

Он начинает тебя хвалить — значит, дела в компании заваливаются и маркетинговые фонды урезаны. Работает практически без исключений».

Вернитесь к началу главы и внимательно прочитайте эпиграф к ней. Две первые вещи из трех, которые нужны компании, — это маркетинг.

В жизни маркетера всегда есть место аутсорсингу. Но полный аутсорсинг маркетинга невозможен. Не зааутсорсите ваш маркетинг и вашу компанию насмерть.

О маркетинговых консультантах

Консультант по менеджменту — это человек, который берет у вас часы, чтобы сообщить вам точное время, и с этими часами и уходит.

Роберт Таунсенд

Я использую не только весь ум, которым располагаю, но и весь ум, который могу взять займы.

Вудро Вильсон

Во многих книгах о менеджменте, которые я прочитал, было написано, что никогда не следует слушать консультантов, прибегать к их помощи или заказывать их услуги. Это такая же крайность, как и призывы «не делать ни одного шага» без консультантов в сегодняшнем, донельзя сложном мире.

Где золотая середина? Когда пользоваться услугами консультантов? Услугами каких консультантов пользоваться? Как работать с консультантами? Как оценивать результаты их работы? Ответы на эти и некоторые другие вопросы — в этой главе.

Когда пользоваться услугами консультанта?

Например, вы как руководитель службы маркетинга считаете (лучше — знаете), что ваши сотрудники обеспечивают маркетинг на 70%. Вы понимаете (надеюсь!), что этого недостаточно, и обращаетесь за помощью к консультантам,

чтобы они помогли вам поднять его ближе к отметке 100%. (Если же уровень маркетинга в 70% зафиксирует руководитель компании, то он тоже может обратиться к консультантам — но уже, как правило, не по маркетингу, а по подбору персонала. Нового.)

Если вы оцениваете ваш уровень в пределах 90—100%, вы также можете обратиться к консультантам. Почему? Причины могут быть разные.

Вот список возможных функций, которые могут выполнять консультанты (по мнению американского Института консультантов по менеджменту): выполнение работы; руководство работой; наставничество; выдача рекомендаций; передача знаний; управление проектами; выступление в качестве советника, независимого наблюдателя, модератора, агента перемен или технического эксперта...

Впечатляет.

Может, вам нужно «добрать» проценты, оставшиеся до 100. Или вас не устраивает маркетинг на 100 процентов, вам подавай 110 (мы вам завидуем!). Или же у ваших конкурентов маркетинг идет ровнехонько с вами, и вам просто необходимо вырвать дополнительные очки...

И уж ни в коем случае не стоит рассматривать ситуацию, когда вы привлекаете консультантов, как признание в собственной слабости. Наоборот — это показатель вашей силы.

В любом случае вам необходим консультант, который сработает для вас в плюс, а не в минус. Как выбрать самого «положительного»? Об этом — ниже.

Как определить, что консультант хороший (положительный)?

Я предлагаю следующие 11 вопросов, ответы на которые могут быть тестом для определения уровня «положительности» претендента-консультанта.

Для того чтобы получить ответы на эти вопросы, вам потребуется личная встреча с консультантом и небольшая подготовительная работа с его и вашей стороны. Чем боль-

ше ответов «да» на вопросы теста, тем лучше консультант (начисляйте 1 балл за каждый положительный ответ). Рекомендую сразу говорить «нет» тем, кому по результатам теста вы поставите 7 баллов и ниже.

Итак, вот тест 7—11 (seven — eleven) для вашего консультанта.

Хороший консультант:

1. Имеет большой практический опыт маркетинга.

Здесь вы можете задать такие вопросы: «Какой у вас практический опыт работы (сколько лет)?», «С какими заказчиками вы работали?», «Над какими проектами?», «Сколько это заняло времени?»

Отзывы предыдущих клиентов (заказчиков) консультанта не помешают, но особенных надежд на них не возлагайте. Лично я никогда не видел, чтобы консультант представил отрицательный отзыв во время своей презентации.

2. Имеет опыт в других областях бизнеса (продажи, финансы...)

Прекрасно — и для вас, и для консультанта, — если у последнего есть опыт работы в смежных с маркетингом областях (логистика, продажи, сервис, менеджмент...). Чем шире смежный опыт, тем лучше.

3. Имеет хороший теоретический бэкграунд.

Хороший консультант — консультант с балансом практического опыта и теоретических знаний. Спросите его, есть ли у него диплом МВА, ученая степень, преподавал (преподает) ли он в вузах или бизнес-школах, написал ли какие-то статьи или книги, приглашают ли его для участия в научно-практических конференциях? Сколько книг он прочитал за последние три месяца? Какие? Что ему понравилось? Что он может посоветовать прочитать вам?

Очень часто бывает, что консультант советует вещи, о которых и вы могли бы прочитать в какой-нибудь умной книге.

Поэтому стоит самому достаточно много читать.

4. Имеет хорошие партнерские связи с узкими специалистами.

Ни один в мире (а значит, и в России) консультант не может знать ответы на все вопросы. Маркетинг — это предмет очень многих смежных знаний. Отлично, если ваш консультант работает в компании, которая может оказать вам комплексные услуги. Отлично, если независимый, специализирующийся в маркетинге консультант может предложить вам услуги своих партнеров, специализирующихся в управлении продажами, тайм-менеджменте, управлении проектами... Заодно вы всегда можете узнать от этих специалистов, что они думают о вашем потенциальном консультанте по маркетингу.

5. Предлагает нестандартные идеи.

Маркетинг — это идеи и их реализация. Выбирая консультанта, вы выбираете не только качество, но и количество идей, которые он вам подарит (или вы купите). Больше — лучше.

Производит ли консультант впечатление человека, способного «генерить» идеи? Выдал ли он на-гора пару хороших идей во время разговора с вами?

Какими идеями, которые он предложил другим заказчикам, он гордится?

Это очень важный критерий.

Говорит Владимир Спиридонов: «При существенных оговорках. Креатив ради креатива — крупнейшая глупость. Правильный креатив:

а) не выбивает из колеи налаженные процессы и не противоречит ранее сделанному;

б) льет воду на колеса всех мельниц — продвигает продукт, делает выгодную отстройку от конкурентов, закрепляет лояльность потребителя... ну, и еще до десятка критериев, которые мы в своей практике используем, тестируя предложения для своих заказчиков».

6. Пишет короткие и конкретные отчеты.

Бич консультантов и их клиентов — многостраничные, туманные отчеты. Попросите показать вам образец отчета, который консультант сделал для своих клиентов. Оцените отчет о встрече.

Говорит Игорь Манн: «Мне однажды пришлось работать с компанией, выступавшей в качестве консультанта.

Завершена первая встреча по проекту — и в качестве отчета о ней приходит документ на пяти страницах. «Я не люблю читать длинные документы», — еще во время наших первых встреч предупреждал я, и отчет с просьбой сократить его отправлен назад по электронной почте. Реакция компании: «Это невозможно! Это наш стандартный отчет».

Мой ответ: «Я не читаю длинных отчетов. Сделайте отчет на одной странице. Мы вам платим за это».

Проходит час — приходит отчет, сжатый до трех страниц.

Я повторяю свою просьбу «ужать» документ до одной страницы.

Через час приходит отчет на двух страницах и комментарий: «Это минимум!»

Я согласен с комментарием, так как если отталкиваться от первоначального шаблона компании (с рамочками, с блоками разной ненужной информации: где была встреча, кто присутствовал, и прочими «рюшечками»), то разместить протокол встречи на одной странице невозможно.

Я потратил 15 минут на то, чтобы предложить новую форму отчета, которая устраивала бы и меня и компанию, и вся информация — и в этот раз, и во все последующие — легко разместилась на одной странице отчета».

Вам нужен консультант, который сможет сэкономить ваше время, который не будет прятать мысли между строк, а то и абзацев или страниц.

Говорит Владимир Спиридонов: «Это скорее требование к копирайту консультанта, а не к его качествам.

Во-первых, я бы не стал самообманываться: привлечение консультанта всегда сопряжено с потерями времени, иногда довольно большими: ему ведь необходимо понять проблему во всех существенных деталях.

Во-вторых, объем итогового отчета может варьироваться в зависимости от числа и объема поставленных вопросов (избежать этого можно, только следуя верным рекомендациям автора по оформлению электронной переписки, описанным в главе «Электронпочта»: один документ — один вопрос).

В-третьих, мы, к примеру, сдаем заказчику после выполнения обязательств целый пакет документов. Одних только отчетов может быть до пяти: для самого заказчика, для его руководства (для включения в сводный отчет), для партнеров, для публикации и т.п.

Поинтересоваться предварительно, какие отчеты (и вообще коммуникации по проекту) и в какой форме предпочтительны, — это уже дело

профессиональной этики. А более детальные приложения занимают порой до 200 страниц: мало ли под каким углом зрения потом потребуются заказчику (или его шефу) проанализировать итоги.

Словом, мы привыкли, что от нас требуют — и получают «на все деньги». Речь не идет, конечно, об отчете по размещению «проходного» пресс-релиза (мы этим не занимаемся). Что же до компактности оформления, то, к своему ужасу, я все меньше встречаю в агентской среде менеджеров достаточно грамотных, чтобы эффективно работать с Microsoft Word. Вероятно, потому и «невозможно».

7. Проводит короткие встречи.

Практика очень многих консультантов — почасовая оплата (и многие консультанты могут попытаться продать вам свое время, а не решение вашей проблемы). Так что же вы предпочтете в случае почасовой оплаты — короткие или длинные переговоры? В случае с длинными встречами все происходит как в старой рекламе: «Вы тут сидите, а деньги идут» (с вашего счета).

Признак хорошего консультанта — уважение к вашему времени. Приход вовремя, короткая и конкретная встреча — и вы уже с первого раза можете оценить вашего консультанта по этому критерию. (Помните, что «время — деньги» и для вашего консультанта. Уважительно относитесь к его времени.)

8. Говорит неконсультантским (человеческим) языком.

«Критическое метафизирование абстрактной дискредитации не коммутируется с омофорной эффузией аксерогенто-адекватного триангулятора...» Услышите что-то подобное — ставьте «нет» по этому критерию.

Попробуйте во время первой встречи записать на листе все теоретические или непонятные термины, которые прозвучат. Чем их больше, тем хуже для вас (и, соответственно, для консультанта).

При хорошей теоретической подготовке ваш консультант должен говорить понятно. Простым человеческим языком.

9. Доступен 24/7.

Так же как и ваш домашний доктор, консультант, с которым вы собираетесь работать, должен быть постоянно доступен (и уж обязательно тогда, когда он необходим).

Говорит Игорь Манн: «У меня есть консультант, услугами которого я иногда пользуюсь.

Я знаю, что могу позвонить ему на мобильный в любой день недели — с 8 до 22. Мне этого достаточно. Для меня это гарантия того, что я получу нужный совет тогда, когда это необходимо.

У меня — на всякий случай — есть даже его домашний телефон».

Оговорите эту возможность во время встречи («В какое время и каким образом я могу обращаться к вам за советом?»).

10. Готов отвечать за результаты.

Самый сложный вопрос теста. Практика консультирования показывает, что, как правило, консультанты не несут ответственности за предлагаемые изменения.

Говорит Игорь Манн: «Иногда мы нанимаем консультантов, чтобы они сделали за нас всю работу. В этом случае, конечно, они и несут полную ответственность за работу и результаты».

Задача консультанта — предложить идею, программу, может, даже помочь с их реализацией, но конечную ответственность за результат нести вам.

Говорит Игорь Манн: «В какой-то книге я прочитал о том, какое решение ждет заказчик от консультанта. Точную формулировку не помню, но смысл такой: решение должно иметь значительный и долгосрочный эффект (в том числе сразу заметный для начальства заказчика), результат должен быть заметен быстро, стоить решение должно дешево, при этом быстро окупиться и требовать минимальных изменений и усилий со стороны заказчика.

Такого решения можно и не дожидаться».

Но если вы услышите фразы: «Мы гарантируем, что...», «Я лично отвечаю...», «Я уверяю вас, что вы можете не волноваться за...» — это основание поставить «да» по этому критерию.

Говорит Олег Макаров: «Я бы сказал, что наоборот: если вы такое услышите, вам следует начать волноваться».

Говорит Игорь Манн: «В общем, как я понял, Олег, волноваться надо всегда...»

11. Приятен в общении («бизнес-друг»)

Вот и подходит к концу ваш первый разговор с консультантом. Каким было ваше впечатление от него как от человека? Он приятен? Обаятелен? Легок в общении? Не ошибитесь: и вам, и, возможно, вашим коллегам придется общаться с консультантом не раз — при самых различных обстоятельствах. Хорошо, если у вас возникла «любовь с первого взгляда», если вы чувствуете психологическую совместимость.

Очень хорошо, если вы подумаете: «Хорошо, если бы такой человек работал у нас».

Но не позволяйте данному критерию за счет манипуляций (а они всегда имеют место быть) перевесить все остальные.

Друзья познаются в беде. А хороший консультант никогда не должен довести вас до нее.

Да, тест тяжелый. Набрать 8 баллов или больше не каждому консультанту под силу. Но — здесь я обращаюсь к консультантам — ничего личного.

Говорит Антон Попов: «Читаю и невольно примеряю на себя — как со стороны заказчика, так и со стороны консультанта. Интересно получается — раздвоение личности и найм самого себя на работу. Все, что написано, — правильно. Важные моменты при выборе:

- 1) визуальная оценка, а для этого нужна встреча: не доверять слепо имени компании, а смотреть на конкретного консультанта;
- 2) релевантность корпоративной культуре — разделяет ли консультант подходы к работе, принятые у заказчика. Какие у него личные взгляды, совпадают ли они с вашими. Иначе вы не найдете общий язык, и в итоге все останутся недовольны общением.

Причем оба эти критерия важны и для выбора заказчика со стороны консультанта. Я бы не стал работать с теми, кто не удовлетворяет этим двум пунктам».

Говорит Дмитрий Милачев: «Можно попробовать выбирать консультанта и по его биографии. Я думаю, что биография хорошего российского консультанта выглядит так: высшее образование (московский вуз), 3–5 лет работы в России, MBA за границей, 1–2 года работы там же, 1–2 года работы в России».

Говорит Станислав Бартникас: «Мой опыт общения с консультантами — а среди них были как обычные компании, так и «гранды» — невольно и почти всегда приводил к такому первому выводу: «Они мало что знают — все приходится рассказывать». Однако очень часто после финальной презентации появлялся и второй вывод: «Из 80% очевидных вещей 20% — новые. Как я их раньше не замечал?» Консультанты ценны свежим взглядом (second opinion) и способностью указать на явные ошибки, именно это и стоит денег».

В консультировании, так же как и в природе, выживает тот, кто может приспособиться к изменяющейся среде. А бизнес-среда изменяется. Нам нужны умные, приятные, четкие и деловые консультанты.

Как работать с консультантом?

Если вы выбрали хорошего консультанта, то нам незачем подробно описывать процедуру сотрудничества с ним. Вы будете получать то, что вам необходимо, в то время и в той форме и объеме, которые вам необходимы.

Дайте вашему хорошему консультанту «свободу слова». Слушайте его (особенно внимательно, когда он говорит что-то «поперек батьки»). Поддерживайте его.

Следуйте его советам, делайте то, что он рекомендует (вы напрасно тратите свое и его время, а также деньги своей компании, если просто слушаете советы консультанта).

И помните, что хороший консультант нанят вами для «положительного эффекта». Не сдерживайте его (и консультанта, и эффект).

Как оценивать работу консультанта?

Сразу же — до начала работы с консультантом — решите, чего вы ожидаете от него. Договоритесь с самого начала о

четких критериях оценки. Критерии должны быть простыми (сделал — не сделал), и желательно, чтобы их было не слишком много (трех будет достаточно).

Как оплачивать работу консультантов?

Всякая работа должна оплачиваться (поэтому рассматривайте эту книгу как консультацию, в частности по вопросам выбора консультанта и работы с ним. Купив ее, вы оплатили консультацию).

Вслушайте предложения консультанта по оплате (внимание: очень желательно, чтобы его предложение по оплате было завязано на результат).

Если его предложение покажется вам слишком дорогим, то возьмите 24 часа «на подумать», сравните, подумайте, сделайте встречное предложение. Договаривайтесь.

Эта глава получилась довольно длинной, и, возможно, не каждый читатель захочет следовать рекомендациям теста 7—11.

Тогда вот характеристика хорошего консультанта попроще и покороче. Хороший консультант — тот, которого вы уверенно будете рекомендовать своим друзьям или к которому снова охотно обратитесь сами (естественно, уже для решения другой бизнес-задачи).