

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Menaxhimi i Performancës

P8

Nr.

Zgjidhja

FLETË PROVIMI
(Exam Paper)

Data/(Date)

08.02.2025

Problemi 1

Tabela e paraqitur në vazhdim tregon kontributin që do të fitohet nga secili prej katër projekteve reciprokisht përjashtues të dhëna në tri situata të ndryshme të rezultateve. Nuk është e mundur të parashikohet ose të vlerësohet probabiliteti i rezultatit për çdo skenar.

<u>Situatat e rezultateve</u>	<u>Projekti A</u>	<u>Projekti B</u>	<u>Projekti C</u>	<u>Projekti D</u>
Rezultati 1	45,000	58,000	41,000	39,000
Rezultati 2	62,000	55,000	84,000	72,000
Rezultati 3	76,000	49,000	52,000	55,000

Kërkohet:

- Shpjegoni se çfarë nënkuptohet me rregullat e vendimit maximax dhe maximin. Duke përdorur informatat e dhëna tregoni rezultatet sipas rregullit përkatës të vendimit (maximax dhe maximin) për secilin projekt dhe të zgjedhjes së përgjithshme. **6 pikë**
- Shpjegoni se çfarë nënkuptohet me rregullin e vendimit minimax i pendimit. Duke përdorur informatat e dhëna tregoni rezultatet sipas rregullit përkatës të vendimit (minimax i pendimit) për secilin projekt dhe të zgjedhjes së përgjithshme. **10 pikë**
- Shpjegoni dy teknikat që përdorën për mbledhjen e të dhënave me qëllim të zvogëlimit të pasigurisë. **4 pikë**

Zgjidhja

a. Rregullat e vendimit Maximax dhe Maximin

- **Maximax** - Rregulli i vendimit maximax shikon rezultatet më të mira të mundshme. Maximax do të thotë 'maksimizimi i fitimit maksimal'. Vendimi me këtë rregull është që të zgjidhni alternativën që mund të sigurojë fitimin më maksimal të mundshëm.

Andaj, zgjidhen kontributet maksimale sipas secilit projekt që janë:

<u>Situatat e rezultateve</u>	<u>Projekti A (Pa)</u>	<u>Projekti B (Pb)</u>	<u>Projekti C (Pc)</u>	<u>Projekti D (Pd)</u>
Rezultati 1 (R1)	45,000	58,000	41,000	39,000
Rezultati 2 (R2)	62,000	55,000	84,000	72,000
Rezultati 3 (R3)	76,000	49,000	52,000	55,000
	R3Pa	R1Pb	R2Pc	R2Pd
Kontributet maksimale	76,000	58,000	84,000	72,000
Maksimumi i kontributeve maksimale			84,000	

Vlera maksimale e kontributeve maksimale është €84,000 që i përgjigjet Rezultatit 2 të Projektit C (R2Pc). **3 pikë**

- **Maximin** - Rregulli i vendimit maximin është se vendimmarrësi duhet të zgjedhë alternativën që ofron rezultatin më pak të keq të mundshëm nga më të këqijtë. Kjo do të thotë zgjedhjen e alternativës që maksimizon fitimet minimale.

Andaj, zgjidhen kontributet minimale sipas secilit projekt që janë:

<u>Situatat e rezultateve</u>	<u>Projekti A (Pa)</u>	<u>Projekti B (Pb)</u>	<u>Projekti C (Pc)</u>	<u>Projekti D (Pd)</u>
Rezultati 1 (R1)	45,000	58,000	41,000	39,000
Rezultati 2 (R2)	62,000	55,000	84,000	72,000
Rezultati 3 (R3)	76,000	49,000	52,000	55,000
	R1Pa	R3Pb	R1Pc	R1Pd
Kontributet minimale	45,000	49,000	41,000	39,000
Maksimumi i kontributeve minimale		49,000		

Vlera maksimale e kontributeve minimale është €49,000 që i përgjigjet Rezultatit 3 të Projektit B (R3Pb).

3 pikë

b. Rregulli i vendimit Minimax i pendimit

- **Minimax i pendimit** - Rregulli i vendimit minimax i pendimit synon të minimizojë pendimin (keqardhjen) nga marrja e vendimit të gabuar. Pendimi është humbja oportune përmes marrjes së vendimit të gabuar. Me këtë rregull të vendimit, për secilën nga situatat e mundshme të rezultateve, ne krahasojmë vlerat e ndryshme të kontributit/fitimit ose kostove për secilën nga alternativat e vendimit.

Për çdo situatë të rezultateve, bëhet matja e sasisë së ‘pendimit (keqardhjes)’ për secilën alternativë të vendimit që llogaritet si në vijim:

Ne tabelën e kontributeve zgjidhen kontributet maksimale për secilin Rezultat (R1, R2 dhe R3)

<u>Situatat e rezultateve</u>	<u>Projekti A</u>	<u>Projekti B</u>	<u>Projekti C</u>	<u>Projekti D</u>	<u>Kontributi maksimal për rezultat</u>	
	a	b	c	d	e	
Rezultati 1 (R1)	45,000	58,000	41,000	39,000	R1Pb	58,000
Rezultati 2 (R2)	62,000	55,000	84,000	72,000	R2Pc	84,000
Rezultati 3 (R3)	76,000	49,000	52,000	55,000	R3Pa	76,000

Nga kontributi më i lartë i secilit rezultat (të përcaktuara dhe të vendosura në kolonën e), zbriten kontributet e secilit projekt që ndërliken me rezultatin përkatës ku fitohen vlerat e pendimeve:

Rezultati 1 (R1) – Nga kontributi maksimal R1Pb në vlerë prej €58,000 llogariten vlerat e pendimeve:

$$e - a = 58,000 - 45,000 = 13,000^1$$

$$e - b = 58,000 - 58,000 = 0^2$$

$$e - c = 58,000 - 41,000 = 17,000^3$$

$$e - d = 58,000 - 39,000 = 19,000^4$$

Rezultati 2 (R2) – Nga kontributi maksimal R2Pc në vlerë prej €84,000 llogariten vlerat e pendimeve:

$$e - a = 84,000 - 62,000 = 22,000^5$$

$$e - b = 84,000 - 55,000 = 29,000^6$$

$$e - c = 84,000 - 84,000 = 0^7$$

$$e - d = 84,000 - 72,000 = 12,000^8$$

Rezultati 3 (R3) – Nga kontributi maksimal R3Pa në vlerë prej €76,000 llogariten vlerat e pendimeve:

$$e - a = 76,000 - 76,000 = 0^9$$

$$e - b = 76,000 - 49,000 = 27,000^{10}$$

$$e - c = 76,000 - 52,000 = 24,000^{11}$$

$$e - d = 76,000 - 55,000 = 21,000^{12}$$

Nga vlerat e llogaritura të pendimeve formohet tabela e pendimeve nga e cila për secilin Projekt gjinden vlerat e Pendimit maksimal

Situatat e rezultateve	Projekti A (Pa)	Projekti B (Pb)	Projekti C (Pc)	Projekti D (Pd)
Rezultati 1 (R1)	13,000 ¹	0 ²	17,000 ³	19,000 ⁴
Rezultati 2 (R2)	22,000 ⁵	29,000 ⁶	0 ⁷	12,000 ⁸
Rezultati 3 (R3)	0 ⁹	27,000 ¹⁰	24,000 ¹¹	21,000 ¹²
	R2Pa	R2Pb	R3Pc	R3Pd
Pendimet maksimale	22,000	29,000	24,000	21,000
Minimumi i pendimeve maksimale				21,000

Vlera minimale e pendimeve maksimale është €21,000 që i përgjigjet Rezultatit 3 të Projektit D (R3Pd).

10 pikë

c. Teknikat që përdorën për mbledhjen e të dhënave me qëllim të zvogëlimit të pasigurisë:

- **Hulumtimi i tregut** është proces sistematik i mbledhjes, analizimit dhe raportimit të të dhënave në lidhje me tregjet për vëzhgimin, përshkrimin, matjen, kuptimin apo shpjegimin e një situate apo problemi me të cilin përballlet një kompani apo organizatë. Hulumtimi i tregut ju mundëson organizatave për të kuptuar nevojat dhe opinionet e klientëve të tyre dhe të akterëve të tjerë. Të pajisur me këtë njohuri menaxhmenti i organizatave janë në gjendje të marrin vendime të cilësisë më të mirë, të ofrojnë produkte të mira dhe shërbime më të mira. Kështu, hulumtimi ndikon në çfarë është ofruar dhe mënyrën se si është ofruar. Ai zvogëlon pasigurinë dhe monitoron performancën. Ekipi i menaxhmentit i cila ka të dhëna të sakta në lidhje me tregun do të jetë në pozitë të fortë për të bërë vendime më të mira në një botë gjithnjë e më konkurruese. Vendimmarrëseve ju duhen të dhënat për të zvogëluar pasigurinë dhe rrezikun kur bëjnë planifikimin për të ardhmen dhe për të monitoruar ecurinë e biznesit. Hulumtuesit e tregut sigurojnë të dhënat që i ndihmon ata të bëjnë këtë.
- **Grupet e fokusit** mund të përdoret për të mbledhë pikëpamjet dhe opinionet cilësore nga një grup i vogël individësh. Grupi është pyetur për opinionet dhe qëndrimet e tyre ndaj një produkti apo shërbimi, dhe anëtarët e grupit janë të inkurajuar për të ndarë pikëpamjet e tyre me njëri tjetrin, si dhe me personin i cili kryeson grupin. Grupet e fokusit përdoren në fushën e marketingut për të mbledhë të dhëna cilësore për konsumator ose për qëndrimet e konsumatorit. Ato përdoren për të mbledhë të dhëna të marketingut në lidhje me qëndrimet për një produkt të ri, ose për një reklamë të re për një produkt. Ato mund të përdoren në fazat e hershme të zhvillimit të produktit, kur një organizatë është duke u përpjekur të bëjë vlerësimin e forcës së qëndrimeve të konsumatorëve dhe të gjejnë në detaje se çfarë ata mendojnë për të. Pjesëmarrësit në një fokus grup janë rekrutuar në bazë të demografikes, stileve të jetës, qëndrimeve të blerjes, ose sjellje të tjera së ngjashme, në mënyrë që pikëpamjet të cilat grupi i ofron të mund të konsiderohet si tipike të tregut të synuar për produktin. Ashtu si hulumtimi i tregut, grupet e fokusit e zvogëlojnë pasigurinë duke ofruar të dhëna, dhe të dhënat do të ndikojnë në vendimet në lidhje me dizajnimin dhe marketingun e një produkti.

4 pikë

Problemi 2

a. Të dhënat në vazhdim janë nxjerrë nga pasqyrat financiare të kompanisë ABC:

Koeficienti i shpejtë (acid-test)	1.15
Kostoja e mallit të shitur (KMSH)	€2,401,000
Detyrimet afat-shkurta (qarkulluese)	€980,000
Koeficienti qarkullues (i likuiditetit)	1.64

Kompania ABC nuk ka llogari të arkëtueshme mbi 90 ditë dhe niveli i stokeve në fillim dhe mbarim të vitit nuk ka ndryshuar gjatë vitit.

Kërkohet

- i. Të llogaritet periudha e qarkullimit të stokeve (ditët e stokeve) të kompanisë. **6 pikë**
 - ii. Tregoni shkurtimisht se çfarë paraqet koeficienti qarkullues, koeficienti i shpejtë (acid-testi) dhe koeficienti ditët e stokeve. **3 pikë**
- b. Në praktikë është argumentuar se pjesëmarrja me shtrirje të gjerë të të gjitha niveleve të strukturës organizative në procesin e buxhetimit do të përmirësojë motivimin dhe kështu do të përmirësohet cilësia e vendimeve buxhetore dhe përpjekjet për të arritur objektivat buxhetore [edhe pse natyrisht kjo do të varet nga personaliteti individual i pjesëmarrësve, natyra e detyrës (ngushtë e përcaktuar apo elastike) dhe kultura organizative] etj.

Kërkohet

- i. Shpjegoni dy metodat (stilet) e përgatitjes së buxhetit, duke treguar rrethanat e ndryshme që ndikojnë në këtë proces, siç janë lloji i organizatës, madhësia e saj, rrethanat kohore, aftësitë e stafit, ndërveprimi mes departamenteve dhe faktorë të tjerë, me qëllim përmirësimin e efikasitetit dhe maksimizimin e suksesit të buxhetit. **8 pikë**
- ii. Shpjegoni se çfarë është dhe mënyrën e përgatitjes së buxhetit sipas mënyrës (stilit) të negociuar. **3 pikë**

Zgjidhja

a.i. Llogaritja e periudhës së qarkullimit të stokeve (ditët e stokeve)

Formulat e nevojshme:

$$\text{Ditët e stokeve} = (\text{Stoqet} \div \text{Kostoja e shitjes}) \times 365 \text{ ditë}$$

$$\text{Koeficienti qarkullues (i likuiditetit)} = \text{Pasuritë qarkulluese (afat-shkurtra)} \div \text{Detyrimet qarkulluese}$$

$$\text{Koeficienti i shpejtë} = (\text{Pasuritë qarkulluese} - \text{stoqet}) \div \text{Detyrimet qarkulluese}$$

Për të llogaritur ditët e stokeve duhet të kemi vlerën e stokeve, e cila nuk është në të dhënat e paraqitura në detyrë, andaj bazuar në të dhënat në dispozicion dhe me ndihmën e formulave për koeficientet e dhënë mund të llogaritet vlera e stokeve.

Së pari, përcaktohet shuma e pasurive qarkulluese (që gjithashtu nuk është e dhënë e detyrës) duke përdorur koeficientin qarkullues si vijon:

Formula: Koeficienti qarkullues = Pasuritë qarkulluese (afat-shkurtra) ÷ Detyrimet qarkulluese

$$1.64 = \text{Pasuritë qarkulluese} \div €980,000$$

$$\text{Pasuritë qarkulluese} = \mathbf{€1,607,200}$$

Në vazhdim, përcaktohet vlera e stoqeve duke përdorur koeficientin e shpejtë (acid-test) si vijon:

Formula: Koeficienti i shpejtë = (Pasuritë qarkulluese – stoqet) ÷ Detyrimet qarkulluese
 $1.15 = (\text{€}1,607,200 - \text{stoqet}) \div \text{€}980,000$
 $\text{Stoqet} = \text{€}1,607,200 - \text{€}1,127,000$
 $\text{Stoqet} = \text{€}480,200$

Së fundi, ditët e stoqeve përcaktohet si vijon:

Formula: Ditët e stoqeve = (Stoqet ÷ Kostoja e shitjes) × 365 ditë
 $\text{Ditët e stoqeve} = (\text{€}480,200 \div \text{€}2,401,000) \times 365$
 $\text{Ditët e stoqeve} = 0.20 \times 365$
 $\text{Ditët e stoqeve} = 73 \text{ ditë}$

6 pikë

a.ii. Përkufizimet e koeficienteve ...

- **Koeficienti qarkullues** është tregues financiar i likuiditetit dhe tregon aftësinë e kompanisë që të bëjë përmbushjen e detyrimeve të saja qarkulluese nga pasuria e saj qarkulluese.
- **Koeficienti i shpejtë** është tregues financiar i likuiditetit dhe tregon aftësinë e kompanisë që të bëjë përmbushjen e detyrimeve të saja qarkulluese nga pasuria e saj 'e shpejtë' që d.t.th. nga pasuria e saj qarkulluese duke e zbritur vlerën e stoqeve (që është pasuria qarkulluese e cila kërkon më shumë kohë dhe me më shumë vështirësi konvertohet në para të gatshme për pagesën e detyrimeve)
- **Ditët e stoqeve** është tregues financiar i likuiditetit që tregon numrin mesatar të ditëve për sa mbahen stoqet.

3 pikë

b.i. Metodatat (stilet) e përgatitjes së buxhetit

- Stili i imponuar i buxhetimit (buxhetimi nga lart - poshtë)

Në këtë qasje të buxhetimit, menaxhmenti i lartë e përgatitë buxhetin me pak ose aspak të dhëna nga personeli i operacioneve, ky buxhet më pas imponohet mbi të punësuarit të cilët duhet të punojnë për shifrat e buxhetuara.

Rrethanat kur buxhetet e vendosura sipas stilit të imponuar janë efektive janë si më poshtë:

- Në organizata të sapo formuara
- Në bizneset shumë të vogla
- Gjatë periudhave të vështira ekonomike
- Kur menaxherëve të operacioneve ju mungojnë aftësitë e buxhetimit
- Kur njësi të ndryshme të organizatës kërkojnë koordinim të saktë

- Stili i pjesëmarrës në buxhetim (buxhetimi nga poshtë - lart)

Në këtë qasje të buxhetimit, buxhetet janë zhvilluar nga menaxherët e nivelit më të ulët të cilët më pas i paraqesin buxhetet eprorëve të tyre. Buxhetet janë të bazuara në perceptimet e menaxherëve të nivelit më të ulët për atë që është e arritshme dhe burimet e nevojshme të lidhura me ato arritje.

Buxhetet me pjesëmarrje mund të jetë efektive në rrethanat e mëposhtme.

- Në organizatat e formuara mirë
- Në bizneset shumë të mëdha
- Gjatë periudhave të begatisë ekonomike
- Kur menaxherët e operacioneve kanë aftësi të forta të buxhetimit
- Kur njësitë e ndryshme të organizatës veprojnë në mënyrë autonome

8 pikë

b.ii. *Përgatitja e buxhetit sipas mënyrës (stilit) të negociuar*

Buxhetet mund të diktohet nga lart ose thjesht të shfaqen nga poshtë, d.m.th. nga të dy nivelet ekstreme (të skajshme) por në praktikë, nivele të ndryshme të menaxhmentit shpesh bien dakord për buxhetet nga një proces i negociatave.

Në qasjen e buxhetit të imponuar, menaxherët e operacioneve do të përpiqet të negociojnë me menaxherët e lartë objektivat e buxhetit të cilat ata e konsiderojnë si të paarsyeshme apo joreale.

Po ashtu menaxhmenti i lartë zakonisht bënë shqyrtimin dhe rishikimin e buxheteve të paraqitura para tyre nga qasja e buxhetit me pjesëmarrje përmes një procesi të negociatave me menaxherët e nivelit më të ulët.

Buxhetet përfundimtare për këtë arsye kanë më shumë gjasa të shtrihen në mes të asaj se çfarë menaxherët e lartë vërtetë do të dëshirojnë dhe çfarë menaxherët e nivelit të ulët besojnë se është e realizueshme. Kështu, procesi i buxhetimit është një proces i negocimit dhe ky negocim (pazarllëk) është i rëndësishëm jetike, në përcaktimin nëse buxheti është një mjet efektiv i menaxhimit, ose thjesht një pajisje nëpunësish.

3 pikë

Problemi 3

Kompania Autogoma prodhon goma për automjete sportive. Tri llojet e gomave më të përdorura në garat automobilistike janë gomat Hard (H), Medium (M) dhe Soft (S). Procesi i prodhimit të këtyre gomave zhvillohet në tri procese të njëpasnjëshme të shpjeguara në vijim:

Procesi i parë (P1) - Përzierja e përbërësve - Lëndët e para, si goma natyrale dhe sintetike, karboni i zi, aditivët kimikë etj., përzihen për të krijuar përbërje të ndryshme për shtresa të ndryshme të gomës.

Procesi i dytë (P2) - Ndërtimi i gomës - Shtresat e ndryshme të përzierjeve të tilla si shtresa e brendshme, shtresa e trupit, unaza e rrotës, rripat dhe sholla, montohen në një renditje specifike të një mori shtresash duke përdorur makineritë për 'ndërtimin' e gomave.

Procesi i tretë (P3) - Pjekja dhe vullkanizimi - Goma e montuar nga procesi i dytë vendoset në një kallëp dhe nxeht nën presion. Ky proces i jep gomës formën përfundimtare, modelin e shollës dhe forcën duke lidhur gomën me materialet përforcuese.

Gjatë muajit shkurt, kur kryesisht zhvillohen përgatitjet për fillimin e sezonit të garave Federata e Auto Sportit ka bërë kërkesën (që njëherit ka shërbyer si bazë për buxhetimin e prodhimit dhe kostove) për secilin lloj të gomave të paraqitur në vazhdim:

<u>Hard (H)</u>	<u>Medium (M)</u>	<u>Soft (S)</u>
1,800 njësi	1,500 njësi	1,200 njësi

Kompania Autogoma, e cila së fundmi është përballur me largimin e disa punonjësve me përvojë, ka në dispozicion orët e punës për secilin proces gjatë muajit shkurt si më poshtë:

<u>Procesi i parë (P1)</u>	<u>Procesi i dytë (P2)</u>	<u>Procesi i tretë (P3)</u>
650 orë	600 orë	450 orë

Të dhënat në vazhdim janë kohët e shprehura në minuta që i nevojitet secilës njësi të secilit produkt të kalojë nëpër secilin proces dhe të dhënat përkatëse si çmimi i shitjes, kostove të prodhimitarisë (MD, PD, ShPP) dhe kostove jo të prodhimitarisë (SGA – shitjes, gjenerale dhe administrative) të shprehura në njësi financiare gjithashtu për secilën njësi të secilit produkt.

<u>Produkti</u>	<u>P1</u>	<u>P2</u>	<u>P3</u>	<u>Çmimi i shitjes</u>	<u>Materialet direkte</u>	<u>Puna direkte</u>	<u>ShPP</u>	<u>SGA</u>
Hard (H)	9 min.	7 min.	6 min.	€150	€54	€32	€19	€12
Medium (M)	10 min.	11 min.	8 min.	€180	€68	€40	€27	€8
Soft (S)	6 min.	5 min.	4 min.	€110	€34	€25	€23	€9

Kërkohet:

- Identifikoni 'fytet e ngushta' (nëse ka). Tregoni llogaritjet tuaja. **4 pikë**
- Llogaritni qarkullimin dhe fitimin për secilin produkt. **3 pikë**
- Zhvilloni planin e prodhimit i cili do të maksimizoj qarkullimin e Kompanisë. **3 pikë**
- Bazuar në planin e prodhimit i cili do të maksimizoj qarkullimin e Kompanisë sa do të jetë qarkullimi total dhe fitimi total për muajin shkurt të këtij viti. **5 pikë**
- Llogaritni koeficientin kontabël të qarkullimit (raportin TA) për secilin produkt. **5 pikë**

Zgjidhja

a. Identifikimi i fyteve të ngushta

Llogaritjet paraprake – konvertimi i orëve në dispozicion të secilit proces nga orët e dhëna në minuta meqenëse kohëzgjatja që i nevojitet secilës njësi të secilit produkt të kalojë nëpër secilin proces janë të paraqitura në minuta, andaj:

Procesi	Orët e dhëna	1 orë = 60 minuta	Minuta në dispozicion
P1	650	× 60	39,000
P2	600	× 60	36,000
P3	450	× 60	27,000

Llogaritjet për identifikimin e 'fytit të ngushtë:

Lloji i gomës	Njësi	Procesi 1	Procesi 2	Procesi 3
Hard (H)	1,800	× 9 = 16,200 min.	× 7 = 12,600 min.	× 6 = 10,800 min.
Medium (M)	1,500	× 10 = 15,000 min.	× 11 = 16,500 min.	× 8 = 12,000 min.
Soft (S)	1,200	× 6 = 7,200 min.	× 5 = 6,000 min.	× 4 = 4,800 min.
Orët e nevojshme		38,400 minuta	35,100 minuta	27,600 minuta
Orët në dispozicion		39,000 minuta	36,000 minuta	27,000 minuta
Teprica/mungesa		600 minuta	900 minuta	- 600 minuta
Kapacitete ...		... të mjaftueshme	... të mjaftueshme	... jo të mjaftueshme

Procesi 3 (procesi i pjekjes dhe vullkanizimit) paraqet fytyrën e ngushtë të prodhimit sepse minutat në dispozicion nuk mjaftojnë për të përmbushur kërkesat. Koha e nevojshme për përmbushjen e kërkesës është 27,600 minuta ndërsa në dispozicion janë vetëm 27,000 d.m.th. mungesa është për 600 minuta. (27,600 minuta – 27,000 minuta = 600 minuta më pak në dispozicion)

4 pikë

b. Qarkullimi dhe fitimi për secilin produkt

Lloji i gomës	Çmimi	MD	Qarkullimi	PD + ShPP + SGA	Fitimi
Hard (H)	150	54	96	32 + 19 + 12	33
Medium (M)	180	68	112	40 + 27 + 8	37
Soft (S)	110	34	76	25 + 23 + 9	19

3 pikë

c. Plani i prodhimit i cili maksimizon qarkullimin

Qarkullimi për njësi të burimit të fytyrës të ngushtë

Lloji i gomës	Qarkullimi	Minuta në P3	Qarkullimi për njësi të burimit me 'fyt të ngushtë	Renditja
Hard (H)	96	6	(96 ÷ 6) = 16	2
Medium (M)	112	8	(112 ÷ 8) = 14	3
Soft (S)	76	4	(76 ÷ 4) = 19	1

3 pikë

d. Zhvillimi i planit të prodhimit i cili do të maksimizoj qarkullimin

Renditja	Lloji i gomës	Njësi	Minuta në P3	Total minuta
1	Soft (S)	1,200	4	4,800
2	Hard (H)	1,800	6	10,800
3	Medium (M)	*1,425	8	11,400
				27,000

2 pikë

* 27,000 min. – (4,800 min. për S + 10,800 min. për H) = **11,400 minuta** në dispozicion për gomat Medium (M)
11,400 minuta në dispozicion ÷ 8 min. për njësi = **1,425 njësi** të gomave Medium (M)

Llogaritja e qarkullimi total dhe fitimi total sipas planit të prodhimit i cili do të maksimizoj qarkullimin

Lloji i gomës	Njësi	Qarkullimi për njësi	Qarkullimi total	Fitimi për njësi	Fitimi total
Hard (H)	1,800	96	172,800	33	59,400
Medium (M)	1,425	112	159,600	37	52,725
Soft (S)	1,200	76	91,200	19	22,800
			332,400		112,125

3 pikë

e. Koeficienti kontabël i qarkullimit (raporti TA) për secilin produkt

Formula: Koeficienti kontabël i qarkullimit = Qarkullimi për njësi të burimit të ‘fytit të ngushtë’ ÷
÷ Kosto e fabrikës për njësi të burimit të ‘fytit të ngushtë’

ndërsa,

Formula: Kosto e fabrikës për njësi të burimit të ‘fytit të ngushtë’ = Kosto totale e fabrikës (TFC) ÷
÷ Totali i njësive të burimit të ‘fytit të ngushtë’

Kosto totale e fabrikës (TFC)

	Hard (H)	Medium (M)	Soft (S)	Total
Kosto e punës direkte	32	40	25	
ShPP	19	27	23	
Kostot jo të prodhimtarisë	12	8	9	
Kostot totale të fabrikës për njësi	63	75	57	
Njësi të buxhetuara (sipas kërkesës)	1,800	1,500	1,200	
Kostot totale	113,400	112,500	68,400	294,300

1 pikë

Kosto e fabrikës për njësi të burimit të ‘fytit të ngushtë’ = TFC ÷ Totali i njësive të ‘fytit të ngushtë’
= €294,300 ÷ 27,000 minuta = **€10.90**

1 pikë

Formula: Koeficienti kontabël i qarkullimit = Qarkullimi për njësi të burimit të ‘fytit të ngushtë’ ÷
÷ Kosto e fabrikës për njësi të burimit të ‘fytit të ngushtë’

Koeficienti kontabël i qarkullimit Goma Hard (H) = 16 ÷ 10.90 = **1.47**

Koeficienti kontabël i qarkullimit Goma Medium (M) = 14 ÷ 10.90 = **1.28**

Koeficienti kontabël i qarkullimit Goma Soft (S) = 19 ÷ 10.90 = **1.74**

3 pikë

Problemi 4

Pjesë nga buxheti i kompanisë ABC për produktin e vetëm të saj Produktin Alfa për tremujorin e parë të këtij viti është paraqitur në vazhdim:

Vëllimi i buxhetuar i shitjeve dhe prodhimtarisë	18,000 njësi
Të hyrat e buxhetuara nga shitjet	€102,600
Blerjet e buxhetuara të materialit direkt	5,400 kg.
Përdorimi i buxhetuar i materialit direkt	4,500 kg.
Kosto e buxhetuar e materialit direkt	€34,560
Orët e buxhetuara të punës direkte	2,700 orë
Kosto e buxhetuar e punës direkte	€21,600
Kosto e buxhetuar e ShPP-së variable	€6,480
Kosto e buxhetuar e ShPP-së fikse	€12,420
Kostot e buxhetuar jo e prodhimtarisë (të gjitha kosto fikse)	€13,500

Kërkohet

- Llogaritni vlerën e të gjithë përbërësve standard të kartelës së koston standarde të Produktit Alfa. **4½ pikë**
- Ndërtoni kartelën e koston standarde të Alfa bazuar në rezultatet nga pika (a.). **3½ pikë**
- Llogaritni vlerën (në €) dhe koeficientin (në dy decimale) të kontributit standard, fitimit standard bruto dhe fitimit standard neto të Produktit Alfa. **5½ pikë**
- Nëse kostot e buxhetuara jo të prodhimtarisë janë 40% kosto variable dhe 60% kosto fikse, llogaritni vlerën (në €) dhe koeficientin (në dy decimale) të kontributit standard, fitimit standard bruto dhe fitimit standard neto të Produktit Alfa. Arsyetoni ndryshimin apo mos ndryshimin e rezultateve. **6½ pikë**

Zgjidhja

a. Llogaritja e vlerës së përbërësve standard

- Përbërësit standard të materialeve direkte (MD)

Çmimi standard	(kosto e buxhetuar)	34,560 (blerjet e buxhetuara, kg.)	5,400	€6.40 kg.
Përdorimi standard	(përdorimi i buxhetuar, kg.)	4,500 (prodhimi i buxhetuar #)	18,000	0.25 kg.

- Përbërësit standard të punës direkte (PD)

Norma standarde	(kosto e buxhetuar)	21,600 (orët e buxhetuara të PD)	2,700	€8.00 për orë
Efikasiteti standard	(orët e buxhetuara të PD)	2,700 (prodhimi i buxhetuar #)	18,000	0.15 orë

- Përbërësit standard të ShPP variable

Norma standarde	(kosto e buxhetuar)	6,480 (orët e buxhetuara të PD)	2,700	€2.40 për orë
Efikasiteti standard	(orët e buxhetuara të PD)	2,700 (prodhimi i buxhetuar #)	18,000	0.15 orë

- Përbërësit standard të ShPP fikse

Norma standarde	(kosto e buxhetuar)	12,420 (orët e buxhetuara të PD)	2,700	€4.60 për orë
Efikasiteti standard	(orët e buxhetuara të PD)	2,700 (prodhimi i buxhetuar #)	18,000	0.15 orë

- Kostot jo të prodhimtarisë

Kosto për njësi	(kosto e buxhetuar)	13,500 (prodhimi i buxhetuar #)	18,000	€0.75 për njësi
-----------------	---------------------	---------------------------------	--------	-----------------

4½ pikë

b. Kartela e kostos standarde për Produktin Alfa

Materialet direkte	0.25 kg.	€6.40	€1.60 për njësi
Puna direkte	0.15 orë	€8.00	€1.20 për njësi
ShPP variabile	0.15 orë	€2.40	€0.36 për njësi
Kosto totale variabile			€3.16 për njësi
ShPP fikse	0.15 orë	€4.60	€0.69 për njësi
Totali i kostos së prodhimitarisë			€3.85 për njësi
Kosto jo të prodhimitarisë			€0.75 për njësi
Kosto e plotë			€4.60 për njësi 3½ pikë

c. Llogaritja e koeficienteve

Çmimi standard i shitjes	102,600.0	18,000.0	€5.70 për njësi
Totali i KV	(€1.60 + €1.20 + €0.36)		€3.16 për njësi
Kontributi	(€5.70 – €3.16)		€2.54 për njësi
Koeficienti i kontributit	(€2.54 ÷ €5.70)		44.56% 2½ pikë

Çmimi standard i shitjes			€5.70 për njësi
Totali i kostos së prodhimitarisë	(€1.60 + €1.20 + €0.36 + €0.69)		€3.85 për njësi
Fitimi bruto	(€5.70 – €3.85)		€1.85 për njësi
Koeficienti i fitimit bruto	(€1.85 ÷ €5.70)		32.46% 1½ pikë

Çmimi standard i shitjes			€5.70 për njësi
Totali i kostos së prodhimitarisë		€3.85 për njësi	
Kostot e buxhetuar fikse jo e prodhimitarisë		€0.75 për njësi	
Kosto e plotë		€4.60 për njësi	
Fitimi neto	[€5.70 – (€3.85 + €0.75)] = (€5.70 – €4.60)		€1.10 për njësi
Koeficienti i fitimit neto	(€1.10 ÷ €5.70)		19.30% 1½ pikë

d. Llogaritja e koeficienteve kur kostot e buxhetuara jo të prodhimitarisë janë 40% KV dhe 60% KF

Ndarja e kostove jo të prodhimitarisë në kosto variabile dhe fikse			
Kosto variabile (40%)	€13,500 × 40% = €5,400 ÷ 18,000 njësi	€0.30 për njësi	
Kostot fikse (60%)	€13,500 × 60% = €8,100 ÷ 18,000 njësi	€0.45 për njësi	2 pikë
Çmimi standard i shitjes		€5.70 për njësi	
Totali i KV	(€1.60 + €1.20 + €0.36 + €0.30)	€3.46 për njësi	
Kontributi	(€5.70 – €3.46)	€2.24 për njësi	
Koeficienti i kontributit	(€2.24 ÷ €5.70)	39.30%	1½ pikë

Çmimi standard i shitjes		€5.70 për njësi
Totali i kostos së prodhimtarisë	$(€1.60 + €1.20 + €0.36 + €0.69)$	<u>€3.85</u> për njësi
Fitimi bruto	$(€5.70 - €3.85)$	€1.85 për njësi
Koeficienti i fitimit bruto	$(€1.85 \div €5.70)$	32.46%

Çmimi standard i shitjes		€5.70 për njësi
Kosto e plotë	$(€1.60 + €1.20 + €0.36 + €0.69 + 0.30 + .045)$	<u>€4.60</u> për njësi
Fitimi neto	$[€5.70 - (€3.85 + €0.75)] = (€5.70 - €4.60)$	€1.10 për njësi
Koeficienti i fitimit neto	$(€1.10 \div €5.70)$	19.30%

Meqenëse struktura e kostove jo të prodhimtarisë nuk ndikon në koston totale të prodhimit dhe në koston e plotë të produktit, kjo njëherit nuk do të ndikojë në ndryshimin e vlerës së *fitimit bruto* dhe *fitimit neto* që rezulton me mos ndryshimin e koeficienteve përkatës (d.m.th. në të dyja situatat koeficienti i fitimit bruto dhe koeficienti i fitimit neto do të jenë të pandryshuar 32.46% respektivisht 19.30%).

Kur në strukturën e kostove jo të prodhimtarisë ka kosto variabile (si në pikën d. ku 40% janë kosto variabile dhe 60% janë kosto fikse krahasuar me të dhënat fillestare ku 100% janë kosto fikse) atëherë kjo kosto do të ndikojë në ndryshimin e koston totale variabile që gjithashtu do të ndikoi në ndryshimin e vlerës së kontributit të produktit që rezulton me ndryshimin edhe të koeficientit përkatës d.m.th. koeficientin e kontributit (ndryshimi i kontributit për njësi nga €2.54 në €2.24 që ndikon në ndryshimin e koeficientit të kontributit nga 44.56% në 39.30%)

3 pikë

Problemi 5

Në vazhdim është paraqitur drafti i buxhetit vjetor i cili është përgatitur për punëtorinë e përpunimit të një qendre të prodhimtarisë. Punëtorja e përpunimit prodhon katër përbërës (përbërësit 1AA; 2BB; 3CC dhe 4DD) të cilët transferohen më pas në departamentin e montimit dhe gdhendjes.

	<u>Përbërësi</u>	<u>1AA</u>	<u>2BB</u>	<u>3CC</u>	<u>4DD</u>
Kostoja variabile për njësi	(€)	39.00	35.00	16.00	33.00
Kostoja fikse për njësi	(€)	36.00	22.00	33.00	35.00
Orët e dhura për njësi	(orë)	3.00	2.00	1.50	2.50
Kostoja e blerjes nga furnitori i jashtëm	(€)	90.00	72.00	49.00	85.00
Prodhimtaria e buxhetuar	(njësi)	4,000	3,000	6,000	2,000

Punëtorja e përpunimit ka një kapacitet maksimal prej 29,000 orëve në vit, por çfarëdo sasive e cilitdo prej përbërësve mund të blihet nga furnizuesit e jashtëm, nëse është e nevojshme. Konsiderohet e domosdoshme që sasi të buxhetuara e të katër përbërësve duhet të dorëzohen në departamentin e montimit dhe gdhendjes. Kjo do të thotë se nëse ekziston ndonjë burim i pamjaftueshëm (faktor kufizues) disa prej kërkesave për përbërësit e buxhetuar do të duhet të plotësohen me blerjet nga jashtë.

Kërkohet:

- Llogaritni orët e domosdoshme për prodhimtarinë e buxhetuar dhe tregoni nëse kapaciteti maksimal i orëve në dispozicion të punëtorisë së përpunimit janë të mjaftueshme për prodhimtarinë e buxhetuar. **3 pikë**
- Në mënyrë që të bëhet optimizimi i kthimit financiar, cili përbërës duhet të blihen nga jashtë? Tregoni llogaritjet tuaja dhe bëni renditjen e të gjithë përbërësve. **6 pikë**
- Bazuar në renditjen nga pika (b.) llogaritni koston totale të të gjithë përbërësve (të bërë dhe të blerë) duke treguar numrin e njësive të prodhuara brenda punëtorisë, numrin e njësive të blera si dhe kostot për secilin përbërës. Sa është kostoja shtesë për shkak të blerjes së përbërësve? **7 pikë**
- Llogaritni koston totale të të gjithë përbërësve (të bërë dhe të blerë) duke treguar numrin e njësive të prodhuara brenda punëtorisë, numrin e njësive të blera si dhe kostot për secilin përbërës nëse udhëheqësi i punëtorisë vendos të blejë njësitë e pamjaftueshme (plotësuese) nga përbërësi i llojit 2BB pa marrë parasysh renditjen nga pika (b.) që e bënë optimizimin e kthimit financiar. Sa është kostoja shtesë për shkak të blerjes së përbërësve 2BB? **4 pikë**

Zgjidhja

- a. Llogaritni orëve të nevojshme për prodhimtarinë e buxhetuar

	<u>1AA</u>	<u>2BB</u>	<u>3CC</u>	<u>4DD</u>	<u>Totali</u>
Prodhimtaria e buxhetuar (në njësi)	4,000	3,000	6,000	2,000	
Orët e dhura për njësi	3.00	2.00	1.50	2.50	
Orët e domosdoshme për prodhimtarinë e buxhetuar	12,000	6,000	9,000	5,000	32,000
Orët në dispozicion					29,000
<u>Orët e pamjaftueshme</u> për realizimin e prodhimtarisë së buxhetuar (<u>faktor kufizues</u>)					3,000

3 pikë

b. Llogaritja e kontributit/kursimit për njësi të faktorit kufizues me qëllim të renditjes së përbërësve

	<u>1AA</u>	<u>2BB</u>	<u>3CC</u>	<u>4DD</u>
Kostoja e blerjes nga furnitori i jashtëm	90.0	72.0	49.0	85.0
Kostoja variable për njësi	39.0	35.0	16.0	33.0
Kosto shtesë të blerjeve të jashtme	51.0	37.0	33.0	52.0
Orët e nevojshme për njësi	3.0	2.0	1.5	2.5
Kostoja variable shtesë për orë të faktorit kufizues	17.00	18.50	22.00	20.80
Renditja	I pari	I dyti	I katërti	I treti

Rregulli i vendimit – renditen përbërësit më kosto variable shtesë për njësi të faktorit kufizues nga vlera më e ulët deri te vlera më e lartë që nënkupton se blihen përbërësit që na kushtojnë lirë të prodhohen ndërsa prodhohen përbërësit që na kushtojnë shtrenjtë të blihen.

Nga llogaritjet e bëra në tabelën më lartë duhet të bëhet blerja e përbërësit **1AA** për atë vëllim të orëve të pamjaftueshme të faktorit kufizues që e kufizon realizimin e prodhimitarisë së buxhetuar për të plotësuar nevojën për transferimin e përbërësve nga punësoria e përpunimit në departamentin e montimit dhe gdhendjes.

6 pikë

c. Llogaritja e koston totale të të gjithë përbërësve

Llogaritjet paraprake:

Orët e pamjaftueshme	3,000 orë
Orët e nevojshme për njësi të përbërësit 1AA	<u>3.0</u> orë
Numri i njësive që duhet blerë	1,000 njësi

Llogaritja e koston totale të përbërësve (kur bëhet optimizimi i kthimit financiar)

<u>Përbërësi</u>	<u>Njësi</u>	<u>Kosto</u>	<u>Kosto totale</u>
1AA (blerjet e jashtme)	1,000	€90 çmimi i blerjes	€90,000
1AA (prodhim i brendshëm)	3,000	€39 + €36 = €75 kosto e prodhimit (KV + KF)	€225,000
2BB (prodhim i brendshëm)	3,000	€35 + €22 = €57 kosto e prodhimit (KV + KF)	€171,000
3CC (prodhim i brendshëm)	6,000	€16 + €33 = €49 kosto e prodhimit (KV + KF)	€294,000
4DD (prodhim i brendshëm)	2,000	€33 + €35 = €68 kosto e prodhimit (KV + KF)	€136,000
Kostot totale të përbërësve			€916,000
Kostot shtesë	1,000	€90 – €75 = €15 (çmimi i blerjes – kosto e prodhimit)	€15,000

7 pikë

d. Llogaritja e koston totale të të gjithë përbërësve në blerjet e jashtme blihet përbërësi 2BB

Llogaritjet paraprake:

Orët e pamjaftueshme	3,000 orë
Orët e nevojshme për njësi të përbërësit 2BB	<u>2.0</u> orë
Numri i njësive që duhet blerë	1,500 njësi

Llogaritja e koston totale të përbërësve (kur bëhet blerja e përbërësit 2BB)

<i>Përbërësi</i>	<i>Njësi</i>	<i>Kosto</i>		<i>Kosto totale</i>
1AA (prodhim i brendshëm)	4,000	€39 + €36 = €75	kosto e prodhimit (KV + KF)	€300,000
2BB (blerjet e jashtme)	1,500	€72	çmimi i blerjes	€108,000
2BB (prodhim i brendshëm)	1,500	€35 + €22 = €57	kosto e prodhimit (KV + KF)	€85,500
3CC (prodhim i brendshëm)	6,000	€16 + €33 = €49	kosto e prodhimit (KV + KF)	€294,000
4DD (prodhim i brendshëm)	2,000	€33 + €35 = €68	kosto e prodhimit (KV + KF)	€136,000
<i>Kostot totale të përbërësve</i>				€923,500
<i>Kostot shitesë</i>	1,500	€72 – €57 = €15	(çmimi i blerjes – kosto e prodhimit)	€22,500

4 pikë