

Obsah

O autorech	9
Úvod	11
Část I. Základy teorie omezení (TOC)	13
1. Současné podnikové paradigma	15
1.1 Základní konflikt v řízení podniku.....	15
1.1.1 Rozhodování v podnicích.....	15
1.1.2 Změny vyvolané informačními technologiemi	15
1.1.3 Základní problémy řízení podniku	16
1.1.4 Řízení podle nákladů a podle průtoku v podnikové praxi.....	18
1.2 Vhodné uspořádání podniku	18
1.2.1 Globální vnímání podniku	18
1.2.2 Znalost vnitřní struktury podniku	19
1.2.3 Dekompozice podniku na procesy	20
1.2.4 Zřetěžení podnikových procesů	22
1.3 Stabilita podniku je podmínkou řízení	24
1.3.1 Pravděpodobnostní charakter jevů	24
1.3.2 Řiditelné jevy	25
1.4 Poznávání příčin a následků jevů	27
1.4.1 Příklad z astronomie	28
1.4.2 Příklad z mikrobiologie	28
1.4.3 Příklad z managementu podniků	29
1.5 Závěr	30
2. Základní principy teorie omezení (TOC)	31
2.1 Cíl podniku	31
2.2 Základní metriky TOC	32
2.3 Dosahování cíle brání omezení	35
2.4 Základní principy zlepšení	37
2.4.1 Princip Sokratovské metody	37
2.4.2 Princip pěti kroků TOC	37
2.4.3 Princip kauzality: následek/příčina/následek (effect/cause/effect)	39
2.4.4 Realizace změny v podniku	41
2.4.5 Koncept zlepšení podniku podle TOC	42
2.5 Porovnání metody TOC s dalšími metodami řízení	42
2.5.1 Základní charakteristika metod	44
2.5.2 Základní přístup jednotlivých metod	44
2.6 Závěr	45

Část II. Aplikací oblasti TOC v podniku	47
3. Oblast prodeje a marketingu podle metody TOC	51
3.1 Prodej podle teorie omezení	51
3.1.1 Podstata prodeje	52
3.1.2 Odpor proti změnám	52
3.1.3 První vrstva odporu – nedohoda o problému	53
3.1.4 První krok k prodeji – dohodnout se na podstatě problému	53
3.1.5 Druhá vrstva odporu – nesouhlas se způsobem řešení	56
3.1.6 Druhý krok k prodeji – dohodnout se na způsobu řešení	56
3.1.7 Třetí vrstva odporu – nesouhlas s tím, že navrhovaný postup řeší problém	55
3.1.8 Třetí krok k prodeji – shodnout se, že navrhované řešení problém odstraní	57
3.1.9 Čtvrtá vrstva odporu – řešení s sebou přinese i nežádoucí následky	58
3.1.10 Čtvrtý krok k prodeji – shodnout se, že řešení s sebou nenese nežádoucí následky	59
3.1.11 Pátá vrstva odporu – poukazování na překážky	59
3.1.12 Pátý krok k prodeji – shodout se na způsobu, jak překonat překážky	59
3.1.13 Šestá vrstva odporu – nevyslovené obavy	61
3.1.14 Shrnutí prodeje podle teorie omezení	62
3.2 Marketing podle teorie omezení	63
3.2.1 Řešení generického konfliktu marketingu a prodeje pomocí teorie omezení	64
3.2.2 Shrnutí TOC v oblasti marketingu	66
3.3 Závěr	66
4. Oblast podnikových financí podle metody TOC - průtokové účetnictví	67
4.1 Současná situace v manažerském účetnictví	67
4.1.1 Posouzení systému jako celku	68
4.1.2 Posouzení investic do zařízení	68
4.1.3 Posouzení alternativ koupit/vyrobít	68
4.1.4 Posouzení ziskovosti výrobků/služeb a tvorba cen	69
4.1.5 Zkreslení vlivem alokace provozních (fixních) nákladů	69
4.2 Základní konflikt manažerského účetnictví	70
4.3 Manažerské účetnictví podle teorie omezení – základy průtokového účetnictví	72
4.4 Základní postup při posouzení systému jako celku	73
4.5 Příklady	74
4.5.1 Příklad 1: Posouzení investic do zařízení	74
4.5.2 Příklad 2: Posouzení, zda přijmout nebo nepřijmout zakázku	75
4.5.3 Příklad 3: Posouzení ekonomické výhodnosti dvou výrobků	76
4.6 Závěr	78
5. Oblast distribuce podniku podle metody TOC	79
5.1 Současná situace v distribučním prostředí	79
5.1.1 Problémy současných distribučních řešení	79
5.1.2 Velikost zásob v systému	80
5.1.3 Předpověď a plánování prodeje	81
5.1.4 Vliv spolehlivosti dodavatelů	82
5.1.5 Dávkování	84

5.2	Základní konflikt distribučního prostředí	85
5.2.1	Krok 1: identifikujeme omezení systému	86
5.2.2	Krok 2: rozhodneme o tom, jak omezení maximálně vytižit	86
5.2.3	Krok 3: podřídíme celý zbytek systému rozhodnutí z kroku 2	86
5.3	Distribuční řešení podle teorie omezení	88
5.3.1	Směr řešení	88
5.3.2	Přesnost předpovědi v systému	88
5.3.3	Rychlost doplňování zásob	89
5.3.4	Systém doplňování zásob podle metody TOC	90
5.3.5	Měřítka pro hodnocení výkonnost	91
5.4	Implementace řešení TOC v distribuci	93
5.5	Závěr	94
6.	Oblast plánování a řízení výroby podle metody TOC	95
6.1	Současná situace v plánování a řízení výroby	95
6.2	Základní konflikt v oblasti plánování a řízení výroby	95
6.2.1	Existence generického konfliktu ve výrobě – „diagram konfliktu“	96
6.3	Plánování a řízení výroby podle metody TOC Drum-Buffer-Rope	97
6.3.1	Drum (buben)	97
6.3.2	Příklad: vytvoření plánu pro kritický zdroj (drum)	99
6.3.3	Analýza hlavního plánu	103
6.3.4	Buffer (nárazník)	103
6.3.5	Příklad: nadměrné a nedostatečné časové zásobníky	108
6.3.6	Rope (lano)	111
6.4	Tvorba výrobního plánu	118
6.4.1	Identifikace úzkého místa	118
6.4.2	Odstranění konfliktu mezi omezeními	119
6.4.3	Další typy konfliktů	122
6.5	Závěr	123
7.	Oblast projektové řízení podle metody TOC – kritický řetěz	125
7.1	Současná situace ve standardním projektovém řízení	125
7.2	Základní konflikt řízení projektů	126
7.2.1	Předpoklady základního konfliktu řízení projektů	127
7.3	Současná charakteristika řízení projektů	128
7.3.1	Proměnlivost reálné doby trvání činností	128
7.3.2	Co způsobuje složitost projektů, jaké jsou příčiny plýtvání s rezervami	130
7.3.3	Specifika multiprojektů	132
7.4	Řízení projektů podle metody TOC - metoda kritického řetězu (Critical Chain)	135
7.4.1	Řízení samostatných projektů	135
7.4.2	Velikost a umístění časových rezerv v projektu	135
7.4.3	Odvození metody kritický řetěz	137
7.4.4	Řízení multiprojektů	139
7.4.5	Řízení projektů na základě řízení nárazníků	141
7.5	Závěr	143

8. Oblast podnikových informačních systémů (ERP) podle metody TOC – Necessary & Sufficient	144
8.1 Současná situace v oblasti ERP	144
8.1.1 Základní konflikt v oblasti ERP	145
8.2 Řešení efektivity implementace ERP podle metody TOC	147
8.2.1 Čtyři základní otázky pro pořízení a implementaci ERP	147
8.2.2 Postup implementace řešení TOC	149
8.2.3 Případová studie: zpracování strategie vyžaduje hluboké znalosti o odvětví průmyslu	153
8.3 Praktický postup Necessary & Sufficient	155
8.3.1 Zpracování strategie	156
8.3.2 Odstranění konfliktu dodavatele ERP	156
8.3.3 Určení propojení a doplňků ERP	157
8.3.4 Vlastní implementace	157
8.4 Závěr	157
ČÁST III. Projekty TOC	159
9. Typický projekt celopodnikové implementace teorie omezení	161
9.1 Cíl celopodnikové implementace TOC	161
9.2 Možné modely strategie TOC	163
9.3 Celopodnikové implementace Teorie omezení	163
9.3.1 Problém lokálních aplikací teorie omezení	163
9.3.2 Typický postup při celopodnikové aplikaci teorie omezení	165
9.4 Závěrečné poznámky	172
10. Případové studie implementace metody TOC	175
10.1 Implementace metody Necessary & Sufficient v Tonak, a. s.	175
10.1.1 Co je potřeba změnit (výchozí situace před implementací)	175
10.1.2 Na co je potřeba změnit (žádoucí cílový stav)	178
10.1.3 Jak změny dosáhnout (průběh implementace ERP a TOC)	180
10.2 Případová studie Dřevodružstvo Lukavec DDL	184
10.2.1 Co je potřeba změnit (výchozí situace před implementací)	184
10.2.2 Jaká strategie je pro firmu nejlepší	185
10.2.3 Koho máme přesvědčit, aby dělal něco jinak, a co to má být	188
10.2.4 Jak dlouho by DDL trvalo vygenerovat zvýšení zisku o 2 % ročního obrátu	189
10.2.5 Čeho lze dosáhnout v průběhu dalších dvou let	189
Příloha 1: Přehled řešení APS/SCM na českém trhu	191
Příloha 2: Slovníček pojmů a definic z oblasti TOC	203
Příloha 3: Důležité webové stránky z oblasti TOC	206
Literatura	209
Rejstřík	212