



Eliyahu M. Goldratt

SYSTEM

- Každý systém má obmedzenie.
- Obmedzenie ovplyvňuje úspešnosť celého systému.
- Ak systém pracuje na plný výkon, potom iba jeho jedna časť pracuje na plný výkon.
- Ak pracujú všetky časti systému na plný výkon, potom systém ako celok nepracuje na plný výkon.
- Systémové optimum nie je sumou lokálnych optim.
- Na udržiavanie efektívnosti systému je nutný proces **neustáleho zlepšovania**.
- Zlepšenie iných častí systému ako obmedzenia nezlepší výkonnosť celého systému.

OBMEDZENIA

Obmedzenia v podniku:

- Zdroje
- Marketing a obchod
- Riadenie, smernice, organizácia
- Čas
- Postoje ľudí

Obmedzenia môžu byť:

- Externé
- Interné

ÚZKE MIESTA



Úzke miesta sú obyčajne tie, kde je:

- najväčšia rozpracovanosť
- najväčšie zásoby
- najväčší dopyt po produktoch/výsledkoch činnosti

Využitie úzkych miest je možné zlepšiť:

- Preverení, či vo všetkých prípadoch je potrebný prechod úzkym miestom.
- Zvýšením produkčného času úzkeho miesta, tak že znížime prestoje.
- Eliminujeme využitie úzkeho miesta, na vopred istú nezhodnú produkciu, zaradením kontroly pred ne.
- Prednostne využívame úzke miesta len pre kontrahované zákazky.

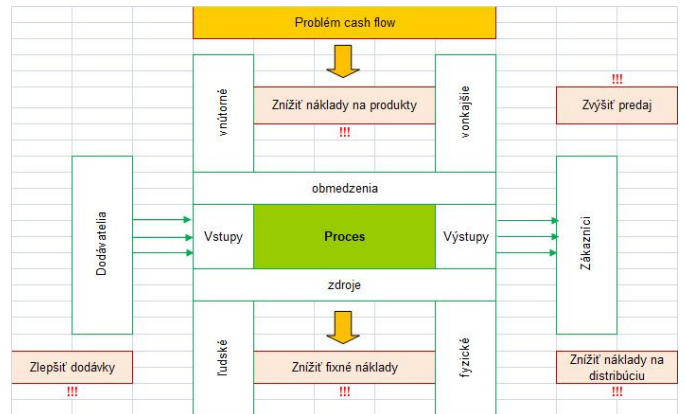
CIEĽ KOMERČNEJ FIRMY

Cieľ komerčnej firmy je zarábať peniaze, čo znamená:

- v dlhodobom horizonte mať dobrú **návratnosť vloženého kapitálu**
- v strednodobom horizonte tvoriť **zisk**
- v každodennom intervale mať pozitívny **peňažný tok**

Peňažný tok systému je daný množstvom peňazí, ktoré:

- systém generuje (prietok - tržby, inkaso)
- v systéme sú (zásoby, základné prostriedky)
- systém spotrebováva na svoj chod (prevádzkové náklady - osobné, energie)



Prietok (P)

Množstvo peňazí, ktoré vyprodukuje systém alebo celý podnik za jednotku času.

Vypočíta sa ako hodnota predaja za určité obdobie mínus hodnota nákupu (variabilné náklady) pre produkované položky za toto obdobie (týždeň, mesiac a pod.).

Zásoby (Z)

Množstvo peňazí, ktoré sú „ukryté vo výrobnom systéme, aby mohol produkovať“.

Okrem zásob materiálu a rozpracovanej výroby sa do tejto položky započítavajú aj zvyškové hodnoty výrobných a pomocných prostriedkov vo výrobe.

Prevádzkové náklady (PN)

Množstvo peňazí, ktoré je potrebné pravidelne vkladať do výrobného systému, aby mohol pracovať (mzdy, náklady na plochy, energie a pod. - fixné náklady).

