



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...

Доверяй, но проверяй

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.

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 знако-



▲ 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, работая 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