

PRIMJER IZRADE OPERATIVNOG PLANA

Poduzeće W d.d. bavi se proizvodnjom proizvoda X kojeg prodaje na domaćem i inozemnom tržištu. Uprava poduzeća W d.d. donijela je odluku o izradi operativnog plana za 2012. godinu. U nastavku su navedeni podaci s kojima poduzeće raspolaže kao i projekcije za 2012. godinu.

BILANCA PODUZEĆA W d.d. na dan 31.12.2011.

AKTIVA		PASIVA	
DUGOTRAJNA IMOVINA	1.300.000	KAPITAL	1.520.000
Građevinski objekti	1.200.000	Temeljni kapital	1.280.000
Ispravak vrijednosti građevinskog objekta	(200.000)	Zadržana dobit	240.000
Pogonska oprema	350.000		
Ispravak vrijednosti pogonske opreme	(50.000)		
KRATKOTRAJNA IMOVINA	820.000	KRATKOROČNE OBVEZE	600.000
Zaliha sirovina	120.000	Obveze dobavljačima	350.000
Zaliha gotovih proizvoda	280.000	Obveze prema zaposlenima	250.000
Potraživanja od kupaca	300.000		
Novac	120.000		
UKUPNO AKTIVA	2.120.000	UKUPNO PASIVA	2.120.000

Istraživanjem tržišta utvrđena je projekcija prodaje proizvoda X za 2012. godinu po kvartalima, te po područjima prodaje (domaćem i inozemnom). Planirana prodajna cijena jednog komada proizvoda X je 20 kuna.

a) Procjena prodaje proizvoda X u komadima po kvartalima i područjima

Prodajno područje	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal
Domaće	2.000	2.500	3.000	4.000
Inozemno	4.000	4.000	5.000	6.000

Prema informacijama iz odjela proizvodnje, 1.1.2012. na zalihama se nalazilo 700 komada proizvoda X. Planom su utvrđene ciljane konačne zalihe proizvoda za svaki pojedini kvartal.

b) Ciljane konačne zalihe proizvoda X po pojedinim kvartalima

	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal
Ciljane konačne zalihe proizvoda X	2.000	500	1.000	500

Za proizvodnju proizvoda X potrebno je 5 kg materijala Z koji se nabavlja od više dobavljača. Prosječna cijena nabave materijala Z je 2 kn/ kg. Da bi se omogućio nesmetani proizvodni proces potrebno je na zalihama materijala na početku kvartala osigurati 20% materijala Z potrebnog za proizvodnju tekućeg kvartala. Uz to se zahtijeva da zalihe materijala Z na kraju kvartala pokriju 20% potreba planiranje proizvodnje sljedećeg kvartala. Odjel proizvodnje očekuje da će se u I kvartalu 2013. godine proizvesti 400 komada proizvoda X.

Politika poduzeća jest da se 50% nabavka materijala Z plaća u kvartalu kada je ista izvršena, 30% tijekom sljedećeg kvartala, a 20% u drugom kvartalu, gledano na kvartal nabavke.

Računovodstveni odjel utvrdio je da su plaćene sve obveze po nabavkama materijala Z nastale do 31.12.2011.

Prema analizi odjela pripreme proizvodnje, za proizvodnju jedinice proizvoda X potreban je 1 sat direktnog rada. Satnica utvrđena kolektivnim ugovorom iznosi 2 kuna po satu rada.

Na bazi iskustva iz prethodnih godina, te aktualne ekonomske situacije procijenjen je fiksni iznos indirektnih troškova proizvodnje za svaki kvartal: indirektni materijal 2.000 kuna, indirektni rad 900 kuna, održavanje pogona 100 kuna, grijanje 400 kuna, električna energija 500 kuna, osiguranje 400 kuna, amortizacija pogona 200 kuna, porezi 500 kuna.

Za utvrđivanje varijabilnih indirektnih troškova proizvodnje, poduzeće koristi sate direktnog rada kao mjeru proizvodne aktivnosti.

Opći varijabilni troškovi za svaki kvartal, izraženi udjelom po satu direktnog rada iznose:

- Doprinosi 0,1 kuna
- Indirektni rad 0,2 kuna
- Električna energija 0,6 kuna
- Održavanje 0,3 kuna

Za plaće prodajnog osoblja potrebno je kvartalno izdvojiti 5.000 kuna. Na bazi tekuće prodaje utvrđuje se i iznos troškova prijevoza (7% od ukupne kvartalne prodaje), te troškova provizije (2% od ukupne prodaje). Ostali troškovi prodaje procjenjuje se kvartalno na 1.000 kuna.

Za plaće zaposlenih u Upravi izdvaja se 10.000 kuna kvartalno, a za ostale administrativne troškove 2.000 kuna kvartalno.

Stopa poreza na dobit iznosi 20%.

Istraživanje tržišta provedeno u 2011. godini pokazalo je da se prosječno 80 % proizvoda prodaje na kredit, a samo 20 % proizvoda za gotovinu.

Voditelj računovodstvenog odjela iznio je podatke o procjeni naplate potraživanja, prema kojima se navodi da će se 50% potraživanja tekućeg kvartala naplatiti u istom kvartalu, 30% potraživanja od prodaje će se naplatiti sljedeći kvartal, a 20% potraživanja od prodaje u idućem drugom kvartalu. Računovodstvena služba izvijestila je odbor za plan da su sva potraživanja od kupaca nastala do 31.12.2011. u potpunosti naplaćena.

Sukladno odluci menadžmenta, poduzeće mora kvartalno na žiro-računu raspolagati s najmanje 10.000 kuna. U slučaju manjka poduzeće uzima kratkoročne pozajmice koje će otplaćivati po ostvarenju viška novčanih sredstava, uz kamatnu stopu 10% kvartalno.