

Максим Иванов: «Нам удается реализовывать любые начинания!»

Котлукова Светлана,

Специалист по связям с общественностью

В конце мая 2008 г. бренду «Концепт Лоджик» исполнилось 3 года. «Концепт Лоджик» - первая компания, специализирующаяся исключительно в логистическом консалтинге, вошедшая в список крупнейших консалтинговых групп России, по версии журнала «Эксперт» за 2007 год.

*На счету «Концепт Лоджик» уже более 40 проектов в различных областях складской логистики по разработке и реализации **индивидуальных** логистических и технологических решений в сфере обслуживания товаропотоков всех видов с использованием самых современных подходов и методик. Об истории успеха компании, талантливом коллективе и праздновании дня рождения, а также проблемах российской логистики и рынка логистического консалтинга рассказывают генеральный директор «Концепт Лоджик», Кирилл Толмачев, и директор по проектной работе, Максим Иванов.*

Кирилл Сергеевич, расскажите, пожалуйста, как зародилась идея образования компании «Концепт Лоджик»?

Кирилл Толмачев: Все начиналось с того, что по работе необходимо было определять параметры складских систем для различных компаний, и опыт показал, что это практически никто не умеет делать. Рынок таких услуг в России сформирован не был, постоянно приходилось обращаться в зарубежные представительства поставщиков техники или идти по пути создания собственных подразделений в компании, которые занимались бы исключительно складской логистикой. Впервые мне довелось управлять таким подразделением в центре внедрения «Протек». Там уже возникло понимание того, что складская логистика как производственная дисциплина в России совершенно не развита и специалистов в этом направлении нет. Тогда мы работали вместе с Максимом Ивановым и часто обсуждали ситуации, при которой такая услуга была интересна не только для компании «Протек», но и для других компаний. Впоследствии Максим Иванов покинул «Протек», потом мы снова встретились в компании «Спортмастер», и там полностью сформировали наше решение. Затем мы объединились на рынке с единомышленниками, сделали пробный проект во внерабочее время. Так был дан старт нашей деятельности.

Максим Иванович, в чем вы видите уникальность создания компании?

Максим Иванов: Компания создавалась для того, чтобы серьезно повлиять на развитие российской логистики и сделать наших клиентов конкурентными в любой отрасли. Наша задача заключалась в создании складских комплексов, соответствующих самым высоким стандартам. Уникальность идеи состояла в том, чтобы при сложных задачах разрабатывать нестандартные решения. Поэтому спрос на наши услуги оказался значительным. В настоящее время специалистами компании выполнено около 45 проектов: логопарков, технопарков, транспортных терминалов, производственно-складских комплексов всевозможного назначения.

Тяжело ли было принять такое решение – стать практически «первопроходцами» складской логистики?

Кирилл Толмачев: Самая тяжелая точка принятия решения – это осознание того, что надо прекратить регулярную деятельность в крупной компании на высокой должности и уйти в неизвестную даль. Но всегда вспоминалась известная китайская мудрость: «Наш путь извилист, но перспективы светлые».

Максим Иванов: Добавлю, что к моменту создания компании у каждого из нас уже был опыт реконструкции или реорганизации складов крупных компаний. Нам уже приходилось сочетать управление проектами переоснащения и оперативное руководство логистическими подразделениями. Зато, испытав на себе все проблемы внедрения, нам сейчас гораздо проще помогать в реализации проектов наших клиентов. Поэтому принятие решения было для нас вполне логичным, ведь возможность разрабатывать и внедрять новые технологические проекты для различных компаний – привлекательная идея.

Решение возникло не спонтанно – к тому времени мы изучили на практике все особенности западного оборудования, внедрили не одно технологическое решение, освоили всю отечественную и иностранную логистическую литературу.

Итог налицо: если за 10 лет работы в различных компаниях мною было реализовано 3 проекта создания складской системы, то за три года в «Концепт Лоджик» общее количество проектов составляет более 45.

Максим Иванович, чем вы объясните такую существенную разницу?

Серьезная реорганизация складского хозяйства проводится не часто и требует не меньше года. Поэтому можно проработать в крупной дистрибьюторской компании лет пять и реализовать только один проект. «Концепт Лоджик» же работает сразу с несколькими компаниями и одновременно выполняет 5-7 проектов. Кроме того,

трехлетний опыт работы в консалтинге позволяет нам выполнять работу быстро, что немаловажно для наших клиентов.

Какие проблемы возникали при создании консалтинговой компании?

Кирилл Толмачев: Заказчики хотели склады, но не понимали, какие именно. Не было осмысления того, что для дистрибуции нужен один склад, для задач транспортного логопера – другой. Клиентам был важнее вопрос, какую технику и где купить. Сначала мы работали с заказчиками, которые получали нас по наследству от других клиентов. Главным было – поддерживать постоянные отношения с широким кругом людей, чтобы нас не забывали.

Кирилл Сергеевич, какими методами Вы набирались опыта, начав работу почти с нуля?

Кирилл Толмачев: Методы были самые простые и жесткие, как учат плавать – из лодки в воду. Все познавалось на практике. После окончания аспирантуры я пошел работать в совместное предприятие «Аэрофлот», «Lufthansa» и партнеров. Как раз в этой компании, которая занималась обслуживанием грузовых авиаперевозок, наземной обработкой грузов, я начал карьеру как диспетчер по работе с клиентами и вырос до первого заместителя генерального директора по технологиям и информационным системам. Логистикой в компании управляли специалисты из «Lufthansa» – компании мирового уровня с мировыми стандартами, что позволило познакомиться с опытом ведущих немецких компаний в области логистики – «DHL», «Deutschpost», «Kuehne+nagel», «Lufthansa» – и получить хорошее представление о работе и, главное, выделить основные факторы успеха.

Все новое, что было полезно для нас, мы пытались реализовать на складе компании «Аэрофлот-Москва», где был получен серьезный опыт работы людьми, связанными непосредственно с грузами – погрузчиками, карщиками.

Расскажите, пожалуйста, как вы набирали коллектив в компанию?

Кирилл Толмачев: Мы пошли стандартным путем: группа единомышленников привлекала своих знакомых, родственников, люди приходили по рекомендациям. А уже сейчас мы живем по законам рынка, постоянно стремясь обновлять состав уже на критериях высокого профессионализма и лояльности к компании.

Какими качествами должны обладать ваши сотрудники?

Кирилл Толмачев: Нам интересны и важны люди, которые видят не только перспективы своей работы в компании, но и перспективы компании на рынке. Нам

нравятся сотрудники, которые не просто исполняют свою работу, а умеют генерировать идеи и планировать свою деятельность так, чтобы продвигать компанию и расширять линейку ее услуг.

Максим Иванов: Отбор сотрудников диктуется требованиями клиента. Мы делаем проекты для крупных компаний, поэтому размер инвестиций в проект достаточно велик. Поскольку люди бизнеса мыслят креативно и неординарно, наши разработки должны соответствовать этим требованиям. Банальность или тиражирование не приемлемо. Чтобы идея понравилась клиенту, наш персонал должен понимать, как мыслит клиент, и предлагать такое решение, которое не сможет предложить никто другой.

Поэтому в нашу команду мы принимаем молодых, целеустремленных, креативных кандидатов, готовых к командной работе. Мы не набираем «подмастерье». В первую очередь, сотрудник должен быть индивидуальностью!

Многие «новенькие» соответствуют этим требованиям?

Максим Иванов: Текучки кадров у нас практически нет, но отбор персонала очень жесткий. После испытательного срока остается не более 10% соискателей. Но за счет роста компании, сотрудников приходит больше, чем уходит.

Как Вы считаете, нужно ли специализированное образование для работы в логистике?

Максим Иванов: Я считаю, что одного только образования не достаточно. Успешная работа в логистике складывается из теоретических знаний, практического опыта и постоянного анализа новинок.

Приведу пример: возьмите любой учебник по логистике и попробуйте с его помощью нарисовать план склада, выбрать тип стеллажного оборудования или описать технологию штучного отбора товара. Результаты будут сильно отличаться от реальности.

Совсем другую картину можно увидеть, если прочитать статью в специализированной литературе о конкретных случаях – «пример внедрения» или «пример использования» – где все понятно и интересно, но напрямую перенести идею на конкретный товар тоже не получится. Дело в том, что практик, проработавший на одном-двух складах, видит единственную схему, которую сам разработал и успешно применил. Но если у него нет теоретической базы, и он не знает других вариантов, то свою идею он так и будет масштабировать на другие склады.

У нас был такой случай, когда мы разработали очень удачную конструкцию здания под специальное оборудование. А строительная компания, не вникая в нюансы, принялась тиражировать это решение как типовое. Сейчас в Подмосковье стоит несколько складов-близнецов странной формы и непонятным шагом колонн.

Поэтому нам проще самим обучать персонал «с нуля» и давать им теоретическую базу, практические примеры и анализ новинок.

Кирилл Сергеевич, а как считаете вы, необходимо ли логистическое образование сотрудникам?

Кирилл Толмачев: Мое глубокое убеждение, что нет. Достаточно иметь хорошее инженерное или математическое образование. Сейчас появились школы, специализации логистики, курсы. Мы тоже создали курс «Современный склад от проекта до внедрения». На мой взгляд, логистика представляет собой учебную дисциплину, построенную на математических методах оптимизации и методах обработки информации. Совокупность таких подходов позволяет удобно сочетать решения, рационально используемые на практике.

Логистика – это некий способ организации процессов, при котором оптимальным или рациональным образом достигается какой-либо из показателей. Ошибочно думать, что логистика направлена на снижение затрат и повышение доходности. Часто те специалисты, которые приходят со штампами в области логистики, считают, что основная задача – низкая стоимость или высокое качество. На самом деле, я считаю, что логистика может быть и дорогой. Если клиентам, например, экспресс-почтой нужно срочно и быстро получить отправление, такая логистика не может быть дешевой: она направлена на достижение результата, либо точно в срок, либо за минимальное время доставки. Затраты в этой ситуации никого не волнуют.

Каким образом вам удастся сочетать эти принципы?

Кирилл Толмачев: Принципы организации логистики по отраслям зависят от тех целей, которые преследуют клиенты. Сначала мы планируем общие бизнес-цели, затем принципы логистики проецируем на область складской логистики, после получаем критерии для оценки выбора и олицетворения в жизнь самой складской системы.

Чего добилась компания «Концепт Лоджик» за годы существования?

Кирилл Толмачев: На сегодняшний день компания, прежде всего, добилась независимости. Первое время был большой соблазн уйти под крыло какого-либо крупного производителя стеллажной техники или продавца оборудования, как сделали многие наши

коллеги, и использовать логистический консалтинг, как способ продвижения продукции компании. Это логично, потому что, делая логистические проекты под технику спонсора, получаешь дополнительные бонусы, которые позволяют развивать персонал.

Слава Богу, нам удалось избежать этого соблазна. Еще одним нашим достижением является рыночная открытость. «Концепт Лоджик» размещает информацию во всевозможных рейтингах, в том числе и о финансовом состоянии. Таким образом, мы сумели позиционировать себя как ведущего консультанта логистических решений для крупных дистрибуторских компаний. На сегодняшний день наш бренд узнаваем и высоко ценится профессионалами. Недавно нам удалось войти в 200 лучших консалтинговых групп России, честно показав наш доход только от логистического консалтинга. Мы хорошо позиционировались с такими компаниями, чей рынок гораздо больше нашего – юридические компании, аудиторские компании, консультанты в области IT-технологий.

Сейчас штат «Концепт Лоджик» составляет 20 человек – это достаточно крупная консалтинговая компания, темпы роста практически двукратные. Мы стараемся их поддерживать, чтобы соответствовать росту рынка. Я думаю, мы будем продолжать укрупняться и развивать несколько специализированных направлений, в том числе не только в логистике.

Компания «Концепт Лоджик» предлагает широкий спектр услуг. Какие из них пользуются большей популярностью?

Максим Иванов: В первую очередь всегда требуется «сгенерировать» идею. Это может быть идея в технологии, в реконструкции здания или в новом строительстве. На старте мы и нужны. Разумеется, после того, как мы создали идею, клиенты просят нас сделать все «под ключ». Но формирование четкого видения путей развития на старте – наш ключевой и наиболее востребованный козырь.

Кирилл Толмачев: Если подходить к оценке с точки зрения ABC-анализа проектов и денежных поступлений, то мы видим, что максимальный поток заказов сосредоточен на решениях в области складской логистики. С другой стороны, направление это разбито на три продукта. Первый – логистическая экспертиза земельных участков, где мы оцениваем потенциал и даем заключение о том, что можно или чего нельзя на нем строить. Второе направление – развитие и проектирование систем для дистрибуторов. Третье – экономическая логистика, где мы оцениваем технологии с позиции нескольких критериев: технологических, экономических, иногда даже стратегических.

Эти направления – основные, но мы считаем, что перспектива развития компании лежит в области разработки стратегий корпоративной логистики и производственно-логистических комплексов для регионов РФ. Мы считаем, что принципы логистики должны быть активно использованы в проектировании общественных объектов, таких как аэровокзалы, порты, выставочные комплексы, клиники – там, где есть большое количество структур, которые мы называем потоками (движение информации, людей, грузов или других предметов). Другой курс, по которому мы будем развиваться – это пограничное направление между логистикой и производством (мы называем его индустриальной логистикой). Оно включает в себя интеграцию складских технологий с технологиями производства сборки, металлообработки. Тот уровень развития машиностроения, на который выходят российские компании, будет во многом достигаться за счет эффективной организации производства, в том числе в сфере материально-технического снабжения с вовлечением этих принципов в сам процесс изготовления конкретной продукции. На Западе активно внедряются системы идентификации сборочных единиц на основе штрих-кодов, магнитных меток. Способы транспортировки и подачи продукции, частей и деталей автоматизированы. Можно говорить о том, что производство напоминает большой складской комплекс, где перемещение материального/производственного потока между участками осуществляется силами логистической системы. Склад и производство оказываются едиными. Задача объединения этих технологий и понимание способов их рационального развития – то направление, в котором наша компания сейчас начинает работать. В этой области показательные и интересные проекты уже выполнены для компаний «Роллтон», «Агрисовгаз», готовится сейчас для компании «Стильные кухни».

Как вы считаете, в чем отличие между складской логистикой в России и на Западе? Чего не хватает российским складским комплексам?

Кирилл Толмачев: Отличий в самой складской логистике нет, есть отличия в менеджменте и персонале. Большинство западных систем строится по принципу формирования для работника, так называемой, «запретительной» системы, которая позволяет без инструкций самостоятельно принимать решения. Работник знает, что нельзя делать и какой цели он добивается. Например, быстрое обслуживание: сотрудник сам выбирает наиболее рациональный способ достижения цели. Российские компании построены на «разрешительном принципе». Сотрудник получает должностную инструкцию с указанием, что он обязан делать. К сожалению, эти рамки гораздо уже, чем

возможности личности. То есть, первая отличительная черта – организационный менталитет.

Второе отличие состоит в том, что складская логистика в России образовывалась в тяжелые 90-е годы, когда достаточно большое количество людей с высшим образованием вынуждены были работать грузчиками на складе. Присутствовал эффект неудовлетворенности, когда человек не мог полюбить свою работу и относился к ней, как к чему-то временному. На Западе таких проблем нет: рабочие на складе гордятся тем, что он лучший карщик, лучший грузчик. Он ценит свою работу и стремится квалифицироваться в ней, как профессионал. Сейчас на Западе идет замещение местных локальных кадров пришлыми – гастарбайтерами из России, восточной Европы. Точно такой же процесс и у нас.

Сама по себе складская логистика на Западе во многом является инструментом либо экономии, либо заработка, а у нас пока еще это способ продвижения товара и заполнения каналов сбыта. Без грамотного правильного развития невозможно сформировать и правильную систему управления.

Российская логистика отличается от западной и будет отличаться еще длительное время. Сейчас западные компании поглощают российские фирмы: один из недавних примеров – это покупка финской логистической компанией «Ителла» сети складов компании «НЛК». Я считаю, в данной ситуации пройдет технологическое замещение логистики на более современные европейские технологии. Но вряд ли это серьезно коснется работы с персоналом.

Кирилл Сергеевич, каким принципам вы следуете, руководя компанией?

Кирилл Толмачев: Для разных задач – разные принципы. При работе в консалтинге я стремлюсь к максимальной честности и открытости в отношениях с клиентом. Мы никогда не беремся за проект, если не видим реальной помощи для нашего потенциального заказчика. Мы честно говорим о том, что можем сделать, а что нет. Наш консалтинг направлен на результат – задача состоит не в том, чтобы научно описать мировоззрения клиента или сформировать документацию, а в достижении значимых измеримых результатов, которые отражаются на деятельности компании.

Точно также в «Концепт Лоджик» система управления строится по достаточно гибкому проектному принципу. Под каждый проект мы формируем отдельные команды и выбираем лидеров команд по направлениям. Руководителем проекта может быть любой сотрудник компании, достигший необходимой квалификации специалиста в предметной

области консалтинга. Он должен обладать авторитетом среди своих коллег и должен уметь организовывать работу. Поэтому задача управления компании – дать возможность личностному и профессиональному росту, обеспечить достойное финансирование сотрудников.

Кто является вашими конкурентами, и какими преимуществами вы обладаете перед ними?

Максим Иванов: Конкуренции в области **логистического консалтинга**, на мой взгляд, сейчас не существует. На рынке не так много консультантов, для которых логистический консалтинг является основным бизнесом. Конкуренция существует между поставщиками складского оборудования или строительными компаниями. Логистические отделы которых готовы разработать компоновки или выполнить расчеты количества техники, но все решения будут больше зависеть от продаваемого оборудования, а не от потребностей заказчика.

Консалтинг же предполагает поиск наиболее оптимального решения, а для этого необходимо разработать и сравнить десятки технологических вариантов, рассматривать оборудование различных поставщиков и предлагать наиболее подходящие строительные конструкции.

Также основным нашим преимуществом является готовность работать «в условиях неопределенности». Мы готовы проработать большее количество вариантов и выбрать оптимальный, не тормозя проект из-за отсутствия какой-либо цифры. Поэтому работа выполняется быстро.

Еще одним достоинством «Концепт Лоджик» является интеллект проектной команды. В каждом проекте реализуются новые идеи, находится своя «фишка». Наше преимущество заключается в качестве подхода к задачам клиента. Мы не тиражируем « типовые » проекты, а постоянно работаем над качественными улучшениями.

И все-таки, на рынке консалтинга логистических услуг вы не одни – сейчас многие специалисты работают удаленно.

Кирилл Толмачев: Фрилансеры – это высококвалифицированные специалисты, которые еще не создали свой маленький «Концепт Лоджик», очень сильные игроки на рынке. Часто компании отдают предпочтение их более дешевым предложениям. Но, в отличие от рынка фриланса, мы обеспечиваем все решения технической поддержкой от полугода и более. Заказчик знает, что оно будет бесплатно переработано и поддержано.

Бренду «Концепт Лоджик» 3 года. Расскажите, пожалуйста, о перспективах и планах на ближайшее время.

Кирилл Толмачев: Лидер – это не тот, кто первый, а тот, кого невозможно догнать, как говорят классики менеджмента. Мы планируем закреплять успех компании, поэтому на сегодняшний день наша задача – выстроить внутренние технологии отработки проектов таким образом, чтобы мы могли снижать время выполнения работы, стоимость, стать лидерами не только в области качества решений, но и в области соотношения цена/качество.

Максим Иванов: Сейчас главное направление нашей деятельности – разработка технологических решений для складских комплексов. Успешные разработки в области создания складов сделали «Концепт Лоджик» компанией национального масштаба. Но логистика не ограничивается складскими технологиями. В первую очередь, мы планируем предложить клиентам качественное проектирование всей цепочки товародвижения. Это включит в себя управление запасами, создание логистических операторов и т.п.

В последнее время мы чаще занимаемся проектированием больших объектов – логопарков, технопарков общей площадью 300-500 кв. м. На таких объектах создается довольно сложная инфраструктура, часто встречается необычный рельеф, присутствуют различные ограничения в застройке. Чтобы наш Заказчик имел возможность получить единую картину, мы собираемся сделать акцент нашей работы на архитектурно-строительное проектирование. В первую очередь состав выполняемых нами работ пополнится разработкой генплана, а также технологического и архитектурного разделов для проектируемых объектов.

Кирилл Толмачев: Мы столкнулись с тем, что предоставляя грамотное решение в области логистики, мы могли бы оформлять и развивать их по правилам строительных СНиПов. Для этого нам необходимо получить лицензию или создать новую компанию, которая могла бы оказывать профессиональные услуги по технологическому проектированию в области архитектурных разработок и быть независимыми разработчиком технологических решений для большинства проектировщиков архитектурного бюро.

Максим Иванов: За три года компания достигла существенных успехов, но я считаю, что сейчас мы находимся в начале пути. У нас молодая команда сотрудников с огромным потенциалом, поэтому нам удастся реализовывать любые начинания. У нас в разработке есть проекты, не завязанные на логистике, но логистический подход к

решению любых задач позволяет нам находить оптимальные решения для любых проектов. В данный момент мы занимаемся разработкой технологий промышленных и административных объектов, но в наши планы включены и другие направления.

Кирилл Толмачев: Одно из таковых связано с развитием IT-систем. Практика показывает, что менеджеры нуждаются в современных и передовых механизмах анализа товаропотоков. Поэтому мы готовим проект по созданию и разработке системы по планированию, анализу, поддержке решений менеджмента на складе. В основу этого продукта лягут те модели, которые разработали наши сотрудники в ходе проектной деятельности. Этот опыт будет обобщен и может оказаться востребованным именно в IT-направлении.

Были ли уже осуществлены кем-либо такие решения на практике?

Кирилл Толмачев: Да, на рынке уже есть такие примеры. Одни из наших коллег запустили программное решение, выполняющее функции анализа товаропотока.

Данный продукт уже составил конкуренцию известному софту «Simple++», и мы считаем, что IT-направление – это интересный для нас вид бизнеса. Также мы хотим закрепиться в интернете. Для этого ведется проработка возможности создания медийных порталов в области логистики и консалтинга, а также подкрепления наших позиций уже на традиционном рекламном поле. Направление, касающееся продажи техники, мы пока не рассматриваем, но мы очень активно размышляем и анализируем возможности поставок комплексных технологических решений. Этот бизнес мы вряд ли будем делать в рамках компании, хотя не исключаем, что «Концепт Лоджик» в ближайшее время будет не просто консалтинговым брендом, а чем-то более значимым: брендом, аккумулирующим наши достижения, как инновационной компании, которая стремится разработать рациональные и современные решения.

Расскажите, пожалуйста, отмечали ли вы 3-летие?

Кирилл Толмачев: Да, 29 мая мы провели так называемый «Семинар по транспортной логистике» на картинг-трассе клуба «Солярис», после чего состоялся «круглый стол» вопросов и ответов. Все это было поддержано шашлыками и музыкой. Мы не приглашали гостей – это была типично домашняя обстановка. Как говорится, для хорошей работы нужен хороший отдых!

Как же отдыхают ваши сотрудники, добиваясь существенных успехов в работе?

Кирилл Толмачев: Консалтинг дает определенную гибкость в построении дня, но очень жестко регламентирует сроки сдачи работ. Мы хотим добиться той системы, при которой наши сотрудники смогут балансировать между проектами различных типов, переключать свой мыслительный аппарат на разноплановые задачи. Сейчас активно прорабатывается вопрос предоставления возможности активного отдыха сотрудников на базе спорткомплексов МАИ.