

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 10/10/2026

Detyra 1

Adriatic Foods Group Sh.A. (AFG) është një kompani kosovare e themeluar në vitin 2008, e cila prodhon produkte ushqimore të ambalazuara dhe produkte të ngrira. Kompania operon dy fabrika në Kosovë dhe një qendër distribucioni në Maqedoninë e Veriut. Të hyrat për vitin 2025 ishin €86 milionë dhe rreth 42% e shitjeve realizohen jashtë Kosovës.

Bordi ka miratuar strategjinë “AFG 2031”, me objektiva për hyrje në tregjet e BE-së, rritjen e eksporteve në 65% të shitjeve, automatizimin e prodhimit, zhvillimin e produkteve me marzh më të lartë dhe uljen me 35% të emetimeve për njësi prodhimi.

Çështjet e identifikuara

- CEO është njëri nga aksionarët kryesorë dhe dy anëtarë të tjerë të familjes janë drejtorë ekzekutivë; Bordi ka gjashtë anëtarë, prej të cilëve vetëm dy janë të pavarur.
- Bonuset e menaxhmentit bazohen kryesisht në rritjen e shitjeve vjetore; kthimet e produkteve dhe ankesat e klientëve nuk përfshihen në KPI.
- Një zinxhir i madh supermarketesh në BE kërkon gjurmueshmëri të plotë të furnitorëve, raportim të emetimeve dhe standarde më të forta të sigurisë ushqimore.
- Dy linja kryesore të prodhimit punojnë afër kapacitetit maksimal, ndërsa kompania varet nga tre furnitorë të huaj për rreth 70% të materialit të ambalazhimit.
- Departamenti i shitjeve kërkon hyrje të shpejtë në BE; departamenti i prodhimit paralajmëron se kapaciteti dhe kontrollat e cilësisë nuk janë ende të mjaftueshme.
- Bordi po shqyrton: (A) investim organik në fabrikë të re; (B) blerje të një distributori në Kroaci; ose (C) joint venture me një prodhues italian.

1. Duke përdorur analizën SWOT dhe konceptin e avantazhit konkurrues, identifikoni nga katër elemente kryesore të SWOT dhe shpjegoni cilat burime/aftësi mund të krijojnë avantazh konkurrues të qëndrueshëm për AFG. (8 pikë)

ZGJIDHJA: SWOT i arsyetuar: Fuqi – bazë ekzistuese prodhuese, eksporte 42%, markë/rrjet rajonal, përvojë operative. Dobësi – kapacitet afër maksimumit, varësi nga furnitorët, qeverisje me pavarësi të kufizuar, KPI të njëanshme/kontrolle të pamjaftueshme. Mundësi – BE, produkte me marzh të lartë, automatizim, JV/kanale të reja. Kërcënime – kërkesa rregullatore/cilësie, ndërprerje furnizimi, konkurrencë, rrezik reputacional. Avantazhi i qëndrueshëm duhet të lidhet me kombinime të vështira për t’u imituar: know-how prodhues, marrëdhënie me klientë, markë, të dhëna/gjurmueshmëri dhe aftësi inovimi; vetëm asetet fizike nuk mjaftojnë.

2. Vlerësoni tri alternativat strategjike (A, B dhe C) duke përdorur kornizën Suitability–Acceptability–Feasibility (SAF). Jepni rekomandimin tuaj për Bordin. (8 pikë)

ZGJIDHJA: Suitability: A rrit kapacitetin por nuk siguron menjëherë kanal BE; B jep qasje në treg/distribuem por sjell risk integrimi; C kombinon teknologji, njohuri dhe qasje në BE. Acceptability: A kërkon kapital dhe kohë; B ka risk çmimi/integrimi; C ndan riskun dhe kthimin por zvogëlon kontrollin. Feasibility: A kërkon financim dhe staf; B kërkon aftësi M&A; C kërkon partner të përshtatshëm dhe marrëveshje të qartë. Një rekomandim i arsyetuar, p.sh. C si rruga më e balancuar, merr pikë të plota nëse mbështetet me faktet e rastit.

3. Propozoni katër KPI të balancuar që Bordi duhet t'i përdorë për monitorimin e strategjisë "AFG 2031", duke përfshirë së paku një indikator jo-financiar. (4 pikë)

ZGJIDHJA: Shembuj: % e të hyrave nga eksportet/BE; marzhi EBITDA ose ROCE; OEE/kapaciteti dhe dështimet e cilësisë/ankesat; emetimet CO2e për ton produkti; OTIF; përqindja e furnitorëve të audituar. KPI duhet të lidhen me objektivat strategjike dhe jo vetëm me shitjet.

Detyra 2

Gjatë përgatitjes për zgjerim, AFG ka identifikuar se regjistri i rreziqeve përditësohet vetëm një herë në vit nga CFO; pronarët e rreziqeve nuk janë përcaktuar; incidentet e sigurisë ushqimore raportohen në mënyrë joformale; kopjet rezervë të sistemeve IT nuk testohen rregullisht; furnitorët kritikë nuk kanë plane alternative; ndërsa Auditimi i Brendshëm raporton administrativisht dhe funksionalisht te CFO.

1. Duke përdorur COSO ERM, analizoni dobësitë e sistemit aktual të menaxhimit të rrezikut dhe rekomandoni përmirësime në pesë komponentët e COSO ERM. (10 pikë)

ZGJIDHJA: Governance & Culture: mbikëqyrje më e fortë nga Bordi/komiteti i rrezikut, role dhe risk owners. Strategy & Objective-Setting: përcaktim i risk appetite/tolerance dhe lidhje me AFG 2031. Performance: identifikim/vlerësim i rreziqeve, heat map, përgjigje dhe prioritizim. Review & Revision: rishikim periodik, stress/scenario testing, mësim nga incidentet. Information, Communication & Reporting: raportim i standardizuar, KRI, eskalim i incidenteve dhe raportim direkt te Bordi. Përditësimi vetëm vjetor nga CFO është i pamjaftueshëm.

2. Përzgjidhni pesë rreziqe materiale nga rasti. Për secilin: klasifikojeni, vlerësoni probabilitetin dhe ndikimin (L/M/H), dhe propozoni një përgjigje të përshtatshme ndaj rrezikut. (5 pikë)

ZGJIDHJA: Rreziqe të pranueshme përfshijnë: furnizimi/operacional (H/H – diversify/stock buffers); siguria ushqimore/compliance (M-H/H – reduce me HACCP, traceability, testing); cyber/IT (M/H – reduce/transfer, backups dhe incident response); kapaciteti/strategjik (H/H – investim, outsourcing ose fazim); hyrja në BE/rregullator (M/H – due diligence dhe compliance); reputacioni/ESG (M/H – supplier due diligence dhe raportim). Vlerësimi duhet të arsyetohet.

3. Shpjegoni Three Lines Model dhe vlerësoni pavarësinë e Auditimit të Brendshëm në AFG. Çfarë ndryshimi raportimi rekomandoni? (5 pikë)

ZGJIDHJA: Linja 1: menaxhmenti operacional zotëron dhe menaxhon rrezikun. Linja 2: risk/compliance/cilësi mbështesin, monitorojnë dhe sfidojnë. Linja 3: Auditimi i Brendshëm jep assurance të pavarur. Raportimi funksional i IA te CFO cenon pavarësinë; duhet raportim funksional te Komiteti i Auditimit/Bordi dhe vetëm administrativisht te CEO ose strukturë e përshtatshme, me qasje të pakufizuar te Komiteti.

Detyra 3

Bordi kërkon një vlerësim të pozitës financiare para zgjerimit. Përdorni Shtojcën 1.

1. Llogaritni dhe interpretoni: (a) koeficientin qarkullues, (b) acid-test ratio, (c) gearing = borxhi me interes / (borxhi me interes + kapitali), (d) interest cover = EBIT / interesat, (e) ROCE = EBIT / (kapitali + borxhi afatgjatë), dhe (f) marzhin operativ. Për secilin komentoni shkurt ndikimin të një palë interesi. (18 pikë)

ZGJIDHJA: Nga Shtojca 1: Current ratio = $30.0/25.0 = 1.20x$. Acid test = $(30.0-13.5)/25.0 = 0.66x$. Borxhi me interes = $31.0+7.0+2.5 = 40.5$; gearing = $40.5/(40.5+39.5)=50.6\%$. Interest cover = $10.8/3.0=3.60x$. ROCE = $10.8/(39.5+31.0)=15.32\%$. Operating margin = $10.8/86.0=12.56\%$. Interpretimi duhet të trajtojë likuiditetin relativisht të ngushtë, varësinë nga inventari, levën materiale, hapësirën e mbulimit të interesit dhe kthimin operativ; palët përfshijnë bankat, aksionarët, furnitorët dhe punonjësit.

Skenari etik

Para nënshkrimit të kontratës me një klient të madh të BE-së, Drejtori i Shitjeve zbulon se një seri produktesh ka pasur devijime të vogla nga specifikimet e brendshme. Nuk ka prova për rrezik të menjëhershëm shëndetësor. CEO kërkon që çështja të mos i komunikohet klientit derisa të nënshkruhet kontrata, me arsyetimin se zbulimi mund të vonojë zgjerimin dhe të rrezikojë bonuset e menaxhmentit.

2. Analizoni skenarin duke përdorur modelin me pesë pyetje të Tucker dhe përcaktoni nivelin dominues të arsytimit moral sipas Kohlberg. Jepni rekomandimin tuaj. (12 pikë)

ZGJIDHJA: Tucker: Profitable? Fshehja mund të mbrojë fitimin afatshkurtër, por krijon kosto/risk afatgjatë. Legal? Duhet verifikuar detyrimi kontraktual/rregullator; fshehja mund të krijojë rrezik compliance. Fair? Jo ndaj klientit dhe konsumatorëve. Right? Cenon transparencën/integritetin. Sustainable? Jo, sepse rrezikon reputacionin dhe marrëdhënien afatgjatë. Kohlberg: arsytimi i CEO-së është kryesisht pre-conventional (interes/bonus dhe shmangie humbjeje), eventualisht conventional nëse justifikohet me interesin e kompanisë; një qasje post-conventional do të prioritzonte parimet, transparencën dhe palët e interesit. Rekomandim: verifikim teknik i menjëhershëm, dokumentim, eskalim të funksioni i cilësisë/Bordi dhe komunikim proporcional e korrekt me klientin sipas fakteve dhe detyrimeve.

Detyra 4

AFG po shqyrton instalimin e një linje të automatizuar për produkte të ngrira. Investimi fillestar është €15.0 milionë. Rrjedhat neto të parasë janë paraqitur në Shtojcën 2. WACC i kompanisë është 13%.

1. Llogaritni IRR të projektit duke përdorur interpolim linear ndërmjet dy normave të përshtatshme të skontimit. Interpretoni rezultatin, krahasoni me WACC dhe jepni rekomandim. Diskutoni gjithashtu dy avantazhe dhe dy kufizime të IRR. (20 pikë)

ZGJIDHJA: IRR i saktë është rreth 15.75%. Për interpolim mund të përdoren, p.sh., 15% dhe 16%: NPV në 15% $\approx +€0.243m$; NPV në 16% $\approx -€0.081m$; $IRR \approx 15\% + [0.243 / (0.243 + 0.081)] \times 1\% \approx 15.75\%$. Meqë $IRR > WACC$ 13%, projekti krijon vlerë dhe, ceteris paribus, pranohet. Avantazhe: intuitiv si % kthimi; merr parasysh vlerën kohore dhe të gjitha cash flows. Kufizime: supozimi i riinvestimit/IRR të shumëfishta për cash flows jo-konvencionale; mund të japë renditje të gabuar për projekte me madhësi/timing të ndryshëm – NPV duhet të ketë përparësi në konflikt.

Skenari i auditorit të jashtëm

Firma që auditon AFG është ftuar gjithashtu të: (i) dizajnojë kontrollet e reja të gjurmueshmërisë, (ii) përgatisë modelin financiar mbi të cilin Bordi do të marrë vendimin final për investimin, (iii) përfaqësojë kompaninë në një kontest tatimor material dhe (iv) pranojë tarifë suksesi nëse financimi për projektin aprovohet.

2. Identifikoni kërcënimet ndaj parimeve themelore dhe pavarësisë sipas IESBA Code që krijohen nga këto shërbime. Për secilën, propozoni safeguards dhe shpjegoni kur firma duhet ta refuzojë ose ndërpresë shërbimin. (10 pikë)

ZGJIDHJA: Dizajnimi i kontrolleve: self-review dhe management threat nëse firma merr vendime menaxheriale; menaxhmenti duhet të mbajë përgjegjësinë dhe, kur kërcënimi nuk reduktohet, shërbimi nuk pranohet. Modeli financiar: self-review nëse shifrat/assumptions bëhen objekt auditimi; përdorim i ekipit të ndarë, review i pavarur dhe vendimmarrje nga klienti. Përfaqësimi në kontest material: advocacy threat; vlerësohet materialiteti dhe roli, ekip i ndarë/review, ose refuzim kur kërcënimi është i papranueshëm. Tarifa e suksesit: self-interest threat dhe mund të jetë e papajtueshme me pavarësinë; duhet shmangur/refuzuar për klient auditimi kur krijon kërcënim që nuk mund të reduktohet në nivel të pranueshëm. Parimi bazë: nëse safeguards nuk e ulin kërcënimin në nivel të pranueshëm, firma duhet të refuzojë/ndërpresë aktivitetin përkatës.

SHTOJCA 1 – Pasqyrat financiare të AFG

Adriatic Foods Group Sh.A. – 31 Dhjetor 2025 (€ milionë)

Pozicioni financiar	€m
ASETET	
Asete afatgjata	65.0
Inventari	13.5
Llogari të arkëtueshme	12.0
Mjete monetare	4.5
Gjithsej asetet	95.0
KAPITALI DHE DETYRIMET	
Kapitali	39.5
Borxh afatgjatë me interes	31.0
Overdraft bankar	2.5
Kredi afatshkurtra	7.0
Furnitorë dhe detyrime tjera	15.0
Gjithsej kapitali dhe detyrimet	95.0

Pasqyra e fitimit	€m
Të hyrat	86.0
Kosto e shitjeve	(61.0)
Fitimi bruto	25.0
Shpenzime operative	(14.2)
EBIT	10.8
Shpenzime interesi	(3.0)
Fitimi para tatimit	7.8
Tatimi	(1.2)
Fitimi neto	6.6

SHTOJCA 2 – Projekti “Frozen Line 2027”

Rrjedhat neto të parasë (€000)

Viti	Cash Flow (€000)
0	(15,000)
1	3,200
2	4,100
3	4,800
4	5,300
5	6,500

Rrjedha e vitit 5 përfshin vlerën e mbetur të pajisjeve. WACC = 13%. Për interpolim, studenti duhet të zgjedhë dy norma të skontimit që prodhojnë NPV me shenja të kundërta.