
Obsah

Úvod.....	1
Zkratky	3
Poděkování	7
1: Funkce skladování a prodej	9
Skladování a dodavatelský řetězec.....	9
Témata k procvičení.....	11
Definice.....	12
Strategické aspekty skladování	14
Odběratelé.....	15
Hodnotový řetězec.....	17
Umístění skladu.....	20
Moderní skladový provoz.....	22
Skladování na světové úrovni.....	28
Závěr	31
2: Stav zásob, analýza zásob a klasifikace výrobků	33
Klasifikace výrobků.....	33
Analýza poptávky	34
ABC analýza	38
Kódování výrobků.....	41
Skupiny výrobků podle manipulace	42
Řízení zásob: proč skladovat?	43
Náklady za skladování a služby	44
Dodací lhůta	48
Prognózování poptávky	51
Stav zásob a statistika	54
Jaké množství zásob by mělo být skladováno?	56
Metody doplňování zásob.....	59
Otázky na téma hodnoty zásob.....	69
Dodatek	75

3: Kontrola zásob	77
Nepřesnost zásob	77
Nepřetržité nebo periodické sledování zásob	79
Kontrola zásob	80
Bezpečnost a předcházení ztrátám	83
Ochrana informací	86
Témata k procvičení	87
4: Sklad a provozní principy	89
Struktura skladu	89
Skladové operace	91
Příjem	92
Metody rozmístování zásob ve skladu	96
Možnosti vychystávání	97
Objednávky od odběratelů	99
Metody vychystávání	100
Expediční činnost	109
Zajištění řádného chodu všech činností	110
5: Vybavení	111
Vysokozdvížné vozíky	111
Regály / police	117
Volba šířky uličky	123
6: Skladové informační a komunikační technologie	125
Důležitost informací	125
Rozhodování a ICT	128
Zlepšení zásluhou ICT	129
Použití ICT ve skladovém provozu	131
Zavedení systému do praxe	143
7: Předpisy	147
Ochrana zdraví a bezpečnost práce	147
Řízení ochrany zdraví a bezpečnosti	148
Opatření týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti	151
Zdravotní a bezpečnostní rizika ve skladu	153

Hodnocení rizika	158
Vysokozdvížné vozíky: zdraví a bezpečnost	160
8. Produktivita, náklady a služby	173
Základní rámec pro analýzu	173
Klíčové náklady	174
Klíčové faktory produktivity	176
Základní zlepšení	179
Pochopení produktivity	189
Stanovení ceny a účtování	191
Zákaznický servis	194
Přidaná hodnota	202
Prostorové uspořádání skladu	206
Témata k procvičení	208
9. Využívání subdodavatelských vztahů - OUTSOURCING	211
Pohledy uživatele na třetí strany a trh	211
Výběr třetích stran	219
Témata k procvičení	223
10. Řízení lidí	225
Kultura společnosti	225
Řízení	228
Pracovní cíle a výkonnost	233
Motivování lidí	243
Zplnomocňování	248
Týmy	250
Komunikace	251
Řízení změn	253
Pracovníci odpovědní za vychystávání	259
Témata k procvičení	261
11. Zlepšení a trendy	265
Dopady dodavatelského řetězce na obchody a skladování	265
Globální logistika	267
Reverzní logistika a vrácené zboží	268

Riziko	274
Silnice	274
Legislativa	275
Technologie.....	275
Rozvíjení lidí	275
Politické vlivy	276
Dodavatelský řetězec	277
Cíle a ideální vzory skladů	281
Užitečné informace a webové stránky.....	283
Použitá literatura	285
Rejstřík.....	287

Úvod

Můj zájem ohledně manipulace se zásilkami má kořeny již v dětství a byl pak pěstován a vyvířal během mého zaměstnání. Počínaje přepravou a rozvozem zásilek prostřednictvím tradiční nákladní lodní dopravy začátkem 60. let 20. století prvotní zodpovědnost tkvěla v řízení dopravy nákladu do doků. Jakmile značně převládly metody transportu pomocí přepravních kontejnerů a přívěsů a obchodní aktivity byly přesunuty do vnitrozemí, což zahrnovalo výstavbu vnitrozemských skladovacích prostor pro soustřeďování nákladu, byli jsme přinuceni se rychle přeorientovat na metody „najat – vyjet“ a „naložit – vyložit“.

Když v roce 1972 Spojené království rozhodlo o připojení k EU, moje práce se také změnila a začal jsem se věnovat poradenství. Poskytoval jsem rady týkající se distribuce těm lidem, kteří předtím obchodovali pouze ve Spojeném království a nyní přijali názor, že celý kontinent se brzy stane domácím trhem. I tuto poradenskou práci jsem rozšířil a zahrnul do ní celosvětové aktivity vývozu a dovozu.

Po dokončení studií na *Open University* v roce 1978 jsem odjel do Nigérie, kde mě zaměstnala místní největší *Forwarding and Shipping Agency* (Lodní a zasilatelská agentura), jen v Lagosu s více než 1000 zaměstnanci. Moje práce souvisela s různými odpovědnostmi: rozřídování zásilek / skladování a překládka / silniční přeprava strategického dovozu. Nikdy se nejednalo o nudnou práci a bylo vzrušující moci pracovat tam, kde byly vysoce ceněny a odměňovány dovednosti v oblasti distribuce.

Čas pro práci v Nigérii vypršel a po návratu do Spojeného království jsem si vzal rok na dokončení titulu Msc na *Cranfieldu*. Poté jsem nastoupil ve společnosti, která byla třetí stranou ve funkci zajištění obchodního rozvoje *UK Distribution*, pracující pro takové společnosti, jako například *Heinz*, *Pedigree Petfood* a *Boots the Chemist*.

V této funkci jsem pokračoval do roku 1990, kdy jsem se začal věnovat vedení kurzů, moje práce pak byla široce propojena s *Institute of Logistics and Distribution Management* (Institut logistiky a řízení distribuce), dnes *Chartered Institute of Logistics and Transport* (Autorizovaný institut logistiky a dopravy).

Od roku 1998 jsem nezávislý poradce, trenér na volné noze, instruktor a konzultant, podnikající pod názvem *Learn and Change Limited* (www.learnandchange.com). Nyní mám to potěšení pracovat po celém Spojeném království a na dalších čtyřech kontinentech, hlavně v Africe a na Středním východě, rovněž však i na Dálném východě a v Jižní Americe. Kromě výuky se též věnuji individuálnímu trénování / poradenství, konzultacím, psaní, posuzování a zkoušení uchazečů o kvalifikace odborných ústavů jako externí Msc zkoušející v oboru Nákup a logistika.

Moje životní cesta, byť individuální, by nemohla být uskutečněna bez účasti druhých lidí a s vděkem vzpomínám na podporu, kterou mi poskytli. Navíc se během celoživotního získávání znalostí a setkávání lidí může stát, že původní zdroj myšlenky či informace je přehlédnut. Pokud jsem tedy v této knize opomenul některým lidem přiznat zásluhu, které si zaslouží, omlouvám se a doufám, že mě zkontaktují, aby mi umožnili napravit toto opomenutí v příštím – doufejme – vydání.

Tudíž kdokoli z těch, kteří se mnou přišli do kontaktu, si může být jist, že přispěl mému vzdělání, osobnímu růstu a vývoji. Všem vám děkuji a doufám, že jsem vám prostřednictvím této knihy něco pozitivního vrátil.

S potěšením mohu říci, že ve svém vzdělávání nadále pokračuji jak v získávání písemných osvědčení, která mi slouží jako evidence pro ty, kdo nahlíží do mého životopisu, tak i – což je důležitější – v pokusech objevovat každý den něco nového.

Vyvinul jsem velké úsilí pro dosažení jistoty, že nic, co použiji v této knize, nezpůsobí jejím uživatelům žádné škody či finanční ztráty. Nicméně se uživatelům důrazně doporučuje, aby zkontrolovali a ověřili vlastní firemní politiku či požadavky předtím, než aplikují nebo použijí některý ze zmíněných bodů. Autor nepřijímá zodpovědnost za použití čehokoli v knize obsaženého.

V knize jsou místy uvedeny tyto statě: Teorie v praxi, Výzvy / Body k zamyšlení a Případové studie. Jsou určeny k tomu, aby studenty vedly k myšlení a vyjadřování. Bez nich je jakékoli získávání znalostí nepravděpodobné. Navíc jsem zařadil typická témata k procvičení / obsahové plány, abych zdůraznil příslušné znalosti, které jsou pro daná témata potřebné. Doufám, že to podpoří studium a následné učení spojené s konkrétním použitím.