



Алексей ФИЛАТОВ в 1997 году окончил Государственную академию сферы быта и услуг по специальности «Экономика и управление в социально-культурной сфере» (специализация «менеджмент туризма»). В 2002 году защитил кандидатскую диссертацию по специальности «теория и методика профессионального образования» на тему «Обучение специалистов сферы гостеприимства на базе учебно-производственных комплексов». Имеет степень кандидата педагогических наук. В 2005 году окончил Российскую правовую академию Министерства юстиции РФ по специальности «юриспруденция» (гражданско-правовая специализация). Начал работу в гостиничной сфере на позиции порттье в 1995 году в ГК «Украина» (Москва). С 1998 по 2002 годы был руководителем бизнес-центра ГК «Турист» (Москва), с 2002 по 2005 годы – помощником директора НИИСИ РАН. В 2006-м назначен управляющим директором ГК «Тарей» (Ханты-Мансийск). В настоящее время является генеральным директором «АККОРД Контракт», исполнительным директором «АККОРД Менеджмент Групп».

## Основа закупочной политики – эффективность и своевременность поставок

В структуру холдинга «АККОРД Менеджмент Групп» входит несколько специализированных компаний, каждая из которых отвечает за определенное направление деятельности. Выбором и закупкой оснащения как для действующих, так и готовящихся к открытию гостиниц под управлением «АККОРД Менеджмент» занимается компания «АККОРД Контракт». В ее функции входит решение всех стратегических вопросов, техническое же исполнение заказов возложено на компанию-консолидатор, с которой заключен договор на поставку необходимой продукции. Почему был выбран именно такой вариант работы и в чем его преимущества, объясняет Алексей ФИЛАТОВ, генеральный директор «АККОРД Контракт», исполнительный директор «АККОРД Менеджмент Групп».

### От чего зависит структура отдела закупок и снабжения?

Структура отдела закупок в действующих гостиницах определяется объемом номерного фонда и переносимостью дополнительных услуг, а также положением дел на местном рынке поставщиков продукции для сегмента HoReCa. Руководитель службы и двое его подчиненных – исходная точка при определении оптимального состава. Далее идут вариации:

- Маленькие гостиницы не могут позволить себе даже одного отдельного сотрудника, который занимался бы закупками, – решение этих вопросов, как правило, берет на себя владелец, директор или менеджер отеля.
- Для отдаленных региональных гостиниц характерна ситуация, когда поставщиков катастрофически не хватает, а по отдельным позициям рынок и вовсе монополизирован. В таком случае заключается договор с консолидирующей логистической фирмой. Если отель управляется оператором, эта функция ложится на него. Именно оператор, используя свой опыт и знание рынка поставщиков и материалов, может найти

оптимальное решение, наладить логистику.

- Если говорить о Москве, то здесь, напротив, поставщиков множество. Отелю неудобно работать с большим их количеством, при этом выбрать хочется лучшее. Выгоднее договориться с фирмой, которая знает потребности отеля и будет своевременно поставлять все необходимое. К тому же это сокращает временные затраты на приемку товара, потери человеко-часов. В московской гостинице «Садовое Кольцо» закупки будут осуществляться именно через консолидатора.

### Что входит в обязанности «АККОРД Контракт»?

По своей сути «АККОРД Контракт» – тот же консолидатор, но консолидатор информации. Он занимается оценкой деятельности поставщиков и производителей сегмента HoReCa как отечественных, так и зарубежных; проводит экспертный анализ качества оснащения объекта/проекта; разрабатывает рекомендации по отдельным видам материалов и оборудования и комплексному оснащению предприятий гостеприимства. Информация, поступающая с внешнего рынка, дополняется требованиями и данными компаний, входящих в группу «АККОРД», что обеспечивает актуальность и удобство внедрения

предлагаемых гостиницам решений. Подбор оптимального варианта оснащения объекта гостеприимства – основная функция подразделения. В аналитические таблицы вносятся данные по каждому поставщику/производителю, прошедшему первичный отбор, а также по его товарным позициям. Основа сравнения – соотношение «цена – качество». Качество рассматривается как совокупность свойств и характеристик продукта, способных удовлетворять определенные потребности. Выделяются критерии сравнимости и показатели качества, по которым и проводится анализ. Прежде всего учитываются те показатели, которые выделяют для своих продуктов сами поставщики. Затем формулируются экспертные оценки по специализированным критериям. Экспертами выступают технологи «АККОРД Контракт» и коллеги по гостиничному бизнесу (вот где незаменим опыт коллег, которые делятся информацией в рамках профессиональных союзов). Далее следует тестирование предоставленных образцов по всем сформулированным критериям. Кроме того, о свойствах и качествах некоторых позиций мы имеем возможность судить и по истории их эксплуатации на действующих объектах, оснащенных «АККОРД Контракт» и нашими партнерами. Собранные данные позволяют нам составить оптимальное предложение для инвестора, а он уже, на основе релевантной и объективной информации, принимает окончательное решение. Мы также планируем реализовать еще одну нашу программу – предоставление заказчику сводных данных по поставщикам и производителям со списком их предложений по товарным позициям и условиям поставок. На основе этого заказчик сам сможет принять обоснованное решение. Главное – учесть, особенно если речь идет об оснащении строящегося объекта, что нужно скорее не идти в ногу со временем, а опережать его, потому что с момента начала строительства до открытия отеля проходит два-три года и за это время технологии меняются. Мы же должны открывать современные отели, соответствующие мировому уровню и потребностям гостей. Участие в переговорном процессе для заключения наиболее выгодного для инвестора контракта между заказчиком и поставщиком тоже входит в компетенцию «АККОРД Контракт».

Переговоры должны вестись между поставщиком и заказчиком на основе тех данных, что были предоставлены нашей компанией, и здесь основная задача – контроль условий договора на предмет необходимости и достаточности для заказчика, а не выгоды и удобства для поставщика. Разработка плана поставок и контроль за выполнением условий договоров также является отдельным выделенным направлением работы. Если мебель привезли раньше, чем настелили напольное покрытие, то «кто виноват и что делать?». Конечно, особого внимания требуют основные вехи комплектации объекта. Оснащение объектов гостеприимства «под ключ» не является единственным возможным вариантом сотрудничества. Вхождение в проект на каждом из этапов несет свои плюсы и минусы как для нас, так и для заказчика. Первое, что мы сделаем, – это объясним клиенту, в какой фазе он находится и чем мы можем быть ему полезны.

### Особенности работы с поставщиками: как избежать неприятностей?

За время работы на российском рынке мы научились быть осторожными. Наш стандартный договор

содержит много пунктов, призванных обезопасить от разных неприятностей, таких как несвоевременные или некачественные поставки, изменение стоимости продукции и пр. Хорошо, когда складываются доверительные отношения, но пусть они всегда будут скреплены подписанным договором.

Очень важно видеть проект целиком, понимая, из чего состоит весь комплекс решений. Зачастую оборудование от разных поставщиков и производителей должно стыковаться в рамках выполнения единых технологических функций. В основном требования по совместимости предъявляются к программному обеспечению. ПО для одного вида оборудования должно быть совместимо с другими: например, система управления лифтами должна стыковаться с системой автоматизации отеля. При построении систем важно учитывать, чтобы стандарты передачи информации были едиными, иначе части системы не будут «понимать» друг друга, процесс диспетчеризации затруднится и его создание будет дорогостоящим. Выход системы из строя или просто невозможность запустить ее в работу может надолго затормозить весь проект. Например, у нас возникла

### Схема. Порядок взаимодействия в процессе закупок и снабжения, принятый в «АККОРД Менеджмент Групп»



### Комментарий:

Для формирования заказа используется специальная система, в которую каждый менеджер отеля заносит данные о потребностях в закупке в рамках бюджета. На следующий день компания-консолидатор привозит все заказанное в определенное время. То есть приемка товара происходит один раз в день. Важно построить такую систему, чтобы не возникало аврала и заказ производился до того, как что-то закончится на складе. В планировании закупок мы стараемся опираться на аналитические данные – ежедневно проводится работа, которая предполагает сравнение, систематизацию, анализ. Это необходимо для того, чтобы прогнозировать потребности объекта, имея возможность сравнения данных за предыдущий период не только по конкретной гостинице, но и по всем отелям, находящимся в управлении. К сожалению, большинство отелей пока еще не вполне овладели этим процессом, и заказ производится тогда, когда на складе уже нет нужного артикула. Как говорится, пока одни ботинки не сносим, о вторых не думаем.

спорная ситуация с поставщиком лифтов Schindler. Мы вынуждены были даже обратиться в Швейцарию, в головной офис компании, потому что московское представительство бездействовало. Надо сказать, что при принятии решения о поставках лифтового оборудования в гостиницу «Садовое Кольцо» мы исходили только из технических характеристик самого оборудования. При этом имидж компании-поставщика не учитывали. Оказалось, что лифты, которые нас устроили, поставляются лишь одной компанией. Теперь мы ощутили все отрицательные стороны работы с монополистом. Таких случаев лучше избегать.

### На чем строится закупочная политика?

Закупочная политика базируется на трех китах:

- 1) качество продукта;
- 2) сервис компании поставщика;
- 3) цена продукта и стоимость обслуживания.

Под каждый проект компания «АККОРД Контракт» формирует свое предложение по оснащению. Определяющими моментами служат стратегическое измерение потребностей заказчика, а также открытость для производителей. На основе полученных данных мы принимаем решение о сотрудничестве с теми или иными поставщиками услуг или оборудова-

ния. Исследуем предлагаемые ими образцы, определяем, соответствует ли их качество требованиям гостиницы. Обязательно смотрим на сервис, то есть изучаем, как тот или иной производитель обслуживает поставляемое оборудование. Конечно же, стоит обращать внимание и на саму компанию, как она себя зарекомендовала на рынке. Для нас оптимальным вариантом сочетания трех китов стала, например, компания «Miele», производитель прачечного оборудования, предложившая удобную схему сервисного обслуживания для регионов – дистанционное обслуживание (по каналам связи информация о неполадках попадает в сервисный центр).

### Как формируется бюджет закупок в действующих и строящихся отелях?

Бюджет закладывается на стадии инвестиционного проекта. Все идет от общего к частному и зависит от нескольких факторов:

- класса будущего отеля, его концепции. «Звездность» определяет набор услуг, предлагаемых отелем, поэтому качество используемых материалов в отелях разной категории отличается. Мы предлагаем несколько проектных вариантов оснащения отелей для разных категорий средств размещения;
- месторасположения отеля. При

создании концепции мы, конечно, учитываем местные особенности рынка. Например, в условиях, когда есть ограничения по площадям или комплектации, приходится предлагать нестандартные технологические решения. Если невозможно сделать большой блок питания на отель в 200 номеров, приходится использовать шоковую заморозку – пароконвектоматы. Такое решение – экономия технологического пространства и, как следствие, увеличение коммерческих площадей.

При формировании бюджета закупок для действующих гостиниц мы пользуемся статистическими

данными по результатам работы за предыдущий период: сколько на один номер требуется материалов, химии, постельного белья и прочего. На этих данных основываются прогнозы по закупкам, бюджеты и т. п. При формировании бюджета мы обращаем внимание на то, как можно оптимизировать имеющийся план закупок, максимально используя свои наработки и технологии поставок. Также всегда закладывается небольшой поправочный коэффициент на непредвиденные расходы. Он составляет определенный процент, зависящий от класса гостиницы, например, для четырех звезд – до 4%.

## Схема взаимодействия поставщика и покупателя при закупке мебели



На каком этапе реализации проекта стоит начинать выбор и закупку мебели для отеля? Сколько времени занимает процесс ее производства и доставки? Какова последовательность действий и сфера ответственности сторон? Консультирует коммерческий директор производственно-торговой группы ЮНИТЕКС Алексей МИРОНОВ.

Любая проектная работа начинается не с рассмотрения готовой заявки заказчика, а с внимательного ознакомления с заданными параметрами будущего проекта. При встрече выясняются ключевые условия заказа: сроки готовности объекта к заводу мебели, а следовательно, и планируемый срок поставки; требования к мебели (дизайн, цвет, ценовая категория, страна-производитель, бюджет, выделяемый заказчиком на оснащение номерного фонда). После этого становится понятно, сможет ли компания-производитель удовлетворить текущую потребность клиента за счет запаса на складе или потребуется изготовление мебели под заказ.

При оснащении гостиниц доля мебели, выполняемой по индивидуальным эскизам, может составлять от 10 до 90%. Это влияет на срок выполнения заказа. Предположим, что мы говорим об оснащении новой гостиницы с номерным фондом порядка 100 номеров стандартной мебелью из каталога. В этом случае весь заказ размещается на производстве целиком и срок изготовления мебели составит около 30 календарных дней. Изготовление мебели из индивидуально подобранных материалов, нестандартных цветов и размеров потребует больше времени. В любом случае, в коммерческом предложении этот срок будет объявлен и поставка произойдет в строго намеченное время. Что касается доставки и сборки, то этот этап может занять от 5 до 10 дней. Резюмируя сказанное, мы обращаем внимание отельеров на то, что поиск поставщика и работу с ним

необходимо начинать минимум за два месяца до сдачи объекта. Чем крупнее и интереснее проект, тем больше времени потребует его реализация.

### Как производятся взаиморасчеты?

Взаиморасчеты производятся в наиболее удобной для обеих сторон форме, то есть по безналичному расчету. Так принято действовать в отношениях между юридическими лицами. Порядок и размер предоплаты по заказу устанавливаются индивидуально, но она не может быть меньше 50–60%

Korston Hotel Moscow (Дизайн-студия ЮНИТЕКС)



от стоимости заказа: примерно столько стоят материалы и комплектующие, необходимые для производства мебели. Остальное – труд рабочих, транспорт, склад и т. д. Разумеется, стопроцентная предоплата порадует каждого поставщика, но не каждый покупатель на эту схему согласится.

### Поставка осуществляется частями или единовременно?

В Москве, учитывая близость производства к покупателю, мы можем позволить себе завоз мебели частями, однако в удаленных городах предпочтительнее единовременная поставка. Перемещение мебели с места на место увеличивает риск ее порчи, а использование промежуточных складов ведет к ухудшению потребительских свойств. Для того чтобы произвести поставку мебели на объект в кратчайшие сроки и с минимальными потерями, составляется план работы и согласовываются схемы расстановки мебели по этажам и номерам.

### Что закупается с запасом?

Если вы покупаете мебель у серьезной компании, которая берется за гарантийное и постгарантийное обслуживание в течение долгого времени, мебель про запас не покупается. Например, на предприятиях ПТГ ЮНИТЕКС поддерживается запас материала, достаточный для того, чтобы оперативно изготавливать изделия, выведенные из рабочего состояния постояльцами отеля через несколько лет после сдачи объекта. Это позволяет хозяину отеля оптимизировать свои расходы. Несмотря на то что гарантийный срок эксплуатации составляет пять лет, обычно качественная мебель служит от 10 до 15 лет, сохраняя свою функциональность и внешний вид. Дешевая мебель в условиях гостиниц не служит дольше двух лет.

### Можно ли вернуть заказанную партию, если мебель не подошла по размеру, цвету, дизайну?

Мебель, произведенная под заказ, не может быть возвращена производителю, поэтому на лицах, согласовывающих детали будущего заказа (габариты мебели и помещений,

цвет изделий и окружающего интерьера и т. п.), лежит большая ответственность. Как говорится, семь раз отмерь, один раз отрежь. Если же обнаружится брак, замена будет произведена максимально быстро: либо со склада, либо изделие будет произведено в срок, не превышающий стандартный срок его изготовления. На нашем производстве вероятность выхода некондиционного товара составляет примерно 0,1%, что сводит риски покупателя к минимуму. Именно поэтому наш главный совет отельерам – доверьтесь профессионалам своего дела!

**ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВАЯ ГРУППА**  
**ЮНИТЕКС**

111024, Москва, ш. Энтузиастов, 17  
тел./факс: (495) 785-47-96  
Электронный каталог: www.unitex-hotel.ru  
e-mail: hotel@unitex.ru