

W SPOŁEM OŚWIĘCIM

Szkolenie przez zarządzanie

Szkolenia stały się chlebem powszednim. Natomiast nowym zjawiskiem w polskim handlu jest zarządzanie wybranymi dziedzinami organizacji przez firmę doradczą. Przykładem takiej rozszerzonej formuły szkolenia był kontrakt PSS Społem w Oświęcimiu z firmą doradczą Bujnowicz Konsorcjum z Tych.

– Udało nam się coś więcej niż zwykle szkolenie – mówi Marcin Bujnowicz – byliśmy odpowiedzialni za dyscyplinę wdrożeń. Nie doradzaliśmy lecz zarządzaliśmy.

Przez dwa i pół miesiąca, w każdy poniedziałek w spółdzielni pojawiał się doradca. Szkolił personel i kierownictwa sklepów, ale równocześnie ocenił dynamikę wskaźników w zakresie produktywności sprzedaży, rentowności towarowej, wydajności pracowników i stopnia wykonania zadań. W sumie branych było pod uwagę 16 wskaźników. Novum polegało na tym, że na bieżąco, z tygodnia na tydzień, analizowano dynamikę tych przemian i jeśli coś odstawało od założeń, natychmiast korygowano działania.

Firma szkoleniowa znalazła się w nowej dla siebie roli. Jeśli jakieś działania wymagały poprawy, to nie mówiono spółdzielcom „co powinni robić”, lecz – „co mają zrobić”. Kierownictwo spółdzielni dało na to zewnętrznemu ekspertowi *carte blanche*.

Spółdzielnia płaciła stałe miesięczne honorarium, na poziomie dobrej pensji i pre-

Szkolony o szkolącym

Szkolenia dały bardzo duże efekty. Zmniejszyliśmy zapasy, skracając rotację do 13 dni. Pracownicy nauczyli się sterować wskaźnikami sprzedaży – jak w sieciach zachodnich, wprowadziliśmy harmonogramy sprzedaży. W metodę aktywnej sprzedaży, którą usankcjonowaliśmy również dodatkowymi wynagrodzeniami, zaangażowały się całe załogi sklepów. Szkolenia są niezmiernie potrzebne, przybliżają nas do poziomu sieci zachodnich. Notujemy dynamikę sprzedaży 114,7 proc. Utrzymujemy zyski i w produkcji, i w handlu.

Henryk Arczyński, prezes zarządu Społem Oświęcim.

mię prowizyjną uzależnioną od wzrostu obrotów. Nie mniej ważne jest jednak sterowanie zyskiem w warunkach spadających obrotów. To sztuka, która przydałaby się większości przedsiębiorstw handlowych. Jednym z jej elementów jest racjonalizacja gospodarki zapasami. W momencie rozpoczęcia projektu, w największym sklepie PSS Oświęcim zapas towarów miał wartość 440 000 zł, a mimo to półki sprawiały czasem wrażenie pustych. Po zakończeniu projektu zapas w tym sklepie zmalał do 370 000 zł, a półki są pełne. W skali całej spółdzielni wartość średniego zapasu towarowego przypadającego na jeden sklep zmalała z 81 000 zł do niecałych 66 000 zł. Przy tym, dzięki świadomemu zarządzaniu półką, sklepy stały się „pojemniejsze”. Zmniejszenie zapasów to w efekcie uwolnienie środków finansowych, poprawa płynności finansowej.

Najbardziej spektakularnym dowodem efektywności zmian w zarządzaniu jest skrócenie okresu rotacji towarów z przeciętnie 18,5 dnia do 13,78 dnia. Zleceniodawca ma więc wszelkie powody do zadowolenia. Zwłaszcza, że sieć 20 sklepów spółemowskich w Oświęcimiu nie rozporządza jeszcze pełnym systemem informatycznym. Skomputeryzowane są cztery sklepy. Potrzebne było maksimum dobrej woli z obu stron.

Powody do zadowolenia ma również doradca. – *Dla nas był to pewien eksperyment,*

Szkołący o szkolonym

Trudno znaleźć drugiego tak otwartego menedżera jak prezes Arczyński. Nie zna słowa „nie da się” czegoś zrobić. Sam jest chłonny na wiedzę jak gąbka i nie zatrzymuje nowych wiadomości dla siebie, tylko dzieli się z współpracownikami. Jeśli coś czyta, zaznacza fragmenty i daje do przeczytania innym. Najbardziej podziwiam go za to, że przez dwa miesiące nie wtrącał się do tego, co robimy, tylko dopiero po tym okresie oceniał nas za wyniki.

który dzięki temu, że się udał, daje nam dodatkowy argument – mówi Marcin Bujnowicz. – Czasem słyszymy, „a bo Państwo jesteście teoretykami”. Rzeczywiście, w klasycznym doradztwie szkoleniowiec mówi, co trzeba zrobić, ale nie podejmuje odpowiedzialności za te działania. Okazało się, że jesteśmy nie tylko „teoretykami”, ale i praktykami.

Największą bołączką w doradztwie, twierdzi ten jeden z najlepszych szkoleniowców, jest brak wytrwałości ze strony firm handlowych w utrzymaniu wprowadzonych zmian i nowych procedur. Dlatego, uważa Bujnowicz, wielu firmom potrzebne są nie tyle szkolenia, co zarządzanie ich biznesami – przez czas potrzebny do wdrożenia zmian i utrwalenia nowej organizacji. (pk)