

## Развитие на логистиката в хотели от Българското Черноморие

Пламена Милушева

### Development of the logistics in hotels on the Bulgarian Black Sea coast

Plamena Milusheva

#### Abstract

*Nowadays, in the hotel and restaurant businesses as major economic activities the role of the logistics for increasing the competitiveness of the organization in the present market conditions becomes more and more important. In connection with the strategic importance of the logistics it is observed the trend to appoint managers at a supreme management level for the purposes of logistics management. This process is accompanied by changes in the organizational management structure of the companies, rediscovering the role of the logistics, realizing the need of knowledge and skills of the personnel in the logistics area, giving priority to the logistics that is in line with the business strategy of the organization, applying new management practices, etc.*

*The purpose of this report is to present the results of applying the logistics concept in the management of a group of hotels, situated on the Bulgarian Black Sea coast, which have accepted and applied the logistics approach/concept/.*

*Key words: logistics, hotel business, restaurant business, supply chain, warehouses, suppliers.*

В съвременните пазарни условия в хотелиерството и ресторантьорството, все повече се осъзнава ролята на логистиката за повишаване на конкурентоспособността на организацията. Във връзка със стратегическата и отговорност все по-често се наблюдава управлението и да се възлага на мениджъри на висше управленско ниво. Този процес е съпроводен с промени в организационно-управленската структура на предприятията, с преоткриване на мястото на логистиката, с осъзнаване на потребността от знания и умения на персонала по логистика, с открояване на приоритети за дейността на логистиката, подчинени на бизнес стратегията на организацията, с прилагане на нови практики на управление и други.

„С приложението на логистичния подход и развитието на логистиката се интегрират и непосредствено се обвързват всички операции и дейности по планирането на производствено стопанската дейност, снабдяването с необходимите ресурси, производството на стоки, складирането и съхранението на стоково материалните ценности, пласмента, дистрибуцията и доставките до потребителя. Принципно новото е във формирането на единна функция на управлението им, вследствие на което се преодолява обособеността и несъгласуваността в действията на участниците във веригата и се минимизират загубите при движението на материалния поток.“<sup>1</sup>

Целта на настоящия доклад е да се представят резултатите от изследването на приложението на логистиката в управленската практика на група хотели от Българското Черноморие. Изследването се основава на данни, набрани чрез въпросник и интервю.

Обект на изследване в настоящия доклад са 3 хотела, които са разположени на южното и северно Черноморие, имат капацитет между 200 и 600 стаи и функционират от след 2005 година. Средният брой на ресторантите в трите изследвани обекта е 3 броя, а на баровете 5. В доклада са разгледани два аспекта насочващи към състоянието и тенденциите в развитието на логистиката в изследваните хотели, а именно отражение на логистиката в: 1/ организационните структури на фирмите и 2/ подходите, методите и средствата за управление, които прилагат.

„Един от най-съществените белези за приложението на логистичната концепция във фирменото управление е създаването на подходящи организационни структури, които да осъществяват интегрирано управление на логистичните процеси и дейности.“<sup>2</sup> За изследваните хотели е характерно организационно обособяване на управление на логистичните дейности във

---

<sup>1</sup> Благоев, Б. и колектив., Стопанска логистика, Варна, Наука и икономика, 2009, стр.16

<sup>2</sup> Димитров, П., Развитие на логистиката в индустриалните фирми в България. –В: П. Димитров./ред./Логистиката в България. С., ИБИС, 2003, с.14.

функционално звено. Основните логистични дейности, които визираме са: избор на териториално разположение на складовете, определяне на стандарти за обслужване на клиенти, планиране на продажбите, оперативно управление на снабдяването, избор на доставчици и управление на запасите. Отдели по логистика, които интегрират почти всички посочени дейности има в два от изследваните обекти, а в третия е обособено звено за управление на логистичните дейности в рамките на отдел „маркетинг“, в компетенциите на което фигурират почти всички логистични дейности, които се осъществяват на територията на хотела. В състава на тези отдели преобладава квалифициран персонал, който най-често заема следните длъжности: Supply manager, Cost controller, приемчик, снабдител, домакин, складови работници. Броят на служителите във всяко звено е между 3 и 8 души. Мениджърските екипи на изследваните хотели посещават международни дестинации с цел проучване на опита при управление на логистичните дейности в хотелиерството и ресторантьорството и прилагането им.

Друг белег за развитието на логистиката в хотелиерския и ресторантьорски бизнес е наличието на логистичното планиране. В изследваните хотели този вид планиране се откроява с поставени стратегически, тактически и оперативни цели, които са систематизирани въз основа на световните практики за ефективно управление на логистичните дейности в хотелиерството и ресторантьорството. Стратегическите цели са определени от Висшето ръководство на компаниите и са насочени основно към:

- Усъвършенстване на логистичните дейности;
- Предлагане на разнообразни продукти и високо ниво на обслужване на клиентите;
- Поддържане на минимално ниво на общите логистични разходи.

Тактическите логистични цели са насочени към:

- Намиране на най-подходящите доставчици;
- Формиране и изпращане на оптимални заявки към доставчиците;
- Предлагане на продукти със значителна добавена стойност;
- Усъвършенстване управлението на взаимоотношенията с доставчиците.

Хотелите се снабдяват с продукти, стоки, материали и готова продукция, които са специфични за активен и пасивен сезон. През активния, който трае от средата на месец май до средата на месец септември и хотелите работят с туристи, се снабдяват с хранителни продукти и напитки, хотелска козметика и артикули, канцеларски материали, промишлени стоки и др. Пасивният сезон, когато обикновено се извършват ремонтни дейности и обновление на базите, трае през останалия период от годината. В обсега на снабдяването през този период са основно промишлени стоки /бои, мазилки, строителни материали/, хотелско обзавеждане и канцеларски материали.

Определянето на видовете хранителни продукти и напитки, които ще се снабдяват през активен сезон се извършва през месец февруари от Главният технолог и от мениджъри като F&B manager и Supply manager. Този избор е специфичен за хотелиерския бизнес, тъй като се основава на:

- систематизирана информация за гостите през текущия сезон по националност;
- анализ на анкетите от миналогодишни запитвания на гости на хотелите, относно техни предпочитания;
- преглед на статистическа информация за предпочитанията на различните националности;
- информация от отдела за направените до момента резервации.

При определяне на количествата необходими материали и продукти за производство, за база се използват производствените програми на ресторантите. Те от своя страна се изготвят съобразно горепосочената информация и задълбочени анализи насочени към: на времето за подготовка на продуктите, които се влагат по видове менюта, отчитане на времето, необходимо за транспортиране на необходимите продукти от локалните складове до работните места, анализ на гостите по националност, анализ на гостите заплатили за закуска и вечеря, анализ на

техните вкусови предпочитания и други. Задълбочеността на анализите и високата степен на координация между различни специалисти, са показателни за стремежа на фирмите към постигане на стратегическите логистични цели, а именно – високо ниво на обслужване на клиентите.

За разлика от горепосочените потребности от различни видове материали и продукти, други възникват през пасивен сезон във връзка с ремонтните дейности и обновлението на хотелите. Те се определят и описват по вид, количество и качество от Техническите мениджър и Housekeeping manager. Отчетите се предават на Host manager, който заедно с информация за времето за доставка и времето за ремонтни дейности ги съгласува с Supply manager.

Важен аспект на изследване на приложението на логистичната концепция в изследваните фирми са прилаганите методи и форми на взаимоотношения с доставчици. Изборът на доставчици е много важен момент в силно конкурентната среда на летния туризъм. Търсените способности в доставчика се определят след обсъждане на тактическите и стратегическите цели на фирмата. Първоначално мениджърите преразглеждат отношенията с доставчици, с които фирмите са работила и постигнатите резултати от съвместната им работа. В случаи в които хотелът е доволен от изпълнението на договорните условия по отношение на количество, качество, време за изпълнение на поръчките, цени, лоялност и други се пристъпва към преподписване или продължаване на договора с доставчика. Това решение се взема след задълбочен анализ от страна на General manager и Supply manager. В противен случай се налага Supply manager да проучи и да направи подробен анализ на пазара на доставчици и да избере нов.

Първоначалното отсяване на потенциалните доставчици се извършва въз основа на следните критерии, които за два от хотелите са представени по степен на важност, а именно: качество на продукта; цена на продукта; срок на доставка; гъвкавост; условия на доставка по отношение на време, транспортиране; възможност за постоянна комуникация; налични документи за качество на продукта; условия на плащане; предимства, които може да предложи доставчика /отстъпки/. В единия от изследваните обекти качеството и цената на продуктите отстъпват място на надеждност на доставка. И в трите изследвани хотела, посочените критерии имат отношение към логистиката. Това ни насочва към извода, че тя се използва и като основно конкурентно оръжие.

Потвърждение за високата степен на познаване и прилагане на инструменти на логистиката в изследваните хотели е и прилагането на методи като рейтингова оценка на доставчици, ABC анализ на доставчици, клиенти, материали и други. В резултат на получените оценки от извършен ABC анализ, в два от хотелите, доставчиците се класифицират в категории „А“, „В“ и „С“. Най-високо оценените доставчици са тези, с които хотела има дългосрочни взаимоотношения и е удовлетворен от работата с тях. Те попадат в категория „А“ и с тях договорите се преподписват. В категория „В“ попадат доставчици, чиито цени са по-високи от заложените в бюджета и подлежат на обсъждане между Production manager и главния счетоводител, които вземат решение за смяна на продукта или отпускане на по-висока сума. В категория „С“ попадат рисковите доставчици, които са получили най-ниски оценки. Въз основа на получените резултати, окончателния избор на доставчици, както за храни и напитки, така и за промишлени стоки и хотелско обзавеждане, се прави съвместно от Supply manager и General manager.

С избраните доставчици се пристъпва към договаряне на цените, условията на доставка и уточняване на изискванията за качеството на продуктите. С доставчици, на които два от хотелите са основни дългосрочни клиенти се договаря „замразяване“ на цените на даден продукт при поръчване на определено количество. При наличие на затруднения изследваните фирми декларират, че подхождат с разбиране и доверие и желание за съдействие. Тези взаимоотношения са показателни за наличие на форми на партньорство с отделни доставчици, които надхвърлят рамките на традиционни търговски взаимоотношения. С останалите доставчици основен фактор при договарянето на цените и получаването на отстъпки е поръчаното количество. На стриктно договаряне и в трите хотела подлежат и условията на

доставка, а именно срок, време за доставка и ниво на разходите за които ще се осъществи. Транспортирането на продуктите се осъществява от доставчиците за сметка на хотелите. Не на последно място по значение в договорите присъстват и изискванията за качеството на продуктите, а именно да отговарят на стандарт ISO 22000 за Безопасност на храните.

Пускането на поръчката към доставчиците зависи от вида на продукта, нивото на потребление към момента и от договорените графици за поръчка и доставка. Поръчките в повечето случаи се изпращат по е-майл с цел да се избягват грешки, а ако се налагат уточнения те се извършват по телефона. Потвърждаването на поръчката също се извършва по телефон. Както през активния, така и през пасивния сезон се налага пускане на извънредни поръчки, поради недостиг на количества в даден момент. През активния сезон, въпреки възможностите за висока точност на прогнозиране на необходимите количества, недостиг се получава най-често поради рязкото покачване на интереса към даден продукт. По-рядко влияние оказват развалата на хранителни продукти, невъзможност на доставчик да отговори на търсенето, грешно изчислена редовна доставка и грешно подадена заявка. Причина за непредвидени поръчки, които са особено характерни за активния сезон се откриват и в прилаганите системи за управление на запасите. Хранителните продукти и напитки се поръчват през определен интервал от време. Поръчки за хотелската козметика, препаратите и промишлените стоки /крушки, батерии, меки връзки, бои, мазилка и други/ се пуска при достигнато ниво на запаса. За пример ще посочим местните продукти, които имат най-голям относителен дял от хранителните продукти. Прилаганата система за управление на запасите от тях - фиксиран интервал между заявките, който е между 2 и 3 дни в различните хотели води до недостиг през отделни периоди, поради повишено търсене на продукта. Това явление се наблюдава обикновено през активен сезон, когато мениджърите по логистика допускат по-високи нива на разходите за съхранение и по-ниски за транспорт. Въпреки предприемането на тези мерки в производството се наблюдават забавяния, породени от липси на продукти или недостатъчно количество от продукт или продуктова група. През пасивния сезон и в трите хотела поради по-малкия обем на снабдяването стоки и по-ниската им обрачаемост се наблюдава намаление на разходите за съхранение спрямо увеличение на разходите за транспорт. За разлика от активния сезон през слабия, необходимост от извънредни поръчки най-често възниква при непредвидена заетост на хотелите.

При възникване на недостиг от материали, се налага извършване на извънредна поръчка и хотелите изпращат запитване до доставчика на съответния продукт. Ако той не може да отговори на търсенето се изпраща запитване към друг доставчик на компанията. При невъзможност и от негова страна, хотелите се насочват към най-близки териториално доставчици, с които работят и след сравняване на офертите им вземат решение на кого да поръчат. И трите хотела работят с повече от един доставчик на почти всички продукти, тъй като недостига на материали и предприемането на всички последващи действия нарушават цялостната организация на логистичния процес и намаляват неговата ефективност.

При количественото и качествено приемане на поръчаните количества най-често възникващи проблеми и в трите хотела са:

- количествено несъответствие на полученото с поръчаното;
- качествено несъответствие на полученото с поръчаното;
- несъответствие на разфасовката на напитки.

В зависимост от горепосочените ситуации, изискванията към доставчиците са различни, а именно:

- при пристигнало по-малко количество или с грешка в асортимента се изисква от доставчика нова доставка за негова сметка;
- при пристигнала силно увредена стока се връща на доставчика;
- при пристигнала леко увредена стока, която има възможност да влезе в употреба хотелът търси компенсации от доставчика;

- при системни нарушения относно договореното качество, хотелът изисква по договор компенсация.

Прави впечатление, че подходът на мениджърските екипи и в трите хотела е насочен от една страна към минимизиране на вредния ефект от възникващите проблеми, а от друга към толерантност във взаимоотношенията с доставчиците. Стремехът към бърз обмен на информация, високо ниво на координация е присъщ за целия логистичен процес. Въпреки тези цели не са редки случаите, при които се наблюдава ненавременна подадена информация към доставчиците или непълна такава, което е по вина на отделни служители и води до прекъсвания и забавяния в работата на ресторантите. Необходимо е осъзнаването на важноста на навременната информационна осигуреност на всички участници във веригата, която е основен фактор за бързо и адекватно реагиране при задоволяването на потребностите и изискванията на крайния потребител. Друг фактор за забавяне на информацията от хотелите към техните доставчици е липсата на интегрирана информационна система между страните.

В разгледаните хотели присъства и един от най-важните признаци за практическо приложение на логистичната концепция във фирменото управление, а именно наличието на информационна система за интегрирано управление на снабдяването, производството и складовете. Два от изследваните хотела през последните години са инвестирали в такава информационна система. Третият хотел е вложил в софтуер в областта на снабдяването и складовете, но степента на постигнатата интеграция е на по-ниско ниво.

Наличните складови мрежи в хотелите са ефективно формирани и в резултат дават възможност за гъвкаво обслужване. В зависимост от продуктите, които се съхраняват в тях складовете са за хранителни продукти, напитки, хотелски консумативи и промишлени стоки. Затруднения в работата на един от хотелите предизвиква подреждането на стоките в складовете на случаен принцип, при което се взема в предвид единствено вида на стоката. В резултат често наблюдавано е забавяне при откриването на необходимия артикул. Това от своя страна води до забавяне на производствения процес и процеса на разпределение на артикулите. В останалите два хотела се наблюдава прилагането на адекватни системи с адресиране на стоките. Използваните компютъризирани информационни системи и в трите обекта улесняват и координацията между кухня и складово стопанство.

Стремехът на всеки един етап от работата в хотелите е постигане на все по-високо ниво на обслужване на клиентите, което се потвърждава и от данните за последните пет години в два от хотелите, при които за периода 2009-2013 през всяка следваща година се наблюдава намаление на дела на неизпълнените или некоректно изпълнени поръчки и постигнатото намаление е средно от 15 на 7%. През последните пет годините и в трите обекта се събира и анализира информация от клиенти за тяхната оценка за качеството на услугите, които получават. Дела на негативните резултати също намалява и е сведен до минимум. Тези резултати се свързват с прилаганата политика на тясно и ефективно сътрудничество на мениджърския екип, както с доставчиците на хотела, така и с останалите звена; гъвкавост и координация при управление на материалните и информационни потоци; квалифициран персонал в отделите по логистика и инвестиции в неговото обучение; наличие на интегрирана информационна система за управление на снабдяването, складовете и производството; стремеж към постоянно усъвършенстване на логистичния процес и други.

В заключение можем да обобщим, че изследваните фирми декларират и демонстрират задълбочени познания и опит в приложението на логистиката в организационните структури и прилаганите методи за управление. Наблюдава се насочване към нетрадиционни форми на партньорства с доставчици, т.е. към концепцията „верига на доставки“. Представеното изследване за приложението на логистичната концепция в хотели от българското Черноморие потвърждава „теорията и практиката в развитите страни, съгласно които „фирмите се насочват към „управление на веригата на снабдяване“ след достигане на определено ниво на интеграция на логистичните дейности във фирмите.“

Въпреки положителната оценка за развитието на логистиката в изследваните хотели, проблеми не липсват. Установените такива се оценяват от мениджърите като логистични и към

тях са насочени усилията на специалистите. Развитието и усъвършенстването в тези насоки е заложено в логистичните цели на изследваните фирми. В подкрепа на стремежа към преодоляване на откритите проблеми са и направените през последните години инвестиции в хотелите, които имат пряко отношение към логистиката и очертават добри перспективи за нейното развитие.

#### **Използвана литература**

1. Благоев, Б. и колектив., Стопанска логистика, Варна, Наука и икономика, 2009;
2. Димитров, П., Развитие на логистиката в индустриалните фирми в България. – В: П. Димитров, ред./Логистиката в България. С., ИБИС, 2003;
3. Чанкова, Л., Условия и предимства на въвеждането на логистичния подход във фирменото управление, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011;
4. Bowersox, D., D. Closs. Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process. The McGraw Hill Companies, Inc., 1996.

#### **За контакти:**

Гл. ас. д-р. Пламена Николова Милушева  
Икономически университет – Варна  
plammena @abv.bg