



**Антон КАЛАБИН**  
(Москва), директор  
и совладелец компании  
«Камео».  
Контакт:  
тел. (095) 718-03-33;  
e-mail: anton@kameo.ru

# Директор и консультант: Опыт совместного взаимодействия

Известно, что самые эффективные решения в большинстве случаев смелы и нестандартны. Поэтому, вспомнив свой не самый удачный опыт проведения выставок, мы пригласили бизнес-консультанта. С его появлением мне пришлось прочувствовать «на собственной шкуре» весь процесс разработки и воплощения новых идей. И это, скажу я вам, бесценно по части директорского и управленческого опыта. Этим опытом я и хочу поделиться с коллегами.

Небольшая предыстория. Когда мы участвовали в выставке «Интершарм-2001», единственным нашим достижением оказалось... несколько тысяч долларов, выброшенных на ветер. Чтобы понять свою ошибку, мы подвергли анализу работу стендов других фирм. И что увидели? Стенды отличались друг от друга только суммой затраченных средств. А эффект тот же: деньги потрачены впустую.

**Беседуйте  
с глазу на глаз**

## Командовать парадом буду я?

С приходом на предприятие консультанта в компании помимо директора появляется еще одна ключевая фигура. Как правило, директор и консультант — это два абсолютно разных человека, два мира. Между ними — пропасть. И проблема не в том, что эти люди по-разному мыслят, а в том, что они говорят на разных языках, да еще при помощи многочисленных посредников. Поэтому максимально эффективными решения получают тогда, когда они принимаются в кабинете директора.

**Используйте  
служебное положение**

Обычно директора не хотят взваливать на себя лишний труд и вникать во все мелочи. Но как руководитель скажу: если хотите гарантированно получить результат на выставке, директор обязан участвовать в процессе принятия решений. И использовать свой авторитет, свою власть внутри компании для того, чтобы эти решения воплотить.

Несомненно, работа с первым лицом имеет свои сложности, и не для всякого консультанта такой вариант сотрудничества подходит; ведь работая с директором напрямую, невозможно расслабиться, недоделать, недодумать.

С другой стороны, такое сотрудничество дисциплинирует и руководителя. Одного строгого взгляда исподлобья уже недостаточно, чтобы убедить в своей правоте. Свою начальственную точку зрения теперь уже придется доказывать.

## Рекомендация, компетенция...

Оказаться менее компетентным или менее сообразительным по сравнению с консультантом — тяжелейшее испытание для директорского самолюбия. Боязнь «потерять лицо» преодолевается лишь с проявлением доверия к консалтингу как к услуге и лично к консультанту.

**Доверяй, но проверяй**

Как директор, могу вам сказать, что лучший способ в этом случае — рекомендация. Рекомендация от человека, компетенция которого не вызывает у вас сомнений. И еще лучше, если мнение о компетентности вашего рекомендателя вы составили сами.

Но даже если консультант подкрепил свой авторитет рекомендациями и познако-



▲ Стенд был угловой, и на самом углу мы установили прорезанный в пластике силуэт человека. Сразу за ним – зеркало. Если человек подходил поближе к зеркалу, то над своим отражением он неожиданно для себя читал надпись: «ШИКарно выглядишь». Стенд венчала надпись-девиз: «Schick вернулся. А он никуда и не уходил». На стенде была установлена доска-флипчарт с заголовком «ШИКарные фразы», на котором посетители писали вариации на тему Schick: «Шик-модерн», «Шик, блеск, красота» и пр. Рядом стоял серьезный флипчарт «Почему с нами выгодно работать». В проход была запущена разговаривающая лягушка, которая «приглашала» посетителей на стенд. Секрет этого мобиля прост – симпатичный зверек был укреплен на радиоуправляемой игрушке, а под брюхо ему положили переносную рацию...



▲ Полноразмерная фотография-стенд-ап директора. Рядом ходила «живая копия»



▲ Фирменные шоколадки с надписью: «ШИКоладка» – раздавались в комплекте с буклетами

мил вас со своими гениальными прошлыми решениями, все равно руководитель, как «тертый» калач, будет настороже: прошлые находки еще не гарантируют будущих. Ведь может быть, именно сегодня источник иссяк!

Одобрить нестандартное решение, идущее «вразрез» с правилами, — всегда непросто. Значительно легче принять такое решение, если вы пришли к нему вместе.

Примером тому моя «трудная» история общения с консультантом, о которой я хочу рассказать.

## Испытано на себе

При подготовке к выставке «Интершарм-2002» для разработки новых идей я пригласил консультанта Виталия Ильинского.

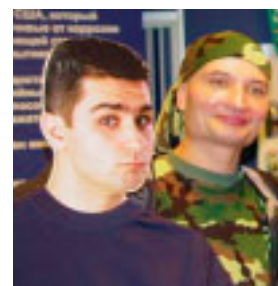
Он предложил установить на стенде фотографию директора в полный рост, вырезанную по контуру, — то есть меня. Эта идея осенила его тогда, когда он обсуждал детали по установке стенда с нашим сотрудником, ответственным за проведение выставки. Как вы думаете, как я отреагировал, чтобы оставить часть своей личности на растерзание толпе? Это что, меня, директора, использовать как элемент декорации?!

В общем, зарубил я эту идею на корню. И большое спасибо консультанту, что он нашел в себе силы настоять на своем решении и сумел меня переубедить. Но смог он это сделать, только пообщавшись со мной лично, а не через многочисленных заместителей и начальников отделов.

Рассказывает бизнес-консультант Виталий Ильинский:

«В эту фирму меня привел мой коллега. Ее директор Антон Калабин придерживался твердого мнения, что все тренинги — пустая трата времени, а уж консультанты, считал он, — по определению бездельники и болтуны. Видимо, у него были причины укрепиться в таком мнении...

Я никогда не работал так напряженно и не испытывал такого сопротивления со стороны клиента, как в этот раз. Но надо отдать ему справедливость — директор одной из самых успешных компаний на рынке элитной парфюмерии и бритья другим, видимо, быть не должен.



▲ Виталий Ильинский рядом со своим произведением

И все же, стоило мне хоть на секунду расслабиться и предложить «среднее» решение, как немедленно звучало едкое замечание... Клиент вынуждал давать либо 100% hi-end, либо отказывался от предложения жестко и бескомпромиссно. И когда рекламисту «Камео» я предложил сделать стенд-ап директора, то получил отказ.

**Близнецы на стенде**

По опыту выставок знаю, что когда встречаешь на стенде близнецов — это всегда воспринимается как маленькое чудо. Дело в том, что излюбленным занятием человека, в силу его врожденной тревожности, является обнаружение простейших закономерностей. Так мы и музыку слушаем — мозг играет в игру «угадайку», какая будет следующая нота. И если человек не отягощен музыкальным образованием, то ему нравится обнаруживать простые повторяющиеся музыкальные квадраты типа «ветер с моря дул». Чем богаче внутренний мир человека, тем ему интереснее услышать что-то, что «ломает» его ожидания. Но все же простые закономерности любят все.

**Прием «Копия»**

В нашем случае идеально было бы найти сотрудников-близнецов. Но где же их взять? Здесь поможет прием «Копия»: «Нельзя работать с объектом, работай с его копией, оптической, акустической...» Вот мы и сделали полноразмерного «директора». А теперь представьте себе, что было бы, если бы на большом выставочном стенде находились 10 сотрудников и 10 их стенд-апов! Вот где посетители обязательно задержались бы, да еще друзей привели — показать!

Кстати, так получилось, что когда надо было фотографироваться на слайд, у «Камео» еще не было фирменных футболок. Заморачиваться с компьютерным «одеванием» руководителя в виртуальную футболку не стали. Применили прием, обратный приему «Копия» — принцип «Наоборот». Сфотографировали директора по пояс голым и... на стенд-ап надели «живую» футболку. Эффект был совершенно неожиданный — стенд-ап смотрелся как живой человек.

Во время выставки стендисты доверительно сообщали некоторым посетителям, что под футболкой голый живот. Народ не верил, тогда приподнимали футболку, и восторгам не было конца. При этом, естественно, попутно загружали посетителей более важной информацией о товарах фирмы.

**Объяснить идею**

В целом работа с «Камео» получилась успешной и эффективной — большинство идей принимались безоговорочно. Случались, конечно, попытки заказчика «поругать» и отказаться от ключевых идей... В таких случаях бесполезно кричать о том, что «обидеть художника может каждый» и прочее. Лучше дать четкое и обоснованное решение, объяснив по пунктам, зачем здесь эта загогулина. И тогда оказывается, что для заказчика это вполне приемлемо. Не бывает плохих заказчиков, бывает... подумайте сами».

Предложенный консультантом рекламный ход стал одним из самых эффективных на выставке. С тех пор сотни наших клиентов считают меня своим личным знакомым. А какое настроение царило на стенде, когда я присутствовал там на пару со своим изображением!

**Стратегический результат**

Эта история имеет еще один, стратегический результат. Можно сказать, что наша корпоративная политика доступности и открытости дирекции для клиентов началась именно после этой истории.

Какой вывод? Если руководство внутренне не готово к решительным действиям, то у консультанта ничего не получится, какие бы гениальные проекты он ни предлагал.

### Сопrotивление бесполезно

Почти всегда, когда привлекается внешний консультант, рекламный отдел компании воспринимает это как вызов собственному профессионализму. Для него консультант — это всегда плохо: непонятно, зачем его позвали и платят деньги, ведь он создает так много проблем и лишней суеты!

Главным фактором недовольства, по моему мнению, является то, что ему, рекламному отделу приходится предпринимать нестандартные действия, а это всегда трудно. Гораздо проще идти знакомыми накатанными тропами.

Поэтому идеальным консультантом для штатного рекламиста является как раз тот, кто предложит стандартные решения: «А, это нам знакомо, это мы уже умеем. Раз — и готово!» Только результат, как правило, после этих «инициатив» получится нулевой...

Но все-таки стоит сказать — если штатный рекламист предан своей компании, то он, скорее всего, сможет сдерживать свое самолюбие в узде и в награду получить уникальную возможность личного профессионального роста. ■

**Шанс для профессионального роста**