

Shoqata e Kontabilistëve të Çertifikuar dhe Auditorëve të
Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

**Menaxhmenti
strategjik i biznesit**

P12

Zgjidhjet

FLETË PROVIMI
Exam Paper

Shënim: Emrat e individëve, vendeve dhe kompanive, të përdorura në këtë provim janë fiktive. Çdo ngjashmëri është plotësisht e rastësishme

Data 12/07/2025

Problemi 1

AgroVita është një kompani e themeluar si biznes familjar, e cila prodhon dhe eksporton produkte organike bujqësore në tregjet e BE-së dhe Azisë. Me rritjen e saj, kompania përballet me sfida në qeverisjen korporative dhe përmbushjen e standardeve ndërkombëtare. Më poshtë janë disa fakte kyçe për strukturën dhe operacionet e AgroVita:

- a) Kryetari i bordit, Besniku, është njëkohësisht CEO dhe merr të gjitha vendimet strategjike.
- b) Dy kushërinjtë e Besnikut drejtojnë divizionet e prodhimit dhe shpërndarjes, por nuk raportojnë te një autoritet qendror.
- c) Motra e Besnikut, Lira, është Drejtore e Financave, por ka kufizime në aksesin e saj në disa llogari bankare të kontrolluara nga Besniku.
- d) Tërheqjet financiare nga llogaritë bankare kryhen pa dokumentacion të plotë dhe regjistrohen si shpenzime të papranueshme për efekt tatimor.
- e) Kompania ka filluar një projekt për dixhitalizimin e zinxhirit të furnizimit, por nuk ka një plan të qartë për përfundimin e tij.
- f) Menaxhimi i burimeve njerëzore është informal; pagat vendosen nga drejtuesit e divizioneve pa politika të unifikuara.
- g) Firma e auditimit zgjidhet nga Lira bazuar në çmimin më të ulët, dhe raportet e auditimit konsiderohen të pamjaftueshme nga partnerët ndërkombëtarë.
- h) Investitorët potencialë nga BE-ja kanë shprehur interes për të blerë aksione, por kërkojnë certifikime ISO dhe përmbushje të standardeve ESG.
- i) Një bankë zhvillimi ka ofruar financim për zgjerim, por ka vendosur si kusht krijimin e një komiteti të pavarur të auditimit.
- j) Besniku ka refuzuar idenë e komitetit të auditimit, duke argumentuar se auditimi i brendshëm kryhet nga një punonjës i besuar.
- k) Raportet financiare nënshkruhen nga një kontabilist i jashtëm për një tarifë të ulët dhe nuk plotësojnë standardet IAASB/ISA.
- l) Partnerët ndërkombëtarë kanë ngritur shqetësime për mungesën e transparencës dhe pavarësisë në proceset e vendimmarrjes.

Kërkohet:

- a) Shpjegoni teorinë e agentit dhe diskutoni si ndikon ajo në sfidat e AgroVita. (3 pikë)
- b) Duke u bazuar në kërkesat e "Sarbanes-Oxley Act", identifikoni dobësitë kryesore të qeverisjes korporative në AgroVita. (3 pikë)
- c) Cilat janë kërkesat kryesore që AgroVita duhet të përmbushë sipas SOX për t'u listuar në një bursë ndërkombëtare? (4 pikë)
- d) Analizoni kodet kryesore të qeverisjes korporative (OECD, Cadbury, King IV, SOX, IAASB/ISA) dhe shpjegoni si adresojnë ato çështjet e AgroVita. (20 pikë)

Total 30 pike

Zgjidhja e problemit 1

a) Teoria e agentit dhe AgroVita

Teoria e agentit përshkruan konfliktin e interesave midis pronarëve (principals) dhe menaxherëve (agentëve). Në AgroVita, struktura familjare dhe kontrolli i centralizuar nga Besniku krijojnë konflikte, mungesë transparence dhe vendimmarrje jo të pavarur, duke rritur rrezikun e abuzimit me pushtetin.

b) Dobësitë sipas SOX

SOX kërkon komitet auditimi të pavarur, transparencë financiare dhe kontrole të brendshme. AgroVita ka dobësi si zgjedhja e auditorëve me çmim të ulët, mungesa e komitetit të auditimit dhe transaksionet e padokumentuara, të cilat bien ndesh me SOX.

c) Kërkesat për listim në bursë

AgroVita duhet të:

- Krijojë një komitet auditimi të pavarur.
- Zbaton sisteme të forta të kontrollit të brendshëm.
- Sigurojë raportim financiar në përputhje me IAASB/ISA.
- Risë transparencën dhe pavarësinë e bordit.

d) Analiza e kodeve të qeverisjes

Kodet si OECD, Cadbury, King IV, SOX dhe IAASB/ISA adresojnë pavarësinë e bordit, transparencën, auditimin e pavarur dhe etikën. Për AgroVita, këto kode ndihmojnë në formalizimin e strukturës, përmirësimin e besueshmërisë dhe plotësimin e kërkesave të investitorëve.

Problemi 2

BioGreen është një kompani shqiptare që eksporton produkte bimore dhe ushqimore organike. Rritja e saj e shpejtë ka nxjerrë në pah nevojën për një kornizë të fortë të kontrollit të brendshëm dhe menaxhimin e palëve të interesit.

Kërkohet:

- a) Shpjegoni modelin COSO dhe përshkruani pesë komponentët e tij. (3 pikë)
- b) Vizatoni diagramin e modelit COSO dhe lidhni secilin komponent me sfidat e BioGreen. (3 pikë)
- c) Identifikoni dhe përshkruani katër aktivitete kontrolli që mund të zbatohen në departamentin e eksportit të BioGreen për të përmirësuar efikasitetin dhe transparencën. (4 pikë)
- d) Duke përdorur matricën e Mendelow, klasifikoni palët e interesit të BioGreen (investitorët, klientët, furnitorët, qeveria, organizatat mjedisore) dhe analizoni ndikimin e tyre. (3 pikë)
- e) Përkufizoni termat Qëndrueshmëri, Gjurmë Mjedisore dhe Gjurmë Sociale, dhe shpjegoni rëndësinë e tyre për BioGreen. (3 pikë)
- f) Shpjegoni Raportimin e Integruar dhe raportet ESG, dhe diskutoni si mund të ndihmojnë BioGreen në përmbushjen e kërkesave të tregjeve ndërkombëtare. (4 pikë)

Total 20 pike

Zgjidhja e problemit 2

a) Modeli COSO

Përfshin: Mjedisi i Kontrollit, Vlerësimi i Rrezikut, Aktivitetet e Kontrollit, Informimi dhe Komunikimi, Monitorimi.

b) Diagrami COSO për BioGreen

- Mjedisi i Kontrollit: Nevojë për kulturë profesionale.
- Vlerësimi i Rrezikut: Identifikimi i rreziqeve të eksportit.
- Aktivitetet e Kontrollit: Procedura standarde për eksport.
- Informimi dhe Komunikimi: Transparencë me palët e interesit.
- Monitorimi: Vlerësim i rregullt i kontrolleve.

c) Aktivitete kontrolli në eksport

- Ndarja e detyrave për të shmangur mashtrimet.
- Autorizimi i kontratave të eksportit.
- Verifikimi i pavarur i transaksioneve.
- Monitorimi i performancës së eksportit.

d) Matrica e Mendelow

- Investitorët: Fuqi dhe interes të lartë.
- Klientët: Interes i lartë, fuqi mesatare.
- Furnitorët: Fuqi dhe interes mesatar.
- Qeveria: Fuqi e lartë, interes mesatar.
- Organizatat mjedisore: Interes mesatar, fuqi e ulët.

e) Qëndrueshmëria dhe gjurmët

Qëndrueshmëria balancon aspektet ekonomike, mjedisore dhe sociale. Gjurmët mjedisore dhe sociale ndikojnë në imazhin dhe përmbushjen e standardeve për BioGreen.

f) Raportimi i Integruar dhe ESG

Raportimi i Integruar bashkon të dhënat financiare dhe jo financiare. Raportet ESG (Mjedisor, Social, Qeverisje) ndihmojnë BioGreen të tregojë angazhimin për qëndrueshmëri dhe transparencë.

Problemi 3

Më poshtë janë dhënë Pasqyra e Pozitës Financiare dhe Pasqyra e të Ardhurave për kompaninë "FreshFields" për vitet 2023 dhe 2024.

Bilanci i Gjendjes

Viti 2023

Detyrimet dhe Kapitali

- **Detyrimet afatshkurtra**
 - o Llogarite e pagueshme: 20,000
 - o Borxhi afatshkurtër: 25,000
 - o Detyrimet e akumuluar: 15,000
- **Detyrimet afatgjata**
 - o Kreditorët afatgjatë: 35,000
 - o Borxhi afatgjatë: 70,000
 - o Obligacionet: 50,000
- **Kapitali i aksionarëve**
 - o Kapitali fillestar: 100,000
 - o Rezervat dhe fitimet e mbajtura: 60,000
 - o Dividentët e paguar: (18,000)
 - o Kapitali i mbajtur: 142,000
- **Totali i Detyrimeve dhe Kapitalit: 355,000**

Pasurite

- **Pasurite qarkulluese**
 - o Paraja: 30,000
 - o Llogaritë e arkëtueshme: 35,000
 - o Inventari: 25,000
 - o Parapagimet: 45,000

- **Pasurite afatgjata**
 - o Pasuri të paluajjtshme: 120,000
 - o Investimet afatgjata: 65,000
 - o Pasurite tjera afatgjata: 35,000
- **Totali i Pasurive:** 355,000

Viti 2024

Detyrimet dhe Kapitali

- **Detyrimet afatshkurtra**
 - o Llogarite e pagueshme: 25,000
 - o Borxhi afatshkurtër: 30,000
 - o Detyrimet e akumuluar: 20,000
- **Detyrimet afatgjata**
 - o Kreditorët afatgjatë: 40,000
 - o Borxhi afatgjatë: 80,000
 - o Obligacionet: 55,000
- **Kapitali i aksionarëve**
 - o Kapitali fillestar: 110,000
 - o Rezervat dhe fitimet e mbajtura: 75,000
 - o Dividentët e paguar: (22,000)
 - o Kapitali i mbajtur: 163,000
- **Totali i Detyrimeve dhe Kapitalit:** 410,000

Pasurite

- **Pasurite qarkulluese**
 - o Paraja: 35,000
 - o Llogaritë e arkëtueshme: 40,000
 - o Inventari: 30,000
 - o Parapagimet: 50,000

- **Pasurite afatgjata**
 - o Pasuri të paluajtshme: 135,000
 - o Investimet afatgjata: 75,000
 - o Pasurite tjera afatgjata: 45,000
- **Totali i Pasurive: 410,000**

Llogaritë e të Ardhurave

Viti 2023

- Të hyrat nga shitjet: 300,000
- Shpenzimet operative: 175,000
- Fitimi operativ: 125,000
- Shpenzimet e interesit: 20,000
- Fitimi para tatimit: 105,000
- Tatimi mbi fitimin: 30,000
- Fitimi neto: 75,000

Viti 2024

- Të hyrat nga shitjet: 350,000
- Shpenzimet operative: 200,000
- Fitimi operativ: 150,000
- Shpenzimet e interesit: 25,000
- Fitimi para tatimit: 125,000
- Tatimi mbi fitimin: 37,000
- Fitimi neto: 88,000

Problemi 3

i) Llogaritni koeficientët financiarë të mëposhtëm për vitet 2023 dhe 2024, dhe shpjegoni rëndësinë e secilit në vlerësimin e rrezikut financiar të FreshFields:

- a) Koeficienti i borxhit (3 pikë)
- b) Leverazhi (3 pikë)
- c) Mbulesa e interesit (3 pikë)
- d) Koeficienti i rrjedhës së parasë (3 pikë)
- e) Koeficienti qarkullues (3 pikë)
- f) Koeficienti i shpejtësisë (3 pikë)

ii) Shpjegoni teorinë e zhvillimit moral kognitiv të Kohlberg dhe modelin me 5 pyetje të Tucker. Krijoni një matricë për vlerësimin e vendimeve të FreshFields duke përdorur këto dy modele, dhe aplikojeni në kontekstin e strategjive të zgjerimit të kompanisë. (7 pikë)

Total 25 pike

Zgjidhja e problemit 3

i) Koeficientët financiarë

a) Koeficienti i borxhit

- 2023: $213,000 / 355,000 \approx 0.60$
- 2024: $247,000 / 410,000 \approx 0.60$
- Rëndësia: Tregon nivelin e borxhit; vlera e lartë rrit rrezikun financiar.

b) Leverazhi

- 2023: $213,000 / 142,000 \approx 1.50$
- 2024: $247,000 / 163,000 \approx 1.52$
- Rëndësia: Mat borxhin kundrejt kapitalit; rritja sinjalizon rrezik më të lartë.

c) Mbulesa e interesit

- 2023: $125,000 / 20,000 \approx 6.25$
- 2024: $150,000 / 25,000 \approx 6.00$
- Rëndësia: Tregon aftësinë për të paguar interesin; rënia tregon rrezik.

d) Koeficienti i rrjedhës së parasë

- 2023: $30,000 / 60,000 \approx 0.50$
- 2024: $35,000 / 75,000 \approx 0.47$
- Rëndësia: Mat likuiditetin; rënia tregon dobësi në para të gatshme.

e) Koeficienti qarkullues

- 2023: $135,000 / 60,000 \approx 2.25$
- 2024: $155,000 / 75,000 \approx 2.07$
- Rëndësia: Tregon likuiditetin afatshkurtër; rënia sinjalizon dobësi.

f) Koeficienti i shpejtësisë

- 2023: $(135,000 - 25,000) / 60,000 \approx 1.83$
- 2024: $(155,000 - 30,000) / 75,000 \approx 1.67$
- Rëndësia: Mat likuiditetin pa inventar; rënia tregon rrezik.

ii) Kohlberg dhe Tucker

- Kohlberg: Vlerëson nivelin moral të vendimeve (paramoral, konvencional, post-konvencional).
- Tucker: Pyetje për drejtësi, pasoja, standarde, reputacion dhe qëndrueshmëri.

Matricë për FreshFields

Vendimmarrja	Nivelet e Kohlberg	Pyetjet e Tucker	Aplikimi në FreshFields
Zgjerimi ndërkombëtar	Post-konvencional	A është etike? Cilat janë pasojat?	Siguron standarde etike dhe qëndrueshmëri.
Kontrollet e brendshme	Konvencional	A rrit transparencën?	Përmirëson besueshmërinë te investitorët.
Strategjitë e reja	Post-konvencional	A rrit reputacionin?	Balancon fitimin dhe përgjegjësinë sociale.

Problemi 4

FreshFields po vlerëson një projekt të ri për ndërtimin e një fabrike të re për përpunimin e produkteve organike. Projekti kërkon një investim fillestar prej 150,000 euro dhe pritët të gjenerojë të ardhura vjetore prej 30,000 euro për 6 vite, me një vlerë të mbetur prej 20,000 euro në fund të vitit të gjashtë. Kompania ka një normë minimale të kërkuar të kthimit prej 10%.

Kërkohet:

1. Llogaritni normën e brendshme të kthimit (IRR) për këtë projekt duke përdorur metodën e provës dhe gabimit. (5 pikë)
2. Krahasoni IRR-në e llogaritur me normën e kërkuar (10%) dhe vendosni nëse projekti duhet të pranohet apo refuzohet. (6 pikë)
3. Shpjegoni rëndësinë e metodës IRR në vendimmarrjen për investime dhe si ndihmon FreshFields në planifikimin strategjik. (6 pikë)

ii) Identifikoni kërcënimet etike ndaj pajtueshmërisë me parimet themelore për auditorët e jashtëm të angazhuar nga AgroVita. Përdorni tabelën e mëposhtme për të përshkruar kërcënimet etike dhe shembuj konkretë nga situata e AgroVita. (8 pikë)

Total 25 pike

Zgjidhja e problemit 4

1. Llogaritja e IRR

- Investimi: 150,000 €
- Të ardhurat: 30,000 €/vit për 6 vite + 20,000 € në vitin 6.
- Testimi:
 - o Për $r = 10\%$, $NPV \approx +2,500$ € (pozitiv).
 - o Për $r = 11\%$, $NPV \approx -1,200$ € (negativ).
 - o $IRR \approx 10.5\%$.

2. Vendimi

$IRR (10.5\%) > 10\% \rightarrow$ Projekti pranohet.

3. Rëndësia e IRR

IRR ndihmon në vlerësimin e kthimit të investimeve, duke krahasuar me normën minimale dhe duke mbështetur planifikimin strategjik të FreshFields.

ii) Kërcënimet etike për AgroVita

Kërcënimi Etik	Përshkrimi	Shembull Konkret nga AgroVita
Konflikt interesi	Presioni nga menaxhmenti komprometon pavarësinë.	Besniku mund të kërkojë fshehjen e transaksioneve të padokumentuara.
Mungesa e pavarësisë	Zgjedhja e auditorëve bazohet në çmim të ulët.	Lira zgjedh firma me tarifa minimale, duke ulur cilësinë e auditimit.
Presioni për raportim	Menaxhmenti ndikon në minimizimin e gabimeve.	Auditorët mund të injorojnë shkeljet për të ruajtur kontratën.
Integriteti profesional	Auditimi kryhet si formalitet.	Raportet nënshkruhen nga kontabilistë pa analiza të plota.