

— МЕХАНИКА ПРИБЫЛИ • ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕХАНИКИ —

Система обратной связи после покупки

Практическое руководство по запуску за 7 дней



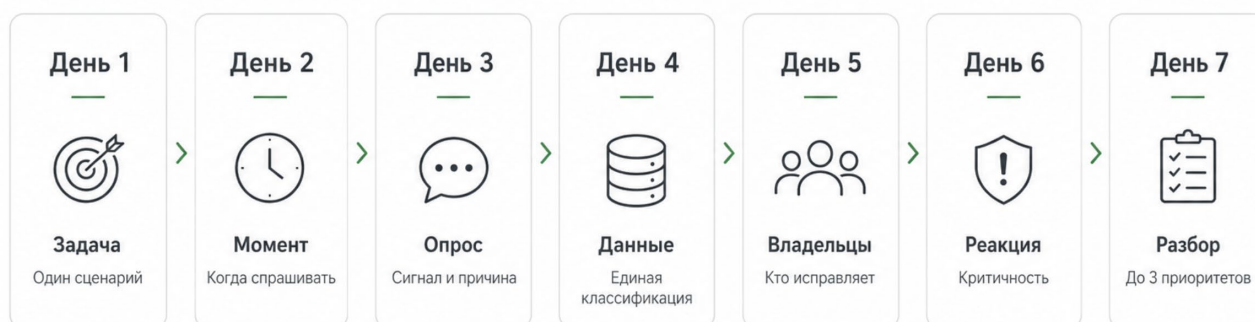
АЛЕКСЕЙ МАЛЬЦЕВ • АВТОР

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ

Рабочий контур за одну неделю

Собрать отзывы несложно. Сложнее сделать так, чтобы из них действительно что-то менялось. Этот документ строит процесс, в котором клиентский сигнал не остаётся в отчёте, а проходит путь до исправления и проверки результата.

7 дней: от первого сигнала до рабочего цикла



Главная идея: **опрос — только вход**. Рабочая система начинается там, где есть причина, владелец, действие, срок и проверка результата.

Что должно появиться через 7 дней

К концу недели

- один выбранный клиентский сценарий
- понятный момент отправки запроса
- короткий опрос
- единая классификация ответов
- правила выделения критических сигналов
- владельцы разных категорий проблем
- список изменений со сроками
- недельный отчёт
- регулярный цикл: получили сигнал > приняли решение > исправили > проверили

Для первой версии достаточно

- CRM или базы заказов
- email, SMS или мессенджера
- формы опроса
- обычной таблицы
- одного владельца процесса

**Сначала докажите, что процесс работает.
Большая CX-система может подождать.**

Перед стартом. Что именно мы строим

Система обратной связи — это не опрос.

Опрос только помогает получить часть сигналов. Клиент уже сообщает о проблемах в разных местах:

- в поддержке;
- в отзывах;
- в комментариях;
- в письмах;
- при отмене заказа;
- при возврате;
- в разговоре с менеджером;
- иногда — просто уходом без повторной покупки.

Задача системы — не собрать как можно больше ответов, а превратить повторяющиеся сигналы в изменения.

В практике Customer Experience такой подход часто называют **closed-loop feedback** — замкнутым контуром обратной связи. В Net Promoter System Bain отдельно выделяет работу с конкретными клиентскими сигналами и более широкий контур системных изменений.

Для первой версии достаточно простой модели:

1. Получить сигнал.
2. Определить причину.
3. Понять критичность и частоту.
4. Назначить владельца.
5. Выполнить изменение.
6. Проверить, стала ли проблема возникать реже.

Если пятый и шестой шаги отсутствуют, система не замкнута.

1 ВЫБЕРИТЕ ОДНУ ЗАДАЧУ

Не начинайте с вопроса:

«Какой опрос нам отправить?»

Сначала определите, **какое решение вы хотите принимать по его результатам.**

Например:

- находить причины отмен заказов;
- обнаруживать проблемы доставки;
- выявлять сбои сайта или приложения;
- понимать причины повторных обращений в поддержку;

- находить проблемы товара;
- выявлять причины, мешающие повторной покупке.

Для первого запуска выберите **один клиентский сценарий**.

Например:

Заказ оформлен > оплачен > доставлен > клиент получил товар.

Не пытайтесь одновременно исследовать сайт, ассортимент, рекламу, доставку, поддержку, программу лояльности и весь бренд. Чем шире вопрос, тем труднее понять, что именно нужно исправить.

Результат дня

Запишите одним предложением:

Мы собираем обратную связь после [событие], чтобы понять [проблему] и принять решение об [изменении].

Пример:

Мы собираем обратную связь через день после доставки, чтобы находить повторяющиеся проблемы заказа и каждую неделю выбирать до трёх исправлений.

2 ВЫБЕРИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ МОМЕНТ

Спрашивать нужно тогда, когда клиент уже получил опыт, который вы хотите оценить.

Для интернет-магазина

- после получения заказа;
- через несколько дней после доставки — если важно использование товара;
- после отмены;
- после возврата;
- после обращения в поддержку.

Для услуг

- после завершения услуги;
- после ключевого этапа;
- после консультации;
- после решения обращения.

Главное правило

Не спрашивайте клиента о том, чего он ещё не успел испытать.

Если вы хотите оценить доставку — дождитесь доставки.

Если хотите понять качество самого продукта — дайте время им воспользоваться.

Если хотите оценить поддержку — опрос логичнее отправлять после завершения обращения, а не в середине диалога.

Не просите клиента повторять то, что компания уже знает

Если опрос связан с заказом, передавайте в систему автоматически:

- ID заказа;
- дату;
- канал;
- товар или категорию;
- способ доставки;
- регион;
- статус;
- тип клиента, если он известен.

Не заставляйте человека снова вводить номер заказа и дату покупки. Эти данные уже есть у компании.

3

НАСТРОЙТЕ КОРОТКИЙ ОПРОС

На старте не нужна анкета из двадцати вопросов.

Нужно получить:

1. **сигнал** — всё хорошо или есть проблема;
2. **причину** — что именно произошло;
3. **комментарий** — детали, если клиент готов их дать.

Вариант 1. После заказа

Как прошёл ваш последний заказ?

Оцените от 1 до 5, где 1 — всё прошло плохо, а 5 — всё отлично.

Если оценка 1–3:

Что в первую очередь пошло не так?

- сайт или приложение;
- оплата;
- наличие товара;
- доставка;
- качество товара;
- работа поддержки;
- скидка или бонусы;
- другое.

Затем:

Если можете, расскажите подробнее.

Свободный комментарий

Вариант 2. После проблемного обращения

Удалось ли решить вашу проблему?

- Да, полностью.
- Частично.
- Нет.

Если «частично» или «нет»:

Что осталось нерешённым?

Свободный комментарий

Вариант 3. После использования продукта

Всё ли вас устроило в покупке?

- Да.
- Скорее да.
- Скорее нет.
- Нет.

Если ответ отрицательный:

Что оказалось не так, как вы ожидали?

Свободный комментарий

Коротко о NPS, CSAT и CES

Не существует одной клиентской метрики на все случаи.

Задача	Что можно использовать
Понять общее отношение к компании и готовность рекомендовать	NPS
Оценить удовлетворённость конкретной покупкой или взаимодействием	CSAT
Понять, насколько легко или сложно клиенту было выполнить действие	CES
Найти конкретную причину проблемы	Категория причины + открытый комментарий

Для запуска этой системы необязательно начинать с NPS.

Если задача — понять, что произошло с **конкретным заказом**, короткий transactional-опрос и классификация причин часто полезнее одной общей оценки отношения к бренду.

Подробная работа с NPS, CSAT и CES — отдельная тема. Здесь важно не выбрать «самую модную метрику», а получить сигнал, который можно превратить в действие.

4 ПРЕВРАТИТЕ ОТВЕТЫ В ДАННЫЕ

Читать отзывы полезно. Но если каждый сотрудник запоминает только то, что показалось ему важным, компания получает набор впечатлений вместо системы.

Каждый значимый ответ должен попадать в единую таблицу.

Минимальная структура

Поле	Что записываем
Дата	Когда получен сигнал
Заказ / обращение	Идентификатор
Этап	Покупка, оплата, доставка, поддержка и т. д.
Оценка	Если использовалась
Категория	Основная причина
Подкатегория	Более точная проблема
Комментарий	Слова клиента
Критичность	Критическая / существенная / обычная / пожелание
Ответственный	Кто владеет проблемой
Статус	Новая / в работе / исправлена / отклонена
Действие	Что решили сделать
Срок	Когда должно быть сделано
Результат	Что произошло после изменения

Базовый классификатор

Для e-commerce можно начать с десяти категорий:

1. Сайт / приложение
2. Ассортимент / наличие

3. Цена / скидки / бонусы
4. Оплата
5. Доставка
6. Товар
7. Поддержка
8. Коммуникации
9. Возврат / отмена
10. Другое

Не создавайте заранее классификатор из 150 причин.

Сначала соберите реальные сигналы. Подкатегории добавляйте тогда, когда общая категория становится слишком широкой для принятия решений.

Например:

Доставка

может со временем разделиться на:

- высокая стоимость;
- поздно показывается стоимость;
- долгий срок;
- нарушение срока;
- работа курьера;
- повреждение заказа.

5

НАЗНАЧЬТЕ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОБЛЕМ

Это один из самых важных этапов.

Человек или команда, которые собирают обратную связь, **не обязаны и часто не могут самостоятельно исправить проблему.**

CX, CRM или маркетинг могут увидеть сигнал, но:

- ошибку приложения исправляет Product / IT;
- проблемы наличия — закупки или коммерческий блок;
- сбой доставки — логистика;
- работу поддержки — клиентский сервис;
- бонусы — CRM или программа лояльности.

Поэтому нужны две роли.

1. Владелец процесса обратной связи

Он контролирует весь цикл:

- собираются ли данные;
- классифицируются ли сигналы;
- назначены ли владельцы;

- не зависли ли проблемы;
- проверен ли результат.

Его задача — не исправлять всё самому.

Его задача — **не позволять проблемам исчезать между подразделениями.**

2. Владелец конкретной проблемы

Пример:

Проблема	Возможный владелец
Ошибка сайта или приложения	Product / IT
Проблема оплаты	Product / IT / финансы
Нет товара	Коммерция / закупки
Доставка	Логистика
Поддержка	Руководитель клиентского сервиса
Промокод / бонусы	CRM / программа лояльности
Качество товара	Продукт / качество / закупки

Название должности не принципиально.

Принципиально другое:

У проблемы должен быть человек, который способен изменить причину, а не только прочитать жалобу.

6 ОПРЕДЕЛИТЕ ПРАВИЛА РЕАКЦИИ

Не все сигналы одинаковы.

Один клиент просит добавить новый цвет товара.

Другой сообщает, что кнопка оплаты не работает.

Ставить их в одну очередь нельзя.

Уровень 1. Критический сигнал

Клиент:

- не может купить;
- не может оплатить;
- не получает заказ;
- сталкивается с критической технической ошибкой;
- не может воспользоваться оплаченной услугой.

Действие: передать владельцу как можно быстрее, не ждать недельного отчёта.

Уровень 2. Существенная проблема

Покупка состоялась, но произошёл серьёзный сбой:

- ошибочно рассчитана доставка;
- не начислены обещанные бонусы;
- повторяется техническая проблема;
- клиент несколько раз обращается по одной причине.

Действие: зарегистрировать проблему, назначить владельца и срок.

Уровень 3. Обычная проблема

Неудобство ухудшает опыт, но не блокирует основной сценарий.

Действие: включить в недельную приоритизацию.

Уровень 4. Пожелание

- Клиент предлагает:
- новую функцию;
- ассортимент;
- способ оплаты;
- дополнительную возможность.

Действие: накапливать и оценивать по частоте, сегментам и потенциальному эффекту.

Один сигнал иногда важнее сотни оценок

Повторяемость важна, но не является единственным критерием.

Если один клиент пишет:

«После нажатия "Оплатить" ничего не происходит»

это может быть критический сигнал.

Не нужно ждать, пока ещё двадцать человек сообщат о том же.

7

ПРОВЕДИТЕ ПЕРВЫЙ РАЗБОР

В конце недели нужен не отчёт ради отчёта, а короткий цикл принятия решений.

Не начинайте встречу с чтения десятков комментариев.

Сначала покажите картину целиком.

1. Сколько сигналов получили

Пример:

187 ответов

2. Сколько из них содержат проблемы

Например:

43 негативных или проблемных сигнала

3. Какие причины встречались чаще всего

Категория	Сигналов	Доля
Доставка	18	42%
Сайт / приложение	10	23%
Бонусы	7	16%
Наличие	5	12%
Другое	3	7%

4. Что изменилось относительно прошлой недели

После накопления истории смотрите:

- какие проблемы растут;
- какие снижаются;
- какие появились впервые;
- какие продолжаются после заявленного исправления.

5. Какие проблемы затрагивают деньги

Особенно важны сигналы, связанные с критическими этапами:

- невозможно оплатить заказ;
- не применяется промокод;
- товара нет в наличии;
- стоимость доставки становится известна слишком поздно;
- приложение падает при оформлении;
- клиент отменяет заказ;
- проблема мешает повторной покупке.

6. Какие проблемы исправляем первыми

Не двадцать.

До трёх приоритетов на цикл.

Оценивайте:

- сколько клиентов затронуто;

- насколько серьёзна проблема;
- влияет ли она на покупку или повтор;
- насколько вы уверены в причине;
- сколько стоит исправление;
- насколько быстро его можно выполнить.

7. Зафиксируйте решение

У каждого приоритета должны быть:

Проблема > действие > владелец > срок > статус > результат

Как выглядит недельный отчёт

Первая версия дашборда может быть очень простой.

Итог недели

Показатель	Значение
Получено ответов	187
Ответов с проблемами	43
Критических сигналов	3
Повторяющихся проблем	12
Новых проблем	7
Проблем в работе	8
Исправлено	4

ТОР проблем

Проблема	Сигналов	Динамика	Владелец	Статус
Стоимость доставки	18	+38%	Логистика	В работе
Ошибка оплаты	10	+11%	Product	Исправление
Не начислены бонусы	7	-9%	CRM	Контроль

Что исправляем сейчас

Приоритет	Решение	Владелец	Срок	Проверяем
-----------	---------	----------	------	-----------

Приоритет	Решение	Владелец	Срок	Проверяем
Стоимость доставки показывается слишком поздно	Показать ориентировочную стоимость до корзины	Product + логистика	14 дней	Отказ на этапе доставки
Ошибка оплаты	Исправить сценарий для проблемного метода оплаты	Product / IT	3 дня	Успешная оплата
Не начисляются бонусы	Проверить выдачу и уведомление	CRM	5 дней	Повторные обращения

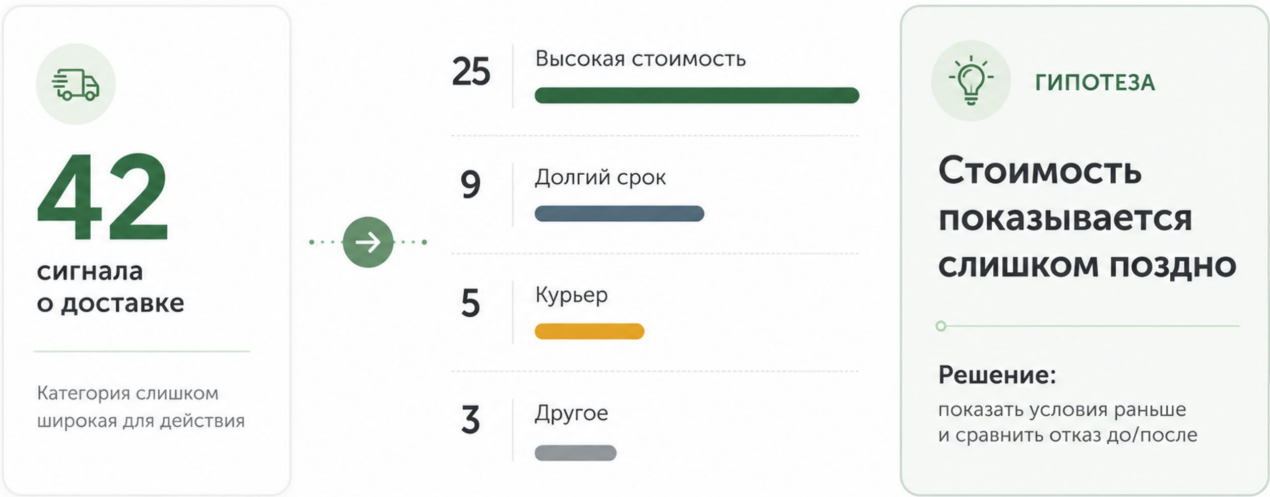
Красивый график полезен только тогда, когда помогает принять решение.

Главный вопрос дашборда:

Что мы исправляем и стало ли после этого лучше?

Пример: от жалобы до изменения

Пример: категория «Доставка» превращается в решение



Допустим, за неделю получено 200 ответов.

42 клиента пожаловались на доставку.

Если остановиться на категории «доставка», действия непонятны.

После классификации выяснилось:

— 25 — неожиданно высокая стоимость;

- 9 — слишком большой срок;
- 5 — проблемы курьера;
- 3 — другое.

Теперь появляется конкретная гипотеза:

Клиент узнаёт стоимость доставки слишком поздно.

Следующий шаг:

1. проверить, на каком этапе показывается стоимость;
2. показать ориентировочные условия раньше;
3. сделать понятнее порог бесплатной доставки, если он есть;
4. изменить соответствующий экран;
5. сравнить отказ на этом этапе до и после изменения.

Вот здесь обратная связь превращается из исследования в управление.

Как проверить, что система работает

Количество собранных отзывов — слабый показатель само по себе.

Минимально отслеживайте:

1. количество полученных сигналов;
2. долю сигналов с проблемами;
3. количество повторяющихся причин;
4. количество критических сигналов;
5. долю проблем с назначенным владельцем;
6. долю запланированных изменений, выполненных в срок;
7. изменение частоты конкретной проблемы после исправления.

Главный вопрос:

Стала ли проблема возникать реже после того, как мы её исправили?

Если клиенты каждую неделю жалуются на одно и то же, а компания продолжает аккуратно складывать жалобы в дашборд, система обратной связи не работает.

Что делать после исправления

После исправления проверяем три уровня

01

ТЕХНИЧЕСКИЙ

Исправление действительно
внедрено?



02

КЛИЕНТСКИЙ

Соответствующих жалоб
стало меньше?



03

БИЗНЕСОВЫЙ

Изменился показатель, на
который влияла проблема?



Закрывать задачу в таск-трекере недостаточно.

Нужно проверить три уровня.

1. Технический

Исправление действительно внедрено?

2. Клиентский

Снизилось количество соответствующих жалоб и негативных сигналов?

3. Бизнесовый

Изменился ли показатель, на который проблема могла влиять?

Например:

- конверсия;
- отмены;
- повторные обращения;
- возвраты;
- повторные покупки;
- стоимость обслуживания.

Не каждое изменение даст заметный финансовый эффект сразу. Но если проблема была связана с конкретным этапом воронки, соответствующий показатель стоит контролировать.

Когда стоит закрыть контур с самим клиентом

Не по каждому отзыву нужно писать отдельное письмо.

Но если клиент:

- сообщил о серьёзной проблеме;
- помог найти реальный сбой;
- оставил контакт;
- проблема действительно была исправлена,

можно сообщить ему об этом.

Например:

Вы писали нам о проблеме с начислением бонусов. Мы проверили сценарий и исправили ошибку. Спасибо, что помогли её обнаружить.

Это намного сильнее формального:

«Спасибо, ваше мнение очень важно для нас».

Потому что клиент видит, что его сигнал действительно привёл к действию.

Пять ошибок, которые ломают систему

Ошибка 1. Собрать NPS и считать задачу выполненной

Метрика показывает состояние, но не заменяет диагностику причины и действие.

Ошибка 2. Просить обратную связь и годами не исправлять повторяющиеся проблемы

Компания сама обещает клиенту:

«Помогите нам стать лучше».

Если после этого ничего не меняется, каждый следующий опрос начинает работать против доверия.

Ошибка 3. Делать слишком длинный опрос

Чем больше вопросов, тем больше соблазн «исследовать всё сразу».

Сначала получите сигнал и причину. Более глубокое исследование можно проводить отдельно.

Ошибка 4. Передавать проблему «в отдел»

«Передали в IT»

не является управленческим статусом.

Нужны конкретный владелец, действие и срок.

Ошибка 5. Считать исправлением сам факт релиза

Компания исправила кнопку.

Но клиентам стало легче покупать?

Вот это уже результат.

Чек-лист перед запуском

Перед первой отправкой пройдите весь сценарий самостоятельно как обычный клиент.

Проверьте:

- ☐ Сообщение приходит в правильный момент;
- ☐ Ссылка открывается;
- ☐ Форма работает на мобильном устройстве;
- ☐ Вопросы понятны;
- ☐ Ответ можно отправить;
- ☐ Подтверждение отправки отображается;
- ☐ Обещанный бонус или промокод действительно выдаётся;
- ☐ Данные попадают в таблицу;
- ☐ Критический ответ можно быстро передать владельцу;
- ☐ Человек, отвечающий за процесс, видит статус проблемы.

Если вы предлагаете клиенту помочь компании стать лучше, сам процесс сбора обратной связи тоже является частью клиентского опыта.

Если через месяц ничего не меняется

Проверьте четыре вещи.

1. Вы получаете правильные сигналы?

Возможно:

- опрос приходит не в тот момент;
- отвечают только отдельные сегменты;
- выбран слишком общий вопрос;
- важные сигналы находятся не в опросах, а в поддержке и отзывах.

2. Классификация достаточно точная?

Категория:

«Плохой сервис»

почти бесполезна.

Нужно понять:

- доставка;
- интерфейс;
- сотрудник;
- сроки;
- оплата;
- бонусы;
- наличие;

— другое.

3. У проблемы действительно есть владелец?

Проверьте:

- кто принимает решение;
- что именно он должен сделать;
- к какому сроку;
- кто контролирует выполнение.

4. Вы проверяете результат?

После изменения должно быть понятно:

- какую гипотезу проверяли;
- какая метрика должна измениться;
- когда смотрим результат;
- что делаем, если эффекта нет.

Если проблема сохранилась, либо причина определена неверно, либо исправление не устранило её полностью.

Еженедельный цикл



Система должна повторять один и тот же простой процесс:

1. Собрали сигналы;
2. Классифицировали причины;
3. Выделили критические и повторяющиеся проблемы;
4. Выбрали до трёх приоритетов;
5. Назначили владельцев и сроки;
6. Внесли изменения;
7. Проверили результат;

8. Повторили цикл.

Опрос — только вход.

Ценность появляется тогда, когда голос клиента начинает менять продукт, процессы и экономику бизнеса.

Рабочий комплект

К руководству может использоваться отдельный рабочий файл с вкладками:

1. **Входящие** — все полученные сигналы.
2. **Классификатор** — категории и подкатегории.
3. **Проблемы и действия** — владельцы, сроки и статусы.
4. **Недельный отчёт** — основные показатели и TOP-проблемы.
5. **Шаблоны сообщений** — готовые варианты запросов обратной связи.

В следующих версиях руководства может быть добавлен интерактивный СХ-дашборд на демонстрационных данных.

Источники и методологическая база

При подготовке руководства использованы принципы работы с замкнутым контуром обратной связи и клиентскими метриками из следующих материалов:

1. Bain & Company — *The Net Promoter System's Inner Loop*
2. Bain & Company — *The Net Promoter System's Outer Loop*
3. Bain & Company — *Introducing the Net Promoter System*
4. Qualtrics — *CSAT vs NPS*
5. Qualtrics — *Customer Effort Score (CES)*
6. Qualtrics — *Customer Experience Metrics*

Версия документа

MP-CX-001 · v1.0 · 09.08.2026

Механика прибыли Практические инструменты для поиска и исправления потерь в маркетинге, продажах и клиентском опыте.

АВТОР И ПРОЕКТ

Продолжение — в «Механике прибыли»

Этот документ — часть серии практических механик: коротких руководств, которые помогают не просто увидеть проблему, а довести её до конкретного исправления и проверки результата.

**АЛЕКСЕЙ МАЛЬЦЕВ**

25 лет в digital-маркетинге, аналитике и клиентском опыте. Проекты для OZON, The Walt Disney, Adobe, VK, Opera и S.F. Express.

**TELEGRAM**

[@profitmechanics](https://www.telegram.me/profitmechanics)

Email: amaltsevcom@gmail.com

Telegram: @alex_spring