

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve
të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Menaxhimi i Performancës

P8

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Data

20.10.2018

PËRMBAJTJA

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	
Totali	100	

Problemi 1

Kompania Grafos kryen shërbime të printimit të materialeve reklamuese të tilla si posterë, broshura, fletëpalosje, etiketa etj. Të gjitha kërkesat për shërbime të printimit klasifikohen si porosi standarde ose porosi specifike. Kompania përdorë sistemin e shpërndarjes së kostove sipas porosisë, dhe ka dy lloje të kostove të drejtpërdrejta (kostot e materialeve dhe kosto e punës) me një qendër të vetme të kostove indirekte. Kompania bënë alokimin e kostove indirekte duke përdorur orët e punës së makinerisë (për printim) si bazë për shpërndarje.

Kompania Grafos është e shqetësuar për saktësinë e kostove të alokuara për porositë standarde dhe porositë specifike sipas sistemit aktual (tradicional), andaj planifikon të aplikoi sistemin e koston së bazuar në veprimtari. Sistemi ABC i kompanisë do të kishte llojet e njëjta të kostove të drejtpërdrejta sikur sistemi i shpërndarjes së kostove sipas porosisë. Megjithatë, në vend të një qendre të vetme të kostove indirekte, kompania ka identifikuar gjashtë veprimtari për caktimin e kostove indirekte: projektimi, blerja, organizimet, operacionet, marketingu dhe administrimi. Për këtë qëllim kontabilisti kompanisë ka mbledh informacionet e mëposhtme për vitin fiskal 01 tetor 2017 - 30 shtator 2018 që ka përfunduar para disa javësh.

	<u>Porosia standarde</u>	<u>Porosia specifike</u>	<u>Gjithsej</u>
Numri i urdhëresave të punës	1,400 punë	600 punë	
Çmimi për punë	€125	€320	
Kosto e MD për punë	€35	€65	
Kosto e PD për punë	€25	€55	
Orët e punës së makinerisë (të printimit) për punë	6 orë	10 orë	
Kostot e operacioneve			€13,680
Orët e punës për një organizim	2 orë	3 orë	
Kostot e përgjithshme e organizimeve			€16,790
Numri i porosive për blerje	250 porosi	400 porosi	
Kostot e porosive për blerje			€7,995
Kostot e projektimit	€3,250	€9,205	€12,455
Kostot e marketingut dhe përqindja e tyre në të hyrat	4%	4%	€14,680
Kostot e administrimit			€13,600

Informatat shitesë:

- Kostot indirekte të operacioneve do të rriten bazuar në rritjen e orëve të punës së makinerisë (për printim)
- Kostot indirekte të organizimeve do të rriten bazuar në rritjen e organizimeve.
- Kostot indirekte të porosive për blerje do të rriten bazuar në rritjen e porosive për blerje.
- Kostot e projektimit alokohen në porositë standarde dhe porositë specifike bazuar në studimin e bërë nga departamenti projektimit.
- Kërkesa për burime të administrimit rritet me rritjen e orëve të punës së drejtpërdrejtë.

Kërkohet:

1. Llogaritni koston për punën standarde dhe punën specifike bazuar në sistemin aktual (tradicional) të shpërndarjes së kostove sipas porosisë. **3 pikë**
2. Llogaritni koston për punën standarde dhe punën specifike sipas sistemit të kostot së bazuar në veprimtari. **11 pikë**
3. Krahasoni kostot e punës standarde dhe punës specifike duke u bazuar në rezultatet e arritura në kërkesat 1 dhe 2. Pse kostot e punës standarde dhe punës specifike sipas këtyre dy sistemeve ndryshojnë? **3 pikë**
4. Si mund t'i përdorë menaxheri i Kompanisë Grafos të dhënat e reja të kostove të llogaritura sipas sistemit ABC për të menaxhuar më mirë biznesin e tij? **3 pikë**

Zgjidhja

1. Llogaritja e koston për punën standarde dhe punën specifike bazuar në sistemin aktual (tradicional) të shpërndarjes së kostove sipas porosisë

$$\text{Kosto totale indirekte} = \text{€}13,680 + \text{€}16,790 + \text{€}7,995 + \text{€}12,455 + \text{€}14,680 + \text{€}13,600 = \text{€}79,200$$

$$\text{Orët totale të makinerisë} = (1,400 \times 6) + (600 \times 10) = 14,400 \text{ orë të makinerisë}$$

$$\text{Norma e përvetësimit për orë} = \text{€}79,200 \div 14,400 \text{ orë} = \text{€}5.50 \text{ për orë të makinerisë}$$

<u>Përcaktimi i koston për punë</u>		
<u>Sistemi aktual (tradicional) i shpërndarjes</u>	<u>Puna standarde</u>	<u>Puna specifike</u>
Kosto e MD për punë	€35	€65
Kosto e PD për punë	€25	€55
Kosto indirekte e përvetësuar (Norma e shpërndarjes për orë × numri i orëve)	<u>€33</u>	<u>€55</u>
Kosto për punë	€93	€175

3 pikë

2. Llogaritja e koston për punën standarde dhe punën specifike sipas sistemit të koston së bazuar në veprimtari.

Fillimisht, përcaktohen normat e përvetësimit të veprimtarive për njësi të faktorit nxitës të kostove:

Veprimtaria	Faktori nxitës	Puna standarde	Puna specifike	Kostot totale të veprimtarisë	Norma e përvetësimit	
a	b	c	d	e	$f=e \div (c+d)$	
Operacionet e makinerisë	Orët e makinerisë	8,400	6,000	€13,680	0.95	për orë të makinerisë
Organizimet	Orët e organizimeve	2,800	1,800	€16,790	3.65	për orë të organizimit
Porositë	Numri i urdhëresave	250	400	€7,995	12.30	për porosi
Projektimi				€12,455	-	
Marketingu	% e të hyrave			€14,680	0.04	për €1 të shitjeve
Administrimi	Orët e PD	35,000	33,000	€13,600	0.20	për €1 të koston së PD

5 pikë

Në vazhdim llogaritet kosto totale e punës standarde dhe punë specifike duke u bazuar në normat përvetësuese të veprimtarive:

<u>Përcaktimi i kostos për punë</u>		
<u>Sistemi i kostos së bazuar në veprimtari</u>	<u>Puna standarde</u>	<u>Puna specifike</u>
Kosto e MD për punë	49,000	39,000
Kosto e PD për punë	35,000	33,000
Kosto indirekte e përvetësuar:		
Operacionet e makinerisë	7,980	5,700
Organizimet	10,220	6,570
Porositë	3,075	4,920
Projektimi	3,250	9,205
Marketingu	7,000	7,680
Administrimi	<u>7,000</u>	<u>6,600</u>
<i>Kosto totale</i>	€122,525	€112,975
Numri i urdhëresave të punës	<u>1,400</u>	<u>600</u>
<i>Kosto për punë</i>	€87.52	€187.79

6 pikë

3. Krahasimi i kostove të punës standarde dhe specifike duke u bazuar në rezultatet e arritura

<u>Kosto për punë</u>	<u>Puna standarde</u>	<u>Puna specifike</u>
Sistemi aktual (tradicional) i shpërndarjes	€93.00	€175.00
Sistemi i kostos së bazuar në veprimtari	<u>€87.52</u>	<u>€187.79</u>
<i>Ndryshimi</i>	€5.48	- €12.79

Krahasuar me sistemin ABC, sistemi tradicional i kostos bënë mbi-përvetësim të kostos për punën standarde për €5.48 (€93.00 - €87.52) dhe nën-përvetësim për €12.79 (€175.00 - €187.79) për punën specifike. Të dyja llojet e punëve përvetësojnë vlerë të kostos indirekte të llogaritur bazuar vetëm në një natyrë e burimeve të angazhuara (orëve të punës së makinerisë), duke mos i marr parasysh angazhimin e burimeve të kompanisë në llojet tjera të veprimtarive. Por, analizimi i kostos përmes sistemit ABC tregon se çdo punë standarde konsumon më pak burime tjera të kompanisë të tilla si organizimet, porositë e blerjeve dhe kostot e projektimit krahasuar me punët specifike dhe kjo reflektohet në kosto indirekte më të ulët të përvetësuar për punë standarde dhe kosto indirekte më të lartë për punë specifike në sistemin ABC. **3 pikë**

4. Kompania Grafos mund të përdorë informacionin i cili rrjedh nga sistemi ABC për të ndryshuar çmimet e saj të llogaritura sipas kostos së bazuar në veprimtari. Sipas sistemit tradicional, kompania Grafos e arrin një fitim bruto prej 25.6% në çdo punë standarde [(€125 - €93)÷€125] dhe 45.31% në çdo punë specifike [(€320 - €175)÷320].

Por, përmes sistemit ABC rrjedh se kompania në të vërtetë është duke gjeneruar fitim bruto prej 29.98% $[(€125.00 - €87.52) ÷ €125.00]$ për çdo punë standarde dhe 41.31% $[(€320.00 - €187.79) ÷ €320.00]$ për çdo punë specifike. Në varësi të konkurrencës në treg dhe duke u bazuar në rezultatet e arritura kompania Grafos mund të bëjë korrigjimin e çmimeve për llojet e ndryshme të punëve, ose mund të orientohet që të bëjë një marketing më agresiv të punëve standarde krahasuar me periudhën paraprake.

Kompania Grafos gjithashtu mund të përdorë informacionin i cili rrjedh nga sistemi ABC për të përmirësuar operacionet e saja. Kompania mund të shqyrtojë secilën nga kategoritë e kostove indirekte dhe të analizojë nëse do të ishte e mundur të jepte të njëjtin nivel shërbimi por të harxhonte më pak burime, ose të gjejë një mënyrë për të ulur koston për njësi të faktorit nxitës të disa prej burimeve. **3 pikë**

Problemi 2

Kontabilisti menaxherial i kompanisë ABC duke i shqyrtuar mundësitë e përmirësimit të performancës për arritjen e synimeve të kompanisë i ka prezantuar menaxhmentit të kompanisë përmbledhjen e të dhënave që do të shërbenin si objektiva strategjike që kanë për qëllim përmirësimin e përdorimit të burimeve të kompanisë me anë të zhvillimit dhe shfrytëzimit më të kujdesshëm të burimeve njerëzore dhe proceseve të brendshme. Objektivat e identifikuar strategjike të prezantuara menaxhmentit janë paraqitur në vijim:

- a. Rritja e të hyrave nga zhvillimi i produkteve të reja,
- b. Rritja e zbatueshmërisë të sugjerimeve nga punonjësit,
- c. Ulja e shpenzimeve të operimit,
- d. Ulja e ciklit kohor për zhvillimin e produkteve të reja,
- e. Ulja e ri-punimit të produkteve,
- f. Ngritja e moralit të punonjësve,
- g. Rritja e kënaqësisë së konsumatorëve,
- h. Rritja e qasjes së punonjësve kyç, në të dhënat rreth konsumatorëve dhe produkteve,
- i. Rritja e blerjeve nga konsumatorët,
- j. Rritja e kthimit në investime (ROI-së).
- k. Rritja e produktivitetit të punonjësve.
- l. Ulja e periudhës kohore të mbledhjes së llogarive të arkëtueshme.
- m. Rritja e shkathtësive të punonjësve.

Në vazhdim të prezantimit të tij, kontabilisti menaxherial vuri në pah se 'Thelbi kryesor mbi të cilën ndërtohet përmirësimi i performancës është zhvillimi i burimeve njerëzore të kompanisë, ku parashihet se fuqizimi i punonjësve do të çojë në rritjen e kthimeve ekonomike'.

Ai i argumentonte objektivat e tilla strategjike duke u mbështetur në 'studimet që kanë treguar se ka një lidhje e fortë pozitive midis moralit të punonjësve dhe kënaqësisë së konsumatorëve. Nga njëra anë, sa më e madhe me qenë përfshirja e sugjerimeve të punonjësve në proceset e punës, morali i tyre do të përmirësohet, produktiviteti do të rritet që do të rezultojë me ngritjen e cilësisë së produkteve, dhe nga ana tjetër, cilësia e produkteve do të rritë kënaqësitë e konsumatorëve dhe konsumatorët e kënaqur do të paguajnë faturat e tyre me kohë'.

Andaj, përfundon ai 'strategjia ka përfshirë në objektivat kyçe, elementet që çojnë kah rritja e përfshirjes së punonjësve, rritja e produktivitetit dhe rritja e kënaqësisë së konsumatorëve që do të rezultojë me rritjen e kthimeve dhe rezultate pozitive financiare e që në teori njihet si - Kartela e balancuar e rezultateve'.

Kërkohe:

1. Listoni perspektivat mbi të cilat përqendrohet kartela e balancuar e rezultateve dhe për secilën perspektivë tregoni se çfarë janë treguesit që i përdor? **4 pikë**
2. Klasifikoni objektivat e paraqitura nga kontabilisti menaxherial (pikat a-m) sipas perspektivave dhe sugjeroni nga një masë për secilin objektiv. **13 pikë**
3. Listoni tri nga karakteristikat e sistemit të kartelës së balancuar të rezultateve për matjen e performancës. **3 pikë**

Zgjidhja

2.1 Perspektivat mbi të cilat përqendrohet kartela e balancuar e rezultateve dhe treguesit që përdorë secila prej perspektivave janë:

<u>Perspektiva</u>	<u>Treguesit</u>
* Perspektiva financiare	* Tregues financiar
* Perspektiva e konsumatorit	* Tregues jo-financiar
* Perspektiva e brendshme	* Tregues jo-financiar
* Perspektiva e inovacionit dhe të mësuarit	* Tregues jo-financiar

2 + 2 = 4 pikë

2.2 Klasifikimi i objektivave në perspektivat përkatëse dhe sugjerimi i një mase për secilin objektiv

<i>Perspektiva financiare</i>	
<u>Objektiva strategjike - Caqet</u>	<u>Masa</u>
* Rritja e të hyrave nga zhvillimi i produkteve të reja	* Përqindja e rritjes së të hyrave, numri i produkteve të reja
* Ulja e shpenzimeve të operimit	* Vlera financiare e uljes së shpenzimeve të operimit
* Rritja e kthimit në investime (ROI-së)	* Rritja e përqindjes së ROI-së
* Ulja e periudhës kohore të mbledhjes së llogarive të arkëtueshme	* Ulja e mesatares së ditëve të mbledhjes së llogarive të arkëtueshme

4 pikë

<i>Perspektiva e konsumatorit</i>	
<u>Objektiva strategjike - Caqet</u>	<u>Masa</u>
* Rritja e kënaqësisë së konsumatorëve	* Rritja e indeksit të kënaqësisë së konsumatorëve
* Rritja e blerjeve nga konsumatorët	* Numri i konsumatorëve të ri

2 pikë

<i>Perspektiva e brendshme</i>	
<u>Objektiva strategjike - Caqet</u>	<u>Masa</u>
* Ulja e ciklit kohor për zhvillimin e produkteve të reja	* Cikli kohor i zhvillimit të produkteve të reja
* Ulja e ri-punimit të produkteve	* Përqindja e numrit të ri-punimeve të produkteve

2 pikë

<i>Perspektiva e inovacionit dhe të mësuarit</i>	
<u>Objektiva strategjike - Caqet</u>	<u>Masa</u>
* Rritja e zbatueshmerisë të sugjerimeve nga punonjësit	* Numri i sugjerimeve të zbatuara
* Ngritja e moralit të punonjësve	* Rritja e indeksit të kënaqësisë së punonjësve
* Rritja e qasjes së punonjësve kyç, në të dhënat rreth konsumatorëve dhe produkteve	* Rritja e përqindjes së punonjësve të cilët kanë qasje
* Rritja e produktivitetit të punonjësve	* Raporti në mes të njësive të prodhuara dhe orëve të punës
* Rritja e shkathtësive të punonjësve	* Numri i orëve për trajnimin e punonjësve

5 pikë

2.3 Kartela e balancuar e rezultateve është sistem për matjen e performancës, në të cilin objektivat dhe synimet janë caktuar për katër aspekte ose perspektiva të ndryshme të performancës: perspektiva financiare; perspektiva e konsumatorit; perspektiva e brendshme; dhe perspektiva e inovacionit dhe të mësuarit. Karakteristikat e sistemit të kartelës së balancuar të rezultateve për matjen e performancës janë:

- i. Duhet të ketë numër të vogël të synimeve për secilën nga katër perspektivat.
- ii. Synimet e ndryshme të katër perspektivave duhet të jenë në përputhje me njëra-tjetrin: katër perspektivat ndonjëherë janë në konflikt me njëra tjetrën dhe është e nevojshme të krijohet një baraspeshë e pranueshme ndërmjet perspektivave dhe synimeve të ndryshme. (Për këtë arsye është kartelë e 'balancuar').
- iii. Performanca aktuale matet rregullisht dhe krahasohet me synimet për të gjitha perspektivat.
- iv. Dallimet në mes performancës të synuar dhe asaj aktuale hetohen, dhe aty ku është e përshtatshme merren masat e duhura për përmirësimin e performancës.

Problemi 3

a. Të dhënat në vazhdim janë nxjerrë nga pasqyrat financiare të kompanisë ABC:

Koeficienti i shpejtë (acid-test)	1.8
Kostoja e mallit të shitur (KMSH)	€4,837,500
Detyrimet afat-shkurta (qarkulluese)	€2,150,000
Koeficienti qarkullues (i likuiditetit)	2.7

Kompania ABC nuk ka llogari të arkëtueshme mbi 90 ditë dhe niveli i stokeve në fillim dhe mbarim të vitit nuk ka ndryshuar gjatë vitit.

Kërkohet

1. Të llogaritet periudha e qarkullimit të stokeve (ditët e stokeve) të kompanisë. **7 pikë**
2. Tregoni shkurtimisht se çfarë paraqet koeficienti qarkullues, koeficienti i shpejtë (acid-testi) dhe koeficienti ditët e stokeve. **3 pikë**

b. Kompania ABC Sistemi i përcaktimit të buxhetit, kontrollit buxhetor dhe raportimi i mospërputhjeve mund të motivojë menaxherët dhe punonjësit për të përmirësuar performancën, por gjithashtu kjo mund të prodhojë reagime negative të padëshirueshme dhe sjellje armiqësore të tilla si qëndrime të varfra gjatë përcaktimit të buxheteve, qëndrime të varfra kur vihen planet në veprim d.m.th. kur buxheti është duke u zbatuar por qëndrime të varfra mund të ketë edhe në përdorimin e të dhënave të kontrollit.

Kërkohet

1. Listoni tri situata (raste) kur menaxherët e nivelit jo të lartë mund të kanë qëndrime të varfra dhe sjellje armiqësore gjatë përcaktimit të buxheteve atëherë kur ata janë të përfshirë në përgatitjen e buxheteve. **3 pikë**
2. Listoni tri situata (raste) kur menaxherët e nivelit jo të lartë mund të kanë qëndrime të varfra dhe sjellje armiqësore gjatë periudhës kur planet janë duke u zbatuar. **3 pikë**
3. Listoni katër situata (raste) kur menaxherët e nivelit jo të lartë mund të kanë qëndrime të varfra dhe sjellje armiqësore gjatë përdorimit të të dhënave të kontrollit (buxhetor). **4 pikë**

Zgjidhja

a.1.

Formula: Ditet e stoqeve = (Stoqet ÷ Kostoja e shitjes) × 365 ditë

Për të llogaritur ditët e stoqeve duhet të kemi vlerën e stoqeve, e cila nuk është në të dhënat e paraqitura në detyrë.

Së pari, përcaktohet shuma e pasurive qarkulluese (afat-shkurtra) duke përdorur koeficientin qarkullues si vijon:

Formula: Koeficienti qarkullues (i likuiditetit) = Pasuritë qarkulluese (afat-shkurtra) ÷ Detyrimet qarkulluese

$$2.7 = \text{Pasuritë qarkulluese} \div \text{€2,150,000}$$

$$\text{Pasuritë qarkulluese} = \text{€5,805,000}$$

2 pikë

Në vazhdim, përcaktohet vlera e stoqeve duke përdorur koeficientin e shpejtë (acid-test) si vijon:

Formula: Koeficienti i shpejtë = (Pasuritë qarkulluese – stoqet) ÷ Detyrimet qarkulluese

$$2.5 = (\text{€5,805,000} - \text{stoqet}) \div \text{€2,150,000}$$

$$\text{Stoqet} = \text{€5,805,000} - \text{€3,870,000}$$

$$\text{Stoqet} = \text{€1,935,000}$$

3 pikë

Së fundi, ditët e stoqeve përcaktohet si vijon:

$$\text{Ditët e stoqeve} = (\text{Stoqet} \div \text{Kostoja e shitjes}) \times 365 \text{ ditë}$$

$$\text{Ditët e stoqeve} = (\text{€1,935,000} \div \text{€4,837,500}) \times 365$$

$$\text{Ditët e stoqeve} = 0.4 \times 365$$

$$\text{Ditët e stoqeve} = \text{146 ditë}$$

2 pikë

a.2.

- Koeficienti qarkullues është tregues financiar i likuiditetit dhe tregon aftësinë e kompanisë që të bëjë përmbushjen e detyrimeve të saja qarkulluese nga pasuria e saj qarkulluese.
- Koeficienti i shpejtë është tregues financiar i likuiditetit dhe tregon aftësinë e kompanisë që të bëjë përmbushjen e detyrimeve të saja qarkulluese nga pasuria e saj 'e shpejtë' që d.t.th. nga pasuria e saj qarkulluese duke e zbritur vlerën e stoqeve (që është pasuria qarkulluese e cila kërkon më shumë kohë dhe me më shumë vështirësi konvertohet në para të gatshme për pagesën e detyrimeve)
- Ditët e stoqeve është tregues financiar i likuiditetit që tregon numrin mesatar të ditëve për sa mbahen stoqet.

3 pikë

Zgjidhja

- b.1.** Qëndrimet e varfra ose sjelljet armiqësore ndaj sistemit të kontrollit buxhetor mund të fillojnë në fazën e përcaktimit të buxheteve. Situatat (rastet) kur menaxherët e nivelit jo të lartë mund të kanë qëndrime të varfra dhe sjellje armiqësore edhe nëse ata janë të përfshirë në përgatitjen e një buxheti janë si në vijim:
- Menaxherët mund të ankohen se ata janë shumë të zënë për të kaluar shumë kohë në hartimin e buxhetit.
 - Ata mund të jenë 'neglizhentë' në vlerësimet e tyre të shpenzimeve.
 - Ata mund të argumentojnë se formalizimi në letër i një plani buxhetor është shumë kufizues dhe se menaxherëve duhet t'ju lejohet fleksibilitet në vendimet që ata marrin.
 - Ata mund të përcaktojnë buxhetet për qendrën e tyre të buxhetit e jo edhe t'i koordinojnë planet e tyre me planet e qendrave tjera buxhetore.
 - Ata mund t'i bazojnë planet e ardhshme në rezultatet e kaluara, në vend se të përdorin mundësinë për të formalizuar planifikimet që shikojnë mundësitë alternative dhe idetë e reja. **1 pikë për përgjigje të saktë, maksimumi 3 pikë**
- b.2.** Qëndrimet e varfra ose sjelljet armiqësore ndaj sistemit të kontrollit buxhetor gjithashtu lindin edhe kur buxheti është duke u zbatuar, situatat e tilla janë si në vijim:
- Menaxherët mund të bëjnë përpjekje të mjaftueshme vetëm për të arritur objektivat buxhetore, pa u përpjekur që t'i tejkalojnë objektivat.
 - Një buxhet formal mund të inkurajojë ngurtësinë dhe dekurajojë fleksibilitetin.
 - Planifikimi afat-shkurtër në një buxhet mund të tërheqë vëmendjen nga pasojat afatgjata të vendimeve.
 - Mund të ketë bashkëpunim dhe komunikim minimal në mes të menaxherëve.
 - Menaxherët shpesh do të përpiqet që të sigurohen në atë se ata shpenzojnë deri në kufirin e tyre të plotë të buxhetit, dhe nuk tejkalojnë shpenzimet, në mënyrë që ata të mos akuzohen se kanë kërkuar lejime për më shumë shpenzime në rend të parë. **1 pikë për përgjigje të saktë, maksimumi 3 pikë**
- b.3.** Qëndrimi i menaxherëve ndaj të dhënave që marrin nga kontrolli mund të reduktojnë efikasitetin e të dhënave. Menaxherët e nivelit jo të lartë mund të kanë qëndrime të varfra dhe sjellje armiqësore gjatë përdorimit të të dhënave të kontrollit (buxhetor) në situatat si në vijim:
- Raportet e kontrollit të kontabilitetit menaxherial mund të shihen si diçka që ka një prioritet relativisht të ulët në listën e detyrave të menaxhmentit. Menaxherët mund të marrin qëndrimin se ata kanë punë më të ngutshme të kryejnë se sa t'i shikojnë raportet rutinë të kontrollit.
 - Menaxherët mund të mos i pëlqejnë të dhënat e kontrollit; ata mund t'i shohin ato raporte si pjesë të një sistemi i cili është duke u përpjekur për të gjetur gabime me punën e tyre. Kjo pakënaqësi ka gjasa të jetë veçanërisht e fortë kur buxhetet apo standardet ju janë caktuar menaxherëve pa i lejuar ata të marrin pjesë në procesin e përcaktimit të buxhetit.
 - Nëse buxhetet shihen si mjete presioni për të shtyrë menaxherët që të bëjnë punën më mirë, raportet e kontrollit do të urrehet.
 - Menaxherët mund të mos i kuptojnë të dhënat në raportet e kontrollit, sepse ata nuk janë të njohur me terminologjinë ose parimet e kontabilitetit.

- v. Menaxherët mund të kanë mendim jo të saktë për atë se çfarë duhet të jenë objektivat e tyre. Menaxheri i prodhimit mund të konsiderojë si më të rëndësishme ruajtjen e standardeve që lidhet me cilësinë pavarësisht kostove. Ai pastaj do t'i largojë mospërputhjet e pafavorshme të shpenzimit si të paevitueshme dhe të pashmangshme.
- vi. Në qoftë se ka të meta në sistemin e regjistrimit të kostove aktuale, menaxherët do t'i largojnë të dhënat e kontrollit si jo të besueshme.
- vii. Të dhënat e kontrollit mund të merren javë pas përfundimit të periudhës për të cilën ato lidhet, dhe në këto raste menaxherët mund t'i konsiderojnë ato si të vjetruara dhe jo të dobishme.
- viii. Menaxherët mund të mbahen përgjegjës për mospërputhje jashtë kontrollit të tyre.

1 pikë për përgjigje të saktë, maksimumi 4 pikë

Problemi 4

Kompania ABC përdorë sistemin e kostos standarde për përgatitjen e buxhetit. Kostoja e buxhetuar për Produktin A në nivelin e kapacitetit prej 3,000 njësive është e dhënë në Tabelën 1.

<i>TABELA 1</i>	<i>Totali i kostos</i>	<i>Lloji i kostos sipas sjelljes</i>
Materialet direkte	€24,000	100% variabile
Puna direkte	16,500	100% variabile
Energjia elektrike	7,500	80% variabile
Riparimet dhe mirëmbajtja	4,000	75% variabile
Shpenzimet e shpërndarjes	1,500	100% variabile
Kontrolli	750	20% variabile
Shpenzimet administrative	3,600	25% variabile
Shpenzimet e shitjes	2,400	50% variabile
Zhvlerësimi	11,750	100% fikse
Totali	72,000	

Prodhimtaria dhe kostot aktuale për tremujorin e dytë dhe të tretë të vitit vijues janë të paraqitura në Tabelën 2

<i>TABELA 2</i>	<i>Tremujori i dytë</i>	<i>Tremujori i tretë</i>
Prodhimtaria (njësi)	2,600	4,100
Materialet direkte	22,000	34,100
Puna direkte	14,000	23,690
Energjia elektrike	6,250	9,500
Riparimet dhe mirëmbajtja	3,100	4,750
Shpenzimet e shpërndarjes	1,500	2,100
Kontrolli	750	875
Shpenzimet administrative	3,200	4,400
Shpenzimet e shitjes	2,500	3,250
Zhvlerësimi	11,590	16,985

Kërkohet

- Të përgatitet buxheti fleksibil për tremujorin e dytë dhe të paraqiten mospërputhjet në mes të buxhetit fleksibil dhe rezultateve aktuale, **12 pikë**
- Të përgatitet buxheti fleksibil për tremujorin e tretë dhe të paraqiten mospërputhjet në mes të buxhetit fleksibil dhe rezultateve aktuale, **8 pikë**

Zgjidhja

Llogaritjet paraprake: Ndarja e kostove gjysmë-variablenë pjesën e kostos fikse dhe pjesën e kostos variabile për njësi

	<u>Totali i kostos</u>	<u>Lloji i kostos sipas sjelljes</u>	<u>Kosto fikse</u>	<u>Kosto variabile për njësi</u>
Materialet direkte	€24,000	100% variabile	-	8.00
Punadirekte	16,500	100% variabile	-	5.50
Energjia elektrike	7,500	80% variabile	1,500	2.00
Riparimet dhe mirëmbajtja	4,000	75% variabile	1,000	1.00
Shpenzimet e shpërndarjes	1,500	100% variabile	-	0.50
Kontrolli	750	20% variabile	600	0.05
Shpenzimet administrative	3,600	25% variabile	2,700	0.30
Shpenzimet e shitjes	2,400	50% variabile	1,200	0.40
Zhvlerësimi	11,750	100% fikse	11,750	-

4 pikë

a. Tremujori i dytë - buxheti fleksibil

Kostot sipas buxhetit fleksibil

<u>Prodhimtaria (2,600 njësi)</u>	<u>Kosto variabile</u>	<u>Kosto fikse</u>	<u>Kosto totale</u>
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c = a + b</i>
Materialet direkte	× 8.00 = 20,800	0	20,800
Punadirekte	× 5.50 = 14,300	0	14,300
Energjia elektrike	× 2.00 = 5,200	1,500	6,700
Riparimet dhe mirëmbajtja	× 1.00 = 2,600	1,000	3,600
Shpenzimet e shpërndarjes	× 0.50 = 1,300	0	1,300
Kontrolli	× 0.05 = 130	600	730
Shpenzimet administrative	× 0.30 = 780	2,700	3,480
Shpenzimet e shitjes	× 0.40 = 1,040	1,200	2,240
Zhvlerësimi		11,750	<u>11,750</u>
			64,900

4 pikë

Llogaritja e mospërputhjeve

	<u>Kostot sipas buxhetit fleksibil</u>	<u>Kosto aktuale</u>	<u>Mospërputhja</u>
Materialet direkte	20,800	22,000	1,200 PF
Punadirekte	14,300	14,000	300 F
Energjia elektrike	6,700	6,250	450 F
Riparimet dhe mirëmbajtja	3,600	3,100	500 F
Shpenzimet e shpërndarjes	1,300	1,500	200 PF
Kontrolli	730	750	20 PF
Shpenzimet administrative	3,480	3,200	280 F
Shpenzimet e shitjes	2,240	2,500	260 PF
Zhvlerësimi	<u>11,750</u>	<u>11,590</u>	<u>160 F</u>
	64,900	64,890	10 F

4 pikë

b. Tremujori i tretë - buxhetifleksibil

Kostot sipas buxhetit fleksibil

<u>Prodhimtaria (4,100 njësi)</u>	<u>Kosto variabile</u>	<u>Kosto fikse</u>	<u>Kosto totale</u>
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c = a + b</i>
Materialet direkte	× 8.00 = 32,800	0	32,800
Punadirekte	× 5.50 = 22,550	0	22,550
Energjia elektrike	× 2.00 = 8,200	1,500	9,700
Riparimet dhe mirëmbajtja	× 1.00 = 4,100	1,000	5,100
Shpenzimet e shpërndarjes	× 0.50 = 2,050	0	2,050
Kontrolli	× 0.05 = 205	600	805
Shpenzimet administrative	× 0.30 = 1,230	2,700	3,930
Shpenzimet e shitjes	× 0.40 = 1,640	1,200	2,840
Zhvlerësimi		11,750	<u>11,750</u>
			91,525

4 pikë

Llogaritja e mospërputhjeve

	<u>Kostot sipas buxhetit fleksibil</u>	<u>Kosto aktuale</u>	<u>Mospërputhja</u>
Materialet direkte	32,800	34,100	1,300 PF
Punadirekte	22,550	23,690	1,140 PF
Energjia elektrike	9,700	9,500	200 F
Riparimet dhe mirëmbajtja	5,100	4,750	350 F
Shpenzimet e shpërndarjes	2,050	2,100	50 PF
Kontrolli	805	875	70 PF
Shpenzimet administrative	3,930	4,400	470 PF
Shpenzimet e shitjes	2,840	3,250	410 PF
Zhvlerësimi	<u>11,750</u>	<u>16,985</u>	<u>5,235</u> PF
	91,525	99,650	8,125 PF

4 pikë

Problemi 5

Të dhënat për secilin nga katër divizionet e Kompanisë ABC janë si në vijim:

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	
Të hyrat nga shitjet	36,000.00	95,000.00	76,800.00		?
Shpenzimet	30,600.00	?	72,000.00		?
Fitimi	5,400.00	12,350.00	?		?
Kapitali i angazhuar	48,000.00	?	48,000.00	55,000.00	
Koeficienti (Marzha) e fitimit	?	13.00%	?	14.50%	
Qarkullimi i pasurisë	?	1.25	?	1.80	
ROI	?	?	?	?	

Kërkohet:

1. Llogarisni vlerat që mungojnë në tabelën e mësipërme. **14 pikë**
2. Supozoni se kostoja e parallogaritur e Kompanisë ABC është 12%. Llogarisni të ardhurën e mbetur për secilën prej katër divizioneve. **6 pikë**

Zgjidhja

1.

Formulat

Koeficienti (Marzha) e fitimit = Fitimi ÷ Të hyrat nga shitja

Qarkullimi i pasurisë = Të hyrat nga shitja ÷ Kapitali i angazhuar

ROI (Kthimi në investime) = Fitimi ÷ Kapitali i angazhuar	A	B	C	D
Të hyrat nga shitjet	36,000.00	95,000.00	76,800.00	99,000.00
Shpenzimet	30,600.00	82,650.00	72,000.00	84,645.00
Fitimi	5,400.00	12,350.00	4,800.00	14,355.00
Kapitali i angazhuar	48,000.00	76,000.00	48,000.00	55,000.00
Koeficienti (Marzha) e fitimit	15.00%	13.00%	6.25%	14.50%
Qarkullimi i pasurisë	0.75	1.25	1.60	1.80
ROI	11.25%	16.25%	10.00%	26.10%
3 pikë	3 pikë	4 pikë	4 pikë	

2.

Formula

RI (E ardhura e mbetur) = Fitimi - (Kapitali i angazhuar × kostoja e parallogaritur)

E ardhura e mbetur e A = €5,400 - (€48,000 × 0.12) = - €360

E ardhura e mbetur e B = €12,350 - (€76,000 × 0.12) = €3,230

E ardhura e mbetur e C = €4,800 - (€48,000 × 0.12) = - €960

E ardhura e mbetur e D = €14,355 - (€55,000 × 0.12) = €7,755

4 × 1.5 = 6 pikë