

Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

Menaxhimi i Performancës

P8

Zgjidhja

Data
(Date)

12.07.2025

Problemi 1

- a. Kompania 'Lumëbardhi' është kompani prodhuese me seli në Mitrovicë. Buxheti dhe të dhënat aktuale të kompanisë 'Lumëbardhi' gjatë periudhës dhanë informacionin e mëposhtëm në lidhje me planifikimin dhe operacionet që lidhen me materialet për Produktin A dhe për sa i përket punës për Produktin S:

Planifikimi dhe operacionet që lidhen me materialet

Produkti A kërkon koston e lëndëve të para për njësi prej €16.00 (2.0 kg. MD × €8.00 për kg). Për shkak të rritjes së çmimeve të lëndëve të para gjatë periudhës, çmimi mesatar i tregut të lëndës së parë është rritur në €9.00 për kg. (çmimi i rishikuar). Gjatë periudhës, 5,000 njësi të Produktit A u prodhuan duke përdorur 9,450 kg. lëndë të parë që është blerë për €80,325.

Planifikimi dhe operacionet që lidhen me punën

Për Produktin S i cili kërkon tre (3) orë punë për njësi me një normë standarde prej €12.00 në orë, një klient i ri ka kërkuar disa modifikime specifike. Përkundër modifikimeve të kërkuara menaxheri i prodhimit mendon se produkti do të prodhohet për kohë të njëjtë. Minimumi i njësive të porositura ishte 1,500 por klienti do të pranonte të gjithë sasinë që arrihet të prodhohet gjatë periudhës. Gjatë periudhës, u shkaktuan kostot prej €64,660 për 5,300 orë të punës direkte ku u prodhuan dhe iu dërguan klientit 1,800 njësi të Produktit S.

Menjëherë pas prodhimit të njësive të para të Produktit S, fuqia punëtore kërkoi një shtesë prej €2.00 për orë (norma e rishikuar) për shkak të komplikimeve në modifikimet që kërkoheshin.

Kërkohet:

- Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe mospërputhjet e operacioneve të çmimit dhe të përdorimit të materialeve për Produktin A. **7 pikë**
- Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe mospërputhjet e operacioneve të normës dhe efikasitetit të punës për Produktin S. **7 pikë**

- b. ShPP-të aktuale dhe nivelet e aktivitetit për Departamentet X dhe Y të kompanisë 'Lumëbardhi', për muajin qershor të këtij viti ishin si më poshtë:

	<u>Departamenti X</u>	<u>Departamenti Y</u>
ShPP aktuale	€108,500	€121,200
Puna direkte (orë aktuale)	8,600	10,500
Përdorimi i makinerisë (orë aktuale)	7,400	9,800
Norma e përvetësimit	€12 për h/PD	€13 për h/makinerisë

Kërkohet:

- Bazuar në ShPP-të aktuale dhe nivelet e aktivitetit, përcaktoni nëse ka pasur nën- apo mbi-përvetësim të ShPP-së për secilin departament. **3 pikë**
- Shpjegoni trajtimin kontabël dhe llogaritë të cilat ndikohen nga hyrjet korrigjuese për secilin departament, nëse vlerat e nën- apo mbi-përvetësuar konsiderohen jo-materiale. **3 pikë**

Zgjidhja

a.i. Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe mospërputhjet operationale të materialit

Mospërputhja e planifikimit e çmimit të materialit

9,450 kg. × €8.0 (sipas çmimit standard)	€75,600
9,450 kg. × €9.0 (sipas çmimit të rishikuar)	€85,050
Mospërputhja e planifikimit të çmimit të materialit	€9,450 (PF)

2 pikë

Mospërputhja e operationeve e çmimit të materialit

9,450 kg. të materialit sipas çmimit të rishikuar duhet të kushtojnë (× €9)	€85,050
Por kanë kushtuar	€80,325
Mospërputhja e operationeve të çmimit të materialit	€4,725 (F)

2 pikë

Mospërputhja e planifikimit e përdorimit të materialit

5,000 njësi duhet të përdorin (× 2.0 kg.) (sipas përdorimit standard)	10,000 kg.
5,000 njësi duhet të përdorin (× 2.0 kg.) (sipas përdorimit të rishikuar)	10,000 kg.
Mospërputhja e planifikimit e përdorimit të materialit në ton	0
Çmimi standard fillestar për kg. të materialit	€8.0
Mospërputhja e planifikimit e përdorimit të materialit në €	€0

1 pikë

Mospërputhja e operationeve e përdorimit të materialit

5,000 njësi duhet të përdorin (× 2.0 kg.) (sipas përdorimit të rishikuar)	10,000 kg.
Por kanë përdorur	9,450 kg.
Mospërputhja e operationeve e përdorimit të materialit në kg.	550 kg. (F)
Çmimi standard fillestar për kg. të materialit	€8.0
Mospërputhja e operationeve e përdorimit të materialit në €	€4,400 (F)

2 pikë

a.ii. Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe mospërputhjet operationale të punës

Mospërputhja e planifikimit e normës së punës

5,300 orë × €12 (sipas normës standarde)	€63,600
5,300 orë × €14 (sipas normës së rishikuar)	€74,200
Mospërputhja e planifikimit të normës së punës	€10,600 (PF)

2 pikë

Mospërputhja e operationeve e normës së punës

5,300 orë të punës sipas normës të rishikuar duhet të kushtojnë (× €14)	€74,200
por kanë kushtuar	€64,660
Mospërputhja e operationeve të normës së punës	€9,540 (F)

2 pikë

Mospërputhja e planifikimit e efikasitetit të punës

1,800 njësi duhet të përdorin (× 3.0 orë) (sipas standardit fillestar)	5,400 orë
1,800 njësi duhet të përdorin (× 3.0 orë) (sipas standardit të rishikuar)	5,400 orë
Mospërputhja e planifikimit e efikasitetit të punës në orë	0 orë
Norma standarde fillestare për orë të punës	€12
Mospërputhja e planifikimit e efikasitetit të punës në €	€0

1 pikë

<i>Mospërputhja e operacioneve e efikasitetit të punës</i>	
1,800 njësi duhet të përdorin (× 3.0 orë) (sipas standardit të rishikuar)	5,400 orë
por kanë përdorur	5,300 orë
Mospërputhja e operacioneve e efikasitetit të punës në orë	100 (F)
Norma standarde fillestare për orë të punës	€12
Mospërputhja e operacioneve e efikasitetit të punës në €	€1,200 (PF)

2 pikë

b.i. Llogaritni nën- apo mbi-përvetësim të ShPP-së për secilin departament

Departamenti X

$$\begin{aligned}\text{ShPP e përvetësuar (e aplikuar)} &= \text{Norma e përvetësimit} \times \text{Aktiviteti aktual} \\ &= €12 \times 8,600 \text{ orë të PD} \\ &= \mathbf{€103,200}\end{aligned}$$

1 pikë

$$\begin{aligned}\text{Nën- apo mbi- përvetësimi} &= \text{ShPP aktuale} - \text{ShPP e përvetësuar (aplikuar)} \\ &= €108,500 - €103,200 \\ &= \mathbf{€5,300} \text{ vlerë e nën-përvetësuar}\end{aligned}$$

½ pikë

Departamenti Y

$$\begin{aligned}\text{ShPP e përvetësuar (e aplikuar)} &= \text{Norma e përvetësimit} \times \text{Aktiviteti aktual} \\ &= €13 \times 9,800 \text{ orë të makinerisë} \\ &= \mathbf{€127,400}\end{aligned}$$

1 pikë

$$\begin{aligned}\text{Nën- apo mbi- përvetësimi} &= \text{ShPP aktuale} - \text{ShPP e përvetësuar (aplikuar)} \\ &= €121,200 - €127,400 \\ &= \mathbf{- €6,200} \text{ vlerë e mbi-përvetësuar}\end{aligned}$$

½ pikë

b.ii. Shpjegimi i trajtimit kontabël nëse vlerat e nën- apo mbi-përvetësuar konsiderohen jo-materiale

Nëse vlerat e nën- apo mbi-përvetësimit konsiderohen jo-materiale, atëherë ato trajtohen si rregullime të drejtpërdrejta në pasqyrën e të ardhurave për periudhën përkatëse. Kjo do të thotë:

Departamenti X:

Nën-përvetësimi prej €5,300 do të rrisë KMSH-në (koston e prodhimit) dhe do të ulë fitimin. **1 pikë**

Departamenti Y:

Mbi-përvetësimi prej €6,200 do të ulë KMSH-në (koston e prodhimit) dhe do të rrisë fitimin. **1 pikë**

Andaj, llogaritë e ndikuara janë:

- KMSH (kostoja e prodhimit)
- Fitimi/humbja neto e periudhës

1 pikë

Problemi 2

Informacioni lidhur me katër produktet e prodhuara nga kompania 'Rrapi' është dhënë më poshtë:

		Zero	Njëshi	Dyshi	Treshi
Çmimi i shitjes			€120.0	€122.0	€118.0
Materiali ALFA	(kg./njësi)		8.0	6.0	7.0
Materiali BETA	(kg./njësi)	2.0	7.0	7.0	7.5
Puna direkte	(orë/njësi)	0.5	2.5	4.0	3.5
ShPP variabile	(€/njësi)	€2.0	€12.0	€14.0	€8.0
ShPP fikse	(€/njësi)	€3.0	€8.0	€6.0	€7.0
Kërkesa e pritur për muajin e ardhshëm	(njësi)		2,400	2,800	2,500

Produktet Njëshi, Dyshi dhe Treshi ju shiten klientëve të jashtëm, ndërsa 'Zero' është një përbërës që përdoret në prodhimin e produkteve tjera (nga një përbërës për njësi të secilit produkt).

Kompania 'Rrapi' sapo ka marrë një dërgesë prej 46,500 kg. të materialit ALFA dhe kjo pritët të jetë e tërë sasia furnizuese për muajin e ardhshëm sepse kompania furnizuese ka mbyll për kohësisht aktivitetet e saja për shkak të pushimit kolektiv, andaj pritët që materiali ALFA të jetë në mungesë për realizimin e kërkesës në muajin e ardhshëm. Çmimi aktual i tregut për Materialin ALFA është €3.1 për kg. Një tregtar, përfitues i momentit, i ofron kompanisë 'Rrapi' sasi të mjaftueshme të materialit ALFA me një çmim dukshëm më të lartë se çmimi aktual i tregut.

Materiali BETA është i disponueshëm me një çmim prej €3.0 për kg. dhe kompania 'Rrapi' nuk pret ndonjë problem në sigurimin e furnizimeve të këtij materiali.

Puna direkte paguhet me një normë prej €6.0 në orë.

Kompania 'Kroi' i është afruar Kompanisë 'Rrapi' me një ofertë për të furnizuar me përbërësin 'OO' (Double Zero), zëvendësim për përbërësin 'Zero', me një çmim prej €7.8 për njësi plus tarifën vjetore prej €224,000 për të drejtën e përdorimit të këtij përbërësi zëvendësues të patentuar.

Kërkohet:

- Llogaritni prodhimtarinë optimale për Produktet Njëshi, Dyshi dhe Treshi për periudhën e ardhshme, duke supozuar se nuk blihen furnizime shtesë të Materialit ALFA. **12 pikë**
- Llogaritni çmimin maksimal për kg. që kompania "Rrapi" do të jetë e gatshme të paguajë nëse vendos të blejë furnizime plotësuese të Materialit ALFA (nga tregtari përfitues) për të përmbushur kërkesën mujore për të gjitha produktet. Sa është sasia që duhet blerë? **4 pikë**
- Diskutoni nëse kompania 'Rrapi' duhet të prodhojë përbërësin Zero apo të blejë përbërësin zëvendësues 'OO' të ofruar nga kompania 'Kroi'. Mbështeteni përgjigjen tuaj me llogaritjet e duhura. **4 pikë**

Zgjidhja

a. Plani optimal i prodhimit për maksimizimin e fitimit

- Llogaritja e kontributit për njësi të faktorit kufizues

	Njëshi	Dyshi	Treshi
Çmimi i shitjes	120.0	122.0	118.0
Materiali ALFA (€3.1 për kg.)	$\times 8.0 = 24.8$	$\times 6.0 = 18.6$	$\times 7.0 = 21.7$
Materiali BETA (€3.0 për kg.)	$\times 7.0 = 21.0$	$\times 7.0 = 21.0$	$\times 7.5 = 22.5$
Puna direkte (€6.0 për orë)	$\times 2.5 = 15.0$	$\times 4.0 = 24.0$	$\times 3.5 = 21.0$
ShPP variabile (€ për njësi)	12.0	14.0	8.0
Totali i kostos variabile	72.8	77.6	73.2
Kontributi për njësi të produktit	47.2	44.4	44.8
Kg. të materialit ALFA të përdorur në produkt	8.0	6.0	7.0
Kontributi për kg. të materialit ALFA	5.9	7.4	6.4
Renditja e produkteve sipas prioritetit	R3	R1	R2

3 x 3 = 9 pikë

- Përcaktimi i planit optimal të prodhimit i cili maksimizon fitimin

- Plotësimi i kërkesës (bazuar në renditjen e produkteve sipas prioritetit):

Produktet sipas renditjes	Prodhimtaria	Kg./njësi	Sasia në kg.	Mbetja kg.
R1 – Dyshi	2,800 njësi	$\times 6$ kg.	16,800 kg.	$46,500 - 16,800 = 29,700$
R2 – Treshi	2,500 njësi	$\times 7$ kg.	17,500 kg.	$29,700 - 17,500 = 12,200$
R3 - Njëshi (balanca, $12,200 \div 8$)	1,525 njësi	$\times 8$ kg.	12,200 kg.	$12,200 - 12,200 = 0$

3 pikë

b. Çmimi maksimal që mund të paguhet për materialin ALFA dhe sasia që duhet blerë

Materiali ALFA – çmimi i blerjes (tregut)	€3.1
Kontributi për kg. të materialit ALFA	€5.9
Çmimi maksimal (që nuk e zvogëlon fitimin)	€9.0

2 pikë

- Sasia që duhet blerë për plotësimin e kërkesës

Kërkesa për produktin Njëshi	2,400 njësi
Prodhimtaria sipas planit optimal	1,525 njësi
Mos-plotësimi i kërkesës	875 njësi
Kilogram të nevojshëm për njësi	8 kg.
Sasia totale e nevojshme për plotësimin e kërkesës	7,000 kg.

2 pikë

c. Prodhimtaria e përbërësit Zero apo blerja e përbërësin zëvendësues 'OO'(double zero)

	Bëje	Blejë
Materiali BETA (kg/njësi)	€6.0	-
Puna direkte (orë/njësi)	€3.0	-
ShPP variabile (€/njësi)	€2.0	-
Blerja e përbërësit zëvendësues 'OO'	-	7.8
Totali i kostove	€11.0	€7.8

2 pikë

Kursimi (në koston variabile) për njësi nëse përbërësi zëvendësues 'OO' blihet nga kompania 'Kroi' është €3.2 (€11.0 - €7.8). Mirëpo ekziston nevoja që të mbulohet edhe tarifa vjetore prej €224,000 për të drejtën e përdorimit të përbërësit zëvendësues të patentuar. Kjo tarifë barazon koston e 'bërjes' dhe koston e 'blerjes' për sasinë prej 70,000 përbërësve ($€224,000 \div €3.2$) që nënkupton se nëse kompania 'Rrapi' ka nevojë totale vjetore për 70,000 përbërës Zero kostot sipas dy alternativave do të janë të njëjta.

Nga kjo rrjedh se nëse kompania 'Rrapi' ka nevojë vjetore për më pak se 70,000 përbërës Zero atëherë duhet të 'bëjë' prodhimin e përbërësit, dhe nëse nevojat janë më të mëdha se 70,000 përbërës Zero atëherë duhet të pranoi ofertën e kompanisë 'Kroi' dhe të 'blejë' përbërësin zëvendësues 'oo'.

Nisur nga fakti se gjatë muajit të ardhshëm kërkesa e përgjithshme për produktet Njësi, Dyshi dhe Treshi është 7,700 njësi ($2,400 + 2,800 + 2,500$) me supozimin se kërkesat e muajve pasues nuk do të kanë luhatje, 70,000 njësitë e barazimit të kostove do të mbulojnë periudhën prej 9.09 muajve ($70,000 \text{ njësi} \div 7,700 \text{ njësi}$). Periudha e mbetur prej 2.91 muajve (përafërsisht 3 muaj) do të ketë nevojë edhe për më shumë se 22,000 njësi ($2.91 \text{ muaj} \times 7,700 \text{ njësi}$) të përbërësit zëvendësues 'oo' nga 'blerja' e të cilave kompania 'Rrapi' do të kursej nga €3.2 nga secila njësi me kursim të përgjithshëm vjetor mbi €70,000.

2 pikë

Problemi 3

Me vendim të Bordit të Drejtorëve të Kompanisë AB, kohë më parë është bërë ri-organizimi i kompanisë, duke krijuar një strukturë të ndarë në divizione. Sipas këtij vendimi secili divizion do të operojë në mënyrë autonome dhe menaxhmenti i secilit divizion do të shpërblehet bazuar në performancën e divizionit. Divizionet A dhe B janë dy nga pesë divizionet e kompanisë. Divizioni A prodhon ekstraktin BX (përbërës i produkteve të ndryshëm) të cilin e shet në tregun e jashtëm dhe gjithashtu në Divizionin B. Divizioni A ka një kapacitet maksimal prej 6,000 kg. për tremujor. Megjithatë, për momentin mund të shesë vetëm 3,000 kg. në tregun e jashtëm dhe 2,100 kg. në Divizionin B.

Në buxhetin e vitit, u ra dakord për një çmim transferi prej €55 për kg. në përputhje me çmimin e atëhershëm të tregut. Por në tremujorin e dytë të vitit, rivaliteti konkurrues bëri që çmimi të binte në €50 për kg. Menaxheri i Divizionit B ka argumentuar se çmimi i transferit duhet të jetë i njëjtë me çmimin aktual të tregut prej €50 për kg. dhe jo sipas çmimit të buxhetuar prej €55.

Prej çdo kg. të ekstraktit BX, Divizioni B prodhon 5 njësi të produktit të tij të përfunduar (Produktit BXX), që e shet në tregun e hapur për €23.0 për njësi. Nëse çmimi i tregut do të ulej në €21.0 për njësi, Divizioni B do të shiste edhe 4,500 njësi të tjera të Produktit BXX.

Të dhënat e kostove të Divizioneve janë si më poshtë:

	<u>Divizioni A</u>	<u>Divizioni B*</u>
Kosto variabile për kg	€12.5	€8.5
Kosto fikse për tremujor	€150,000	€65,000

* Në kostot e paraqitura të Divizionit B **nuk janë të përfshira** kostot për ekstraktin BX të pranuar nga Divizioni A.

Kërkohet:

- a. Llogaritni fitimin/humbjen e parashikuar për tremujorin e dytë për Divizionet A, B dhe kompaninë AB bazuar në çmimet e transferit prej €55 për kg. dhe çmimin prej €50 për kg. kur operohet me:
 - i. Kapacitetin aktual (3,000 kg. + 2,100 kg.)
 - ii. Kapacitetin e plotë. Prodhimtaria shtesë do t'i shitet Divizionit B. **12 pikë**
- b. Nëse performanca e menaxherëve të divizioneve matet bazuar në koeficientin e fitimit neto cilat janë opsionet më të favorshme të secilit divizion. Cili është opsioni më i favorshëm për kompaninë si tërësi. Sugjeroni çmimin e transferit i cili duhet të pranohet si 'çmimi më i pranueshëm' për të gjithë. **8 pikë**

Zgjidhja

- a. Llogaritja e fitimit/humbjes për Divizionet A, B dhe kompaninë AB bazuar në çmimet e transferit prej €55 për kg. dhe çmimin prej €50 për kg. për tremujorin e dytë

- Divizioni A

<u>Niveli i aktivitetit 85% (5,100 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €55</u>		<u>Çmimi i transferit €50</u>	
Shitjet e jashtme	$3,000 \times €50.0$	150,000	$3,000 \times €50.0$	150,000
Shitjet e brendshme	$2,100 \times €55.0$	115,500	$2,100 \times €50.0$	105,000
Të hyrat		265,500		255,000
Kostot variabile	$5,100 \times €12.5$	63,750	$5,100 \times €12.5$	63,750
Kostot fikse		150,000		150,000
Kostot totale		213,750		213,750
Fitimi/humbja		51,750		41,250

2 x 1 = 2 pikë

- Divizioni B

<u>Niveli i aktivitetit 85% (2,100 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €55</u>		<u>Çmimi i transferit €50</u>	
Të hyrat - shitjet e jashtme	$2,100 \times 5 \times €23.0$	241,500	$2,100 \times 5 \times €23.0$	241,500
Kostot e transferit	$2,100 \times €55.0$	115,500	$2,100 \times €50.0$	105,000
Kostot variabile	$2,100 \times €8.5$	17,850	$2,100 \times €8.5$	17,850
Kostot fikse		65,000		65,000
Kostot totale		198,350		187,850
Fitimi/humbja		43,150		53,650

2 x 1 = 2 pikë

- Kompania AB (si tërësi)

<u>Niveli i aktivitetit 85% (5,100 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €55</u>		<u>Çmimi i transferit €50</u>	
Shitjet e jashtme	$150,000 + 241,500$	391,500	$150,000 + 241,500$	391,500
Shitjet e brendshme	$2,100 \times €55.0$	115,500	$2,100 \times €50.0$	105,000
Të hyrat		391,500		391,500
Kostot e transferit	$2,100 \times €55.0$	115,500	$2,100 \times €50.0$	105,000
Kostot variabile	$63,750 + 17,850$	81,600	$63,750 + 17,850$	81,600
Kostot fikse	$150,000 + 65,000$	215,000	$150,000 + 65,000$	215,000
Kostot totale		296,600		296,600
Fitimi/humbja	$51,750 + 43,150$	94,900	$51,750 + 43,150$	94,900

2 x 1 = 2 pikë

- Divizioni A

<u>Niveli i aktivitetit 100% (6,000 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €55</u>		<u>Çmimi i transferit €50</u>	
Shitjet e jashtme	$3,000 \times €50.0$	150,000	$3,000 \times €50.0$	150,000
Shitjet e brendshme	$3,000 \times €55.0$	165,000	$3,000 \times €50.0$	150,000
Të hyrat		315,000		300,000
Kostot variabile	$6,000 \times €12.5$	75,000	$6,000 \times €12.5$	75,000
Kostot fikse		150,000		150,000
Kostot totale		225,000		225,000
Fitimi/humbja		90,000		75,000

2 x 1 = 2 pikë

- Divizioni B

<u>Niveli i aktivitetit 100% (6,000 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €55</u>		<u>Çmimi i transferit €50</u>	
Të hyrat - shitjet e jashtme	$3,000 \times 5 \times \text{€}21.0$	315,000	$3,000 \times 5 \times \text{€}21.0$	315,000
Kostot e transferit	$3,000 \times \text{€}55.0$	165,000	$3,000 \times \text{€}50.0$	150,000
Kostot variabile	$3,000 \times \text{€}8.5$	25,500	$3,000 \times \text{€}8.5$	25,500
Kostot fikse		65,000		65,000
Kostot totale		255,500		240,500
Fitimi/humbja		59,500		74,500

2 x 1 = 2 pikë

- Kompania AB (si tërësi)

<u>Niveli i aktivitetit 100% (6,000 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €55</u>		<u>Çmimi i transferit €50</u>	
Shitjet e jashtme	$150,000 + 315,000$	465,000	$150,000 + 315,000$	465,000
Shitjet e brendshme	$3,000 \times \text{€}55.0$	165,000	$3,000 \times \text{€}50.0$	150,000
Të hyrat		465,000		450,000
Kostot e transferit	$3,000 \times \text{€}55.0$	165,000	$3,000 \times \text{€}50.0$	150,000
Kostot variabile	$75,000 + 25,500$	100,500	$75,000 + 25,500$	100,500
Kostot fikse	$150,000 + 65,000$	215,000	$150,000 + 65,000$	215,000
Kostot totale		315,500		315,500
Fitimi/humbja	$90,000 + 59,500$	149,500	$75,000 + 74,500$	149,500

2 x 1 = 2 pikë

b. Llogaritja e koeficientit të fitimit neto për matjen e performancës së menaxherëve të divizioneve dhe kompanisë si tërësi

<u>Niveli i aktivitetit 85% (5,100 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €55</u>		
	<u>Divizioni A</u>	<u>Divizioni B</u>	<u>Kompania AB</u>
Të hyrat nga shitjet	265,500	241,500	391,500
Fitimi/humbja	51,750	43,150	94,900
Koeficienti i fitimit neto (fitimi ÷ shitjet)	19.49%	17.87%	24.24%

3 x ½ = 1½ pikë

<u>Niveli i aktivitetit 85% (5,100 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €50</u>		
	<u>Divizioni A</u>	<u>Divizioni B</u>	<u>Kompania AB</u>
Të hyrat nga shitjet	255,500	241,500	391,500
Fitimi/humbja	41,250	53,650	94,900
Koeficienti i fitimit neto (fitimi ÷ shitjet)	16.18%	22.22%	24.24%

3 x ½ = 1½ pikë

<u>Niveli i aktivitetit 100% (6,000 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €55</u>		
	<u>Divizioni A</u>	<u>Divizioni B</u>	<u>Kompania AB</u>
Të hyrat nga shitjet	315,000	315,000	465,000
Fitimi/humbja	90,000	59,500	149,500
Koeficienti i fitimit neto (fitimi ÷ shitjet)	28.57%	18.89%	32.15%

3 x ½ = 1½ pikë

<u>Niveli i aktivitetit 100% (6,000 njësi)</u>	<u>Çmimi i transferit €50</u>		
	<u>Divizioni A</u>	<u>Divizioni B</u>	<u>Kompania AB</u>
Të hyrat nga shitjet	300,000	315,000	465,000
Fitimi/humbja	75,000	74,500	149,500
Koeficienti i fitimit neto (fitimi ÷ shitjet)	25.00%	23.65%	32.15%

3 x ½ = 1½ pikë

- Rezultatet më të favorshme të performancës së menaxherëve të divizioneve dhe kompanisë si tërësi

	<u>Niveli i aktivitetit</u>	<u>Çmimi i transferit</u>	<u>Koeficienti i fitimit neto</u>
Divizioni A	100%	€55	28.57%
Divizioni B	100%	€50	23.65%
Kompania AB	100%	€55 ose €50	32.15%

Meqenëse fitimi i kompanisë AB si tërësi maksimizohet në nivelin e aktivitetit prej 100% (d.m.th. atëherë kur kapaciteti i Divizionit A shfrytëzohet në plotësi), e shprehur në terma monetarë në vlerën prej €149,500 dhe koeficient të fitimit neto prej 32.15% pa marr parasysh çmimin e transferit (d.m.th. pa marr parasysh nëse çmimi i transferit është €55.0 apo €50.0), atëherë çmimi i e transferit është çështje që duhet të diskutohet në mes të menaxherëve të Divizionit A dhe B.

Duke u nisur nga ajo se Divizioni A ka kapacitete të pashfrytëzuara dhe nuk ka kërkesë për prodhimtarinë shtesë në tregun e jashtëm (ku gjithashtu këtë prodhimtari shtesë duhet të shesë me çmimin e tregut prej €50.0) nuk mund të kushtëzoj Divizionin B që të blejë asnjë sasi të ekstraktin BX (qoftë sasinë e rregullt prej 2,100 kg., qoftë sasinë e prodhimtarisë shtesë prej 900 kg.) sipas çmimit më të lartë se çmimi të cilin Divizioni B e siguron në tregun e jashtëm.

Andaj, opsioni i çmimit të transferit prej €50.0 që është çmimi aktual i tregut duhet të jetë ‘çmimi i pranueshëm’ për të gjithë, me rezultatet e prezantuara në vijim:

	<u>Niveli i aktivitetit</u>	<u>Çmimi i transferit</u>	<u>Fitimi</u>	<u>Koeficienti i fitimit neto</u>
Divizioni A	100%	€50	75,000	25.00%
Divizioni B	100%	€50	74,900	23.65%
Kompania AB	100%	€50	149,500	32.15%

2 pikë

Problemi 4

Menaxhmenti i kompanisë 'Rroni' është i vetëdijshëm për faktin se industria në të cilën operon është shumë e pasigurt, andaj para fillimit të tremujorit të dytë përpos buxhetit bazë të nivelit të aktivitetit prej 20,000 njësive që përfaqëson 100% të aktiviteteve të kompanisë ka zhvilluar edhe parashikimet e fitimit të buxhetuar bazuar në nivelet e aktivitetit prej 90%, 95% dhe 105%:

	<u>90%</u>	<u>95%</u>	<u>105%</u>
Të hyrat nga shitjet	1,332,000	1,406,000	1,554,000
Kostot e materialeve	324,000	342,000	378,000
Kostot e punës	387,000	416,000	430,500
ShPP	223,200	239,600	247,800
Kostot administrative	149,400	159,000	163,800
Kostot e shitjes dhe shpërndarjes	<u>57,600</u>	<u>61,200</u>	<u>63,000</u>
Kostot totale	<u>1,141,200</u>	<u>1,217,800</u>	<u>1,283,100</u>
Fitim neto	190,800	188,200	270,900

Në fund të tremujorit, aktiviteti aktual ka rezultuar shumë më keq se sa pritej dhe vetëm 16,500 njësi janë shitur, me rezultatet e mëposhtme:

	<u>82.5%</u>
Të hyrat nga shitjet	1,207,800
Kosto materiale	305,250
Kosto punës	356,200
ShPP	207,000
Kosto administrative	137,850
Kosto e shitjes dhe shpërndarjes	<u>54,900</u>
Kosto totale	<u>1,061,200</u>
Fitim neto	146,600

Kërkohet:

- Identifikoni secilën kosto në fikse, variabile, gjysmë-fikse, apo gjysmë-variabile (e përzier) dhe shkruani ekuacionin e koston totale për secilën kosto. Përdorni metodën 'e lartë - e ulët' për ndarjen e kostove të përziera. **9 pikë**
- Përgatitni buxhetin bazë (fiks) që përfaqëson 100% të aktiviteteve të kompanisë. **3 pikë**
- Përgatitni analizën e kontrollit buxhetor (raportin e performancës) duke përdorur parimet e buxhetimit fleksibël për tremujorin e dytë. **8 pikë**

Zgjidhja

a. Klasifikimi i kostove

	90%	95%	105%	
<u>Njësiti e prodhuara</u>	$20,000 \times 90\% = 18,000$	$20,000 \times 95\% = 19,000$	$20,000 \times 105\% = 21,000$	<u>Kosto ...</u>
Kostot e materialeve	$324,000 \div 18,000 = 18.00$	$342,000 \div 19,000 = 18.00$	$378,000 \div 21,000 = 18.00$	... variabile
Kostot e punës	$387,000 \div 18,000 = 21.50$	$416,000 \div 19,000 = 21.89$	$430,500 \div 21,000 = 20.50$	... e përzier
ShPP	$223,200 \div 18,000 = 12.40$	$239,600 \div 19,000 = 12.61$	$247,800 \div 21,000 = 11.80$	... e përzier
Kostot administrative	$149,400 \div 18,000 = 8.30$	$159,000 \div 19,000 = 8.37$	$163,800 \div 21,000 = 7.80$	... e përzier
Kostot e shitjes dhe shpërnd.	$57,600 \div 18,000 = 3.20$	$31,200 \div 19,000 = 3.22$	$63,000 \div 21,000 = 3.00$	... e përzier

$$5 \times \frac{1}{2} = 2\frac{1}{2} \text{ pikë}$$

Nga llogaritjet më sipër vërehet se kostot e materialeve janë kosto të njëjta për njësi për secilin prej aktiviteteve andaj, këto kosto janë kosto variabile.

Ekuacioni i koston totale për kostot e materialeve:

$$KT_{(MD)} = \text{€}18X$$

ku X = numri i njësive

$\frac{1}{2}$ pikë

Ndërsa, kostot e punës direkte, ShPP-të, kostot administrative dhe kostot e shitjes dhe shpërndarjes janë kosto të përziera (gjysmë-variabile) andaj duhet ndarë në komponentët e tyre variabile dhe fikse me përdorimin e metodës ‘e lartë – e ultë’.

Puna direkte

	<u>Kostot totale</u>	<u>Aktiviteti</u>
Niveli i lartë	€430,500	21,000 njësi
Niveli i ultë	<u>€387,000</u>	<u>18,000 njësi</u>
	€43,500	3,000 njësi

$$\begin{aligned} \text{Kosto variabile për njësi} &= \text{€}43,500 \div 3,000 \text{ njësi} \\ &= \text{€}14.50 \text{ për njësi} \end{aligned}$$

$\frac{1}{2}$ pikë

Kosto totale = Kosto fikse + (kosto variabile për njësi × numri i njësive)
prej nga rrjedh se:

$$\begin{aligned} \text{Kosto fikse} &= \text{Kostot totale} - (\text{kosto variabile për njësi} \times \text{numri i njësive}) \\ &= \text{€}430,500 - (\text{€}14.50 \times 21,000 \text{ njësi}) \\ &= \text{€}430,500 - \text{€}304,500 \\ &= \text{€}126,000 \end{aligned}$$

$\frac{1}{2}$ pikë

Ekuacioni i koston totale për kostot e punës:

$$KT_{(PD)} = \text{€}126,000 + 14.50X$$

$\frac{1}{2}$ pikë

ShPP-të

	<u>Kostot totale</u>	<u>Aktiviteti</u>
Niveli i lartë	€247.800	21,000 njësi
Niveli i ultë	<u>€223,200</u>	<u>18,000 njësi</u>
	€24,600	3,000 njësi

$$\begin{aligned} \text{Kosto variabile për njësi} &= \text{€}24,600 \div 3,000 \text{ njësi} \\ &= \text{€}8.20 \text{ për njësi} \end{aligned}$$

$\frac{1}{2}$ pikë

$$\begin{aligned}
\text{Kosto fikse} &= \text{Kostot totale} - (\text{kosto variabile për njësi} \times \text{numri i njësive}) \\
&= €247,800 - (€8.20 \times 21,000 \text{ njësi}) \\
&= €247,800 - 172,200 \\
&= \mathbf{€75,600}
\end{aligned}$$

½ pikë

Ekuacioni i koston totale për ShPP-të:

$$KT_{(ShPP)} = €75,600 + 8.20X$$

½ pikë

Kostot e administrative

	<u>Kostot totale</u>	<u>Aktiviteti</u>
Niveli i lartë	€163,800	21,000 njësi
Niveli i ultë	€149,400	18,000 njësi
	€14,400	3,000 njësi

$$\begin{aligned}
\text{Kosto variabile për njësi} &= €14,400 \div 3,000 \text{ njësi} \\
&= \mathbf{€4.80} \text{ për njësi}
\end{aligned}$$

½ pikë

$$\begin{aligned}
\text{Kosto fikse} &= \text{Kostot totale} - (\text{kosto variabile për njësi} \times \text{numri i njësive}) \\
&= €163,800 - (€4.80 \times 21,000 \text{ njësi}) \\
&= €163,800 - 100,800 \\
&= \mathbf{€63,000}
\end{aligned}$$

½ pikë

Ekuacioni i koston totale për kostot administrative:

$$KT_{(administrative)} = €63,000 + 4.80X$$

½ pikë

Shpenzimet e shitjes dhe shpërndarjes

	<u>Kostot totale</u>	<u>Aktiviteti</u>
Niveli i lartë	€63,000	21,000 njësi
Niveli i ultë	€57,600	18,000 njësi
	€5,400	3,000 njësi

$$\begin{aligned}
\text{Kosto variabile për njësi} &= €5,400 \div 3,000 \text{ njësi} \\
&= \mathbf{€1.80} \text{ për njësi}
\end{aligned}$$

½ pikë

$$\begin{aligned}
\text{Kosto fikse} &= \text{Kostot totale} - (\text{kosto variabile për njësi} \times \text{numri i njësive}) \\
&= €63,000 - (€1.80 \times 21,000 \text{ njësi}) \\
&= €63,000 - €37,800 \\
&= \mathbf{€25,200}
\end{aligned}$$

½ pikë

Ekuacioni i koston totale për kostot e shitjes dhe shpërndarjes:

$$KT_{(shitjes dhe shpërndarjes)} = €25,200 + 1.80X$$

½ pikë

b. Përgatitja e buxhet bazë (fiks) në 100% të aktiviteteve (20,000 njësi)

- Llogaritja e çmimit të shitjes

<u>Niveli i aktivitetit</u>	<u>Shitjet ÷ numri i njësive</u>	<u>= çmimi i shitjes për njësi</u>
90%	€1,332,000 ÷ 18,000 njësi	= €74.00 për njësi
95%	€1,406,000 ÷ 19,000 njësi	= €74.00 për njësi
105%	€1,554,000 ÷ 18,000 njësi	= €74.00 për njësi

Ekuacioni i të hyrave nga shitjet – çmimi i shitjes për njësi:

$$Të hyrat nga shitjet = €74.00X$$

½ pikë

- Niveli i aktivitetit 100% për nivelin e buxhetuar të prodhimtarisë prej 20,000 njësi

		100%
Të hyrat nga shitjet	$€74.00X = €74.0 \times 20,000$ njësi	1,480,000
Kostot e materialeve	$€18X = €18.0 \times 20,000$ njësi	360,000
Kostot e punës	$€126,000 + 14.50X = €126,000 + (€14.5 \times 20,000 \text{ njësi})$	416,000
ShPP	$€75,600 + 8.20X = €75,600 + (€8.2 \times 20,000 \text{ njësi})$	239,600
Kostot administrative	$€63,000 + 4.80X = €63,000 + (€4.8 \times 20,000 \text{ njësi})$	159,000
Kostot e shitjes dhe shpërndarjes	$€25,200 + 1.80X = €25,200 + (€1.8 \times 20,000 \text{ njësi})$	61,200
Kostot totale		1,235,800
Fitim neto		244,200
		2½ pikë

c. Përgatitja e analizës së kontrollit buxhetor (raportin e performancës)

- Niveli aktual i aktivitetit 82.5% për nivelin aktual të prodhimtarisë prej 16,500 njësi

	<u>Aktual</u>	<u>Fleksibil*</u>	<u>Mospërputhjet</u>
Të hyrat nga shitjet	1,207,800	1,221,000	13,200 PF
Kostot e materialeve	305,250	297,000	8,250 PF
Kostot e punës	356,200	365,250	9,050 F
ShPP	207,000	210,900	3,900 F
Kostot administrative	137,850	142,200	4,350 F
Kostot e shitjes dhe shpërndarjes	54,900	54,900	0
Kostot totale	1,061,200	1,070,250	9,050 F
Fitim neto	146,600	150,750	4,150 PF
		4	+ 4 = 8 pikë

* Llogaritjet e buxhetit fleksibil për prodhimtarinë aktuale prej 16,500 njësi

		82.5%
Të hyrat nga shitjet	$€74.00X = €74.0 \times 16,500$ njësi	1,221,000
Kostot e materialeve	$€18X = €18.0 \times 16,500$ njësi	297,000
Kostot e punës	$€126,000 + 14.50X = €126,000 + (€14.5 \times 16,500 \text{ njësi})$	365,250
ShPP	$€75,600 + 8.20X = €75,600 + (€8.2 \times 16,500 \text{ njësi})$	210,900
Kostot administrative	$€63,000 + 4.80X = €63,000 + (€4.8 \times 16,500 \text{ njësi})$	142,200
Kostot e shitjes dhe shpërndarjes	$€25,200 + 1.80X = €25,200 + (€1.8 \times 16,500 \text{ njësi})$	54,900
Kostot totale		1,070,250
Fitim neto		150,750

Problemi 5

- a. Martin Bennett dhe Peter James, në veprën e tyre me ndikim 'The Green Bottom Line: Management Accounting for Environmental Improvement and Business Benefit' (Management Accounting, November 1998), shqyrtojnë rëndësinë në rritje të përgjegjësisë mjedisore gjatë zhvillimit të aktiviteteve të biznesit. Ata shqyrtojnë se si shqetësimi mjedisor i një kompanie mund të ndikojë drejtpërdrejt në performancën e saj financiare - si pozitivisht, përmes kursimit të kostove dhe efikasitetit, ashtu edhe negativisht, përmes rritjes së rreziqeve dhe presionit rregullator që kryesisht zhvillohet nga agjencitë (shtetërore) për mbrojtjen e mjedisit dhe të grupeve në rritje të 'ambientalistëve'. Për më tepër, përveç shqetësimeve ata (Bennett dhe James) identifikojnë gjashtë qasje strategjike që organizatat mund të miratojnë për të arritur përfitime të biznesit ashtu edhe të mjedisit, duke theksuar nevojën për praktika të integruara të menaxhimit dhe planifikim strategjik.

Kërkohet:

- i. Identifikoni dhe shpjegoni tre nga gjashtë shqetësimet e trajtuara nga Bennett dhe James që kanë të bëjnë me mjedisin e që mund të ndikojë në performancën financiare të një kompanie duke ilustruar shqetësimin me shembull përkatës. **3 x 2 = 6 pikë**
 - ii. Identifikoni dhe shpjegoni tre nga gjashtë mënyrat (strategjitë) kryesore të sugjeruara nga Bennett dhe James për arritjen e përfitimeve si për biznesin ashtu edhe për mjedisin duke përfshirë të paktën një veprim praktik që kompania mund të ndërmarrë për ta zbatuar atë në mënyrë efektive. **3 x 2 = 6 pikë**
- b. Në hierarkinë e vendimmarrjes sipas Anthony-t, kontrolli menaxherial qëndron në një nivel më poshtë se planifikimi strategjik. Derisa planifikimi strategjik merret me përcaktimin e objektivave dhe synimeve afatgjata, kontrolli menaxherial ka të bëjë me marrjen e vendimeve që sigurojnë përdorimin sa më efikas dhe efektiv të burimeve për të arritur këto objektiva.

Kontrolli menaxherial përfshin:

- Optimizimin e përdorimit të burimeve të organizatës — shpesh të kategorizuara si '7M': paraja, fuqia punëtore, makineria, metodat, tregjet, menaxhimi dhe informacioni menaxherial (Money, Manpower, Machinery, Methods, Markets, Management, and Management information).
- Efikasitetin që nënkupton arritjen e prodhimit maksimal të mundshëm nga burimet e përdorura. Kjo përfshin vendime si përcaktimi i balancës së duhur ndërmjet automatizimit dhe punës manuale, ose rritjen e produktivitetit të punës dhe përdorimit të materialeve.
- Efektivitetin, që ka të bëjë me sigurimin që rezultatet e arritura përputhen me objektivat apo synimet e organizatës.

Fusha e kontrollit menaxherial është zakonisht afatshkurtër krahasuar me planifikimin strategjik. Ai kërkon informacion më të saktë dhe më të fokusuar dhe merret kryesisht me aktivitete operacionale, jo-strategjike.

Kërkohet:

- i. Listoni së paku katër lloje të të dhënave të kontrollit menaxherial. **4 x 1 = 4 pikë**
- ii. Listoni së paku katër karakteristika të të dhënave të kontrollit menaxherial. **4 x 1 = 4 pikë**

Zgjidhja

a.i. Martin Bennett dhe Peter James ('The green bottom line: management accounting for environmental improvement and business benefit', Management Accounting, November 1998) kanë trajtuar mënyrat se si shqetësimet e kompanisë për mjedisin mund të ndikojnë në performancën e saj.

- Kursimet afat-shkurtra përmes minimizimit e mbeturinave dhe skemave të efijencës së energjisë mund të jenë të konsiderueshme.
- Kompanitë me performancë të dobët të mjedisit mund të përballen me rritjen e kostos së kapitalit për shkak se investitorët dhe huadhënësit kërkojnë një prim më të lartë rreziku.
- Ka një numër të taksave për energji dhe për mjedis, siç është në Mbretërinë së Bashkuar tatimi në deponitë për hedhjen e mbeturinave.
- Presioni nga fushatat e grupeve shoqërore mund të shkaktojë dëmtimin/humbjen e reputacionit dhe/ose kosto shtesë.
- Legjislacioni mjedisor mund të shkaktojë 'muzgun/perëndimin' të produkteve ekzistuese dhe mundësitë për 'agimin/lindjen' e produkteve zëvendësuese.
- Kostoja e përpunimit të input - it që mbetet mbeturinë është e barabartë me 5 - 10 % të të hyrave të disa organizatave

3 x 2 = 6 pikë

a.ii. Mënyrat kryesore të sugjeruara nga Bennett dhe James me të cilat mund të arrihen përfitime të biznesit dhe të mjedisit.

- Integrimi i mjedisit në vendimet e shpenzimeve kapitale (duke marrë parasysh kundërshtimin për projekte të mjedisit të cilat mund të ndikojnë në rrjedhjen e parasë së gatshme, për shembull).
- Të kuptuarit dhe menaxhimi i kostove të mjedisit. Kostot e mjedisit janë shpesh të 'fshehura' në shpenzimet e përgjithshme, dhe se kostot e mjedisit dhe të energjisë shpesh nuk janë të alokuara në buxhetet përkatëse.
- Futja/aplikimi i skemave për minimizimin e mbeturinave. Skema të tilla mund të rezultojë në reduktimin ose shmangien e shpenzimeve të kontrollit të ndotjes.
- Kuptimi dhe menaxhimi i kostove të ciklit të jetës. Për shumë produkte, ndikimi më i madh mjedisor ndodh në rrjedhjen e sipërme (si p.sh. minierat e lëndëve të para), ose në rrjedhjen e poshtme nga prodhimtaria (si p.sh. energjia për operimin e pajisjeve). Kjo ka çuar te ajo që prodhuesit të bëhen përgjegjës për t'u marrë me hedhjen/asgjësimin e produkteve të tilla si veturat, dhe masave të qeverisë dhe palëve të treta për të ndikuar në zgjedhjet e lëndëve të para. Prandaj, organizatat duhet të identifikojnë, të bëjnë kontrollin dhe të ndërmarrin masa (bëjnë provizione) për kostot e mjedisit përgjatë ciklit të jetës si dhe të punojnë me furnizuesit dhe konsumatorët për të identifikuar mundësitë për uljen e kostove të mjedisit.
- Matja e performancës të mjedisit. Biznesi është nën presionin gjithnjë në rritje, të bëjnë matjen e të gjitha aspekteve të performancës të mjedisit, si për arsye ligjore ashtu dhe për shkak të kërkesave nga konsumatorët për më shumë të dhëna për mjedisin.
- Përfshirja e kontabilistëve menaxherial në qasje strategjike të kontabilitetit të menaxhimit që lidhen me mjedisin dhe vlerësimin e performancës. Duke inkorporuar funksionet kyçe një 'skuadër e gjelbër e kontabilistëve' duhet të analizojë tablonë strategjike dhe të identifikoi mundësitë për nisma praktike. Këta duhet të analizojnë ndikimin afatshkurtër, afatmesëm dhe afatgjatë të ndryshimeve të mundshme në të gjitha sferat.

3 x 2 = 6 pikë

b.i. Llojet e të dhënave të kontrollit menaxherial:

- Matjet e produktivitetit,
- Kontrolli buxhetor ose raportet e performancës (analizës së mospërputhjeve),
- Parashikimet e rrjedhës së parasë,
- Nivelet e stafit,
- Rezultatet e fitimit brenda një departamenti të veçantë të organizatës,
- Statistikat e të ardhurave të punëtorëve brenda një departamenti,
- Kërkesat afatshkurtra të blerjes.

4 x 1 = 4 pikë

b.ii. Karakteristikat e të dhënave të kontrollit menaxherial:

- Kryesisht të gjeneruara nga brenda (por mund të ketë një komponent të kufizuar të jashtëm),
- Përfshinë të gjithë organizatën,
- Përmbledhen në një nivel relativisht të ulët,
- Mbledhen dhe shpërndahen në mënyrë rutinore,
- Përkatëse për afat të shkurtër dhe të mesëm,
- Shpeshherë janë të aspektit sasior (orari i punës, vëllimet e shitjes dhe prodhimtarisë),
- Grumbullohen në mënyrë standarde,
- Shprehur zakonisht në terma monetarë.

4 x 1 = 4 pikë