**Самые опасные клиенты**

Игорь Сагалов

Как распознать и вовремя обезвредить наиболее опасных клиентов? Тех, которые приносят фирме не прибыль, а убытки. Иногда материальные, а зачастую репутационные. Можно выделить пять основных типов опасных клиентов. Бороться с ними практически бесполезно. Их нужно просто вовремя распознать и как можно быстрее дистанцироваться от них. Еще два вида могут принести пользу при умелом обращении.

**Клиент-шпион**

В маркетинговой практике зачастую встречаются ситуации, когда компания звонит или пишет по е-мейлу конкурентам и под видом потенциального заказчика выясняет условия продажи. В нашем случае мы будем рассматривать другую ситуацию. Когда шпионом выступает не конкурент, а обычная компания.

Зачем фирме-потенциальному покупателю заниматься такого рода шпионажем? Чаще всего - это способ оптимизировать свой портфель заказов. Компания А давно сотрудничает с фирмой Б и покупает у нее оборудование для своих магазинов. Естественно, со временем, руководству фирмы А начинает казаться, что она облагодетельствовала фирму Б. И хочется немного «подсушить» условия оплаты. Но для того, что бы иметь на руках аргументы для переговоров, фирма А начинает работать с фирмой В, конкурентом компании Б. Работать - не значит покупать. А просто узнавать цены, условия поставок, гарантийные и сервисные обязательства. Потом наиболее ценное из наработок фирмы В будет представлено на переговорах с давним партнером. И заказчик потребует, что бы фирма Б тоже соответствовала этим требованиям.

Таким образом компания В потеряла время, силы на обработку казавшегося перспективным клиента, раскрыла свои ценовые и корпоративные секреты. И оказалась в проигрыше.

Как распознать клиента-шпиона: чаще всего это большая компания, работающая на рынке давно и кичащаяся своей известностью и статусом. При этом в практической работе такая фирма очень въедлива, требует максимального документирования всех шагов, предложений. Основное требование - разложить стоимость контракта на составляющие, чтобы потом манипулировать ими. Подготовка контракта идет долго, вязко, но всегда на первый план выводятся доводы о том, какое счастье иметь такого партнера. Разрыв отношений происходит по какой-либо надуманной причине.

Как бороться - здраво оценить перспективы сотрудничества и предложить будущему партнеру ступенчатую систему работы. На начальном этапе делаются пробные закупки, начинается движение «деньги – товар». И только в ходе работы уже уточняются параметры большого контракта.

Как выиграть. Отметим сразу, что бороться - не значит выиграть. Выиграть можно и без борьбы, просто учитывая психологические особенности клиента-шпиона. Ведь во многих других случаях компании тратят массу усилий на то, чтобы просто заронить мысль о необходимости сверить условия работы одного поставщика, с условиями работы другого. А тут клиент сам дошел до этой мысли.

Поэтому нужно лишь правильно преподнести себя, убедить в процессе общения, что ваши услуги лучше. Причем акцент стоит делать не на тех факторах, которые может «перебить» конкурент - цене, скидках, рассрочках платежа и т.п. А на самой атмосфере сотрудничества, на вашем Уникальном Сервисном Предложении (УСП - в отличии от традиционного для маркетинга ХХ века Уникального Торгового Предложения).

В этом случае у вас есть реальный шанс привлечь клиента-шпиона на свою сторону и установить с ним длительные рабочие отношения. Конечно, если у вашей фирмы найдутся интересные для этого клиента УСП.

**Клинт - вымогатель**

Принципы работы такого клиента похожи на принципы работы клиента-шпиона. Только в данном случае фирма готова сотрудничать с вами. Но на условиях, максимально удобных для себя.

Добиваются этих условий двумя путями. Первое - на стадии переговоров много обещать, добиться максимальной скидки, а потом начать выкупать значительно меньшие объемы, но все равно с максимально возможной скидкой. Второе - начать работу, придраться к мелочам, обидеться и потребовать уступок в цене или в условиях поставок. Второй путь обычно используют средние по размерам компании, первый - лидеры рынков.

Как распознать клиента-вымогателя? Фирма и ее представители сразу пытаются установить с вами неформальные добрососедские отношения, и во главу угла ставят скорее партнерство, чем чистый бизнес. Это бомба замедленного действия, которую клиент закладывает под вас. Потому что в случае оплошности (а оплошности случаются всегда и у всех) вы не сможете компенсировать ему убытки материально. Он хочет, чтобы вы были виноваты морально. И тогда объем компенсации может оказаться непропорционально велик в сравнении с реально причиненным ущербом.

Как бороться: избегать излишней доверительности в работе с клиентом и не превращать работу в дружбу. Не верить в высоких покровителей, важных партнеров и значимые контракты. Бизнес – это просто бизнес.

Как победить? Опять же – четко разделять личное и служебное. И не допускать ошибок. А если допустили – иметь четко прописанные формы компенсаций, одинаковые для всех. Впрочем, и здесь на вашей стороне то преимущество, что клиент уже обратил на вас внимание и готов с вами работать. Достаточно просто грамотно выстроить взаимоотношения.

Хотя во многих случаях клиент с психологией вымогателя не является полезным для фирмы, и при первой возможности стоит избавиться от такого партнера.

**Клиент-вампир**

Тяжелый случай. Бороться практически бесполезно, выиграть - маловероятно. Лучший способ – как можно быстрее прекратить все отношения. Вампиры предпочитают окружать сделку или ваше сотрудничество массой условностей, правил, особых оговорок. Они постоянно меняют условиях работы, объемы закупок. У них постоянно изменяются вводные условия. И вы сами не замечаете, как предоставили им три-четыре услуги по цене одной. Или дали скидку на минимальную партию товара. Или предложили бонусы при совершенно незначительных продажах.

Технология работы вампиров такова, что требует от вас максимального напряжения сил при минимальной отдаче. Вампиры в бизнесе, как и вампиры в жизни – существа опасные, но внешне очень милые и кажущиеся абсолютно безвредными. Всегда хочется войти в их положение, жаль обидеть их отказом.

Вампиров привлекает все нездоровое. Поэтому если дела у вас хороши - вряд ли последует нападение. Они предпочитают ослабленные фирмы (в состоянии кризиса или нестабильности). В этой ситуации каждый клиент кажется спасением, за него хватаешься как за соломинку. Человеческие чувства, нерешительность, нечеткое разделение обязанностей в ходе сотрудничества - вот питательная среда вампиров. А так как стиль их работы не переделаешь ни осиновым колом, ни серебряной пулей, лучше просто не работать с фирмами, имеющими бессистемную организациею труда.

**Клиент-попутчик**

В американском кино, начиная со знаменитого одноименного фильма с Рутгером Хауером, вошла в моду в свое время тема опасного попутчика. В бизнесе такая угроза актуальна и по сей день. На долгом и одиноком хайвее бизнеса иногда невольно поддаешься желанию разделить тяжесть дороги с кем-то, например – с заказчиком.

Почти всегда вам в одну сторону, но в разные места. Т.е. его заказ несколько отличается от того, что вы производите. Но при этом находится в той же товарной группе. И вы решаете попробовать несколько видоизменить линейку товаров или услуг. Попробовать выполнить работу похожую, но не совсем такую, как всегда. Если вы делали автоматические ворота - вам предлагают заняться строительством гаража целиком. Если вы проводите маркетинговые исследования в сфере массового продукта - вам предлагают брэндинг товара класса «премиум».

Истинный предприниматель всегда готов к освоению новой ниши. Но если вы почитаете жизнеописания современных миллионеров, то нигде не найдете примера, когда богатство пришло к компании в связи с выполнением непрофильного заказа. Такое возможно было в XIX веке, но не в ХХ. Соседствующие ниши только кажутся близкими. На самом деле, миром правит специализация.

В итоге общения с клиентом-попутчиком вам обеспечены головная боль, потеря времени, ресурсов и средств. Тяжелое расставание и пятно на репутации. Плюс неуверенность в своих силах и боязнь новаций. Просто новации должны вызревать в коллективе, а не приходить извне.

Как распознать «попутчика»? По форме заказа. Заказ клиента-попутчика никогда не совпадает с профилем вашей работы, а только в чем-то похож на него.

Как бороться: отказаться сразу или выполнить лишь ту часть работ, которая находится в вашей компетенции.

Как победить: отказать в сотрудничестве, но внимательно присмотреться к соседним нишам рынка, распознать перспективные и хорошо подготовиться к работе с ними. И только потом идти на сотрудничество.

**Клиент - партнер**

Партнеров нужно выбирать самостоятельно. И при этом – на основе длительного сотрудничества. Увы, многие компании приходят к вам с предложениями о контрактах, выполнение которых в принципе возможно, только если вы вступаете в партнерские отношения. А партнерские отношения – это общая прибыль, общие риски, общие, изначально неконтролируемые, расходы и инвестиционные вложения в расчете на будущие дивиденды. Стоит ли сразу же так усложнять обычную сделку купли-продажи? В 9 случаях их 10 – нет.

Как распознать? Нечеткие, размытые формулировки заказа, стремление переложить на вас часть ответственности за будущую прибыль. Увиливание от четкого разделения зон ответственности.

Как бороться: все вышеперечисленные методы хороши. Начните с мелких сделок, четко пропишите права и обязанности, не выходите за рамки своей компетенции, не отвлекайтесь от своей цели и миссии фирмы.

Как победить: нужно радоваться, что в вас видят партнера. Но не торопитесь им становиться. Проверьте заказчика на многочисленных обычных сделках. Заработайте на нем. Возможно, с течением времени он станет вашим полноправным партнером.

И в любом случае – в работе с ним проверьте, насколько четко сформулирована ваша миссия и какова цель развития вашей компании. Легко ли сбить вас пути новыми целями? Если да – задумайтесь о цельности своего бизнеса и о философии своих целей. Жизненных и корпоративных.