

**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)

**12.10.2024**



## Problemi 1

Produktet e Kompanisë ABC dhe të dhënat përkatëse janë paraqitur në vijim:

	<u>Produkti A</u>	<u>Produkti B</u>
Materiali direkt i përdorur	60,000 kg.	80,000 kg.
Puna direkte (orët e punuara)	16,000 orë	20,000 orë
Orët e makinerisë	40,000 orë	32,000 orë
Numri i ngasjeve	320	200
Numri i njësive të prodhuara	10,000	8,000

Të dhënat shtesë:

Sasia e materialit direkt të përdorur është blerë për €924,000.

Kosto e përgjithshme e punës direkte për orët e punuara është €216,000.

Kontabilisti i kompanisë ka identifikuar qendrat, nxitësit e kostos dhe pjesën e ShPP-së përkatëse për veprimtaritë e mëposhtme:

<u>Qendra e veprimtarisë</u>	<u>Faktori nxitës i veprimtarisë</u>	<u>ShPP</u>
Operacionet e makinerisë	Numri i orëve e makinerisë	€172,800
Organizimi i ngasjeve	Numri i ngasjeve	€135,200
Përgatitja paraprake e materialit	Sasia e materialit në kg.	€196,000

### **Kërkohe:**

- Nëse kompania përdor orët e punës direkte për të aplikuar ShPP-në për produkte të përcaktohet kosto totale dhe kosto për njësi për secilin produkt. **7 pikë**
- Nëse kompania përdor orët e makinerisë për të aplikuar ShPP-në për produkte të përcaktohet kosto totale dhe kosto për njësi për secilin produkt. **3½ pikë**
- Nëse kompania aplikon sistemin e kostos së bazuar në veprimtari për të aplikuar ShPP-në për produkte të përcaktohet kosto totale dhe kosto për njësi për secilin produkt. **7½ pikë**
- Komentoni pse caktimi i kostos për njësi të produktit sipas kostos së bazuar në veprimtari konsiderohet si më i drejtë. **2 pikë**

### **Zgjidhja**

- Llogaritja e kostos totale dhe kostos për njësi për secilin produkt (faktori nxitës – orët e PD)

#### Llogaritja e kostos së MD

Kostoja e MD për kg. = Kostoja e blerjes së MD të përdorura ÷ Totali i sasisë së MD në kg.  
= €924,000 ÷ (60,000 kg. + 80,000 kg.)

Kostoja e MD për kg. = **€6.60** për kg. **0.5 pikë**

Kostoja e MD të produktit = Sasia e MD të produktit × Kostoja e MD për kg.

Produkti A = 60,000 kg. × €6.60 = **€396,000** **0.5 pikë**

Produkti B = 80,000 kg. × €6.60 = **€528,000** **0.5 pikë**

#### Llogaritja e kostos së PD

Norma e PD për orë = Kostoja totale e PD ÷ Totali i orëve të PD  
= €216,000 ÷ (16,000 orë + 20,000 orë)

Norma e PD për orë = **€6.00** për orë të PD **0.5 pikë**

Kostoja e PD të produktit	= Orët e PD të produktit × Norma e PD për orë	
Produkti A	= 16,000 orë × €6.00 = <b>€96,000</b>	<b>0.5 pikë</b>
Produkti B	= 20,000 orë × €6.00 = <b>€120,000</b>	<b>0.5 pikë</b>

Llogaritja e koston së ShPP-së

Norma e ShPP-së për orë të PD	= Totali i ShPP-së ÷ orët totale të PD	
	= (€172,800 + €135,200 + €196,000) ÷ (16,000 orë + 20,000 orë)	
	= €504,000 ÷ 36,000 orë	<b>0.5 pikë</b>
Norma e ShPP-së për orë të PD	= <b>€14.00</b> për orë të PD	<b>0.5 pikë</b>

ShPP e produktit	= Orët e PD të produktit × Norma e ShPP-së për orë të PD	
Produkti A	= 16,000 orë × €14.00 = <b>€224,000</b>	<b>0.5 pikë</b>
Produkti B	= 20,000 orë × €14.00 = <b>€280,000</b>	<b>0.5 pikë</b>

Llogaritja e koston për produkt

	<u>Produkti A</u>	<u>Produkti B</u>	
Materialet direkte	€396,000	€528,000	
Puna direkte	€96,000	€120,000	
ShPP-ja	<u>€224,000</u>	<u>€280,000</u>	
Kosto totale e produktit	<b>€716,000</b>	<b>928,000</b>	<b>1 pikë</b>
Numri i njësive	<u>10,000</u>	<u>8,000</u>	
<b>Kosto e produktit për njësi</b>	<b>71.60</b>	<b>116.00</b>	<b>1 pikë</b>

**b.** Llogaritja e koston totale dhe koston për njësi - faktori nxitës – orët e makinerisë (OM)

Llogaritja e koston së materialeve direkte (MD) dhe punës direkte (PD) është e njëjtë si në pikën (a.)

Llogaritja e koston së ShPP-së

Norma e ShPP-së për OM	= Totali i ShPP-së ÷ orët totale të makinerisë	
	= (€172,800 + €135,200 + €196,000) ÷ (40,000 orë + 32,000 orë)	
	= €504,000 ÷ 72,000 orë	
Norma e ShPP-së për OM	= <b>€7.00</b> për orë të makinerisë	<b>0.5 pikë</b>
ShPP e produktit	= Orët e makinerisë të produktit × Norma e ShPP-së për OM	
Produkti A	= 40,000 orë × €7.00 = <b>€280,000</b>	<b>0.5 pikë</b>
Produkti B	= 32,000 orë × €7.00 = <b>€224,000</b>	<b>0.5 pikë</b>

Llogaritja e koston për produkt

	<u>Produkti A</u>	<u>Produkti B</u>	
Materialet direkte	€396,000	€528,000	
Puna direkte	€96,000	€120,000	
ShPP-ja	<u>€280,000</u>	<u>€224,000</u>	
Kosto totale e produktit	<b>€772,000</b>	<b>872,000</b>	<b>1 pikë</b>
Numri i njësive	<u>10,000</u>	<u>8,000</u>	
<b>Kosto e produktit për njësi</b>	<b>77.20</b>	<b>109.00</b>	<b>1 pikë</b>

c. Llogaritja e kostos totale dhe kostos për njësi – kosto e bazuar në veprimtari

Llogaritja e kostos së materialeve direkte (MD) dhe punës direkte (PD) është e njëjtë si në pikën (a.)

Llogaritja e kostos së ShPP-së bazuar në veprimtari

$$\begin{aligned} \text{Norma e ShPP-së (energji elektrike)} &= \text{Totali i ShPP-së veprimtarisë} \div \text{orët totale të makinerisë} \\ &= €172,800 \div (40,000 \text{ orë} + 32,000 \text{ orë}) \\ &= €172,800 \div 72,000 \text{ orë} \end{aligned}$$

$$\text{Norma e ShPP-së (energji elektrike)} = \mathbf{€2.40} \text{ për orë të makinerisë (OM)} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

$$\text{ShPP e produktit (energji elektrike)} = \text{Orët e makinerisë të produktit} \times \text{Norma e ShPP-së për OM}$$

$$\text{Produkti A} = 40,000 \text{ orë} \times €2.40 = \mathbf{€96,000} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

$$\text{Produkti B} = 32,000 \text{ orë} \times €2.40 = \mathbf{€76,800} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

$$\begin{aligned} \text{Norma e ShPP-së (organizimet)} &= \text{Totali i ShPP-së veprimtarisë} \div \text{numri total i organizimeve} \\ &= €135,200 \div (320 \text{ organizime} + 200 \text{ organizime}) \\ &= €135,200 \div 520 \text{ organizime} \end{aligned}$$

$$\text{Norma e ShPP-së (organizimet)} = \mathbf{€260} \text{ për organizim} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

$$\text{ShPP e produktit (organizimet)} = \text{Numri i organizimeve për produkt} \times \text{Norma e ShPP-së për organizim}$$

$$\text{Produkti A} = 320 \text{ organizime} \times €260 = \mathbf{€83,200} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

$$\text{Produkti B} = 200 \text{ organizime} \times €260 = \mathbf{€52,000} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

$$\begin{aligned} \text{Norma e ShPP-së (përgatitja e materialeve)} &= \text{Totali i ShPP-së veprimtarisë} \div \text{numri total i përgatitjeve} \\ &= €196,000 \div (60,000 \text{ kg.} + 80,000 \text{ kg.}) \\ &= €196,000 \div 140,000 \text{ kg.} \end{aligned}$$

$$\text{Norma e ShPP-së (përgatitja e materialeve)} = \mathbf{€1.40} \text{ për përgatitje} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

$$\text{ShPP e produktit (përgatitja e materialeve)} = \text{Numri i përgatitjeve} \times \text{Norma e ShPP-së për përgatitje}$$

$$\text{Produkti A} = 60,000 \text{ kg.} \times €1.40 = \mathbf{€84,000} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

$$\text{Produkti B} = 80,000 \text{ kg.} \times €1.40 = \mathbf{€112,000} \quad \mathbf{0.5 \text{ pikë}}$$

Llogaritja e kostos për produkt

	<u>Produkti A</u>	<u>Produkti B</u>	
Materialet direkte	€396,000	€528,000	
Puna direkte	€96,000	€120,000	
ShPP (energji elektrike)	€96,000	€76,800	
ShPP (organizimet)	€83,200	€52,000	
ShPP (përgatitja e materialeve)	<u>€84,000</u>	<u>€112,000</u>	
Totali i ShPP-së	<u>€263,200</u>	<u>€240,800</u>	<b>1 pikë</b>
Kosto totale e produktit	<b>€755,200</b>	<b>€888,800</b>	<b>1 pikë</b>
Numri i njësie	<u>10,000</u>	<u>8,000</u>	
<b>Kosto e produktit për njësi</b>	<b>75.52</b>	<b>111.10</b>	<b>1 pikë</b>

d. Kostoja e bazuar në aktivitet (ABC) konsiderohet më e drejt se metodat tradicionale të kostos për disa arsye:

- Fokusimi në aktivitetet: ABC identifikon dhe cakton kostot për aktivitetet specifike të përfshira në prodhimin e një produkti ose shërbimi, duke ofruar një kuptim më të detajuar se ku konsumohen burimet.
- Faktorët nxitës (drejtuesit e kostos): Përdor nxitës të shumëfishtë të kostos, të cilët mund të janë edhe faktorë jo të bazuar në njësi të cilët i shkaktojnë kostot. Kjo lejon një shpërndarje më të drejtë të kostove të përgjithshme bazuar në konsumin aktual dhe jo në mesataret e gjera.
- Shpërndarja më e mirë e ShPP-ve: Kostoja tradicionale shpesh shpërndan ShPP-të duke u bazuar në një faktor të vetëm nxitës (të tillë si orët e punës apo orët e makinerisë), gjë që mund të shtrembërojë informacionin e kostos. ABC shpërndan kostot bazuar në përdorimin aktual të aktiviteteve, duke çuar në një kosto më të drejtë të produktit.
- Vështrime për vendimmarrje: Duke zbuluar kostot e vërteta që lidhen me aktivitete specifike, ABC i ndihmon menaxherët të marrin vendime të bazuara në të informata të duhura në lidhje me çmimet, përzierjen e produkteve dhe përmirësimet e procesit.
- Mundësi të zgjeruara të vrojtimit: Ofron njohuri të detajuara mbi sjelljen e kostos dhe efikasitetin e proceseve të ndryshme, duke u mundësuar organizatave të identifikojnë mbetjet dhe të thjeshtojnë operacionet.
- Rëndësia në mjediset komplekse: Në bizneset me produkte ose shërbime të ndryshme, ABC ofron një pamje më të qartë të përfitimit duke llogaritur kostot unike që lidhen me secilën ofertë.

**2 x 1 = 2 pikë**

## Problemi 2

Kompania Bungu bënë prodhimin e produktit A. Gjatë përgatitjes së buxhetit për periudhën e ardhshme, menaxhmenti i kompanisë kërkoi nga kontabilisti menaxherial të bëjë kategorizimin e kostove të kompanisë sipas një renditje të caktuar dhe të zhvilloi sisteme të llogaritjes së mazhëve të ndryshme për caktimin e çmimeve të shitjes bazuar në kosto sipas metodës 'kosto plus'.

Pas përgatitjes së buxhetit, kontabilisti bëri përmbledhjen e kostove për prodhimin e 80,000 njësisive të Produktit A, sipas skemës në vijim:

<u>Kosto</u>	<u>Sasia për njësi</u>	<u>Çmimi/Norma</u>	<u>Sub-totali</u>	<u>Kosto totale</u>
Materialet direkte	3.50 kg.	€2.70		756,000
Puna direkte	1.60 orë	€6.00		768,000
ShPP				
Variabile	1.60 orë	€2.25	288,000	
Fikse (totali)			<u>150,000</u>	<u>438,000</u>
Kostoja totale e prodhimit				<b>1,962,000</b>
Shpenzimet e shitjes dhe administrative*				
Variabile (totali)			185,000	
Fikse (totali)			<u>130,000</u>	<u>315,000</u>
Kostoja totale				<b>2,277,000</b>

\* Këto shpenzime përfshijnë kostot e të gjitha funksioneve të zinxhirit të vlerës përveç prodhimit.

Menaxhmenti i kompanisë ka përcaktuar marzhën prej **20% në çmimin e shitjes** të produktit A.

### Kërkohet:

- a. Duke ju përmbajtur vendimit të menaxhmentit lidhur me marzhën prej 20% në çmimin e shitjes të përcaktohet përqindja e marzhës mbi:
- koston parësore (koston e materialit direkt dhe punës direkte)
  - koston variabile të prodhimit
  - koston totale të prodhimit
  - koston totale variabile
  - koston e plotë **(5 × 2 pikë) = 10 pikë**
- b. Çfarë është diskriminimi i çmimit? Mbi cilat baza (4 baza) mund të vendosen çmimet diskriminuese? Cilat kushte (4 kushte) duhet të konsiderohen që të mund të jetë efektiv diskriminimi i çmimit? **(2 + 4 + 4) = 10 pikë**

### Zgjidhja

- a. Për të përcaktuar përqindjen e marzhës mbi kostot sipas kërkesës fillimisht duhet të llogaritet vlera e shitjeve. Duke ju përmbajtur vendimit të menaxhmentit lidhur me marzhën prej 20% në çmimin e shitjes, kur vlera e shitjeve është e barabartë me 'koston totale (të plotë) + fitimi', rrjedh se:

$$\text{Vlera e shitjeve} = \text{Kosto totale (e plotë)} + (\text{përqindja e marzhës} \times \text{vlera e shitjeve})$$

nëse 'Vlerën e shitjeve' e shënojmë me 'S' atëherë kemi:

$$S = €2,277,000 + 20\% \times V, \quad \text{respektivisht}$$

$$S = €2,277,000 + 0.2V$$

$$S - 0.2S = €2,277,000$$

$$0.8S = €2,277,000$$

$$S = €2,277,000 \div 0.8 = \mathbf{€2,846,250}$$

- i. Llogaritja e përqindjes së marzhës mbi koston parësore (koston e MD dhe PD)
- $$\begin{aligned} \% \text{ e marzhës} &= (\text{shitjet} - \text{kostot parësore}) \div \text{kostot parësore} \\ &= [\text{€}2,846,250 - (\text{€}756,000 + \text{€}768,000)] \div (\text{€}756,000 + \text{€}768,000) \\ &= (\text{€}2,846,250 - \text{€}1,524,000) \div \text{€}1,524,000 \\ &= \text{€}1,322,250 \div \text{€}1,524,000 = \mathbf{86.7618\%} \end{aligned}$$
- 2 pikë**
- ii. Llogaritja e përqindjes së marzhës mbi koston variabile të prodhimit
- $$\begin{aligned} \% \text{ e marzhës} &= (\text{shitjet} - \text{kostot variabile të prodhimit}) \div \text{kostot variabile të prodhimit} \\ &= [2,846,250 - (756,000 + 768,000 + 288,000)] \div (756,000 + 768,000 + 288,000) \\ &= (\text{€}2,846,250 - \text{€}1,812,000) \div \text{€}1,812,000 \\ &= \text{€}1,034,250 \div \text{€}1,812,000 = \mathbf{57.0778\%} \end{aligned}$$
- 2 pikë**
- iii. Llogaritja e përqindjes së marzhës mbi koston totale të prodhimit
- $$\begin{aligned} \% \text{ e marzhës} &= (\text{shitjet} - \text{kostot totale të prodhimit}) \div \text{kostot totale të prodhimit} \\ &= (\text{€}2,846,250 - \text{€}1,962,000) \div \text{€}1,962,000 \\ &= \text{€}884,250 \div \text{€}1,962,000 = \mathbf{45.0688\%} \end{aligned}$$
- 2 pikë**
- iv. Llogaritja e përqindjes së marzhës mbi koston totale variabile
- $$\begin{aligned} \% \text{ e marzhës} &= (\text{shitjet} - \text{kostot variabile të prodhimit}) \div \text{kostot variabile të prodhimit} \\ &= [\text{€}2,846,250 - (\text{€}1,812,000 + \text{€}185,000)] \div (\text{€}1,812,000 + \text{€}185,000) \\ &= (\text{€}2,846,250 - \text{€}1,997,000) \div \text{€}1,997,000 \\ &= \text{€}849,250 \div \text{€}1,997,000 = \mathbf{42.5263\%} \end{aligned}$$
- 2 pikë**
- v. Llogaritja e përqindjes së marzhës mbi koston e plotë
- $$\begin{aligned} \% \text{ e marzhës} &= (\text{shitjet} - \text{kostot e plotë}) \div \text{kostot e plotë} \\ &= (\text{€}2,846,250 - \text{€}2,277,000) \div \text{€}2,277,000 \\ &= \text{€}569,250 \div \text{€}2,277,000 = \mathbf{25.00\%} \end{aligned}$$
- 2 pikë**
- b. Diskriminimi i çmimit** është praktika e caktimit të çmimeve të ndryshëm për të njëjtin produkt për grupe të ndryshëm të blerësve, kur këto çmime nuk pasqyrojnë ndryshime në kosto. **2 pikë**
- Bazat mbi të cilat mund të vendosen çmimet diskriminuese:
    - Sipas segmentit të tregut - Një kompani transporti për kalimin e kanalit me traget, tregton shërbimet e saj me çmime të ndryshme në Angli dhe Francë, për shembull. Çështje të tilla si biletat për kinema dhe shërbimet për rregullimin e flokëve shpesh janë në dispozicion me çmime të ulëta për pensionistët, studentët apo të miturit.
    - Sipas llojit / modelit të produktit - Shumë modele të makinave kanë 'elemente' shtesë të cilat mundësojnë që një markë të joshë një rrjetë të gjerë të konsumatorëve. Çmimi përfundimtar nuk duhet të pasqyrojë çmim e koston për 'elementet' shtesë drejtpërsëdrejti. Zakonisht modeli më i mirë në këtë varg, mbartë një çmim shumë më të madh për koston e ofrimit të elementeve shtesë, si një joshje prestigji.
    - Sipas vendit - Ulëset në teatër zakonisht shiten në bazë të ndodhjes së tyre kështu që klientët paguajnë çmime të ndryshme për të njëjtën performancë sipas llojit të ulëses dhe vendndodhjes së saj në sallën e teatrit.



- Sipas kohës - Lloji më i popullarizuar i diskriminimit të çmimeve. Ujditë e udhëtimit, çmimet e hoteleve dhe çmimet e telefonatave jashtë periudhave të ngarkesave maksimale janë të gjitha përpjekje për të rritur të hyrat nga shitja duke i mbuluar kostot variabile, por jo domosdoshmërisht koston mesatare të asaj që ofrohet. Kompanitë hekurudhore janë të suksesshme në diskriminimin e çmimeve, duke i ngarkuar më shumë gjatë orëve kur nxitojnë udhëtarët hekurudhor, kërkesa e të cilëve është jo-elastike në kohë të caktuara të ditës. **4 × 1 = 4 pikë**

- Diskriminimi i çmimit mund të jetë efektiv vetëm nëse konsiderohen këto kushte:
  - Tregu duhet të jetë i segmentueshëm në aspektin e çmimeve, dhe sektorët e ndryshëm duhet të tregojnë intensitete të ndryshme të kërkesës. Secili sektorë duhet të jetë i identifikueshëm, i dallueshëm dhe i ndarë nga të tjerët, dhe të jenë në dispozicion të komunikimeve të marketingut të firmës.
  - Duhet të ketë pak ose aspak mundësi të zhvillimit të një tregu të zi (kjo do të lejojë ata të segmentit me çmim më të ulët t'i ri - shesin ato në segmentin me çmim më të lartë).
  - Duhet të ketë pak ose aspak mundësi që konkurrentët mund dhe do t'i rrënojnë çmimet e firmës në segmentet e tregut me çmime më të larta (dhe / ose më fitimprurëse).
  - Kostot për segmentimin dhe administrimin e marrëveshjeve nuk duhet të tejkalojë të hyrat shtesë që rrjedhin nga strategjia e diskriminimit të çmimeve. **4 × 1 = 4 pikë**

### Problemi 3

Të dhënat nga kartela e kostove standarde për llojet e materialeve, sasitë standarde të përdorimit, çmimet standarde të blerjes si dhe numri i njësisve të buxhetuara për shitje për periudhën e ardhshme kalendarike për Produktin X dhe Produktin Y janë në tabelën e më poshtme:

<i>Të dhënat për produktet e gatshme</i>		<i>Produkti X</i>	<i>Produkti Y</i>
Njësitë e buxhetuara të shtijës		12,000	10,000
Stoqe fillestare e produkteve në përfunduar		3,200	1,300
Stoqe e përfundimtare të dëshiruara		15% nga njësitë e buxhetuara të shitjes	
Lejimet për prishje, dëmtime, mungesë etj.		2% nga njësitë e buxhetuara të shitjes	
<i>Përdorimi i MD për ...</i>			
<i>Të dhënat për llojet e materialeve direkte</i>	<i>Çmimi i blerjes</i>	<i>... Produktin X</i>	<i>... Produktin Y</i>
Materiali A	€12.60 për kg.	1.75 kg.	2.20 kg.
Materiali B	€18.50 për kg.	1.50 kg.	1.80 kg.
<i>Të dhënat shitesë për lëndën e parë (materialet direkte)</i>			
Stoqet fillestare të MD (A dhe B) – për prodhimin e <b>800 njësisve të secilit lloj të produktit</b>			
Stoqet përfundimtare të dëshiruara – për prodhimin e <b>500 njësisve të secilit lloj të produktit</b>			
Lejimet për prishje, dëmtime, mungesë etj. – <b>nga 200 kg. të secilit lloj të materialeve direkte</b>			

#### **Kërkohe:**

- Të përgatitet buxheti i prodhimit për periudhën e ardhshme. **4 pikë**
- Bazuar në buxhetin e prodhimit, të përgatitet buxheti i blerjeve të MD në kg. **8 pikë**
- Të përgatitet buxheti i parasë së gatshme për secilin lloj të MD dhe në total. **2 pikë**
- Çfarë është buxheti i rinovueshëm? Listoni nga dy avantazhe dhe disavantazhe të buxhetit të rinovueshëm. **6 pikë**

#### **Zgjidhja**

- a.** Përgatitja e buxhetit të prodhimit

	<i>Produkti X (njësi)</i>		<i>Produkti Y (njësi)</i>		
Shitjet		12,000		10,000	
Provizionet për humbjet	$12,000 \times 2\%$	240	$10,000 \times 2\%$	200	<b>1 pikë</b>
Stoqet përfundimtare	$12,000 \times 15\%$	1,800	$10,000 \times 15\%$	1,500	<b>1 pikë</b>
Stoqet fillestare		<b>(3,200)</b>		<b>(1,300)</b>	
<b>Buxheti i prodhimit</b>		<b>10,840</b>		<b>10,400</b>	<b>2 pikë</b>

- b.** Përgatitja e buxhetit të blerjeve të MD në kg.

	<i>Materiali A (kg.)</i>		<i>Materiali B (kg.)</i>			
Produkti X	10,840	$\times 1.75$	18,970	$\times 1.50$	16,260	<b>1 pikë</b>
Produkti Y	10,400	$\times 2.20$	<b>22,880</b>	$\times 1.80$	<b>18,720</b>	<b>1 pikë</b>
			<b>41,850</b>		<b>34,980</b>	<b>2 pikë</b>
Lejimet për dëmtime, mungesë etj.			<b>200</b>		<b>200</b>	
Materialet e kërkuara për prodhim			<b>42,050</b>		<b>35,180</b>	<b>1 pikë</b>
Stoqet përfundimtare (L1)			1,975		1,650	<b>1 pikë</b>
Stoqet fillestare (L2)			<b>(3,160)</b>		<b>(2,640)</b>	<b>1 pikë</b>
<b>Buxheti i blerjeve të materialeve (në njësi fizike)</b>			<b>40,865</b>		<b>34,190</b>	<b>1 pikë</b>

Llogaritjet:

L1 – Stoqet përfundimtare të dëshiruara – për prodhimin e 500 njësive të secilit lloj të produktit

$$\text{Materiali A} = (500 P_X \times \text{€}1.75) + (500 P_Y \times \text{€}2.20) = 875 + 1,100 = \mathbf{1,975 \text{ kg.}}$$

$$\text{Materiali B} = (500 P_X \times \text{€}1.50) + (500 P_Y \times \text{€}1.80) = 750 + 900 = \mathbf{1,650 \text{ kg.}}$$

L2 – Stoqet fillestare – për prodhimin e 800 njësive të secilit lloj të produktit

$$\text{Materiali A} = (800 P_X \times \text{€}1.75) + (800 P_Y \times \text{€}2.20) = 1,400 + 1,760 = \mathbf{3,160 \text{ kg.}}$$

$$\text{Materiali B} = (800 P_X \times \text{€}1.50) + (800 P_Y \times \text{€}1.80) = 1,200 + 1,440 = \mathbf{2,640 \text{ kg.}}$$

c. Përgatitja e buxhetit të parasë së gatshme për secilin lloj të MD dhe në total

	<u>Materiali A</u>	<u>Materiali B</u>	
Blerjet e materialeve (kilogram)	40,865	34,190	
Çmimi për kg. i materialeve	<u>€12.60</u>	<u>€18.50</u>	
Vlera në euro për blerje të materialeve	<b>€514,899</b>	<b>€632,515</b>	
<b>Buxheti i parasë së gatshme për blerjen e materialeve (totali)</b>	<b>€1,147,414</b>		<b>2 pikë</b>

d. Buxhetet e rinovueshme (ndryshe njihen si buxhetet e vazhdueshme) janë buxhete të cilat azhurnohen vazhdimisht gjatë gjithë vitit financiar duke i shtuar një periudhë tjetër (1e të themi një muaj ose tremujor) dhe duke larguar periudhën korresponduese që sapo ka përfunduar, ku si rezultat i përgatitjes së një numri buxhetesh të rinovueshme, çdoherë buxheti i rinovueshëm mbulon periudhën e ardhshme 12 mujore. **2 pikë**

Avantazhet e buxheteve të rinovueshme janë të paraqitura 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. **2 x 1 = 2 pikë**

Disavantazhet e buxheteve të rinovueshme mund të jenë pengesë për përdorimin e tyre.

- 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 stoqeve. Kjo mund të kërkojë përpjekje të mëdha administrative nga departamenti të financave çdo herë kur përgatitet buxheti i rinovueshëm.
- Përfitimet nga buxhetet e rinovueshme janë të kufizuara, prandaj kostot shtesë nuk vlejné nëse ritmi i ndryshimit në ambientin e biznesit nuk është aq i shpejtë dhe i vazhdueshëm. **2 x 1 = 2 pikë**

#### Problemi 4

Kompania 'Druri' përdor koston standarde për përgatitjen e buxhetit, derisa analizën e mospërputhjeve për të kontrolluar procesin e prodhimit. Për të buxhetuar kostot e prodhimit në nivel prej 19,000 tavolinave, kontabilisti menaxherial ka përdorur të dhënat nga kartela e kostos standarde të shpalosura në tabelën e mëposhtme:

<b>Kosto</b>	<b>Sasia</b>	<b>Çmimi</b>	<b>Vlera</b>
Materialet e drejtpërdrejta (MD)	2.0 kg.	€5.0	€10
Puna e drejtpërdrejtë (PD)	3.0 orë	€12.0	€36
ShPP variabile	3.0 orë	€1.0	€3
ShPP fikse (totali për 19,000 njësi)			€96,900

Kompania përdor sistemin e kostos përvetësuese dhe ShPP-në e përvetëson në bazë të orëve të punës direkte. Nuk ka stoqe fillestare të tavolinave.

Në fund të periudhës, pas prodhimit të 19,200 tavolinave, rezultatet aktuale të prodhimit ishin si më poshtë:

<b>Kosto</b>	<b>Sasia</b>	<b>Vlera</b>
Sasia aktuale e MD të blerë/përdorur	40,000 kg.	€196,000
Orët aktuale të paguara të PD	62,000 orë	€694,000
Orët aktuale të punuara të PD	61,500 orë	
ShPP aktuale variabile		€67,000
ShPP aktuale fikse		€107,000

Në stoqe përfundimtare të fund të periudhës ishin 1,200 tavolina.

#### **Kërkohet:**

- a. Të llogariten mospërputhjet në vazhdim:
  - i. Mospërputhjet e materialeve direkte: të çmimit dhe përdorimit
  - ii. Mospërputhjet e punës direkte: të normës, efikasitetit dhe kohës boshe
  - iii. Mospërputhjet e ShPP-së variabile: të shpenzimit dhe efikasitetit
  - iv. Mospërputhjet e ShPP-së fikse: të shpenzimit dhe vëllimit **14 pikë**
- b. Përgatitni pasqyrën e cila bënë harmonizimin e kostos standarde dhe të kostos aktuale të prodhimit **6 pikë**

#### **Zgjidhja**

##### **a. Llogaritja e mospërputhjeve të kostove të prodhimit:**

##### **i. Mospërputhjet e materialeve direkte**

##### **Mospërputhja e çmimit të MD**

SA e MD sipas ÇS është dashur të kushtojë	(40,000 × €5.00)	200,000	
Por ka kushtuar		<u>196,000</u>	
Mospërputhja e çmimit të MD		<b>4,000 F</b>	<b>1.5 pikë</b>

##### **Mospërputhja e përdorimit të MD**

Prodhimi aktual sipas SS është dashur të përdorë	(19,200 × 2.00 kg.)	38,400	
Por ka përdorur		<u>40,000</u>	
Mospërputhja e përdorimit të MD në kilogram		1,600 PF	
× Çmimi standard për kilogram		× €5.00	
Mospërputhja e përdorimit të MD në		<b>€8,000 PF</b>	<b>1.5 pikë</b>

## **ii. Mospërputhjet e punës direkte**

### Mospërputhja e normës së PD

OA të PD sipas NS është dashur të kushtojë	(62,000 × €12.00)	744,000	
Por ka kushtuar		<u>694,000</u>	
Mospërputhja e normës së PD		<b>€50,000 F</b>	<b>1.5 pikë</b>

### Mospërputhja e efikasitetit të PD

Prodhimi aktual sipas KS është dashur të zgjasë	(19,200 × 3.00 orë)	57,600	
Por ka përdorur		<u>61,500</u>	
Mospërputhja e efikasitetit të PD në njësi fizike (orë)		3,900 PF	
× Norma standarde për orë		× €12.00	
Mospërputhja e efikasitetit në euro		<b>€46,800 PF</b>	<b>1.5 pikë</b>

### Mospërputhja e kohës boshe të PD

Orët aktuale të punuara		61,500	
Orët e paguara		<u>62,000</u>	
Mospërputhja e kohës boshe të PD në njësi fizike (orë)		500 PF	
× Norma standarde për orë		× €12.00	
Mospërputhja e kohës boshe të PD në euro		<b>€6,000 PF</b>	<b>1.5 pikë</b>

## **iii. Mospërputhjet e ShPP-së variabile**

### Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së variabile

OA të PD sipas NS është dashur të kushtojë	(61,500 × 1.00)	61,500	
Por ka kushtuar		<u>67,000</u>	
Mospërputhja e shpenzimit të PD		<b>€5,500 PF</b>	<b>1.5 pikë</b>

### Mospërputhja e efikasitetit të PD

Prodhimi aktual sipas KS është dashur të zgjasë	(19,200 × 3.00 orë)	57,600	
Por ka përdorur		<u>61,500</u>	
Mospërputhja e efikasitetit të PD në njësi fizike (orë)		3,900 PF	
× Norma standarde për orë		× €1.00	
Mospërputhja e efikasitetit në euro		<b>€3,900 PF</b>	<b>1.5 pikë</b>

## **iv. Mospërputhjet e ShPP-së fikse**

### Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së fikse

ShPP fikse e buxhetuar		96,900	
ShPP fikse aktuale		<u>107,000</u>	
Mospërputhja e shpenzimit të PD		<b>10,100 PF</b>	<b>1.5 pikë</b>

### Mospërputhja e vëllimit të ShPP-së fikse

Vëllimi i buxhetuar në njësi		19,200	
Vëllimi aktual		<u>19,000</u>	
Mospërputhja e vëllimit të ShPP-së fikse në njësi		200 F	
× Norma standarde e ShPP-së fikse	(€96,900 ÷ 19,000 njësi)	× €5.10	
Mospërputhja e vëllimit të ShPP-së fikse në €		<b>€1,020 F</b>	<b>2 pikë</b>

**b. Pasqyra e operacioneve**

**Kostot e buxhetuara për prodhimtarinë aktuale (Ll1)** **1,038,720** **2 pikë**

<u>Mospërputhjet e kostove</u>	<u>Pafavorshme</u>	<u>Favorshme</u>		
Mospërputhja e çmimit të MD	-	4,000		
Mospërputhja e përdorimit të MD	8,000	-		
Mospërputhja e normës së PD	-	50,000		
Mospërputhja e efikasitetit të PD	46,800	-		
Mospërputhja e kohës boshe të PD	6,000	-		
Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së variabile	5,500	-		
Mospërputhja e efikasitetit të ShPP-së variabile	3,900	-		
Mospërputhja e shpenzimit të ShPP-së fikse	10,100	-		
Mospërputhja e vëllimit të ShPP-së fikse	-	1,020		
<b>Totali i mospërputhjeve të kostove</b>	<b>80,300</b>	<b>55,020</b>	<b>25,280 PF</b>	<b>3 pikë</b>

**Kostot aktuale për prodhimtarinë aktuale (Ll2)** **1,064,000** **1 pikë**

## Llogaritjet

Ll1	Materialet direkte	2 kg. × €5.00	€10.00
	Puna direkte	3 kg. × €12.00	€36.00
	ShPP variabile	3 kg. × €1.00	€3.00
	ShPP fikse	€96,900 ÷ (19,000 × 3 orë)	€5.10
	<b>Totali i kostove të buxhetuara për njësi</b>		<b>€54.10</b>
	Numri aktual i njësive të prodhuara		19,200 njësi
	<b>Kostot e buxhetuara për prodhimtarinë aktuale</b>		<b>1,038,720</b>
Ll2	Kostot e materialet direkte të blera/përdorura		€196,000
	Kosto e paguara për punën direkte		€694,000
	ShPP aktuale variabile		€67,000
	ShPP aktuale fikse		€107,000
	<b>Kostot aktuale për prodhimtarinë aktuale</b>		<b>€1,064,000</b>

## 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. Nga ana tjetër, grumbullimi dhe sistemimi i të dhënave bartin kosto të cilat mund të jenë mjaft të larta, kështu që duhet identifikuar kostot për marrjen e të dhënave, por edhe për mirëmbajtjen e infrastrukturës që mbështetë mbledhjen dhe shpërndarjen e të dhënave. Organizatat mund t'i marrin dhe përdorin të dhënat nga burimet e brendshme dhe nga burimet e jashtme.

### Kërkohet

- i. Listoni dhe shpjegoni shkurtimisht katër burime të të dhënave të jashtme. **4 pikë**
  - ii. Identifikoni dhe shpjegoni tri kategori të kostove të përfshira në mbledhjen e të dhënave të jashtme dhe jepni së paku nga një shembull për kostot e identifikuara. **6 pikë**
- b. Problemet kryesore me organizatat jo-fitimprurëse dhe organizatat e sektorit publik janë vështirësitë:
- për t'i përcaktuar objektivat e tyre dhe
  - të bëhet matja e performancës së tyre.

### Kërkohet:

- i. Diskutoni për problemet e definimit të objektivave në organizatat jo fitim-prurëse dhe organizatat të sektorit publik. **5 pikë**
- ii. Diskutoni për problemet e matjes së performancës në organizatat jo fitim-prurëse dhe organizatat e sektorit publik. **5 pikë**

## Zgjidhja

- a.i Marrja e të dhënave nga jashtë organizatës mund të kryhet në mënyrë formale ose mund të jetë 'jo-formale'
- Regjistrat/katalogët e bizneseve - Regjistrat (katalogët e bizneseve) janë formë e të dhënave sekondare p.sh. Yellow pages; Compass Register (Compass); Who owns Whom (Dun and Bradstreet); Key British Enterprises (Dun and Bradstreet)
  - Agjencitë qeveritare - Qeveria është burim i madh i të dhënave ekonomike dhe i të dhënave lidhur me industrinë dhe trendët e popullarizuara. Shumica e publikimeve qeveritare janë në dispozicion në internet dhe mund të shkarkohen falas p.sh. Agjencia e Statistikave; Banka Qendrore; Publikimet e ndryshme të Ministrive etj.
  - Asociacionet/Shoqatat - Shoqatat mbledhin dhe publikojnë të dhëna për anëtarët e tyre, informata që mund të jetë me interes të madh edhe për përdoruesit e tjerë. Ekzistojnë shoqata në pothuajse çdo fushë të biznesit dhe aktivitete të ndryshme p.sh Shoqata e kontabilistëve; Shoqata e bankave; Shoqata e sigurimeve etj.
  - Panelet e konsumatorëve - Panelet e konsumatorëve përbëjnë një mostër që përfaqëson individë dhe familje, aktiviteti blerës i të cilëve në një zonë të caktuar monitorohet ose në vazhdimësi (çdo ditë, me rezultate të përgjithshme) ose në intervale të rregullta, gjatë një

periudhe kohore' p.sh. panele të ngritura për të monitoruar blerjet e gjërave ushqimore, mallrave të konsumit, automjete, produkte për fëmijë etj.

- Të dhënat nga konsumatorët - mbledhja e të dhënave nga konsumatorët në forma të ndryshme si p.sh. pyetësorët lidhur me kënaqshmerinë e tyre; komentet, sugjerimet dhe ankesat e konsumatorëve të dërguara vullnetarisht etj.
- Të dhënat nga furnitorët - mbledhja e të dhënave nga furnitorët në forma të ndryshme si p.sh. informacionet 'ofertuese'; informacionet operacionale; informacionet që kanë të bëjnë me çmimet; informacionet teknologjike etj.
- Interneti - Interneti është një rrjet global që lidh miliona kompjuterë dhe ofron mundësi që komunikimit dhe qarkullimit efikas të informatave, dhe shërben për kërkim, shkarkim/nxjerrje në masë të të dhënave.
- Burime tjera të jashtme të të dhënave:
  - o Shërbimet e 'sindikalizuar'
  - o Të dhënat e databazës dhe data-bazat on-line
  - o Depot e të dhënave
  - o Burime tjera të publikuara si p.sh. doracakët; revista; libra xhepi etj. **4 x 1 = 4 pikë**

**a.ii** Kostot e përfshira në mbledhjen e të dhënave të jashtme janë:

- Kostot e kërkimit të drejtpërdrejtë - janë të atribueshme drejtpërdrejtë veprimtarive të kryera për të marrë të dhëna të jashtme. Për shembull, tarifat për shkarkimet apo kostot e një sondazhi të hulumtimit të tregut.
- Kostot e qasjes indirekte - përfshijnë kohën e kaluar të menaxhmentit dhe punëtorëve për të gjetur të dhëna të dobishme. Ato gjithashtu përfshijnë kostot e shkaktuara si pasojë e kohës së humbur nga menaxhmenti dhe punëtorët në kërkimet e pasuksesshme dhe të tepërta.
- Kostot e menaxhimit - janë kostot e shkaktuara në regjistrimin, përpunimin dhe shpërndarjen e të dhënave të jashtme. Gjithashtu, këto përfshijnë edhe kostot të cilat ju atribuohen humbjes së kohës në përpunimin e tepërt, për shkak të mbi - ngarkesës me të dhëna.
- Kostot e infrastrukturës - janë kostot e atribueshme për mjetet dhe pajisjet që përdoren për të marrë të dhëna të jashtme. Për shembull, instalimi dhe mirëmbajtja e rrjeteve kompjuterike dhe komunikimet e brendshme elektronike.
- Kostot e kohës së 'vjedhur' - përfshijnë kohën e humbur, kostot e monitorimit dhe kohën e humbur të shkaktuar nga abuzimi me internetit dhe e-mail. **3 x 2 = 6 pikë**

**b.i** Problemet e definimit të objektivave në organizatat jo-fitimprurëse dhe organizatat të sektorit publik

- Shumica e organizatave të sektorit privat (por jo të gjitha) përpiqen të bëjnë maksimizimin e fitimit, duke krijuar sa më shumë që është e mundur vlerë për aksionarët, si objektivi kryesor. Në anën tjetër, strategjia më e rëndësishme e organizatave jo-fitimprurëse është për të maksimizuar vlerën për përdoruesit duke bërë oferta me kosto të efektshme dhe arritjen e objektivave me burime në dispozicion.
- Organizatat jo-fitimprurëse, mund të përfshijnë një numër të madh të llojeve të ndryshme të organizatave me, statusit ligjor të ndryshëm - nga organizatat bamirëse dhe organizmat



qeveritare, si dhe gamë e gjerë e organizatave të komunitetit, shoqërore dhe vullnetare të tilla janë policia dhe forcat ushtarake, objektet e kujdesit social, shërbimet shëndetësore, organizatat kulturore, muzetë, galeritë e arteve, organizatat arsimore, të hulumtimeve, të rekreacionit, të mjedisit, shoqatat e biznesit, asociacionet profesionale, sindikatat e punëtorëve dhe shumë të tjera.

- Një 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 objektiva të shumëfishta dhe të shumëllojshme, kështu që edhe nëse të gjitha ato qëllime mund të identifikohen në mënyrë të qartë është e pamundur të thuhet cili është qëllimi kryesor.
- Objektiva jo të kuantifikuara, shpenzimet dhe përfitimet jo të kuantifikuara - Shumë nga përfitimet që dalin nga shpenzimet nga këto organizma janë jo të kuantifikuara në terma monetar, kështu që është e vështirë të gjykohet nëse objektivat e jo të kuantifikuara janë plotësuar.

**Total 5 pikë**

**b.ii** Problemet e matjes së performancës në organizatat jo fitimprurëse dhe organizatat e sektorit publik

Interesi parësor i financuesve, donatorëve, anëtarëve të bordit, komunitetit, apo palëve të interesit lidhur me organizatat jo fitimprurëse është nëse organizata ka përmbushur objektivat e saja. Ka shumë probleme me matjen e performancës për organizatat jofitimprurëse të tilla si:

- Objektivat e shumëfishta - organizatat jo fitimprurëse kanë tendencë të kenë objektiva të shumëfishta, të cilat edhe nëse identifikohen në mënyrë të qartë është e pamundur të thuhet cili është qëllimi kryesor.
- Matja e output-it - Output-et rrallë herë mund të maten në atë mënyrë që të ketë pajtueshmëri të përgjithshme se janë kuptimplota.
- Mungesa e matjes së fitimit - Nëse një organizatë nuk pritet të bëjë fitim, ose në qoftë se ajo nuk ka shitje, tregues të tillë si ROI dhe RI janë të pakuptimtë.
- Natyra e shërbimit të ofruar - Shumë organizata jo-fitimprurëse ofrojnë shërbime për të cilat është vështirë të përcaktohet kostoja për njësi.
- Kufizimet financiare - Kufizimet financiare nën bazë të cilave veprojnë organizatat jo fitimprurëse janë më të theksuara se te organizatat komerciale.
- Faktorët politik, social dhe ligjor - Organizatat e sektorit publik janë subjekt i ndikimeve të forta politike. Për shembull, autoritetet lokale, duhet të zbatojnë politikat e qeverisë qendrore, edhe nëse ndoshta janë kontradiktore me ato vetjake; treguesit e performancës të organizatave të sektorit publik i nënshtrohen kërkesave ligjore shumë më të rënda sesa ata të organizatave të sektorit privat; nga organizatat jo-fitimprurëse mund të kërkohet që të ofrojnë një sërë shërbimesh, edhe nëse disa janë jo-ekonomike.

**Total 5 pikë**