



Welcome to breakthrough MIS
Aligning Products, Processes and Resources to maximize ROI

Login Password

.Login [Reset](#)

Copyright 2003 - 2006 PPROi Development s.r.o. All rights reserved

You have reached a private network. Use of this network is subject to the terms of any applicable contract with you.
Do not attempt to access this network unless you have been explicitly authorized to do so.
Unauthorized access is strictly forbidden and may be subject to prosecution.

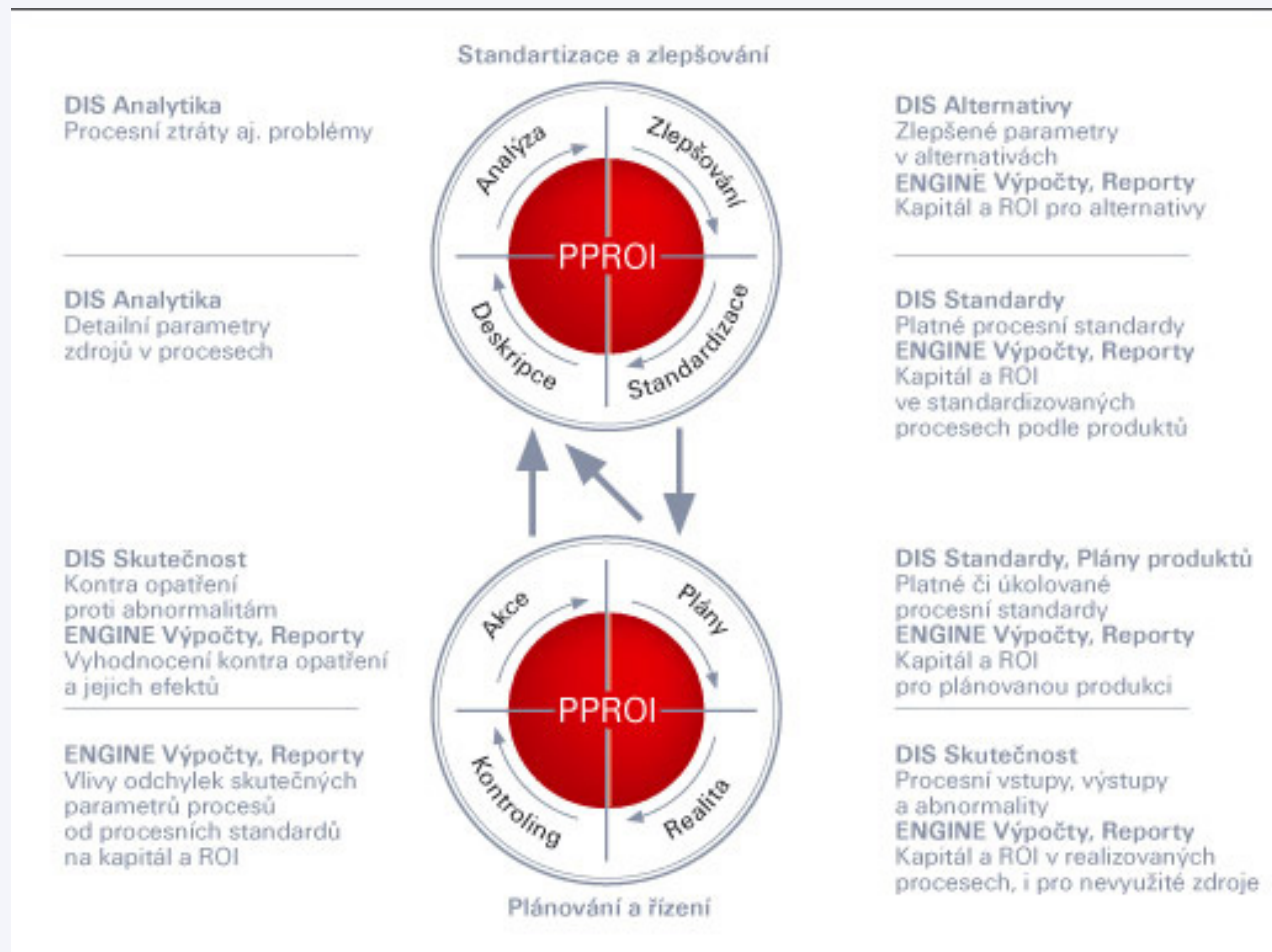
PPROI v řídicích cyklech

- Manažerský informační systém PPROI, koncipovaný pro
- finanční řízení podnikových produktů, procesů a zdrojů v jejich vazbách
- dosažení univerzálního cíle podnikání – maximalizace ROI přináší do podnikových IS
- přináší do podnikových IS komplex nových klíčových informací včetně informačních prostředků
- pro efektivní záznamy, zpracování a prezentaci dat

- Veškeré vstupní informace podchycuje databáze PPROI, Data input system – DIS, která přejímá relevantní data z existujících firemních systémů a umožňuje záznamy dalších nutných informací Zpracování dat a prezentaci výsledků v adresných Reportech zajišťuje Engine PPROI

- PPROI plně pokrývá potřeby řízení produktů, procesů a zdrojů ve všech fázích propojených řídicích cyklů
- Standardizace a zlepšování parametrů produktů, procesů a zdrojů
- Plánování a řízení produktů, procesů a zdrojů v reálném čase

Aplikace PPROI IS ve všech fázích řízení



- PPROI tak vytváří veškeré
- Informační předpoklady pro dramatické zvýšení podnikových hodnot ROI

Přehled unikátních vlastností PPROI IS

- **Manažerský informační systém PPROI, koncipovaný pro**
 - **finanční řízení podnikových produktů, procesů a zdrojů v jejich vazbách**
 - **dosažení univerzálního cíle podnikání – maximalizace ROI**
- přináší do podnikových IS, i metodologie řízení**

Komplex zásadních inovací

- 1. Informace o kapitálu a ROI v procesech, i podle produktů – průlom v ekonomickém měření, přelom v managementu**
- 2. Úplnost, adresnost a přesnost informací**
- 3. Výpočty zisku a ROI ve fázích hodnotového řetězce**
- 4. Průběžné výpočty kapitálu a ROI pro aktivní a neaktivní kapacity**
- 5. Kvantifikace vlivu říditelných faktorů na ROI, uspořádané v systému reportů**
- 6. Kalkulace cen se zřetelem na kapitálovou náročnost produktů**
- 7. Komplexní a flexibilní databázovou podporu podnikové evidence**
- 8. Včasnost informací**
- 9. Skok v efektivnosti informačního systému**

Inovace reagují na principiální vady a vzájemné konflikty předchozích manažerských teorií a praktik a umožňují správné, skutečně vědecké řízení

1/1 Nové klíčové informace; inovace v měření

Základní předpoklad efektivního řízení, sledujícího jediný objektivní cíl podniku, maximálně zhodnocovat investovaný kapitál,

PPROI zajišťuje

výpočty kapitálu a ROI v procesech

- univerzálně, tj. pro procesy obecně a zejména
- při specifikaci procesů podle produktů

Při tom používá novou, dvourozměrnou, peněžně-časovou míru



1/2 Klíčový význam správného kritéria pro řízení

Řízení podniku znamená v první řadě rozhodování mezi alternativami produktů, procesů a zdrojů
Určení a volba nejlepších alternativ závisí na hodnotící míře, kritériu

Příklad 1

Který proces pro daný produkt je nejlepší?
Co je zlepšováním procesu? $A \rightarrow C$
nebo $C \rightarrow A$

Proces	Kritérium
A ←	Náklady <i>MIN</i>
B ←	Průběžná doba <i>MAX</i>
C ←	ROI <i>MAX</i>

Příklad 2

Který z produktů je nejvýhodnější?
Kterou výrobu rozšiřovat, kterou tlumit?

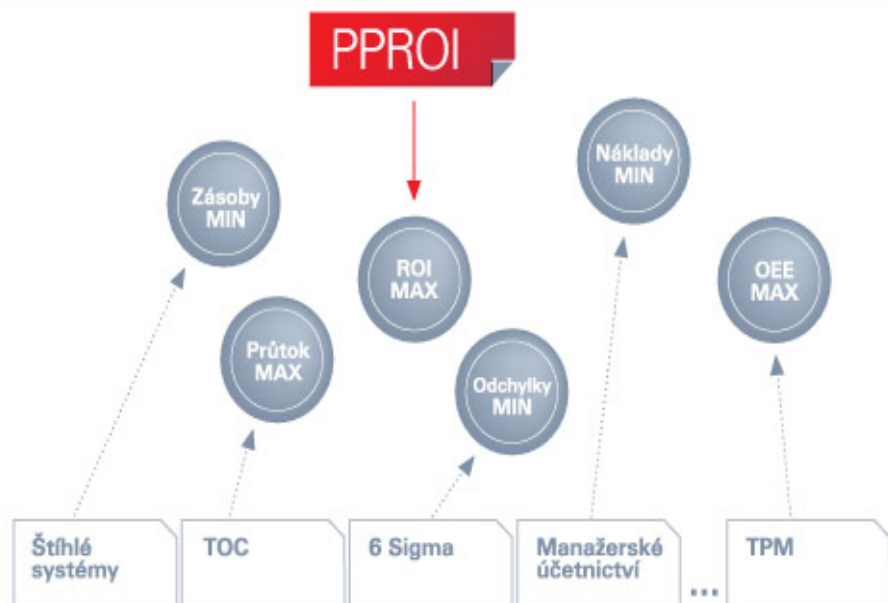
Produkt	Kritérium
X ←	Ziskovost <i>MAX</i>
Y ←	Produktivita práce <i>MAX</i>
Z ←	ROI <i>MAX</i>

Maximalizace podnikové hodnoty ROI vyžaduje informace o hodnotách ROI v procesech vymezených podle produktů
Řízení podle jiných, parciálních měr, mj. podle nákladů

- je zavádějící, nevede k volbě variant s nejvyššími hodnotami ROI
- vyvolává umělý a neřešitelný problém, která z dílčích měr je správnější

1/3 Průlom v měření – věda v managementu

- Dřívější absence objektivního kritéria v řízení produktů, procesů a zdrojů má odraz v manažerských teoriích, zaměřených na různé dílčí veličiny a jejich konfliktech, např. *Štíhlé systémy versus Manažerské účetnictví versus Teorie omezení*
- PPROI umožňuje respektovat základní zákon podnikání, čímž staví management produktů, procesů a zdrojů na vědeckou, efektivní bázi



ROI je přirozenou a nezastupitelnou komplexní kritériální mírou

Dílčí míry mají objektivně analytický význam, nikoli kritériální funkci

Vzhledem k jejich trade-off, by neměly být extremalizovány, tj. maximalizovány či minimalizovány

Správná je jejich optimalizace, při níž ROI dosahuje maxima

PPROI takovýto postup umožňuje, čímž eliminuje důvod konfliktů různých manažerských teorií a praktik. I v dílčích souvislostech vede ke komplexnímu myšlení a měření

1/4 Vědecký versus umělecký přístup

- Management je někdy srovnáván s uměním. Měl by však mít vědecký charakter
 - *Pokrok v umění probíhá podle zákona přitažlivosti, napodobováním, následováním a uctíváním milovaných předků*
 - *Pokrok ve vědě probíhá podle zákona odpudivé síly, vyvracením panujících bludů a falešných teorií*
Boris Pasternak, Doktor Živago

Rozdíly se vztahují na principiální postupy. I věda navazuje na správné principy a rozvíjí je

- Manažerská teorie zřídka popisuje kriteriální konflikty ve svých různých oblastech, většinou mechanicky shrnuje v minulosti vyvinuté rozporné a objektivně neslučitelné postupy
- Blíží se více umění - všechno je možné, než vědě - odlišující správné od omylů
- Věda vnímá a řeší rozpory různých teorií
- Falešné teorie nahrazuje teorií správnou, odrážející objektivní zákony
- Některé rozpory jednostranně orientovaných manažerských teorií jsou známé, např.
Deming Variabilita vs Taylor Kvantita nebo *Goldratt Průtok vs Manažerské účetnictví Náklady*
nebo *Goldratt Průtok vs Štíhlá výroba Naprodukce*

Jiné rozpory nejsou vnímány, nebo jsou ignorovány; v rámci parciálních teorií nejsou řešitelné

PPROI

- akcentuje existenci rozporů parciálně orientovaných teorií i praktik
- varuje před ignorováním vad a rozporů tradičního řízení
- odstraňuje vady a rozpory použitím stejné, objektivní kriteriální míry ve všech oblastech a souvislostech řízení

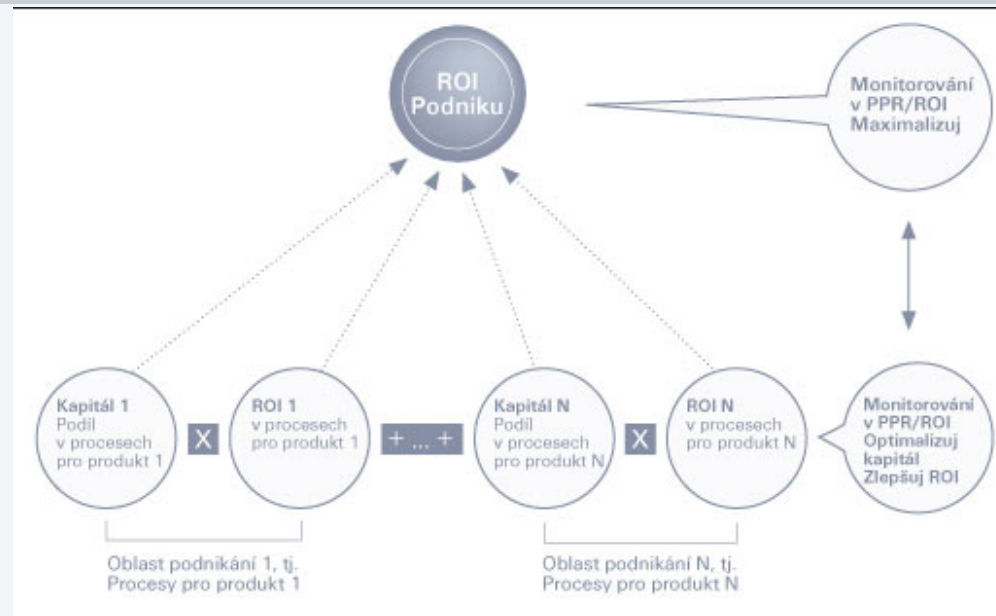
1/5 Rozvoj myšlení a jednání investorů do podniku

PPROI systematicky vede manažery i zaměstnance podniků k

– přirozenému finančnímu myšlení a jednání

konsistentnímu s obecným myšlením a jednáním investorů

- Procesy pro jednotlivé produkty jsou vnímány jako oblasti investic
- V každé oblasti je monitorován kapitál a jeho výnosnost - ROI
- Co nejvíce kapitálu se alokuje do oblastí s nadprůměrnými hodnotami ROI
- Usiluje se o zvyšování hodnot ROI v každé z oblastí



1/6 Čelení škodlivým praktikám parciálního úkolování

- V praxi řízení podniků se zpravidla zapomíná na souvislosti mezi dílčími ukazateli. Úkolují a sledují se hodnoty vybraných dílčích ukazatelů vytržené z kontextu, s negativními důsledky pro jiné dílčí ukazatele a výsledně i pro ROI v podniku
- Typickým příkladem je úkolování příliš nízkých zásob, což vede mj. k
 - nadměrným dopravním a manipulačním nákladům při příliš časté frekvenci dodávek
 - nadměrnému outsourcingu – výrobní podniky předávají sklady logistickým podnikům a výrazně zvyšují celkové náklady na logistiku
 - vysokému fixnímu kapitálu v málo využitých výrobních linkách, minimalizujících zásoby v rozpracované výrobě (WIP)
 - ztrátě obchodních příležitostí a nízkým tržbám
- PPROI těmto škodlivým praktikám čelí
 - komplexním podchycováním všech parametrů všech zdrojů v procesech generujících náklady, kapitál i příjmy
 - výpočty hodnot ROI pro alternativy
- Vede manažery k vnímání možných trade-off dílčích veličin – něco za něco
- Významná trade-off existující v různých souvislostech mezi všemi dílčími veličinami s různou vypovídací schopností. Známá trade-off jsou jen vrcholem ledovce. To neznamená nutnost existence trade-off ve všech souvislostech. Je třeba rozlišovat trade-off od „trade-off free“ situací, kdy ke kompenzacím nedochází

1/7 Náklady versus kapitál. Vada minimalizace nákladů

- Mimořádně významná trade-offs existující v různých souvislostech mezi náklady a kapitálem Produkty a procesy s minimálními náklady bývají často kapitálově náročné a jejich ROI bývá nízká
- Tato trade-offs manažerská teorie nevnímá, neboť při dřívější neměřitelnosti kapitálu pro produkty a procesy byla evidována
- PPROI vždy vyvažuje náklady a kapitál tak, aby ROI byla maximální



$$\text{ROI} = \frac{\text{Cena} - \text{Náklady}}{\text{Kapitál}}$$

je při vyvážených nákladech a kapitálu vyšší než při příliš nízkých nákladech a nadměrném kapitálu

- Charakteristickými situacemi s nízkými náklady a vysokým kapitálem v procesech jsou mj.
 - velký rozsah procesů v rámci podniku – nízký outsourcing
 - vysoká automatizace procesů
 - výkonné, ale málo časově využitá stroje a zařízení
 - drahé budovy s dlouhou životností
 - vysoké zásoby nakupovaných materiálů a komponent s nízkou frekvencí dodávek
- Ve všech těchto parametrech se mohou podstatně lišit procesy pro **stejně i pro** různé výrobky Proto i výrobky v podnikovém portfoliu bývají hodnoceny rozdílně podle ROI než podle nákladovosti, tj. poměru nákladů k ceně, resp. podle ziskovosti, tj. poměru zisku k ceně

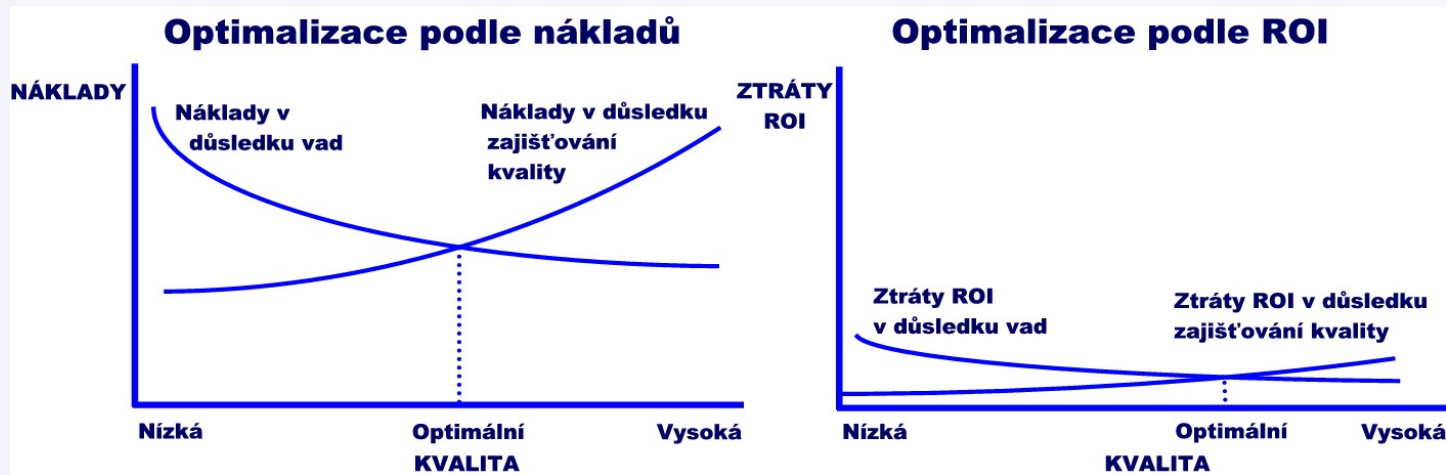
1/8 Optimalizace podle ROI vs optimalizace podle nákladů

- ROI je optimalizačním kritériem čehokoli. Určuje tedy i optimální hodnoty nákladů
- V manažerské teorii jsou ve více souvislostech náklady
 - vnímány nikoli jako předmět optimalizace, ale
 - používány jako kritérium optimalizace

Obvyklé je to zejména při optimalizacích výrobních dávek a při optimalizacích kvality, kdy postupy bývají ilustrovány i graficky

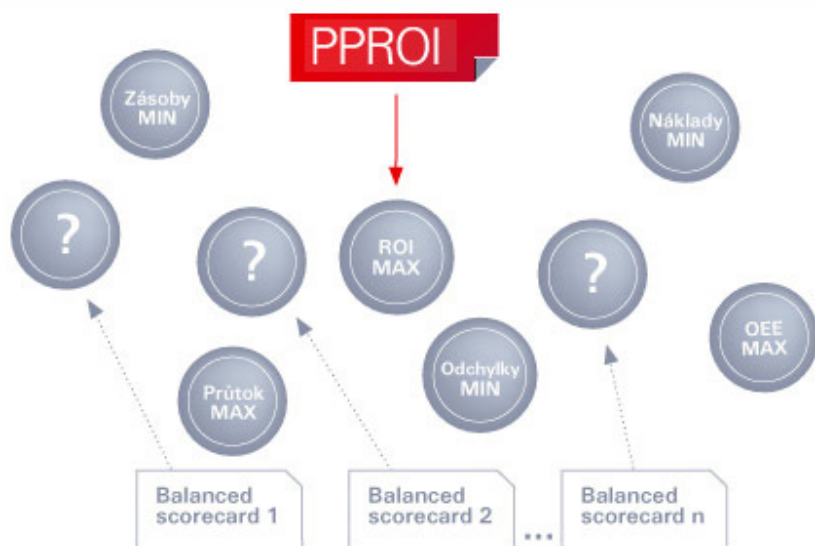
- Záměna kritéria mění optimální hodnoty optimalizovaných veličin
- Optima podle ROI se od optim podle nákladů mohou lišit v obou směrech, v závislosti na konkrétních kapitálových nárocích procesů
Např. optimální kvalita procesů podle ROI může být vyšší i nižší než podle nákladů, v závislosti na kapitálových nárocích vad a kapitálových nárocích zajišťování kvality

Grafy při vysokých kapitálových nárocích vad a nízkých kapitálových nárocích zajišťování kvality



1/9 ROI – Objektivní Balanced Scorecard

- Na jednostrannost a rozpory v hodnocení produktů a procesů podle dílčích veličin reagují umělá Balanced Scorecards (Vyvážená score), obsahující a shrnující více dílčích veličin. Jejich vadou je subjektivnost výběru i syntézy dílčích veličin a výsledně nesprávnost.
- Přirozeným, komplexním a objektivním BSC je ROI
- Promítání všeho do ROI explicitně doporučuji i autoři knihy Balanced Scorecard. Při absenci metodologie měření ROI pro procesy nemohlo být doporučení realizováno.
- PPROI to umožňuje a eliminuje důvod konstrukcí a sledování umělých BSCs



Umělá Balanced Scorecards vytvářejí umělá kritéria, která jsou

- vesměs neinterpretovatelná
- nekomplexní
- vzájemně rozporná a tím zvyšující kritériální chaos
- nadbytečná

1/10 Význam PPROI pro management zaměřený na ROI

- ROI byla dlouhodobě pro velkou většinu podnikových manažerů zcela odtažitou veličinou, s níž vůbec nepracovali, ačkoli ji rozhodujícím způsobem ovlivňovali – často negativně
- Sledování a analýzy ROI, příp. její občasné použití při investičním rozhodování na základě problematických odhadů, zůstaly doménou malého počtu pracovníků finančních útvarů, s velmi omezeným vlivem na realitu
- Proto i finančně nejúspěšnější podniky dosahovaly neuspokojivých hodnot ROI
- V současnosti, pod nebývalým tlakem investorů, se situace zásadně mění
- Podstatné posílení orientace managementu na ROI a její zvyšování deklarují ve strategických dokumentech i světoví leadři v odvětvích, mj.
 - Toyota – v „Globální vizi 2010“
 - Mc Donalds – v Revitalizačním plánu pro 21. století
- Dosažení deklarovaného cíle vyžaduje měření, ve všech řídicích souvislostech
Měření hodnot ROI specifikovaných pro procesy podle produktů je velmi náročnou záležitostí a vzhledem k proměnlivosti podmínek musí probíhat kontinuálně
Umožnit to může pouze sofistikovaný databázový informační systém
- PPROI je prvním a zatím jediným IS, který managementu, orientovanému na maximalizaci ROI, poskytuje klíčové číselné informace
- Zaměření managementu na ROI se netýká jen odvětvových leaderů
Osudový význam má spíše pro ostatní podniky
Aktuálnost PPROI pro podnikový management je univerzální

2/1 Komplexnost, adresnost a přesnost informací

- Řídicí informace musí být nejen obsahově správné, ale i úplné, přesné a adresné
 - PPROI informuje o
 - všech procesech a všech fázích hlavních procesů podle výrobků
 - všech zdrojích v procesech a všech relevantních znacích zdrojů
- Tím zajišťuje současně úplnost, adresnost a přesnost řídicích informací
- Minimalizuje tedy zkreslení, k nimž v jiných IS dochází v důsledku fragmentární evidence fází procesů, zdrojů ve fázích, i parametrů zdrojů

Díl číslo xxxx	Procesní zdroje v tradičních IS		Procesní zdroje v PPROI	
	Procesní fáze	Zdroje	Procesní fáze	Zdroje
↓ PROCES	Přeprava		Přeprava	   
	Čekání ve frontě		Čekání ve frontě	 
	Příprava pracoviště		Příprava pracoviště	    
	Zpracování	  	Zpracování	     
	Přeprava		Přeprava	   
	Čekání ve frontě		Čekání ve frontě	 
	Kontrola		Kontrola	   
	Přeprava		Přeprava	   
	Sklad		Sklad	    

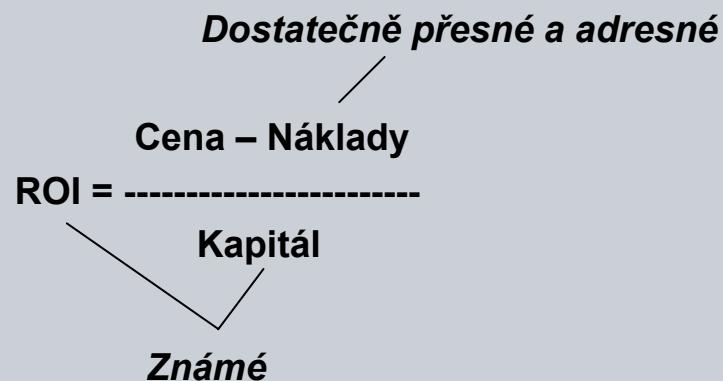
2/2 Maximální deskripce, minimální alokace

- PPROI ve výpočtech kapitálu i nákladů v procesech podle produktů
 - preferuje důslednou deskripci zdrojů a jejich parametrů v procesech
 - minimalizuje tzv. alokace, uplatňované v kalkulacích nákladů produktů, pro jejich nízkou adresnost (mlhavé režie) a velká zkreslení všeho druhu
- Při výpočtech nákladů postupuje PPROI rozdílně i od metody Activity Based Costing; Zatímco
 - ABC vychází ze souhrnných režijních nákladů a usiluje o správnost jejich alokací na produkty
 - PPROI detailní deskripcí procesů minimalizuje režie a z adresných dílčích hodnot počítá souhrnné náklady pro produkty; jen tak lze zajistit adresnost a minimalizovat zkreslení dat
- PPROI se tedy od ostatních informačních systémů liší nejen
 - informacemi o kapitálu a ROI v procesech podle produktů, ale i
 - podstatně přesnějšími a adresnějšími informacemi o nákladech produktů

Tradiční IS



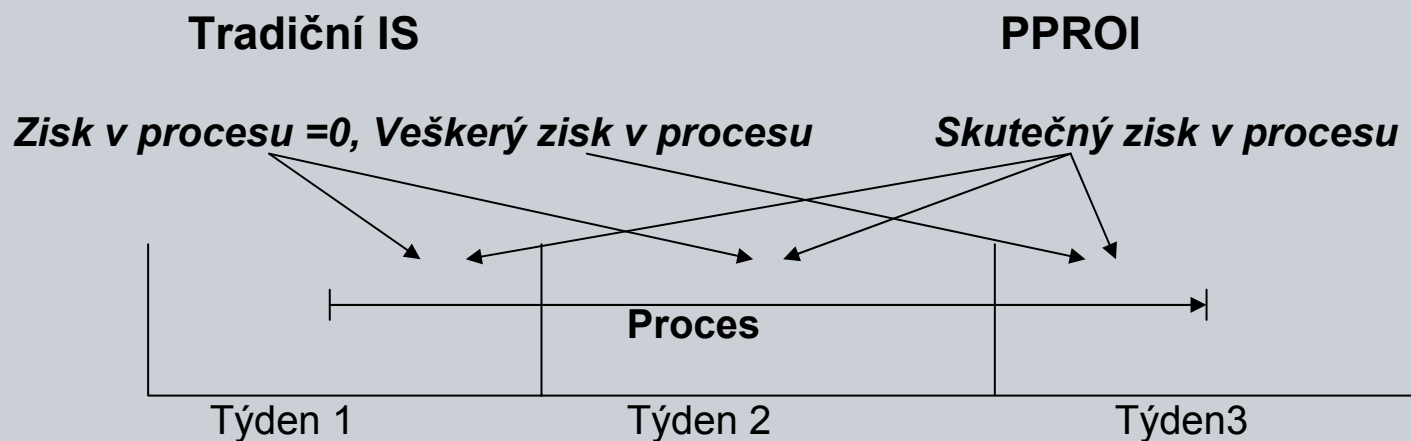
PPROI



3/1 Výpočty zisku a ROI ve fázích hodnotového řetězce

- PPROI

- oceňuje objekty hlavních procesů v procesních fázích
- počítá zisk a ROI ve fázích, čímž
- odstraňuje iracionální kolísání standardně počítaných finančních ukazatelů v závislosti na dokončování a prodeji produktů



- PPROI vykazuje vzniklou hodnotu, zisk a ROI, v průběhu celého procesu; v příkladě ve všech třech týdnech procesu
 - Tradiční IS evidují vzniklou hodnotu a zisk až po dohotovení či realizaci produktu; v příkladě – při rovnosti standardních a skutečných nákladů – vykazují nulový zisk v týdnech 1 a 2, veškerý zisk v týdnu 3
- Zisk vykázáný v období je nepřiměřený nákladům v období a běžně počítaný poměr obou veličin, rentabilita v období, nemá rozumnou vypovídací schopnost

3/2 Standardní cena versus standardní náklady objektů procesu

- PPROI důsledně odlišuje standardní cenu od standardních i aktuálních nákladů objektu procesu, v průběhu celého procesu
- V účetní praxi obvyklé
 - ztotožňování tzv. výrobní ceny dokončeného produktu se standardními náklady i
 - oceňování nedokončené výroby ve standardních nákladechje iracionální, neboť hodnota objektu a jeho náklady jsou různé kategorie obecně, nejen v okamžiku realizace produktu

Cena – Náklady

- Vzorec
$$\text{ROI} = \frac{\text{Cena} - \text{Náklady}}{\text{Kapitál}}$$

platí pro objekt procesu v kterékoli procesní fázi

- PPROI logicky počítá standardní ceny objektů v procesních fázích, ze
 - standardních cen finálních produktů
 - standardního kapitálu a standardních nákladů
 - finálních produktů a
 - dílčích objektů procesu na výstupech procesních fází
- Samotný pokles nebo růst standardních nákladů hladinu cen nemění, ale zvyšuje nebo snižuje standardní zisk, generovaný ve fázích procesu
- Před PPROI racionální metodika aproximace cen v průběhu procesu nutně chyběla, neboť bez informací o kapitálu v procesech není takováto aproximace možná

4/1 Výpočty kapitálu a ROI pro využitě a nevyužitě kapacity

- Podnikové kapacity, tj. stroje a zařízení, i části budov, jsou v hodnoceném období zpravidla
 - určitou dobu aktivní (A)
 - ve zbytku disponibilní doby, zejména v nepracovní době, neaktivní (NA)
- V neaktivní době kapacitní zdroje zaměstnávají kapitál a generují náklady, nikoli produkci, hodnotu Zisk a ROI jsou záporné
- PPROI vždy počítá
 - kapitál a ROI pro aktivní a neaktivní časy kapacit působících v procesech podle jednotlivých produktů
 - kapitál a záporné hodnoty ROI pro zcela nevyužitě zdroje, pokud existují
 - kapitál a ROI pro aktivní a neaktivní časy veškerých zdrojů
- PPROI tak vytváří přímý informační tlak na optimální časové využití zdrojů
- V jiných IS, hodnotících produkty a jejich procesy ziskovosti resp. nákladovosti, není takovýto postup možný, neboť hodnoty veličin pro nevyužitě zdroje nejsou definovány

PPROI

$$ROI_{NA} = \frac{\text{Hodnota}_{NA} - \text{Náklady}_{NA}}{\text{Kapitál}_{NA}} = \frac{- \text{Náklady}_{NA}}{\text{Kapitál}_{NA}}$$

Jiné IS

$$\text{Ziskovost}_{NA} = \frac{- \text{Náklady}_{NA}}{\text{Hodnota}_{NA}} = \frac{- \text{Náklady}_{NA}}{0}$$

*Zlomek není
definován*



4/2 Význam výpočtů pro řízení procesů a produktů

- Hodnoty ROI v procesech pro jednotlivé produkty jsou váženými průměry hodnot ROI
 - v aktivních časech kapacit a
 - neaktivních časech kapacit

$$\text{ROI} = \frac{\text{ROI}_A * \text{Kapitál}_A + \text{ROI}_{NA} * \text{Kapitál}_{NA}}{\text{Kapitál}_A + \text{Kapitál}_{NA}}$$

Výpočty kapitálu a ROI v neaktivních časech zdrojů mají zásadní význam

- pro hodnocení procesních alternativ realizace daného produktu, neboť
 - některé alternativy jsou velmi efektivní v aktivních časech kapacit (vysoce výkonných strojů), ale příslušné kapacity jsou málo využity a souhrnná hodnota ROI je nízká, zatímco
 - u jiných alternativ je situace opačná
- pro hodnocení portfolia výrobků, neboť
 - některé výrobky mohou být realizovány na velmi efektivních zařízeních v jejich aktivních časech, avšak časové využití příslušných kapacit je nízké a nízká je i hodnota ROI pro produkty
 - jiné výrobky mohou být realizovány ve zcela opačných podmínkách

Hodnotí-li se procesní alternativy a produkty pouze podle finančních veličin jen v aktivních časech zdrojů, dochází k zásadním chybám v rozhodování s negativními důsledky pro ROI podniku

- Možnost takového hodnocení je pouze ROI a PPROI možnosti plně využívá
- Jiné IS, hodnotící procesy a produkty podle ziskovosti či nákladovosti, analogickou možnost nemají a omezují se proto výpočty hodnot veličin pouze v aktivních časech kapacit, což je zavádějící

4/3 Pružnost výpočtů; Standardy a realita

- **Časové využití kapacit je proměnlivé**
Pro řízení produktů, procesů a zdrojů je nutné pročíat hodnoty ROI při
 - standardním časovém využití zdrojů, které se v procesech pro různé produkty může lišit; tyto výpočty jsou důležité pro rozhodování a další řídicí akce dlouhodobějšího charakteru
 - aktuálním časovém využití zdrojů ve sledovaném období; tyto výpočty jsou důležité pro každodenní řízení
- **Mezi oběma typy výpočtů existuje souvislost**
Je-li časové využití kapacit trvaleji vyšší nebo trvaleji nižší než standardní, je nutno standardy měnit
- **PPROI počítá ROI pro produkty procesy a zdroje**
 - za předpokladu standardních hodnot procesních parametrů a časového využití zdrojů i
 - v realitě, tj. včetně skutečného časového využití zdrojů
- **Výpočty jsou pružné, vztahují se vždy k aktuálnímu časovému intervalu**
Používány jsou tedy i v hodnocení denních výsledků
- **Jiné IS**
neposkytují o časovém využití kapacit a jejich finančních důsledcích v procesech podle produktů žádné informace a tím spíše je neposkytují v reálném čase

5/1 Kvantifikace vlivu říditelných faktorů na ROI

- PPROI počítá kapitál, náklady a ROI v procesech podle produktů jako funkci velkého počtu plně adresných a tedy přímo říditelných faktorů, parametrů jednotlivých produktů, procesů a zdrojů
- Informace o kapitálu, nákladech a ROI jsou specifikovány
 - organizačně – podle útvarů podniku a externích partnerů
 - časově – k určitému období příp. k rozhodnému okamžiku období
- Faktory a jejich vliv na ROI produktů i podniku PPROI strukturuje pro
 - různé řídicí úrovně
 - různé oblasti řízení, vymezené funkčně i průřezově
- Výstupy zpracování dat jsou uspořádány v soustavě reportů
 - přizpůsobených charakteru podniku
- Metodologie i obsah informací PPROI se zásadně liší od tradičního rozkládání podnikových hodnot ROI do pyramid dílčích ukazatelů (du Pont aj.), které
 - mají, stejně jako ROI, celopodnikový charakter
 - jsou z hlediska produktů, procesů i zdrojů zcela neadresné a jejich praktická využitelnost v řízení je proto minimální

5/2 Typy výpočtů

- **Reporty PPROI obsahují všechny typy výpočtů, které jsou potřebné pro řízení podnikových produktů, procesů a zdrojů ex ante i ex post**
- **Ex ante výpočty**
 - **kalkulace** finančních veličin pro jednotlivé produkty v podnikovém portfoliu, ze standardních parametrů produktů, procesů a zdrojů platných v období, včetně standardního časového využití zdrojů
 - **plány** (rozpočty) finančních veličin pro jednotlivé produkty a jejich souhrn; výpočty z aktuálních příp. úkolovaných standardů a z plánovaných objemů produktů; časové využití je počítáno a promítnuto do finančních veličin
 - **hypotetické výpočty**, informující o ROI ve zvažovaných alternativách
- **Ex post výpočty**
 - **aktuální** hodnoty finančních veličin v realizovaných procesech v hodnocených obdobích podle produktů
 - **kontroling** – komparace skutečných hodnot finančních veličin se standardními (rozpočtovanými) hodnotami pro příslušné procesy
 - **vývoj** finančních veličin v procesech podle produktů; více druhů časových komparací

6/1 Naplnění relevantního cenového vzorce

- I když teorie hovoří o určování cen trhem, velká většina podniků provádí cenové kalkulace; Kalkulované ceny podniky často u zákazníků prosadí
- V kalkulacích se převážně používá vzorec
$$\text{Cena} = \text{Náklady} (1 + \text{požadovaná rentabilita}) = \text{Náklady} (1 + \text{Zisk} / \text{Náklady})$$
- Ve vzorci nejsou promítnuty kapitálové nároky procesů a vzhledem k trade-off mezi náklady a kapitálem vede aplikace vzorce k velkému rozptylu hodnot ROI pro produkty
- Vzorec je iracionální i hlediska logických zkoušek, z nichž žádné nevyhovuje
Stačí např. organizační sloučení či rozdělení dvou podniků a náklady i kalkulované ceny produktů se změni, i když objektivní realita zůstává stejná

- Cenová teorie uvádí i racionální cenový vzorec

$$\text{Cena} = \text{Náklady} + \text{Kapitál} * \text{Požadovaná ROI}$$

- Naplnění tohoto vzorce však vyžaduje výpočty kapitálu v procesech pro produkt, pro což v minulosti chyběly nejen informace, ale i metodologie
- V PPROI patří výpočty kapitálu k výpočtům primárním
- Náklady a kapitál pro cenové účely se počítají z cenových a zdrojových standardů, včetně standardního časového využití kapacit

7/1 DIS - Cíl a struktura databáze PPROI

- PPROI ve své části DIS – Data Input System umožňuje podnikům evidovat veškeré vstupní informace, relevantní pro řízení podle ROI, v informační databázi
- Reaguje tím na
 - děravost databázových podnikových IS a z toho plynoucí
 - praxi zápisů a zpracování významných dat v tabulkových kalkulátorech či jiných roztroušených informačních dokumentech, která je
 - velmi neefektivní, z hlediska záznamů, zpracování i využití dat
 - nevhodná i z hlediska zajištění integrity a bezpečnosti dat
- DIS obsahuje tabulky vstupních dat
 - o průběžně evidovaných a vyhodnocovaných procesech a jejich fázích pro pravidelně zpracování a vyhodnocování
 - o mikrofázích procesů, které mají zásadní význam pro inkrementální zlepšování procesů, k němuž dochází ad hoc, z hlediska místa i času
- Tabulky DIS jsou strukturovány současně
 - vícestupňově – stromově
 - z více třídících hledisek, aby vyhovovaly požadavkům průřezového i funkčního řízení
- Rozlišují se vždy standardy a skutečné hodnoty vstupních parametrů
- Koncepce DIS podporuje zajištění přesnosti informací při minimálních finančních nárocích na vstupní i zpracované informace
- Komplexnost DIS plyne z komplexnosti ROI
Při řízení produktů, procesů a zdrojů podle parciálních měr pokrývajících problematiku fragmentárně, řada významných informací uniká, jiné jsou evidovány duplicitně a integrace informací je nemožná

7/2 Příklad agenty DIS

PPRoI DIS - Microsoft Internet Explorer

Soubor Úpravy Zobrazit Oblíbené Nástroje Nápověda

Zpět Hledat Oblíbené

Adresa http://localhost/dis5/frameset.aspx?eid=1

PPRoI .Data input system **Aligning Products, Processes and Resources to maximize ROI** Uživatel: CENTRUM3vrieger [Odhlásit](#)

Skupina: Procesy Oblast: Výroba Agenda: Technologické postupy Status: Standardy

Základ Linky Díly

Počet záznamů: 12559 / 12559

Filtr Díl číslo = Použit Storno Nahradit Velikost str. 6 Použit

	Díl číslo	Název dílu	Varianita postupu	Číslo operace	Název operace	Podnikové zajištění operace	Druh operace (E)	Indiv. pracoviště
→	12X179X0001XL00	Pružina...	(")	40	PÁLIT ČELA		Zpracovatelská	
→	12X179X0001XL00	Pružina...	(")	50	BROUSIT...		Zpracovatelská	
→	12X179X0001XL00	Pružina...	(")	60	ROVNAT,...		Kontrolní	
→	12X200X0083XL00	Pružina...	(")	65	SRAZIT ...			
→	12X200X0083XL00	Pružina...	(")	70	KULIČKOVAT			
→	12X200X0083XL00	Pružina...	(")	80	ZKOUŠET...			

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ... >>

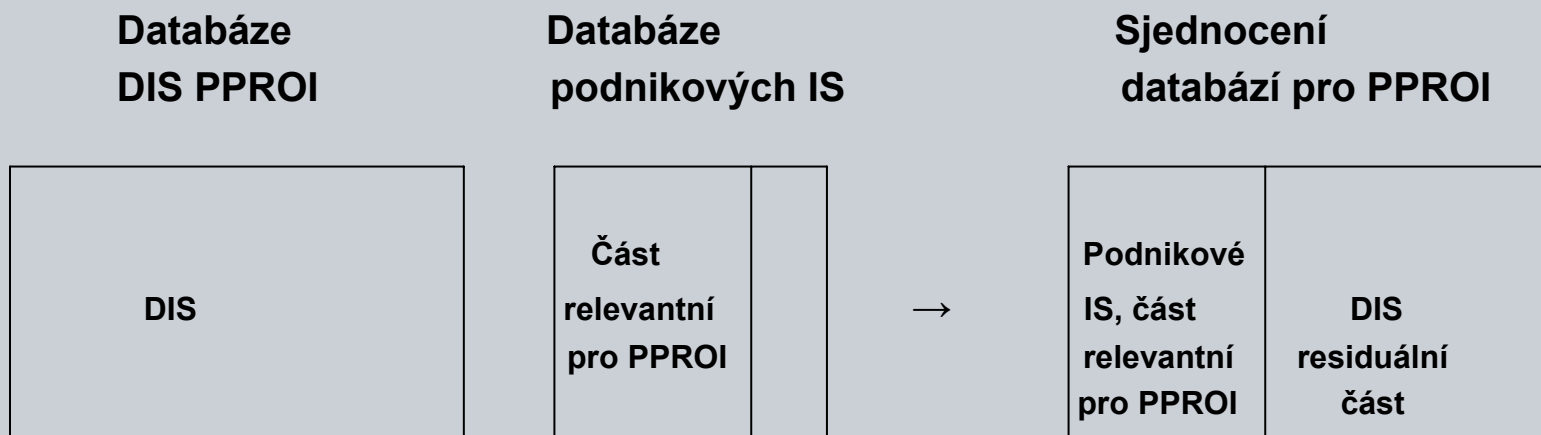
PK_Operace	<input type="text" value="117780"/>	Spliting	<input type="text" value="5"/>
Díl číslo	12X179X0001XL00	Přípravný čas pracoviště	<input type="text"/>
Název dílu	Pružina šroubová	Přípravný čas mzdový	<input type="text"/>
Varianita postupu	(")	Počet pracovníků přípravy	<input type="text"/>
Číslo operace	60	Kusový čas	<input type="text"/>
Název operace	ROVNAT, KALIT, POPUSTI	Strojní čas	<input type="text"/>
Podnikové zajištění operace	(empty)	Strojní zpracovatelský čas	<input type="text"/>
Druh operace	Kontrolní	Mzdový čas	<input type="text"/>
Indiv. pracoviště	...	Počet operátorů	<input type="text"/>
Středisko	<input type="text"/>	Dávkový čas	<input type="text"/>

[Uložit](#) [Storno](#)

Hotovo Důvěryhodné servery

7/3 Překrytí DIS s databázemi podnikových IS

- Databáze DIS je zpravidla podstatně rozsáhlejší než databáze většiny podnikových IS; Ty jsou převážně typu ERP, majícího původ v MRP, které se zrodilo před 50 léty a nebylo koncipováno pro požadavky ekonomického řízení produktů, procesů a zdrojů
 - Databáze podnikových IS obsahují i data, která jsou pro řízení produktů, procesů a zdrojů irelevantní; týká se to mj. údajů pro daňové aj. legislativní účely
 - Mezi DIS a databázemi podnikových IS tedy existuje překrytí, průnik
 - Úlohou DIS je doplňovat databáze podnikových IS, nikoli je nahrazovat; PPROI je připraven přejímat všechna relevantní data z podnikových IS
- Vzhledem k různosti informací v databázích různých podniků je využití DIS flexibilní, každý podnik využívá z DIS jen tu část, která v jeho databázi chybí
- Správa obou databází je jednotná, zajišťovaná podnikem



8/1 Včasnost informací o realitě

- **Řízení na základě informací vyžaduje jejich včasnost**
Mají-li být podnikové produkty, procesy a zdroje řízeny podle ROI, je nutná včasnost informací o kapitálu a ROI v procesech vymezených podle produktů
- **Finanční data jsou v podnicích zpravidla zpracovávána měsíčně a k dispozici jsou k dispozici s několika denním zpožděním**
Z hlediska využití v praktickém řízení produktů, procesů a zdrojů jsou takováto data neúčinná
- **PPROI engine zpracovává vstupní data v reálném čase**
- **Denně poskytuje Reporty o finančních výsledcích procesů zpracované z evidence**
 - **denních výkonů ve fázích hlavních procesů, např. z odepsaných výrobních operací**
 - **kvality výstupů fází, např. zmetků a opravitelných vad dílů na výstupech operací**
 - **informací o zdrojích z hlediska**
 - **spotřeby, např. odpracovaného času pracovníků, spotřeby energie a nástrojů**
 - **vázanosti, zejména o strojích zařízení a budovách**
- **Týdně a měsíčně poskytuje Reporty zpracované z úplnějších vstupních dat**
- **Klienti mají přímý přístup k Reportům na Internetu, zpravidla následující ráno po dni zápisu vstupních dat**

8/2 Hypotetické výpočty a plány

- **Tradičním problémem podnikových manažerů je ekonomické vyhodnocování alternativ, mezi nimiž se rozhodují – scénáře „co, když“**
Vyžaduje to pomoc pracovníků ekonomických útvarů, kteří bývají různě zaneprázdnění a navíc jejich výpočty jsou kritériálně problematické a velmi nepřesné
- **Vyhodnocování alternativ podle ROI vyžaduje promítnutí kombinace všech hypotetických parametrů se standardními hodnotami zbývajících parametrů do ROI, což vyžaduje**
 - **komplexní databázi a**
 - **komplexní výpočty**
- **PPROI poskytuje podnikům**
 - **pro zadávání vstupních dat více hypotetických databází – DIS H, umožňujících paralelní práce na alternativách na více místech podniku**
 - **výstupy zpracování hypotetických dat do 24 hodin po jejich zadání**
- **Časově velmi náročné bývá v podnicích i sestavování finančních plánů, mj. proto, že se musejí sbírat a skládat finanční data, s nimiž se běžně nepracuje**
- **V PPROI jsou výpočty finančních plánů součástí zcela rutinní záležitosti, která v celém portfoliu výpočtů patří k nejjednodušším**
- **Jako vstupní informace stačí zadat plánované objemy produktů a plánované fyzické změny zdrojů; reporty mohou být k dispozici i v řádu minut**

9/1 Celková efektivnost PPROI

- **PPROI**
 - komplexem metodologických inovací
 - využitím schopností současných informačních technologií**zajišťuje**
 - obsahovou správnost, úplnost, přesnost a včasnost informací, tj. nutné informační podmínky pro správné řízení produktů, procesů a zdrojů
 - nízké finanční nároky na informační systém
- Investice podniku do PPROI jsou omezeny na nákup SW v cenách od 4 do 20 tis USD, v závislosti na velikosti podniku – pokud příslušný SW podnik již nemá z jiných důvodů
- Měsíční náklady na služby PPROI, tj.
 - poskytnutí informační databáze
 - výpočty a
 - prezentaci výpočtů v systému reportů**se v závislosti na velikosti podniku, frekvenci a podrobnosti reportů pohybují od 5 do 15 tis USD**
- Naproti tomu úspory kapitálu i nákladů, v důsledku výjimečných parametrů informací, umožňujících správné řízení **zvyšují ROI reálných procesů minimálně o několik procentních bodů**
- Středně velkému podniku s kapitálem cca 50 mil Kč **tedy PPROI zvýšením hodnoty ROI o 3% zvýší roční zisk o 1,5 mil Kč**
Náklady na PPROI jsou pod 10% provozního efektu PPROI

9/2 Úspory v informační oblasti podniku

- Zavedením PPROI může podnik podstatně snížit své předchozí finanční nároky na informační systém
 - eliminací výpočtů a sestavování zpráv v útvarech manažerského účetnictví (kontroling, reporting), které pouze draze a s malým účinkem suplují velké nedostatky podnikových databázových systémů
 - eliminací nárazových a drahých hektických dnů při tvorbě ročních plánů a měsíčních uzávěrkách
 - minimalizací neviditelných a nekontrolovatelných nákladů na informace, vznikajících v mnoha útvarech podniku vytvářením vlastních datových souborů v Excelech apod., které nejsou nijak koordinovány v celopodnikovém zájmu
- I pro PPROI, stejně jako pro jiné IS, platí trade-off mezi
 - finančními nároky na adresnost a přesnost informací a
 - finančních ztrátami v reálných procesech v důsledku neadresných a nepřesných informací

Je třeba usilovat o optimum
- Obě protisměrné funkce se však v PPROI pohybují na nižší finanční hladině než v tradičních IS

