

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

24.07.2021

CONTENT / PËRMBAJTJA

| SESSION | MAXIMUM ASSIGNED | <u>-ATTENTION!</u> <u>THIS PART IS</u> <u>FOR SCAAK</u> <u>USE ONLY-</u> MARKS |
|----------------|-----------------------------|--|
| 1. Problem 1 | 20 | |
| 2. Problem 2 | 20 | |
| 3. Problem 3 | 20 | |
| Part a. | 10 | |
| Part b. | 10 | |
| 4. Problem 4 | 20 | |
| 5. Problem 5 | 20 | |
| Total | 100 | |

| Pjesa | Maksimumi i dhënë | <u>-Kujdes! Kjo pjesë</u> <u>është vetëm për</u> <u>përdorim nga</u> <u>ShKÇAK-</u> PIKËT E DHËNA |
|---------------|------------------------------|---|
| 1. Problemi 1 | 20 | |
| 2. Problemi 2 | 20 | |
| 3. Problemi 3 | 20 | |
| Pjesa a. | 10 | |
| Pjesa b. | 10 | |
| 4. Problemi 4 | 20 | |
| 5. Problemi 5 | 20 | |
| Total | 100 | |

Problemi 1

'Koha Sot' është kompani që merret me botimin e gazetës ditore, revistave dhe publikimeve të ndryshme argëtuuese si dhe librave shkollor të të gjitha niveleve dhe librave të autorëve më të njohur vendor dhe botëror. Dy nga divizionet e Kompanisë, Divizioni Informativ (DI) dhe Divizioni i Librave (DL) shfrytëzojnë shërbimet e Divizionit të Printimit (DP) që bënë printimin e të gjitha materialeve që publikohen. Informacioni i vlerësuar për periudhën e ardhshme tremujore të këtij viti është si më poshtë:

| | Divizioni Informativ (DI) | Divizioni i Librave (DL) | Divizioni i Printimit (DP) |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Kapitali i angazhuar | €2,000,000 | €1,250,000 | €700,000 |
| FPIT para ngarkimit me kosto nga DP | €500,000 | €400,000 | - |
| Kostot e përgjithshme të DP | - | - | €350,000 |

Menaxhmenti i Kompanisë 'Koha sot' kërkon nga secili divizion të ketë kthim të synuar në kapitalin e angazhuar në lartësinë prej minimum 15%.

Në analizat e bëra nga kontabilisti i ri menaxherial i Divizionit të Printimit, përkrahës i sistemit të koston së bazuar në veprimtari (sistemit ABC), ka identifikuar llojet e veprimtarive, drejtuesit e kostove (faktorët nxitës), nivelet e aktiviteteve dhe ka zbërthyer kostot e Divizionit për secilën veprimtari të paraqitura në vazhdim:

| Veprimtaria | Faktori nxitës | Divizioni Informativ | Divizioni i Librave | Vlera e kostove |
|--------------|---------------------------|----------------------|---------------------|-----------------|
| Shitja | # i titujve | 1,000 | 500 | €90,000 |
| Reklamimi | # i llojeve të produkteve | 4 | 6 | €120,000 |
| Prodhimtaria | # i ruleve të roto-letrës | 300 | 300 | €40,000 |
| Administrimi | # i punonjësve | 80 | 20 | €100,000 |

Menaxherët e blerjes së Divizioni Informativ dhe Divizionit të Librave kanë pranuar ofertë nga Kompania 'All Print' për kryerjen e shërbimeve të printimit sipas nevojave të planifikuara të tremujorit sipas tarifës prej €100,000 për DI dhe €225,000 për DL. Menaxhmenti i këtyre Divizioneve i ka shpalosur këto oferta Menaxhmentit të Divizionit të Printimit duke kërkuar nga ata bashkërendimin (përputhjen) e kostove të printimit të DP me ofertat e pranuar.

Kërkohet:

- a. Të llogariten raportet e kthimit në kapitalin e angazhuar (koeficientin ROCE - të rrumbullakuar në dy decimale) për tri divizionet e kompanisë 'Koha Sot' sipas secilës prej bazave të mëposhtme të ngarkimit me kostot e printimit:
 - i. ngarkimit të koston së përgjithshme të DP mbi bazën 50% për të dy divizionet; **2 pikë**
 - ii. ngarkimit të koston së përgjithshme të DP mbi bazën 50% plus shtimin e marzhës mbi koston e plotë nga DP prej 30% për të dy divizionet; **4 pikë**
 - iii. ngarkimit të koston së përgjithshme të DP për të dy divizionet sipas skenarit fillestar, duke përdorur qasjen e koston së bazuar në veprimtari (sistemit ABC); **6 pikë**
 - iv. ngarkimit të koston së përgjithshme të DP për të dy divizionet duke përdorur çmimet sipas ofertës së Kompanisë 'All Print'. *Ndihmesë: Ndryshimi në mes të koston së printimit sipas të dhënave fillestare dhe totalit të çmimit të Kompanisë 'All Print' të regjistrohët si humbje për Divizionin e Printimit.* **2 pikë**
- b. Tregoni për pranueshmerinë e secilës bazë të ngarkimit të koston së përgjithshme të DP për menaxhmentin e secilit divizion dhe kompaninë si e tërë. **4 pikë**
- c. Analizoni qasjen a.iii dhe a.iv. dhe rekomandoni menaxhmentin e DP për hapat e mëtejme të ngritjes së performancës. **2 pikë**

Zgjidhja 1

a. Llogaritja e raportit të kthimit në kapitalin e angazhuar (koeficienti ROCE)

Formula: $ROCE = \text{Fitimi para Tatimit dhe Interesit (FPIT)} \div \text{Kapitali i angazhuar}$

i. ngarkimi i koston së përgjithshme të DP mbi bazën 50% për të dy divizionet

| <u>Përshkrimi</u> | <u>Divizioni Informativ (DI)</u> | <u>Divizioni i Librave (DL)</u> | <u>Divizioni i Printimit (DP)</u> |
|--|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| FPIT para ngarkimit me kosto të DP | 500,000 | 400,000 | - |
| Kostot e DP për shpërndarje | | | (350,000) |
| Shpërndarja e kostove të DP | <u>(175,000)</u> | <u>(175,000)</u> | <u>350,000</u> |
| FPIT pas ngarkimit me kosto të DP | 325,000 | 225,000 | - |
| Kapitali i angazhuar | 2,000,000 | 1,250,000 | 700,000 |
| Raporti i kthimit në kapitalin e angazhuar (koeficienti ROCE) | 16.25% | 18.00% | 0.00% |

2 pikë

ii. ngarkimi i koston së përgjithshme të DP mbi bazën 50% për të dy divizionet plus shtimin e marzhës mbi koston e plotë nga DP prej 30% për të dy divizionet

| <u>Përshkrimi</u> | <u>Divizioni Informativ (DI)</u> | <u>Divizioni i Librave (DL)</u> | <u>Divizioni i Printimit (DP)</u> |
|--|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| FPIT para ngarkimit me kosto të DP | 500,000 | 400,000 | - |
| Kostot e plotë e DP | | | (350,000) |
| Marzha e DP (350,000 × 30%) | | | <u>(105,000)</u> |
| Shpërndarja nga DP në DI & DL | <u>(227,500)</u> | <u>(227,500)</u> | 455,000 |
| Kosto e plotë e DP-së e shpërndarë | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>(350,000)</u> |
| FPIT pas ngarkimit me kosto të DP | 272,500 | 172,500 | 105,000 |
| Kapitali i angazhuar | 2,000,000 | 1,250,000 | 700,000 |
| Raporti i kthimit në kapitalin e angazhuar (koeficienti ROCE) | 13.63% | 13.80% | 15.00% |

4 pikë

iii. ngarkimi i koston së përgjithshme të DP për të dy divizionet sipas skenarit fillestar, duke përdorur qasjen e koston së bazuar në veprimtari (sistemit ABC)

Shpërndarja e kostove të DP sipas sistemit ABC

| <u>Përshkrimi</u> | <u>Divizioni Informativ (DI)</u> | <u>Divizioni i Librave (DL)</u> | <u>Divizioni i Printimit (DP)</u> |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Shitja (L1) | 60,000 | 30,000 | 90,000 |
| Reklama (L2) | 48,000 | 72,000 | 120,000 |
| Prodhimtaria (L3) | 20,000 | 20,000 | 40,000 |
| Administrimi (L4) | <u>80,000</u> | <u>20,000</u> | <u>100,000</u> |
| Vlera e përgjithshme | 208,000 | 142,000 | 350,000 |

4 pikë

Llogaritjet: L1 $90,000 \div (1,000 + 500) = 60$; DI = $60 \times 1,000 = 60,000$; DL = $60 \times 500 = 30,000$
 L2 $120,000 \div (4 + 6) = 12,000$; DI = $12,000 \times 4 = 48,000$; DL = $120,000 \times 6 = 72,000$
 L3 $40,000 \div (300 + 300) = 66.67$; DI = $66.67 \times 300 = 20,000$; DL = $66.67 \times 300 = 20,000$
 L4 $100,000 \div (80 + 20) = 1,000$; DI = $1,000 \times 80 = 80,000$; DL = $1,000 \times 20 = 20,000$

| <u>Përshkrimi</u> | <u>Divizioni Informativ (DI)</u> | <u>Divizioni i Librave (DL)</u> | <u>Divizioni i Printimit (DP)</u> |
|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| FPIT para ngarkimit me kosto të DP | 500,000 | 400,000 | - |
| Kostot e DP për shpërndarje | | | (350,000) |
| Shpërndarja e kostove të DP (ABC) | <u>(208,000)</u> | <u>(142,000)</u> | <u>350,000</u> |
| FPIT pas ngarkimit me kosto të DP | 292,000 | 258,000 | - |
| Kapitali i angazhuar | 2,000,000 | 1,250,000 | 700,000 |
| Koeficienti ROCE | 14.60% | 20.64% | 0.00% |

2 pikë

- iv. ngarkimi i koston së përgjithshme të DP për të dy divizionet duke përdorur çmimet sipas ofertës së Kompanisë 'All Print'

| <u>Përshkrimi</u> | <u>Divizioni Informativ (DI)</u> | <u>Divizioni i Librave (DL)</u> | <u>Divizioni i Printimit (DP)</u> |
|---|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| FPIT para ngarkimit me kosto të DP | 500,000 | 400,000 | - |
| Kostot e DP për shpërndarje | | | (350,000) |
| Shpërndarja e kostove të DP (All Print) | <u>(100,000)</u> | <u>(225,000)</u> | <u>325,000</u> |
| FPIT pas ngarkimit me kosto të DP | 400,000 | 175,000 | (25,000) |
| Kapitali i angazhuar | 2,000,000 | 1,250,000 | 700,000 |
| Koeficienti ROCE | 20.00% | 14.00% | (3.57)% |

2 pikë

- b. Pranueshmëria e ngarkimit të koston së përgjithshme të DP për menaxhmentin e secilit divizion dhe kompaninë si e tërë bazuar në skenarët e kërkesës nën (a.)

Llogaritja e koeficientit ROCE në nivel të Kompanisë 'Koha Sot'

Formula: $ROCE = \text{FPIT i përgjithshëm} \div \text{Kapitali i përgjithshëm i angazhuar}$

$$\begin{aligned} ROCE \text{ (a.i.)} &= (325,000 + 225,000 + 0) \div (2,000,000 + 1,250,000 + 700,000) \\ &= 550,000 \div 3,950,000 \\ &= \mathbf{13.92\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROCE \text{ (a.ii.)} &= (272,500 + 227,500 + 105,000) \div (2,000,000 + 1,250,000 + 700,000) \\ &= 550,000 \div 3,950,000 \\ &= \mathbf{13.92\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROCE \text{ (a.iii.)} &= (292,000 + 258,000 + 0) \div (2,000,000 + 1,250,000 + 700,000) \\ &= 550,000 \div 3,950,000 \\ &= \mathbf{13.92\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROCE \text{ (a.iv.)} &= (400,000 + 175,000 - 25,000) \div (2,000,000 + 1,250,000 + 700,000) \\ &= 550,000 \div 3,950,000 \\ &= \mathbf{13.92\%} \end{aligned}$$

1 pikë

| <u>Skenari</u> | <u>DI</u> | <u>DL</u> | <u>DP</u> | <u>Koha Sot</u> |
|----------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| a.i. | ROCE = 16.25% e pranueshme | ROCE = 18.00% e pranueshme | ROCE = 0.00% e papranueshme | ROCE = 13.92% e papranueshme |
| a.ii. | ROCE = 13.63% e papranueshme | ROCE = 13.80 e papranueshme | ROCE = 15.00% e pranueshme | ROCE = 13.92% e papranueshme |
| a.iii. | ROCE = 14.60% e papranueshme | ROCE = 20.64% e pranueshme | ROCE = 0.00% e papranueshme | ROCE = 13.92% e papranueshme |
| a.iv. | ROCE = 20.00% e pranueshme | ROCE = 14.00% e papranueshme | ROCE = -3.57% e papranueshme | ROCE = 13.92% e papranueshme |

3 pikë

- c. Rekomandimet për menaxhmentin e DP për hapat e mëtejme të ngritjes së performancës pas analizimit të qasjeve a.iii dhe a.iv.

Përcaktimi i ndryshimit me mes të shpërndarjes së shpenzimeve sipas sistemit ABC dhe porosisë speciale të Kompanisë 'All Print'

| <u>Lloji i sistemit të shpërndarjes</u> | <u>DI</u> | <u>DL</u> |
|---|------------------|----------------|
| Sistemi ABC | 208,000 | 142,000 |
| Sistemi i pranuar i porosisë specifike | <u>100,000</u> | <u>225,000</u> |
| Ndryshimi | (108,000) | 83,000 |

Totali i kostove sipas çmimeve të ofruara sipas porosisë specifike nga Kompania 'All Print' është në i ultë se kosto totale e Divizionit të Printimit për €25,000 [€350,000 - €100,000 + €225,000] dhe duhet të shërbejë si pikë referimi për lartësinë e kostove të përgjithshme të DP, e cila duhet të bëjë përpjekje që të ulë kostot deri në këtë nivel.

Problemi tjetër ka të bëjë me mënyrën e shpërndarjes së këtyre kostove. Ndryshimi i llogaritur me lartë në mes të sistemit ABC dhe Sistemit të shpërndarjes së pranuar sipas porosisë specifike, përpos uljes së kosto totale kërkon edhe gjetjen e mënyrës adekuate për ngarkimin e këtyre kostove në DI dhe DL. Sistemi ABC mund të jetë sistemi i duhur por duhet identifikuar veprimtaritë e duhura dhe drejtuesit e duhur të kostove (faktorët e duhur nxitës), të eliminohen veprimtaritë të cilat nuk shtojnë vlerë (si p.sh. pjesë të kostove të administrimit), të analizohet nëse ka nevojë për kosto aq të larta të reklamës kur dihet se Divizioni i Printimit kryen shërbime për Divizionet e brendshme të kompanisë amë që d.m.th. të këto kosto mund të shmangën etj.

2 pikë

Problemi 2

Kartela e kostos standarde për prodhimin e një njësie të produktit P, për nivelin e buxhetuar prej 5,000 njësie, i cili shitet me çmimin prej €145.00 për njësi është llogaritur mbi këtë bazë:

| | <u>Sasia</u> | <u>Çmimi</u> | <u>Vlera</u> |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Materialet e drejtpërdrejta (MD) | 10 kg | €4.00 | €40.00 |
| Puna e drejtpërdrejtë (PD) | 6 orë | €6.00 | €36.00 |
| ShPP variabile | 6 orë | €3.00 | €18.00 |
| ShPP fikse | 6 orë | €6.00 | €36.00 |

Kompania përdor sistemin e kostos përvetësuese dhe ShPP-në e përvetëson në bazë të orëve të PD. Kompania i vlerëson stoqet sipas kostos standarde dhe nuk ka stoqe fillestare të produktit P.

Në fund të periudhës, pas prodhimit të 4,750 njësie të Produktit P, rezultatet aktuale të prodhimitarisë ishin si më poshtë:

| | <u>Sasia</u> | <u>Çmimi</u> | <u>Vlera</u> |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Materialet e drejtpërdrejta (MD) | 46,500 kg | €4.20 | €195,300.00 |
| Puna e drejtpërdrejtë (PD) | 30,000 orë | €5.50 | €165,000.00 |
| ShPP variabile | | | €85,000.00 |
| ShPP fikse | | | €165,000.00 |

Nga shitjet e realizuara të Produktit P janë gjeneruar €675,000 ndërsa stoqet përfundimtare të produktit P ishin 250 njësi.

Kërkohet:

Të përgatitet pasqyra e operacioneve për Produktin P sipas sistemit të kostos përvetësuese. Pasqyra duhet të tregojë të gjitha mospërputhjet dhe duhet të barazojë fitimin neto të buxhetuar dhe fitim neto aktual.

20 pikë

Zgjidhja 2

Llogaritja e të gjitha mospërputhjeve bazë:

- Mospërputhjet e shitjes:
 - Mospërputhja e vëllimit të shitjes
(Shitjet e buxhetuara – Shitjet aktuale) × Fitimi standard
 $(5,000 - 4,500) \times (\text{€}145 - \text{€}130)$ **7,500 PF**
 - Mospërputhja e çmimit të shitjes
Shitjet aktuale × (Çmimi aktual – Çmimi standard)
 $4,500 \times [(\text{€}675,000 \div 4,500) - 145]$ **22,500 F**
2 pikë
- Mospërputhjet e materialeve:
 - Mospërputhja e përdorimit të MD (për njësitë e prodhuara)
(Përdorimi standard i MD – Përdorimi aktual i MD) × Çmimi standard
 $[(4,750 \times 10 \text{ kg}) - 46,500 \text{ kg}] \times \text{€}4.0$ **4,000 F**
 - Mospërputhja e çmimit të MD (për sasinë aktuale të përdorur)
Përdorimi aktual i MD × (Çmimi standard – Çmimi aktual)
 $46,500 \text{ kg} \times (\text{€}4.0 - \text{€}4.2)$ **9,300 PF**
2 pikë
- Mospërputhjet e punës:
 - Mospërputhja e efikasitetit të PD (për njësitë e prodhuara)
(Orët standarde të PD – Orët aktuale të PD) × Norma standarde e PD
 $[(4,750 \times 6 \text{ orë}) - 30,000 \text{ orë}] \times \text{€}6.0$ **9,000 PF**
 - Mospërputhja e normës së PD (për orët aktuale të punuara)
Orët aktuale të PD × (Norma standarde e PD – Norma aktuale e PD)
 $30,000 \text{ orë} \times (\text{€}6.0 - \text{€}5.5)$ **15,000 F**
2 pikë
- Mospërputhjet e ShPP-së variabile:
 - Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së variabile
ShPP variabile e buxhetuar – ShPP variabile aktuale
 $\text{€}90,000 - \text{€}85,000$ **5,000 F**
 - Mospërputhja e efikasitetit të ShPP-së variabile (për njësitë e prodhuara)
(Orët standarde të PD – Orët aktuale të PD) × Norma standarde e ShPP-së variabile
 $[(4,750 \times 6 \text{ orë}) - 30,000 \text{ orë}] \times \text{€}3.0$ **4,500 PF**
2 pikë
- Mospërputhjet e ShPP-së fikse:
 - Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së fikse
ShPP fikse e buxhetuar – ShPP fikse aktuale
 $\text{€}180,000 - \text{€}165,000$ **15,000 F**
 - Mospërputhja e vëllimit të ShPP-së fikse
 - Mospërputhja e vëllimit të efikasitetit të ShPP-së fikse (për njësitë e prodhuara)
(Orët standarde të PD – Orët aktuale të PD) × Norma standarde e ShPP-së fikse
 $[(4,750 \times 6 \text{ orë}) - 30,000 \text{ orë}] \times \text{€}6.0$ **9,000 PF**
 - Mospërputhja e vëllimit të kapacitetit të ShPP-së fikse
(Orët e buxhetuara të PD – Orët aktuale të PD) × Norma standarde e ShPP-së fikse
 $(30,000 \text{ orë} - 30,000 \text{ orë}) \times \text{€}6.0$ **0 F**
3 pikë

Llogaritja e fitimit të buxhetuar (standard) neto - sipas sistemit përvetësues

| | | |
|---|----------------------|-----------------|
| Shitjet | 5,000 × €145 | €725,000 |
| Kostot | | |
| <i>Materialet e drejtpërdrejta (MD)</i> | 5,000 × 10 kg × €4.0 | €200,000 |
| <i>Puna e drejtpërdrejtë (PD)</i> | 5,000 × 6 orë × €6.0 | €180,000 |
| <i>ShPP variabile</i> | 5,000 × 6 orë × €3.0 | €90,000 |
| <i>ShPP fikse</i> | 5,000 × 6 orë × €6.0 | <u>€180,000</u> |
| Totali i kostove | | <u>€650,000</u> |
| Fitimi neto i buxhetuar (standard) | | €75,000 |

ose

$$\begin{aligned}
 \text{Fitimi neto i buxhetuar (standard)} &= \text{Numri i buxhetuar i njësive} \times (\text{Çmimi i shitjes për njësi} - \text{Kostot totale për njësi}) \\
 &= 5,000 \times [\text{€145} - (\text{€40} + \text{€36} + \text{€18} + \text{€36})] \\
 &= 5,000 \times (\text{€145} - \text{€130}) \\
 &= 5,000 \times \text{€15} \\
 &= \text{€75,000}
 \end{aligned}$$

2 pikë

Pasqyra e operacioneve për Produktin P sipas sistemit të kostos përvetësuese

| | | | |
|---|------------------|--------------------|----------------------|
| Fitimi neto i buxhetuar (standard) | | | €75,000 |
| <u>Mospërputhjet e shitjes</u> | <i>Favorshme</i> | <i>Pafavorshme</i> | |
| <i>Mospërputhja e vëllimit të shitjes</i> | | €7,500 | |
| <i>Mospërputhja e çmimit të shitjes</i> | <u>€22,500</u> | _____ | |
| Totali i mospërputhjeve të shitjes | €22,500 | €7,500 | €15,000 |
| <u>Mospërputhjet e kostove të prodhimit</u> | | | |
| <i>Mospërputhja e përdorimit të MD</i> | €4,000 | | |
| <i>Mospërputhja e çmimit të MD</i> | | €9,300 | |
| <i>Mospërputhja e efikasitetit të PD</i> | | €9,000 | |
| <i>Mospërputhja e normës së PD</i> | €15,000 | | |
| <i>Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së variabile</i> | | €4,500 | |
| <i>Mospërputhja e efikasitetit të ShPP-së variabile</i> | €5,000 | | |
| <i>Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së fikse</i> | €15,000 | | |
| <i>Mospërputhja e vëllimit të efikasitetit të ShPP-së fikse</i> | | €9,000 | |
| <i>Mospërputhja e vëllimit të kapacitetit të ShPP-së fikse</i> | <u>€0</u> | _____ | |
| Totali i mospërputhjeve të kostove të prodhimit | €39,000 | €31,800 | <u>€7,200</u> |
| Fitimi aktual neto | | | €97,200 |

7 pikë

Prova:

Llogaritja e fitimit aktual

| | | |
|---|-------------------|-----------------|
| Shitjet | 4,500 × €150 | €675,000 |
| Kostot e prodhimit | | |
| <i>Materialet e drejtpërdrejta (MD)</i> | 46,500 kg × €4.2 | €195,300 |
| <i>Puna e drejtpërdrejtë (PD)</i> | 30,000 orë × €5.5 | €165,000 |
| <i>ShPP variabile</i> | | €85,000 |
| <i>ShPP fikse</i> | | <u>€165,000</u> |
| Totali i kostove të prodhimit | | €610,300 |
| <i>Minus: Stoqet përfundimtare</i> | 250 njësi × €130 | <u>€32,500</u> |
| Kostot e shitjes | | <u>€577,800</u> |
| Fitimi neto i buxhetuar (standard) | | €97,200 |

Problemi 3

a. Bazohuni në të dhënat për Produktin P nga Problemi 2.

Kërkohe:

Të përgatitet pasqyra e operacioneve për Produktin P sipas sistemit të kostos marginale dhe të bëhet konsolidimi i fitimit neto sipas sistemit të kostos përvetësuese dhe fitimit neto sipas sistemit të kostos marginale. *Ndihmesë: Te sistemi i kostos marginale mospërputhja e vetme e ShPP-së fikse është mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së fikse.* **10 pikë**

b. Gjatë një muaji, Kompania Alfa zakonisht prodhon dhe shet 40,000 njësi të Produktit A për €12. Kosto variabile e prodhimit për njësi është €7.00. Kostot totale fikse të prodhimit (deri në kapacitetin maksimal prej 50,000 njësive) janë €42,000. Kosto variabile e shpërndarjes për njësi është €1.00 dhe kostot fikse të shpërndarjes dhe administrative janë gjithsej €25,000.

Një klient vendosi një porosi të veçantë për 7,500 njësi për €9.00 secili. Klienti është i gatshëm të marrë përsipër kostot e shpërndarjes, andaj Kompania Alfa nuk do të pësojë kosto variabile të shpërndarjes shtesë.

Kërkohe:

i. A duhet Kompania Alfa të pranojë apo refuzojë porosinë speciale? **4 pikë**

ii. Nëse niveli i prodhimit dhe shitjeve të zakonshme të Kompanisë Alfa është 45,000 njësi dhe të gjitha të dhënat tjera mbesin të njëjta a duhet Kompania Alfa të pranojë apo refuzojë porosinë speciale. *Ndihmesë: Nëse Kompania Alfa pranon porosinë speciale atëherë shitjet e zakonshme zvogëlohen për numrin e njësive, të nevojshme për plotësimin e porosisë speciale.* **6 pikë**

Vërejtje: Për të mbështetur rekomandimet Tuaja lidhur me pranimin apo refuzimin e porosisë speciale, zgjidhja e Juaj për kërkesat b.i. dhe b.ii. duhet të përmbajë zhvillimin e pasqyrës së fitimit/humbjes për të gjitha skenarët.

Zgjidhja 3

a. Llogaritja e të gjitha mospërputhjeve bazë:

▪ Mospërputhjet e shitjes:

- Mospërputhja e vëllimit të shitjes

(Shitjet e buxhetuara – Shitjet aktuale) × Kontributi standard

(5,000 – 4,500) × (€145 – €94)

25,500 PF

1 pikë

Të gjitha mospërputhjet tjera janë të njëjta sikur te mospërputhjet sipas sistemit të kostos përveçësuese, me përjashtim të mospërputhjet e ShPP-së fikse ku kemi vetëm mospërputhjen e shpenzimit të ShPP-së fikse që d.t.th. se nuk kemi asnjë nga mospërputhjet e vëllimit të ShPP-së fikse (Mospërputhja e vëllimit të efikasitetit të ShPP-së fikse dhe Mospërputhja e vëllimit të kapacitetit të ShPP-së fikse).

Llogaritja e kontributit të buxhetuar (standard) - sipas sistemit marginal

| | | |
|--|----------------------|-----------------|
| Shitjet | 5,000 × €145 | €725,000 |
| Kostot variabile | | |
| Materialet e drejtpërdrejta (MD) | 5,000 × 10 kg × €4.0 | €200,000 |
| Puna e drejtpërdrejtë (PD) | 5,000 × 6 orë × €6.0 | €180,000 |
| ShPP variabile | 5,000 × 6 orë × €3.0 | €90,000 |
| Totali i kostove variabile | | €470,000 |
| Kontributi i buxhetuar (standard) | | €255,000 |

ose

2 pikë

Kontributi i buxhetuar (standard) = Numri i buxhetuar i njësi × (Çmimi i shitjes për njësi - Kosto variabile për njësi)
= 5,000 × [€145 - (€40 + €36 + €18)] = €255,000

Pasqyra e operacioneve për Produktin P sipas sistemit të kostos marginale

| | | | |
|--|------------------|--------------------|-----------------|
| Kontributi i buxhetuar (standard) | | | €255,000 |
| <u>Mospërputhjet e shitjes</u> | <u>Favorshme</u> | <u>Pafavorshme</u> | |
| Mospërputhja e vëllimit të shitjes | | €25,500 | |
| Mospërputhja e çmimit të shitjes | €22,500 | _____ | |
| Totali i mospërputhjeve të shitjes | €22,500 | €25,500 | (€3,000) |
| <u>Mospërputhjet e kostove variabile</u> | | | |
| Mospërputhja e përdorimit të MD | €4,000 | | |
| Mospërputhja e çmimit të MD | | €9,300 | |
| Mospërputhja e efikasitetit të PD | | €9,000 | |
| Mospërputhja e normës së PD | €15,000 | | |
| Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së variabile | | €4,500 | |
| Mospërputhja e efikasitetit të ShPP-së variabile | €5,000 | _____ | |
| Totali i mospërputhjeve e kostove variabile | 24,000 | 22,800 | €1,200 |
| Kontributi aktual | | | €253,200 |
| <u>Kostot fikse</u> | | | |
| ShPP e buxhetuar fikse | | | (180,000) |
| Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së fikse | €15,000 | _____ | |
| Totali i mospërputhjeve të ShPP-së fikse | €15,000 | €0 | €15,000 |
| Fitimi aktual neto | | | €88,200 |

5 pikë

Konsolidimi i fitimit neto sipas sistemit përveçësuese dhe fitimit neto sipas kostos marginale

| | | |
|--|--------------------------|---------|
| Fitimi aktual neto sipas sistemit përveçësues | | €97,200 |
| Vlera e KF në njësitë e pa-shitura (stoqe përfundimtare) | 250 njësi × (6 orë × €6) | €9,000 |
| Fitimi aktual neto sipas sistemit marginal | | €88,200 |

2 pikë

b. Porosia e veçantë**i. Niveli i veprimtarisë prej 40,000 njësive**

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|
| Shitjet | $40,000 \times \text{€}12$ | €480,000 |
| Kostot variabile | | |
| <i>variabile të prodhimtarisë</i> | $40,000 \times \text{€}7$ | €280,000 |
| <i>variabile të shpërndarjes</i> | $40,000 \times \text{€}1$ | <u>€40,000</u> |
| Totali i kostove variabile | | <u>(€320,000)</u> |
| Kontributi | | €160,000 |
| Kostot fikse | | |
| <i>fikse të prodhimtarisë</i> | | €42,000 |
| <i>fikse të shpërndarjes</i> | | <u>€25,000</u> |
| Totali i kostove fikse | | <u>(67,000)</u> |
| Fitimi neto | | €93,000 |

2 pikë**Niveli i veprimtarisë prej 40,000 njësive dhe porosia e veçantë prej 7,500 njësive**

| | | |
|--|----------------------------|-------------------|
| <i>Shitjet e rregullta</i> | $40,000 \times \text{€}12$ | €480,000 |
| <i>Shitjet (porosia e veçantë)</i> | $7,500 \times \text{€}9$ | <u>€67,500</u> |
| Totali e shitjeve | | €547,500 |
| Kostot variabile | | |
| <i>variabile të prodhimtarisë</i> | $47,500 \times \text{€}7$ | €332,500 |
| <i>variabile të shpërndarjes (të rregullta)</i> | $40,000 \times \text{€}1$ | €40,000 |
| <i>variabile të shpërndarjes (porosia e veçantë)</i> | $7,500 \times \text{€}0$ | <u>€0</u> |
| Totali i kostove variabile | | <u>(€372,500)</u> |
| Kontributi | | €175,000 |
| Kostot fikse | | |
| <i>fikse të prodhimtarisë</i> | | €42,000 |
| <i>fikse të shpërndarjes</i> | | <u>€25,000</u> |
| Totali i kostove fikse | | <u>(67,000)</u> |
| Fitimi neto | | €108,000 |

Kompania Alfa rekomandohet që të pranoi porosinë e veçantë do të ketë rritje në fitimin neto prej €15,000 (€108,000 - €93,000)

3 pikë**ii. Niveli i veprimtarisë prej 45,000 njësive**

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|
| Shitjet | $45,000 \times \text{€}12$ | €540,000 |
| Kostot variabile | | |
| <i>variabile të prodhimtarisë</i> | $45,000 \times \text{€}7$ | €315,000 |
| <i>variabile të shpërndarjes</i> | $45,000 \times \text{€}1$ | <u>€45,000</u> |
| Totali i kostove variabile | | <u>(€360,000)</u> |
| Kontributi | | €180,000 |
| Kostot fikse | | |
| <i>fikse të prodhimtarisë</i> | | €42,000 |
| <i>fikse të shpërndarjes</i> | | <u>€25,000</u> |
| Totali i kostove fikse | | <u>(67,000)</u> |
| Fitimi neto | | €113,000 |

2 pikë

Niveli i veprimtarisë prej 45,000 njësive dhe porosia e veçantë prej 7,500 njësive

| | | |
|--|----------------------------|--------------------------|
| <i>Shitjet e rregullta</i> (50,000 – 7,500) | $42,500 \times \text{€}12$ | €510,000 |
| <i>Shitjet (porosia e veçantë)</i> | $7,500 \times \text{€}9$ | <u>€67,500</u> |
| Totali e shitjeve | | €577,500 |
| Kostot variabile | | |
| <i>variabile të prodhimitarisë</i> | $50,000 \times \text{€}7$ | €350,000 |
| <i>variabile të shpërndarjes (të rregullta)</i> | $42,500 \times \text{€}1$ | €42,500 |
| <i>variabile të shpërndarjes (porosia e veçantë)</i> | $7,500 \times \text{€}0$ | <u>€0</u> |
| Totali i kostove variabile | | <u>(€392,500)</u> |
| Kontributi | | €185,000 |
| Kostot fikse | | |
| <i>fikse të prodhimitarisë</i> | | €42,000 |
| <i>fikse të shpërndarjes</i> | | <u>€25,000</u> |
| Totali i kostove fikse | | <u>(67,000)</u> |
| Fitimi neto | | €118,000 |

Kompania Alfa rekomandohet që të pranoi porosinë e veçantë do të ketë rritje në fitimin neto prej €5,000 (€118,000 - €113,000)

3 pikë

Problemi 4

- a. Një kompani shet tre produkte, A, B dhe C. Të dhënat për kostot dhe shitjet për muajin qershor të këtij viti janë si më poshtë

| | <u>A</u> | <u>B</u> | <u>C</u> |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Vëllimi i shitjeve | 500 njësi | 600 njësi | 400 njësi |
| Çmimi i shitjes për njësi | €11.00 | €13.00 | €15.00 |
| Kosto variabile për njësi | €6.00 | €8.00 | €8.00 |
| Kostot totale fikse | | | €1,800 |

Kërkohet

- i. Llogaritni pikën e rentabilitetit në njësi totale dhe njësi për secilin produkt, si dhe të hyrat që duhet të realizohen për pikën e rentabilitetit. **3 pikë**
 - ii. Ndërtoni grafikun F/V në mjedisin me produkte të shumëfishta bazuar në të dhënat e mësipërme. **7 pikë**
- b. Në retrospektivë, përveç kostove të përgjithshme fikse në vlerë prej €1,800 u identifikuan kostos specifike fikse për Produktin A në vlerë prej €500 dhe për Produktin C në vlerë prej €400.

Kërkohet

- i. Llogaritni pikën e rentabilitetit në njësi totale dhe njësi për secilin produkt, si dhe të hyrat që duhet të realizohen për pikën e rentabilitetit në rrethanat e reja. **3 pikë**
- ii. Ndërtoni grafikun F/V në mjedisin me produkte të shumëfishta duke marrë parasysh edhe kostot specifike fikse për Produktin A dhe Produktin C. **7 pikë**

Zgjidhja 4

a.i. Llogaritja e pikës së rentabilitetit

Llogaritja e kontributit të përzierjes; kontributit mesatar të ponderuar për njësi të shitur

| <u>Produkti</u> | <u>Çmimi i shitjes</u> | <u>Kosto variabile</u> | <u>Kontributi për njësi</u> | <u>Raporti i përzierjes</u> | <u>Kontributi i përzierjes për produkt</u> |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| A | €11.00 | €6.00 | €5.00 | 5 | €25.00 |
| B | €13.00 | €8.00 | €5.00 | 6 | €30.00 |
| C | €15.00 | €8.00 | €7.00 | <u>4</u> | <u>€28.00</u> |
| Numri i njësive në përzierje ; Kontributi i përzierjes | | | | 15 | €83.00 |

ose

$$\begin{aligned}\text{Kontributi mesatar i ponderuar për njësi} &= \text{Kontributi i përzierjes} \div \text{Numri i njësive në përzierje} \\ &= €83.00 \div 15 \text{ njësi} \\ &= €5.53 \text{ për njësi}\end{aligned}$$

1 pikë

Pika e rentabilitetit:

Formula: Numri i përzierjeve për PR = Totali i kostove fikse ÷ Kontributi i përzierjes

$$\begin{aligned}\text{Numri i përzierjeve për PR} &= €1,800 \div €83 \\ &= \mathbf{21.6867 \text{ përzierje}}\end{aligned}$$

Llogaritja e numrit të njësive për secilin produkt

| <u>Produkti</u> | <u>Numri i përzierjeve</u> | <u>Raporti i përzierjes</u> | <u>Numri i njësive për produkt</u> |
|--|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| A | 21.6867 × | 5 | 108 |
| B | | 6 | 130 |
| C | | 4 | <u>87</u> |
| Numri total i njësive (rrumbullakuar) | | | 325 |

ose

Pika e rentabilitetit:

$$\begin{aligned}\text{Formula: Numri i njësive për PR} &= \text{Totali i kostove fikse} \div \text{kontributi mesatar i ponderuar për njësi} \\ &= €1,800 \div €5.53 \\ &= \mathbf{325.3012 \text{ njësi totale}}\end{aligned}$$

Llogaritja e numrit të njësive për secilin produkt

| <u>Produkti</u> | <u>Numri i përzierjeve</u> | <u>Raporti i produktit në përzierje</u> | <u>Numri i njësive për produkt</u> |
|--|----------------------------|---|------------------------------------|
| A | 325.3012 × | (5 ÷ 15) | 108 |
| B | | (6 ÷ 15) | 130 |
| C | | (4 ÷ 15) | <u>87</u> |
| Numri total i njësive (rrumbullakuar) | | | 325 |

1 pikë

Llogaritja e të hyrave në pikën e rentabilitetit

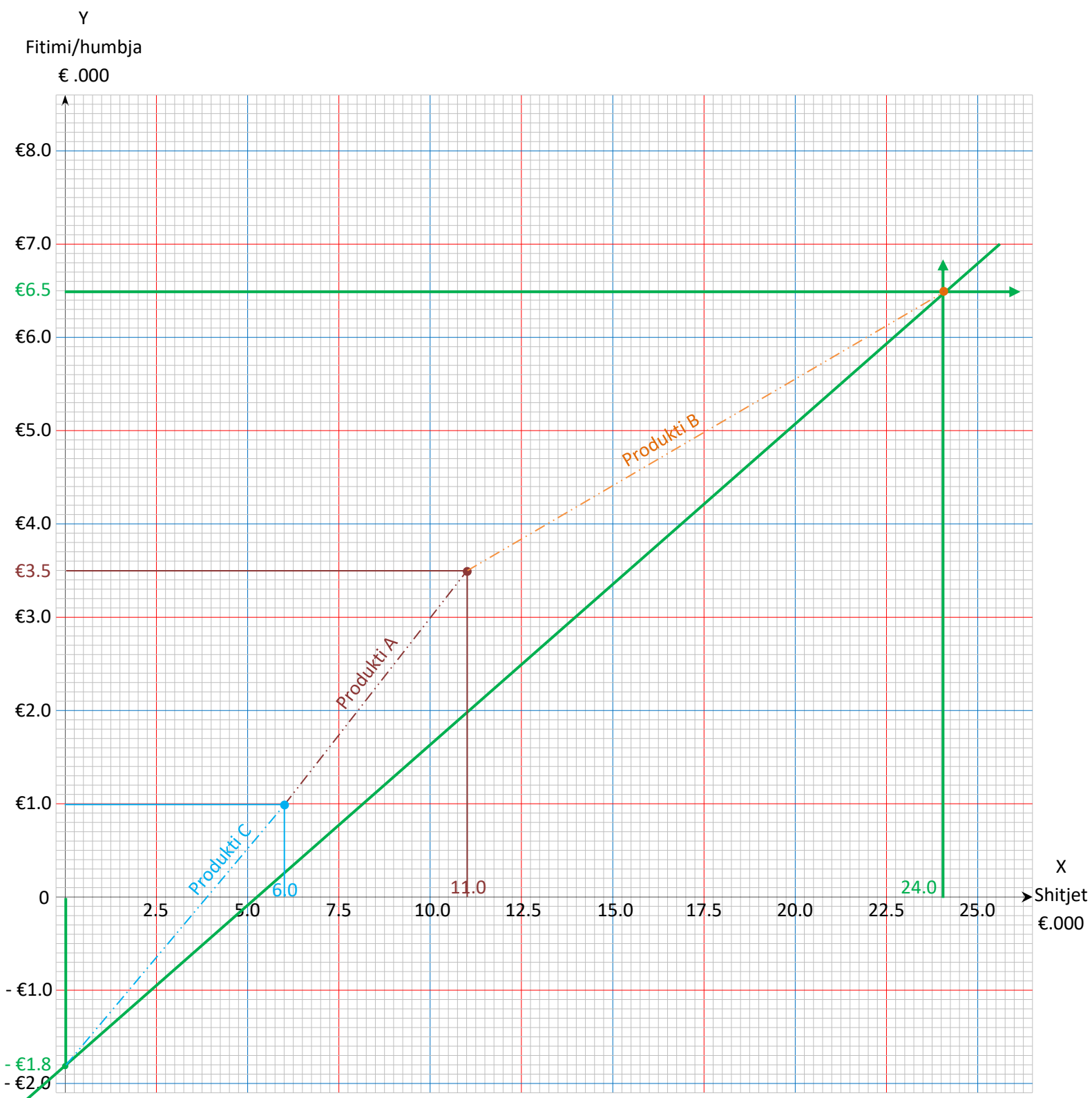
| <u>Produkti</u> | <u>Numri i njësive për produkt</u> | <u>Çmimi i shitjes</u> | <u>Vlera e të hyrave</u> |
|---|------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| A | 108 | €11.00 | €1,188 |
| B | 130 | €13.00 | €1,690 |
| C | 87 | €15.00 | <u>€1,305</u> |
| Vlera totale e të hyrave në PR (rrumbullakuar) | | | €4,183 |

1 pikë

Grafiku F/V

| | <u>A</u> | <u>B</u> | <u>C</u> | <u>Totali</u> |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Kontributi për njësi | €5.0 | €5.0 | €7.0 | € |
| Vëllimi i shitjeve (njësi) | $\times 500$ | $\times 600$ | $\times 400$ | |
| Kontributi i buxhetuar (totali) | €2,500 | €3,000 | €2,800 | 8,300 |
| Kostot fikse | | | | <u>1,800</u> |
| Fitimi i buxhetuar | | | | 6,500 |
| Të hyrat nga shitja | €5,500 | €7,800 | €6,000 | |
| Kontributi i buxhetuar (totali) | <u>€2,500</u> | <u>€3,000</u> | <u>€2,800</u> | |
| Koeficienti K/Sh | 45.45% | 38.46% | 46.67% | |
| Renditja | 2 | 3 | 1 | 1 pikë |

| <u>Produkti</u> | <u>Njësitë kumulative</u> | <u>Shitjet kumulative</u> | <u>Llogaritjet</u> | <u>Fitimi kumulativ</u> |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Produkti C | 500 | €6,000 | 6,000 - (400 × 8.0) - 1,800 | €1,000 |
| Produktet C dhe A | 1,100 | €11,500 | 11,500 - (500 × 6.0) - 5,000 | €3,500 |
| Produktet C, A dhe B | 1,500 | €19,300 | 19,300 - (600 × 8.0) - 8,000 | €6,500 |
| | | | | 1 pikë |



5 pikë

a.ii. Llogaritja e pikës së rentabilitetit me kostot specifike fikse

Llogaritja e kontributit të përzierjes; dhe kontributit mesatar të ponderuar për njësi të shitur është e njëjtë sikur në kërkesën (a.i.) 1 pikë

Pika e rentabilitetit:

Formula: Numri i përzierjeve për PR = (Kostot fikse + kostot specifike fikse) ÷ Kontributi i përzierjes

$$\begin{aligned} \text{Numri i përzierjeve për PR} &= (\text{€1,800} + \text{€400} + \text{€500}) \div \text{€83} \\ &= \text{€2,700} \div \text{€83} \\ &= \mathbf{32.5301 \text{ përzierje}} \end{aligned}$$

Llogaritja e numrit të njësive për secilin produkt

| <u>Produkti</u> | <u>Numri i përzierjeve</u> | <u>Raporti i përzierjes</u> | <u>Numri i njësive për produkt</u> |
|--|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| A | 32.5301 × | 5 | 163 |
| B | | 6 | 195 |
| C | | 4 | <u>130</u> |
| Numri total i njësive (rrumbullakuar) | | | 488 |

ose

Pika e rentabilitetit:

Formula: Numri i njësive për PR = Totali i kostove fikse ÷ kontributi mesatar i ponderuar për njësi
 = €2,700 ÷ €5.53
 = **488.2459 njësi totale**

Llogaritja e numrit të njësive për secilin produkt

| <u>Produkti</u> | <u>Numri i përzierjeve</u> | <u>Raporti i produktit në përzierje</u> | <u>Numri i njësive për produkt</u> |
|--|----------------------------|---|------------------------------------|
| A | 488.2459 × | (5 ÷ 15) | 163 |
| B | | (6 ÷ 15) | 195 |
| C | | (4 ÷ 15) | <u>130</u> |
| Numri total i njësive (rrumbullakuar) | | | 488 |

1 pikë

Llogaritja e të hyrave në pikën e rentabilitetit

| <u>Produkti</u> | <u>Numri i njësive për produkt</u> | <u>Çmimi i shitjes</u> | <u>Vlera e të hyrave</u> |
|---|------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| A | 163 | €11.00 | €1,793 |
| B | 195 | €13.00 | €2,535 |
| C | 130 | €15.00 | <u>€1,950</u> |
| Vlera totale e të hyrave në PR (rrumbullakuar) | | | €6,278 |

1 pikë

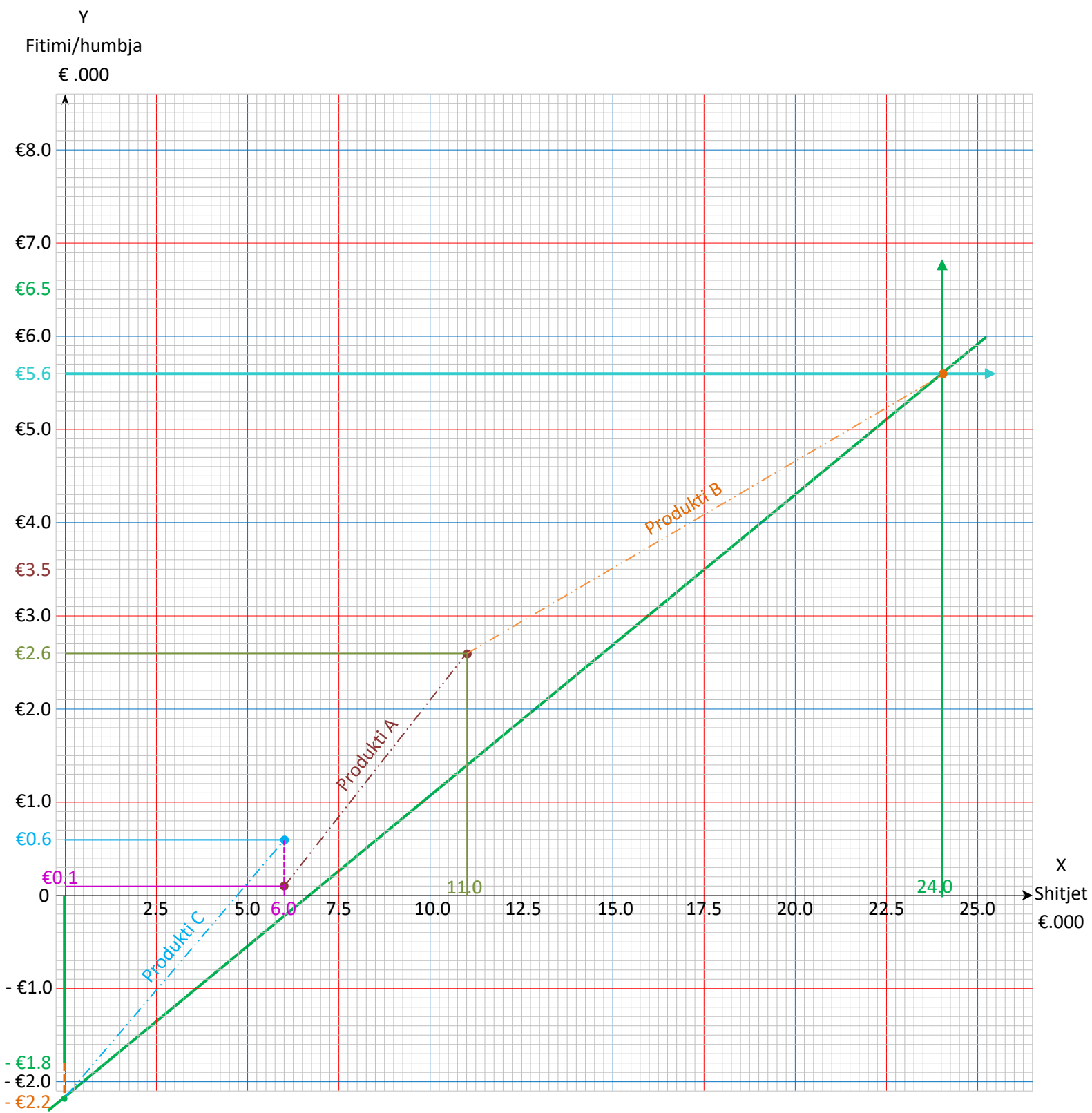
Grafiku F/V

Koeficienti K/Sh dhe renditja sipas lartësisë së koeficientit K/Sh është e njëjtë sikur në kërkesën (a.i.)

1 pikë

| <u>Produkti</u> | <u>Njësitë</u> <u>kumulative</u> | <u>Shitjet</u> <u>kumulative</u> | <u>Llogaritjet</u> | <u>Fitimi</u> <u>kumulativ</u> |
|----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------------------|
| Produkti C | 500 | €6,000 | $6,000 - (400 \times 8.0) - 1,800 - 400$ | €600 |
| Produktet C dhe A | 1,100 | €11,500 | $11,500 - (500 \times 6.0) - 5,400 - 500$ | €2,600 |
| Produktet C, A dhe B | 1,500 | €19,300 | $19,300 - (600 \times 8.0) - 8,900$ | €5,600 |

1 pikë



5 pikë

Problemi 5

Kompania 'Navigator' prodhon sisteme të udhëheqjes nga distanca të dronëve për shpërndarjen e postës së shpejtë nëpër viset rurale. Përkundër faktit se kompania ka zhvilluar produkt të teknologjisë së fundit në këtë industri, procesi i përgatitjes së buxhetit vazhdon të mbetet sipas teknikës tradicionale progresive, tashmë e tejkaluar. Kontabilisti i ri menaxherial i kompanisë është duke ndërmarrë hapat për të shtyrë Bordin e drejtorëve dhe menaxhmentin e lartë të kompanisë të fillojnë të zbatojnë 'buxhetimin e bazuar në zero'. Një pjesë e anëtarëve të Bordit të drejtorëve dhe menaxhmentit të lartë të kompanisë nuk kanë dëgjuar kurrë për teknikën e 'buxhetimit të bazuar në zero'

Kërkohet:

Me qëllim të njoftimit të Bordit të drejtorëve dhe menaxhmentit të lartë për teknikën e 'buxhetimit të bazuar në zero' nga ju kërkohet të përgatitet një raport i cili do të përmbajë:

- a. Si dallon teknika e 'buxhetimit të bazuar në zero' nga buxheti tradicional *5 pikë*
- b. Si mund të ndihmojë 'buxheti i bazuar në zero' në planifikimin dhe kontrollin e kostove diskrecionale *5 pikë*
- c. Si mund të ndihmojë 'buxheti i bazuar në zero' për të kontrolluar mos-shfrytëzimet buxhetore *5 pikë*
- d. Forma dhe mënyra e duhur e përgatitjes dhe prezantimit do të vlerësohet me *5 pikë*

Zgjidhja 4

MEMO

Për: Bordin e Drejtorëve dhe Menaxhmentin e lartë të Kompanisë 'Navigator'

Nga: Kontabilisti menaxherial i Kompanisë

Data: 24 Korrik 2021

Lënda: Buxhetimi i bazuar në zero

Të nderuar,

Me këtë memo, në pika të shkurtra do ju për procesin e buxhetimit të bazuar në zero (BBZ) duke i shtjelluar tri elemente të tilla si:

- Si dallon teknika e 'buxhetimit e bazuar në zero' nga buxhetimi tradicional
- Si mund të ndihmojë 'buxhetimi i bazuar në zero' në planifikimin dhe kontrollin e kostove diskrecionale dhe
- Si mund të ndihmojë 'buxhetimi i bazuar në zero' për të kontrolluar mos-shfrytëzimet buxhetore

a. **Buxhetimi i bazuar në zero dhe buxhetimi tradicional**

Qasja tradicionale e buxhetimit funksionon nga parimi se veprimtaritë e vitit të kaluar do të vazhdojnë në nivel ose vëllim të njëjtë, dhe që buxheti në vitin e ardhshëm mund të bazohet në kostot e vitit të kaluar plus në një shumë shtesë për të lejuar zgjerimin dhe inflacionin. Termi buxhetimi 'progresiv (inkremental)' përdoret shpesh për të përshkruar këtë qasje.

Buxhetimi i bazuar në zero (BBZ) në kuptimin e plotë të fjalës punon nga baza zero. Qasja pranon se çdo veprimtari ka kosto dhe këmbëngul se duhet të ketë përfitime sasiore për të arsyetuar shpenzimet. BBZ-ja pret që menaxherët të zgjedhin metodën më të mirë për arritjen e çdo detyre duke krahasuar kostot dhe përfitimet. Veprimtaritë duhet të renditen sipas përparësisë që kanë. *5 pikë*

- b. **Kostot diskrete** nuk janë aq të rëndësishme për ekzistencën e vazhdueshme të një organizate në atë mënyrë sikur që janë, të themi, lëndët e para për kompanitë prodhuese. BBZ-ja është zhvilluar fillimisht për të ndihmuar menaxhmentin në detyrën e tyre të vështirë të shpërndarjes së burimeve saktësisht në fusha të tilla. Kostot e **hulumtimit dhe zhvillimit** janë një shembull i cituar shpesh; të tjerët janë kostot e **reklamës** dhe kostot e **trajnitimit**.

Brenda një departamenti të hulumtimit dhe të zhvillimit BBZ-ja do të vendosë prioritetet duke renditur projektet të cilat janë të planifikuara dhe ato të cilat janë në proces e sipër. Menaxherët e projektit do të jenë të detyruar të marrin në konsideratë përfitimet e arritura nga puna e tyre në raport me kostot e përfshira. Rezultati mund të jetë një rritje të përgjithshme e shpenzimeve për H&Zh, por vetëm nëse ato janë të arsyetuara. *5 pikë*

- c. **Mos-shfrytëzimi buxhetor** mund të përkufizohet si diferenca mes kostove minimale të nevojshme dhe kostove të përfshira në buxhet ose kostove aktuale të shkaktuara. Një nga arsyet se pse, nën buxhetimin tradicional, një sasi shtesë është shtuar në buxhetin e vitit të kaluar, mund të jetë për shkak se menaxherët janë duke mbi-vlerësuar kostot për të shmangur fajësimin në të ardhmen për shpenzime të tepërta, dhe për t'i bërë objektivat

më të lehta për t'i arritur. Mos-shfrytëzimi është një mjet mbrojtës dhe është i vetë-përbushëm sepse menaxherët do të sigurojnë më pas se shpenzimet e tyre aktuale janë rritur për të përmbushur buxhetin (e mbi-vlerësuar), në rast se ata fajësohen për buxhetim të pakujdesshëm.

Stimulim i mëtejshëm për të përfshirë mos-shfrytëzim në një departament për H & Zh është natyra e punës. Menaxherët mund të ketë projekte 'të veçanta', në të cilët interesi i tyre personal është aq i fortë, sa që ata kanë tendencë të injorojnë përfitimin apo mungesën e përfitimit të organizatës që i financon ata.

Te qasja BBZ, të gjitha shpenzimet duhet të arsyetohen në terma kosto-përfitim në tërësinë e tij, në mënyrë që të përfshihen në buxhetin e vitit të ardhshëm. Në praktikë është shumë e mundshme që menaxherët do të fillojnë nga niveli i tyre aktual i shpenzimeve si zakonisht, por BBZ-ja kërkon që ata të punojnë **teposhtë**, duke kërkuar se çfarë do të ndodhte nëse ndonjë element i veçantë i shpenzimeve aktuale dhe operacioneve aktuale është/janë hequr nga buxheti.

5 pikë

Me respekt,

Kontabilisti Menaxherial

Për formë dhe përgatitje të raportit deri në 5 pikë