

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 18/10/2025

## **PËRMBLEDHJE E RASTIT**

AlbProdhimi Sh.P.K. është një kompani vendore që prodhon materiale ndërtimi, përfshirë elemente parafabrikuara betoni, pllaka dhe konstruksione metalike. Kompania ka përjetuar rritje të qëndrueshme në tregun e Kosovës, por konkurrenca e shtuar nga kompani rajonale, kostot në rritje të energjisë, mungesa e stafit të kualifikuar dhe rritja e kërkesës për produkte ekologjike kanë vënë në pikëpyetje strategjinë e saj të ardhshme.

Në këtë kontekst, bordi i AlbProdhimit po shqyrton mundësinë e zgjerimit në tregjet e Shqipërisë, Maqedonisë së Veriut dhe Malit të Zi. Megjithatë, përpara se të ndërmarrë një hap të tillë, bordi kërkon një analizë të plotë strategjike që përfshin aspektet e qeverisjes korporative, menaxhimit të rrezikut, etikës, performancës financiare dhe përdorimit të teknologjisë.

*Shënim për vlerësim: Për çdo nënpyetje, pikët ndahen ~50% për analizë dhe argumentim, ~30% për aplikim në rastin AlbProdhimi, ~20% për strukturë të qartë & përdorim të mjeteve (matrica/tabela).*

## PJESA 1 (20 pikë) - Qeverisja e korporatës dhe palët e interesuara

### Kërkohe:

1. Diskutoni si ndikojnë parimet e qeverisjes korporative në formulimin dhe zbatimin e strategjisë së AlbProdhimit. Përfshini në analizën tuaj teorinë e agjencisë dhe sfidat që dalin nga ndarja e pronësisë dhe menaxhimit në një kompani me aksionarë të shumtë.
2. Identifikoni palët kryesore të interesuara të AlbProdhimit dhe klasifikoni ato sipas modelit të Mendelow duke përdorur kriteret e fuqisë dhe interesit. Jepni shembuj konkretë për secilin grup dhe diskutoni ndikimin e tyre në vendimmarrjen strategjike.
3. Analizoni se si koncepti i Përgjegjësisë Shoqërore të Korporatës (CSR 2.0 sipas Visser) mund të zbatohet në praktikë në AlbProdhimi për të ndërtuar një model të qëndrueshëm biznesi.
4. Diskutoni kodet e qeverisjes korporative që janë zhvilluar në nivel ndërkombëtar dhe rajonal (p.sh. OECD Corporate Governance Code, UK Corporate Governance Code, dhe udhëzimet e Kosovës). Sqaroni se cilat janë fushat që ato mbulojnë dhe si mund të ndihmojnë në forcimin e strukturave të qeverisjes në AlbProdhimi.

**Mjetet analitike:** Teoria e agjencisë, Matrica Mendelow, Piramida Carroll, CSR 2.0 (Visser), Kodet e Qeverisjes Korporative.

### Zgjidhja

#### PJESA 1 - Qeverisja e korporatës dhe palët e interesuara

##### 1) Qeverisja dhe teoria e agjencisë - Përgjigje e detajuar

- **Thelbi:** Në ndërmarrjet me aksionarë të shumtë, si AlbProdhimi, ekziston rreziku që menaxhmenti të maksimizojë interesa afatshkurtra (bonus, të ardhura aktuale) në dëm të vlerës afatgjatë.
- **Mekanizmat e zbutjes:**
  - **Bordi i pavarur** me shumicë anëtarësh joekzekutivë; komitete (auditim, nominim, kompensim).
  - **Politika e shpërblimit të lidhur me KPI strategjike** (ROCE, cilësia, siguria, kënaqësia e klientit, ESG) dhe me periudhë maturimi (deferred compensation).
  - **Transparencë & raportim:** kalendar raportimesh tremujore ndaj bordit; deklaram i konfliktit të interesit.
  - **Kontroll i brendshëm dhe auditim i brendshëm** që raporton te komiteti i auditimit.

- **Ndikimi në strategji:** Qeverisja e fortë e kthen strategjinë në plan ekzekutiv me objektiva të matshëm, kufizon rreziqet e vendimmarrjes oportuniste dhe rrit besimin e bankave/investitorëve.

## 2) Palët e interesuara (Mendelow) - Përgjigje e detajuar

- **Lojtarë kyç (fuqi lartë/interes i lartë):** Aksionarët kryesorë, bankat, klientët institucionalë (kompani ndërtimi). **Qasje:** përfshirje direkte, raporte performancë, marrëveshje shërbimi (SLA).
- **Mbaj afër (fuqi lartë/interes i ulët):** Rregullatorët, komunat (leje ndërtimi, mjedis). **Qasje:** përputhje proaktive, komunikim zyrtar, konsultime publike.
- **Mbaj të informuar (fuqi ulët/interes i lartë):** Punonjësit, furnitorët lokalë, OJQ-të mjedisore. **Qasje:** trajnime, politika të pagesave korrekte, programet e gjelbërta.
- **Monitoro (fuqi ulët/interes i ulët):** Media e përgjithshme, publiku i gjerë. **Qasje:** njoftime periodike, raport i qëndrueshmërisë.

## 3) CSR 2.0 (Visser) - Përgjigje e detajuar

- **Kalimi nga filantropia te integrimi në modelin e biznesit:**
  - Produkte **eko** (beton me përzierje me karbon më të ulët).
  - **Efiçencë energjie** (panele FV, rikuperim nxehtësie, ISO 50001).
  - **Zinxhir furnizimi etik** (pagese në kohë, standarde H&S).
  - **KPI ESG** në Balanced Scorecard.
- **Rezultati:** reputacion më i mirë, kosto më të ulëta afatgjata, akses më i lehtë në financim.

## 4) Kodet e qeverisjes - Përgjigje e detajuar

- **OECD Principles, UK Corporate Governance Code, IFC Guidelines;** në rajon referohen edhe udhëzimet kombëtare (p.sh. Kosovë/ AKK & rregullore për sh.a.).
- **Fusha që mbulojnë:** rolet dhe balancat bord/menaxhim, pavarësia, komitetet, transparenca, të drejtat e aksionarëve, menaxhimi i rrezikut dhe kontrolli i brendshëm, etika & anti-korrupsion.
- **Zbatim për AlbProdhimin:**
  - Rishikim vjetor i efektivitetit të bordit.
  - Politika e konfliktit të interesit; **matricë kompetencash** të bordit.
  - **Kodi etik** dhe **politikë whistleblowing** me kanal anonim.

## **PJESA 2 (20 pikë) – Rreziqet dhe kontrolli i brendshëm**

### **Kërkohe:**

1. Identifikoni dhe kategorizoni rreziqet që AlbProdhimi mund të përballet gjatë zgjerimit rajonal, duke i ndarë në rreziqe strategjike, operacionale, financiare dhe të pajtueshmërisë. Jepni shembuj konkretë për secilin lloj rreziku.
2. Shpjegoni rolin e kornizës COSO ERM dhe parimit “Three Lines of Defense” në krijimin e një sistemi të fortë kontrolli të brendshëm për kompaninë.
3. Përgatitni një tabelë të analizës së rrezikut (Risk Matrix) që përfshin probabilitetin, ndikimin dhe strategjinë e përgjigjes për secilin rrezik kryesor.

### **Zgjidhja:**

## **PJESA 2 – Rreziqet dhe kontrolli i brendshëm**

### **1) Identifikimi & kategorizimi i rreziqeve – Përgjigje e detajuar**

- **Strategjike:** hyrje në treg pa avantazh të qartë; luftë çmimesh; ndryshim kërkese drejt materialeve eko.
- **Operacionale:** defekte cilësie, ndërprerje furnizimi çimento/hekur, mungesë mjeshhtërishe, H&S incidente.
- **Financiare:** kurs këmbimi (EUR/ALL/MKD), vonesa arkëtimesh B2B, rritje normash interesi, covenant risk.
- **Pajtueshmëria/ligjore:** licenca ndërtimi, standarde EN/CE, mjedisi, taksa ndërkufitare.

### **2) COSO ERM & Three Lines – Përgjigje e detajuar**

- **COSO ERM:** përcakton apetitin ndaj rrezikut, integron identifikimin, vlerësimin (probabilitet/ndikim), përgjigjen (shmang/transfero/mitigo/prano) dhe monitorimin; lidh objektivat strategjike me kontrollet.
- **Tre linjat:**
  - 1. **Menaxhimi (operacionet):** kontrolle ditore, SOP, QA/QC.
  -

2. Funkcionet e riskut & përputhshmërisë: politika, monitorim, raportim në bord.

○

3. Auditimi i brendshëm: pavarësisht, teston efektivitetin, raporton tek komiteti i auditimit.

### 3) Risk Matrix - Përgjigje e detajuar

Rreziku	P	I	Profili	Përgjigja	Vërejtje
Humbje tregu nga lufta çmimesh	L	L	Mesatar	Diferencim, kontrata afatgjata	Fokus në cilësi & shërbim
Defekte cilësie në elemente parafabrikuara	M	L	Lartë	QA/QC, certifikime, PPM	Teste laboratorike periodike
Vonesa arkëtimesh B2B	L	L	Lartë	Sigurim kredie, skontim faturash	Limit kredie për klientë
Shkelje standardesh ndërtimi	M	L	Lartë	Konsulencë ligjore, due diligence	Manual pajtueshmërie vendore

Legenda: L= Lartë, M=Mesatar (P=probabilitet, I=ndikim).  
 Monitorim: dashboards mujore, "risk owners", raporte tremujore në bord.

## PJESA 3 (20 pikë) - Etika personale dhe profesionale

Kërkohe:

1. Analizoni një dilemë etike që mund të lindë në procesin e tenderimit rajonal ku kompania mund të tundohet të ulë standardet për të fituar kontrata.
2. Diskutoni parimet etike të IFAC dhe mënyrën se si ato duhet të udhëheqin menaxhmentin në vendimmarrje.
3. Përdorni modelin AAA për të zhvilluar një vendimmarrje të balancuar që mbron integritetin profesional dhe reputacionin e kompanisë.

Zgjidhja

### PJESA 3 - Etika personale dhe profesionale

#### 1) Dilema etike në tenderim - Përgjigje e detajuar

- Skema tipike: kërkesë pagesë jozyrtare; informacion konfidencial; specifikime të fabrikuara për favorizim.
- Përgjigja korrekte: refuzim, dokumentim i incidentit, raportim tek komiteti i auditimit/etika; ruajtje e evidencës.
- Parandalimi: politikë anti-korrupsion, trajnime, klausola etike në kontrata, due diligence për ndërmjetësit.

#### 2) Parimet e IFAC - Përgjigje e detajuar

- Ndershmëri, Objektivitet, Kompetencë & Kujdes i duhur, Konfidencialitet, Sjellje profesionale.
- Aplikim: ndalim i çdo forme dhurate që krijon kërcënim të interesit vetjak; rishpërndarje e vendimmarrjes për të shmangur familjaritetin; dokumentim i çdo sugjerimi të papërshtatshëm.

#### 3) Modeli AAA - Përgjigje e detajuar

- Awareness: njohje e problemit dhe palëve të prekura.
- Analysis: opsionet (refuzo/raporto; konsultohu ligjërisht; largohu nga tenderi).
- Action: zbatimi i alternativës etike + komunikim zyrtar te bordi; rishikim i politikave për të shmangur përsëritjen.

## PJESA 4 (20 pikë) - Analiza strategjike dhe financiare

**Kërkohet:**

**Kërkohet:**

1. Analizoni performancën financiare të AlbProdhimit duke interpretuar treguesit ROCE, NPM dhe Current Ratio. Diskutoni se çfarë nënkuptojnë për qëndrueshmërinë e biznesit dhe aftësinë për zgjerim.
2. Analizoni koeficientët kryesorë financiarë të kompanisë, përfshirë likuiditetin, profitabilitetin, efektivitetin dhe strukturën e kapitalit. Diskutoni arsyet e ndryshimeve ndër vite dhe propozoni masa për përmirësim.
3. Përdorni modelin Balanced Scorecard për të propozuar një sistem matjeje të performancës strategjike që mbulon perspektivat financiare, klientët, proceset e brendshme dhe zhvillimin e stafit.
4. Diskutoni se si raportimi i integruar () mund të ndihmojë kompaninë të komunikojë vlerën e saj afatgjatë për palët e interesuara.

**Zgjidhja**

### PJESA 4 - Analiza strategjike dhe financiare

#### 1) ROCE, NPM, Current Ratio - Përgjigje e detajuar

- $ROCE = EBIT / \text{Capital Employed}$ .  $>15\%$  → përdorim i mirë i kapitalit; krahasohet me WACC.
- $NPM = \text{Net Profit} / \text{Revenue}$ .  $12\%$  → hapësirë për optimizim kostosh.
- $\text{Current Ratio} \approx 1.4$  → likuiditet i shëndetshëm; test i stresit me ciklin e konvertimit të parasë.
- Implikimi: AlbProdhimi ka bazë për zgjerim, por duhet kujdes me kapitalin qarkullues dhe marzhet.

#### 2) Koeficientët kryesorë - Përgjigje e detajuar

- Likuiditeti: Current 1.4; Quick 1.1. Masat: politika stokut (ABC/EOQ), negociim afatesh page me furnitorët.

- Profitabiliteti: NPM 12%, ROE 15%. Masat: automatizim, kontrata afatgjata me energji, rinegocim logjistike.
- Efikasiteti: Inventory Turnover 5x; DSO 60 ditë; DPO 45 ditë. Masat: kredi-blerës me kufi; factoring selektiv.
- Leverage: Debt/Equity 0.8; Interest Cover >4x. Masat: kufi borrowings, maturime të shpërndara; përdorim i garancive për norma më të mira.
- Testim njohurish (për kandidatët): interpretoni efektin e rritjes së DSO nga 45→60 ditë në cash cycle dhe në nevojën për financim afatshkurtër.

### 3) Balanced Scorecard - Përgjigje e detajuar

- Financiare: rritje +10%/vit; ROCE  $\geq$ 18%; OCF/Revenue  $\geq$ 12%.
- Klientët: NPS  $\geq$ 50; dorëzime në kohë  $\geq$ 95%.
- Proceset: scrap rate  $\leq$ 2%; OTIF  $\geq$ 97%; certifikime ISO 9001/14001.
- Mësimi & Zhvillimi: 20 orë trajnim/employee; rotacion talentesh; siguri (TRIR < 1.5).
- Linkimi me shpërblimin: bonuse të lidhura me 3-4 KPI kyçe për të shmangur manipulimet.

### 4) Raportimi i Integruar () - Përgjigje e detajuar

- Përdor kornizën e me 6 kapitalet: financiar, prodhues, njerëzor, intelektual, social, natyror.
- Përfitimet: histori e plotë vlere; sinjale më të mira për bankat; orientim afatgjatë; rritje e transparencës ESG.
- Implementimi: hartë materialiteti, KPI jo-financiare, targete 3-5 vjeçare, assurance i kufizuar fillestar.

## **PJESA 5 (20 pikë) – Teknologjia, e-biznesi dhe inovacioni**

### **Kërkohe:**

1. Integrimi i teknologjisë ndihmon në uljen e kostove, kontrollin e inventarit dhe raportimin financiar në kohë reale.
2. E-biznesi krijon mundësi për shitje online, bashkëpunim me kontraktorë dhe ofrimin e katalogëve digjitalë për produktet e ndërtimit.
3. Korniza **COBIT 2019** udhëzon implementimin e kontrolleve për akses, enkriptim të të dhënave dhe menaxhimin e incidenteve IT.

### **Zgjidhja**

#### **PJESA 5 – Teknologjia, e-biznesi dhe inovacioni**

##### **1) Teknologjia & ERP – Përgjigje e detajuar**

- **ERP (prodhim, financa, shitje, magazinë):** planifikim MRP, tracking i kostos, raportim real-time.
- **Automatizim:** sensorë për cilësi, IoT për mirëmbajtje parandaluese; ulje e scrap-it.
- **Analytics:** parashikim kërkesë, optimizim miks produktesh; dashboards për bord/menaxhim.

##### **2) E-biznesi – Përgjigje e detajuar**

- **Portal B2B:** katalog teknik, çmime të personalizuar, menaxhim porosish, integrim EDI me klientët kryesorë.
- **Avantazh:** cikël më i shkurtër i porosisë, shtrirje rajonale pa prani fizike të plotë, të dhëna për zakonet e blerjes.
- **Modeli:** kontrata kornizë + SLA; pagesa me garanci bankare / sigurim kredie.

##### **3) Siguria & COBIT – Përgjigje e detajuar**

- **Kontrolle:** menaxhim identitetesh (IAM), MFA, segmente rrjeti, backup 3-2-1, logim & SIEM, testime penetrimi.
- **Proceset COBIT:** APO12 (Risk), DSS05 (Security Services), BAI09 (Asset Management), MEA01 (Monitorim).
- **BCP/DRP:** RTO/RPO të përcaktuara; ushtrime rikuperimi 2x/vit; kontrata SLA me ofrues cloud.