

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

02.07.2022

**CONTENT / PËRMBAJTJA**

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

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

## Problemi 1

Kompania ReNew përgatitë buxhetin e saj duke përdor sistemin me buxhete të rinovueshme. Pjesë nga buxheti i vitit aktual është edhe buxheti i kostove të përgjithshme (KP) mujore i paraqitur në vijim:

<u>Muaji</u>	<u>Kosto e përgjithshme (KP) e buxhetuar</u>
Janar	90,000
Shkurt	94,500
Mars	98,989
Prill	103,443
Maj	107,840
Qershor	112,153
Korrik	116,359
Gusht	120,431
Shtator	124,345
Tetor	128,076
Nëntor	131,598
Dhjetor	<u>134,888</u>
	<b>1,362,622</b>

Rritja e KP të buxhetuara mujore lidhet me rritjen graduale të numrit të njërive që do të prodhohen dhe shiten bazuar në trendët e viteve paraprake të cilat janë analizuar hollësisht nga kontabilisti menaxherial i kompanisë.

Kërcënimi për një luftë të mundshme në rajonin e gjerë, e më vonë edhe ndezja e luftës ka shkaktuar krizë të përgjithshme ekonomike që ka ndikuar në rritjen e çmimeve të të gjitha produkteve dhe shërbimeve. Kjo ka ndikuar që edhe KP mujore të kompanisë të rriten. KP mujore aktuale të kompanisë për tremujorin e parë janë në vijim:

<u>Muaji</u>	<u>Janar</u>	<u>Shkurt</u>	<u>Mars</u>
<b>Kostot e përgjithshme (KP)</b>	92,700	100,116	108,125

Gjatë analizave të bëra nga ana e kontabilistit pedant menaxherial të kompanisë, ai vëren se edhe pse prodhimitaria dhe shitja aktuale në njësi është në përputhshmëri me buxhetin, vlera në €uro e KP mujore ka pësuar rritje e cila bazuar në kalkulimet e tij ka rezultuar të jetë rritje konstante totale e përsëritur nga muaji në muaj kur krahasohen KP të muajit pasues me muajin paraprak.

Në prezantimin e analizës së tij për menaxhmentin e lartë, ai ka rekomanduar të bëhet rishikimi i buxhetit dhe të bëhen korigjimet e duhura për këtë rritje konstante totale të KP, rekomandim që u aprovua nga menaxhmenti i lartë.

### Kërkohet

- Çfarë është buxheti i rinovueshëm dhe cilën periudhë kohore e mbulon një buxhet i tillë? Listoni nga 3 avantazhe dhe disavantazhe të buxhetit të rinovueshëm. **5 pikë**
- Të zhvillohet buxheti i rishikuar për vitin aktual për rritjen konstante totale të KP sipas rekomandimeve të kontabilistit menaxherial dhe të llogaritet ndryshimi i shprehur në përqindje i rritjes së KP të shkaktuara nga rritja e buxhetuar e prodhimitarisë dhe rritjes së KP të shkaktuara nga kriza e përgjithshme ekonomike. **12 pikë**
- Të zhvillohet buxheti i rinovuar duke supozuar vazhdimin e rritjes konstante totale të KP nisur nga fakti se tani jemi në korrik të vitit aktual bazuar në përkufizim dhe periudhën kohore që mbulon buxheti i rinovueshëm (pika a. e kërkesës). **3 pikë**

### Zgjidhja

- a. Buxheti i rinovueshëm është një buxhet, i cili azhurnohet vazhdimisht duke shtuar një periudhë tjetër kontabël (një muaj ose një tremujor) në fund të buxhetit atëherë kur periudha korresponduese në buxhetin aktual ka përfunduar. **1 pikë**

Si rezultat i përgatitjes së një numri buxhetesh të rinovueshme çdo vit, secili buxhet i rinovueshëm mbulon periudhën e ardhshme 12 mujore. **1 pikë**

#### Avantazhet e buxheteve të rinovueshme janë të paraqitura në vijim:

- Buxhetet e rinovueshme e zvogëlojnë elementin e pasigurisë në buxhetim, sepse përqendrohen në planifikimin dhe kontrollin e hollësishëm në të ardhmen e afërt, ku shkalla e pasigurisë është shumë më e vogël.
- Buxhetet e rinovueshme i detyrojnë menaxherët që të bëjnë ri - vlerësimin e buxhetit rregullisht dhe të hartojnë buxhete të përditësuara (azhurnuara) sipas ngjarjeve dhe pritjeve aktuale.
- Planifikimi dhe kontrolli do të bazohet në planin e kohës së fundit, i cili ka gjasa të jetë më realiste se një buxhet vjetor fiks bërë shumë muaj më parë.
- Buxhetet reale kanë më shumë gjasa të kenë një ndikim më motivues tek menaxherët.
- Gjithmonë ka një buxhet i cili ka shtrirje për disa muaj në të ardhmen. Për shembull, në qoftë se buxhetet e rinovueshme përgatiten çdo tre muaj do të jetë gjithmonë një shtrirje e vazhdueshme e buxhetit për 9 deri në 12 muajt e ardhshëm. Kështu nuk është rasti kur përdoren buxhetet fikse vjetore.  **$3 \times \frac{1}{2} = 1\frac{1}{2}$  pikë**

#### Disavantazhet e buxheteve të rinovueshme mund të jenë pengesë për përdorimin e tyre.

- Buxhetet e rinovueshme kërkojnë më shumë kohë, angazhim dhe para për përgatitjen e tyre.
- Buxhetimi i shpeshtë mund të ketë një efekt jo të këndshëm mbi menaxherët, të cilët venë në dyshim vlerën e përgatitjes së buxheteve njërin pas tjetrit në intervale të rregullta.
- Ri-shikimet e buxhetit mund të përfshijnë gjithashtu ndryshimet në kostot standarde, të cilat poashtu mund të përfshijnë ri - shikime të vlerësimeve të stoqeve. Kjo mund të kërkojë përpjekje të mëdha administrative nga departamenti të financave çdo herë kur përgatitet buxheti i rinovueshëm.
- Përfitimet nga buxhetet e rinovueshme janë të kufizuara, prandaj kostot shtesë nuk vlejnjë nëse ritmi i ndryshimit në ambientin e biznesit nuk është aq i shpejtë dhe i vazhdueshëm.  **$3 \times \frac{1}{2} = 1\frac{1}{2}$  pikë**

#### b. Përgatitja e buxhetit të rishikuar

*Përcaktimi i rritjes konstante bazuar në të dhënat aktuale*

<u>Muaji</u>	<u>Kosto e përqijthshme</u>	<u>Përcaktimi i rritjes</u> <u>Llogaritja</u>	<u>Përqindja</u>
Janar	92,700	-	-
Shkurt	100,116	$(100,116 - 92,700) \div 92,700$	<b>8%</b>
Mars	108,125	$(108,125 - 100,116) \div 100,116$	<b>8%</b>

**1 pikë**

*Buxheti i ri-shikuar*

<u>Muaji</u>	<u>Buxheti fillestar</u>	<i>Rritja e KP e shkaktuar nga rritja e prodhimitarisë (e shprehur në %)</i>		<u>Rritja konstante</u>	<u>Buxheti i ri-shikuar</u>	<u>Ndryshimi i rritjes së KP</u>		
	<u>a</u>	<u>b</u>	<u>Llogaritja</u>	<u>Përqindja</u>	<u>c</u>	<u>d</u>	<u>e</u>	<u>f</u>
Janar	90,000	-	-	-	92,700	-		
Shkurt	94,500	(94,500 - 90,000) ÷ 90,000	5.00%	8.00%	100,116	3.00%		
Mars	98,989	(98,989 - 94,500) ÷ 94,500	4.75%	8.00%	108,125	3.25%		
Prill	103,443	(103,443 - 98,989) ÷ 98,989	4.50%	8.00%	116,775	3.50%		
Maj	107,840	(107,840 - 103,443) ÷ 103,443	4.25%	8.00%	126,117	3.75%		
Qershor	112,153	(112,153 - 107,840) ÷ 107,840	4.00%	8.00%	136,207	4.00%		
Korrik	116,359	(116,359 - 112,153) ÷ 112,153	3.75%	8.00%	147,103	4.25%		
Gusht	120,431	(120,431 - 116,359) ÷ 116,359	3.50%	8.00%	158,872	4.50%		
Shtator	124,345	(124,345 - 120,431) ÷ 120,431	3.25%	8.00%	171,581	4.75%		
Tetor	128,076	(128,076 - 124,345) ÷ 124,345	3.00%	8.00%	185,308	5.00%		
Nëntor	131,598	(131,598 - 128,076) ÷ 128,076	2.75%	8.00%	200,132	5.25%		
Dhjetor	<u>134,888</u>	(134,888 - 131,598) ÷ 131,598	2.50%	8.00%	<u>216,143</u>	5.50%		
	<b>1,362,622</b>				<b>1,759,179</b>			

**11 pikë**

*c. Përgatitja e buxhetit të rinovuar*

<u>Muaji</u>	<u>Buxheti i ri-shikuar</u>	<u>Rritja konstante</u>	<u>Llogaritja</u>	<u>Buxheti i rinovuar</u>
<u>a</u>	<u>b</u>	<u>c</u>	<u>d</u>	<u>e</u>
Korrik	147,103			147,103
Gusht	158,872			158,872
Shtator	171,581			171,581
Tetor	185,308			185,308
Nëntor	200,132			200,132
Dhjetor	216,143			216,143
Janar		8.00%	216,143 + (216,143 × 8%)	233,434
Shkurt		8.00%	233,434 + (233,434 × 8%)	252,109
Mars		8.00%	252,109 + (252,109 × 8%)	272,278
Prill		8.00%	272,278 + (272,278 × 8%)	294,060
Maj		8.00%	294,060 + (294,060 × 8%)	317,585
Qershor		8.00%	317,585 + (317,585 × 8%)	<u>342,992</u>
				<b>2,791,597</b>

**3 pikë**

## Problemi 2

Pjesë të të dhënave nga pasqyrat financiare të Kompanisë Lonki për dy vite të njëpasnjëshme janë paraqitur në vazhdim:

	<u>2020</u>	<u>2021</u>
<b><u>Të dhënat nga Pasqyra e fitimit dhe humbjes</u></b>		
Të hyrat nga shitja (Qarkullimi)	185,000	162,000
Kosto e shitjes (60% kosto variabile, 40% kosto fikse)	<u>140,500</u>	<u>125,800</u>
Fitimi bruto	<b>44,500</b>	<b>36,200</b>
<b><u>Të dhënat nga Bilanci i gjendjes</u></b>		
<b>a) Pasuritë qarkulluese</b>		
Stoqet	10,800	9,600
Llogaritë e arkëtueshme (shënimi 1)	37,600	30,300
Investimet afat-shkurtra	4,100	10,600
Paraja e gatshme në bankë dhe në arkë (dorë)	<u>9,200</u>	<u>8,900</u>
	<b>61,700</b>	<b>59,400</b>
<b>b) Llogaritë e pagueshme: shumat që duhet të paguhen brenda vitit</b>		
Kreditë dhe mbitërheqjet bankare	3,800	3,450
Tatimet e korporatës	9,500	7,600
Dividendët	1,900	1,750
Llogaritë e pagueshme (shënimi 2)	<u>36,100</u>	<u>32,600</u>
	<b>51,300</b>	<b>45,400</b>
<b>Pasuritë qarkulluese neto (a - b)</b>	<b>10,400</b>	<b>14,000</b>
<b><u>Të dhënat nga Shënimet sqaruese</u></b>		
<b><u>Shënimet</u></b>		
<sup>1</sup> Llogaritë e arkëtueshme tregtare	30,080	24,240
<sup>2</sup> Llogaritë e pagueshme tregtare	27,075	24,450

### **Kërkohet**

a. Të llogaritën për dy vitet koeficientet në vazhdim:

- i. Koeficienti i fitimit bruto,
- ii. Koeficienti i kontributit,
- iii. Koeficienti qarkullues,
- iv. Koeficienti i shpejt,
- v. Ditët (periudha) e arkëtimit të LL/A,
- vi. Ditët (periudha) e qarkullimit të stoqeve,
- vii. Ditët (periudha) e pagesës së LI/P.

**13 pikë**

b. Çfarë është 'vlera për para'? Listoni dhe shkurtimisht përkufizoni tri kriteret e 'vlerës për para'.

**7 pikë**

## Zgjidhja

### a. Llogaritja e koeficienteve

#### *i. Koeficienti i fitimit bruto*

Formula:	$(\text{Shitjet} - \text{Kostot e shitjes}) \div \text{Shitjet}$	
Viti 2020	$(185,000 - 140,500) \div 185,000 = \mathbf{24.05\%}$	
Viti 2021	$(162,000 - 125,800) \div 162,000 = \mathbf{22.35\%}$	<b>2 pikë</b>

#### *ii. Koeficienti i kontributit*

Formula:	$(\text{Shitjet} - \text{Kostot variabile}) \div \text{Shitjet}$	
Viti 2020	$[185,000 - (140,500 \times 60\%)] \div 185,000 = \mathbf{54.43\%}$	
Viti 2021	$[162,000 - (125,800 \times 60\%)] \div 162,000 = \mathbf{53.41\%}$	<b>2 pikë</b>

#### *iii. Koeficienti qarkullues*

Formula:	$\text{Pasuria qarkulluese} \div \text{Detyrimet qarkulluese}$	
Viti 2020	$61,700 \div 51,300 = \mathbf{1.20}$	
Viti 2021	$59,400 \div 45,400 = \mathbf{1.31}$	<b>1 pikë</b>

#### *iv. Koeficienti i shpejt*

Formula:	$(\text{Pasuria qarkulluese} - \text{Stoqet}) \div \text{Detyrimet qarkulluese}$	
Viti 2020	$(61,700 - 10,800) \div 51,300 = \mathbf{0.99}$	
Viti 2021	$(59,400 - 9,600) \div 45,400 = \mathbf{1.10}$	<b>2 pikë</b>

#### *v. Ditët (periudha) e arkëtimit të LL/A*

Formula:	$(\text{LI/A tregtare} \div \text{Shitjet}) \times 365 \text{ ditë}$	
Viti 2020	$(30,080 \div 185,000) \times 365 = \mathbf{59 \text{ ditë}}$	
Viti 2021	$(24,240 \div 162,000) \times 365 = \mathbf{55 \text{ ditë}}$	<b>2 pikë</b>

#### *vi. Ditët (periudha) e qarkullimit të stoqeve*

Formula:	$(\text{Stoqet} \div \text{Kostot e shitjes}) \times 365 \text{ ditë}$	
Viti 2020	$(10,800 \div 140,500) \times 365 = \mathbf{28 \text{ ditë}}$	
Viti 2021	$(9,600 \div 125,800) \times 365 = \mathbf{28 \text{ ditë}}$	<b>2 pikë</b>

#### *vii. Ditët (periudha) e pagesës së LI/P*

Formula:	$(\text{LI/P tregtare} \div \text{Kostot e shitjes}) \times 365 \text{ ditë}$	
Viti 2020	$(27,075 \div 140,500) \times 365 = \mathbf{70 \text{ ditë}}$	
Viti 2021	$(24,450 \div 125,800) \times 365 = \mathbf{71 \text{ ditë}}$	<b>2 pikë</b>

### b. 'Vlera për para'

'Vlera për para' është ofrimi i një shërbimi në mënyrën sipas së cilës ai shërbim është ekonomik, efikas dhe efektiv. **1 pikë**

- Ekonomizimi është arritja e sasisë dhe cilësisë së duhur të input-eve me koston më të ulët (shpenzimi i parasë me maturi). **2 pikë**
- Efikasiteti është marrëdhënia ndërmjet input-eve dhe output-eve (duke marrë sa më shumë të jetë e mundur nga input-et). **2 pikë**
- Efektiviteti është marrëdhënia ndërmjet output-eve të organizatës dhe qëllimeve të saj (duke bërë, me ndihmën e kriteve të mësipërmeve, atë që është dashur të bëhet) **2 pikë**

### Problemi 3

Kompania AutoFil bënë importin e filtrave të ajrit për automjete nga prodhuesi në Lindjen e Largët të cilët i shet tregtarëve të specializuar për pjesë të automjeteve dhe dyqaneve që merren me riparimet e automjeteve. Kompania rregullisht i shet nga 35,000 njësi në muaj me çmim prej €8. Rritja e çmimit të derivateve të naftës në tregun botëror gjithashtu ka ndikuar në rritjen e çmimit të transportit të këtyre mallrave. Kostoja aktuale variabile për njësi ka arritur në vlerën prej €7 ndërsa kostot fikse mujore kanë mbërri vlerën prej €88,000, andaj menaxheri i kompanisë ka qenë i detyruar të rritë çmimin e shitjes për filtra në €10. Kjo rritje ka ndikuar në rënie të kërkesës mujore për 5,000 njësi.

#### Kërkohet

- a. Llogaritni fitimin aktual të kompanisë pas rritjes së çmimit të shitjes në €10. **2 pikë**
- b. Bazuar në formulat e ekuacionit të kërkesës ( $P = a - bQ$ ); ekuacionit të të hyrave margjinale ( $MR = a - 2bQ$ ); ku  $a =$  çmimi kur sasia e kërkesës është 0; dhe  $b =$  (ndryshimi në çmim ÷ ndryshimi në sasi) të llogaritet çmimi optimal dhe fitimi maksimal. Shënim: Vlerën e komponentit 'b' e llogaritni në 4 decimale **11 pikë**
- c. Çfarë janë 'produktet plotësuese' dhe cilat janë strategjitë e caktimit të çmimit për produkte plotësuese? Çfarë janë 'linjat e produkteve' dhe cilat janë strategjitë e caktimit të çmimit për linjat e produkteve? **7 pikë**



### Zgjidhja

#### a. Llogaritja e fitimit aktual pas rritjes së çmimit të shitjes në €10

Të hyrat	30,000 njësi × €10	300,000
Kostot variabile	30,000 njësi × €7	210,000
Kostot e përgjithshme fikse		<u>88,000</u>
<b>Fitimi</b>		<b>2,000</b>

2 pikë

#### b. Llogaritja e çmimit optimal dhe fitimit maksimal

Formulat në dispozicion:

$$\text{Ekuacioni i kërkesës} \quad P = a - bQ$$

$$\text{Ekuacioni i të hyrave marginale} \quad (\text{MR} = a - 2bQ)$$

$$a = \text{çmimi kur sasia e kërkesës është 0}$$

$$b = (\text{ndryshimi në çmim} \div \text{ndryshimi në sasi})$$

Formula për llogaritjen e 'a'

$$a = \text{€}(\text{çmimi aktual}) + \left[ \frac{\text{Sasia aktuale sipas çmimit aktual}}{\text{Ndryshimi në sasi kur çmimi është ndryshuar për €}b} \times \text{€}b \right]$$

$$a = \text{€}8.00 + [(35,000 \text{ njësi} \div 5,000 \text{ njësi}) \times (\text{€}10.00 - \text{€}8.00)]$$

$$a = \text{€}8.00 + (7.00 \times \text{€}2.00)$$

$$a = \text{€}8.00 + \text{€}14.00$$

$$\mathbf{a = \text{€}22.00}$$

ose

<u>Rritja e çmimit për €2</u>		<u>Zvogëlimi i kërkesës për 5,000 njësi</u>	
Çmimi fillestar	8	Kërkesa fillestare	35,000
	10		30,000
	12		25,000
	14		20,000
	16		15,000
	18		10,000
	20		5,000
	<b>22</b>		<b>0</b>

2 pikë

Formula për llogaritjen e 'b'

$$b = (\text{ndryshimi në çmim} \div \text{ndryshimi në sasi})$$

$$b = (\text{€}10.00 - \text{€}8.00) \div (35,000 \text{ njësi} - 30,000 \text{ njësi})$$

$$b = \text{€}2.00 \div 5,000 \text{ njësi}$$

$$\mathbf{b = 0.0004}$$

2 pikë

Llogaritja e output-it për maksimizimin e fitimit

$$\text{Ekuacioni i të hyrave marginale} \quad (\text{MR} = a - 2bQ)$$

ku  $\text{MR} = \text{MC} = \text{Kosto variabile për njësi} = \text{€}7.00$

1 pikë

atëherë

$$\text{€}7.00 = \text{€}22.00 - (2 \times 0.0004 \times Q)$$

$$\text{€}7.00 = \text{€}22.00 - 0.0008Q$$

$$0.0008Q = \text{€}22.00 - \text{€}7.00$$

$$Q = \text{€}15.00 \div 0.0008$$

$$\mathbf{Q = 18,750 \text{ njësi}}$$

2 pikë

Llogaritja e çmimit për maksimizimin e fitimit

$$\text{Ekuacioni i kërkesës} \quad P = a - bQ$$

atëherë

$$P = €22.00 - (0.0004 \times 18,750 \text{ njësi})$$

$$P = €22.00 - €7.50$$

$$P = \mathbf{€14.50}$$

**2 pikë**

Llogaritja e fitimit maksimal

Të hyrat	18,750 njësi × €14.50	271,875
Kostot variabile	18,750 njësi × €7.00	131,250
Kostot e përgjithshme fikse		<u>88,000</u>
<b>Fitimi maksimal</b>		<b>52,625</b>

**2 pikë**

- c. Produktet komplementare (plotësuese) janë mallra që kanë prirje të blihen dhe përdoren së bashku. **1½ pikë**

Strategjitë për caktimin e çmimeve për produktet plotësuese:

- Nëse një organizatë prodhon dhe shet produkte plotësuese, ajo mund të dëshiron, që në politikën e saj të caktimit të çmimeve, të bëjë vënien e çmimeve të shitjes për produkte me një vendim të vetëm.
- Vënia e çmimeve të ulëta për të gjitha produktet plotësuese (ose çmime të larta për të gjitha produktet plotësuese), në mënyrë që kërkesa e pritshme e shitjes për secilin të jetë në konsistencë.
- Vënia e çmimit shumë të ulët për një produkt me synimin që të bëjë konsumatorët të blejnë produktet tjera të vargut (që e plotësojnë produktin e parë), që mbajnë marzha më të larta fitimi. Njerëzit do të blejnë vetëm një artikull nga ata me fitim të ulët por do të blejnë shumë njësi të artikujve me fitim të lartë – pasi që ata janë ‘të mbyllur’ në ‘të mëparshmen nga e mëvonshmeja’ **maksimum 2 × 1 = 2 pikë**

Linja e produkteve është një grup i produkteve që janë të lidhur me njëri tjetrin e që mund të jetë një gamë të produkteve të markës. **1½ pikë**

Strategjitë për caktimin e çmimeve për linja të produkteve:

- Vënia e çmimeve proporcionalisht në koston e plotë ose marginale me përqindje të njëjtë të marzhës së fitimit për të gjitha produktet. Kjo do të thotë se çmimet janë të varura nga kostoja dhe injorojnë kërkesën.
- Vënia e çmimeve duke mbajtur raportet e kërkesës midis produkteve në mënyrë që një normë e përgjithshme e kërkuar e kthimit të arrihet.
- Vënia e çmimeve që pasqyrojnë opinionet e konsumatorëve në lidhje me cilësinë e produkteve, dhe se si ato krahasohen me produkte të ngjashme të organizatave konkurrenente. **maksimum 2 × 1 = 2 pikë**

#### Problemi 4

Kompania Pati & Toli (P&T) bënë mbushjen e tonerëve për printerë me ngjyra për të gjithë modelet e printerëve HP dhe Canon. Të gjithë tonerët kalojnë përmes operacioneve të njëjta të procesit të automatizuar të mbushjes. Klientët e tyre (kompanitë, institucionet dhe individët) i sjellin tonerët e tyre të zbrazët, i marrin tonerët e mbushur duke mos pasur nevojë të presin për mbushje dhe bëjnë pagesën për njësitë e tonerëve të zëvendësuar. Kërkesat më të larta për mbushje janë për tonerët me shifrat HP100 dhe CN500, derisa kërkesat për mbushje të tonerëve të llojeve tjera janë neglizhuese. Të dhënat e buxhetuara dhe informata tjera janë në vijim:

	<u>HP100</u>	<u>CN500</u>
Njësi të buxhetuara për mbushje (njësi)	15,000	12,000
Çmimi i mbushjes/shitjes (€)	85	95
Kostoja e materialit direkt (€)	5	35
ShPP variabile (€)	45	15
Orët e nevojshme të mbushjes për njësi (orë)	3	2
Totali i ShPP-së fikse (€)	875,000	

- Kërkesa maksimale për mbushje të tonerëve të llojit HP100 është 25% mbi nivelin e buxhetuar ndërsa për CN500 është 30% mbi nivelin e buxhetuar.
- ShPP fikse është shuma e përvetësuar nga tonerët HP100 dhe CN500 me një normë mesatare për orë të bazuar në nivelet e buxhetuara të prodhimtarisë.

Operacioni 'ColorMix' i mbushjes ka kapacitet maksimal prej 12,500 orëve, operacion i cili është identifikuar si 'fyt i ngushtë' që kufizon procesin e mbushjes së tonerëve. Koha e nevojshme për mbushje në operacionin ColorMix (të identifikuar si 'fyt i ngushtë') për tonerin HP100 është 0.4 orë ndërsa për tonerin CN500 është 0.5 orë.

#### Kërkohet

- a. Llogaritni përzierjen (në njësi) të tonerëve HP100 dhe CN500, e cilat do të bëjnë maksimizimin e fitimit neto dhe vlerën (në €) të maksimizimit të fitimit neto bazuar në koston tradicionale përvetësuese. **7 pikë**
- b. Kompania P&T ka vendosur tashmë për të përcaktuar përzierjen e cila do të bëjë maksimizimin e fitimit që lidhet me procesin e mbushjes së tonerëve HP100 dhe CN500 në bazë të parimit të kontabilitetit të qarkullimit (xhiros) për të maksimizuar kthimin në qarkullim për orë të prodhimtarisë të burimit të 'fytit të ngushtë'. Duke pasur parasysh se shpenzimet e përgjithshme variabile, në bazë të vlerës (në €), e cila aplikohet në përzierjen origjinale të buxhetuar të mbushjes së tonerëve, tani konsiderohet të jetë fikse në afat të shkurtër/të ndërmjetëm:
  - i. Llogaritni përzierjen (e njësisë) të tonerëve HP100 dhe CN500, e cila do të bëjë maksimizimin e fitimit neto dhe vlerën e atij fitimi neto. **9 pikë**
  - ii. Llogaritni koeficientin kontabël të qarkullimit të tonerëve HP100 dhe CN500 dhe komentoni ata. **4 pikë**

## Zgjidhja

### a. Maksimizimi i fitimit neto bazuar në koston tradicionale përvetësuese

#### Përcaktimi i burimeve të pamjaftueshme, nëse ka ndonjë

Ne detyrë është e dhënë se operacioni i prodhimitarisë i quajtur 'ColorMix' është 'fyt i ngushtë' i cili e bënë kufizimin e prodhimitarisë/shitjeve, dhe ai operacion ka një kapacitet maksimal prej **12,500** orëve. **1 pikë**

#### Renditja e produkteve mbi bazën e kontributit për njësi të faktor kufizues

	<u>HP100</u>	<u>CN500</u>	
Çmimi i shitjes	€85	€95	
Kostoja e materialit të drejtpërdrejtë	€5	€35	
ShPP variabile	+ €45	+ €15	
Totali i koston variabile	- €50	- €50	
Kontributi për njësi	<b>€35</b>	<b>€45</b>	
Orë për njësi të 'fytit të ngushtë'	÷ 0.4	÷ 0.5	
Kontributi për orë të 'fytit të ngushtë'	<b>€87.50</b>	<b>€90.00</b>	
<b>Renditja:</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2 pikë</b>

#### Përcaktimi i përzierjes së produkteve për maksimizimin e fitimit

<u>Prod.</u>	<u>Kërkesa</u>		<u>Orët e nevojshme</u>	<u>Orët në dispozicion</u>		<u>Njësi të prodhuara</u>
1 CN500	12,000 × 1.30 = 15,600	(× 0.5)	7,800	7,800	(÷ 0.5)	<b>15,600</b>
2 HP100	15,000 × 1.25 = 18,750	(× 0.4)	<u>7,500</u>	(Balanca) 4,700	(÷ 0.4)	<b>11,750</b>
			15,300	12,500		<b>2 pikë</b>

#### Llogaritja e fitimit maksimal

<u>Produkti</u>	<u>Njësitë</u>	<u>Kontributi për njësi</u>	<u>Fitimi</u>	
HP100	11,750	× €35	€411,250	
CN500	15,600	× €45	+ €702,000	
			€1,113,250	
Minus: ShPP fikse			- €875,000	
Fitimi maksimal neto			<b>€238,250</b>	<b>2 pikë</b>

**b. i.** Kthimi në qarkullim për orë të prodhimitarisë të burimit të 'fytit të ngushtë' =  
= (çmimi i shitjes - kostoja e materialit) ÷ orët në burim të 'fytit të ngushtë'

#### Renditja e produkteve në bazë të kthimit në qarkullim për orë të 'fytit të ngushtë'.

	<u>HP100</u>	<u>CN500</u>	
Çmimi i shitjes	€85	€95	
Kostoja e materialeve	- €5	- €35	
Kthimi në qarkullim	<b>€80</b>	<b>€60</b>	
Orë të 'fytit të ngushtë' për njësi	÷ 0.4	÷ 0.5	
Kthimi për orë të 'fytit të ngushtë'	<b>€200</b>	<b>€120</b>	
Renditja	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2 pikë</b>

#### Përcaktimi i përzierjes së produkteve për maksimizimin e fitimit

<u>Prod.</u>	<u>Kërkesa</u>		<u>Orët e nevojshme</u>	<u>Orët në dispozicion</u>		<u>Njësi të prodhuara</u>
HP100	15,000 × 1.25 = 18,750	(× 0.4)	7,500	7,500	(÷ 0.4)	<b>18,750</b>
CN500	12,000 × 1.30 = 15,600	(× 0.5)	<u>7,800</u>	(Balanca) 5,000	(÷ 0.5)	<b>10,000</b>
			15,300	12,500		<b>2 pikë</b>

**Llogaritja e fitimit maksimal**

<u>Produkti</u>	<u>Njësitë</u>	<u>Qarkullimi për njësi</u>	<u>Fitimi</u>	
HP100	18,750	× €80	1,500,000	
CN500	10,000	× €60	<u>600,000</u>	
Kthimi i përgjithshëm në qarkullim			2,100,000	
Minus: Shpenzimet e përgjithshme				
të paraqitura si variabile nën (a) [(15,000 × €45) + (12,000 × €15)]			(855,000)	<b>3 pikë</b>
fikse			<u>(875,000)</u>	
Fitimi maksimal neto			<b>370,000</b>	<b>2 pikë</b>

**b. ii.** Koeficienti kontabël i qarkullimit = Kthimi në qarkullim për orë ÷ kostot e konvertimit në orë  
 Kosto të konvertimit në orë = shpenzimet e përgjithshme ÷ orët e fytit të ngushtë  
 = €(855,000 + 875,000) ÷ 12,500  
 = **€138.40** **2 pikë**

∴ Koeficienti kontabël i qarkullimit për HP100 = €200 ÷ €138.40 = **1.4451** **1 pikë**

∴ Koeficienti kontabël i qarkullimit për CN500 = €120 ÷ €138.40 = **0.8671** **1 pikë**

## Problemi 5

- a. Bizneset janë përgjegjëse për ndikimin e operacioneve të tyre në mjedis dhe janë duke u bërë gjithnjë e më të vetëdijshëm për probleme të tilla siç janë p.sh. emetimet e karbonit, deponitë e lëndëve plastike etj. Ngritja e çështjeve dhe nxjerrja e rregulloreve të cilat kanë të bëjnë me mjedisin ka sjellë gjithashtu në fokus të madh atë se si bizneset i menaxhojnë dhe bëjnë logaridhënien për kostot e mjedisit.

Çfarë u përmend më lartë janë disa prej shumë arsyeve pse çështjet e mjedisit janë duke u bërë gjithnjë e më të rëndësishme në botën e biznesit dhe lindjen e nevojës për menaxhimin e kontabilitetit të mjedisit.

### ***Kërkohet:***

Cilat janë katër teknikat e kontabilitetit të menaxhimit të cilat janë të dobishme për identifikimin dhe ndarjen e kostove të mjedisit sipas Divizionit të Kombeve të Bashkuara për Zhvillim të Qëndrueshëm (UNSD, 2003). Përshkruani shkurtimisht secilën prej tyre. **10 pikë**

- b. Kompania STOP bënë prodhimin e pajisjeve për testimin e sistemeve të frenimit për automjete motorike. Ajo gjithashtu bënë prodhimin e pllakave frenuese që përdorën në kuadër të pajisjeve të testimit. Kompania ka një sistem të krijuar mirë të kontabilitetit të kostove dhe të menaxhimit. Sistemi i kontabilitetit të kostos regjistron kostot aktuale për prodhimin e pllakave frenuese dhe pajisjeve të testimit, dhe gjithashtu bënë përcaktimin e kostos standarde për njësi për qëllime të buxhetit dhe analiza të mospërputhjeve. Kontabilisti menaxherial i kompanisë STOP është i kënaqur me sistemin për menaxhimin e të dhënave të vendosur në kuadër të kompanisë, dhe është veçanërisht krenar me sistemin e kontrollit për raportim buxhetor i cili siguron raporte mujore të kontrollit për bordin brenda një jave pas përfundimit të secilit muaj.

Pas shfuqizimit të ligjeve monopolizuese, tregu për pajisjet për testimin e sistemeve të frenimit është në rritje me një normë të arsyeshme, dhe aktualisht janë edhe tre konkurrentë tjerë në treg. Konkurrenca mes tyre është e fortë dhe si pasojë marzhat e fitimit janë mjaft të ulëta në këtë moment, edhe pse kompania STOP aktualisht është duke operuar me fitim. Menaxhmenti i lartë i kompanisë STOP nuk është i sigurt se çfarë hapi tjetër mund të bëjë ndonjëri prej konkurrentëve, edhe pse ata kanë dyshime se të paktën njëri prej tyre mund të jetë në vështirësi financiare.

Drejtori i shitjeve i kompanisë STOP është i sigurt se faktorë kryesor që automekanikët, si konsumatorë të vetëm të këtyre pajisjeve dhe pllakave, i blejnë këto produkte janë çmimet e ulëta, por e dinë gjithashtu edhe për shqetësimet e tyre në lidhje me cilësinë, besueshmërinë dhe karakteristikat funksionale të produkteve që i prodhon kompania STOP, veçanërisht për pllakat frenuese të cilat shpenzohen shpejt.

Në takimin e fundit, Bordi mori vendim për të mos investuar në pajisje të reja për prodhimin e pllakave frenuese që do të reduktojnë ndjeshëm konsumin e ujit dhe energjisë në procesin e prodhimit. Ky vendim u mor për shkak se kthimi në investime i rrjedhjeve të skontuara të parave të gatshme ishte konsideruar i pamjaftueshëm.

Bordi diskutoi gjithashtu mungesën aktuale të të dhënave strategjike të mjaftueshme brenda kompanisë. Ata ishin të vetëdijshëm se vendimi për të mos investuar në pajisjet e reja nuk kishte marrë parasysh mundësinë e rritjes së kostos së ujit dhe të energjisë në të ardhmen, dhe ata mendonin se kishin nevojë për më shumë të dhëna për të ndihmuar që ata të parashikojnë perspektivat afat-gjata për industrinë e tyre.

### ***Kërkohet***

Shpjegoni dallimin në mes të të dhënave strategjike, taktike dhe operacionale, dhe jepni shembuj për secilin lloj që duhet të përdoret nga kompania STOP. **10 pikë**

## Zgjidhja

a. Divizioni i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim të Qëndrueshëm (United Nations Division for Sustainable Development - UNDS, 2003) ka identifikuar teknikat e kontabilitetit të menaxhimit të cilat janë të dobishme për identifikimin dhe ndarjen e kostove të mjedisit si në vijim:

i. **Analiza input/output** - vepron sipas parimit se çfarë hynë brenda duhet të dalë jashtë ku skema e rrjedhjes së procesit ndihmon për të vrojtuar input-et, output-et, dhe në veçanti mbeturinat. Kjo skemë në mënyrë efektive demonstroi detajet e proceseve në mënyrë që informatat përkatëse të alokohen te aktivitetet kryesore, dhe bizneset janë të detyruar të përqendrohen në kostot e mjedisit për output-in e dalë nga procesi si në terma fizik ashtu edhe në terma monetarë. **2½ pikë**

ii. **Kontabiliteti i rrjedhjes së kostos** (Kontabiliteti i rrjedhjes së kostos së materialeve) - është teknikë e zhvilluar në Gjermani në vitin 1990 sipas së cilës input-et dhe output-et maten përgjatë secilit proces individual të prodhimit ku bëhet dallimi në mes të produkteve pozitive (output-i apo produkti i mirë) dhe produkteve negative (mbeturinat). Përqendrimi i vëmendjes së menaxhmentit duhet të jetë zvogëlimi i përqindjes së produkteve negative në prodhim total dhe rritja e përqindjes së produkteve pozitive. **2½ pikë**

iii. **Kontabiliteti i mjedisit i bazuar në aktivitete** - Caktimi i kostos së mjedisit i bazuar në aktivitete ka për qëllim të ngarkojë kostot e secilit aktivitet të mjedisit në koston e produkteve individuale sipas shumës që secili produkt është përgjegjës për aktivitetin e mjedisit dhe kombinon elementet e kostove të mjedisit me sistemin e caktimit të kostos së bazuar në aktivitete ku kostot e mjedisit ndahen në dy kategori:

- kostot e lidhura me mjedisin - për të cilat kostot mund të gjurmohen drejtpërsëdrejti.
- kostot e 'drejtuara' të mjedisit - të cilat zakonisht janë të fshehura brenda totalit të kostove të përgjithshme në një sistem konvencional të caktimit të kostos.

Për zbatimin e kësaj teknike është e nevojshme të krijohet një qendër e kostos së veprimtarive të mjedisit, të identifikohen veprimtaritë e përshtatshme të mjedisit dhe të identifikohen faktorë të përshtatshëm nxitës. **2½ pikë**

iv. **Caktimi i kostos të ciklit jetësor të mjedisit** - kjo teknikë i merr në konsideratë kostot e mjedisit për një produkt nga faza e dizajnit të produktit deri te kostot në fundit të jetës së atij produkti duke përfshirë edhe kostot e të tilla si çmontimi dhe heqja/largimi i pajisjeve të përdorura për prodhimtarinë e atij produkti, duke bërë vlerësimin e kostove të pritshme të mjedisit gjatë gjithë jetës së një produkti. Këto kosto do të përfshijë kostot 'e brendshme' të cilat organizata do t'i shkarkojë dhe kostot 'e jashtme' të mjedisit, që janë kostot që, më parë, shkarkohen nga të tjerët në shoqëri, se sa nga vetë organizata. Vlerësimet e kostove dhe vendimet e menaxhmentit lidhur me pranueshmërinë e kostove të mjedisit përgjatë ciklit jetësor të produktit duhet të bëhet para se produkti të vendoset në prodhim. **2½ pikë**

b. Të dhënat strategjike, taktike dhe menaxheriale janë klasifikime të të dhënave që dallojnë në mes veti sipas qëllimeve për të cilat përdoret e dhëna. Këto gjithashtu mund të përdoret për të dalluar llojin e të dhënave që përdoren në nivele të ndryshme në hierarkinë e menaxhimit të një organizate me një strukturë hierarkike të menaxhimit. **1 pikë**

### Të dhënat strategjike

Të dhënat strategjike përdoren për vendimmarrje strategjike. Ato shpesh lidhet me qëllimet afatgjata dhe performancën, dhe për çështjet që janë të jashtme për organizatën.

Për Kompaninë STOP, të dhënat strategjike përkatëse do të përfshijë të dhënat rreth konkurrentëve në treg. Duket se një konkurrent mund të jenë në vështirësi financiare; kjo mund të jetë e dobishme për Kompaninë STOP, të dijë më shumë për këtë dhe arsyet pse konkurrenti

mund të jetë në vështirësi. Gjithashtu do të jetë e dobishme të ketë të dhëna se si organizatat rivale mund t'i përgjigjen çdo iniciative konkurruese nga Kompania STOP.

Menaxhmenti i Kompanisë STOP do të përfitojë nga të dhënat strategjike rreth zhvillimeve teknologjike në industri, mundësinë e rritjes së çmimeve të ujit dhe të energjisë, apo edhe mundësinë e veprimit të qeverisë për të dekurajuar përdorimin e tepruar të energjisë nga organizatat e biznesit. **3 pikë**

### **Të dhënat taktike**

Të dhënat taktike lidhet zakonisht me planifikimin dhe kontrollin e veprimtarive në kuadër të buxheteve apo planeve vjetore. Kjo është e dhënë për të ndihmuar menaxhmentin të marrë vendime për planifikim, ose për monitorimin e performancës aktuale kundrejt pritjeve të buxhetit, dhe gjithashtu të menaxhoj shpenzimet dhe efikasitetin brenda organizatës.

Të dhënat taktike mund të përfshijnë të dyja, të dhënat jo-financiare dhe financiare. Shembuj të të dhënave taktike përfshijnë buxhetet, raportet e mospërputhjes për qëllime të kontrollit, koeficientet e efikasitetit dhe kapacitetit, dhe të dhëna përmbledhëse rreth dështimeve të cilësisë (ripunimi i artikujve me të meta dhe artikujve që kthehen nën garanci) dhe dërgesat në kohë. **3 pikë**

### **Të dhënat operacionale**

Të dhënat operacionale janë të dhëna që ju ofrohen menaxhmentit, mbikëqyrësve dhe të punësuarve të tjerë në një nivel operacional të përditshëm. Zakonisht janë të dhëna të detajuara dhe shumica e tyre për nga natyra janë jo-financiare. Është e nevojshme për të ndihmuar individët të bëjnë punën e tyre të përditshme.

Shembuj të të dhënave operacionale përfshijnë të dhëna të detajuara rreth qarkullimit të kohës, dështimit të makinerisë dhe ndalesave, fyteve të ngushta, ankesave, sasive të artikujve të refuzuar dhe kështu me radhë.

Sistemet e të dhënave duhet të ofrojnë të dhëna të mjaftueshme përkatëse për vendimmarrje në të gjitha nivelet dhe për të gjitha qëllimet menaxheriale dhe operacionale brenda organizatës. Kur këto të dhëna nuk janë të mjaftueshme, ekziston rreziku shumë më i madh i vendimmarrjes së papërshtatshme nga menaxhmenti. **3 pikë**