

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 kostos 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 kostos 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 kostos së përgjithshme të DP për të dy divizionet sipas skenarit fillestar, duke përdorur qasjen e kostos 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: $ROCE = \text{FPIT i përgjithshëm} \div \text{Kapitali i përgjithshëm i angazhuar}$

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

$$\begin{aligned} ROCE \text{ (a.ii.)} &= (272,500 + 172,500 + 105,000) \div (2,000,000 + 1,250,000 + 700,000) \\ &= 550,000 \div 3,950,000 \\ &= \mathbf{13.92\%} \end{aligned}$$

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

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

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 koston 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

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

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 prodhimitarisë</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 prodhimitarisë	€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 prodhimitarisë		
<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 prodhimitarisë		€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 koston marginale dhe të bëhet konsolidimi i fitimit neto sipas sistemit të koston përvetësuese dhe fitimit neto sipas sistemit të koston marginale. *Ndihmesë: Te sistemi i koston 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

$$(\text{Shitjet e buxhetuara} - \text{Shitjet aktuale}) \times \text{Kontributi standard}$$

$$(5,000 - 4,500) \times (\text{€}145 - \text{€}94)$$

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

$$\begin{aligned} \text{Kontributi i buxhetuar (standard)} &= \text{Numri i buxhetuar i njësive} \times (\text{Çmimi i shitjes për njësi} - \text{Kosto variabile për njësi}) \\ &= 5,000 \times [\text{€}145 - (\text{€}40 + \text{€}36 + \text{€}18)] = \text{€}255,000 \end{aligned}$$

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 njësie

Shitjet	$40,000 \times \text{€}12$	€480,000
Kostot variabile		
<i>variabile të prodhimitarisë</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 prodhimitarisë</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 njësie dhe porosia e veçantë prej 7,500 njësie

Shitjet e rregullta	$40,000 \times \text{€}12$	€480,000
Shitjet (porosia e veçantë)	$7,500 \times \text{€}9$	<u>€67,500</u>
Totali e shitjeve		€547,500
Kostot variabile		
<i>variabile të prodhimitarisë</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 prodhimitarisë</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 njësie

Shitjet	$45,000 \times \text{€}12$	€540,000
Kostot variabile		
<i>variabile të prodhimitarisë</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 prodhimitarisë</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 njësie dhe porosia e veçantë prej 7,500 njësie

<i>Shitjet e rregullta</i>	<i>(50,000 – 7,500)</i>	<i>42,500 × €12</i>	<i>€510,000</i>
<i>Shitjet (porosia e veçantë)</i>		<i>7,500 × €9</i>	<i>€67,500</i>
Totali e shitjeve			€577,500
Kostot variabile			
<i>variabile të prodhimitarisë</i>		<i>50,000 × €7</i>	<i>€350,000</i>
<i>variabile të shpërndarjes (të rregullta)</i>		<i>42,500 × €1</i>	<i>€42,500</i>
<i>variabile të shpërndarjes (porosia e veçantë)</i>		<i>7,500 × €0</i>	<i>€0</i>
Totali i kostove variabile			(€392,500)
Kontributi			€185,000
Kostot fikse			
<i>fikse të prodhimitarisë</i>			<i>€42,000</i>
<i>fikse të shpërndarjes</i>			<i>€25,000</i>
Totali i kostove fikse			(67,000)
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		<u>4</u>	<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

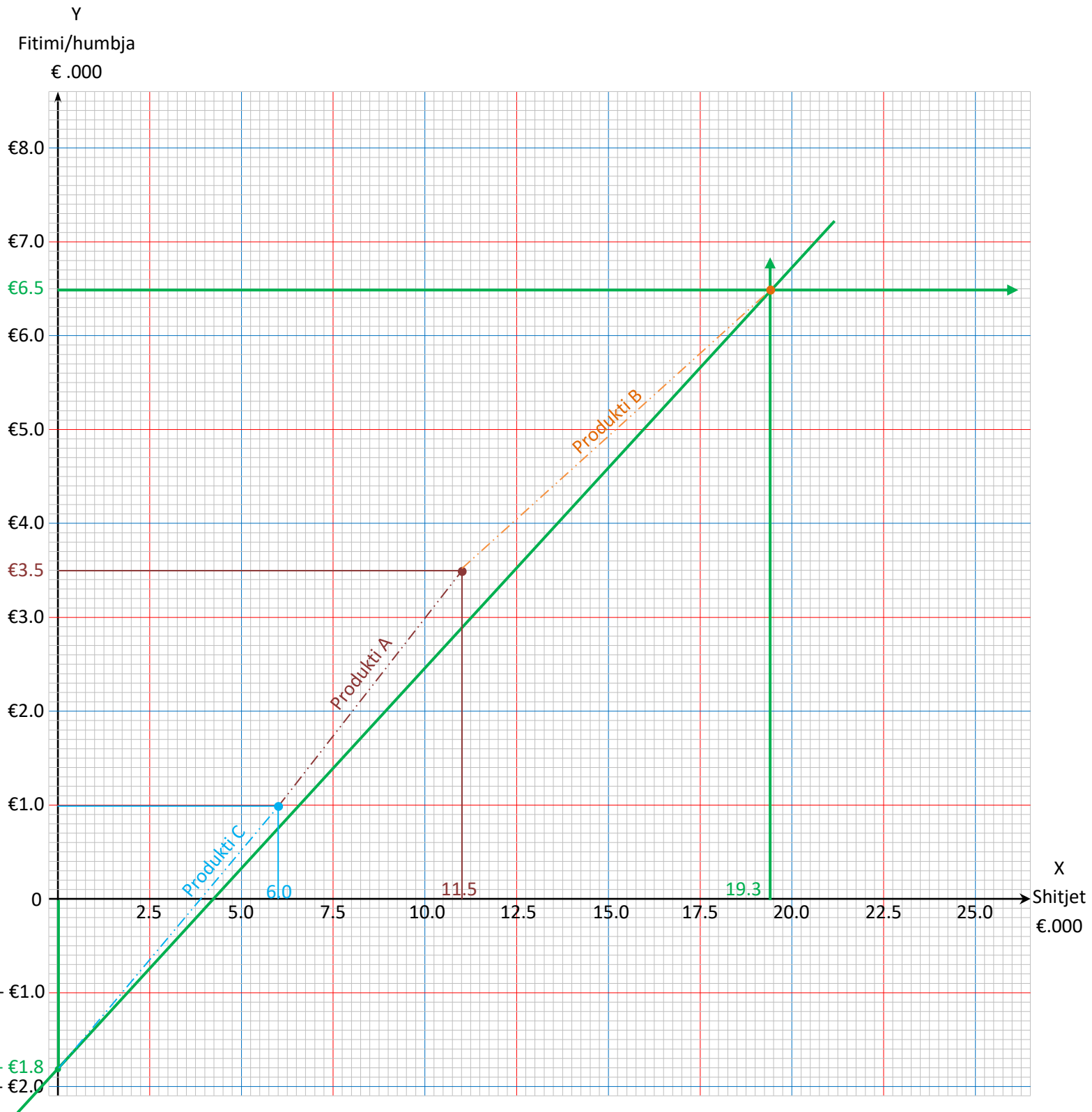
Grafiku F/V

	<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	400	€6,000	6,000 - (400 × 8.0) - 1,800	€1,000
Produktet C dhe A	900	€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

$$\begin{aligned} &= \text{€2,700} \div \text{€5.53} \\ &= \mathbf{488.2459 \text{ njësi totale}} \end{aligned}$$

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	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

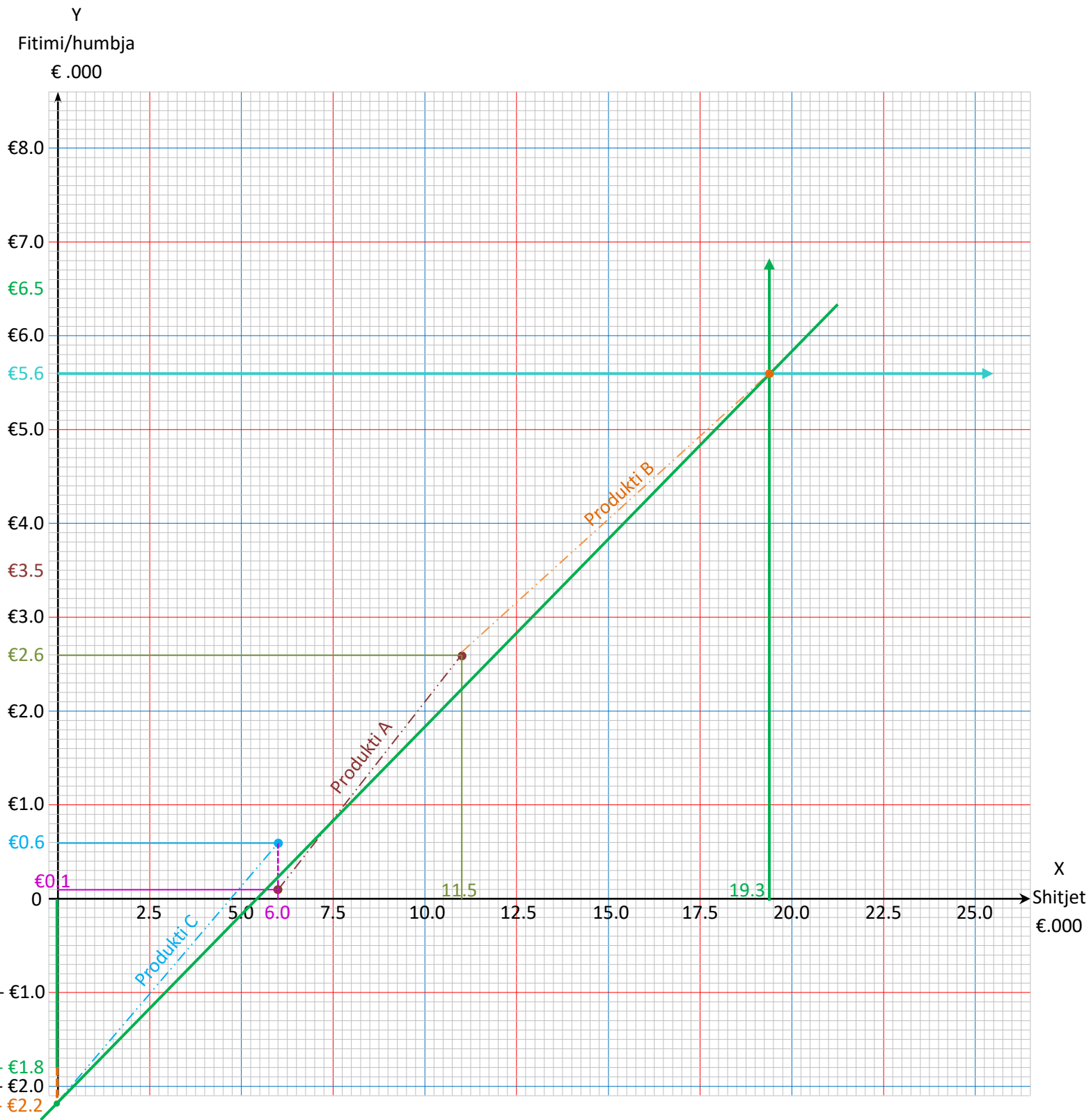
1 pikë

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



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*

Vërejtje: Forma dhe mënyra e duhur e përgatitjes dhe prezantimit të raportit 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

5 pikë

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 **trajnimit**.

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. *5 pikë*

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.

Me respekt,

Kontabilisti Menaxherial

Për formën dhe përgatitjen e raportit 5 pikë