

**Shoqata e kontabilistëve të çertifikuar dhe auditorëve të Kosovës**

Society of Certified Accountants and Auditors of Kosovo

**Menaxhimi i Performancës**

**P8**

**Zgjidhja**

**FLETË PROVIMI**  
(Exam Paper)

**Data**  
(Date)

**10.10.2026**

## Problemi 1

Kompania 'Solar' prodhon pajisje ndriçimi me energji diellore. Hulumtimi i tregut ka treguar se kërkesa mujore mund të përshkruhet me një ekuacion linear.

Kur çmimi është €60 për njësi, kërkesa është 1,000 njësi në muaj, ndërsa me uljen e çmimit për €5.00, kërkesa rritet për 250 njësi në muaj.

Kostoja variabile është €20 për njësi, ndërsa kostot fikse mujore janë €15,000 dhe mbeten të pandryshuara në rangun relevant (shtrirjen përkatëse).

### Kërkohe:

- a. Formoni ekuacionin linear të kërkesës në formën:  $P = a - bQ$  duke përcaktuar vlerat për 'a' dhe 'b', ku 'a' = çmimi kur sasia e kërkesës është 0' dhe 'b' = (ndryshimi në çmim ÷ ndryshimi në sasi). **5 pikë**
- b. Formoni ekuacionin e të hyrave marginale ( $MR = a - 2bQ$ ), dhe duke përdorur kushtin për maksimizimin e fitimit, llogaritni:  
  - i. sasinë optimale mujore të shitjes; dhe
  - ii. çmimin optimal të shitjes.
- c. Llogaritni fitimin që kompania do të realizonte me çmimin €60 dhe shitjen prej 1,000 njësive, dhe përcaktoni përmirësimin në fitim që rezulton nga rezultatet optimale. **5 pikë**
- d. Shpjegoni strategjinë e çmimit 'kosto-plus' dhe listoni nga dy avantazhe dhe kufizime të kësaj strategjie. **5 pikë**

### Zgjidhja

- a. Formimi i ekuacionit të kërkesës :  $P = a - bQ$

Llogaritja e 'b' = (ndryshimi në çmim ÷ ndryshimi në sasi)

$$b = [\text{€}60 - (\text{€}60 - \text{€}5)] \div [(1,000 + 250) - 1,000]$$

$$b = (\text{€}60 - \text{€}55) \div (1,250 - 1,000)$$

$$b = \text{€}5 \div 250$$

$$\boxed{b = 0.02}$$

**2 pikë**

Llogaritja e 'a' = çmimi kur sasia e kërkesës është 0'

$$a = \text{€}(\text{çmimi aktual}) + \left[ \frac{\text{Sasia aktuale sipas çmimit aktual}}{\text{Ndryshimi në sasi kur çmimi është ndryshuar për €}b} \times \text{€}b \right]$$

$$a = \text{€}60 + [(1,000 \div 250) \times \text{€}5]$$

$$a = \text{€}60 + (4 \times \text{€}5)$$

$$a = \text{€}60 + \text{€}20$$

$$\boxed{a = \text{€}80}$$

**2 pikë**

Ekuacioni i kërkesës :  $P = a - bQ$

$$\boxed{P = 80 + 0.02Q}$$

**1 pikë**

**b. Çmimi dhe sasia që maksimizojnë fitimin**

Nga funksioni linear i kërkesës:

$$P = a - bQ \Rightarrow P = €80 - 0.02Q$$

Rrjedh se funksioni i të hyrave marginale është:

$$MR = a - 2bQ \Rightarrow MR = €80 - (2 \times 0.02Q)$$

$$MR = €80 - 0.04Q$$

1 pikë

**b.i. Sasia optimale mujore e shitjes**

Fitimi maksimizohet kur e hyra marginale (MR) barazohet me koston marginale (MC):

$$MR = MC$$

ndërsa,

$$\text{Kostoja marginale (MC) = Koston variabile për njësi} = €20$$

andaj,

$$MR = MC = €20$$

$$\Rightarrow €20 = 80 - 0.04Q$$

$$0.04Q = 80 - 20$$

$$Q = 60 \div 0.04$$

$$Q = 1,500 \text{ njësi}$$

2 pikë

**b.ii. Për të llogaritur çmimin optimal, në funksionin e kërkesës  $P = a - bQ$  bëjmë zëvendësimet**

$$P = €80 - (0.02 \times 1,500 \text{ njësi})$$

$$P = 80 - 30$$

$$P = €50$$

2 pikë

**c. Llogaritja e fitimeve**

Sipas të dhënave fillestare: çmimi i shitjes €60 dhe shitja e 1,000 njësive

|                                      |                          |         |
|--------------------------------------|--------------------------|---------|
| Shitjet                              | 1,000 njësi $\times$ €60 | €60,000 |
| Kostot variabile                     | 1,000 njësi $\times$ €20 | €20,000 |
| Kontributi                           |                          | €40,000 |
| Kostot fikse                         |                          | €15,000 |
| Fitimi <sub>(€60; 1,000 njësi)</sub> |                          | €25,000 |

2 pikë

Sipas rezultateve optimale: çmimi i shitjes €50 dhe shitja e 1,500 njësive

|                                      |                          |         |
|--------------------------------------|--------------------------|---------|
| Shitjet                              | 1,500 njësi $\times$ €75 | €75,000 |
| Kostot variabile                     | 1,500 njësi $\times$ €20 | €30,000 |
| Kontributi                           |                          | €45,000 |
| Kostot fikse                         |                          | €15,000 |
| Fitimi <sub>(€50; 1,500 njësi)</sub> |                          | €30,000 |

2 pikë

Ndryshimi në fitim:

$$€30,000 - €25,000 =$$

$$€5,000 \text{ (përmirësimi i fitimit)}$$

1 pikë

**d. Caktimi i çmimit sipas strategjisë së çmimit 'kosto-plus'**

Strategjia kosto-plus përcakton çmimin duke shtuar një **marzhë fitimi mbi koston e produktit**.

Formula konceptuale është:

$$\text{Çmimi} = \text{Kostoja} + \text{Marzha e fitimit}$$

**1 pikë**

Avantazhet:

**maksimum 2 pikë**

- Është metodë e thjeshtë dhe praktike.
- Lehtësohet kontrolli i kostove.
- Siguron mbulimin e kostove dhe krijimin e fitimit.

Kufizimet:

**maksimum 2 pikë**

- Mund të mos marrë parasysh kërkesën e tregut.
- Mund të mos reflektojë çmimet e konkurrentëve.
- Mund të çojë në çmime jo optimale.

## Problemi 2

- a. Kompania 'Solar' që prodhon pajisje ndriçimi me energji diellore, po shqyrton hapjen e një pike të re shitjeje. Për vendimin janë mbledhur të dhënat e mëposhtme:

| <u>E dhëna</u>                                       | <u>Burimi i të dhënës</u>        |
|------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Të hyrat mujore sipas linjës së produktit            | Libri i shitjeve i kompanisë     |
| Numri i ankesave për garanci                         | Njësia e shërbimit ndaj klientit |
| Koha mesatare e dorëzimit e premtuar nga furnizuesit | Ofertat e furnizuesve            |
| Çmimet e publikuara të konkurrentëve                 | Ueb-faqet e konkurrentëve        |
| Numri i amvisërive në zonën e synuar                 | Statistika zyrtare të publikuara |

### Kërkohet:

- i. Klasifikoni secilën nga pesë të dhënat si:
- e dhënë e marrë nga burimet e brendshme ose burimet jashtme
  - e dhënë monetare ose jo-monetare
- 5 × 1 = 5 pikë**
- ii. Shpjegoni dallimin ndërmjet të dhënave parësore dhe dytësore. Argumentoni pse kompania zakonisht do të kishte arsye të fillonte me të dhënat e brendshme dhe dytësore, përpara se të porosiste hulumtim parësor.
- 5 pikë**
- b. Biblioteka publike komunale dëshiron të vlerësojë performancën e saj vjetore. Menaxhmenti ka mbledhur të dhënat e mëposhtme:

| <u>Treguesi</u>                       | <u>Vlera aktuale</u>      |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Kostoja totale operative              | €126,000                  |
| Orët e punës së stafit                | 7,000 orë                 |
| Huazimet e librave                    | 49,000 huazime            |
| Përdoruesit aktivë                    | 5,600 përdorues           |
| Kërkesa të realizuara brenda 24 orëve | 43,610 nga 49,000         |
| Vlerësime pozitive të përdoruesve     | 4,648 nga 5,200 përgjigje |

Standardet e performancës sipas Ministrisë së Kulturës, Rinisë dhe Sportit (MKRS) janë:

- 6.5 huazime për orë pune,
- kosto standarde €2.70 për huazim,
- së paku 90% e kërkesave të realizuara brenda 24 orëve dhe
- së paku 85% vlerësime pozitive.

### Kërkohet:

- a. Llogaritni:
- koston për orë pune,
  - koston për huazim,
  - huazimet për orë pune
  - huazimet për përdorues aktiv
  - përqindjen e kërkesave të realizuara brenda 24 orëve dhe
  - përqindjen e vlerësimeve pozitive
- 6 × 1 = 6 pikë**
- b. Krahasoni performancën aktuale të bibliotekës kundrejt standardeve të performancës sipas MKRS duke treguar nëse janë arritur objektivat lidhur me:
- produktivitetin aktual kundrejt standardit prej 6.5 huazime për orë
  - koston aktuale për huazim kundrejt standardin prej €2.70
  - efektivitetin kërkesave të realizuara brenda 24 orëve dhe
  - vlerësimet pozitive të përdoruesve.
- 4 × 1 = 4 pikë**

## Zgjidhja

a.i. Klasifikoni i të dhënave:

| <b>E dhëna</b>                                       | <b>Burimi</b>                              | <b>Natyra</b>                              |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Të hyrat mujore sipas linjës së produktit            | I brendshëm                                | Monetar                                    |
| Numri i ankesave për garanci                         | I brendshëm                                | Jo-monetar                                 |
| Koha mesatare e dorëzimit e premtuar nga furnizuesit | I jashtëm                                  | Jo-monetar                                 |
| Çmimet e publikuara të konkurrentëve                 | I jashtëm                                  | Monetar                                    |
| Numri i amvisërive në zonën e synuar                 | I jashtëm                                  | Jo-monetar                                 |
|                                                      | $5 \times \frac{1}{2} = 2\frac{1}{2}$ pikë | $5 \times \frac{1}{2} = 2\frac{1}{2}$ pikë |

a.ii. Të dhënat parësore dhe dytësore

- Të dhënat dytësore janë të dhëna të cilat janë bërë gati nga dikush tjetër në të kaluarën për qëllime të tyre (si p.sh. libra, raporte zyrtare, statistika ekzistuese ose baza të të dhënave të jashtme), nuk janë mbledhur nga ose posaçërisht për përdoruesin aktual (që ka nevojë për informacione), për që përdorën për të përmbushur disa nga nevojat e përdoruesit aktual. Të dhënat dytësore, zakonisht kushtojnë më pak dhe mund të jenë menjëherë të disponueshme.
- Të dhënat parësore i mbledh vetë hulumtuesi në terren (përmes anketave, intervistave, eksperimenteve, hulumtimit të tregut etj.) dhe mbledhen posaçërisht për nevojën konkrete të përdoruesit. Këto të dhëna zakonisht janë më të shtrenjta dhe kërkohet më shumë kohë, por janë më të përshtatura.  $2 \times 1\frac{1}{2} = 3$  pikë
- Në menaxhim dhe hulumtim të tregut, praktika standarde e kompanive është që të nisin gjithmonë nga burimet ekzistuese (të dhënat e brendshme dhe dytësore) përpara se të investojnë në hulumtime parësore. Kjo bëhet për të parë nëse problemi mund të zgjidhet me kosto më të ulët dhe për kohë më të shkurtë; ndërsa mangësitë dhe zbrazëtirat e mbetura plotësohen me hulumtim parësor që është proces me kosto më të lartë dhe merr më shumë kohë.  $2$  pikë

b.i. Masat bazë të input-eve dhe output-eve

- Kosto për orë  $= 126,000 \div 7,000$  €18.00 për orë
  - Kosto për huazim  $= 126,000 \div 49,000 = €2.5714$   $\approx €2.57$  për huazim
  - Huazimet për orë pune  $= 49,000 \div 7,000$  7.00 huazime për orë
  - Huazimet për përdorues  $= 49,000 \div 5,600$  8.75 huazime për përdorues
  - % e kërkesave brenda 24 orëve  $= (43,610 \div 49,000) \times 100$  89.00%
  - % e vlerësimeve pozitive  $= (4,648 \div 5,200) \times 100$  89.38%
- $6 \times 1 = 6$  pikë

b.ii. Krahassimi me standardet dhe arritja (mosarritja) e objektivave

|                                       | <b>Llogaritje e krahasimeve</b>                                                                     | <b>Arritja (mosarritja) e objektivit</b>                                             |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| - Produktiviteti                      | $= (7.00 \div 6.50) \times 100$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">107.69%</span> | <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">tejkualuar për 7.69%</span>     |
| - Kostoja për huazim                  | $= (2.70 \div 2.57) \times 100$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">105.00%</span> | <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">e favorshme për 5.00%</span>    |
| - Efektiviteti brenda 24 <sup>h</sup> | $= 90.00\% - 89.00\%$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">- 1.00%</span>           | <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">mos-përmbushje për 1.00%</span> |
| - Vlerësimet pozitive                 | $= 85.00\% - 89.38\%$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4.38%</span>             | <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">tejkualuar për 4.38%</span>     |
|                                       | $4 \times \frac{1}{2} = 2$ pikë                                                                     | $4 \times \frac{1}{2} = 2$ pikë                                                      |

### Problemi 3

Kompania 'ABC.Pack' prodhon një lloj të veçantë të kutive të ambalazhit për pajisje komplekse elektronike të ndjeshmërisë së lartë. Për prodhimin e këtyre kutive përdoren materiale rezistente ndaj zjarrit, lagështisë, korrozionit dhe goditjeve.

Në fazën e parë të prodhimit, në **Makinën e prerjes** - me laser CNC bëhet prerja dhe formësimi i materialeve, për të vazhduar në fazën e dytë me **Makinën e montimit** TIG – që bënë saldimin e paneleve dhe strukturës së kutisë, si dhe vendosen elementet e fiksimit si ribatinat, kapëset dhe menteshat. Procesi përfundon në fazën e tretë në të ashtuquajturën **Makinën e vulosjes** GDM – ku bëhet instalimi i izolimeve, guarnicioneve (izolues elastik) dhe sistemeve të mbylljes si dhe aplikimi i shtresave mbrojtëse kundër ujit, nxehtësisë ose kimikateve ku pas tharjes janë të gatshme për dërgimin e tyre tek klientët.

Kapacitetet maksimale javore aktuale të këtyre makinave janë:

| <b><u>Makina</u></b> | <b><u>Kapaciteti aktual</u></b> |
|----------------------|---------------------------------|
| A – Prerja (CNC)     | 2,400 njësi                     |
| B – Montimi (TIG)    | 2,000 njësi                     |
| C – Vulosja (GDM)    | 1,800 njësi                     |

Kërkesa është së paku 3,000 njësi në javë.

Çmimi i shitjes është €45 për njësi, ndërsa materialet direkte kushtojnë €25 për njësi. Kostot tjera operative nuk ndryshojnë si rezultat i alternativave të mëposhtme.

Menaxhmenti shqyrton dy investime:

- **Investimi C**: rrit kapacitetin e makinës C nga 1,800 në 2,500 njësi në javë dhe kushton €248,000.
- **Investimi B**: rrit kapacitetin e makinës B nga 2,000 në 2,500 njësi në javë dhe kushton €155,000.

Kompania punon 50 javë në vit. Para se të bëjë vendimmarrjen për investimin e parashikuar, menaxhmenti kërkon nga kontabilisti menaxherial të bënë krahasimin e kostos së investimit kundrejt qarkullimit shtesë të gjeneruar gjatë një viti dhe të bëjë rekomandimin që do të ndihmojë menaxhmentin në vendimarrje.

#### **Kërkohet:**

- Llogaritni qarkullimin për njësi, identifikoni 'fytin e ngushtë' aktual, përcaktoni prodhimin maksimal javor dhe qarkullimin total javor aktual. **3 pikë**
- Vlerësoni **Investimin C** nëse realizohet i vetëm: përcaktoni prodhimin maksimal të ri, 'fytin e ngushtë' të ri, rritjen shtesë javore të njësive të prodhuara, qarkullimin shtesë vjetor dhe rekomandimin për menaxhmentin bazuar në efektin neto ekonomik të investimit. **5 pikë**
- Vlerësoni **Investimin B** nëse realizohet i vetëm: përcaktoni prodhimin maksimal të ri, 'fytin e ngushtë' të ri, rritjen shtesë javore të njësive të prodhuara, qarkullimin shtesë vjetor dhe rekomandimin për menaxhmentin bazuar në efektin neto ekonomik të investimit. **3 pikë**
- Vlerësoni realizimin e të **DY investimeve së bashku**. Përcaktoni kapacitetet e reja, 'fytin e ngushtë' të ri, rritjen e prodhimit, qarkullimin shtesë vjetor dhe efektin neto ekonomik. Jepni përfundimin financiar bazuar në të dhënat e dhëna. **5 pikë**
- Qëllimi i përgjithshëm i teorisë së kufizimeve (TOC) është maksimizimi i qarkullimit. Kjo mund të quhet 'Kontributi i qarkullimit' (të hyrat nga shitja - kostoja e materialeve) duke i të gjitha kostot operative me përjashtim të kostove të materialeve dhe kostot e investimeve (stoqet, pajisjet dhe kështu me radhë) në minimum. Goldratt ka hartuar qasjen prej pesë hapave për të përmbledhur fazat kyçe të Teorisë së kufizimeve (TOC). Shpjegoni katër nga pesë prej këtyre hapave. **4 pikë**

### Zgjidhja

#### a. Qarkullimi për njësi, ...

Qarkullimi për njësi = Çmimi i shitjes – kosto e materialit

$$\text{Qarkullimi për njësi} = €45 - €25 = \boxed{€20}$$

1 pikë

‘Fyti i ngushtë’ (prodhimtaria maksimale ‘e lejuar’) përcaktohet nga kapaciteti më i ulët:

| <u>Makina</u>     | <u>Kapaciteti aktual</u> |                  |
|-------------------|--------------------------|------------------|
| A – Prerja (CNC)  | 2,400 njësi              |                  |
| B – Montimi (TIG) | 2,000 njësi              |                  |
| C – Vulosja (GDM) | <b>1,800 njësi</b>       | ‘fyti i ngushtë’ |

1 pikë

Qarkullimi javor

Qarkullimi javor = Qarkullimi për njësi × numri i njësive (për javë)

$$\text{Qarkullimi javor} = €20 \times 1,800 \text{ njësi} = \boxed{€36,000}$$

1 pikë

#### b. Vlerësimi (vetëm) i Investimit C (në Makinën e vulosjes GDM)

Prodhimtaria maksimale ‘e lejuar’ dhe ‘fyti i ngushtë’ i ri, pas investimit C:

| <u>Makina</u>     | <u>Kapaciteti pas investimit C</u> |                  |
|-------------------|------------------------------------|------------------|
| A – Prerja (CNC)  | 2,400 njësi                        |                  |
| B – Montimi (TIG) | <b>2,000 njësi</b>                 | ‘fyti i ngushtë’ |
| C – Vulosja (GDM) | 2,500 njësi                        |                  |

1 pikë

Rritja shtesë ( $\Delta\#$ ) javore e njësive pas Investimit C

$\Delta\# = \text{Numri i njësive pas Investimit C} - \text{numri i njësive para Investimit C}$

$$\Delta\#(\text{sasia javore}) = 2,000 \text{ njësi} - 1,800 \text{ njësi} = \boxed{200 \text{ njësi}}$$

1 pikë

Rritja shtesë ( $\Delta Q$ ) vjetore e qarkullimit pas Investimit C

$\Delta Q = \text{Qarkullimi për njësi} \times \Delta\#(\text{sasia javore}) \times \text{numri javëve gjatë vitit}$

$$\Delta Q(\text{vjetor}) = €20 \times 200 \text{ njësi} \times 50 \text{ javë} = \boxed{€200,000}$$

1 pikë

Efekti neto i Investimit C dhe rekomandimi

Efekti =  $\Delta Q(\text{vjetor}) - \text{Vlera e investimit C}$

$$\text{Efekti} = €200,000 - €248,000 = \boxed{-€48,000}$$

1 pikë

Në bazën e analizës së bërë, **Investimi C i vetëm nuk justifikohet**, sepse jep efekt neto negativ prej €48,000

1 pikë

#### c. Vlerësimi (vetëm) i Investimit B (në Makinën e montimit TIG)

Prodhimtaria maksimale ‘e lejuar’ dhe ‘fyti i ngushtë’ i ri, pas investimit B:

| <u>Makina</u>     | <u>Kapaciteti aktual</u> |                  |
|-------------------|--------------------------|------------------|
| A – Prerja (CNC)  | 2,400 njësi              |                  |
| B – Montimi (TIG) | 2,500 njësi              |                  |
| C – Vulosja (GDM) | <b>1,800 njësi</b>       | ‘fyti i ngushtë’ |

½ pikë

Rritja shitesë ( $\Delta\#$ ) javore e njësive pas Investimit B

$$\Delta\# = \text{Numri i njësive pas Investimit B} - \text{numri i njësive para Investimit B}$$

$$\Delta\#(\text{sasia javore}) = 1,800 \text{ njësi} - 1,800 \text{ njësi} = \boxed{0 \text{ njësi}}$$

½ pikë

Rritja shitesë ( $\Delta Q$ ) vjetore e qarkullimit pas Investimit C

$$\Delta Q = \text{Qarkullimi për njësi} \times \Delta\#(\text{sasia javore}) \times \text{numri javëve gjatë vitit}$$

$$\Delta Q(\text{vjetor}) = €20 \times 0 \text{ njësi} \times 50 \text{ javë} = \boxed{€0}$$

½ pikë

Efekti neto i Investimit B dhe rekomandimi

$$\text{Efekti} = \Delta Q(\text{vjetor}) - \text{Vlera e investimit B}$$

$$\text{Efekti} = €0 - €155,000 = \boxed{-€155,000}$$

½ pikë

Vetëm Investimi B nuk gjeneron asnjë qarkullim shitesë, sepse nuk prek kufizimin aktual, nuk e rritë numrin e njësive, nuk e rritë qarkullimin vjetor, andaj **Investimi B i vetëm nuk justifikohet**, sepse jep efekt neto negativ prej €155,000 (d.m.th. për gjithë vlerën e investimit)

1 pikë

d. Vlerësimi i DY Investimeve (C dhe B) së bashku

Prodhimtaria maksimale 'e lejuar' dhe 'fyti i ngushtë' i ri, pas investimit C dhe B:

| <b>Makina</b>      | <b>Kapaciteti pas investimit C</b> |                  |
|--------------------|------------------------------------|------------------|
| A – Prerja (CNC)   | <b>2,400 njësi</b>                 | 'fyti i ngushtë' |
| B – Montimi (TIG)  | 2,500 njësi                        |                  |
| C – Vullosja (GDM) | 2,500 njësi                        |                  |

1 pikë

Rritja shitesë ( $\Delta\#$ ) javore e njësive pas Investimit C dhe B

$$\Delta\# = \text{Numri i njësive pas Investimit C dhe B} - \text{numri i njësive para Investimit C dhe B}$$

$$\Delta\#(\text{sasia javore}) = 2,400 \text{ njësi} - 1,800 \text{ njësi} = \boxed{600 \text{ njësi}}$$

1 pikë

Rritja shitesë ( $\Delta Q$ ) vjetore e qarkullimit pas Investimit C dhe B

$$\Delta Q = \text{Qarkullimi për njësi} \times \Delta\#(\text{sasia javore}) \times \text{numri javëve gjatë vitit}$$

$$\Delta Q(\text{vjetor}) = €20 \times 600 \text{ njësi} \times 50 \text{ javë} = \boxed{€600,000}$$

1 pikë

Efekti neto i Investimit C dhe rekomandimi

$$\text{Efekti} = \Delta Q(\text{vjetor}) - \text{Vlera e investimit C} - \text{Vlera e investimit B}$$

$$\text{Efekti} = €600,000 - €248,000 - €155,000 = \boxed{€197,000}$$

1 pikë

Në bazën e analizës së bërë, **realizimi i të dy Investimeve (C dhe B) është i arsyeshëm**, sepse jep efekt neto pozitiv prej €197,000

1 pikë

e. Hapat e Teorisë së kufizimeve (TOC) sipas Goldratt

Hapi 1 Identifikimi i kufizimit (burimi me 'fytin e ngushtë').

Hapi 2 Vendimi se si të shfrytëzohet kufizimi me qëllim të maksimizimit të qarkullimit.

Hapi 3 Vënia në vartësi dhe sinkronizimi i secilës punë tjetër me vendimet e marra në hapin 2.

Hapi 4 Ngritja (rritja) e performancës së kufizimit.

Hapi 5 Nëse kufizimi është zhvendosur gjatë ndonjërit prej hapave të më sipërm, kthehuni prapa nga hapi 1.

**maksimum 4 × 1 = 4 pikë**

#### Problemi 4

Kompania 'Mobileria' prodhon tri produkte: Karriga (K), Tavolina (T) dhe Raftë (R). Shitjet pritët të realizohen në një përzierje konstante  $K : T : R = 2 : 3 : 5$ . Të dhënat për njësi janë:

|                 | <u>Karrige (K)</u> | <u>Tavolinë (T)</u> | <u>Raft (R)</u> |
|-----------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| Çmimi i shitjes | €30                | €24                 | €18             |
| Kosto variabile | €18                | €16                 | €12             |

Kostot fikse mujore janë €156,000. Shitjet e buxhetuara janë 24,000 njësi në total, në përzierjen standarde. Menaxhmenti synon fitim mujor prej €62,400.

#### Kërkohet

- Llogaritni kontributin për njësi për secilin produkt, kontributin e një përzierjeje standarde dhe kontributin mesatar të ponderuar për njësi. **3 pikë**
- Llogaritni pikën e rentabilitetit në numër të përzierjeve, në njësi totale, në njësi për secilin produkt dhe në të hyra totale nga shitjet. **5 pikë**
- Për 24,000 njësi të buxhetuara, llogaritni fitimin e buxhetuar dhe margjinën e sigurisë në njësi dhe si përqindje. **4 pikë**
- Llogaritni numrin e njësive të secilit produkt dhe të hyrat totale nga shitjet që kërkohen për të arritur fitimin e synuar prej €62,400. **3 pikë**
- Shpjegoni pse supozimi i përzierjes konstante të shitjeve është i rëndësishëm në analizën KVF me produkte të shumëfishta. Shpjegoni se si ndryshimet në përzierjen e shitjeve ndikojnë në pikën e rentabilitetit dhe në përfitueshmërinë e ndërmarrjes, në rastet kur përzierja e shitjeve zhvendoset drejt produkteve me margjinë më të ulët të kontributit; me margjinë më të lartë të kontributit, si dhe skenarin ku vëllimi i përgjithshëm i shitjeve aktuale dallon me shitjet e buxhetuara (nivel më i ultë apo më i lartë i shitjeve). **5 pikë**

## Zgjidhja

a. Llogaritja e kontributeve për njësi dhe kontributit mesatar të ponderuar

| Produkti      | Çmimi për njësi | Kosto variabile për njësi | Kontributi për njësi                       | Njësi në përzierje | Kontributi i përzierjes |
|---------------|-----------------|---------------------------|--------------------------------------------|--------------------|-------------------------|
| K             | €30             | €18                       | €12                                        | 2                  | €24                     |
| T             | €24             | €16                       | €8                                         | 3                  | €24                     |
| R             | €18             | €12                       | €6                                         | 5                  | €30                     |
| <b>Totali</b> |                 |                           |                                            | <b>10</b>          | <b>€78</b>              |
|               |                 |                           | $3 \times \frac{1}{2} = 1\frac{1}{2}$ pikë |                    | $\frac{1}{2}$ pikë      |

Kontributi mesatar i ponderuar = Kontributi i përzierjes ÷ numri i njësive në përzierje

Kontributi mesatar i ponderuar = €78 ÷ 10 njësi = **€7.80**

1 pikë

b. Llogaritja e pikës së rentabilitetit për ...

Numri i përzierjeve për pikën e rentabilitetit = Kostot fikse ÷ Kontributi (total) i përzierjes

Numri i përzierjeve për pikën e rentabilitetit = €156,000 ÷ €78

Numri i përzierjeve për pikën e rentabilitetit = **2,000 përzierje**

1 pikë

Numri i njësive për pikën e rentabilitetit = Kostot fikse ÷ Kontributi mesatar i ponderuar

Numri i njësive për pikën e rentabilitetit = €156,000 ÷ €7.80

Numri i njësive për pikën e rentabilitetit = **20,000 njësi**

$\frac{1}{2}$  pikë

ose

Numri i njësive për PR = Numri i përzierjeve për PR × numri i njësive në përzierje

Numri i njësive për PR = 2,000 përzierje × 10 njësi në përzierje

Numri i njësive për PR = **20,000 njësi**

Numri i njësive për secili produkt = Numri i përzierjeve për PR × numri i njësive në përzierje

Numri i njësive të Karrigeve (K) = 2,000 përzierje × 2 njësi = **4,000 njësi**

$\frac{1}{2}$  pikë

Numri i njësive të Tavolinave (T) = 2,000 përzierje × 3 njësi = **6,000 njësi**

$\frac{1}{2}$  pikë

Numri i njësive të Raftëve (R) = 2,000 përzierje × 5 njësi = **10,000 njësi**

$\frac{1}{2}$  pikë

Të hyrat totale nga shitjet në Pikën e rentabilitetit

Të hyrat nga shitjet = [Njësitë<sub>(K)</sub> × Çmimi<sub>(K)</sub>] + [Njësitë<sub>(T)</sub> × Çmimi<sub>(T)</sub>] + [Njësitë<sub>(R)</sub> × Çmimi<sub>(R)</sub>]

Të hyrat nga shitjet në PR = (4,000 × €30) + (6,000 × €24) + (10,000 × €18)

Të hyrat nga shitjet në PR = €120,000 + €144,000 + €180,000 = **€444,000**

2 pikë

ose

Të hyrat nga shitjet në PR = Të hyrat nga shitja e përzierjes × numri i përzierjeve në PR

Të hyrat nga shitja e përzierjes = (2 × €30) + (3 × €24) + (5 × €18) = €60 + €72 + €90 = €222

Të hyrat nga shitjet në PR = €222 × 2,000 përzierje = **€444,000**

c. Llogaritja e fitimit të buxhetuar dhe margjinës së sigurisë (buxheti 24,000 njësi)

Kontributi i buxhetuar = Njësiti e buxhetuara × kontributi mesatar i ponderuar

$$\text{Kontributi i buxhetuar} = 24,000 \text{ njësi} \times \text{€}7.80 = \text{€}187,200$$

1 pikë

Fitimi i buxhetuar = Kontributi i buxhetuar – Kostot fikse

$$\text{Fitimi i buxhetuar} = \text{€}187,200 - \text{€}156,000 = \text{€}31,200$$

1 pikë

Margjina e sigurisë<sub>(në njësi)</sub> = Njësiti e buxhetuara – Njësiti në Pikën e rentabilitetit

$$\text{Margjina a sigurisë}_{(\text{në njësi})} = 24,000 \text{ njësi} - 20,000 \text{ njësi} = 4,000 \text{ njësi}$$

1 pikë

Margjina e sigurisë<sub>(%)</sub> = (Margjina a sigurisë<sub>(në njësi)</sub> ÷ Njësiti e buxhetuara) × 100%

$$\text{Margjina e sigurisë}_{(\%)} = (4,000 \text{ njësi} \div 24,000 \text{ njësi}) \times 100\% = 16.67\%$$

1 pikë

d. Fitimi i synuar €62,400 - llogaritja e numrit të njërive të secilit produkt dhe të hyrat nga shitjet

Përzjerje<sub>(për fitimin e synuar €62,400)</sub> = (Kosto fikse + Fitimit i synuar) ÷ kontributi i përzjerjes

$$\text{Përzjerje}_{(\text{për fitimin e synuar €62,400})} = (\text{€}156,000 + \text{€}62,400) \div \text{€}78$$

$$\text{Përzjerje}_{(\text{për fitimin e synuar €62,400})} = \text{€}218,400 \div \text{€}78 = 2,800 \text{ përzjerje}$$

1 pikë

Të hyrat nga shitja e secili produkt dhe në total

| Produkti      | Përzjerje | Njësi në përzjerje | Njësi         | Çmimi | Të hyrat        |
|---------------|-----------|--------------------|---------------|-------|-----------------|
| K             | 2,800     | 2                  | 5,600         | €30   | €168,000        |
| T             | 2,800     | 3                  | 8,400         | €24   | €201,600        |
| R             | 2,800     | 5                  | 14,000        | €18   | €252,000        |
| <b>Totali</b> |           |                    | <b>28,000</b> |       | <b>€621,600</b> |

4 × ½ = 2 pikë

e. Shpjegimi i përzjerjes konstante të shitjeve

Në një kompani që prodhon produkte të shumëfishta, llogaritja e pikës së rentabilitetit dhe e fitimit varet nga kontributi mesatar i ponderuar. Ky tregues është i vlefshëm vetëm nëse ruhet përzjerja (përpjesa) e supozuar 2:3:5; ndryshimi i përzjerjes ndryshon kontributin mesatar dhe, rrjedhimisht, pikën e rentabilitetit.

2 pikë

Çdo ndryshim në përpjesët e produkteve në përzjerjen e shitjeve do të ndryshojë kontributin për përzjerje dhe koeficientin mesatar të ponderuar K/Sh. Kjo do të ndryshojë pikën e rentabilitetit.

- Nëse përzjerja ndryshon në drejtim të produkteve me margjinë më të ulët të kontributit, pika e rentabilitetit (në njësi) do të rritet dhe fitimet do të zvogëlohen përderisa nuk ka një rritje korresponduese në të hyrat e përgjithshme.
- Një ndryshim në drejtim të produkteve me margjinë më të lartë të kontributit pa një rënie korresponduese në të hyrat do të shkaktojë një rritje në fitime dhe një pikë të ulët të rentabilitetit.
- Në qoftë se shitjet janë në nivelin e caktuar, por jo në përzjerjen e caktuar, atëherë do të ketë ose një fitim ose një humbje në varësi të faktit nëse ndryshimi në përzjerje bëhet në drejtim të produkteve me margjinë më të lartë ose më të ulët të kontributit.

3 × 1 = 3 pikë

### Problemi 5

Kompania tregtare 'INN' përdor sistemin e buxheteve të rinovueshme. Buxheti fillestar i shitjeve për vitin aktual është:

| <u>Tremujori</u>      | <u>Shitjet e buxhetuara</u> |
|-----------------------|-----------------------------|
| I (T <sub>1</sub> )   | €210,000                    |
| II (T <sub>2</sub> )  | €225,000                    |
| III (T <sub>3</sub> ) | €240,000                    |
| IV (T <sub>4</sub> )  | €252,000                    |

Shitjet aktuale për tremujorin e parë (T<sub>1</sub>) rezultuan në nivelin prej €200,000. Pas analizimit të kushteve të tregut, menaxhmenti vlerëson se nga ky nivel i ri shitjeve do të rriten me 5% për çdo tremujor të ardhshëm krahasuar me tremujorin paraprak.

Kompania dëshiron që buxheti i ri i rinovueshëm të vazhdojë të mbulojë katër tremujorë: T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub> dhe T<sub>4</sub> të vitit aktual dhe T<sub>1</sub> të vitit të ardhshëm.

#### Kërkohet:

- a. Llogaritni shmangien ndërmjet shitjeve aktuale dhe shitjeve të buxhetuara për T<sub>1</sub>:
  - i. në njësi monetare; dhe
  - ii. në përqindje të buxhetit fillestar. **3 pikë**
- b. Përgatitni buxhetin e rinovueshëm të shitjeve për katër tremujorët e ardhshëm, duke përdorur vlerësimin e menaxhmentit për rritjen prej 5% në secilin tremujor të ardhshëm. **6 pikë**
- c. Për tremujorët II–IV (T<sub>2</sub> – T<sub>4</sub>) **të vitit aktual**:
  - i. llogaritni shitjet totale sipas buxhetit të rishikuar;
  - ii. krahasoni ato (në njësi monetare) me buxhetin fillestar për të njëjtën periudhë;
  - iii. llogaritni ndryshimin në përqindje. **3 pikë**
- d. Duke u mbështetur në situatën e kompanisë, shpjegoni:
  - i. pse një buxhet i rinovueshëm mund të jetë më i përshtatshëm se një buxhet vjetor fiks;
  - ii. listoni nga dy përparësi dhe kufizime të kësaj qasjeje. **8 pikë**

### **Zgjidhja**

a. Shmangia ndërmjet shitjeve aktuale dhe shitjeve të buxhetuara për tremujorin I (T1):

i. në njësi monetare:

Ndryshimi në € = Shitjet e buxhetuara – Shitjet aktuale

Shitjet e buxhetuara (T1) €210,000

Shitjet aktuale (T1) €200,000

Ndryshimi (€) €10,000

Shitjet janë për €10,000 më të ulëta se buxheti.

1½ pikë

ii. në përqindje:

Ndryshimi në % ( $\Delta\%$ ) =  $[(\text{Shitjet aktuale} - \text{Shitjet e buxhetuara}) \div \text{Shitjet e buxhetuara}] \times 100$

Ndryshimi në % ( $\Delta\%$ ) =  $[(200,000 - 210,000) \div 210,000] \times 100$

=  $(10,000 \div 210,000) \times 100$

=  $0.047619 \times 100$

=  $4.7619\% \approx 4.76\%$  (e rrumbullakuar)

Shitjet janë përafërsisht për 4.76% më të ulëta se buxheti.

1½ pikë

b. Buxheti i rinovueshëm - 5% rritje për çdo tremujor të ardhshëm krahasuar me tremujorin paraprak

Shitjet e buxhetuara sipas buxhetimit të rinovueshëm = Periudha bazë + (Periudha bazë  $\times$  5%)

Përqindja e rritjes (për të gjithë tremujorët) 5%

Periudha bazë për T2: Shitjet aktuale (T1 – viti aktual) €200,000

T2 (buxheti i rinovuar) =  $200,000 + (200,000 \times 5\%) = 200,000 + 10,000 =$  €210,000.00

Periudha bazë për T3: Shitjet e T2 €210,000

T3 (buxheti i rinovuar) =  $210,000 + (210,000 \times 5\%) = 210,000 + 10,500 =$  €220,500.00

Periudha bazë për T4: Shitjet e T3 €220,500

T4 (buxheti i rinovuar) =  $220,500 + (220,500 \times 5\%) = 220,500 + 11,025 =$  €231,525.00

Periudha bazë për T1 (viti i ardhshëm): Shitjet e T4 €231,525

T4 (buxheti i rinovuar) =  $231,525 + (231,525 \times 5\%) = 231,525.00 + 11,576.25 =$  €243,101.25

4  $\times$  1½ = 6 pikë

c. Llogaritjet për tremujorët e mbetur (T2 – T4) të vitit aktual

i. shitjet totale sipas buxhetit të rishikuar për vitin aktual:

**Periudha**

**Buxheti i rinovueshëm**

Tremujori II €210,000.00

Tremujori III €220,500.00

Tremujori IV €231,525.00

Gjithsej €662,025.00

1 pikë

ii. ndryshimi në € i shitjeve totale të buxhetit të rinovueshëm me buxhetin fillestar për vitin aktual:

| <u>Periudha</u> | <u>Buxheti: i rinovueshëm</u> | <u>fillestar</u> | <u>Ndryshimi</u> |        |
|-----------------|-------------------------------|------------------|------------------|--------|
| Tremujori II    | €210,000                      | €225,000         | - €15,000        |        |
| Tremujori III   | €220,500                      | €240,000         | - 19,500         |        |
| Tremujori IV    | €231,525                      | €252,000         | - 20,475         |        |
| Gjithsej        | €662,025                      | €717,000         | - €54,975        | 1 pikë |

iii. ndryshimi në % i shitjeve totale të buxhetit të rinovueshëm me buxhetin fillestar për vitin aktual:

Ndryshimi në % ( $\Delta\%$ ) =  $[(\Sigma \text{Buxheti i rinovueshëm} - \Sigma \text{Buxheti fillestar}) \div \Sigma \text{Buxheti fillestar}] \times 100$

Ndryshimi në % ( $\Delta\%$ ) =  $[(662,025 - 717,000) \div 717,000] \times 100$

=  $(54,975 \div 717,000) \times 100$

=  $0.076674 \times 100$

=  $7.6674\% \approx 7.67\%$  (e rrumbullakuar)

Shitjet e buxhetit të rinovueshëm janë për **4.76% më të ulëta** se shitjet e buxhetit fillestar për tremujorët II – IV (T2 – T4).

1 pikë

d. Buxheti i rinovueshëm kundrejt buxhetit vjetor fiks

i. pse buxheti i rinovueshëm mund të jetë më i përshtatshëm se buxheti vjetor fiks:

Kur kompania tregtare (në këtë rast kompania INN) përballet me rënie të shitjeve, mbështetja te një buxhet fiks vjetor mund të rezultojë e rrezikshme dhe jofunksionale. Në këtë situatë, buxheti i rinovueshëm paraqitet si një zgjidhje shumë më e përshtatshme, falë natyrës së tij dinamike. Ndryshe nga buxhetet fikse që mbështeten në supozime optimiste të bëra në fillim të vitit dhe bëhen jorealiste kur tregu tkurret, buxheti i rinovueshëm përditësohet vazhdimisht. Kjo u lejon menaxherëve të ulin parashikimet e shitjeve në kohë reale dhe të vendosin objektiva të arritshme për periudhat e ardhshme.

Për më tepër, buxheti i rinovueshëm luan rol edhe në parandalimin e vështirësive me likuiditetin dhe me menaxhimin e stokeve. Kur shitjet zvogëlohen, rreziku i mbetjes së mallrave në depo rritet, andaj buxheti i rinovueshëm i mundëson kompanisë të rishikojë menjëherë planet e blerjeve, të reduktojë porositë e reja të panevojshme dhe të ruajë kontrollin mbi paratë e gatshme. Në të njëjtën kohë, ai siguron kontroll të menjëhershëm dhe fleksibël të kostove. Drejtuesit nuk kanë pse të presin mbylljen e vitit fiskal për të bërë shkurtime; ata mund t'i përshtatin shpenzimet operative me nivelin e ri të të ardhurave gjatë çdo rishikimi periodik.

Në thelb, buxheti i rinovueshëm e shndërron kompaninë nga një strukturë që reagon me vonesë në një organizatë pro-aktive d.m.th. shërben si sistem i alarmit të hershëm që i detyron drejtuesit të ndërmarrin hapa korrigjues në kohën e duhur, duke shërbyer si udhërrëfyes i sigurt për të kapërcyer periudhat e vështira të tregut.

4 pikë

ii. dy përparësi dhe dy kufizime të buxhetit të rinovueshëm:

Avantazhet e buxheteve të rinovueshme janë në vijim:

- Buxhetet e rinovueshme e zvogëlojnë elementin e pasigurisë në buxhetim, sepse përqendrohen në planifikimin dhe kontrollin e hollësishëm në të ardhmen e afërt, ku shkalla e pasigurisë është shumë më e vogël.

- Buxhetet e rinovueshme i detyrojnë menaxherët që të bëjnë ri - vlerësimin e buxhetit rregullisht dhe të hartojnë buxhete të përditësuara (azhurnuara) sipas ngjarjeve dhe pritjeve aktuale.
- Planifikimi dhe kontrolli do të bazohet në planin e kohës së fundit, i cili ka gjasa të jetë më realiste një buxhet vjetor fiks bërë shumë muaj më parë.
- Buxhetet reale kanë më shumë gjasa të kenë një ndikim më motivues tek menaxherët.
- Gjithmonë ka një buxhet i cili ka shtrirje për disa muaj në të ardhmen. Për shembull, në qoftë se buxhetet e rinovueshme përgatiten çdo tre muaj do të jetë gjithmonë një shtrirje e vazhdueshme e buxhetit për 9 deri në 12 muajt e ardhshëm. Kështu nuk është rasti kur përdoren buxhetet fikse vjetore.

**Maksimum  $2 \times 1 = 2$  pikë**

Kufizimet e buxheteve të rinovueshme mund të jenë:

- Buxhetet e rinovueshme kërkojnë më shumë kohë, angazhim dhe para për përgatitjen e tyre.
- Buxhetimi i shpeshtë mund të ketë një efekt jo të këndshëm mbi menaxherët, të cilët venë në dyshim vlerën e përgatitjes së buxheteve njërin pas tjetrit në intervale të rregullta.
- Ri-shikimet e buxhetit mund të përfshijnë gjithashtu ndryshimet në kostot standarde, të cilat poashtu mund të përfshijnë ri - shikime të vlerësimeve të stokeve. Kjo mund të kërkojë përpjekje të mëdha administrative nga departamentit të financave çdo herë kur përgatitet buxheti i rinovueshëm.
- Përfitimet nga buxhetet e rinovueshme janë të kufizuara, prandaj kostot shtesë nuk vlejnë nëse ritmi i ndryshimit në ambientin e biznesit nuk është aq i shpejtë dhe i vazhdueshëm.

**Maksimum  $2 \times 1 = 2$  pikë**