

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

19.12.2020

CONTENT / PËRMBAJTJA

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

Problemi 1

- a. Kompania Alu-PVC bënë prodhimin e dymve dhe dritareve prej profileve metalike të mbështjella me plastikë. Të gjitha llojet e dritareve kanë lartësinë standarde të njëjtë prej 140cm por kanë gjerësi të ndryshme duke filluar nga 80cm deri në 240cm. Produkti me vëllimin më të madh të shitjeve është dritarja DR80 (me dimensionin 80×140). Gjatë këtij viti kompania ka prodhuar dhe shitë 7,500 njësi të DR80 me çmim prej €60. Kosto e plotë për njësi të DR80 ishte €45. Kapaciteti vjetor për prodhimin e DR80, i cili nuk e ndikon kapacitetin prodhues të produkteve tjera është 10,000 njësi.

Kontraktorët kryesor, të cilët bëjnë ndërtimin e blloqeve të banesave në disa lagje të qytetit, përmes Odës së Kompanive Ndërtimore, për vitin e ardhshëm kanë kërkesë për 9,000 njësi të DR80 por kanë kërkuar që çmimi maksimal i shitjes të jetë €55. Në kërkesën e tyre ata kanë paraqitur se janë të gatshëm të marrin 10,000 njësi të DR80 me çmim të shitjes prej €50.

Kërkohet:

- i. Nëse kompania llogaritë marzhën në çmimin e shitjes dhe dëshiron të mbajë marzhën e njëjtë të llogaritë kostoja e synuar për njësi dhe kostoja e synuar totale nëse e pranon ofertën për 9,000 njësi respektivisht për 10,000 njësi të DR80. **4 pikë**
- ii. Krahasoni fitimin ekzistues për njësi dhe fitimin ekzistues total me fitimet e synuara respektive (për 9,000 njësi dhe 10,000 njësi të DR80) dhe rekomandoni se cili prej opsioneve bënë maksimizimin e fitimit. **6 pikë**

- b. Niveli i vështirësisë i koston standarde mund të shtrihet prej ‘shumë sfidues’ deri te ‘mjaft jo-kërkues’.

Kërkohet:

- i. Bazuar në shtrirjen e nivelit të vështirësisë të koston standarde prej ‘shumë sfidues’ deri te ‘mjaft jo-kërkues’ listoni llojet e standardeve sipas nivelit të vështirësisë të koston standarde dhe shkurtimisht shpjegoni karakteristikat e secilit lloj të standardit. **6 pikë**
- ii. Paraqitni 4 nga 5 arsyet e ‘pamundësisë’ së bashkë-ekzistimit në mes të koston standarde dhe menaxhimit të cilësisë së përgjithshme (TQM), brenda një procesi prodhues në të njëjtën kohë. **4 pikë**

Zgjidhja

a.i. Llogaritja e kostos së synuar për njësi dhe kostos së synuar totale

- Caktimi i marzhës për shitjet aktuale:

Çmimi i shitjes	€60.00
Kosto e plotë	€45.00
Vlera e marzhës	€15.00
% e marzhës $[(€15 \div €60) \times 100]$	25%

1 pikë

- Llogaritja e kostos së synuar për shitjen e 9,000 dhe 10,000 njësive:

	<u>9,000 njësi</u>	<u>10,000 njësi</u>
Çmimi i shitjes	€55.00	€50.00
Vlera e marzhës ($\times 25\%$)	€13.75	€12.50
Kostoja e synuar për njësi	€41.25	€37.50
Numri i njësive	$\times 9,000$	$\times 10,000$
Kosto e synuar totale	€371,250	€375,000

2 pikë

1 pikë

a.ii. Krahasimi i fitimit ekzistues për njësi dhe total me fitimet e synuara për kërkesat respektive

	<u>për njësi</u>	<u>7,500 njësi</u>	<u>për njësi</u>	<u>9,000 njësi</u>	<u>për njësi</u>	<u>10,000 njësi</u>
Shitjet	60.00	450,000	55.00	495,000	50.00	500,000
Kosto e synuar	<u>45.00</u>	<u>337,500</u>	<u>41.25</u>	<u>371,250</u>	<u>37.50</u>	<u>375,000</u>
Fitimi	15.00	112,500	13.75	123,750	12.50	125,000

(3 \times 1½ = 4½ pikë)

Për përqindjen e njëjtë të marzhës prej 25% në çmimin e shitjes, me zvogëlimin e çmimit të shitjes për njësi prej €60 (për 7,500 njësi) në €55 (për 9,000 njësi) respektivisht €50 (për 10,000 njësi), zvogëlohet jo vetëm kostoja e synuar për njësi sipas secilit skenar por edhe fitimi i realizuar për njësi nga €15.00 (për 7,500 njësi) në €13.75 (për 9,000 njësi) respektivisht në €12.50 (për 10,000 njësi).

Përkundër kësaj, me rritjen e numrit të njësive prej 7,500 në 9,000 respektivisht 10,000 njësi rritet si vlera e të hyrave totale nga shitjet nga €450,000 (për 7,500 njësi) në €495,000 (për 9,000 njësi) respektivisht në €500,000 (për 10,000 njësi) ashtu edhe vlera e kostove totale të synuara €337,500 (për 7,500 njësi) në €371,250 (për 9,000 njësi) respektivisht në €375,000 (për 10,000 njësi) si dhe vlera e fitimit total nga €112,500 (për 7,500 njësi) në €123,750 (për 9,000 njësi) respektivisht në €125,000 (për 10,000 njësi).

Bazuar në llogaritjet e bëra për të maksimizuar fitimin rekomandohet që të pranohet kërkesa prej 10,000 njësive të DR80 me çmimin e shitjes prej €50 sepse kjo sjell fitim total më të lartë për €1,250 (€125,000 - €123,750 = €1,250) se sa pranimi i kërkesës për 9,000 njësive me çmim prej €55, respektivisht sjell fitim total më të lartë për €12,500 (€1250,00 - €112,500 = €12,500) se sa shitja sipas skenarit aktual prej 7,500 njësive me çmimin prej €60.

(1½ pikë)

b.i. Llojet e standardeve sipas nivelit të vështirësisë të kostos standarde

Standardi ideal - Standard i performancës që supozon nivelin më të lartë të mundshëm të arritjeve. Një objektiv i dëshirueshëm, por jo të gjitha të arritshme në këtë moment. Mospërputhjet e raportuara gjithmonë do të jenë të pafavorshme. Kjo mund të jetë de-motivuese për menaxherët përgjegjës për performancën.

Standardi i synuar - Kjo është një kosto standarde që përcakton objektivat e performancës në një nivel më të lartë se sa që është aktualisht duke u arritur. Megjithatë objektivat nuk janë jo-reale. Përmirësimet në performancë do të jenë të nevojshme për t'i kthyer mospërputhjet e pafavorshme në mospërputhje të favorshme. Vlera e standardeve të synuara varet nga forca e motivimit të menaxhmentit për të përmirësuar performancën. Një skemë nxitëse mund të jetë e nevojshme për të bindur menaxherët të 'blejnë' standardin e synuar.

Standardi aktualisht i arritur - Ky standard është i bazuar në nivelet e performancës që aktualisht janë duke u arritur. Ata nuk japin një nxitje për të përmirësuar performancën; edhe pse ata mund të inkurajojnë menaxhmentin për të shmangur përkeqësimin e performancës.

Standardi bazë (themelor) - Ky është një standard origjinal që është i pandryshuar për një periudhë të gjatë kohore. Ai është përdorur për të matur tendencat dhe ndryshimet në standardet e performancës me kalimin e kohës. Ky nuk është një lloj i dobishëm i standardit për qëllime të kontrollit. **$4 \times 1\frac{1}{2} = 6$ pikë**

b.ii. Arsyet e 'pamundësisë' së bashkë-ekzistimit në mes të kostos standarde dhe TQM

- Standardet e paracaktuara janë në kundërshtim me filozofinë e përmirësimit të vazhdueshëm që është pjesë e qenësishme në programin e menaxhimit të cilësisë së përgjithshme.
- Përmirësimet e vazhdueshme ka të ngjarë të ndryshojnë metodat e punës, çmimet, sasitë e input-eve dhe kështu me radhë, ndërsa kostoja standarde është më e përshtatshme në një mjedis të qëndrueshëm, të standardizuar dhe të përsëritshëm.
- Kostot standarde të materialeve shpesh përfshijnë një nivel të planifikuar të mbetjeve. Kjo është në kundërshtim me TQM që synon zero defekte dhe nuk ka asnjë motivim për të 'prodhuar si duhet në herën e parë'.
- Standardet e arritshme, të cilat e bëjnë një lejim për mbeturina dhe jo-efikasitet janë zakonisht të vendosura. Përdorimi i standardeve të tilla është në kundërshtim me eliminimin e mbeturinave e cila si e tillë është përbërës thelbësor i programit TQM.
- Sistemet e kontrollit të kostos standarde bëjnë menaxherët individual përgjegjës për mospërputhjet që kanë të bëjnë në pjesën e tyre të aktiviteteve të organizatës. Programi TQM, nga ana tjetër, ka për qëllim të bëjë gjithë personelin të vetëdijshëm, dhe përgjegjës për, rëndësinë e furnizimit të konsumatorëve me produkte cilësore. **$4 \times 1 = 4$ pikë**

Problemi 2

Kompania Corona prodhon medikamentin CV-91 i cili në mënyrë efikase i lufton viruset, shkaktarë të gripave të ndryshëm. Kompania përdorë sistemin JIT (Just In Time) të menaxhimit të stokeve.

Kostoja standarde për materialet që përdorën për këtë ilaç është €3.00 për kg. dhe secila kuti e CV-91 përdorë 50 gram të materialeve përfshirë lejimet për humbjet/avullimin gjatë përgatitjes së ilaçit. Gjatë muajit nëntor të këtij viti u buxhetuan të prodhohen 250,000 kuti të CV-91, por për shkak përhapjes në shkallë të gjerë të gripit dhe rritjes rapide të kërkesës për ilaçin CV-91 jo vetëm në vend por në mbarë regjionin u prodhuan dhe u shitën 400,000 kuti të ilaçit CV-91.

Kostoja aktuale e furnizimit me materiale ishte €4.30 kg. dhe menaxheri i furnizimit e shpjegoi se rritja enorme e kërkesës për ilaçin CV-91 shkaktoi mungesë të lëndës së parë të nevojshme për prodhimin e ilaçit në regjion. Duke u ballafaquar me kërkesë urgjente për ilaçin CV-91, blerjen u detyruan ta bëjnë në kontinentin e largët nga një furnitor i ri, i cili shprehi bindjen se komponenti kryesor i materialeve për prodhimin e ilaçit është i cilësisë më të mirë sesa ato të regjionit. Kjo blerje ndikoi në rishikimin e çmimit të materialeve për kg. krahasuar me çmimin e buxhetuar duke e rritur atë për 30%.

Përdorimi aktual i materialeve ishte 45 gram për kuti. Menaxheri i prodhimit deklaroi se pas përfundimit të buxhetit të prodhimit për muajin nëntor, Agjencia Shtetërore e Medikamenteve merr vendimin për rritjen prej 10% të njësive individuale (numrit të tabletave) të ilaçit brenda kutisë andaj me urgjencë është bërë rishikimi i përdorimit standard të materialeve për kuti. Gjithashtu, ai e përmendi faktin se cilësia më e mirë e materialeve ndikoi në përdorimin më efikas të tyre duke i minimizuar humbjet/avullimin gjatë përgatitjes së ilaçit.

Kërkohet:

- Llogaritni mospërputhjen totale të materialeve, mospërputhjen e çmimit të materialeve dhe mospërputhjen e përdorimit të materialeve. **4 pikë**
- Analizoni mospërputhjet totale të mësipërme (të çmimit dhe përdorimit të materialeve) në pjesët përbërëse të mospërputhjeve të planifikimit dhe mospërputhjet e operacioneve në aq detaje sa lejon informacioni. Bëni përmbledhjen e mospërputhjeve të llogaritura dhe krahasoni me mospërputhjen totale të materialeve. **12 pikë**
- Tregoni nëse rishikimet e bëra (rishikimi i çmimit të materialeve dhe rishikimi i përdorimit të materialeve) janë të arsyeshëm dhe pse? **4 pikë**

Zgjidhja

a. Llogaritja e mospërputhjes totale të çmimit të materialeve dhe përdorimit të materialeve

- Mospërputhja totale e materialeve direkte (MD)

Kosto e MD sipas standardit fillestar	(400,000 njësi × 0.050 kg. × €3.00)	€60,000	
Kosto e MD aktuale	(400,000 njësi × 0.045 kg. × €4.30)	<u>€77,400</u>	
Mospërputhja totale e materialeve direkte		€17,400 PF	(2 pikë)

- Mospërputhja e çmimit të materialeve

18,000 kg. sipas çmimit standard duhej të kushtonin	(18,000 kg. × €3.00)	€54,000	
por kanë kushtuar	(18,000 kg. × €4.30)	<u>€77,400</u>	
Mospërputhja e çmimit të materialeve		€23,400 PF	(1 pikë)

<i>Mospërputhja e përdorimit të materialeve</i>			
400,000 njësi sipas standardit fillestar duhej të merrte(400,000 × 0.05 kg.)		20,000	
por ka marrë (kg.)		<u>18,000</u>	
Mospërputhja totale e përdorimit të materialeve në njësi fizike (kg.)		2,000 F	
× Çmimi standard		<u>× €3</u>	
Mospërputhja e përdorimit të materialeve në njësi monetare		€6,000 F	(1 pikë)

b. Llogaritja e mospërputhjeve të planifikimit dhe mospërputhjeve të operacioneve

<i>Llogaritja e elementeve të rishikuara</i>			
Çmimi i rishikuar = Çmimi i buxhetuar + (Çmimi i buxhetuar × % e rritjes së çmimit)			
= €30 + (€30 × 30%)			
= €30 + €9			
= €39			(1 pikë)

Përdorimi i rishikuar = Përdorimi i buxhetuar + (Përdorimi i buxhetuar × % e rritjes së përdorimit)			
= 50 gram + (50 gram × 10%)			
= 50 gram + 5 gram			
= 55 gram = 0.055 kg.			(1 pikë)

<i>Mospërputhja e planifikimit për çmimin e materialeve</i>			
Çmimi standard fillestar		€3.00	
Çmimi standard i rishikuar		<u>€3.90</u>	
Mospërputhja e planifikimit për çmimin e materialeve (€/për njësi)		€0.90 PF	
Përdorimi aktual i materialeve (400,000 njësi × 0.045 kg.)		× <u>18,000</u>	
Mospërputhja e planifikimit për çmimin e materialeve (€)		€16,200 PF	(2 pikë)

<i>Mospërputhja e planifikimit për përdorimin e materialeve</i>			
400,000 njësi sipas standardit fillestar (400,000 njësi × 0.050 kg.)		20,000	
400,000 njësi sipas standardit të rishikuar (400,000 njësi × 0.055 kg.)		<u>22,000</u>	
Mospërputhja e planifikimit për përdorimin e materialeve (në kg.)		2,000 PF	
Çmimi standard fillestar		× <u>3.00</u>	
Mospërputhja e planifikimit për përdorimin e materialeve (€)		6,000 PF	(2 pikë)

<i>Mospërputhja e operacioneve për çmimin e materialeve</i>			
18,000 kg. sipas çmimit të rishikuar (400,000 njësi × 0.045 kg. × €3.90)		€70,200	
18,000 kg. sipas çmimit aktual (400,000 njësi × 0.045 kg. × €4.30)		<u>€77,400</u>	
Mospërputhja e operacioneve për çmimin e materialeve		€7,200 PF	(2 pikë)

<i>Mospërputhja e operacioneve për përdorimin e materialeve</i>			
400,000 njësi sipas përdorimit të rishikuar (400,000 njësi × 0.055 kg.)		22,000	
400,000 njësi sipas përdorimit aktual (400,000 njësi × 0.045 kg.)		<u>18,000</u>	
Mospërputhja e operacioneve për përdorimin e materialeve (në kg.)		€4,000 F	
Çmimi standard fillestar		× <u>3.00</u>	
Mospërputhja e operacioneve për përdorimin e materialeve (€)		€12,000 F	(2 pikë)

- *Përmbledhja e mospërputhjeve të planifikimit dhe të operacioneve dhe krahasimi me mospërputhjen totale të materialeve*

Totali i mospërputhjeve të planifikimit dhe mospërputhjeve të operacioneve është i barabartë me shumën e mospërputhjes së çmimit të materialit dhe mospërputhjen e përdorimit të materialeve respektivisht me mospërputhjen totale të materialeve direkte. Në vazhdim do të krahasohen këto dy totale në mënyrë që të vërtetohet nëse qëndron ky konstatim.

<i>Totali i mospërputhjeve të planifikimit dhe të operacioneve</i>	
Mospërputhja e planifikimit për çmimin e materialeve	€16,200 PF
Mospërputhja e planifikimit për përdorimin e materialeve	6,000 PF
Mospërputhja e operacioneve për çmimin e materialeve	€7,200 PF
Mospërputhja e operacioneve për përdorimin e materialeve	<u>€12,000 F</u>
Totali i mospërputhjeve të planifikimit dhe të operacioneve	€17,400 PF
<i>Mospërputhja totale e materialeve direkte (MD) (e llogaritur në pikën 'a')</i>	
Mospërputhja e çmimit të materialeve	€23,400 PF
Mospërputhja e përdorimit të materialeve	<u>€6,000 F</u>
Mospërputhja totale e materialeve direkte	€17,400 PF

Shuma e mospërputhjeve të planifikimit dhe të operacioneve në vlerë të përgjithshme prej €17,400 e pafavorshme është e barabartë me shumën e mospërputhjes së çmimit të materialeve dhe mospërputhjes së përdorimit të materialeve respektivisht mospërputhjes totale e materialeve direkte që është gjithashtu në vlerë prej €17,400 e pafavorshme. **(2 pikë)**

- c. Rishikimi i çmimit të materialeve - Përhapja në shkallë të gjerë të gripit dhe rritja rapide të kërkesës për ilaçin CV-91 ndikoi në rritjen enorme të kërkesës për ilaçin CV-91 që shkaktoi mungesë të lëndës së parë të nevojshme për prodhimin e ilaçit. Të gjitha këto janë jashtë kontrollit të kompanisë respektivisht menaxherit të furnizimit, i cili i ballafaqoi me kërkesë urgjente për ilaçin CV-91, u detyrua ta bëjë blerjen nga një furnitor i ri në kontinentin e largët, dhe pa u përpjekur të negociojë çmimin duke paguar çmimin për 43.33% më të lartë se sa çmimi i buxhetuar. Ky mund të konsiderohet si një reagim në panik për problemin e paraqitur. Një qasje më e kujdesshme në relacion me furnizuesin e ri do të kishte mundur të rezultonte me një çmim më të favorshëm. Menaxheri i furnizimit është gjithashtu përgjegjës për gjetjen e burimeve të materialeve, respektivisht të ketë njohuri të gjerë të shtrirjes së prodhuesve të materialeve të nevojshme për mirëvajtjen e procesit të punës në kompani, që do të rezultonte me gjetjen e furnitorit me lokacion më të afërt. Bazuar në lëshimet e menaxherit të furnizimit të paraqitura më rishikimi i buxhetit nuk është i arsyeshëm dhe nuk duhet të lejohet. **2 pikë**

Rishikimi i përdorimit të materialeve - Vendimi i Agjencisë Shtetërore të Medikamenteve për rritjen prej 10% të njësive individuale (numrit të tabletave) të ilaçit brenda kutisë nuk është në kontroll të kompanisë respektivisht menaxherit të prodhimit. Rritja prej 10% të njësive individuale (numrit të tabletave) të ilaçit brenda kutisë doemos do të shkaktonte përdorim më të lartë të materialeve. Kjo e bënë që rishikimi i buxhetit të jetë i arsyeshëm dhe të lejohet.

Mirëpo, duhet pasur parasysh faktin e cilësisë së materialeve të furnizuesit të ri lidhur me minimizimin e humbjeve/avullimit në procesin e prodhimit të ilaçit, dhe duhet bërë analiza për çmimin i mund të konsiderohet i pranueshëm. Duhet të negociohet me prodhuesin për uljen e çmimit në nivelin e pranueshëm (për të dyja palët). **2 pikë**

Problemi 3

Kompania PS-Tech është duke e përgatitur planin e prodhimitarisë për tre mujorin e ardhshëm. Pas hulumtimeve të kryera dhe të dhënave të tremujoreve të njëjtë të viteve paraprake është vlerësuar se kërkesa për produktet e saj janë:

<u>Produkti</u>	<u>Kërkesa (njësi)</u>
Produkti Alfa	7,500
Produkti Beta	6,500
Produkti Gama	6,000

Në kuadër të kërkesës së mësipërme përfshihen edhe porositë e kontraktuara për Produktin Alfa dhe Produktin Beta për nga 1,000 secili, që duhet t'i dorëzohen blerësit në fund të muajit të parë të tremujorit të ardhshëm. Marrëveshja e kontraktuar parasheh ndëshkime financiare nëse produktet nuk dorëzohen me kohë.

Të dhënat lidhur me çmimet e shitjes dhe kostove të prodhimit të produkteve paraqiten në vazhdim:

	<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>
	€	€	€
Çmimi i shitjes	40.00	50.50	25.00
Komponenti X (€1.5 për njësi)	6.00	4.50	3.00
Komponenti Y (€0.8 për njësi)	2.40	3.20	1.60
Komponenti Z (€2.0 për njësi)	4.00	6.00	2.00
Puna direkte (€12.0 për orë)	4.80	1.20	2.40
Kosto fikse	2.00	7.00	5.00

Kompania operon sipas sistemin JIT (Just in time) andaj niveli i stoqeve të komponentëve dhe produkteve të gatshme është zero. Prodhuesit e komponentëve kanë paralajmëruar se për shkak të mirëmbajtjes së rregullt vjetore, niveli maksimal i furnizimit gjatë tremujorit të ardhshëm, për komponentin X është 65,000 njësi ndërsa për komponentin Y është 56,000 njësi.

Kërkohet

- a. Përcaktoni planin optimal të prodhimit për të maksimizuar fitimin dhe vlerën e fitimit të kompanisë gjatë tremujorit të ardhshëm. **(12 pikë)**

Kompania PS-Tech po konsideron mundësinë për prodhimin e komponentit Z në vend që ta blejë atë nga prodhuesit jashtë vendit. Nëse vendoset që komponenti Z të prodhohet atëherë për punët përgatitore dhe blerjen e makinerisë do të duhet të bëhet investimi në vlerë prej €16,000. Prodhimtaria e komponentit Z mund të nisë në fillim të tremujorit të ardhshëm ndërsa kostot e prodhimit për njësi të komponentit Z janë vlerësuar në €1.50.

Kërkohet

- b. Këshilloni Menaxhmentin nëse kompania duhet të prodhojë komponentin Z apo të vazhdoi ta blejë atë. Mbështeteni këshillën tuaj me llogaritje përkatëse duke u bazuar në nivelin e kërkesës së përgjithshme për tremujorin e ardhshëm dhe planin optimal të prodhimit (nga pika 'a') **(6 pikë)**
- c. Të llogaritet numri i njësive që duhet të prodhohet në mënyrë që kostot e 'bërjes' së komponentit Z të jetë e barabarta me kostot e 'blerjes' së tij. **(2 pikë)**

Zgjidhja

a. Plani optimal i prodhimit për maksimizimin e fitimit

- Përcaktimi i faktorit kufizues

	<u>Komponenti X</u>	<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>	<u>Totali</u>
Kërkesa (njësi)		7,500	6,500	6,000	
Numri i njësive të komponentit X në produkt (njësi) (L11)		<u>× 4</u>	<u>× 3</u>	<u>× 2</u>	
Totali i njësive të nevojshëm të komponentit X		30,000	19,500	12,000	61,500
Numri i njësive të komponentit X në dispozicion					<u>65,000</u>
Teprica/mungesa (njësi)					3,500
					1 pikë

L11	<u>Nga të dhënat e kostove të prodhimit</u>	<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>
	Kostot për komponentin X	6.00	4.50	3.00
	Çmimi për njësi për komponentin X	<u>€1.5</u>	<u>€1.5</u>	<u>€1.5</u>
	Numri i njësive të komponentit X në secilin produkt	4 njësi	3 njësi	2 njësi

	<u>Komponenti Y</u>	<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>	<u>Totali</u>
Kërkesa (njësi)		7,500	6,500	6,000	
Numri i njësive të komponentit Y në produkt (njësi) (L12)		<u>× 3</u>	<u>× 4</u>	<u>× 2</u>	
Totali i njësive të nevojshëm të komponentit Y		22,500	26,000	12,000	60,500
Numri i njësive të komponentit Y në dispozicion					<u>56,000</u>
Teprica/mungesa (njësi)					-4,500
					1 pikë

L12	<u>Nga të dhënat e kostove të prodhimit</u>	<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>
	Kostot për komponentin Y	2.40	3.20	1.60
	Çmimi për njësi për komponentin Y	<u>€0.8</u>	<u>€0.8</u>	<u>€0.8</u>
	Numri i njësive të komponentit Y në secilin produkt	3 njësi	4 njësi	2 njësi

Nga llogaritjet e mësipërme rrjedh se numri i njësive të komponentit X është i mjaftueshëm për plotësimin e kërkesës (burimi ka tepricë të komponentit X për 3,500 njësi) dhe nuk paraqitet si faktor kufizues ndërsa, numri i njësive të komponentit Y është i pamjaftueshëm për plotësimin e kërkesës (burimi është i pamjaftueshëm për 4,500 njësi të komponentit Y) dhe paraqet faktorin kufizues. **1 pikë**

- Llogaritja e kontributit për njësi të faktorit kufizues

		<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>
Çmimi i shitjes		40.00	50.50	25.00
<i>Komponenti X</i>	(€1.5 për njësi)	6.00	4.50	3.00
<i>Komponenti Y</i>	(€0.8 për njësi)	2.40	3.20	1.60
<i>Komponenti Z</i>	(€2.0 për njësi)	4.00	6.00	2.00
<i>Puna direkte</i>	(€12.0 për orë)	<u>4.80</u>	<u>1.20</u>	<u>2.40</u>
Totali i kostos variabile		<u>17.20</u>	<u>14.90</u>	<u>9.00</u>
Kontributi për njësi të produktit		22.80	35.60	16.00
Numri i njësive të komponentit Y të përdorur në produkt		<u>3</u>	<u>4</u>	<u>2</u>
Kontributi për njësi të faktorit kufizues		7.60	8.90	8.00
Renditja e produkteve sipas prioritetit		R3	R1	R2

4½ pikë

- Përcaktimi i planit optimal të prodhimit

<u>Produkti</u>	<u>Njësi të produktit</u>	<u>Numri i komponentëve Y në njësi të produktit</u>	<u>Numri i komponentëve Y në totalin e produktit</u>	<u>Numri i njësive të mbetura</u>
<u>Porosia e kontraktuar:</u>				
Produkti Alfa	1,000	× 3	3,000	53,000
Produkti Beta	1,000	× 4	4,000	49,000
<u>Plotësimi i kërkesës (bazuar në renditjen e produkteve sipas prioritetit):</u>				
R1 - Produkti Beta (mbetja)	5,500	× 4	22,000	27,000
R2 - Produkti Gama	6,000	× 2	12,000	15,000
R3 - Produkti Alfa (balanca)	5,000	× 3	15,000	0

3 pikë

- Plani optimal i prodhimit

	<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>	<u>Totali</u>
Numri i njësive për t'u prodhuar	6,000	6,500	6,000	
Kontributi për njësi të prodhimit	× <u>23.00</u>	× <u>36.00</u>	× <u>16.00</u>	
Kontributi total - maksimal	€136,800	€231,400	€96,000	€464,200

1½ pikë

b. Vendimi 'bëje' ose 'blejë'

- Nevoja për komponentin Z për plotësimin e kërkesës së përgjithshme në tremujorin e ardhshëm

	<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>	<u>Totali</u>
Përdorimi i komponentit Z për njësi të produktit	2	3	1	
	<u>7,500</u>	<u>6,500</u>	<u>6,000</u>	
	15,000	19,500	6,000	40,500

1 pikë

- Llogaritja e kostos për 'bërje' dhe 'blerje' të komponentit Z sipas kërkesës së përgjithshme

	<u>Bëje</u>	<u>Blejë</u>
Kosto e blerjes së makinerisë	€16,000	-
Kostot e prodhimit (40,500 njësi × €1.50)	€60,750	-
Kostot e blerjes së komponentit Z (40,500 njësi × €2.00)	-	€81,000
Totali i kostove	€76,750	€81,000

Kursimi nëse komponenti Z bëhet në kompani €4,250

Bazuar në kalkulimet e mësipërme Kompania PS-Tech duhet të bëjë prodhimin e komponentit Z pasi që kjo përveç se do të mbulojë kostot e prodhimit të komponentit Z dhe kostot e blerjes së makinerisë (brenda tremujorit të ardhshëm) do të gjenerojë fitim shtesë prej €4,250 (€81,000 - €76,750) krahasuar me blerjen e komponentit Z.

2 pikë

- Nevoja për komponentin Z për plotësimin e planit optimal të prodhimit në tremujorin e ardhshëm

	<u>Alfa</u>	<u>Beta</u>	<u>Gama</u>	<u>Totali</u>
Përdorimi i komponentit Z për njësi të produktit	2	3	1	
	<u>6,000</u>	<u>6,500</u>	<u>6,000</u>	
	12,000	19,500	6,000	37,500

1 pikë

- Llogaritja e kostos për 'bërje' dhe 'blerje' të komponentit Z sipas planit optimal të prodhimit

	<u>Bëje</u>	<u>Blejë</u>
Kosto e blerjes së makinerisë	€16,000	-
Kostot e prodhimit (37,500 njësi × €1.50)	€56,250	-
Kostot e blerjes së komponentit Z (37,500 njësi × €2.00)	-	<u>€75,000</u>
Totali i kostove	€72,250	€75,000

Kursimi nëse komponenti Z bëhet në kompani €2,750

Analiza shtesë lidhur me faktorin kufizues që lidhet me kufizimin në furnizimin me komponentin Y që e kufizon përmbushjen e kërkesës të përgjithshme dhe planit optimal të prodhimit që maksimizon fitimin, nevoja për numrin e përgjithshëm të njësive të komponentit Z për plotësimin e këtij plani është 37,500. Në këtë nivel të prodhimit kostot e përgjithshme të 'bërjes' janë €72,250 që krahasuar me kostot e përgjithshme të 'blerjes' së 37,500 njësive të komponentit Z që janë €75,000 paraqet kursim prej €2,750 nëse komponenti Z 'bëhet' brenda kompanisë.

Bazuar në këtë rekomandimi për menaxhmentin është se duhet vendosur që komponenti Z të 'bëhet' brenda kompanisë. **2 pikë**

c. Barazimi i kostove të 'bërjes' me kostot e 'blerjes'

Nëse me 'Z' shënojmë numrin e komponentit Z atëherë barazimi i kostove të 'bërjes' së komponentit Z me kostot e 'blerjes' të njëjtit bëhet kur:

$$\text{Kosto e blerjes së makinerisë} + (\text{Kostot e prodhimit} \times Z \text{ njësi}) = (\text{Kostot e blerjes} \times Z \text{ njësi})$$

$$€16,000 + (1.5 \times Z) = (2.0 \times Z)$$

$$€16,000 = 2.0Z - 1.5Z$$

$$€16,000 = 0.5Z$$

$$Z = €16,000 \div 0.5$$

$$Z = 32,000 \text{ njësi}$$

2 pikë

Problemi 4

Kompania CamPro, brenda gamës së prodhimeve të saja, bënë prodhimin e 'kamerave të aksionit' (të stilit GoPro) të cilat montohen në biçikleta për xhirimin e pamjeve të natyrës/rrugës gjatë ngasjes së biçikletave. Kompania është duke zhvilluar një lloj të ri të 'kamerave të aksionit' për biçikleta sportive me emrin CamBike-S që përveç përdorimit standard do të shërbejë edhe në garat sportive të çiklizmit, për 'zbulimin' e parregullive eventuale të garuesve. CamBike-S është produkti i parë i këtij lloji në treg. Produkti pritet të ketë një cikël jetësor prej dy vjetësh, përpara se të zëvendësohet me një produkt më të avancuar që në fazë planifikuese është emëruar CamCycle që mund të përdoret edhe në motoçikleta duke bërë xhirime të rezolucionit të lartë gjatë zhvillimit të shpejtësive të mëdha, projekt që faza e dizajnit pritet të fillojë së shpejti. Për CamBike-S janë bërë vlerësimet e mëposhtme të kostos:

	<u>Viti 0</u>	<u>Viti 1</u>	<u>Viti 2</u>
Njësitë për t'u prodhuar dhe shitur		3,000	5,000
Kostot e kërkimit dhe zhvillimit	35,000.0	-	-
Kostot e dizajnit të produktit	45,000.0	-	-
Kostot e marketingut	60,000.0	75,000.0	90,000.0
Kostot e prodhimit:			
Kosto variabile të prodhimit për njësi		30.2	32.5
Kostot e përgjithshme fikse të prodhimit		75,000.0	120,000.0
Kostot e shpërndarjes:			
Kosto variabile të shpërndarjes për njësi		3.0	3.5
Kostot e përgjithshme fikse të shpërndarjes		60,000.0	60,000.0
Kostot e shitjes:			
Kosto variabile të shitjes për njësi		1.8	2.0
Kostot e përgjithshme fikse të shitjes		25,000.0	25,000.0
Kostot administrative	45,000.0	100,000.0	130,000.0

Kërkohet:

- a. Llogaritni koston e ciklit jetësor për njësi. **(6 pikë)**

Pas përgatitjes së vlerësimeve të kostove të mësipërme, kompania kupton se nuk ka marrë parasysh efektin e lakores së të mësuarit mbi procesin e prodhimit. Kostoja variabile e prodhimit për njësi e paraqitur në tabelën më lartë, prej €30.2 në vitin 1 dhe €32.5 në vitin 2, përfshinë edhe koston e punës direkte. Norma e punës direkte në vitin 1 është €8.0 për orë të PD ndërsa norma e punës direkte në vitin 2 është €9.0 për orë të PD. Pjesa e mbetur e koston variabile të prodhimit nuk drejtohet nga orët e punës. Më pas, është vlerësuar se, prodhimi i njësisë së parë do të zgjasë 2.5 orë, dhe pritet që laborja e të mësuarit prej 95% të ndodhë derisa të ketë përfunduar njësia e 100-të.

Kërkohet:

- b. Llogaritni koston e rishikuar të ciklit të jetës për njësi, duke marrë parasysh efektin e lakores së të mësuarit.

Ndihmë: vlera e indeksit së të mësuarit 'b' në funksionin $Y=ax^b$, është $b = -0.0740005$; dhe (x^b) kur $x=100$ është 0.7112 ndërsa kur $x=99$ është 0.7117.

Shënim: përveç vlerës së eksponentit 'b' të dhënë në detyrë me shtatë (7) decimale të gjitha vlerat tjera i rrumbullakoni në katër (4) decimale. **(10 pikë)**

- c. Përkufizoni ciklin jetësor të produktit lidhur me kostot dhe të hyrat. Diskutoni përfitimet e koston së ciklit jetësor për çmimet, menaxhimin e performancës dhe vendimmarrjen. **(4 pikë)**

Zgjidhja

a. Llogaritja e kostos së ciklit jetësor për njësi

- Llogaritja e kostos totale të ciklit jetësor

<u>Kostot</u>	<u>Llogaritjet</u>	<u>Totali</u>
Kostot e kërkimit dhe zhvillimit	€35,000 + €0 + €0	€35,000
Kostot e dizajnit të produktit	€45,000 + €0 + €0	€45,000
Kostot e marketingut	€65,000 + €75,000 + €90,000	€225,000
Kostot e prodhimit:		
Kosto variabile të prodhimit për njësi	€0 + (3,000 × €30.2) + (5,000 × €32.5)	€253,100
Kostot e përgjithshme fikse të prodhimit	€0 + €75,000 + €120,000	€195,000
Kostot e shpërndarjes:		
Kosto variabile të shpërndarjes për njësi	€0 + (3,000 × €3.0) + (5,000 × €3.5)	€26,500
Kostot e përgjithshme fikse të shpërndarjes	€0 + €60,000 + €60,000	€120,000
Kostot e shitjes:		
Kosto variabile të shitjes për njësi	€0 + (3,000 × €1.8) + (5,000 × €2.0)	€15,400
Kostot e përgjithshme fikse të shitjes	€0 + €25,000 + €25,000	€50,000
Kostot administrative	€45,000 + €100,000 + €130,000	€275,000
Kosto e ciklit jetësor për njësi		€1,240,000

4 pikë

- Llogaritja e kostos së ciklit jetësor për njësi

$$\begin{aligned}\text{Kosto e ciklit jetësor për njësi} &= \text{Kostot totale të ciklit jetësor} \div \text{numri i njësive përgjatë ciklit jetësor} \\ &= €1,240,000 \div (3,000 + 5,000) \\ &= €1,240,000 \div 8,000 \text{ njësi} \\ &= \mathbf{€155 \text{ për njësi}}\end{aligned}$$

2 pikë

b. Llogaritja e efektit të lakores së të mësuarit

Të dhënat në detyrë: $Y = ax^b$

ku

$$a = 2.5 \text{ orë}$$

$$b = -0.0740005;$$

$$\text{kur } x = 100 \text{ atëherë } 100^{-0.0740005} = 0.3556$$

$$\text{kur } x = 99 \text{ atëherë } 99^{-0.0740005} = 0.3559$$

Koha mesatare e punës për njësi për 100 njësitë e para

$$Y_{(KM100)} = 2.5 \times 100^{-0.0740005}$$

$$Y_{(KM100)} = 2.5 \times 0.7112$$

$$Y_{(KM100)} = 1.7780$$

Koha mesatare e punës për njësi për 99 njësitë e para

$$Y_{(KM99)} = 2.5 \times 99^{-0.0740005}$$

$$Y_{(KM99)} = 2.5 \times 0.7117$$

$$Y_{(KM99)} = 1.7794$$

2 pikë

Koha totale e punës për 100 njësitë e para

$$Y_{(KT100)} = 1.7780 \times 100 \text{ njësi}$$

$$Y_{(KT100)} = 177.80 \text{ orë}$$

Koha totale e punës për 99 njësitë e para

$$Y_{(KT99)} = 1.7794 \times 99 \text{ njësi}$$

$$Y_{(KT99)} = 176.16 \text{ orë}$$

2 pikë

$$\begin{aligned}\text{Koha për prodhimin e njësive të 100-të} &= Y_{(KT100)} - Y_{(KT99)} \\ &= 177.80 \text{ orë} - 176.16 \text{ orë} \\ &= \mathbf{1.6471 \text{ orë}}\end{aligned}$$

1 pikë

Të gjitha njësitë prej njësive 101 deri te njësia e fundit (d.m.th. njësia 8,000) kanë kohën e njëjtë të punës direkte sikur njësia e 100-të, kohën prej 1.6471 orë

- *Kostoja totale e PD gjatë ciklit të jetës së produktit përfshirë lakoren e të mësuarit*

	<u>Njësi</u>	<u>Koha mesatare</u>	<u>Norma e PD</u>	<u>Vlera në €</u>
Viti 1	100	1.7780	8.0	1,422.42
Viti 1	2,900	1.6471	8.0	38,211.93
Viti 2	5,000	1.6471	9.0	<u>74,117.97</u>
Kostoja totale e PD gjatë ciklit të jetës së produktit				113,752.32

2 pikë

- *Llogaritja e koston totale të rishikuar të ciklit jetësor*

Kostoja totale e ciklit jetësor nga pika (a)	€1,240,000.00	
- Kosto e PD e përfshirë në pikën (a) [(3,000 × €8) + (5,000 × €9)]	- €172,500.00	
Kosto e PD përfshirë lakoren e të mësuarit nga pika (b)	<u>€113,752.32</u>	
Kostoja totale e rishikuar e ciklit jetësor	€1,181,252.32	2 pikë

- *Llogaritja e koston së rishikuar të ciklit jetësor për njësi*

Kostoja totale e rishikuar e ciklit jetësor	€1,181,252.32	
Numri i njësive përgjatë ciklit jetësor (3,000 + 5,000)	÷ <u>8,000</u>	
Kostoja e rishikuar e ciklit jetësor për njësi	€147.66	1 pikë

- c. Përkufizimi i ciklit jetësor të produktit dhe përfitimet e koston së ciklit jetësor për çmimet, menaxhimin e performancës dhe vendimmarrjen

- Kostoja e ciklit jetësor ndjek dhe akumulon kostot dhe të ardhurat aktuale që i atribuohen secilit produkt gjatë gjithë ciklit jetësor të produktit.
- Përfitimi i përgjithshëm i secilit produkt të caktuar mund të përcaktohet, që do të thotë se çmimet mund të vendosen duke u bazuar në njohuri më të mirë të kostove reale.
- Kostoja e ciklit jetësor tregon të gjitha kostot që lidhen me një produkt krahasuar me kostot që lidhen me një periudhë të vetme, duke siguruar kështu informacion më të saktë për vendimmarrje.
- Kostot e hulumtimit, zhvillimit dhe dizajnit të produkteve gjithashtu merren parasysh. Kjo do të lejojë një analizë më të saktë kur matni performancën e produkteve të reja. **4 × 1 = 4 pikë**

Problemi 5

a. Bazohuni në të dhënat e Kompanisë CamPro nga Problemi 4.

Kërkohet:

- i. Të llogaritet kosto variabile e prodhimit e drejtuar nga puna direkte dhe kosto variabile e prodhimit **JO** e drejtuar nga puna direkte. ***Ndihmë:*** të përdoret koha e vlerësuar për prodhimin e njësisë së parë. **(2 pikë)**
- ii. Të llogaritet marzha e fitimit mbi koston e plotë dhe marzha e fitimit (kontributit) mbi koston variabile e CamBike-S për vitin 1 dhe vitin 2, nëse është vlerësuar që çmimi i shitjes në vitin 1 të jetë €175.00 ndërsa çmimi i shitjes në vitin 2 të jetë €155.00. ***Ndihmë:*** të përdoret koha mesatare (e rishikuar për efektin e lakores së të mësuarit) për prodhimin e një njësie e rrumbullakuar në 1.65 orë. **(8 pikë)**
- iii. Të llogaritet koeficienti i fitimit neto dhe koeficienti K/Sh (kontribut/Shitje) për vitin 1 dhe vitin 2 bazuar në rezultatet që rrjedhin nga pika a.ii. **(2 pikë)**

b. Sipas Kaplan-it dhe Norton-it, kartela e rezultateve të balancuara matë performancën e një organizate në katër perspektiva kryesore. Kompania CamPro ka përcaktuar objektivat (caqet) dhe masat e mëposhtme për vitin e ardhshëm:

Objektivat (caqet)

- Të bëhemi furnizuesi i preferuar për 90% të klientëve tanë
- Përqendrimi i përpjekjeve në produktet kryesore
- Rritja e fitimit për 10%
- Trajnimi dhe ndërtimi i të udhëheqësve të njësisve punuese deri në fund të vitit 202x
- Arritja dhe ruajtja e nivelit të kënaqësisë së konsumatorëve/klientëve në 95%
- Arritja e përsosmërisë në prodhimtari
- Të bëhemi prodhuesi me koston më të ulët në industrinë të cilës i përkasim
- Zvogëlimin e kohës së paraqitjes së produktit të ri në treg në 3 muaj

Masat

- Krahasimi i 'kohës aktuale të paraqitjes në treg' me mesataren e tri viteve paraprake
- Shkalla e mbajtjes së punonjësve
- Ndarja dhe renditja e klientëve sipas llogarive kryesore
- Kthimi në ekuitet
- Përqindja e produkteve që përfaqësojnë 70% të shitjeve
- Numri i ankesave të klientëve
- Rendimenti, koha e ciklit
- Kostoja për njësi

Kërkohet

Përgatitni një tabelë sipas formatit të më poshtëm dhe identifikoni katër perspektivat e kartelës së rezultateve të balancuara. Klasifikoni secilën nga objektivat e CamPro në perspektivën e duhur dhe përputheni atë me masën respektive. **8 pikë**

Perspektiva ...			
Objektiva		Masa (që ndërlidhet me objektivin)	
-		-	
-		-	

Zgjidhja

a.i. Llogaritja e KV të prodhimit e drejtuar nga PD dhe KV të prodhimit JO e drejtuar nga PD

	<u>Viti 1</u>	<u>Viti 2</u>	
Kosto totale variabile e prodhimit	€30.20	€32.50	
Kosto variabile e drejtuar nga puna direkte (LL1)	€20.00	€22.50	1 pikë
Kosto variabile JO e drejtuar nga puna direkte për njësi	€10.20	€10.00	1 pikë

LL1

Kosto variabile e drejtuar nga puna direkte = Orët për njësi (prodhimi i njësisë së parë) × Norma e PD për orë

	<u>Viti 1</u>	<u>Viti 2</u>
Kosto variabile e drejtuar nga puna direkte (2.5 orë × €8.0)	€20.00	(2.5 orë × €9.0) €22.50

a.ii. Llogaritja e marzhës së fitimit mbi koston e plotë dhe marzhës së fitimit mbi koston variabile

Pasqyra e fitimit dhe humbjes

	<u>Viti 1</u>	<u>Viti 2</u>
Të hyrat nga shitja	(3,000 × 175.0) €525,000	(5,000 × €155.0) €775,000

Kostot variabile:

KV të prodhimit të drejtuara nga PD	(3,000 × 1.65 × 8.0)	€39,600	(5,000 × 1.65 × €9.0)	€74,250
KV të prodhimit JO të drejtuara nga PD	(3,000 × 10.2)	€30,600	(5,000 × €10.0)	€50,000
KV të shpërndarjes	(3,000 × 3.0)	€9,000	(5,000 × 3.5)	€17,500
KV të shitjes	(3,000 × 1.8)	€5,400	(5,000 × 2.0)	€10,000

Kostot totale variabile: €84,600 €151,750

Kostot fikse:

KF të prodhimit	€75,000	€120,000
KF të shpërndarjes	€60,000	€60,000
KF të shitjes	€25,000	€25,000
Kostot e marketingut	€75,000	€90,000
Kostot e administratës	€100,000	€130,000

Kostot totale fikse: €335,000 €425,000

Kostot totale €419,600 €576,750

Fitimi neto €105,400 €198,250

4 pikë

Llogaritja e marzhave të fitimit

	<u>Viti 1</u>	<u>Viti 2</u>	
Kosto variabile për njësi (84,600 ÷ 3,000)	€28.20	(151,750 ÷ 5,000)	€30.35 1 pikë
Kosto e plotë për njësi (419,600 ÷ 3,000)	€139.87	(576,750 ÷ 5,000)	€115.35 1 pikë
Marzha mbi koston e plotë [(175 - 139.87) ÷ 175]	25.12%	[(155 - 115.35) ÷ 155]	34.37% 1 pikë
Marzha mbi koston variabile [(175 - 28.20) ÷ 175]	520.57%	[(155 - 30.35) ÷ 155]	410.71% 1 pikë

Llogaritja e koeficienteve (FN dhe K/Sh)

	<u>Viti 1</u>	<u>Viti 2</u>
Koeficienti i fitimit neto [(525,000 - 419,600) ÷ 525,000]	20.08%	[(775,000 - 576,750) ÷ 775,000] 25.58%
Koeficienti K/Sh [(525,000 - 84,600) ÷ 525,000]	83.89%	[(775,000 - 151,750) ÷ 775,000] 80.42%

4 × ½ = 2 pikë

b. Kartela e rezultateve të balancuara

<u>1. Perspektiva financiare</u>			
<u>Objektiva</u>		<u>Masa (që ndërlidhet me objektivin)</u>	
-	Rritja e fitimit për 10%	-	Kthimi në ekuitet
-	Të bëhemi prodhuesi me koston më të ulët në industrinë të cilës i përkasim	-	Kostoja për njësi

2 pikë

<u>2. Perspektiva e klientit</u>			
<u>Objektiva</u>		<u>Masa (që ndërlidhet me objektivin)</u>	
-	Të bëhemi furnizuesi i preferuar për 90% të klientëve tanë	-	Ndarja dhe renditja e klientëve sipas llogarive kryesore
-	Arritja dhe ruajtja e nivelit të kënaqësisë së konsumatorëve/klientëve në 95%	-	Numri i ankesave të klientëve

2 pikë

<u>3. Perspektiva e brendshme</u>			
<u>Objektiva</u>		<u>Masa (që ndërlidhet me objektivin)</u>	
-	Zvogëlimin e kohës së paraqitjes së produktit të ri në treg në 3 muaj	-	Krahasimi i 'kohës aktuale të paraqitjes në treg' me mesataren e tri viteve paraprake
-	Arritja e përsosmërisë në prodhimtari	-	Rendimenti, koha e ciklit

2 pikë

<u>4. Perspektiva e të mësuarit dhe rritjes</u>			
<u>Objektiva</u>		<u>Masa (që ndërlidhet me objektivin)</u>	
-	Përqendrimi i përpjekjeve në produktet kryesore	-	Përqindja e produkteve që përfaqësojnë 70% të shitjeve
-	Trajnimi dhe ndërtimi i të udhëheqësve të njësive punuese deri në fund të vitit 202x	-	Shkalla e mbajtjes së punonjësve

2 pikë