

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të Kosovës

Menaxhimi i Performancës
(zgjidhjet)

P8

Data 08/08/2020

Problemi 1

(a) Krahasoni dhe dalloni përdorimin e të ardhurave të mbetura (RI) dhe kthimin në investime (ROI) në matjen e performancës të divizionit, duke theksuar avantazhet dhe disavantazhet e secilit. (7 pikë)

(b) Divizioni "EXIT" i BOOM sh.p.k. aktualisht ka kapitalin e angazhuar në vlerë prej €100,000 dhe gjeneron një fitim vjetor pas shpenzimeve të zhvlerësimit prej €18,000. Menaxheri i divizionit po shqyrton një investim prej € 10,000 në një pasuri i cili do të ketë një jetë të përdorimit prej dhjetë viteve dhe pa vlerë të mbetur në fund të jetës së përdorimit i cili do të gjenerojë një fitim të vazhdueshëm vjetor pas zhvlerësimit prej €1,600. Kostoja e kapitalit është 15 %. (8 pikë)

Kërkohet:

(b1) kthimi në investime (ROI) të divizionit, para dhe pas investimit të ri.

(b2) të ardhurat e mbetura (RI) të divizionit, para dhe pas investimit të ri.

(c) Shpjego përfitimet e mundshme të funksionimit të një sistemi të transferimit të çmimeve brenda një kompanie të ndarë në divizione? (5 pikë)

Total = 20 pikë

Zgjidhjet (problemi 1)

a)

Të ardhurat e mbetura (RI) për një divizion llogariten duke zbritur nga fitimi i divizionit një tarifë të interesit të imponuar, bazuar në investimet në divizion.

Kthimi i investimit (ROI) është fitimi i divizionit i shprehur si përqindje e investimit në divizion.

Të dyja metodat përdorin të njëjtën shifër themelore për fitimin dhe investimin, por të ardhurat e mbetura prodhojnë një masë absolute ndërsa kthimi i investimit shprehet si përqindje.

Të dyja metodat vuajnë nga disavantazhet në matjen e fitimit dhe investimit në një divizion të cilat përfshijnë si vijon.

- i. Pasuritë duhet të vlerësohen vazhdimisht me koston historike ose me koston e zëvendësimit. As baza e vlerësimit nuk është ideale.
- ii. Divizionet mund të përdorin baza të ndryshme për të vlerësuar inventarin dhe për të llogaritur zhvlerësimin.
- iii. Çdo tarifë e krijuar për përdorimin e shërbimeve të zyrave qendrore ose alokimin e pasurive të zyrave qendrore në divizion ka të ngjarë të jenë arbitrare.

Për më tepër, kthimi në investime vuan nga disavantazhet e mëposhtme.

- i. Zbatimi me përpikëri i nevojës për të mbajtur ROI në një afat të shkurtër mund të dekurajojë menaxherët që të investojnë në pasuri të reja, pasi ROI mesatar i divizionit tenton të bjerë në fazat e hershme të një investimi të ri. Të ardhurat e mbetura mund të tejkalojnë këtë problem duke nxjerr në pah projekte që kanë kthim më të lartë se kosto e kapitalit.
- ii. Mund të jetë e vështirë të krahasohen përqindjen e rezultateve të ROI të divizioneve nëse aktivitetet e tyre janë shumë të ndryshme: të ardhurat e mbetura mund ta tejkalojnë këtë problem përmes përdorimit të normave të ndryshme të interesit për divizione të ndryshme.

b)

i. Kthimi në investim në divizion (ROI)

	Para investimit	Pas Investimit
Fitimi i divizionit	€18,000	€19,600
<u>Investimi në divizion</u>	<u>€100,000</u>	<u>€110,000</u>
ROI i divizionit	18. %	17.8 %

ROI do të bjerë në një afat të shkurtër nëse ndërmerret investimi i ri. Ky është një problem që shpesh lind me ROI, siç përmendet në pjesën (a) të kësaj zgjidhjeje.

ii. Të ardhurat e mbetura të divizionit

	Para investimit	Pas Investimit
Fitimi i divizionit	€18,000	€19,600
Minus Interesi i ngarkuar		
€100,000 x 15%	€15,000	
€110,000 x 15%		€16,500
<u>Të ardhurat e mbetura</u>	<u>€ 3,000</u>	<u>€ 3,100</u>

Të ardhurat e mbetura do të rriten nëse ndërmerret investimi i ri. Përdorimi i të ardhurave të mbetura ka nxjerrë në pah faktin se projekti i ri ka kthim më të lartë se kostoja e kapitalit (16% krahasuar me 15%).

c) Përfitimet e mundshme të funksionimit të një sistemi të transferimit të çmimeve brenda një kompanie të ndarë në divizione

- i. Mund të çojë në përputhshmëri të qëllimeve duke motivuar menaxherët e divizionit për të marrë vendime, të cilat përmirësojnë fitimin e divizionit dhe përmirësojnë fitimin e organizatës në tërësi.
- ii. Mund të parandalojë marrjen e vendimeve jofunksionale në mënyrë që vendimet e marra nga një menaxher i divizionit të jenë në interesin më të mirë të pjesës së tij të biznesit, divizioneve të tjera dhe organizatës në tërësi.
- iii. Transferimet e çmimit mund të vendosen në një nivel që lejon që performanca e divizionit të matet 'komercialisht'. Prandaj, një sistem i transferimit të çmimit duhet të raportojë një nivel të fitimit të divizionit që është një masë e arsyeshme e performancës menaxheriale të divizionit.
- iv. Duhet të sigurojë që autonomia e divizionit të mos dëmtohet. Një sistem i mirëfilltë i transferimit të çmimit ndihmon për të siguruar që të ruhet një ekuilibër midis autonomisë së divizionit për të siguruar stimuj dhe motivim, dhe autoritet të centralizuar për të siguruar që divizionet të punojnë drejt të njëjtit objektiv, përfitimit të organizatës në tërësi.

Problemi 2

Kompania BOOM prodhon një përbërës të konsumueshëm X, i cili përdoret në fazën paraprake të një procesi teknik që instalohet në fabrikat e konsumatorëve në mbarë botën. Një konkurrent nga një shtet tjetër, kompania XXL, që ofron një proces alternativ i cili përdor të njëjtën fazë paraprake, ka zhvilluar një përbërës të ri, Y, për fazën e njëjtë që është edhe më i lirë edhe më efektiv se sa përbërësi X.

Aktualisht, kompania XXL është duke ofruar përbërësin Y vetëm në tregun e vet kombëtar, por pritet që kjo nuk do të zgjasë shumë para se ai të zgjerojë shitjet edhe jashtë shtetit. Të dy përbërësit, si X ashtu edhe Y gjithashtu shiten veç e veç për përdoruesit e procesit teknik si një zëvendësim për përbërësit origjinal që përfundimisht humbin fuqinë e tyre. Kjo kërkesë për zëvendësim arrin në 60 % të kërkesës totale për X dhe pritet që do të bëhet po kështu edhe për Y. XXL është duke e shitur përbërësin Y me çmim të njëjtë si X (€ 64,08 për kg).

BOOM zbulon se do t'i duhen 20 javë për të organizuar infrastrukturën e prodhimitarisë për prodhimin e përbërësit Y me një kosto shtesë të kapitalit prej € 3,500 dhe se kostot krahasuese të prodhimitarisë të X dhe Y do të jetë:

	X	Y
	€ për njësi	€ për njësi
Materialet e drejtpërdrejta	17.33	4.01
Puna e drejtpërdrejtë	<u>7.36</u>	<u>2.85</u>
	24.69	6.86

Normalisht, kompania BOOM përvetëson shpenzimet e përgjithshme të departamentit sipas normës 200 % të punës së drejtpërdrejtë: ku 30 % e këtyre shpenzimeve të përgjithshme të departamentit janë variabile të lidhura drejtpërsëdrejti me koston e punës së drejtpërdrejtë. Shpenzimet e përgjithshme të shitjes dhe të administratës janë përvetësuar në gjysmën e shumës së shpenzimeve të përgjithshme të departamentit.

Shitjet aktuale të X janë mesatarisht 74 kg në javë dhe ky nivel (qoftë i përbërësit X apo Y nëse ata do të prodhohen) nuk pritet të ndryshojnë gjatë vitit të ardhshëm. Pasi që materialet e drejtpërdrejta për X janë shumë të specializuara, kompania BOOM gjithmonë është dashur të mbajë në stoqe sasi të mëdha në mënyrë që të jetë i pajisur me furnizime. Aktualisht, kjo shumë e stoqeve arrin € 44,800 sipas koston. Stoqet e saja të përbërësve X të përfunduar janë € 51,900 sipas koston së plotë. Për fat të keq, as përbërësi X e as lënda e parë e tij nuk kanë kurrfarë vlere të ri - shitjes: në fakt, do të kushtojë € 0,30 për kg për largimin (asgjësimin) e tyre.

Gjatë tre muajve të ardhshëm BOOM zakonisht nuk ka ndonjë angazhim të punës dhe, për të shmangur largimin e personelit, ka një marrëveshje me sindikatën ku ai i paguan operatorët e tij të fabrikës me normë 65 % të pagës normale së tyre për periudhën derisa ata janë duke 'bërë punë jo - prodhuese'. BOOM vlerëson se ajo mund të përpunojë të gjitha materialet e drejtpërdrejta të rëndësishme të përbërësit X gjatë asaj periudhë, nëse është e nevojshme.

Ka dy opsione kryesore të hapura për BOOM.

(1) të vazhdojë të shesë përbërësin X derisa të gjitha stoqet e saja të X (të materialeve të drejtpërdrejta dhe të stoqeve të përfunduara) të shterojnë, dhe menjëherë më pas të fillojë shitjet e përbërësit Y; ose

(2) të nisë shitjet e përbërësit Y sa më shpejt që është e mundur dhe pastaj të vendosë për largimin e stoqevetëmbeturatë përbërësit X dhe/ose lëndës së parë të tij.

Kërkohet:

(a) Rekomandoni mbështetur rekomandimet me llogaritje, se cili prej dy drejtimeve kryesore të veprimit të sugjeruara është më i dobishëm, thjeshtë nga pikëpamja e kostos dhe ajo financiare. (10 pikë)

(b) Identifikoni tre faktorë kryesor jo-financiarë që kompania BOOM do të ketë nevojë t'i marrë në konsideratë në marrjen e vendimit eventual se çfarë të bëjë. (10 pikë)

Total = 20 pikë

Zgjidhja e Problemit 2

a) Kostoja e plotë e prodhimit për kg X

	€
Materialet e drejtpërdrejta (MD)	17.33
Puna e drejtpërdrejt (PD)	7.36
SHPP (200% e PD)	<u>14.72</u>
	39.41

Sasia e inventarit të gatshëm është €51,900 / €39.41 = 1,317 kg.

Bazuar volumin javor të shitjes prej 74 kg, kjo përfaqëson 1,317kg/74kg = rreth 18 javë të shitjeve.

Do të duhen 20 javë për të ndërtuar objektin e prodhimit për përbërësin Y, dhe kështu inventari i gatshëm i përfunduar i përbërësit X mund të shitet para se të prodhohet ndonjë përbërës Y. Ky inventar i përfunduar është pra i parëndësishëm (jo-relevant) për vendim në shqyrtim; ajo do të shitet pa marrë parasysh vendimin që merret.

Prandaj, problemi përqendrohet në inventarin në dispozicion të materialeve të drejtpërdrejta (MD). Duke supozuar se nuk ka humbje apo hedhurina në prodhim dhe kështu që 1 kg material i drejtpërdrejtë është i nevojshëm për të prodhuar 1 kg X atëherë inventari në dorë është €44,800 / €17,33 = 2,585 kg.

Kjo do të shndërrohej në 2,585 kg X, që do të përfaqësonte vëllimin e shitjeve për 2,585kg / 74kg = 35 javë.

Nëse BOOM shet inventarët e saj ekzistues të X të përfunduar (në 18 javë) ekzistojnë dy mundësi.

- Të prodhoj mjaftueshëm përbërës X nga lëndët e para për 2 javë të tjera, deri sa të fillojë prodhimi i përbërësit Y, dhe pastaj të hidhen të gjitha sasi të tjera të materialit të drejtpërdrejtë - d.m.th. furnizimin me 33 javë.
- Të prodhojë mjaftueshëm përbërës X nga lëndët e para për të përdorur inventarin ekzistues të lëndëve të para, dhe kështu të vonojë paraqitjen e përbërësit Y me 33 javë.

Kostot përkatëse (relevante) të këtyre dy mundësive:

- Materialet e drejtpërdrejta.** Kostoja përkatëse e inventarëve ekzistues të lëndëve të para është €(0.30). Me fjalë të tjera, 'kostoja' është një përfitim. Duke përdorur materialet e drejtpërdrejta për të prodhuar më shumë përbërës X, kompania do të kursejë € 0.30 për kg të përdorur.
- Punë e drejtpërdrejtë.** Supozohet se nëse puna është zhvendosur në punën e prodhimit nga puna joproductive në tre muajt e ardhshëm, ato duhet të paguhen në masën e plotë të pagës, dhe jo në 65% të normës normale. Kostoja shtesë e punës do të ishte 35% e normës normale (35% e €7.36 = 2.58 €/kg të prodhuar).

Kostot përkatëse (relevante) e prodhimit të X

	€
Materialet e drejtpërdrejta	(0.30)
Puna e drejtpërdrejt	2.58
Kosto variabile (30% e koston së plotë për €14.72)	<u>4.42</u>
Kosto e X për kg	6.70

Kostoja përkatëse të Y për kg

	€
Materialet e drejtpërdrejta	4.01
Puna e drejtpërdrejt	2.85
Kosto variabile (30% e 200% e €2.85)	<u>1.71</u>
Kosto e Y për kg	8.57

(Shënim. Y nuk mund të prodhohet për 20 javë, dhe kështu kompania nuk mund të përdorë aftësinë e lirë të punës për të prodhuar ndonjë njësi të Y.)

Është më e lirë të përdoren inventarët e materialeve të drejtpërdrejta dhe të prodhohet përbërësi X (€6.70 për kg) sesa të prezantosh Y sa më shpejt, sepse do të kishte një kursim të $(€8.57 - €6.70) = €1.87$ për kg të bërë.

BOOM duhet të shesë X për të paktën 20 javë derisa Y mund të prodhohet gjithsesi, por futja e Y në prodhim mund të vonohet për 33 javë të tjera derisa të përdoren të gjitha inventarët e materialit të drejtpërdrejt për X.

Gjithsej kursimi do të ishte rreth $1.87 \text{ € për kg} \times 74 \text{ kg në javë} \times 33 \text{ javë} = €4,567$

b) Faktorët jo-financiar që duhet të merren parasysh në marrjen e vendimit

- i. **Fuqia punëtore.** Nëse ndërmerret kursi i rekomanduar i veprimit, fuqia punëtore do të prodhojë njësi të mjaftueshme të X në 13 javët e ardhshme për të kënaqur kërkesën e shitjeve gjatë vitit të ardhshëm, (me furnizimin prej 18 javësh të inventarëve të mallrave të gatshme ekzistuese dhe një furnizim të mëtejshëm për 35 javë nga inventarët e materialeve të drejtpërdrejta). Kur fillon prodhimi i Y, përmbajtja e punës së drejtpërdrejtë të prodhimit do të bjerë në 2.85 € për kg - më pak se 40% e përpjekjes aktuale për kg të prodhuar - por kërkesa për shitje nuk do të rritet. Ndryshimi do të thotë, pra, një rënie e madhe e kërkesave të punës në prodhim. Tepricat duken të pashmangshme dhe mund të jenë të kushtueshme. Duke kaluar në prodhimin e Y sa më shpejt, tepricat mund të jenë më pak të menjëhershme, dhe mund të justifikohen më lehtë për punonjësit dhe përfaqësuesit e tyre të sindikatës sesa një vendim për të prodhuar mjaftueshëm X në 3 muajt e ardhshëm për të eliminuar nevojat e mëtejshme të prodhimit për rreth 9 muaj .
- ii. **Interesat e klientëve.** Produkti Y është një përbërës superiore dhe 'më i efektshëm' sesa X. Do të ishte në interes të klientëve t'iu sigurohet atyre ky produkt i përmirësuar sa më shpejt që të jetë e mundur, në vend që të vonohet prezantimi i tij derisa të jenë përdorur inventarët ekzistues të materialeve të drejtpërdrejta për X.
- iii. **Konkurrenca.** XXL pritet të fillojë shitjen e përbërësit Y jashtë shtetit, dhe me siguri në konkurrencë të drejtpërdrejtë me BOOM. XXL ka avantazhin e zhvillimit të vetë përbërësit Y, dhe duket se e përdor atë në fazën paraprake të një procesi teknik alternative. Kërcënimi konkurrues për BOOM është i dyfishtë:
 - a) XXL mund të largojë një pjesë të kërkesës për zëvendësim të Y nga BOOM në mënyrë që shitjet e X ose Y të BOOM të bien.
 - b) XXL mund të konkurrojë me BOOM për të instaluar procesin e tij të përgjithshëm teknik në fabrikat e klientëve, dhe kështu konkurrenca do të ishte më e gjerë se tregu për përbërësin Y.

Problemi 3

BOOM operon një farmaci e cila prodhon barna të cilat shiten brenda rajonit. Përzierja standarde direkte për një sasi prej 1,000 njësive të barit A është si më poshtë:

		Çmim standard për njësi
Lënda e parë A	500 njësi	€ 0,60
Lënda e parë B	250 njësi	€ 1,00
Lënda e parë C	350 njësi	€ 0,80

Bari kalon nëpër tre sektorë të farmacisë dhe në vijim është kostoja standarde të punës për 1,000 njësi të barit A.

		Norma standarde për orë
Spektori X	1.5 orë	€ 8.00
Spektori Y	4.0 orë	€ 8.50
Spektori Z	2.0 orë	€ 9.00

Në muajin janar 2011, u prodhuan 20,200 njësi të barit A dhe shpenzimet e mëposhtme janë shkaktuar:

	<u>Orë të punës</u>	<u>Kosto totale e punës</u>
Spektori X	45 orë	€ 315
Spektori Y	72 orë	€ 648
Spektori Z	60 orë	€ 480

	<u>Materiale të harxhuara</u>	<u>Çmimi aktual për njësi</u>
Lënda e parë A	10,000 njësi	€ 0.45
Lënda e parë B	4,900 njësi	€ 1.10
Lënda e parë C	6,100 njësi	€ 0.90

Kërkohe:

- a. Të përgatiten variancat (mospërputhjet) e mëposhtme të materialeve për muajin janar;
 - i. Varianca e koston së materialeve
 - ii. Varianca e çmimit të materialeve
 - iii. Varianca e përdorimit të materialeve
 - iv. Varianca e përzierjes (mix) së materialeve
 - v. Varianca e produktit të materialeve

10 pikë

 - b. Të përgatiten variancat (mospërputhjet) e mëposhtme të punës për muajin janar;
 - i. Varianca e koston së punës
 - ii. Varianca e normës së punës
 - iii. Varianca e efikasitetit të punës
 - iv. Varianca e përzierjes (mix) së punës
 - v. Varianca e produktit të punës

10 pikë
- Total = 20 pikë

Zgjidhja e problemit 3

a. Variancat e materialeve

Kartela standarde e kostos: $(500 + 250 + 350) = 1,100$ njësi të dhëna të materialeve direkte duhet të prodhojë 1,000 njësi të ilaquit A. Prandaj 20,200 njësi të prodhuara të ilaquit A duhej të përdornin 22,220 njësi të materialeve direkte

$$(1,100 / 1,000 \times 20,200) = \underline{22,220}$$

d.m.th

	<u>Njësi</u>	<u>%</u>	<u>Njësi</u>
Lënda e parë A	500	45.4545%	10,100
Lënda e parë B	250	22.7273%	5,050
Lënda e parë C	350	31.8182%	7,070
	<u>1,100</u>	<u>100.0000%</u>	<u>22,220</u>

i. Varianca e kostos (totale) e materialeve:

SS x ÇS			
Kosto standarde	A	(10,100 njësi x €0.60)	
	B	(5,050 njësi x €1.00)	
	C	(7,070 njësi x €0.80)	€16,766

SA x ÇA			
Kosto aktuale	A	(10,000 njësi x €0.45)	
	B	(4,900 njësi x €1.10)	
	C	(6,100 njësi x €0.90)	€15,380
			€1,386 F

ii. Varianca e çmimit të materialeve:

SA x (ÇS - ÇA)			
	A	10,000 njësi x (€0.60 - €0.45)	
	B	4,900 njësi x (€1.00 - €1.10)	
	C	6,100 njësi x (€0.80 - €0.90)	€400 F

iii. Varianca e përdorimit të materialeve:

(SS - SQ) x ÇS			
	A	(10,100 - 10,000) njësi x €0.60	
	B	(5,050 - 4,900) njësi x €1.00	
	C	(7,070 - 6,100) njësi x €0.80	€986 F

iv. Varianca e përzierjes së materialeve:

	A	(9,545.45 - 10,000) x 0.60	€272.73 PF
	B	(4,772.73 - 4,900) x 1.00	€127.27 PF
	C	(6,681.82 - 6,100) x 0.80	€465.46 F
		21,000.00 21,000	€65.46 F

v. Varianca e produktit të materialeve:

	A	(10,100 - 9,545.45) x 0.60	€332.73 F
	B	(5,050 - 4,772.73) x 1.00	€277.27 F
	C	(7,070 - 6,681.82) x 0.80	€310.54 F
		22,220 21,000.00	€920.54 F

b. Variancat e punës

Orët standarde të punës

20,200 njësi / 1,000 njësi = 20.2

X	20.2 x 1.5 orë	=	30.3 orë
Y	20.2 x 4.0 orë	=	80.8 orë
Z	20.2 x 2.0 orë	=	<u>40.4 orë</u>
			151.5 orë

i. Varianca e kostos (totale) e punës:

Kostoja standarde	20.2 x €64*	=	€ 1,292.80
Kostoja aktuale		=	<u>€ 1,443.00</u>
			€ 150.20 PF

*(1.5 orë x €8) + (4 orë x €8.50) + (2 orë x €9) = €64

ii. Varianca e normës së punës:

	OA x (NS - NA)	
X	45 orë x (€8.00 - €7.00)	45 F
Y	72 orë x (€8.50 - €9.00)	36 PF
Z	60 orë x (€9.00 - €8.00)	<u>60 F</u>
		69 F

iii. Varianca e e fikasitetit të punës:

	(OS - OA) x NS	
X	[(20.2 x 1.5 orë) - 45 orë] x 8.0	€117.60 PF
Y	[(20.2 x 4.0 orë) - 72 orë] x 8.5	€74.80 F
Z	[(20.2 x 2.0 orë) - 60 orë] x 9.0	<u>€176.40 PF</u>
		€219.20 PF

iv. Varianca e përzierjes së punës

X	(35.4 orë - 45 orë) x 8.0	€76.8 PF
Y	(94.4 orë - 72 orë) x 8.5	€190.4 F
Z	<u>(47.2 orë - 60 orë) x 9.0</u>	<u>€115.2 PF</u>
	177.0 orë - 177 orë	€1.6 PF

v. Varianca e produktit të punës

X	(30.3 orë - 35.4 orë) x 8.0	€40.80 PF
Y	(80.8 orë - 94.4 orë) x 8.5	€115.60 PF
Z	(40.4 orë - 47.2 orë) x 9.0	<u>€61.20 PF</u>
		€217.60 PF

Problemi 4

Departamenti W është pjesë e Kompanisë ABC ku prodhohen gamë e madhe e produkteve (pajisjeve dhe pjesëve elektronike). Mes tjerash, aktualisht Departamenti W ka linjën prodhuese ku bëhet prodhimi i pllakave amë (PA) për tablets (kompjuter 'xhepi') dhe notebooks (laptop). Kostot për njësi për të prodhuar pllakat janë si vijon:

	<u>PA për tablets</u>	<u>PA për notebooks</u>
Materialet direkte	€ 95.00	€ 144.00
Puna direkte	€ 40.00	€ 40.00
ShPP variabile	€ 18.00	€ 18.00
ShPP fikse	€ 35.00	€ 35.00
Gjithsej	€ 188.00	€ 237.00

Të dhënat më të detajuara të ShPP_së fikse dhe vlerat janë në vazhdim:

Pagat e mbikëqyrësve	€ 48,000
Zhvlerësimi i pajisjeve	€ 9,500
Qiraja e ndërtesës së prodhimit	€ 30,000

Një prodhues i jashtëm i pllakave amë i ka ofruar Departamentit W që ta furnizojë me të gjitha llojet e pllakave amë që i nevojiten. Çmimet e tyre janë €170 për PA të tablet_it dhe €215 për PA të notebook_ut; megjithatë, oferta është e kushtëzuar me furnizimin e të dy llojeve të pllakave amë (nuk do të bëhet furnizimi vetëm i njërit lloj të pllakave me çmimin e ofruar).

Nëse do të pranohet oferta, pajisjet e përdorura nga Departamenti W do të largohen si mbetje (pajisjet janë të vjetra dhe nuk kanë vlerë tregu), ndërsa ndërtesa (objekti) i prodhimit do të mbyllet. Ndërtesa (objekti) i prodhimit është marrë me qira në baza mujore dhe nuk ka kërkesa apo detyrime të lidhura me te. Departamenti W përdorë 2,500 PA për tablet dhe 1,500 PA për notebook gjatë vitit.

Kërkohet:

1. A duhet Departamenti W të vazhdojë të bëjë pllakat amë, apo do duhet të blejë ato nga furnitori i jashtëm? Sa është efekti i shprehur në njësi monetare (euro) i blerjeve? *4 pikë*
2. Cilët faktorë cilësor, duhet t'i marrë parasysh Departamenti W gjatë marrjes së këtij vendimi? *4 pikë*
3. Supozoni se ndërtesa e prodhimit është në pronësi të Departamentit W, në vend se të merret me qira dhe se vlera prej €30,000 është shpenzim i zhvlerësimit të ndërtesës në vend se shpenzim i qirasë. Çfarë efekti do të ketë kjo situatë në analizën sipas Kërkesës 1? *3 pikë*
4. Si do jetë përgjigja Juaj në Kërkesën 3 nëse do të jepni me qira ndërtesë e prodhimit për €15,000? *3 pikë*
5. Referojuni të dhënave origjinale (fillestare). Supozoni se sasia e pllakave të nevojshme për tablet është 4,000 njësi dhe pllakave për notebook është 2,500 njësi. A do duhet Departamenti W të bëjë apo të blejë pllakat amë? Shpjegoni rezultatet. *6 pikë*

Total = 20 pikë

Zgjidhja e problemit 4

1.

	<u>Bëje</u>	<u>Blejë</u>
Materialet direkte (2,500 njësi @ €95) + (1,500 njësi @ €144)	453,500	0
Puna direkte (2,500 njësi @ €40) + (1,500 njësi @ €40)	160,000	0
ShPP variabile (2,500 njësi @ €18) + (1,500 njësi @ €18)	72,000	0
ShPP fikse (€48,000 + €30,000)	78,000	0
Kostoja e blerjes (2,500 njësi @ €170) + (1,500 njësi @ €215)		747,500
Gjithsej	<u>763,500</u>	<u>747,500</u>

Shpenzimet e zhvlerësimit injorohen sepse janë kosto të fundosura. Pajisjet janë të vjetra, nuk kanë vlerë të mbetur dhe do të largohen si mbetje, andaj nënkuptohet se vlera e tyre tërësisht është zhvlerësuar.

Bazuar në analizën e mësipërme Departamenti W duhet të blejë pllakat amë pasi që zvogëlon kostot për €16,000 (€747,500 - €763,000) *4 pikë*

2. Faktorët cilësor të cilët Departamenti W duhet t'i konsideroi në vendimmarrjen e tillë (për të ndërprerë prodhimtarinë e pllakave amë dhe të blejë ato nga furnitori i jashtëm) janë:

- Kontrolli i kualitetit respektivisht cilësia e pllakave të blera,
- Besueshmëria e furnitorit, respektivisht aftësia që furnitori të na furnizoi me pllaka vazhdimisht dhe me kohë,
- Efektin e zvogëlimit të fuqisë punëtore për shkak të ndërprerjes së prodhimtarisë
- Zvogëlimin/eliminimin e aftësisë për të prodhuar vetë pllakat në një periudhë në të ardhmen.

3.

	<u>Bëje</u>	<u>Blejë</u>
Materialet direkte (2,500 njësi @ €95) + (1,500 njësi @ €144)	453,500	0
Puna direkte (2,500 njësi @ €40) + (1,500 njësi @ €40)	160,000	0
ShPP variabile (2,500 njësi @ €18) + (1,500 njësi @ €18)	72,000	0
ShPP fikse (€48,000)	48,000	0
Kostoja e blerjes (2,500 njësi @ €170) + (1,500 njësi @ €215)		747,500
Gjithsej	<u>733,500</u>	<u>747,500</u>

Shpenzimet e zhvlerësimit të ndërtesës injorohen sepse janë kosto të fundosura andaj nuk i përkasin vendimmarrjes 'Bëje - Blejë'.

Nuk ka informata për shfrytëzimin alternativ të ndërtesës prodhuese, andaj analiza përfundon si më lartë nga ku shihet se Departamenti W duhet të vazhdoi t'i bëjë (prodhoi) vet pllakat amë sepse do të kursen €14,000 (€747,500 - €747,500) krahasuar me blerjen e tyre.

4.

	<u>Bëje</u>	<u>Blejë</u>
Materialet direkte (2,500 njësi @ €95) + (1,500 njësi @ €144)	453,500	0
Puna direkte (2,500 njësi @ €40) + (1,500 njësi @ €40)	160,000	0
ShPP variabile (2,500 njësi @ €18) + (1,500 njësi @ €18)	72,000	0
ShPP fikse (€48,000)	48,000	0
Kostoja e blerjes (2,500 njësi @ €170) + (1,500 njësi @ €215)		747,500
Të hyrat nga qiraja		(15,000)
Gjithsej	<u>733,500</u>	<u>732,500</u>

Të hyrat nga qiraja të paraqitura më lartë janë trajtuar si zvogëlim të kostove të blerjes në alternativën 'Blejë', në vend që të trajtohen si kosto oportune dhe t'i shtohen kostove të prodhimit në alternativën 'Bëje'.

Pa marrë parasysh se si do të trajtohen të hyrat nga qiraja e ndërtesës, Departamenti W në këtë situatë duhet të marrë vendimin për ndërprerjen e prodhimit të pllakave amë dhe t'i blejë ato pasi që do të kursen €1,000 (€732,500 - €733,500).

5.

	<u>Bëje</u>	<u>Blejë</u>
Materialet direkte (4,000 njësi @ €95) + (2,500 njësi @ €144)	740,000	0
Puna direkte (4,000 njësi @ €40) + (2,500 njësi @ €40)	260,000	0
ShPP variabile (4,000 njësi @ €18) + (2,500 njësi @ €18)	117,000	0
ShPP fikse (€48,000 + €30,000)	78,000	0
Kostoja e blerjes (4,000 njësi @ €170) + (2,500 njësi @ €215)		1,217,500
Gjithsej	<u>1,195,000</u>	<u>1,217,500</u>

Duke supozuar se kostot fikse nuk ndryshojnë me rritjen e nivelit të aktiviteteve të Departamentit W, në këtë nivel të aktivitetit Departamenti W duhet të vazhdoi me prodhimtarinë e pllakave pasi që do të ketë shpenzime më të vogla për €22,500 (€1,217,500 - €1,195,000) krahasuar me alternativën e blerjes së pllakave nga furnitori i jashtëm.

Kur duhet të bëhet vendimmarrja "Bëje - Blejë" menaxhmenti duhet të marrë parasysh faktin se vendimmarrja mund të ndryshojë nëse rrethanat ndryshojnë, duke mos u bazuar vetëm në faktorët sasiore por gjithmonë duke marrë në konsideratë edhe faktorët cilësor.

Problemi 5

Kompania ABC prodhon tri produkte. Kompania aktualisht përdor një normë të përgjithshme të kostove indirekte (ShPP-së) në nivel fabrike për të alokuar (ngarkuar) ShPP-në tek produktet, bazuar në orët e punë direkte. ShPP-ja totale është buxhetuar si vijon:

<u>Departamenti</u>	<u>Kostoja indirekte (ShPP)</u>
Prodhimtaria	€828,750
Mbikëqyrja	€42,500

Kompania ka konstatuar se ajo kryhen katër aktivitete kryesore në departamentin e prodhimit, si vijon:

<u>Aktivitete kryesore</u>	<u>Kostot e buxhetuara</u>
Organizimet	€296,750
Lejimi i lëndës së parë	€225,500
Inspektimi	€196,250
Urdhëresat e prodhimit	€110,250

Kompania ABC ka nivelet e përdorimit të aktiviteteve si dhe numrin e njësive të prodhimit për secilin nga tri produktet e saj si vijon:

<u>Produkti</u>	<u>Njësitë</u>	<u>Organizimet</u>	<u>Kërkesat për lëndë të parë</u>	<u>Inspektimet</u>	<u>Urdhëresat e prodhimit</u>	<u>Orët e punës direkte</u>
A	6,250	150	225	50	230	7,500
B	2,050	75	275	40	120	1,250
C	<u>13,750</u>	<u>25</u>	<u>50</u>	<u>35</u>	<u>25</u>	<u>8,250</u>
Gjithsej	<u>22,050</u>	<u>250</u>	<u>550</u>	<u>125</u>	<u>375</u>	<u>17,000</u>

Kërkohet:

1. Përcaktoni koston e buxhetuar indirekte (ShPP e buxhetuar) për njësi për Produktin A, B dhe C duke përdorur sistemin tradicional (një normë të përgjithshme të ShPP-së) për alokimin (ngarkimin) e shpenzimeve. (5 pikë)
2. Përdorni sistemin e kostove të bazuar në aktivitete (sistemin ABC) për të përcaktuar koston e buxhetuar indirekte (ShPP e buxhetuar) për njësi për Produktin A, B dhe C. (11 pikë)
3. Shpjegoni se si norma e përgjithshme e fabrikës, duke përdorur faktorin nxitës e bazuar në njësi, mund të prodhojë kosto produkti të shtrembëruara. Në përgjigjen tuaj, identifikoni dy faktorët kryesore që dëmtojnë aftësinë e normës së fabrikës për të ngarkuar me saktësi koston. (4 pikë)

Total = 20 pikë

Zgjidhja e problemit 5

1. Norma e përgjithshme e ShPP-së = ShPP e vlerësuar / Baza e vlerësuar e aktiviteteve
 = (€828,750 + €42,500) / 17,000 orë të PD
 = €871,250 / 17,000 orë
 = **€51.25** për orë të PD

	<u>Produkti A</u>	<u>Produkti B</u>	<u>Produkti C</u>
Orët e punës direkte	7,500.00	1,250.00	8,250.00
Norma e paracaktuar e ShPP-së	<u>51.25</u>	<u>51.25</u>	<u>51.25</u>
ShPP totale për produkt	384,375.00	64,062.50	422,812.50
Numri i njësi	<u>6,250.00</u>	<u>2,050.00</u>	<u>13,750.00</u>
Kostoja e ShPP-së për njësi	<u>61.50</u>	<u>31.25</u>	<u>30.75</u>

2. Përcaktimi i normave të aktiviteteve

<u>Aktivitetet kryesore</u>	<u>Kostot e buxhetuara</u>	<u>Niveli i aktivitetit</u>	<u>Kosto për njësi të aktivitetit</u>	
Organizimet	€296,750	250	<u>€1,187.00</u>	
Lejimi i lëndës së parë	€225,500	550	<u>€410.00</u>	1 pikë
Inspektimi	€196,250	125	<u>€1,570.00</u>	1 pikë
Urdhëresat e prodhimitarisë	€110,250	375	<u>€294.00</u>	1 pikë
Mbikëqyrja	€42,500	17,000	<u>€2.50</u>	1 pikë

Produkti A – Kosto e ShPP-së për njësi (Sistemi ABC)

Organizimet	150	€1,187.00	€178,050.00
Lejimi i lëndës së parë	225	€410.00	€92,250.00
Inspektimi	50	€1,570.00	€78,500.00
Urdhëresat e prodhimitarisë	230	€294.00	€67,620.00
Mbikëqyrja	7,500	€2.50	<u>€18,750.00</u>
Gjithsej			€435,170.00
Njësi të prodhuara			<u>€6,250</u>
Kosto e ShPP-së për njësi			<u>€69.63</u>

Produkti B – Kosto e ShPP-së për njësi (Sistemi ABC)

Organizimet	75	€1,187.00	€89,025.00
Lejimi i lëndës së parë	275	€410.00	€112,750.00
Inspektimi	40	€1,570.00	€62,800.00
Urdhëresat e prodhimitarisë	120	€294.00	€35,280.00
Mbikëqyrja	1,250	€2.50	<u>€3,125.00</u>
Gjithsej			€302,980.00
Njësi të prodhuara			<u>€2,050</u>
Kosto e ShPP-së për njësi			<u>€147.80</u>

Produkti C – Kosto e ShPP-së për njësi (Sistemi ABC)

Organizimet	25	€1,187.00	€29,375.00
Lejimi i lëndës së parë	50	€410.00	€20,500.00
Inspektimi	35	€1,570.00	€54,950.00
Urdhëresat e prodhimit	25	€294.00	€7,350.00
Mbikëqyrja	8,250	€2.50	<u>€20,625.00</u>
Gjithsej			€133,100.00
Njësi të prodhuara			<u>€13,750</u>
Kosto e ShPP-së për njësi			€9.68

3. Normat e përgjithshme të ShPP-së (në nivel fabrike) iu ngarkojnë ShPP-në produkteve në proporcion me shumën e përdorur të faktorit nxitës të bazuar në njësi. Nëse të gjitha produktet 'konsumojnë' ShPP-në në proporcion me këtë faktor nxitës të bazuar në njësi, atëherë nuk do të ketë shtrembërim të koston së produktit. Shtrembërim të koston mund të ndodhë nëse produktet në disa aktivitete 'konsumojnë' ShPP në proporcione të ndryshme krahasuar me ShPP-në e caktuar nga faktori nxitës i bazuar në njësi (faktori i llojllojshmërisë së produkteve). Duke supozuar se ShPP-të përbejnë një përqindje të rëndësishme të koston totale të prodhimit, të paktën dy faktorë kryesorë mund të ndikojnë që normat të mos ngarkojnë me saktësi ShPP-në:
- proporcioni i ShPP-ve jo të bazuara në njësi ndaj ShPP totale është i madh, dhe
 - shkalla e llojllojshmërisë (larmisë) së produkteve është e madhe.