasurisë	0.4 herë
Kostoja mesatare për kilometër (në Eurocent)	€41.2

Kërkohet

- Vlerësoni performancën e NP 'Trafiku Urban' për vitin që ka përfunduar më 31 dhjetor 2016 duke përdorur koeficientet e performancës financiare duke i krahasuar koeficientet e llogaritur me ata të sektorit privat. **(4 x 4) 16 pikë**
- Sugjeroni dy tregues jo-financiar që mund të jenë të dobishëm në matjen e performancës së NP 'Trafiku Urban' dhe shpjegoni pse treguesit tuaj të zgjedhur janë të rëndësishëm. **4 pikë**

Zgjidhja

- a. Performanca e NP 'Trafiku Urban' duke shqyrtuar koeficientet e performancës financiare dhe krahasuar koeficientet e llogaritur me ata të sektorit privat

Kthimi në kapitalin e angazhuar (ROCE) llogaritet si 'fitimi ÷ kapitali i angazhuar × 100%'. Kjo tregon se sa fitim është gjeneruar me vlerën e burimeve të angazhuara (investuara). Në rastin ofrimit të shërbimeve të transportit me autobus të një ndërmarrje Publike si rasti i NP 'Trafiku Urban', koeficienti llogaritet duke përdorur vlerën e 'Tepricës' si fitim, andaj:

$$\text{Teprica (Fitimi)} = \text{€}25,000$$

$$\text{Kapitali i angazhuar (Pasuria minus detyrimet)} = \text{€}3,022,500 - \text{€}797,000 = \text{€}2,225,500$$

$$\text{Kthimi në kapitalin e angazhuar (ROCE)} = (25,000 \div 2,225,500) \times 100\% = \mathbf{1.12\%}$$

Shërbimi i transportit me autobus të cilat i ofron NP 'Trafiku Urban' duket se ka një kthim shumë të ulët në kapitalin e angazhuar (1.12%) krahasuar me koeficientin mesatar të kthimit në kapitalin e angazhuar të kompanitë private të cilat kryejnë shërbime të ngjashme (12%). Sidoqoftë, NP 'Trafiku Urban' e cila ofron shërbimet e transportit me autobus nuk ka të njëjtat synime për maksimizimin e fitimit si kompanitë private në industrinë e shërbimeve të transportit urban. Si një shërbim publik, NP 'Trafiku Urban' vepron për të siguruar një të mirë publike dhe ka kërkesa të shërbimit publik të tillë si disponueshmëria për të gjithë, që ndryshon nga kompanitë private. NP 'Trafiku Urban' gjithashtu ka tarifa të ulëta dhe kështu mund të mos jetë në gjendje të rrisë profitabilitetin.

NP 'Trafiku Urban' gjeneron vetëm një tepricë (fitim) vjetor prej €1.12 për çdo €1 të angazhuar (investuar). Kompanitë private të cilat ofrojnë shërbimet e transportit me autobus kanë një kthim prej €12 (12%) për çdo €1 të angazhuar (investuar).

4 pikë

Kthimi në shitje është një masë e thjeshtë e matjes së performancës, e cila llogaritet marzhën e fitimit dhe në këtë mënyrë njofton menaxherët për kosto të tepërt kur krahasohet me mesataret e industrisë. Marzha e fitimit (koeficienti i fitimit ndaj shitjeve) llogaritet si (fitimi ÷ shitjet) × 100%. Në rastin e NP 'Trafiku Urban', duke marrë vlerën e tepricës si fitim (sikurse në rastin e Kthimit në kapitalin e angazhuar) kemi:

$$\text{Teprica (Fitimi)} = \text{€}25,000$$

$$\text{Të hyrat nga shitja e biletave} = \text{€}1,850,000$$

$$\text{Kthimi në shitje} = (25,000 \div 1,850,000) \times 100\% = \mathbf{1.35\%}$$

NP 'Trafiku Urban' ka kthim në shitje (marzhë të fitimit) më të ultë në krahasim me sektorin privat. Edhe në këtë rast, kjo mund të shpjegohet me faktin se NP 'Trafiku Urban' nuk ka të njëjtat synime për maksimizimin e fitimit si kompanitë private në industrinë e shërbimeve të transportit urban por këtu mund të shtohet se pjesërisht ndikon edhe etika e shërbimit publik dhe mungesa e diskrecionit në pagesën e çmimeve. Natyrisht kjo gjithashtu do të thotë se shpenzimet do të duhet të shikohen që ato të mos janë të tepruara.

NP 'Trafiku Urban' krijon kthim në shitje në vlerë prej €1.35 për çdo €1 të shitjeve. Kompanitë private të cilat ofrojnë shërbimet e transportit me autobus kanë një kthim në shitje në vlerë prej €26 (26%) për çdo €1 të shitjeve.

4 pikë

Qarkullimi i pasurisë është një masë e cila tregon se sa mirë përdoren pasuritë e një biznesi për të gjeneruar shitje. Koeficienti llogaritet si (shitja ÷ kapitali i angazhuar). Vlerat e shitjeve dhe kapitalit të angazhuar janë përdorur në dy koeficientet më lartë, andaj kemi:

$$\text{Të hyrat nga shitja e biletave} = \text{€}1,850,000$$

$$\text{Kapitali i angazhuar} = \text{€}2,225,500$$

$$\text{Qarkullimi i pasurisë} = 1,850,000 \div 2,225,500 = \mathbf{0.83 \text{ herë.}}$$

Koeficienti i qarkullimit të pasurisë së NP 'Trafiku Urban' është më i mirë se koeficienti mesatar i industrisë së transportit të udhëtarëve me autobus në sektorin privat, prej nga rrjedh se NP

'Trafiku Urban është duke e qarkulluar (fatur në përdorim) pasurinë shumë më mirë se që e bënë këtë sektori privat. Megjithatë, kjo mund të nënkuptojë gjithashtu që kapitali i angazhuar është më i ulët (bëhet më pak investime) gjë që domosdoshmërisht nuk është ideale.

NP 'Trafiku Urban' arrin të gjenerojë €83 për çdo €1 të pasurisë në krahasim me sektorin privat të cilët mesatarisht arrin të gjenerojnë vetëm €40 për çdo €1 të pasurisë. **4 pikë**

Kostoja mesatare për kilometër - në rastet kur bëhet matja dhe krahasimi i performancës në mes të ndërmarrjeve të industrisë së shërbimeve, caktimi i njësisë së koston duhet të jetë shumë i rëndësishëm sepse kjo pasqyron atë që ju ofrohet klientëve (publikut).

Në rastin e NP 'Trafiku Urban', nëse i krahasojmë kostot totale për ofrimin e shërbimeve të transportit që janë €1,825,000 dhe pjesëtohen me numrin e kilometrave të kaluara kemi:

Totali i kostove = €1,825,000

Numri i kilometrave të kaluara = 5,250,000 km

Kostoja mesatare për kilometër = €1,825,000 ÷ 5,250,000 km = €34.76 për kilometër

Ky është tregues i koston për ofrimin e shërbimeve të transportimit për kilometër të kaluar. Duke u bazuar në këtë tregues ofrimi i shërbimeve të transportit me autobus i NP 'Trafiku Urban' është më ekonomik krahasuar me konkurrentët e tyre nga sektori privat.

NP 'Trafiku Urban' është më i lirë sesa kompanitë në sektorin privat, sepse NP 'Trafiku Urban' ka një kosto prej €34.76 për kilometër në krahasim me koston prej €41.2 për kilometër të kaluar të kompanitë e sektorit privat.

Në përgjithësi, ofrimi i shërbimeve të transportit me autobus nga NP 'Trafiku Urban' ka disa tregues të matjes së performancës më të mirë se dhe disa tregues më të këqij se konkurrentët e tyre të sektorit privat. Megjithatë, pasi që këto dy grupe të ofruesve të shërbimeve të transportit me autobusë nuk i kanë të njëjtat objektiva, do të ishte më kuptimplotë krahasimi i NP 'Trafiku Urban' me operatorët tjerë që kanë objektiva të ngjashme. **4 pikë**

b. Dy prej treguesve jo-financiar dhe rëndësia (e sugjeruar) e tyre.

Treguesi jo-financiar të performancës të NP 'Trafiku Urban' mund të janë:

- i. % e arritshmerisë në kohë (respektimit të orarit të qarkullimit)
- ii. % e anulimit të qarkullimit të autobusëve
- iii. Aksidentet për një numër referues (të themi 250,000) udhëtarë
- iv. Vlerësimi i klientëve për pastërtinë e autobusëve
- v. % e shfrytëzimit të personelit
- vi. % e klientëve të rinj
- vii. Morali i punonjësve

2 tregues = 2 pikë

Rëndësia e treguesve jo-financiar (sipas radhitjes nga në lartë)

- i. Puna e përpiktë është e rëndësishme për udhëtarët dhe një objektivë e mirëkuptuar
- ii. Besueshmëria është e rëndësishme për udhëtarët
- iii. Siguria është shumë e rëndësishme në çdo formë udhëtimi dhe për secilën udhëtarë
- iv. Pasagjerët kërkojnë shërbim cilësor
- v. Personeli i pa shfrytëzuar është një humbje e burimeve
- vi. Klientët e rinj janë jetësor për një rritje të qëndrueshme
- vii. Punonjësit e lumtur (veçanërisht ata që merren me klientët), janë jetësore për suksesin në një biznes shërbimi

2 shpjegime = 2 pikë

Problemi 5

Kompania 'Fruta pika-pika' bënë prodhimin e lëngjeve të ndryshme ushqyese të cilësisë së lartë të destinuar për foshnje nga mosha 3 muajsh. Një prej produkteve më të kërkuara është lëngu 'MultiVit' i cili prodhohet nga kombinimi i disa frutave. Kostoja standarde e materialeve për prodhimin e 250 litra MultiVit është dhënë më poshtë:

<u>Materialet</u>	<u>Vëllimi në litra</u>	<u>Kosto standarde për litër</u>	<u>Vlera standarde</u>
A	80	1.05	84.00
B	65	1.00	65.00
C	20	3.30	66.00
D	<u>100</u>	2.15	<u>215.00</u>
	265		430.00

Gjatë muajit shtator 2017, janë prodhuar 12,500 litra MultiVit duke përdorur materialet e mëposhtme:

<u>Materialet</u>	<u>Vëllimi në litra</u>	<u>Kosto aktuale për litër</u>
A	4,250	1.10
B	3,755	1.05
C	1,135	3.40
D	4,375	2.05

Kompania nuk kishte stoqe fillestare e as përfundimtare të materialeve

Kërkohet

Përgatitni pasqyrën e cila harmonizon koston standarde të materialeve dhe koston aktuale të materialeve për muajin shtator 2017. Harmonizimi i pasqyrës duhet të përfshijë mospërputhjet e çmimeve të materialeve individuale, mospërputhjet e përzierjes të materialeve individuale dhe mospërputhjet e prodhimit (rendimentit) të totalit të materialeve. **20 pikë**

Zgjidhja

Mospërputhjet e çmimeve për materiale individuale

Materiali A

4,250 litra duhet të kishin kushtuar (× €1.05)	4,462.50
por kanë kushtuar	<u>4,675.00</u>
Mospërputhja e çmimit për materialin A	212.50 PF

Materiali B

3,755 litra duhet të kishin kushtuar (× €1.00)	3,755.00
por kanë kushtuar	<u>3,942.75</u>
Mospërputhja e çmimit për materialin B	187.75 PF

Materiali C

1,135 litra duhet të kishin kushtuar (× €3,30)	3,745.50
por kanë kushtuar	<u>3,859.00</u>
Mospërputhja e çmimit për materialin C	113.50 PF

Materiali D

4,375 litra duhet të kishin kushtuar (× €2.15)	9,406.25
por kanë kushtuar	<u>8,968.75</u>
Mospërputhja e çmimit për materialin D	437.50 F

4 × 2 = 8 pikë

Mospërputhjet e përzierjes për materialet individuale

	<u>Përzierja standarde për sasinë aktuale të materialeve</u>	<u>Përdorimi aktual (litra)</u>	<u>Mospërputhja e përzierjes (litra)</u>	<u>Çmimi standard</u>	<u>Mospërputhja e përzierjes (euro)</u>
Materiali A	$13,515 \times (80 \div 265) = 4,080$	4,250	170.00 PF	1.05	178.50 PF
Materiali B	$13,515 \times (65 \div 265) = 3,315$	3,755	440.00 PF	1.00	440.00 PF
Materiali C	$13,515 \times (20 \div 265) = 1,020$	1,135	115.00 PF	3.30	379.50 PF
Materiali D	$13,515 \times (100 \div 265) = 5,100$	<u>4,375</u>	<u>725.00 F</u>	2.15	<u>1,558.75 P</u>
	13,515	13,515	0.00		560.75 F

4 pikë

Mospërputhja e prodhimit (rendimentit) të totalit të materialeve

Prej 13,515 litra materiale duhet të prodhohen në total	12,750.00 litra
por janë prodhuar	<u>12,500.00</u> litra
Mospërputhja e prodhimit në litra	250.00 litra PF
Çmimi mesatar i ponderuar për litër	<u>€1.72</u>
Mospërputhja e prodhimit në euro	€430.00 PF

4 pikë

Pasqyra e harmonizimit

	<u>€</u>	<u>€</u>	<u>€</u>
Kostoja standarde e materialeve për prodhimtarinë aktuale			21,500.00
Mospërputhjet e çmimeve të materialeve	<u>Favorshme</u>	<u>Pafavorshme</u>	
Materiali A		212.50	
Materiali B		187.75	
Materiali C		113.50	
Materiali D	437.50		
Mospërputhjet e përzierjes të materialeve	560.75		
Mospërputhjet e prodhimit të totalit të materialeve	<u>998.25</u>	<u>430.00</u>	<u>54.50 F</u>
Kostoja aktuale e materialeve për prodhimtarinë aktuale			21,445.50 F

4 pikë