

Omezení určuje velikost průtoku v podniku.

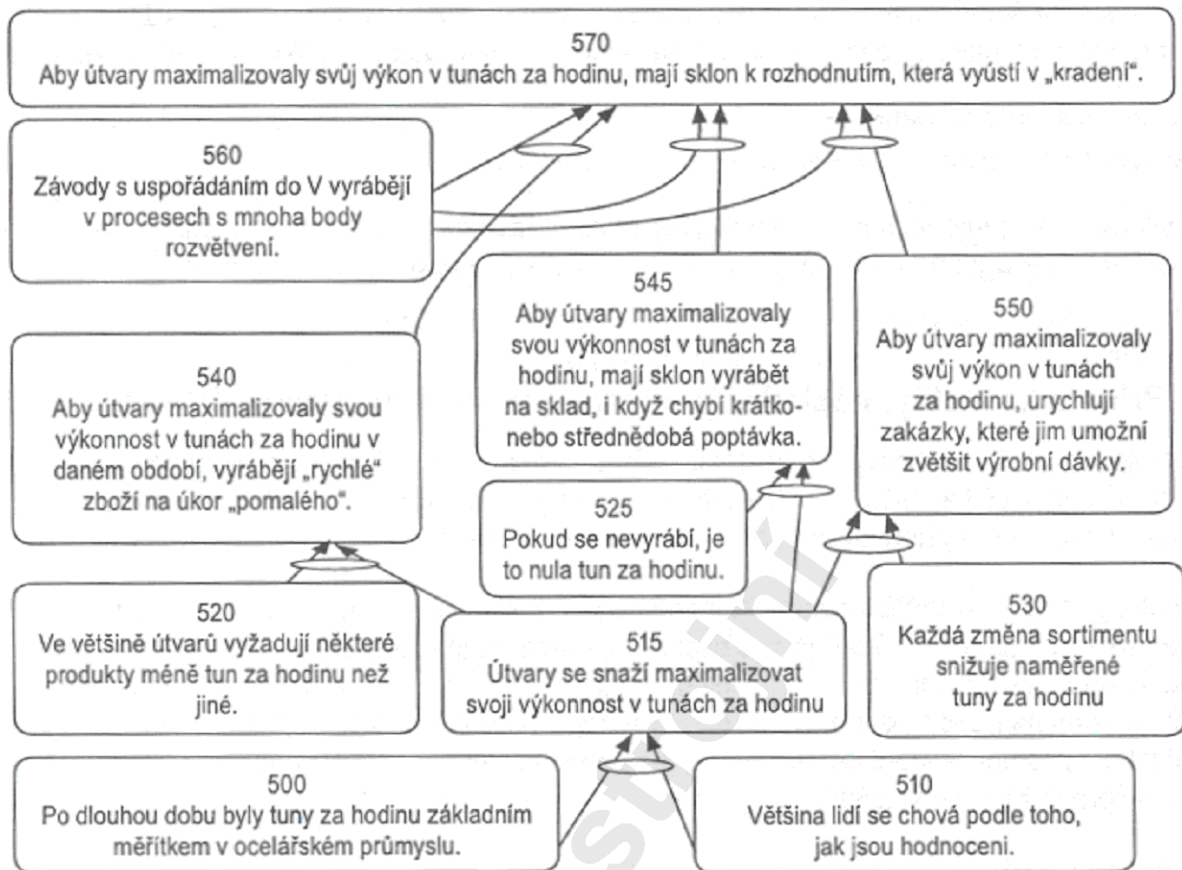
	Výroba	Projektový management	Podnik
1. Identifikace omezení systému	<ul style="list-style-type: none"> • dostupnost materiálů, • kapacita strojů 	<ul style="list-style-type: none"> • zdroje projektu, • znalosti řešitelů 	<ul style="list-style-type: none"> • trh, • podniková kultura, • motivace lidí
2. Rozhodnutí o využití omezení systému	<ul style="list-style-type: none"> • nulové ztráty materiálů a kapacit, • vhodná údržba zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • trvalé využití limitního zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> • eliminace ztrát v místě omezení
3. Podřízení všeho rozhodnutí v kroku 2	<ul style="list-style-type: none"> • začlenění vhodných rezerv materiálů a času 	<ul style="list-style-type: none"> • užití vhodných časových rezerv k ochraně omezení projektu, • zamezení rozptylování klíčového zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> • podrobení se společným omezením podniku
4. Rozšíření systémového omezení	<ul style="list-style-type: none"> • lepší dodávání materiálů, • obstarání nového stroje 	<ul style="list-style-type: none"> • nový zdroj pro rozšíření omezení 	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení marketingu • trénink personálu
5. Pocit uspokojení se nesmí stát novým omezením	<ul style="list-style-type: none"> • trvale věnovat pozornost hlavním omezením výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • trvale věnovat pozornost hlavním omezením projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • trvale věnovat pozornost hlavním omezením podniku

Příklad aplikace pěti kroků TOC v podniku

Příklad: strom současné reality

Objasněme si tuto vizualizační techniku pomocí diagramu, který se v metodě TOC nazývá strom současné reality (CRT – *Current Reality Tree*). Konstrukce stromu současné reality se opírá o popsání skutečného stavu s cílem ho zlepšit. Proto je pochopitelně věnována velká pozornost zřejmým příznakům nikoli optimálního stavu systému. Metoda TOC tyto příznaky nazývá nežádoucími efekty. Mohou jimi například být:

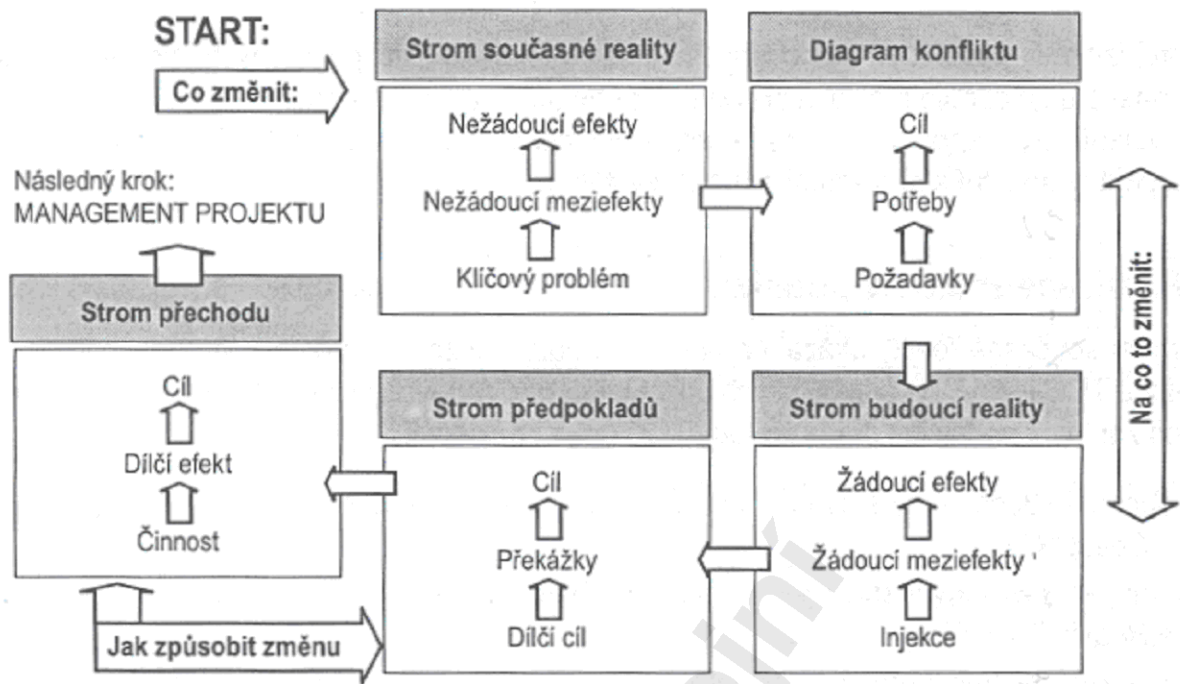
- často opožděné dodávky produktů,
- velké zásoby,
- prodlužující se průběžné doby jednotlivých úkonů,
- špatný vztah zaměstnanců k vlastní organizaci.



Př. CRT – analýza situace v ocelářském průmyslu.

Realizace změny v podniku:

- Pro mapování současného stavu a identifikaci hlavního problému se hodí strom současné reality (*Current Reality Tree, CRT*).
- Pro zachycení požadovaného stavu a hlavních žádoucích efektů je vhodné použít strom budoucí reality (*Future Reality Tree, FRT*).
- Pro specifikaci možných překážek navrhovaného zlepšení a jejich řešení je k dispozici strom předpokladů (*Prerequisite Tree, PRT*).
- Pro specifikace dílčích kroků řešení s určením nutných podmínek i očekávaných výsledků existuje strom přechodu (*Transition Tree, TT*).



Koncept řešení změny v podniku podle TOC.