

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të  
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

**Menaxhimi i Performancës**

**Zgjidhjet**

**P8**

Nr.

**FLETË PROVIMI**  
Exam Paper

**Udhëzime/Instructions:**

1. MOS E HAPNI DERISA T'JU LEJOHET PREJ  
MBIKËQYRËSIT  
Do Not Open Until Your Invigilator Allows You to Do So.

2. ËSHTË E DETYRUESHME PËRGJIGJA E GJITHA  
PYETJEVE  
All Questions Are Mandatory

3. KOHA E LEJUAR ËSHTË 3 ORË  
Time Allowed is 3 Hours

4. EMRI JUAJ NUK DUHET TË PARAQITET NË ASNJË  
FLETË TË KËTIJ PROVIMI.  
Your name should appear nowhere in this test.

**Data**  
**08.02.2020**

## Problemi 1

Kompania Correr prodhon një linjë për këpucë vrapimi. Në fillim të periudhës paraqitën planet që vijojnë, për prodhimin dhe kostot:

Njësitë për prodhim dhe shitje	25,000
Kosto standarde për njësi:	
Materialet e drejtëpërdrejta	€10
Puna e drejtëpërdrejtë	8
Shpenzimet indirekte	4
variabile	
Shpenzimet indirekte fikse	3
Kostoja totale për njësi	<u>€25</u>

Gjatë vitit u prodhuan dhe u shitën 30,000 njësi. Për këtë patëm këto kosto aktuale:

Materiale të drejtëpërdrejta	€320,000
Punë e drejtëpërdrejtë	220,000
Shpenzime indirekte variable	125,000
Shpenzimet indirekte fikse	89,000

Nuk kemi stoqe fillestare dhe përfundimtare për materialet e drejtëpërdrejta. Mospërputhja e çmimit të materialeve të drejtëpërdrejta prej 5,000 € ishte e pafavorshme. Në prodhimin e 30,000 njësive, u punua për një total prej 39,000 orësh, 4% më shumë orë se sa standardi i lejuar për prodhimin aktual. Kostot indirekte iu aplikuan prodhimit, duke përdorur orët e punës së drejtëpërdrejtë.

### *Kërkohet:*

- Përgatitni një raport të performancës, duke krahasuar kostot e pritshme me kosto aktuale. (5 pikë)
- Përcaktoni sa vijon: (10 pikë)
  - Mospërputhjen (Variancën) e përdorimit të materialeve të drejtëpërdrejta.
  - Mospërputhjen (Variancën) e normës së punës së drejtëpërdrejtë.
  - Mospërputhjen (Variancën) e përdorimit të punës së drejtëpërdrejtë.
  - Mospërputhjet (Variancën) e vëllimit dhe të shpenzimit të shpenzimeve indirekte fikse.
  - Mospërputhjet (Variancën) e shpenzimit dhe e efikasitetit të shpenzimeve indirekte variable.
- Përdorni T-Llogaritë për të treguar rrjedhën e kostos përgjatë sistemit. Në paraqitjen e rrjedhjes, nuk keni nevojë të tregoni mospërputhjet e detajuara të kostove indirekte. Tregoni vetëm mospërputhjet e mbi-dhe-nënaplikuara për shpenzimet indirekte fikse dhe variable. (5 pikë)

**(Total = 20 pikë)**

Zgjidhja

1.

**Correr Co.**  
**Raporti i Performancës**

	<u>Kostot Aktuale</u>	<u>Kostot e Buxhetuara<sup>a</sup></u>	<u>Varianca</u>
<u>Materialet direkte .....</u>	€ 320,000	€ 300,000	€ 20,000
PF			
<u>Puna Direkte.....</u>	220,000	240,000	(20,000) F
<u>Sh.P. Variabile .....</u>	125,000	120,000	5,000
PF			
<u>Sh.P. Fikse<sup>b</sup> .....</u>	<u>89,000</u>	<u>75,000</u>	<u>14,000</u>
PF			
	<u>€ 754,000</u>	<u>€ 735,000</u>	<u>€ 19,000</u>
PF			

<sup>a</sup> Duke e përdorur kostot standard variabile për njësi për materialet direkte, punën direkte, dhe sh.p.p. variabile (psh., €10 × 30,000 për materialet direkte; sh.p.p. fikse = €3.00 × 25,000.

<sup>b</sup> Vetem variancen e shpenzimeve.

2. a.  $Variance\ Totale = V\check{C}M + VPM$   
 $€20,000\ PF = €5,000\ PF + VPM$   
 $VPM = €15,000\ PF$

b.  $VNP = (NA - NS)OA$

$$OS = 39,000/1.04$$

$$= 37,500\ orë$$

$$NS = €240,000/37,500$$

$$= €6.40$$

$$NS \times OA = €220,000$$

$$VEP = €220,000 - (€6.40 \times 39,000)$$

$$= €29,600\ F$$

c.  $VEP = (OA - OS)NS$   
 $= (39,000 - 37,500)€6.40$   
 $= €9,600\ PF$

$$\begin{aligned}
 d. \text{ Varianca e shpenzimeve (Sh.F.)} &= \text{Aktuale F} - \text{Buxhetuara F} \\
 &= €89,000 - €75,000 \\
 &= €14,000 \text{ F}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Varianca e Vëllimit} &= \text{Buxhetuara F} - \text{Shkalla SO} \times \text{OS} \\
 &= €75,000 - (€2.40^* \times 37,500) \\
 &= €15,000 \text{ F}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 * \text{Orët e lejuara për njësi} &= 37,500/30,000 \\
 &= 1.25 \text{ ora për punën direkte për njësi}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ÇOS Fikse} &= €3.00 \text{ njësi}/1.25 \text{ ora për punën direkte për njësi} \\
 &= €2.40 \text{ për orë}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ÇOS Variabile} &= €120,000/37,500 \\
 &= €3.20
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 e. \text{ Varianca e shpenzimeve variabile prodhimit} &= \text{Sh.p.VA} - \text{NVSSh.VSVOR} \times \text{OA} \\
 &= €125,000 - (€3.20 \times 39,000) \\
 &= €200 \text{ PF}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{VESH.V} &= (\text{OA} - \text{OS}) \text{ÇOS Variabil} \\
 &= (39,000 - 37,500) €3.20 \\
 &= €4,800 \text{ PF}
 \end{aligned}$$

3.

<i>Lënda e Parë</i>				<i>Puna në Proces</i>			
(a)	315,000	315,000	(b)	(b)	300,000	750,000	(f)
				(c)	240,000		
				(d)	120,000		
				(e)	90,000		
<i>Mallrat e gatëshme</i>							
(f)	750,000	750,000	(g)				

## Problemi 2

Çun Ndërtuesi sh. p. k. prodhon një vegël të vetme e cila përdoret për shumë qëllime, dhe njihet me emrin Çun Ndërtuesi. Vegla në fjalë përdoret shumë e shumë nga personat e përfshirë në industrinë e ndërtimit. Duke pasur parasysh klimën e tanishme ekonomike të industrisë, kompania po rishikon planet dhe projeksionet e saj për periudhën e ardhshme financiare: për vitin që mbaron në 31 Gusht 2010.

Drejtorët kanë shqetësimet e tyre për sa i takon sigurimit të fitim - prurjes dhe mbijetesës dhe kanë disa pyetje dhe propozime, për të cilat ata kërkojnë përgjigje.

Çun Ndërtuesi sh. p. k. iu ofron informacionet e mëposhtme:

- Pritet të shiten 36,000 njësi nga ky produkt me një çmim të njëjtë prej € 15 copa.
- Kostot e prodhimit janë buxhetuar si € 345,000 nga të cilat € 30,000 shihen se janë kosto fikse.
- Kostot e shitjes dhe të shpërndarjes, janë buxhetuar si € 119,000 nga të cilat € 39,000 quhet se janë kosto variabël (të ndryshueshme).
- Kostot e administratës janë buxhetuar si kosto fikse prej € 36,000 plus kosto variabël prej € 6,000 duke dhënë kështu një total prej € 42,000

### Kërkohet:

- (a) Llogarisni pikën rentabël në njësi dhe marxhinën e sigurisë duku u bazuar në të dhënat e paraqitura në buxhetin më sipër. (5 pikë)
- (b) Shpjegoni me pak fjalë se çfarë nënkupton termi “Marxhina e Sigurisë”. (1 pikë)
- (c) Tregoni se çfarë i ndodh fitim - prurjes nëse shitjet reduktohen për 25%. (3 pikë)
- (d) Çun Ndërtuesi sh. p. k. është duke marrë në konsideratë një fushatë të re marketingu, për të prezantuar veglën Çun Ndërtuesi në tregun “bëje vetë” - pra për t’u blerë nga familjet që duan të ndërtojnë diçka në shtëpi) dhe të reduktojë mbështetjen e përgjithshme mbi industrinë e ndërtimit. Kostot përkatëse të fushatës së re vlerësohet se do të jenë € 30,000. Llogaritni pikën e re rentabël dhe numrin shtesë të njësisve që duhet të shiten për të mbuluar kostot e reja. (3 pikë)
- (e) Në mënyrë alternative, kompania është duke mbajtur parasysh dy mundësi të cilat do ta lejojnë atë të mbështetet vetëm mbi industrinë e ndërtimit.

**Mundësia A:** Ofrimi i një komisioni prej € 1 për njësi të shitur ndaj personelit.

**Mundësia B:** Reduktimi i çmimit të shitjes me € 1 për njësi.

Mundësia A pritet që të rrisë shitjet me 20% ndërsa Mundësia B do të realizojë një rritje prej 30%. Megjithatë, mundësia B do të kërkojë kosto fikse shtesë të reklamave prej € 5,000.

Këshilloni kompaninë se cila është mundësia që duhet të ndiqet, për shkak se ofron fitimin më të madh dhe mbështeteni mendimin tuaj me llogaritjet përkatëse. (8 pikë)

**(Total = 20 pikë)**

**Pjesa (a)**

<b>Analiza e kostove</b>	<b>Fikse</b>	<b>Variabël</b>	<b>Totali</b>
Kostot e prodhimit	30,000	315,000	345,000
Kostot e shpërndarjes & shitjes	75,000	39,000	114,000
Kostot e administratës	36,000	6,000	42,000
	<u>141,000</u>	<u>360,000</u>	<u>501,000</u>

Çmimi i shitjes për njësi	€ 15
Kostot variabël për njësi (360,000/36.000) =	€ 10
Kontributi për njësi të shitur	€ 5

$$\text{Pika rentabwl} = \frac{\text{Kostot fikse}}{\text{Kontributi}} = \frac{€ 141,000}{€ 5} = 28,200 \text{ njësi}$$

Marxhina e sigurisë:		
Prodhimi i buxhetuar	=	36,000 njësi
Pika rentabël	=	28,200 njësi
Diferenca	=	7,800 njësi

Marxhina e sigurisë = 7,800 njësi ose  $7,800 / 36,000 = 21,66\%$

**Pjesa (b)****Shpjegimi:**

Marxhina e sigurisë është shuma ose përqindja e buxhetit original për të cilën mund të bien shitjet para se kompania të vihet në rrezik që të ketë humbje.

**Pjesa (c)**

Një rënie prej 25% në kërkesë do të gjenerojë shitje prej 27,000 njësisish në vend të 36,000 njësive.

Kontributi i pritur nga niveli i ri i shitjeve (27,000 x 5)	=	€ 135,000
Kostot fikse (nuk ka ndryshim)	=	€ 141,000
Kostot e pritura si rezultat i rënies së kërkesës	=	<u>€ 6,000</u>

**Pjesa (d)**

Kostot shtesë që kanë ndodhur € 30,000 / € 5 kontributi = 6,000 njësi shtesë të kërkuara.

Pika e vjetër rentabël = 28,200 njësi plus njësitë e kërkuara shtesë 6,000 => Pika e re e rentabël = 34,200 njësi

Metoda alternative: Kostot fikse + kostot e reja (141,000 + 30,000) = 171,000

$171,000 / 5$  kontributi = 34,200 njësi të kërkuara.

**Pjesa (e)****Mundësia A**

Niveli i ri i shitjeve (36,000 njësi + 20 % të reja shtesë)	=	43,200 njësi
Kontributi i ri (€ 5 - € 1 komisioni ndaj personelit)	=	€ 4 për njësi
Kontributi i pritur (43,200 njësi x € 4)	=	€ 172,800
Kostot fikse (nuk ka ndryshim)	=	€ 141,000
Fitimi i pritshëm sipas mundësisë A	=	€ 31,800

**Mundësia B (reduktimi i çmimit)**

Niveli i ri i shitjeve (36,000 njësi + 30 % të reja shtesë)	=	46,800 njësi
Kontributi i ri (€ 5 - € 1 rënia e çmimit)	=	€ 4 për njësi
Kontributi i pritur (46,800 njësi x € 4)	=	€ 187,200
Kostot fikse (€ 141,000 + € 5,000 reklamat)	=	€ 146,000
Fitimi i pritshëm sipas mundësisë B	=	€ 41,200

**Këshilla:** Duhet të ndiqet mundësia B meqenëse gjeneron fitimin më të madh.

**Shënim i përpiluesit të provimit:**

*Ia vlen të përmendet se mundësia A nuk do të mund të rekomandohet edhe nëse nuk do të ekzistonte mundësia e zgjedhjes së mundësisë B. Fitimi aktual (duke mos mbajtur parasysh asnjë nga ndryshimet e mundshme) do të ishte si më poshtë:*

Kontributi (36,000 njwsi x € 5)	=	€ 180,000
Kostot fikse	=	€ 141,000
Fitimi i pritshëm për momentin	=	€ 39,000

*Mundësia A do të çonte në një fitim të pritshëm prej 31,800 i cili do të ishte një reduktim në nivelet e pritura të fitimit. Diçka e tillë supozon se mund të përmbushen nivelet e pritshme aktuale, ndërsa në qoftë se merren parasysh rrethanat ekonomike me të cilat përballohet industria e ndërtimit diçka e tillë mund të mos jetë reale.*

### Problemi 3

Korporata P & P Prishtina filloni aktivitetet e saj të shtypshkronjës dhe shtëpisë botuese në Prishtinë në vitin 2001, dhe u rrit shpejt për t'u bërë një korporatë shumë - kombëshe. Ajo ka më shumë se 100 kompani filiale në shumë e shumë vende, përfshirë Kanadanë dhe Alaskën, dhe të gjitha filialet e saj merren me po të njëjtat aktivitete afariste, pra janë shtypshkronja dhe shtëpi botuese.

P & P Kanada ka një kapacitet prodhues prej 120,000 kallëpe letre në muaj. Kostot janë € 17 për secilin kallëp (variabël) dhe € 600,000 në muaj (fikse). Për momentin të gjitha produktet e prodhuara i shiten klientëve që janë palë të treta, që nuk kanë asnjë lidhje me njëra tjetrën, me një çmim prej € 30 për secilin kallëp.

Kontrollori Financiar i Grupit, z. Fatmir Arifi ka vënë re se një nga filialet e P & P - së (P & P Alaska) ka blerë 20,000 kallëpe letër çdo muaj për aktivitetet e saj të shtypjes së gazetave, nga një furnitor tjetër lokal i cili nuk është ka lidhje me të. Arsyeja që P & P Alaska e blen letrën nga furnitori lokal dhe jo nga P & P Kanada është që furnitori lokal e shet letrën për një çmim shumë më të ulët (€ 24 për secilin kallëp).

Z. Arifi dyshon se filialet e Kanadasë dhe të Alaskës po përpiqen që secila të maksimizojë fitimet e veta dhe jo të veprojnë në interesin më të mirë të P & P sh. p. k. si një e tërë. Ai ka vendosur që P & P Alaska të përmbushë nevojat e saj mujore për letër nëpërmjet transfereve nga P & P Kanada (dhe të mos vazhdojë të blejë letër nga furnitori i saj lokal).

#### *Kërkohet:*

(a) Supozoni se P & P Kanada mund të shesë 120,000 kallëpe në muaj ndaj klientëve të tjerë që nuk janë të lidhur me njëri tjetrin. Në këto rrethana:

(i) Shpjegoni nëse P & P Kanada dhe P & P Alaska do të jenë të afta të bien vetë dakord për një çmim të transferimi, dhe nëse kjo situatë është në interesin më të mirë të P & P si një e tërë.

(4

#### **pikë)**

(ii) Në qoftë se P & P Kanada do të bjerë dakord të bëjë transferime ndaj P & P Alaska me të njëjtin çmim që P & P Alaska blen nga furnitori i saj lokal, cili do të jetë ndikimi i diçkaje të tillë mbi fitimet e P & P si një e tërë?

(3 pikë)

(b) Tani supozoni se, për shkak të kërkesës së kufizuar në treg, P & P Kanada mund të shesë vetëm 85,000 kallëpe në muaj ndaj klientëve që janë palë të treta të palidhura me njëra tjetrën. Në këto rrethana:

i) Shpjegoni nëse P & P Kanada dhe P & P Alaska do të jenë të afta të bien vetë dakord për një çmim të transferimit.

(4 pikë)

ii) Po në qoftë se furnitori lokal i P & P Alaska do të reduktonte çmimin e tij deri në € 20 për secilin kallëp, a do të duhet që P & P Kanada të bjerë dakord të reduktojë çmimin me të cilin transferon letrën në të njëjtën shifër? Konsiderojeni këtë pyetje nga këndvështrimet e P & P Alaska, P & P Kanada, dhe P & P sh. p. k. si një e tërë.

(3 pikë)

iii) Në qoftë se P & P Kanada refuzon të bjerë dakord për të transferuar letrën me çmimin € 20 për kallëp, Z. Arifi është duke menduar të lëshojë një urdhër sipas të cilit P & P Alaska **duhet të** plotësojë nevojat e saj për letër vetëm nga P & P Kanada me një çmim transferimi € 30. këshillojeni Z. Arifi për sa i takon ndikimit financiar që mund të ketë ky vendim

(6 pikë).

(Total = 20 pikë)



Nuk ka kapacitete të tepërta e të pashfrytëzuara në P & P Kanada

Mundësia e marrëveshjes vullnetare:

- Madje edhe me kapacitetin e saj maksimal, P & P Kanada mund të shesë të gjitha produktet e saj për € 30. Në këtë mënyrë nuk ka nevojë të bëjë transferime tek P & P Alaska për një çmim më të ulët.
- P & P Alaska e blen letrën tek një furnitor lokal për € 24, prandaj nuk ka nevojë ta blejë më shtrenjtë.
- Për këtë arsye filialet nuk do të bien dakord mbi këtë çmim të transferimit.

Kjo është më e mira për kompaninë. Transferimet e brendshme do të kishin një kosto oportune prej € 30 - € 24 = € 6.

Ndikimi i transferimit të 20,000 kallëpeve me € 24 secila:

- Për P & P Alaska: Nuk ka asnjë ndryshim ( Furnitori është i ndryshëm po çmimi është i njëjtë)
- Për P & P Kanada: Humbje e fitimeve =  $(€30 - € 24) * 20,000 = € 120,000$
- Për P & P sh. p. k.: Humbje e fitimeve =  $€ 6 * 20,000 = € 120,000$

Megjithatë, Z. Arifi duhet të vihet në dijeni të faktit se në afatin e gjatë, ka disa pasoja negative në qoftë se njësitë të biznesit i kufizohet autonomia e tyre. Arsyeja kryesore për dhënien e autonomisë ndaj njësitë të biznesit ka qenë me mundësi të madhe ofrimi i mundësisë për të pasur përgjegjësi të pavarur për sa i takon fitimeve, dhe vendimi për të kufizuar autonominë në fjalë nuk do të duhet të shohë asnjëherë dritën e diellit. Autonomia i inkurajon menaxherët e njësitë të biznesit të mendojnë dhe të veprojnë në mënyrë të pavarur, ndërsa duhet të mbahet parasysh se menaxherët në fjalë kanë në dispozicion të gjitha i duhura për marrjen e vendimeve të cilat mund të mos jenë në dispozicion të Z. Arifi. Autonomia e njësitë të biznesit nuk mund të ruhet në qoftë se njësitë urdhërohen të bëjnë tregti me njëra tjetrën.

Në rastin konkret, duket jashtëzakonisht e padrejtë të detyrohet P & P Alaska të blejë nga P & P Kanada. Në qoftë se duhet të gjendet faji midis dy njësitë të biznesit, me siguri ajo është P & P Kanada. Në qoftë se P & P Kanada insiston për një çmim më të lartë se sa € 20 duhet të vuajë pasojat e vendimit të saj (në formën e shitjeve dhe fitimeve të humbura) në vend që të përgëzohet nëpërmjet fuqisë së Z. Fatmir Arifi që ta bëjë P & P Alaskën të blejë nga ajo. Diçka e tillë do të zvogëlojë gjasat që P & P Kanada të vendosë çmime jo - optimale në të ardhmen.

€ 30 është shumë i lartë si çmim i transferimit (është shumë më i lartë se çmimi i furnitorit të jashtëm prej € 20 (ose madje edhe ndaj çmimit të tij të mëparshëm prej € 24) dhe një nga pasojat e këtij ndryshimi do të jetë zvogëlimi i fitimeve të raportuara të P & P Alaska, madje edhe pse fitimet e P & P Kanada dhe të P & P sh. p. k. si një e tërë do të rriten. Duhet të mendohet me kujdes fakti nëse diktimi i diçkaje mund të ketë ndikime negative mbi motivimin (dhe në këtë mënyrë edhe fitimet) në P & P Alaska në afatin e gjatë.

Në qoftë se Z. Arifi insiston duke kërkuar që 20,000 kallëpet të blihen nga P & P Kanada, atëherë do të jetë më mirë që çmimi i transferimit të jetë diku midis € 17 dhe € 20. Diçka e tillë do t'i lejojë të dyja njësitë të ndajnë me njëra tjetrën fitimet e rritura të kompanisë.

#### Problemi 4

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

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

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

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

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

#### *Kërkohet*

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

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

#### *Kërkohet*

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

**(Total = 20 pikë)**

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

**Konkurrenca e përkryer** - shumë blerës dhe shumë shitës, të gjithë kanë të bëjnë me një produkt të njëjtë. As prodhuesi dhe as përdoruesi nuk kanë ndonjë fuqi në treg dhe dy palët duhet të pranojnë çmimin ekzistues të tregut.

**Monopoli** - një shitës i cili dominon shumë blerës. Monopolisti mund të përdorë pushtetin e tij në treg për të vendosur një çmim që e maksimizon fitimin.

**Konkurrenca monopolistike** - një numër i madh i furnizuesve ofrojnë produkte të ngjashme, por jo identike. Ngjashmëritë sigurojnë kërkesën elastike ndërsa dallimet e vogla i japin disa fuqi monopoliste furnizuesit.

**Oligopoli** - kur relativisht disa/pak kompani konkurreuese dominojnë tregun. Përderisa çdo firmë e madhe ka aftësi për të ndikuar në çmimet e tregut, reagimi i paparashikueshëm nga gjigandët tjerë e bën çmimin përfundimtar të industrisë të papërcaktuar. Kartelet formohen shpesh.

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

Ngritja e çmimit mbi koston e mallrave të shitura (KMSH) është e barabartë me fitimin bruto (shpenzimet e shitjes, të përgjithshme dhe administrative plus fitimi operativ), pjesëtuar me koston e mallrave të shitura, ndërsa dhe ngritja e çmimit mbi kostot totale variable është e barabartë me kontributin (kostoja totale fikse plus fitimi operativ) pjesëtuar me kostot totale variable.

Jo, ngritja e çmimit nuk është fitim i pastër për shkak se ajo përfshin shpenzimet e shitjes, të

përgjithshme dhe administrative në sistemin e kostos përvetësuese ndërsa përfshinë kostot totale fikse në sistemin e kostos margjinale.

**c. Përqindja e ngritjes së çmimit mbi koston e mallit të shitur**

**(KMSH) Përqindja e ngritjes së çmimit mbi KMSH =**

**Fitimi bruto ÷ KMSH**

**= (€771,430 ÷ €1,028,570) 100**

**= 0.75 100**

**= 75%**

ose **Përqindja e ngritjes së çmimit mbi KMSH = (Kostot e marketingut + kostot e shpërndarjes + fitimi operativ) ÷ KMSH**

**= [€(280,000 + 188,000 + 303,430) ÷ €1,028,570] 100**

**= (€771,430 ÷ €1,028,570) 100**

**= 75%**

**Pasqyra e fitimit dhe humbjes – qasja variable**

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

Kostot fikse:

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

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

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

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

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

= 115%

**1 + 1 = 2  
pikë**

d. Porosia e veçantë

Kostot variabile të prodhimitarisë për njësi	(€575,000 ÷ 50,000)	€11.50
		5,00
Porosia e veçantë (numri i njëjësive)		<u>0</u>
Kostoja totale variabile	(5,000 €11.50)	57,500
Paketimi i veçantë		<u>18,500</u>
		76,00
Kostot përkatëse të prodhimitarisë		0
Kostoja për njësi për porosinë e veçantë	(€76,000 ÷ 5,000)	€15.20
Të hyrat nga porosia e veçantë	(5,000 €15.20)	<u>82,500</u>
<b>Fitimi shtesë</b>	<b>(82,500 - 76,000)</b>	<b>€6,500</b>

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

e. Kostot përkatëse janë kosto dhe të hyra të ardhshme që ndryshojnë në mes të alternativave.

Duhet të jetë një kosto dhe e hyrë që do të ndodhë në të ardhmen. Pasi që nuk është e mundur për të ndryshuar atë që ka ndodhur në të kaluarën, çdo kosto dhe e hyrë që tashmë është shkaktuar në të kaluarën nuk mund të jetë një kosto përkatëse.

Duhet të lindin si pasojë e drejtpërdrejtë e vendimit të marrë. Kostot përkatëse janë kosto shtesë dhe kjo është rritja e kostove dhe e të hyrave që ndodhin si rezultat i drejtpërdrejtë i një vendimi të marrë. Kostot e zakonshme mund të injorohen për qëllime të vendimmarrjes, çdo kosto (ose përfitim) që do të ndodhë gjithsesi, pavarësisht nga vendimi, nuk mund të jetë kosto përkatëse.

Duhet të jetë një kosto (ose përfitim) *që rezulton me rrjedhje të parasë*. Kostot dhe të hyrat e ardhshme duhet të jenë rrjedhje e parasë që rezulton si pasojë e drejtpërdrejtë e vendimit të marrë, ngarkesat e zhvlerësimit dhe kostot indirekte të përvetësuara nuk mund të jetë kosto përkatëse.

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

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

Llojet themelore të vendimeve ku kostot përkatëse përdoren janë.

Vendimet për 'nëse do të bëjë diçka apo jo' dhe 'si ta bëjë atë' p.sh.:

- të blejë një komponentë nga shitësit e jashtëm ose ta prodhojë atë 'brenda në shtëpi',
- të ndërpresë një linjë produktesh,
- të shesë ose të bëjë përpunim të mëtejshëm,
- të pranojë një porosi të veçantë dhe çfarë çmimi të ngarkohet për porosinë e veçantë,
- të shfrytëzojë burimet e pamjaftueshme në mënyrë optimale.

Vendimet që përfshijnë zgjedhjen ndërmjet dy ose më shumë alternativave të ndryshme në lidhje me çfarë duhet të bëjë.

Zhvlerësimi i asetëve ekzistuese paraqet alokimin e një kostoje të së kaluarës. Kostot e së kaluar janë kosto të fundosura dhe kurrë nuk janë përkatëse në vendimmarrje. Gjithashtu, zhvlerësimi

nuk është kosto përkatëse, për shkak se nuk ka rrjedhje të parasë.

## Problemi 5

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

Pesha e produkteve të përfunduara të NPK 10-10-10 dhe NPK 16-4-8 është e barabartë me peshën e përbërësve. Gjatë muajit prill, pritet të shiten 105 ton NPK 10-10-10 dhe 420 ton e NPK 16-4-8. Stoqet aktuale dhe të buxhetuara për muajin prill janë si më poshtë:

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

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

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

Të gjitha materialet do të blihen në fillim të prillit.

### **Kërkohet:**

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

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

### **Kërkohet:**

- Shkurtimisht diskutoni mbi problemet e definimit të objektivave në organizatat jo fitimprurëse dhe organizatat të sektorit publik. **4 pikë**
  - Shkurtimisht diskutoni mbi problemet e matjes së performancës në organizatat jo fitimprurëse dhe organizatat e sektorit publik. **4 pikë**
- (Total = 20 pikë)**

**A.i. Buxheti i prodhimit**

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

**A.ii. Buxheti i kërkesës së materialeve**

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

**Llogaritjet:**

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

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

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

$$N - \text{Azoti} = 434 \cdot \frac{16}{28} = \mathbf{248}$$

$$P - \text{Fosfori} = 434 \cdot \frac{4}{28} = \mathbf{62}$$

$$K - \text{Kaliumi} = 434 \cdot \frac{8}{28} = \mathbf{124}$$

**A.iii. Buxheti i blerjes së materialeve**

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

Kostot e materialeve

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

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

Shumica e organizatave të sektorit privat (por jo të gjitha) përpiqen të bëjnë maksimizimin e fitimit, duke krijuar sa më shumë që është e mundur vlerë për aksionarët, si objektivi kryesor. Në anën tjetër, strategjia më e rëndësishme e organizatave jo-fitimprurëse është për të maksimizuar vlerën për përdoruesit duke bërë oferta me kosto të efektshme dhe arritjen e objektivave me burime në dispozicion.

Organizatat jo-fitimprurëse, mund të përfshijnë një numër të madh të llojeve të ndryshme të organizatave me, statusit ligjor të ndryshëm - nga organizatat bamirëse dhe organizmat qeveritare, si dhe gamë e gjerë e organizatave të komunitetit, shoqërore dhe vullnetare të tilla janë policia dhe forcat ushtarake, objektet e kujdesit social, shërbimet shëndetësore, organizatat kulturore, muzetë, galeritë e arteve, organizatat arsimore, të hulumtimeve, të rekreacionit, të mjedisit, shoqatat e biznesit, asociacionet profesionale, sindikatat e punëtorëve dhe shumë të tjera.

Një problem i madh me shumë organizata jo-fitimprurëse, e veçanërisht me organet e pushtetit, është se është jashtëzakonisht e vështirë të përcaktohen qëllimet e tyre. Përveç kësaj ato kanë tendencë të kenë objektiva të shumëfishta dhe të shumëllojshme, kështu që edhe nëse të gjitha ato qëllime mund të identifikohen në mënyrë të qartë është e pamundur të thuhet cili është qëllimi kryesor.

Objektiva jo të kuantifikuara, shpenzimet dhe përfitimet jo të kuantifikuara - Shumë nga përfitimet që dalin nga shpenzimet nga këto organizma janë jo të kuantifikuara në terma monetar, kështu që është e vështirë të gjykohet nëse objektivat e jo të kuantifikuara janë

plotësuar.

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

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

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

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

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

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



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

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