

Клиентский сервис как инструмент позиционирования

Александр Пронин

Сервис — это не функция поддержки. Это стратегический рычаг управления брендом

На практике компании чаще теряют позицию на рынке не из-за слабого маркетинга, а из-за разрыва между обещанием бренда и реальным клиентским опытом.

1. Почему позиционирование разрушается через сервис

Позиционирование компании живет не в бренд-платформе и не в рекламной кампании. Оно живет в опыте клиента. Клиент сравнивает обещание с тем, что получает в реальности, и именно это сравнение формирует доверие или разочарование.

Если бренд обещает простоту, а клиент сталкивается со сложным процессом; если обещает заботу, а получает формальный ответ; если обещает скорость, а решение затягивается на дни — реальное позиционирование компании становится противоположным заявленному.

Сегодня слабый сервис быстро становится публичным: отзывом, скриншотом, постом или видео. Поэтому сервис — это уже не внутренняя проблема операционного блока, а публичное доказательство того, соответствует ли бренд собственным обещаниям.

Позиционирование разрушается не только из-за крупных провалов. Его подтачивают повторяющиеся мелочи: необходимость объяснять проблему несколько раз, отсутствие владельца вопроса, бюрократия, шаблонный тон и ощущение, что процессы компании важнее результата клиента.

2. Сервис как доказательство бренда

Реклама формирует ожидание, а сервис формирует память. Коммуникация может заинтересовать клиента, но лояльность определяется тем, какой опыт человек пережил в ключевой точке контакта — особенно когда возник сбой, неудобство или неопределенность.

Клиент редко помнит полную платформу бренда, но почти всегда помнит, как компания повела себя в критический момент. Поэтому сервис — это не дополнение к бренду, а его практическое доказательство.

Сильный сервис подтверждает идентичность бренда под давлением. Если компания говорит, что она человечная, это должно быть видно не в слогане, а в том, как она решает проблему клиента. Если бренд говорит, что он удобный, удобство должно проявляться в возврате, поддержке и процессе решения вопроса.

3. Три уровня сервиса в архитектуре бренда

Операционный уровень отвечает на вопрос: способна ли компания стабильно выполнять обещанное. Здесь важны скорость ответа, точность исполнения, предсказуемость сроков, отсутствие потерь информации и реальное решение вопроса с первого контакта.

Эмоциональный уровень отвечает на вопрос: каково клиенту быть в отношениях с брендом. Здесь важны уважение, понятный язык, ощущение контроля, снижение тревоги, эмпатия и чувство, что компания действительно на стороне клиента.

Стратегический уровень отвечает на вопрос: каким образом клиентский опыт системно подтверждает рыночное отличие компании. Именно здесь сервис становится частью позиционирования и инструментом отстройки от конкурентов.

4. Простые и понятные кейсы российских компаний

ВкусВилл. Сила кейса не в том, что компания просто обрабатывает обращения, а в том, что она строит отношения через доверие. Логика простого возврата и опора на обратную связь поддерживают обещание бренда о честности, близости и заботе.

Додо Пицца. Важный тезис этого кейса: продуктом является не только пицца, а весь путь клиента. Когда компания управляет сроком доставки, предсказуемостью и качеством исполнения, она превращает сервис в часть своего рыночного отличия.

Т-Банк. Сервис здесь работает как средство снижения тревоги и экономии времени клиента. Для цифрового бренда это критично: клиент ожидает не просто ответа, а ощущения, что вопрос находится под контролем и решится без лишнего трения.

S7 в корпоративном сегменте. В B2B клиент покупает не только услугу, но и управленческий комфорт: выделенную поддержку, предсказуемость, сопровождение и снижение организационного хаоса. Это пример того, как сервис становится частью ценностного предложения.

5. Типовые управленческие ошибки

Первая ошибка — универсальный сервис для всех сегментов. Разным клиентам нужны разные параметры ценности: кому-то важна скорость, кому-то персональное сопровождение, кому-то простота и самостоятельность. Универсальный сервис почти всегда оказывается усредненным и слабым.

Вторая ошибка — KPI по скорости вместо KPI по опыту. Когда компания измеряет только среднее время ответа или количество закрытых обращений, сотрудники начинают оптимизировать цифры в отчетности, а не реальный результат клиента.

Третья ошибка — конфликт маркетинга и операционного блока. Маркетинг обещает больше, чем система может выдержать, и в итоге компания сама создает разрыв между брендом и реальностью.

Четвертая ошибка — представление, что сервисом занимается только поддержка. На практике клиентский опыт создается на стыке маркетинга, продукта, логистики, IT, HR и первой линии.

Пятая ошибка — отсутствие полномочий у сотрудников первой линии. Если сотрудник не может решить вопрос, а может только перенаправить клиента дальше, бренд начинает ассоциироваться с беспомощностью системы.

6. Почему сервис — инструмент отстройки от конкурентов

Продукт копируется. Цена демпингуется. Коммуникации повторяются. А системный сервис копировать значительно сложнее, потому что он состоит из культуры, процессов, полномочий, мотивации, качества управления и реальной дисциплины исполнения.

Сильный сервис становится барьером входа: конкурент может повторить ассортимент или интерфейс, но не сможет быстро повторить культуру, в которой клиенту доверяют, сотруднику дают право решать, а обратная связь влияет на продукт и процессы.

Именно поэтому сервис влияет не только на удовлетворенность, но и на LTV, удержание, готовность клиента покупать чаще, прощать ошибки и рекомендовать компанию другим.

7. Практическая модель внедрения

Шаг 1. Сформулировать сервисное обещание бренда: какой именно опыт должен подтверждать позиционирование компании.

Шаг 2. Определить критические точки контакта: не только витрину и продажу, но и стресс-сценарии — возврат, сбой, перенос, отмену, рекламацию, сложный вопрос.

Шаг 3. Перевести обещание бренда в операционные стандарты: сроки, шаги, полномочия, сценарии коммуникации, правила эскалации и ownership вопроса клиента.

Шаг 4. Перестроить метрики: измерять не только скорость, но и решение с первого контакта, повторные обращения, усилие клиента, качество коммуникации и причины эскалаций.

Шаг 5. Связать HR с сервисной моделью: нанимать, обучать и мотивировать сотрудников под тот клиентский опыт, который бренд обещает рынку.

Шаг 6. Замкнуть обратную связь в продукт и управление: жалобы, обращения и точки трения должны менять процессы, интерфейсы, регламенты и маркетинговые обещания.

8. Вывод для управленческой команды

Сервис — это не хвост бизнеса и не функция поддержки после продажи. Это форма, в которой бренд становится реальностью для клиента.

Если компания хочет управлять позиционированием, она должна управлять сервисом: не только скоростью ответа, но всей архитектурой клиентского опыта — от обещания в коммуникации до полномочий сотрудников и качества решения проблемы.

Рынок может забыть рекламную кампанию, но клиент почти всегда помнит, как компания заставила его себя чувствовать. Поэтому сервис — это один из самых сильных инструментов управления доверием, лояльностью и стоимостью бренда.

Короткий чек-лист для руководителя

Вопрос	Что проверить
Что обещает бренд?	Совпадает ли это обещание с тем, что реально может выдержать первая линия и операционная система.
Где клиент чаще всего разочаровывается?	Определены ли критические точки контакта: доставка, возврат, перенос, сбой, жалоба, сложный запрос.
Что мы измеряем?	Есть ли у компании метрики опыта, а не только скорости: first contact resolution, повторные обращения, усилие клиента.
Могут ли сотрудники решать?	Есть ли у первой линии полномочия на решение, компенсацию, гибкость и персональную ответственность за кейс.
Как работает обратная связь?	Доходят ли обращения клиентов до продукта, процессов, HR и маркетинга; меняют ли они систему.

Если вы хотите управлять позиционированием — управляйте сервисом

Подготовлено как раздаточный материал к выступлению на конгрессе. Текст можно использовать как основу для внутренней стратегической сессии по клиентскому опыту.