

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)

18.10.2025

Problemi 1

Në buxhetin për periudhën e ardhshme 12 mujore, është paraparë të prodhohen nga 500 njësi të Produktit Alfa në muaj, përkundër faktit se kapaciteti vjetor i pajisjeve siguron prodhimin e 7,200 njësisive të Produktit Alfa. Të dhënat që lidhen me Produktin Alfa janë në vazhdim:

| | | |
|-------------------------------|----------------------|-----|
| Materiale direkte | 2.5 kg. × €4 për kg. | €10 |
| Punë direkte | 4 orë × €5 për orë | €20 |
| Kosto tjera direkte për njësi | | €4 |

ShPP të buxhetuara fikse janë €9,600 në muaj dhe përvetësohen në koston e produktit bazuar në orët e punës direkte. Puna direkte e buxhetuar është 2,400 orë në muaj.

Kompania ka kontraktuar që njësitë e prodhuara përgjatë muaj do të shitet brenda po atij muaji, por parashikon që 20% e prodhimit të saj të muajit të fundit buxhetor do të mbetet e pa shitur për shkak të kërkesës së reduktuar sezonale (shitja e këtyre njësisive nuk janë të kontraktuara). Në fillim të periudhës buxhetore nuk kishte stoqe të Produktit Alfa, por kishte 400 kg. të materialeve direkte, ndërsa ishin buxhetuar që në fund të periudhës buxhetore të mbahen 1,200 kg. të materialeve direkte.

Sipas praktikave të deritashme, kompania ka caktuar çmimin e shitjes së Produktit Alfa duke llogaritur marzhën prej 25% mbi koston e plotë të prodhimit, por për të mbetur konkurrues në treg, menaxhmenti vendosi që për përgatitjen e buxhetit të periudhës (shqyrtuese) të ulë marzhën e Produktit Alfa për 5%, meqenëse muajin e fundit, një konkurrent që operon në tregun e njëjtë, lëshoi në shitje produktin e tij, të ngjashëm me Produktin Alfa, me çmim më të ultë se çmimi që sundonte në treg.

Kompania kreu një hulumtim tregu mbi ndjeshmërinë e çmimit të shitjes dhe zbuloi se për çdo rritje të çmimit të shitjes për nga €5 nga çmimi i buxhetuar, kërkesa mujore do të binte për nga 100 njësi. Në mënyrë të ngjashme, kjo do të ndikonte edhe në drejtimin e kundërt ku për çdo ulje të çmimit të shitjes për €5 nga çmimi i buxhetuar, kërkesa mujore do të rritej për nga 100 njësi. Kontabilisti menaxherial i kompanisë tregoi se bazuar në gjetjet nga hulumtimi mund të caktohet niveli i output-it dhe çmimi i shitjes që do të maksimizonte fitimin.

Kohë më parë, kompania u kontaktua nga një klient për 600 njësi të Produktit ‘Alfa+’ (Produkti Alfa paksa të modifikuar), për të cilin ofron çmimin prej €58 për njësi. Grupi punues që ka punuar në Produktin ‘Alfa+’ ka vlerësuar se kostot e modifikimit do të rrisin koston aktuale variable për €2 për njësi ndërsa ShPP-në mujore fikse për 5% përgjatë gjithë periudhës kohore deri në përmbushje të porosisë (të prodhimit të Produktit ‘Alfa+’).

Kërkohet

- a. Llogaritni çmimin e buxhetuar të shitjes së Produktit Alfa. **3 pikë**
- b. Për periudhën buxhetore për Produktin Alfa:
 - i. përgatitni buxhetin e të hyrave nga shitjet **2 pikë**
 - ii. përgatitni buxhetin e kostove të materialeve direkte **2 pikë**
 - iii. përgatitni buxhetin e kostove të punës direkte **1 pikë**
 - iv. llogaritni kontributin e buxhetuar për njësi dhe kontributin e buxhetuar mujor **1 pikë**
 - v. përgatitni pasqyrën e buxhetuar të fitimit/humbjes sipas sistemin përvetësues. **2 pikë**

- c. Bazuar në hulumtimin e tregut mbi ndjeshmërinë e çmimit të shitjes duke përdorur formulat e ekuacionit për lakoren e kërkesës ($P = a - bQ$); dhe ekuacionit të lakores së të hyrave marginale ($MR = a - 2bQ$); ku $a =$ çmimi kur sasia e kërkesës është 0; dhe $b =$ (ndryshimi në çmim ÷ ndryshimi në sasi) llogaritni nivelin e output-it dhe çmimin e shitjes që do të maksimizonte fitimin. Bazuar në rezultatet e fituara të llogaritjet kontributi për njësi dhe kontributi i përgjithshëm mujor. **6 pikë**
- d. Bazuar vetëm në faktorët financiar, rekomandoni nëse kompania duhet ta pranojë porosinë për të prodhuar Produktin 'Alfa+'. Mbështeteni rekomandimet me llogaritjet e duhura. **3 pikë**

Zgjidhja

a. Llogaritja e çmimit të buxhetuar të shitjes së Produktit Alfa

| | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------|
| Materialet direkte | 2.50 kg. × €4.00 | €10.00 | |
| Puna direkte | 4.00 orë × 5.00 | €20.00 | |
| Kosto direkte | e dhënë | <u>€4.00</u> | |
| Kosto variabile e prodhimit për njësi | | €34.00 | |
| ShPP Fikse | 4.00 orë × (€9,600 ÷ 2,400 orë) | <u>€16.00</u> | |
| Kosto e plotë e prodhimit | | €50.00 | |
| Marzha | (25% - 5%) × €50.00 | <u>€10.00</u> | |
| Çmimi i shitjes | | 60.00 | 3 pikë |

b. Përgatitja e buxheteve të periudhës për Produktin Alfa

i. buxheti i të hyrave nga shitjet (në €)

| | | | |
|--|-----------------|---------------------|---------------|
| Njësitë e prodhuara | 500.00 × €12.00 | 6,000.00 njësi | |
| Stoqet përfundimtare të PG | 500.00 × 20% | <u>100.00</u> njësi | |
| Njësitë shitura | | 5,900.00 njësi | |
| Çmimi i shitjes | | <u>€60.00</u> | |
| Të hyrat e buxhetuara nga shitjet | | €354,000.00 | 2 pikë |

ii. buxheti i kostove të materialeve direkte

| | | | |
|---|------------------------|-------------------|---------------|
| Kërkesa për MD për prodhimtarinë e buxhetuar | 2.50 kg. × 6,000 njësi | 15,000 kg. | |
| + Stoqet përfundimtare të buxhetuara | | <u>1,200</u> kg. | |
| Nevoja për materiale direkte | | 16,200 kg. | |
| - Stoqet fillestare të MD | | <u>400</u> kg. | |
| Sasia e MD që duhet blerë | | 15,800 kg. | |
| × Çmimi i blerjes së MD | | <u>€4.00</u> | |
| Kosto e buxhetuar e blerjes së MD (në €) | | €63,200.00 | 2 pikë |

iii. buxheti i kostove të punës direkte

| | | | |
|---|------------------|--------------------|---------------|
| Kërkesa për orë të PD për prodhimtarinë e buxhetuar | 4.00 orë × 6,000 | 24,000 orë | |
| Norma për orë të PD | | <u>€5.00</u> | |
| Kosto e buxhetuar e PD | | €120,000.00 | 1 pikë |

iv. llogaritja e kontributit të buxhetuar për njësi dhe kontributit të buxhetuar mujor

| | | |
|---|----------------------------|-----------------|
| Kontributi për njësi (Çmimi i shitjes – kosto variabile) | $€60 - €34 = €26$ | 0.5 pikë |
| Kontributi mujor (numri mujor i njësive × kontributi për njësi) | $500 \times €26 = €13,000$ | 0.5 pikë |

v. përgatitja e pasqyrës së buxhetuar të fitimit/humbjes sipas sistemin përvetësues

| | | | |
|-----------------------------|-------------------|----------------|---------------|
| Shitjet e buxhetuara (b.i.) | | €354,000 | |
| Kostot e shitjes: | | | |
| Saldo fillestare | | €0 | |
| + Prodhimtaria | 6,000 njësi × €50 | €300,000 | |
| - Stoqet përfundimtare | 100 njësi × €50 | €5,000 | |
| Totali i kostove të shitjes | | €295,000 | |
| Fitimi i buxhetuar | | €59,000 | 2 pikë |

c. llogaritja e nivelit të output-it dhe çmimit të shitjes për maksimizimin e fitimit

formula e ekuacionit për lakoren e kërkesës $(P = a - bQ)$

formula e ekuacionit të lakores së të hyrave marginale $(MR = a - 2bQ)$

ku $a =$ çmimi kur sasia e kërkesës është 0; dhe

$b =$ (ndryshimi në çmim ÷ ndryshimi në sasi)

formula: $a =$ çmimi aktual + [(Sasia aktuale sipas çmimit aktual ÷ Ndryshimi në sasi kur çmimi ndryshon) × b]

$$a = €60 + [(500 \div 100) \times €5 = €60 + (5 \times €5) = €60 + €25 = €85 \quad \mathbf{1 \text{ pikë}}$$

$$b = €5 \div 100 \text{ njësi} = \mathbf{0.05} \quad \mathbf{1 \text{ pikë}}$$

- Niveli i output-it për maksimizimin e fitimit kur: 'e hyra marginale = koston marginale' => $MR = MC$

nëse $MC = KV$ për njësi = €34,

atëherë $MR = MC = KV$ për njësi = €34

$$MR = a - 2bQ$$

rrjedh $€34 = €85 - [(2 \times 0.05) \times Q]$

$$€34 = €85 - 0.1Q$$

$$0.1Q = €85 - €34$$

$$0.1Q = €51 \quad /:0.1$$

$$Q = €51 \div 0.1 = \mathbf{510 \text{ njësi}} \quad \mathbf{2 \text{ pikë}}$$

Çmimi i shitjes për maksimizimin e fitimit: $P = a - bQ$

$$P = €85 - (0.05 \times 510 \text{ njësi})$$

$$P = €85.0 - €25.5 = \mathbf{€59.50} \quad \mathbf{2 \text{ pikë}}$$

Llogaritja e kontributit për njësi dhe kontributit mujor për maksimizimin e fitimit

Kontributi për njësi (Çmimi i shitjes – kosto variabile) $€59.90 - €34 = €25.50$ **0.5 pikë**

Kontributi mujor (numri mujor i njësive × kontributi për njësi) $510 \times €25.50 = €13,005$ **0.5 pikë**

d. Pranimi i porosisë për të prodhuar Produktin 'Alfa+'

| | | | | |
|-------------------------------------|-------------|----------|---------|---------------|
| Produkti 'Alfa+' | 600 | €58 | €34,800 | |
| Kosto variabile | 600 | €34 + €2 | €21,600 | |
| Kontributi | | | €13,200 | |
| Kosto fikse shtesë | €9,600 × 5% | 6 muaj* | €2,880 | |
| Fitimi shtesë nëse porosia pranohet | | | €10,320 | 2 pikë |

* Nëse kapaciteti vjetor është 7,200, atëherë kapaciteti mujor është 600 njësi (7,200 njësi ÷ 12 muaj). Niveli i buxhetuar i prodhimit mujor është 500 njësi që do të thotë se kapaciteti i pashfrytëzuar mujor është 100 njësi (600 njësi – 500 njësi). Porosia e veçantë prej 600 njësie mund të realizohet për 6 muaj (100 njësi × 6 muaj) dhe gjatë gjithë kësaj periudhe do të ketë kosto fikse shtesë nga €480 çdo muaj. (€9,600 × 5% × 6 muaj = €480 × 6 muaj = €2,880)

Problemi 2

- a. Kompania 'Protect' është kompani që prodhon pajisje dhe mjete të mbrojtjes në punë ku përfshihen rroba (uniforma) të punës, këpucë me përforcime metalike për gishta dhe thembra, doreza, helmata, syze mbrojtëse dhe pajisje për mbrojtje personale sipas porosisë, specifike për natyra të ndryshme të kushteve të punës dhe rezistente ndaj acideve dhe nxehtësisë.

Në gamën e produkteve të saj kompania 'Protect' duke përdorur burime të njëjta, por në sasi të ndryshme prodhon tre lloje standarde të rrobave të punës, kombilizona pune (kostum një-pjesësh) me shifrën (për porositje) P1, mantela të punës me shifrën P2, dhe rroba pune prej dy pjesëve me shifrën P3.

Informacioni i buxhetuar lidhur me çmimet e shitjes dhe kostot e prodhimit për muajin aktual të këtij viti është si më poshtë:

| | | P1 | P2 | P3 |
|--|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| Çmimi i shitjes | | €90 | €40 | €65 |
| Materiali direkt (pëlhurë) | €5 për m ² | €25 | €10 | €15 |
| Punë direkte | €8 për orë të PD | €24 | €8 | €16 |
| ShPP variabile | €4 për orë makinerie | €16 | €4 | €16 |
| Kostot totale fikse | €55,500 në muaj | | | |
| Shitjet e buxhetuar (bazuar në kërkesën) | njësi | 500 | 1,500 | 1,200 |

Pas një periudhe prej pothuajse tri dekadave ka përfunduar sanimi i shkatrrimeve në Fabrikën e baterive dhe me investimet e bëra, të financuara nga Ministria e Zhvillimit, janë bërë instalimet e pajisjeve të reja. Pas testeve të kryera është planifikuar që në ditën e parë të muajit pasues të bëhet nisja solemne e punës për prodhimin e baterive, andaj menaxheri i blerjeve i kësaj fabrike, gjatë javës së parë të muajit aktual bëri kërkesë emergjete për kompaninë 'Protect' për 150 copë të P1, 500 copë të P2 dhe 400 copë të P3, për dorëzim deri në fund të muajit aktual. Kjo porosi e bërë ad hock nuk ishte e përfshirë në shitjet e buxhetuara të muajit aktual të cekur më lartë, mirëpo kompania 'Protect', për shkak të rëndësisë që ka Fabrika e baterive për vendin, nënshkruan marrëveshjen për përmbushjen e porosisë duke u zotuar se porosia do të trajtohet me prioritet dhe merr përsipër pasoja të ndëshkimeve financiare në rast të mospërmbushjes së marrëveshjes me kohë.

Sasia e pëlhurës së pranuar nga furnitori në ditën e parë të muajit aktual ishte 9,650 m². Furnitori njoftoi që kjo është sasia maksimale të pëlhurës që mund të dërgoi deri në fillim të muajit pasues. Orët e buxhetuara të punës direkte për muajin aktual ishin 7,500 orë.

Në fund të muajit paraprak nuk kishte stoqe përfundimtare të materialeve (pëlhurës), gjysmë produkteve apo të produkteve të gatshme.

Kërkohe:

- i. Të llogaritet nëse sasia e pëlhurës dhe orëve të punës në dispozicion janë të mjaftueshme për realizimin e prodhimit të shtesë së buxhetuar dhe porosisë shtesë 'të vonuar', **5 pikë**
- ii. nëse vërtetohet se ka burime të pamjaftueshme (a.i.), të zhvillohet plani optimal i prodhimit duke marrë parasysh shmangien e ndëshkimeve financiare të përcaktuara në kontratë, **6 pikë**
- iii. bazuar në planin optimal nga kërkesa a.ii. të përgatitet pasqyra e fitimit/humbjes për muajin aktual të vitit vijues. **3 pikë**

- b. Mexhmenti i lartë i kompanisë 'Protect' ka adresuar mungesën e burimeve kryesore për të siguruar që prodhimi për muajin pasues do të përmbushë prodhimtarinë e këtyre produkteve sipas shitjeve të buxhetuara (të bazuara në kërkesat e kontraktuara). Buxheti i prodhimit për muajin pasues të këtij vitit është si më poshtë.

| | | P1 | P2 | P3 |
|--|-------|-----------|-----------|-----------|
| Shitjet e buxhetuar (bazuar në kërkesën) | njësi | 800 | 1,200 | 1,000 |

Kërkohe:

- Të llogariten të hyrat nga shitjet për pikën e rentabilitetit për përzierjen e dhënë të produkteve për muajin pasues duke përdorur koeficientin kontributi ndaj shitjeve **3 pikë**
- Të llogaritet numri i njësive të secilit produkt (P1, P2 dhe P3) për pikën e rentabilitetit për muajin pasues dhe të hyrat nga shitjet që do të realizohen nga shitja e tyre bazuar në çmimet e shitjeve. **3 pikë**

Zgjidhja

- a.i. Caktimi i faktorit kufizues, nëse ka

| | <i>Kërkesa totale (buxheti + porosia shtesë)</i> | <i>MD për njësi</i> | <i>MD (në kg.) totali</i> | <i>PD për njësi</i> | <i>PD (orë) totali</i> |
|--|--|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| P1 | 500 + 150 = 650 | × 5 kg. | 3,250 | × 3 orë | 1,950 |
| P2 | 1,500 + 500 = 2,000 | × 2 kg. | 4,000 | × 1 orë | 2,000 |
| P3 | 1,200 + 400 = 1,600 | × 3 kg. | <u>4,800</u> | × 2 orë | <u>3,200</u> |
| Sasia e nevojshme për plotësimin e kërkesës totale | | | 12,050 | | 7,150 |
| Sasia në dispozicion | | | <u>9,650</u> | | <u>7,500</u> |
| | | | - 2,400 | | 350 |

Burim i ... **... pamjaftueshëm** **... mjaftueshëm** **5 pikë**

- a.ii. zhvillimi i planit optimal i prodhimit (dhe shmangia e ndëshkimeve financiare)

Llogaritja e kontributit për njësi të faktorit kufizues dhe renditja

| | P1 | P2 | P3 | |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Çmimi i shitjes | 90.00 | 40.00 | 65.00 | |
| Materiale direkte (pëlhurë) | 25.00 | 10.00 | 15.00 | |
| Punë direkte | 24.00 | 8.00 | 16.00 | |
| ShPP variabile | <u>16.00</u> | <u>4.00</u> | <u>16.00</u> | |
| Totali i kostos variabile për njësi | <u>65.00</u> | <u>22.00</u> | <u>47.00</u> | |
| Kontributi për njësi | 25.00 | 18.00 | 18.00 | |
| Sasia e burimit (faktorit) kufizues për njësi | <u>5.00</u> | <u>2.00</u> | <u>3.00</u> | |
| Kontributi për njësi të faktorit kufizues | 5.00 | 9.00 | 6.00 | |
| Renditja | 3 | 1 | 2 | 4 pikë |

Zhvillimi i planit optimal

| | P1 | P2 | P3 | Totali |
|---------------------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| Njësitë sipas porosisë shtesë | 150 | 500 | 400 | |
| MD për njësi | <u>5.00</u> | <u>2.00</u> | <u>3.00</u> | |
| Totali i MD për porosinë shtesë | 750 | + 1,000 | + 1,200 | = 2,950 |

| | |
|--|----------------------|
| Materiali direkt në dispozicion | 9,650 m ² |
| Materiali direkt i nevojshëm për porosinë shtesë | 2,950 m ² |
| Mbetja e MD për prodhimtarinë e 'rregullt' | 6,700 m ² |

| <u>Renditja</u> | <u>Produkti</u> | <u>Prodhimtaria</u> | <u>MD për njësi</u> | <u>MD total</u> | |
|----------------------------|-----------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| MD i mbetur në dispozicion | | | | 6,700 m ² | |
| 1 | P2 | 1,500 | 2.00 | 3,000 m ² | |
| MD i mbetur në dispozicion | | | | 3,700 m ² | |
| 2 | P3 | 1,200 | 3.00 | 3,600 m ² | |
| MD i mbetur në dispozicion | | | | 100 m ² | |
| 3 | P1 | 20 | 5.00 | 100 m ² | |
| MD i mbetur në dispozicion | | | | 0 m ² | 2 pikë |

a.iii. përgatitja e pasqyrës së fitimit/humbjes për muajin aktual

| | <u>P1</u> | <u>P2</u> | <u>P3</u> | <u>Totali</u> |
|-----------------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|---------------|
| Shitjet | (20+150)×€90 15,300 | (1,500+500)×€40 80,000 | (1,200+400)×€65 104,000 | 199,300 |
| Kosto variabile (KV) e prodhimit: | | | | |
| MD | 170×€25 4,250 | 2,000×€10 20,000 | 1,600×€15 24,000 | 48,250 |
| PD | 170×€24 4,080 | 2,000×€8 16,000 | 1,600×€16 25,600 | 45,680 |
| ShPP variabile | 170×€16 2,720 | 2,000×€4 8,000 | 1,600×€16 25,600 | 36,320 |
| Totali i KV të prodhimit | 11,050 | 44,000 | 75,200 | 130,250 |
| Kontributi | 170×€25 4,250 | 2,000×€18 36,000 | 1,600×€18 28,800 | 69,050 |
| ShPP fikse (mujore) | | | | 55,500 |
| Fitimi i muajit aktual | | | | 13,550 |
| | | | | 3 pikë |

b.i. llogaritja e të hyrave nga shitjet për pikën e rentabilitetit (sipas koeficientit kontributi ndaj shitjeve)

| | <u>P1</u> | <u>P2</u> | <u>P3</u> | <u>Totali</u> |
|---|------------|------------|------------|------------------------|
| Njësi të buxhetuara t'për muajin pasues | 800 | 1,200 | 1,000 | /:200 |
| Përpjesa e përzierjes | 4× | 6× | 5× | |
| Çmimi për njësi | × 90 | × 40 | × 65 | |
| Të hyrat e përzierjes | 360 | 240 | 325 | 925 |
| Kontributi për njësi | × 25 | × 30 | × 18 | |
| Kontributi i përzierjes | 100 | 180 | 90 | 370 |
| Koeficienti kontributi/shitjet | | | | 370 ÷ 925 = 40% |

formula: Të hyrat për pikën e rentabilitetit = Totali i kostove fikse ÷ Koeficienti kontributi ndaj shitjeve

Të hyrat nga shitjet për pikën e rentabilitetit **55,500 ÷ 40% = €138,750** **3 pikë**

b.ii. llogaritja e numrit të njësive të secilit produkt (P1, P2 dhe P3) për pikën e rentabilitetit

formula: Numri i përzierjeve për pikën e rentabilitetit = Totali i kostove fikse ÷ Kontributi i përzierjes

Pika e rentabilitetit (përzierje) **55,500 ÷ 370 = 150 përzierje**

| | <u>P1</u> | <u>P2</u> | <u>P3</u> | <u>Totali</u> |
|--|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Numri i përzierjeve për Pikën e rentabilitetit | 150 × | | | |
| Numri i njësive të secilit produkt në përzierje (përpjesa) | <u>× 4</u> | <u>× 6</u> | <u>× 5</u> | |
| Njësit e produkteve për Pikën e rentabilitetit | 600 | 900 | 750 | |
| Çmimi i shitjes për njësi | <u>€90</u> | <u>€40</u> | <u>€65</u> | |
| Të hyrat nga shitjet | €54,000 | €36,000 | €48,750 | €138,750 |
| | | | | 3 pikë |

Problemi 3

- a. Kompania 'Shija e Sharrit' prodhon një gamë salcash të cilat ua shet restoranteve të nivelit të lartë në regjion. Kartela e kostos standarde të përbërësve të salcës së shijes premium, salca e quajtur 'Bjeshka' është paraqitur në vazhdim:

| <u>Përbërësit</u> | <u>Sasia</u> | <u>Çmimi (€)</u> | <u>Kosto totale (€)</u> |
|-----------------------------|---------------|------------------|-------------------------|
| Domate të thata | 60 kg. | €2.80 | €168.00 |
| Vaj ulliri ekstra i virgjër | 12 kg. | €4.00 | €48.00 |
| Borzilok i freskët | 4 kg. | €5.50 | €22.00 |
| Hudhër e zgjedhur | 4 kg. | €7.00 | €28.00 |
| Gjithsej | 80 kg. | | €266.00 |

Sasia e përgjithshme e përbërësve prej 80 kg. sipas recetës duhet të jap prodhimin standard prej 76 kg. të salcës premium 'Bjeshka'.

Gjatë tremujorit të tretë të këtij viti, në periudhën kur kërkesa fillon të rritet, kompania ka prodhuar 6,460 kg. të kësaj salce duke përdorur përbërësit e mëposhtëm.

| <u>Përbërësit</u> | <u>Sasia aktuale</u> | <u>Çmimi aktual (€)</u> |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------|
| Domate të thata | 4,940 | €2.90 |
| Vaj ulliri ekstra i virgjër | 1,100 | €3.90 |
| Borzilok i freskët | 480 | €5.65 |
| Hudhër e zgjedhur | 320 | €6.75 |

Nuk kishte stoqe fillestare ose stoqe përfundimtare të përbërësve.

Kërkohet:

- i. Llogaritni mospërputhjen e çmimit të përbërësve (secilit përbërës dhe totale), mospërputhjen e përzierjes së përbërësve (secilit përbërës dhe totale), si dhe mospërputhjen e prodhimit (rendimentit) për tremujorin 3. **12 pikë**
- ii. Përgatitni pasqyrën e cila bënë harmonizimin e kostos standarde të përbërësve me koston aktuale të përbërësve për tremujorin 3. **4 pikë**
- b. Kompania 'Shija e Sharrit' punëson punonjës të kualifikuar dhe të aftë për të operuar proceset e përpunimit të përbërësve në salcën 'Bjeshka'. Orët standarde të punës direkte për çdo 76 kg. të salcës së prodhuar janë 5 orë pune direkte që paguhen me normën prej €12 për orë.

Gjatë tremujorit të tretë, u kryen 390 orë punë direkte me kosto €5,670. Norma standarde e punës prej €12 ishte buxhetuar në fillim të vitit, andaj para fillimit të sezoni turistik dhe rritjes së kërkesës që zakonisht fillon me fillimin e tremujorit të tretë, për t'u siguruar që punonjësit e aftë dhe të kualifikuar nuk do të shkojnë të punojnë në vendet bregdetare, menaxhmenti rishikoi normën për orë duke e rritur atë në €15 në orë, dhe duke kërkuar rritje të efikasitetit të punës së punëtorëve që bëri të rishikohet edhe koha e prodhimit. Orët e punës direkte u rishikuan në 4.8 orë pune direkte për çdo 76 kg. të salcës së prodhuar.

Kërkohet:

Llogaritni mospërputhjet e planifikimit dhe të operacioneve për normën e punës dhe efikasitetin e punës për tremujorin 3. **4 pikë**

Zgjidhja

a.i Mospërputhjet e çmimeve për materiale individuale

formula: $(\text{Çmimi standard} - \text{Çmimi aktual}) \times \text{Sasia aktuale përdorur}$

| | | |
|-----------------------------|--|----------------------|
| Domate të thata | $(\text{€}2.80 - \text{€}2.90) \times 4,490 \text{ kg.} = - \text{€}0.10 \times 4,490 \text{ kg.}$ | 494 PF |
| Vaj ulliri ekstra i virgjër | $(\text{€}4.00 - \text{€}3.90) \times 1,100 \text{ kg.} = \text{€}0.10 \times 1,100 \text{ kg.}$ | 110 F |
| Borzilok i freskët | $(\text{€}5.50 - \text{€}5.65) \times 480 \text{ kg.} = - \text{€}0.15 \times 480 \text{ kg.}$ | 72 PF |
| Hudhër e zgjedhur | $(\text{€}7.00 - \text{€}6.75) \times 320 \text{ kg.} = \text{€}0.25 \times 320 \text{ kg.}$ | 80 F |
| | | 376 PF 4 pikë |

Mospërputhjet e përzierjes për materialet individuale

| | Përzierja standarde për sasinë aktuale të materialeve | Përdorimi aktual (kg.) | Mospërputhja e përzierjes (kg.) | Çmimi standard | Mospërputhja e përzierjes (euro) |
|-----------------------------|---|------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------------------|
| Domate të thata | $6,840 \times (60 \div 80) = 5,130$ | 4,940 | 190 F | €2.80 | 532 F |
| Vaj ulliri ekstra i virgjër | $6,840 \times (12 \div 80) = 1,026$ | 1,100 | -74 PF | €4.00 | 296 PF |
| Borzilok i freskët | $6,840 \times (4 \div 80) = 342$ | 480 | -138 PF | €5.50 | 759 PF |
| Hudhër e zgjedhur | $6,840 \times (4 \div 80) = 342$ | 320 | 22 F | €7.00 | 154 F |
| | 6,840 | 6,840 | 0 | | 369 PF |

6 pikë

Mospërputhja e prodhimit (rendimentit) të totalit të materialeve

| | |
|--|------------------|
| Prej 6,840 kg. materiale duhet të prodhohen në total | 6,498 kg. |
| por janë prodhuar | <u>6,460</u> kg. |
| Mospërputhja e prodhimit në kg. | 38 kg. PF |
| Çmimi mesatar i ponderuar për kg. | €3.50 |
| Mospërputhja e prodhimit në euro | €133 PF |

2 pikë

a.ii Pasqyra e harmonizimit

| | € | € | € |
|---|------------------|--------------------|---------------|
| Kostoja standarde e MD për prodhimtarinë aktuale [$6,460 \text{ kg.} \times (\text{€}266 \div 76 \text{ kg.})$] | | | 21,500 |
| Mospërputhjet e çmimeve të materialeve | <u>Favorshme</u> | <u>Pafavorshme</u> | |
| Domate të thata | | 494 | |
| Vaj ulliri ekstra i virgjër | 110 | | |
| Borzilok i freskët | | 72 | |
| Hudhër e zgjedhur | 80 | | |
| Mospërputhjet e përzierjes të materialeve | | 369 | |
| Mospërputhjet e prodhimit të totalit të MD | | 133 | |
| | 190 | 1,068 | 878 PF |
| Kostoja aktuale e materialeve për prodhimtarinë aktuale | | | 23,488 |

4 pikë

b. Mospërputhjet e planifikimit dhe operacioneve të punës

Mospërputhja e planifikimit të normës së punës

formula: $(\text{Norma standarde} - \text{Norma e rishikuar}) \times \text{Orët aktuale të punuara}$

$$(\text{€}12 - \text{€}15) \times 390 \text{ orë} = - \text{€}3 \times 390 \text{ orë} \quad \mathbf{1,170 PF}$$

Mospërputhja e planifikimit të efikasitetit të punës

formula: (Orët standarde për prodhimin aktual – Orët e rishikua për prodhimin aktual) × Norma standarde
 $(425 - 408) \times \text{€}12 = 17 \text{ orë} \times \text{€}12$ **204 F**

Mospërputhja e operacioneve të normës së punës

formula: (Norma e rishikuar × Orët aktuale të punuara) – Kosto aktuale e punës
 $(\text{€}15 \times 390 \text{ orë}) - \text{€}5,670 = \text{€}5,850 - \text{€}5,670$ **180 F**

Mospërputhja e operacioneve të efikasitetit të punës

formula: (Orët e rishikua për prodhimin aktual – Orët aktuale për prodhimin aktual) × Norma standarde
 $(408 - 390) \times \text{€}12 = 18 \text{ orë} \times \text{€}12$ **216 F** **4 pikë**

Problemi 4

- a. Kompania 'BallkanKos' është prodhues dhe furnizues i komponentëve të ndryshëm në industrisë e pompave industriale në Kosovë dhe jashtë vendit, veçanërisht në Shqipëri.

Gjatë viteve, kompania ka zbatuar teknika tradicionale të kontabilitetit të menaxhimit për të caktuar koston e produkteve të saj dhe për të siguruar informacion për vendimmarrje. Zhvillimet e reja në praktikat e biznesit dhe sistemet e prodhimit e kanë shtyrë kompaninë të adoptojë teknika më moderne të kontabilitetit të menaxhimit, kur rrethanat janë të përshtatshme.

Informacioni i mëposhtëm lidhet me produktit të quajtur Valvula V-25:

| | |
|--|---------|
| Numri i njësive të shitura gjatë javës | 2,500 |
| Çmimi i shitjes | €28 |
| Kostoja e materialeve direkte për njësi | €12 |
| Kosto të tjera të fabrikës në javë | €25,000 |
| Numri i orëve në burimin e identifikuar si 'fyt i ngushtë' | 40 |

Kërkohet:

- i. Llogaritni kontributin për njësi të burimit me 'fyt të ngushtë'. **4 pikë**
- ii. Llogaritni koeficientin kontabël të qarkullimit (raportin TA) dhe shpjegoni nëse ky koeficient është i pranueshëm. **3 pikë**
- iii. Sugjeroni pesë (5) mënyra se si mund të përmirësohet koeficienti kontabël i qarkullimit (raporti TA) **5 pikë**
- b. Kompania 'BallkanKos' kohët e fundit ka zhvilluar një produkt të ri me teknologji të lartë, cikli jetësor i të cilit pritet të jetë i shkurtër. Produkti është i pari i këtij lloji në treg dhe ka gjasa të përballet me konkurrencë të fortë sapo të rritet kërkesa. Menaxhmenti po diskuton mbi strategjinë e çmimeve që do të përdoret në kohën e futjes së produktit në treg.

Kërkohet:

Identifikoni dhe shpjegoni strategjinë më të përshtatshme të çmimeve që do të duhej të përdoret në kohën e lëshimit/futjes së produktit Valvula V-25 në treg. **3 pikë**

- c. Në koston e synuar, diferenca midis kostove të vlerësuara dhe kostos së synuar njihet si 'hendeku i kostos së synuar'.

Kërkohet:

Shpjegoni pesë (5) strategji për mbylljen e hendekut të kostos së synuar. **5 pikë**

Zgjidhja

- a.i Llogaritja e kontributit për njësi të burimit me 'fyt të ngushtë'

| | | | |
|--|-------------------|-----------------------|---------------|
| Shitjet | 2,500 njësi × €28 | €70,000 | |
| Materialet direkte | 2,500 njësi × €12 | - €30,000 | |
| Qarkullimi | | €40,000 | |
| Nr. i orëve në burimin me 'fyt të ngushtë' | | × 40 orë | |
| Qarkullimi për njësi të burimit me 'FN' | | € 1,000 në orë | 4 pikë |

a.ii. Llogaritja e koeficientit kontabël të qarkullimit

formula: $Raporti\ TA = Qarkullimi\ për\ orë\ të\ fabrikës \div Kostot\ operative\ për\ orë\ të\ fabrikës$
ku,

$Kostot\ operative\ për\ orë\ të\ fabrikës = Kostot\ totale\ operative \div orët\ t\ burimit\ të\ fytit\ të\ ngushtë$

Së par duhet të llogariten: $Kostot\ operative\ për\ orë\ të\ fabrikës = €25,000 \div 40\ orë = €625\ në\ orë$

Për të llogaritur në vazhdim: $Raporti\ TA = €1,000 \div €625 = 1.60$

Valvula V-25 ka koeficient kontabël të qarkullimit 1.60 që është më i madh se 1 ($1.60 > 1$), kjo d.m.th. se produkti është i pranueshëm dhe ka qarkullim të mirë. 3 pikë

a.iii Mënyrat e përmirësimit të koeficientit kontabël të qarkullimit (raporti TA)

Raporti TA mat shpejtësinë me të cilën një kompani gjeneron para nga burimi i saj kufizues (i njohur si ‘fyt i ngushtë’). Formula bazë është:

$Raporti\ TA = Qarkullimi\ për\ orë\ të\ fabrikës \div Kostot\ operative\ për\ orë\ të\ fabrikës$

Për ta përmirësuar këtë raport, duhet ose të rritet numëruesi (qarkullimi për njësi të burimit me ‘fyt të ngushtë’) ose të ulet emëruesi (kostot operative). Disa nga mënyrat e përmirësimit të koeficientit kontabël të qarkullimit (raporti TA) janë në vazhdim:

- **Rritja e çmimit të shitjes** - Kjo është mënyra më e drejtpërdrejtë për të rritur qarkullimin, i cili llogaritet si: $Qarkullimi = Të\ hyrat\ nga\ shitjet - Kostoja\ e\ materialeve\ direkte$
Një rritje në çmimin e shitjes, duke supozuar se vëllimi i shitjeve mbetet i njëjtë ose nuk bie ndjeshëm, rrit drejtpërdrejt fitimin për çdo njësi të shitur dhe përmirëson raportin TA
- **Ulja e kostove të materialeve direkte** - Negocimi me furnitorët për çmime më të mira, gjetja e materialeve alternative më të lira pa kompromentuar cilësinë, ose reduktimi i mbetjeve të materialit gjatë prodhimit, ul koston totale variabël. Kjo rrit qarkullimin për çdo njësi të shitur, duke përmirësuar kështu raportin TA.
- **Përmirësimi i përzierjes së produkteve** (nëse kompania prodhon më shumë se një produkt) – Analizimi se cilat produkte gjenerojnë qarkullim më të lartë për njësi të burimit me ‘fyt të ngushtë’, dhe përqendrimi në atë që të prodhohen dhe shiten ato produkte me fitim-prurje më të lartë. Duke i dhënë përparësi produkteve që e përdorin burimin me ‘fyt të ngushtë’ në mënyrën më efektive, maksimizohet fitimi i kompanisë dhe përmirësohet raporti TA.
- **Rritja e efikasitetit të burimit me ‘fyt të ngushtë’** - Përmirësimi i shpejtësisë së punës së burimit me ‘fyt të ngushtë’, (p.sh. përmes mirëmbajtjes më të mirë, trajnimit të operatorëve, ose përmirësimeve të vogla teknologjike) do të thotë që më shumë njësi mund të prodhohen për të njëjtën periudhë kohore. Kjo rrit ndjeshëm qarkullimin total dhe raportin TA.
- **Ulja e shpenzimeve të përgjithshme operative** (kostove totale të fabrikës) - Shpenzimet operative (si pagat, qiraja, energjia elektrike, kostot administrative) përfaqësojnë emëruesin e formulës. Gjetja e mënyrave për të reduktuar këto kosto pa ndikuar në performancën e burimit me ‘fyt të ngushtë’ do të përmirësojë drejtpërdrejt raportin TA, (p.sh. rishikimi i kontratave të shërbimeve ose optimizimi i përdorimit të energjisë mund të sjellë kursime të konsiderueshme).
- **Përmirësimi i cilësisë dhe reduktimi i mbetjeve** - Produktet me defekt që duhen riparuar ose hedhur konsumojnë kohë të çmuar në burimin me ‘fyt të ngushtë’ pa gjeneruar asnjë të ardhur. Duke rritur cilësinë dhe duke minimizuar numrin e produkteve me defekt, ju siguron që koha e burimit me ‘fyt

të ngushtë' të përdoret vetëm për të prodhuar njësi të cilat mund të shiten. Kjo maksimizon prodhimin efektiv dhe përmirëson raportin TA.

- **Reduktimi i kohës boshe (jo-prodhuese)** - Koha kur burimi me 'fyt të ngushtë' nuk punon për shkak të defekteve, mirëmbajtjes së paplanifikuar, ose pritjes për materiale është kohë e humbur përgjithmonë. Zbatimi i programit të mirëfilltë të mirëmbajtjes parandaluese dhe sigurimi i një rrjedhe të pandërprerë të materialeve drejt burimit me 'fyt të ngushtë' minimizon ndalesat dhe maksimizon kohën produktive, duke çuar në një raport TA më të lartë. **5 × 1 pikë = 5 pika**

b. Strategjia e çmimit në kohën e lëshimit/futjes së produktit Valvula V-25 në treg

Bazuar në informacionin e dhënë për produktin e ri Valvula V-25, strategjia më e përshtatshme për caktimin e çmimit të shitjes që duhet të përdoret në kohën e lëshimit në treg është **çmimi vjelës**.

Kjo strategji përfshin vendosjen e një çmimi fillestar relativisht të lartë për një produkt të ri dhe inventiv, me synimin për të maksimizuar të hyrat nga segmentet e tregut që janë më pak të ndjeshme ndaj çmimit vjelës ose 'çmimit përvetësues të hershëm'. Më pas, çmimi ulet gradualisht me kalimin e kohës për të tërhequr segmente të tjera të tregut, më të ndjeshme ndaj çmimit.

Duke qenë se Valvula V-25 është 'e para e këtij lloji në treg', nuk ka konkurrencë të drejtpërdrejtë në momentin e lëshimit. Kjo i jep kompanisë një monopol të përkohshëm dhe lirinë për të vendosur një çmim të lartë. Një çmim i lartë fillestar ndihmon në ndërtimin e një imazhi të cilësisë së lartë, ekskluzivitetit dhe inovacionit, gjë që përputhet me një produkt të teknologjisë së lartë.

Nga të dhënat rrjedh se 'ka gjasa të përballet me konkurrencë të fortë sapo të rritet kërkesa'. Strategjia e vjeljes së 'ajkës' i lejon kompanisë të gjenerojë fitime të konsiderueshme dhe të maksimizojë rrjedhën e parasë në fazën fillestare, përpara se konkurrentët të hyjnë në treg dhe të ushtrojnë presion për uljen e çmimeve.

Produktet me teknologji të lartë zakonisht kërkojnë investime të mëdha në kërkim dhe zhvillim (R&D). Një çmim i lartë fillestar ndihmon në mbulimin e shpejtë të këtyre kostove të larta fillestare, duke ulur rrezikun financiar të projektit.

Fakti që 'cikli jetësor i të cilit pritet të jetë i shkurtër' e bën edhe më të domosdoshme gjenerimin e fitimeve sa më shpejt të jetë e mundur. Kompania ka një periudhë të kufizuar kohore për të kapitalizuar inovacionin e saj. Pritja për të arritur fitime përmes vëllimeve të larta (si në strategjinë e caktimit të çmimit depërtues) mund të jetë shumë e rrezikshme.

Kjo strategji synon fillimisht të ashtuquajturit 'përvetësuesit e hershëm' – klientë që janë të gatshëm të paguajnë një çmim premium për të pasur teknologjinë më të fundit. Pasi ky segment i tregut të jetë ngopur dhe konkurrenca të fillojë të shfaqet, kompania mund të ulë çmimin për të tërhequr një bazë më të gjerë klientësh.

Në përfundim, për një produkt si Valvula V-25 – inventiv, me cikël të shkurtër të jetës dhe me kërcënimin e afërt të konkurrencës – caktimi i çmimit vjelës është qasja më logjike dhe strategjike. Kjo strategji e caktimit të çmimit balancon nevojën për të pozicionuar produktin si premium, për të mbuluar shpejt kostot e zhvillimit dhe për të maksimizuar fitimet në periudhën e kufizuar kohore para se tregu të bëhet konkurrues. **3 pikë**

c. Mbyllja e hendekut të kostos së synuar

Në menaxhimin e kostove, 'hendeku i kostos së synuar' paraqet diferencën midis kostos së pritshme ose të vlerësuar të një produkti dhe kostos së synuar që një kompani duhet të arrijë për të siguruar fitimin e dëshiruar në një çmim të caktuar tregu. Mbyllja e këtij hendeku është thelbësore për suksesin e një produkti. Më poshtë shpjegohen strategjitë kyçe që kompanitë mund të zbatojnë për të eliminuar këtë diferencë, respektivisht për të mbyllur hendekun.

- Përdorimi i teknikave me vlera inxhinierike dhe analiza të vlerës - Kjo strategji fokusohet në rishikimin sistematik të dizajnit dhe komponentëve të një produkti për të eliminuar kostot që nuk i shtojnë vlerë produktit nga këndvështrimi i klientit. Teknikat me vlera inxhinierike zbatohet gjatë fazës së dizajnit, ndërsa analiza e vlerës aplikohet për produktet ekzistuese. Qëllimi është të ruhet ose përmirësohet funksionaliteti i produktit duke përdorur materiale më të lira, duke thjeshtuar dizajnin ose duke reduktuar numrin e komponentëve.
- Përmirësimi i proceseve të prodhimit - Një analizë e thelluar e proceseve të prodhimit mund të zbulojë mos-efikasitet, humbje të materialeve ose kohë boshe (jo produktive). Duke aplikuar teknika të avancuara të prodhimit, me automatizim të proceseve, ose riorganizimi i linjës së prodhimit, kompanitë mund të rrisin ndjeshëm efikasitetin, të ulin kohën e prodhimit dhe të minimizojnë mbetjet, duke çuar në një ulje të ndjeshme të kostos për njësi.
- Bashkëpunimi strategjik me furnitorët - Ndërtimi i marrëdhënieve afatgjata dhe bashkëpunuese me furnitorët është një strategji e fuqishme. Kjo mund të përfshijë:
 - Negocimin e çmimeve: Blerja në sasi të mëdha ose nënshkrimi i kontratave afatgjata mund të sigurojë çmime më të favorshme.
 - Përfshirja e hershme e furnitorëve: Përfshirja e tyre në fazën e dizajnit të produktit mund të ofrojë sugjerime të vlefshme për materiale alternative ose komponentë më efikas nga ana e kostos.
 - Zhvillimi i përbashkët: Bashkëpunimi për të zhvilluar komponentë të rinj mund të rezultojë në zgjidhje inventive dhe me kosto më të ulët.
- Optimizimi i dizajnit të produktit - Kjo strategji përqendrohet në fazën fillestare të zhvillimit të produktit. Këtu mund të përfshihet standardizimi i komponentëve nëpër linja të ndryshme produktesh për të përfituar nga ekonomitë e shkallës. Duke përdorur teknika si 'Dizajni për prodhueshmëri' dhe 'Dizajni për montim', inxhinierët synojnë të krijojnë produkte që janë më të lehta për t'u përdorur dhe më të lira për t'u prodhuar.
- Reduktimi i ShP-së - Hendeku i kostos nuk mbyllet vetëm duke u fokusuar te kostot direkte të prodhimit. Një rishikim i kujdesshëm i ShPP-së, ShP administrative, të marketingut dhe të shpërndarjes, mund të ofrojë mundësi të konsiderueshme kursimi. Kjo mund të arrihet përmes ristrukturimit organizativ, përdorimit më efikas të teknologjisë për detyrat administrative, ose optimizimit të kanaleve të shpërndarjes.
- Përmirësimi i produktivitetit të punës - Investimi në trajnimin e punonjësve për t'i bërë ata më efikas dhe të aftë në përdorimin e teknologjive të reja mund të rrisë ndjeshëm produktivitetin. Po ashtu, sistemet e shpërblimit dhe stimulimet që lidhen me performancën dhe idetë për uljen e kostove mund të motivojnë stafin të kontribuojë aktivisht në mbylljen e hendekut të kostos.
- Analiza e zinxhirit të vlerës - Kjo strategji përfshin analizën e çdo hapi në zinxhirin e vlerës së kompanisë, nga prokurimi i lëndëve të para deri te shërbimi pas shitjes. Duke identifikuar aktivitetet

që shtojnë më pak vlerë ose që kanë kosto të lartë, menaxhmenti mund të marrë vendime strategjike, siç është nën-kontraktimi (outsourcing) i disa funksioneve të palë të treta që mund t'i kryejnë ato me një kosto më të ulët dhe efikasitet më të lartë.

Në përgjithësi, mbyllja e hendekut të kostonë së synuar kërkon një qasje të integruar dhe ndër-funksionale, ku departamentet e dizajnit, prodhimit, marketingut dhe prokurimit punojnë së bashku për të arritur një objektiv të përbashkët: krijimin e një produkti me vlerë për klientin, me një kosto që siguron suksesin financiar të kompanisë.

5 × 1 pikë = 5 pika

Problemi 5

- a. Një nga kompetencat për të përmbushur objektivat e performancës është grumbullimi dhe sistemimi i të dhënave nga sistemet e të dhënave. Këto të dhëna formojnë raporte për menaxhment dhe janë çelësi për kontrollin dhe mbikëqyrjen e performancës. Andaj, është e domosdoshme që të merren në konsideratë burimet e të dhënave dhe procedurat që mund të jenë të nevojshme për të garantuar sigurinë e të dhënave me besueshmëri të lartë.

Organizatave mund t'i marrin dhe përdorin të dhënat nga burimet e brendshme dhe nga burimet e jashtme.

Marrja (mbledhja), përpunimi dhe përdori i të dhënave nga burimet e jashtme kanë kosto, përfitime por edhe kufizime. Një nga kufizimet kryesore të të dhënave të jashtme është se cilësia e tyre nuk mund të garantohet.

Kërkohet:

- i. Listoni së paku katër lloje të kostove për marrjen (mbledhjen) e të dhënave nga burimet e jashtme duke e mbështetur secilin lloj të koston me së paku një shembull. **6 pikë**
- ii. Listoni së paku dy karakteristika prej të cilave varet cilësia e të dhënave nga burimet e jashtme duke e mbështetur secilin karakteristikë me një shembull. **4 pikë**
- b. Problem i madh me shumë organizata jo-fitimprurëse, e veçanërisht me organet e pushtetit, është se është jashtëzakonisht e vështirë të përcaktohen qëllimet e tyre. Përveç kësaj ato kanë tendencë të kenë qëllime të shumëfishta, kështu që edhe nëse të gjitha ato qëllime mund të identifikohen në mënyrë të qartë është e pamundur të thuhet cili është qëllimi kryesor.

Njëherit është vështirë të vlerësohet nëse qëllimet jo të kuantifikuara janë plotësuar, andaj ka shumë probleme në matjen e performancës së organizatave jo-fitimprurëse. Zakonisht performanca vlerësohet në terma të input-eve dhe output-eve dhe kjo lidhet me kriteret 'vlerë për para'. 'Vlerë për para' do të thotë ofrimi i një shërbimi në mënyrën sipas së cilës ai shërbim i përmbushë kriteret e '3 E-ve'.

Kërkohet:

- i. Listoni së paku katër qëllime të përgjithshme të organizatave jo-fitimprurëse. **4 pikë**
- ii. Përkufizoni dhe shpjegoni secilën prej '3 E-ve' të 'vlerës për para'. **6 pikë**

Zgjidhja

| a.i. Lloji i kostos | Shembujt |
|---|---|
| Kostot e kërkimit të drejtpërdrejtë | <ul style="list-style-type: none">- Kostoja e anketave për hulumtimet e tregut (mund të jenë të konsiderueshme)- Abonimet në bazat e të dhënave në internet- Abonimet në revista, shërbime- Tarifat për shkarkimet e të dhënave |
| Kostot e qasjes jo të drejtpërdrejtë | <ul style="list-style-type: none">- Koha e kaluar nga menaxhmenti dhe punonjësit për të gjetur të dhëna të dobishme- Koha e humbur nga menaxhmenti dhe punonjësit në kërkimet e pasuksesshme për të dhëna- Saktësia e rreme/e tepërt- Koha e humbur nga menaxhmenti dhe punonjësit në kërkimet e tepruara- Koha e humbur duke u përpjekur për të gjetur saktësinë e rreme |
| Kostot e menaxhimit | <ul style="list-style-type: none">- Regjistrimi, përpunimi dhe shpërndarja e të dhënave së jashtme- Koha e humbur për shkak të mbingarkesës me të dhëna- Koha e humbur në përpunimin e tepruar |
| Kostot e infrastrukturës | <ul style="list-style-type: none">- Instalimi dhe mirëmbajtja e rrjeteve kompjuterike, serverëve, linjave tokësore etj., për të lehtësuar kërkimin në internetit dhe komunikimin elektronik të brendshëm |
| Koha 'e vjedhur' | <ul style="list-style-type: none">- Koha e kaluar kot për shkak të abuzimit të internetit dhe mundësisë së lehtë të qasjes në e-mail- Koha e humbur- Kostot e procedurave monitoruese dhe disiplinore- Mbingarkesa me të dhëna |

4 × 1.5 pikë = 6 pikë

a.ii. Cilësia e të dhënave të mbledhura nga burimet e jashtme varet nga karakteristikat e mëposhtme:

- **Prodhuesit e të dhënave** - Prodhuesit e të dhënave mund të kanë 'thikë me dy tehe'; p.sh. shoqatat tregtare mund të mos përfshijnë të dhëna që bien ndesh me interesat e anëtarëve të saj. Kjo nuk do të thotë domosdoshmërisht se të dhënat janë të rreme, por si jo të plota mund të jenë mashtruese.
- **Arsyeja pse të dhënat mblidhen në rend të parë** - Të dhënat e mbledhura për një qëllim mund të mos jenë të përshtatshme për një tjetër. Konteksti origjinal është thelbësor. Qëllimi fillestar i mbledhjes së të dhënave dikton se çfarë informacioni mblidhet, si strukturohet dhe cilat janë kufizimet e tij. Përdorimi i tij për një qëllim tjetër mund të çojë në përfundime të pasakta.
- **Metoda e mbledhjes** - Mënyra se si mblidhen të dhënat mund të dëmtojë në thelb rezultatet, duke i bërë ato jo përfaqësuese për të gjithë grupin. Mostra të rastit me norma të ulëta të përgjigjes janë veçanërisht diskutabile. Metodologjia e gabuar mund të sjellë paragjykim në marrjen e mostrave, ku segmente të caktuara të popullacionit janë të mbi-përfaqësuar ose të nën-përfaqësuar.
- **Vjetërsia e të dhënave.** - Bota po ndryshon shpejt, të dhënat që ishin të sakta në të kaluarën mund të jenë plotësisht të parëndësishme sot. Statistikat e qeverisë dhe të dhënat e bazuara në to shpeshherë janë relativisht të vjetra, edhe pse teknologjia informative ka përshtetur procesin.
- **Si janë përcaktuar parametrat** - Nëse termat dhe kategoritë e përdorura për të klasifikuar të dhënat janë të paqarta ose të paqëndrueshme, nuk mund të bëni krahasime të besueshme ose të nxirni përfundime të vlefshme. Përkufizimi i termave dhe kategorive që përdoret nga disa studiues mund të jetë shumë të ndryshëm me atë që përdoret nga të tjerët. 2 × 2 pikë = 4 pikë

b.i. Qëllime më të përgjithshme të organizatave jo-fitimprurëse, përfshijnë:

- **Maksimizimi i tepricës** – Ky është ekuivalenti me maksimizimin e fitimit. Qëllimi është të gjenerohen sa më shumë ‘të ardhura mbi shpenzimet’. Kjo ‘tepricë’ nuk u shpërndahet pronarëve; në vend të kësaj, ri-investohet përsëri në organizatë për të zgjeruar shërbimet e saj, për të përmirësuar infrastrukturën e saj ose për të ndërtuar një rezervë financiare për projektet e ardhshme dhe kostot e papritura.
- **Maksimizimi i të hyrave** – Ngjashëm me një biznes komercial, ky objektivi përqendrohet në maksimizimin e të hyrave totale të gjeneruara, shpesh pa të njëjtin fokus në ‘rezultatit përfundimtar’ ose ‘tepricën’. Kjo është e zakonshme kur një organizatë beson se një rrjedhë më e madhe e të hyrave përkthehet drejtpërdrejt në një aftësi më të madhe për t’i shërbyer qëllimit të saj.
- **Maksimizimi i përdorimit** - Për shumë organizata (jo-fitimprurëse), suksesi matet nga sa njerëz përdorin shërbimet e tyre. Qëllimi është që sa më shumë individë të përfitojnë nga ajo që ofrojnë, shpesh me një kosto shumë të ulët ose pa asnjë kosto. Kjo është e zakonshme për lehtësitë publike ose shërbimet e dizajnuara për përfitim të gjerë të komunitetit.
- **Përdorimi bazuar në synimet e përcaktuara** (përputhshmëria me kapacitetet në dispozicion) - Ky qëllim ka të bëjë me menaxhimin e kërkesës për t’u përputhur me kapacitetin e disponueshëm. Në vend që të maksimizojë përdorimin e përgjithshëm, organizata synon të sigurojë që shërbimet e saj të shfrytëzohen plotësisht pa u mbingarkuar, duke parandaluar kohë të gjata pritjeje dhe duke siguruar një cilësi të lartë shërbimi.
- **Mbulimi i kostos së plotë/pjesshme** (minimizimi i subvencioneve) - përqendrohet në qëndrueshmërinë financiare duke minimizuar nevojën për subvencione të jashtme si donacione ose grante qeveritare. Organizata përcakton çmimet për shërbimet e saj për të mbuluar të gjitha (mbulim të plotë) ose një pjesë të konsiderueshme (mbulim të pjesshëm) të kostove të saj operative.
- **Maksimizimi i buxhetit** (maksimizimi i asaj çfarë është ofruar) - Në disa raste, veçanërisht me organet e financuara nga qeveria, qëllimi është të shpenzohet i gjithë buxheti i ndarë brenda një viti fiskal. Kjo nxitet nga logjika se një buxhet i shpenzuar plotësisht tregon një nevojë për atë nivel financimi në të ardhmen. Nëse një departament nuk e përdor buxhetin e tij, ndarja e tij mund të shkurtohet vitin pasardhës.
- **Maksimizimi i kënaqësisë së prodhuesit** (përmeshja e dëshirave të personelit dhe vullnetarëve) - Ky qëllim i jep përparësi mirëqenies dhe kënaqësisë së njerëzve që ofrojnë shërbimin - stafit dhe vullnetarëve. Ideja është që prodhuesit e lumtur dhe të motivuar do të ofrojnë një shërbim më të mirë dhe kanë më shumë gjasa të qëndrojnë me organizatën. Kjo është veçanërisht kritike në organizatat që mbështeten shumë te vullnetarët.
- **Maksimizimi i kënaqësisë së klientit** (gjenerimi i mbështetjes për publikut nga policia) - masa kryesore e suksesit është kënaqësia e njerëzve që organizata u shërben. Qëllimi është të sigurohet që klientët (ose publiku) të kenë një perceptim pozitiv të shërbimit, t’i besojnë organizatës dhe të ndiejnë se nevojat e tyre po përmeshen në mënyrë efektive dhe me respekt.

2 × 2 pikë = 4 pikë

b.ii. 'Vlera për para' është një kornizë e përdorur për të vlerësuar nëse një organizatë ka marrë përfitimin maksimal nga mallrat dhe shërbimet që blen dhe ofron, brenda burimeve në dispozicion të saj. Nuk ka të bëjë vetëm me minimizimin e kostove, por me arritjen e ekuilibrit optimal midis kostos dhe rezultateve. Thelbi i këtij koncepti shpjgohet përmes '3E-ve': Ekonomizimi, Efikasiteti dhe Efektiviteti.

- **Ekonomizimi** - i referohet blerjes së sasisë dhe cilësisë së duhur të burimeve me koston më të ulët të mundshme. Ajo përqendrohet në koston e inputeve - siç janë stafi, materialet dhe pajisjet. Me fjalë të thjeshta, ekonomia ka të bëjë me shpenzimin më të vogël. Është akti i blerjes dhe menaxhimit të kujdesshëm të burimeve. Kjo nuk do të thotë të blesh opsionin më të lirë të disponueshëm, pasi input-et me cilësi të dobët mund të çojnë në probleme më vonë. Në vend të kësaj, do të thotë të mos paguash më shumë seç është e nevojshme për nivelin e kërkuar të cilësisë.
- **Efikasiteti** - është marrëdhënia midis prodhimit të mallrave ose shërbimeve dhe burimeve (inputeve) të përdorura për t'i prodhuar ato. Bëhet fjalë për maksimizimin e prodhimit për një input të caktuar, ose minimizimin e input-eve për një prodhim të caktuar. Efikasiteti ka të bëjë me shpenzimin e mirë. Efikasiteti bënë matjen se me çfarë produktiviteti input-et shndërrohen në prodhime. Operacionet efikase minimizojnë mbeturinat në aspektin e kohës, përpjekjes dhe materialeve. Efikasiteti është një masë e produktivitetit.
- **Efektiviteti** - është shkalla në të cilën rezultatet e një aktiviteti arrijnë rezultatet ose objektivat e dëshiruara. Ka të bëjë me sigurimin që aktiviteti të jetë i suksesshëm në përmbushjen e qëllimit të tij të synuar. Efektiviteti, sikurse edhe ekonomizimi ka të bëjë me shpenzimet e bëra 'me mençuri'. Pyetja thelbësore e bërë nga efektiviteti është: 'A po bëjmë gjënë e duhur?' Një organizatë mund të jetë ekonomike dhe efikase, por prapëseprapë të jetë joefektive nëse veprimet e saj nuk e zgjidhin problemin ose nuk përmbushin qëllimin strategjik. Ajo është e përqendruar thjesht në rezultate dhe ndikim.

3 × 2 pikë = 6 pikë