

ПРОФЕССИЯ:
СПЕЦИАЛИСТ
ПО КЛИЕНТСКОМУ
СЕРВИСУ



АНТОН ЗОЛОТАВИН

АНТОН ЗОЛОТАВИН

**Профессия: Специалист
по клиентскому сервису**

«Автор»

2026

Золотавин А.

Профессия: Специалист по клиентскому сервису /
А. Золотавин — «Автор», 2026

Что заставляет клиента вернуться — скидка, внимательный ответ или вовремя решённая проблема? Эта книга поможет разобраться, как выстроить сервис, который поддерживает доверие и создаёт условия для повторных покупок. Антон Золотавин последовательно объясняет, как обрабатывать обращения, работать с негативом, создавать базу знаний, сегментировать клиентов и запускать коммуникации через email, SMS и мессенджеры. Вы научитесь разрабатывать программы лояльности, считать стоимость скидок и проверять, приносят ли рассылки дополнительную прибыль. Внутри — понятные объяснения, разборы ситуаций, шаблоны и практические задания. На примере учебного интернет-магазина вы соберёте проект для портфолио: от регламента поддержки до сценариев удержания и плана эксперимента. Для начинающих специалистов, сотрудников поддержки и предпринимателей, которые хотят улучшить обслуживание и развивать повторные продажи.

© Золотавин А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. Что вы сможете сделать после книги	6
Глава 1. Работа специалиста и границы ответственности	8
Сервис, поддержка и удержание	8
Как выглядит рабочий день	9
Что находится за пределами полномочий	10
Форматы занятости и доход	11
Практика. Паспорт роли	12
Глава 2. Учебный бизнес и клиентский путь	13
Условия проекта	13
Как описывать путь клиента	14
Где искать причины потерь	15
Интервью без наведения на ответ	16
Приоритеты улучшений	17
Практика. Карта пути и исследовательская записка	18
Глава 3. Данные и инструменты без лишней сложности	19
Минимальная рабочая система	19
Идентификаторы и дубли	20
Словарь данных	21
Качество данных перед запуском	22
Как выбирать программу	23
ИИ в работе специалиста	24
Практика. Модель данных	25
Глава 4. Обращение от первого сообщения до решения	26
Сначала определить задачу	26
Регистрация и классификация	27
Приоритет и очередность	28
Диагностика без перекладывания работы	29
Передача задачи и владение обращением	30
Завершение и проверка результата	31
Практика. Пять обращений	32
Глава 5. Переписка, звонки и понятные ответы	33
Что делает ответ полезным	33
Как работать с эмоцией	34
Уточнения и отказ	35
Макросы и персонализация	36
Телефонный разговор	37
Границы общения	38
Практика. Редакторская лаборатория	39
Глава 6. Негатив, претензии и восстановление доверия	40
Разделить эмоцию и требование	40
Законные права и добровольная компенсация	41
Последовательность работы с претензией	42
Публичный отзыв	43
Повторный негатив и системная причина	44
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Антон Золотавин

Профессия: Специалист по клиентскому сервису

Профессия: Специалист по клиентскому сервису

Антон Золотавин

Введение. Что вы сможете сделать после книги

Клиент оплатил заказ, но не получил обещанную доставку. Он пишет в чат и хочет понять, где его покупка. Через час ему приходит рекламное сообщение с предложением заказать ещё. Служба поддержки и маркетинг могли добросовестно выполнить свои отдельные задачи: один отдел отвечает на обращения, другой отправляет рассылки. Для покупателя это один магазин, который предлагает новую покупку, не разобравшись с предыдущей.

Работа специалиста по клиентскому сервису начинается с таких несогласованных ситуаций. Нужно помочь человеку решить вопрос, сохранить историю договорённостей и передать команде сведения о причине проблемы. Когда покупка завершилась благополучно, можно предложить следующий полезный шаг. Если опыт был неудачным, сначала требуется исправление. Эта последовательность связывает сервис с удержанием и повторными продажами.

В книге вы пройдёте путь от первого обращения до самостоятельного проекта. Научитесь разбирать запросы, писать ответы, управлять очередью, работать с негативом, собирать клиентские данные и считать результаты. Затем разработаете программу лояльности и коммуникации через email, SMS и мессенджеры. Отдельно разберём, как проверить, приносит ли рассылка дополнительные покупки, и как не потратить прибыль на скидки людям, которые купили бы и без них.

Для старта не нужен опыт в программировании. Понадобятся таблица, текстовый редактор и готовность внимательно читать условия задач. Освоение профессии потребует практики: одни и те же слова могут быть уместны в спокойном вопросе о доставке и вредны в споре о двойном списании. Поэтому рядом с объяснениями вы найдёте разборы решений, тексты сообщений, расчёты и задания.

Сквозной проект книги — условный интернет-магазин «Дом рядом». Он продаёт товары для организации домашнего пространства и расходные материалы для уборки. В ассортименте есть как покупки на несколько лет, так и товары, которые заканчиваются. Такое сочетание помогает увидеть, почему всем клиентам нельзя назначить одинаковый срок следующего заказа.

Все показатели магазина, диалоги и результаты экспериментов в учебном проекте вымышлены. Они нужны для тренировки, а не для доказательства эффективности конкретной компании. В портфолио этот проект следует обозначить как учебный. Вы сможете показать ход работы и качество решений, не приписывая себе коммерческий опыт.

По мере чтения создавайте папку проекта. В неё войдут паспорт бизнеса, карта клиентского пути, регламент обращений, база знаний, словарь данных, сегменты, программа лояльности, сценарии коммуникаций, план эксперимента и итоговая презентация. Каждый документ должен отвечать на рабочий вопрос. Длинный текст без понятного применения не делает портфолио сильнее.

Материал рассчитан на российскую аудиторию. Правовые вопросы рассматриваются как часть организации процессов: кто проверяет основание для обработки данных, где хранится согласие, как прекращается реклама после отказа. Для конкретного запуска необходима проверка применимых требований и договоров компании. Законодательство, условия платформ и тарифы могут меняться; основные источники и дата их проверки приведены в конце книги.

Читать главы лучше последовательно. Если вы уже работаете в поддержке, знакомые операции можно выполнить на обезличенных данных своей компании с её разрешения. Не переносите клиентские контакты и переписку в личное облако ради упражнения. Для учебной работы достаточно искусственных записей, которые не позволяют определить реального человека.

В конце практикума у вас будет не обещание готовности к любой вакансии, а проверяемый набор работ. Вы сможете объяснить, какие проблемы нашли, почему выбрали конкретный

сценарий, при каких условиях его остановите и как измерите результат. Именно способность обосновать решение отличает начинающего специалиста, которому можно доверить проект, от человека, освоившего только кнопки сервиса рассылок.

Глава 1. Работа специалиста и границы ответственности

Сервис, поддержка и удержание

Клиентский сервис — организация взаимодействия с человеком до покупки, во время неё и после. Поддержка решает конкретные запросы: доступ к личному кабинету, изменение заказа, возврат, уточнение условий. Удержание, или retention, помогает клиенту продолжать получать пользу от продукта и возвращаться, когда возникает подходящая потребность. CRM-маркетинг использует клиентские данные для уместных коммуникаций. CRM расшифровывается как управление отношениями с клиентами; в работе этим словом также называют систему хранения истории взаимодействия.

Эти области пересекаются, но не совпадают. Оператор может отлично отвечать в чате и не заниматься сегментацией базы. CRM-маркетолог может строить цепочки писем и не иметь полномочий возвращать оплату. В небольшой компании обе задачи иногда объединяют. Прежде чем соглашаться на такую роль, выясните объём обращений, число каналов, доступность аналитика и разработчика. Один человек не сможет одновременно вести плотную очередь чатов, проектировать интеграции и отвечать за все повторные продажи.

Результат сервиса нельзя свести к вежливости. Если сотрудник написал приятный ответ, но не зарегистрировал заявку на возврат, задача осталась нерешённой. Результат удержания нельзя свести к активности: отправленные письма и начисленные бонусы не показывают, что клиент стал чаще покупать или получать больше пользы. Поэтому работа состоит из действий и проверки их последствий.

У специалиста есть три уровня ответственности. На уровне обращения он выясняет обстоятельства и помогает человеку. На уровне процесса делает так, чтобы следующий сотрудник понимал ситуацию и выполнял обещания. На уровне улучшений ищет повторяющиеся причины трудностей и предлагает изменения. Начинаящий часто работает на первом уровне, но портфолио может показать, что он понимает связь со вторым и третьим.

Как выглядит рабочий день

Представим обычную смену в «Доме рядом». Сначала специалист читает передачу смены: какие заявки требуют контроля, где обещан ответ к определённом времени, какие сбои продолжаются. Затем проверяет очередь и выделяет срочные случаи. У покупателя с неопознанным списанием может быть выше приоритет, чем у человека с общим вопросом об ассортименте. Приоритет определяет правило, а не громкость сообщения.

В течение смены специалист отвечает, регистрирует договорённости и следит за зависимыми задачами. Если склад не подтвердил комплектацию, обращение нельзя просто закрыть после передачи. Нужны ответственный, срок следующей проверки и сообщение покупателю. В конце смены незавершённые случаи передаются так, чтобы коллега продолжил работу без повторного опроса клиента.

В день без большой очереди можно обновить статью базы знаний, изучить причины повторных обращений или проверить новую цепочку писем. Такая работа требует отдельного времени. Если руководитель ожидает улучшений процессов, но весь день занят диалогами, договоритесь о защищённом рабочем блоке. Иначе системные задачи будут постоянно откладываться, а одни и те же проблемы продолжат поступать в поддержку.

Что находится за пределами полномочий

Специалист не должен самостоятельно обещать исключение из договора, одобрять любой возврат или менять размер компенсации. В компании нужна матрица полномочий: что сотрудник делает сам, что согласует, кому передаёт спор. При этом отсутствие полномочий не означает отсутствие помощи. Можно объяснить порядок рассмотрения, собрать необходимые сведения и назвать следующий этап.

В учебном магазине оператор вправе изменить адрес до передачи заказа перевозчику и повторно отправить подтверждение оплаты после проверки. Денежную компенсацию согласует руководитель сервиса. Спор о недостатке товара передают ответственному за претензии. Маркетолог настраивает кампанию, но юридические формулировки согласий утверждает уполномоченный сотрудник компании. Эти правила условные; в реальном бизнесе они зависят от структуры и законодательства.

Особенно опасно обещать то, что выполняет другой отдел. Фраза «курьер точно будет завтра» допустима только при подтверждённом обязательстве, а не потому, что клиент требует определённости. Честный вариант: «Запросила подтверждение у службы доставки. До 18:00 сообщу согласованную дату или следующий шаг, если ответа ещё не будет». Здесь обещан результат собственной работы, который сотрудник способен проконтролировать.

Форматы занятости и доход

В штате специалист глубже знает продукт и имеет постоянный доступ к команде. В аутсорсинговой поддержке он может обслуживать несколько проектов по регламентам. На фрилансе чаще продают ограниченный результат: аудит обращений, подготовку базы знаний, настройку конкретной цепочки или обучение команды. Дежурство в чате и разработка системы удержания требуют разного ценообразования и разных условий договора.

Зарплатные предложения следует сравнивать по роли, региону, опыту, графику и составу обязанностей. На странице московских вакансий CRM-маркетологов, проверенной 14 октября 2026 года, встречались предложения 138–172 тыс. рублей до вычета налогов и 120–150 тыс. рублей на руки при опыте 1–3 года [6]. Это отдельные объявления, а не средняя зарплата, и они не описывают стартовую оплату оператора поддержки. Использовать их как обещание дохода после книги было бы неверно.

Для собственной оценки соберите не менее двадцати актуальных объявлений по подходящей роли. В таблице укажите обязанности, оплату до налогов или на руки, опыт, смены, удалённый формат, используемые системы и испытательные задачи. Объявления без зарплаты оставьте в анализе навыков, но не включайте в расчёт дохода. Если вакансий мало, расширьте период наблюдения и честно отметьте небольшую выборку.

Не оценивайте фриланс-проект только по числу сообщений. Настройка одной цепочки может потребовать очистки данных, согласования события покупки и проверки отписки. До предложения цены определите результат, число вариантов, доступы, ответственность за интеграцию и порядок приёмки. Стоимость отправок и лицензий отделяйте от оплаты своего труда.

Практика. Паспорт роли

Создайте документ на одну-две страницы. Укажите, за каких клиентов отвечает ваша роль, какие запросы принимает, какие каналы обслуживает и какие решения может принимать. Затем перечислите зависимости от склада, финансов, маркетинга и разработки. Для каждой зависимости назовите не только отдел, но и способ передачи задачи.

Для «Дома рядом» разделите работу на два направления: обработку обращений и подготовку коммуникаций. Запишите, что оператор не запускает рекламу из личного мессенджера, а маркетолог не закрывает незавершённые претензии ради попадания клиента в сегмент. Оба направления видят общий статус проблемы и используют единый идентификатор покупателя.

Проверка задания проста: коллега должен понять, что происходит с обращением, которое вы не можете решить самостоятельно. Если в документе написано только «передать руководителю», добавьте условия, необходимые данные и срок контроля. Хороший паспорт роли предотвращает потерю задачи между людьми.

Глава 2. Учебный бизнес и клиентский путь

Условия проекта

«Дом рядом» продаёт органайзеры, контейнеры, щётки и сменные материалы для уборки через собственный сайт. Компания работает с розничными покупателями в России. У неё один склад и несколько перевозчиков. Клиент может заказать товар без регистрации, поэтому наличие заказа и наличие аккаунта не одно и то же. Поддержка принимает обращения в чате сайта, по email и через подключённый к общей очереди мессенджер.

Для проекта зафиксируем условный квартал с 1 января по 31 марта невисокосного года. Первую завершённую покупку в январе сделали 1 000 клиентов. У 240 из них появился хотя бы один следующий завершённый заказ в течение 60 дней после первой покупки. Дата расчёта — 1 апреля: даже для покупки 31 января доступны полные 60 дней наблюдения. Для окна, выходящего за границу квартала, используем необходимые события до даты расчёта. Возвращённые полностью и отменённые заказы не считаются завершёнными покупками. Это определение понадобится, когда мы начнём считать повторные продажи.

За один учебный месяц магазин зарегистрировал 600 обращений: 210 о доставке, 90 о комплектации, 80 о возврате, 70 о свойствах товара, 60 о бонусах, 90 прочих. Это отдельная таблица операционной работы, а не выборка только январских клиентов. Один покупатель может создать несколько обращений. Нельзя делить эти 600 записей на 1 000 клиентов и называть результат долей недовольных: периоды и единицы учёта различаются.

В этом проекте событие завершения — подтверждённое получение оплаченного заказа. При последующей полной отмене результата через полный возврат покупка исключается из расчёта по принятому правилу. Частичный возврат сохраняет событие, но уменьшает экономический результат. Дата среза и обновления возвратов указываются в отчёте. Другой бизнес может выбрать иное событие, однако все документы одного проекта должны использовать одно определение.

Исходный показатель повторной покупки равен 24%: 240 из 1 000. Перед вами не норматив отрасли, а отправная точка учебного проекта. Задача — найти проверяемые причины, из-за которых часть людей не возвращается, и разработать изменения. Возможно, среди покупателей органайзеров повторная покупка вообще не нужна через два месяца. Тогда нельзя считать отсутствие нового заказа провалом сервиса.

Как описывать путь клиента

Карта клиентского пути, или CJM, показывает действия человека, ожидания, препятствия и ответственные процессы. Она отличается от внутренней воронки: клиент не думает категориями «этап сделки» и «триггер». Он пытается выбрать подходящий размер контейнера, получить покупку к переезду или заменить закончившийся расходник. Именно эту задачу нужно поставить в центр карты.

Начните с конкретного сценария. Например, человек заказывает набор контейнеров для кухни впервые. До покупки он хочет проверить размеры и условия возврата. Во время оформления — понять окончательную стоимость и срок доставки. После оплаты — получить подтверждение. После доставки — убедиться, что комплект полный. Позже ему может понадобиться дополнительный контейнер. На каждом этапе полезны разные сведения.

Для каждой строки карты укажите действие, вопрос клиента, источник ответа, возможный сбой, способ обнаружения и владельца исправления. «Ожидание доставки — тревога» слишком общее описание. Лучше: «После обещанной даты трек не обновился; клиент не знает, отменять ли заказ; сигнал — просроченный статус и обращение; поддержку информирует логист». Такое описание позволяет спроектировать конкретный процесс.

Не добавляйте эмоции без основания. Если вы используете интервью, отметьте, сколько людей сказали о тревоге и в каких обстоятельствах. В учебном проекте можно написать «предполагаемое ожидание» и сформулировать вопрос для проверки. Карта с честно обозначенными гипотезами полезнее красочной схемы, в которой все чувства выдуманы, но выглядят как исследование.

Где искать причины потерь

Разделите потери на четыре группы. Человек не получил обещанный результат; результат получил, но не понял, как использовать; следующая потребность ещё не возникла; потребность возникла, но покупать неудобно или невыгодно. Для каждой группы нужны разные действия. Рассылка не исправит недостающую деталь, а компенсация за доставку не научит пользоваться сложным товаром.

В «Доме рядом» рассмотрим расходник для щётки. Первая покупка может быть правильной, но сменный блок трудно найти на сайте. Клиент вводит другое название, не видит подходящую модель и покупает у конкурента. Поддержка получает вопрос «какая насадка подходит», а маркетинг замечает низкую повторную покупку. Общая причина может находиться в навигации каталога, поэтому решение должно включать ссылку на совместимый товар и изменение описания.

У покупателя контейнеров другая ситуация: он получил набор, который закрывает потребность на годы. Агрессивное письмо через две недели не создаёт реальной нужды. Можно предложить инструкцию по уходу, помочь проверить совместимость крышек или дать возможность выбрать интересующую категорию для будущих сообщений. Отсутствие немедленной продажи не делает такую коммуникацию бессмысленной, если её цель определена заранее.

Интервью без наведения на ответ

Для исследования нужен разговор о прошлом поведении. Вопрос «Вам было бы удобно получать напоминание?» почти приглашает согласиться. Спросите: «Когда вы в последний раз покупали сменный блок? Как поняли, что он нужен? Где искали? Почему выбрали этот магазин?» Человек может объяснить, что не запоминает название модели и ориентируется по фотографии. Это более полезная находка, чем общее согласие на напоминания.

Не используйте интервью как замаскированную продажу. Объясните цель, длительность и правила использования ответов. Не просите рассказать личные обстоятельства, которые не нужны для исследуемой задачи. Запись разговора, обработка контактов и передача материалов должны соответствовать правилам компании. В учебном проекте достаточно придумать вопросы и провести добровольный разговор о нейтральной покупке без сбора идентифицирующих данных.

После интервью отделите наблюдение от объяснения. «Пять собеседников искали насадку по фото» — наблюдение в небольшой группе. «Все покупатели выбирают по фото» — необоснованное обобщение. «Добавить фотографию совместимости в письмо и проверить результат» — рабочая гипотеза. В отчёте эти три типа утверждений должны выглядеть поразному.

Приоритеты улучшений

Чтобы выбрать первую задачу, оцените тяжесть для клиента, число затронутых случаев, предполагаемую пользу, стоимость и уверенность в данных. Не превращайте баллы в видимость точной науки. Оценка «влияние 8» сама по себе ничего не объясняет. Запишите, какой факт дал основание для оценки и чего пока не знаете.

В учебном магазине доставка дала 210 из 600 обращений, то есть 35%. Но это не значит, что логистика виновата в 35% всех проблем. Часть вопросов могла появиться из-за непонятной страницы отслеживания. Просмотрите содержание обращений и разделите задержки, отсутствие информации, ошибочный адрес и вопросы до покупки. Только после этого выбирайте изменение.

Первой задачей проекта будет прозрачная передача незавершённых вопросов о доставке. Второй — помощь с совместимостью расходников после успешной покупки. Программа бонусов появится позже, когда станет понятно, что она решает и сколько стоит. Такая последовательность позволяет не оплачивать скидками проблемы, которые лучше исправить в процессе.

Практика. Карта пути и исследовательская записка

Создайте две карты: первая покупка органайзера и повторная покупка расходника. В каждой должно быть не менее шести осмысленных этапов. Для трёх наиболее рискованных этапов напишите сигнал проблемы, владельца и способ помощи. Не нужно рисовать сложную диаграмму: таблица с понятными формулировками подходит для портфолио.

Затем составьте семь вопросов интервью и краткую записку: что уже известно из условий, какие предположения вы сделали и какой вопрос требует проверки первым. Закончите её решением о первом улучшении. Если решение нельзя связать с конкретным наблюдением или явно обозначенной гипотезой, переработайте обоснование.

Глава 3. Данные и инструменты без лишней сложности

Минимальная рабочая система

Для организации сервиса нужна система обращений, которую часто называют help desk. Она хранит запросы, статусы, ответственных, сроки и историю. Клиентская CRM хранит отношения с покупателем и сделки. Платформа рассылок отвечает за сообщения, подписки и события кампаний. В небольшом бизнесе несколько функций могут быть объединены, но сущности всё равно нужно различать.

Сведения о человеке хранят в карточке клиента, покупку описывают заказом, а вопрос или проблему — обращением. Отправленное письмо фиксируют отдельным событием коммуникации. Если всё хранится в одном поле «Комментарий», система не сможет надёжно понять, есть ли у покупателя открытая претензия или когда ему последний раз отправляли рекламу. Поэтому сначала описывают данные, а потом выбирают продукт.

Начать учебный проект можно в таблицах. Создайте листы «Клиенты», «Заказы», «Обращения», «Согласия» и «Коммуникации». Каждой записи назначьте искусственный идентификатор: C001 для клиента, O001 для заказа, T001 для обращения. Не используйте реальные номера телефонов. Для email подойдут адреса вида client001@example.com, которые служат образцами в документации.

Идентификаторы и дубли

Email и телефон удобны для связи, но плохо подходят на роль единственного неизменного идентификатора. Адрес можно поменять, номер — передать другому человеку, одной почтой может пользоваться семья. В системе нужен внутренний `client_id`. Связь между профилями устанавливают по заранее согласованным правилам, а сомнительные совпадения отправляют на проверку.

Представим, что C001 оформил заказ с одного email, а позже написал с другого. Нельзя автоматически присоединить новое письмо только потому, что имя совпало. Для конкретной операции понадобится подтверждение права на сведения о заказе. Методы подтверждения должны соответствовать правилам компании и характеру данных. Оператору достаточно минимально необходимой информации; паспорт для уточнения общедоступных условий доставки не требуется.

При объединении профилей важно сохранить историю согласий. Если один профиль подписан, а другой содержит отказ от рекламы, нельзя выбрать удобное значение «да» и отправить сообщение. Сомнительный статус исключает рекламу до проверки. История событий важнее одного поля, которое могло быть ошибочно перезаписано при импорте.

Словарь данных

Словарь объясняет значение каждого поля, формат, допустимые значения и источник. Например, `order_completed_at` означает дату и время подтверждённого завершения покупки по выбранному определению. Оно не должно иногда означать оплату, а иногда передачу курьеру. Поле `complaint_open` принимает «да» или «нет» и обновляется по связанным обращениям, а не по памяти маркетолога.

Для времени укажите часовой пояс. Если заказ создан в 23:30 по Москве, а хранилище использует UTC, дата может отличаться. При подсчёте дневных когорт такая ошибка меняет состав групп. Сохраняйте техническое время последовательно, а время отправки переводите в часовой пояс получателя, если он известен и его использование предусмотрено процессом.

Для обзорного отчёта «Дома рядом» начните с полей `client_id`, `first_completed_order_at`, `last_completed_order_at`, `completed_orders_count`, `category_last_order`, `email_status`, `sms_status`, `messenger_status`, `complaint_open` и `last_marketing_sent_at`. Это минимальная аналитическая витрина, то есть таблица, подготовленная для определённой задачи. Она не заменяет исходные заказы и журнал согласий. Для сценария совместимости дополнительно нужны модель в конкретном заказе, дата её покупки и факт последующей покупки подходящего расходника. Последняя категория сама по себе не позволяет восстановить эту историю.

Если поле неизвестно, храните «неизвестно», а не случайное значение. Неизвестная дата покупки не равна сегодняшней дате. Отсутствие ответа на опрос не равно нулевой оценке. Эти различия кажутся мелкими, пока автоматизация не начнёт рассылать неподходящие сообщения тысячам людей.

Качество данных перед запуском

Проверка начинается с количества записей и связей. Сколько клиентов в таблице, сколько заказов не имеют `client_id`, есть ли одинаковые `order_id`, как много пустых статусов согласия? Затем сопоставьте агрегаты с исходной системой. Если в отчёте 980 завершённых покупок, а в системе учёта 1 000, выясните, какие двадцать записей потерялись или отфильтровались.

Отдельно проверяйте задержку обновления. Сценарий остановки после покупки бесполезен, если событие заказа приходит через сутки, а сообщение запланировано через час. Нужны ожидаемая задержка, способ обнаружить превышение и поведение при сбое. Для рекламы безопаснее временно остановить сценарий с устаревшими критическими данными, чем продолжать отправки вслепую.

Покупка может быть отменена или частично возвращена. Система должна получать изменения, а аналитика — учитывать их в соответствии с определением показателя. Если отчёт отражает только первоначальную оплату, назовите его отчётом по оплатам и не выдавайте за чистую выручку. В проекте мы используем завершённые покупки и отдельно учитываем возвраты в экономике.

Как выбирать программу

Составьте перечень операций, которые нужно выполнить, и покажите поставщику один реальный маршрут данных. Например: обращение открыто в чате, создана задача складу, клиент получает обновление, статус проблемы блокирует рекламу, после решения появляется допустимость следующего сценария. Проверка этого маршрута полезнее демонстрации десятков красивых экранов.

Сравнивайте системы по экспорту, правам доступа, журналу изменений, поддержке согласий, интеграциям, стоимости и возможности прекращения отправок. Попросите показать поведение при дубле события, отсутствии данных и отзыве согласия. Функция, заявленная на сайте, может требовать отдельного тарифа или доработки; это нужно подтвердить до обещаний заказчику.

Название продукта не гарантирует соответствия требованиям к данным. Для российского проекта выясняют условия обработки, место хранения, договор с поставщиком и необходимость дополнительных процедур. Эти вопросы проверяет ответственный в компании совместно с юридической и технической командой. Начинающий специалист собирает сведения и фиксирует ограничения, не подменяя такую проверку личным мнением.

ИИ в работе специалиста

ИИ может предложить структуру ответа, классификацию обезличенных обращений или варианты темы письма. Он может также придумать срок возврата, которого нет в правилах, и уверенно объяснить несуществующую функцию продукта. Поэтому перед использованием результата сверяют факты с утверждённой базой знаний. Чем выше цена ошибки, тем строже контроль.

Для упражнения дайте ИИ искусственный диалог и утверждённые условия: «Доставка задержана, новая дата не подтверждена; оператор обязан обновить информацию до 18:00. Напиши ответ до 600 знаков без обещания конкретной доставки». После генерации проверьте, сохранилась ли неопределённость, указаны ли действие и срок, не добавлена ли компенсация без основания.

Не загружайте клиентские переписки в сторонний инструмент просто потому, что так удобнее. Псевдоним вместо имени не обязательно обезличивает текст: адрес, номер заказа и описание обстоятельств могут позволять установить человека. В учебной работе используйте полностью искусственные материалы. Для производственного применения нужны разрешённый инструмент и утверждённый порядок обработки.

Практика. Модель данных

Создайте по десять искусственных клиентов, заказов и обращений. Добавьте одного клиента без email, одного с отказом от рекламы, одного с открытой претензией и один повторный заказ. Сделайте словарь десяти полей. Затем вручную выберите людей, которым допустимо отправить учебное рекламное письмо. Не выполняйте настоящую отправку.

Объясните исключение каждой записи. Клиент без адреса не подходит технически. Клиент с отказом исключён по статусу коммуникации. Клиент с открытой претензией исключён по правилу проекта. Клиент с недавней покупкой может быть исключён по цели сценария. Такое объяснение показывает, что сегмент зависит одновременно от законности, качества данных и делового смысла.

Глава 4. Обращение от первого сообщения до решения

Сначала определить задачу

Первое сообщение клиента редко содержит все необходимые сведения. «Ничего не работает» может означать ошибку оплаты, отсутствие доступа или непонимание инструкции. Нельзя сразу отправлять универсальный совет очистить браузер. Сначала выясните, какое действие человек пытался выполнить, что ожидал и что произошло. При этом не превращайте разговор в анкету, если часть данных уже есть в карточке.

Для «Дома рядом» рассмотрим сообщение: «Где мой заказ? Уже надоело ждать». В карточке есть номер заказа, обещанная дата и последний статус. Начните с проверки этих сведений. Если обещанная дата прошла, подтвердите факт задержки. Если не прошла, объясните текущий этап и назовите действующий срок. Один и тот же эмоциональный текст не означает одинаковую операционную ситуацию.

Полезный ответ состоит из понимания вопроса, проверенного факта, действия и следующего ориентира. Например: «Заказ О014 должен был прибыть вчера. По последнему статусу он ещё в сортировочном центре. Направила перевозчику запрос на уточнение. Сегодня до 18:00 вернусь с обновлением здесь, даже если новую дату пока не подтвердят». В ответе нет скрытого обещания доставки и понятно, кто продолжит работу.

Если не хватает номера заказа, попросите предусмотренные правилами сведения для его поиска. Объясните, зачем он нужен: «Чтобы проверить конкретную отправку, пришлите номер из подтверждения заказа». Не просите прислать полные платёжные реквизиты, коды подтверждения или пароли. Запрашивайте только то, что требуется для этой операции.

Регистрация и классификация

Обращение получает ticket_id, канал, время поступления, клиента, категорию, приоритет, ответственного и статус. Категория описывает причину: «задержка доставки», «неполный комплект», «вопрос о бонусах». Приоритет описывает срочность последствий. Статус показывает движение работы. Если эти признаки смешать, аналитика перестанет отвечать на вопрос, почему люди обращаются.

В проекте используем статусы «новое», «в работе», «ожидаем клиента», «ожидаем внутреннее решение», «решено», «закрыто». «Решено» означает, что действие выполнено и клиент проинформирован. «Закрыто» — что дальнейшая работа по этому обращению не требуется по принятому правилу. Если покупатель сообщает, что предложенное решение не помогло, обращение возвращается в работу с сохранением истории.

Ожидание склада не равно ожиданию клиента. В первом случае компания должна контролировать внутреннюю задачу. Во втором — понятно указать, какие сведения нужны от человека. Некоторые системы позволяют приостанавливать определённые таймеры, но для отчётности надо отдельно видеть полное время ожидания клиента. Иначе красивый внутренний показатель скроет реальные дни без решения.

Пример записи: T018, C006, O014, «задержка доставки», приоритет P2, ответственная Мария, ожидание перевозчика, обновление до 18:00, последний контакт 12:20. Такая запись помогает следующей смене. Фраза «клиент нервный, логистика» не помогает и добавляет субъективную оценку вместо фактов.

Приоритет и очередность

Приоритеты определяют заранее. В учебном регламенте Р1 — риски безопасности, признаки компрометации аккаунта или массовый сбой оплаты; Р2 — нарушение обещанного срока либо денежный спор; Р3 — обычное уточнение заказа; Р4 — общий вопрос без срочного последствия. Это организационная модель, а не универсальный стандарт. Компания должна адаптировать её к продукту.

Внутри приоритета учитывайте возраст обращения и обещанный срок следующего действия. Клиент, который пишет десять раз, не должен автоматически вытеснять человека, спокойно ожидающего уже просроченного ответа. Но повторное сообщение может содержать новый важный факт, поэтому его нужно прочитать, а не просто считать дублем.

Для массовой проблемы заведите общую карточку инцидента и свяжите с ней отдельные обращения. Это позволяет обновлять информацию согласованно. При этом каждый клиент сохраняет своё обращение: общий сбой не отменяет индивидуальный вопрос о возврате или сроке. Не заменяйте персональную помощь ссылкой на общий пост, если человек просит конкретное действие.

Диагностика без перекладывания работы

Проверяйте сведения по источникам в определённом порядке: карточка заказа, журнал изменений, подтверждение оплаты, данные склада, статус перевозчика. Не спрашивайте клиента то, что можете надёжно увидеть сами. Если источник недоступен, объясните ограничение и следующий шаг, а не делайте вид, что проверка состоялась.

Когда нужны фотографии комплекта, объясните, что именно должно быть видно и как передать материал. «Пришлите фото» может привести к десяти бесполезным снимкам. Лучше: «Нужна одна фотография всех полученных деталей рядом с листом комплектации; адрес на упаковке можно закрыть». Запрос минимизирует лишние сведения и помогает проверить конкретную проблему.

Сомнение в словах клиента не повод начинать с обвинения. У компании могут быть собственные ошибки в учёте. Сравните заявленный комплект, складскую операцию и полученные сведения. Если процедура требует проверки, сообщите её шаги и срок. Не обещайте заранее ни отказ, ни одобрение.

Передача задачи и владение обращением

Передача в другой отдел должна содержать вопрос, факты, уже выполненные проверки, ожидаемое действие и срок. Например: «По О014 обещанная дата прошла 12 марта. Последний статус — сортировочный центр. Нужны подтверждённая дата либо вариант отмены отправки. Ответ поддержки клиенту запланирован сегодня до 18:00». Получатель понимает, что требуется, и не повторяет диагностику с начала.

Владельцем общения остаётся назначенный специалист, пока другой сотрудник явно не принял эту роль. Клиенту не нужно искать склад или выяснять, кто на смене. Если требуется профильная консультация, представьте нового ответственного и передайте контекст. Особенно важно не терять владельца при отпуске, окончании смены и увольнении.

Если внутренний срок пропущен, действуйте по правилу эскалации: напоминание, руководитель подразделения, альтернативное решение. Эскалация означает повышение уровня внимания и полномочий. Она не должна быть наказанием за неудобный вопрос. В журнале фиксируют причину и необходимое решение, а не эмоциональное описание коллег.

Завершение и проверка результата

Перед завершением убедитесь, что сделано обещанное действие. Если возврат только передан финансовой службе, нельзя писать «деньги возвращены». Если замена оформлена, сообщите номер новой отправки или следующий подтверждённый этап. Клиент должен понимать различие между регистрацией операции и её завершением.

Заключительный ответ кратко суммирует результат и указывает, что делать, если проблема повторится. Не добавляйте рекламный блок автоматически. После спора о доставке предложение купить ещё может выглядеть неуместно, даже если технически разрешено. Сервисное завершение имеет собственную цель: показать, что вопрос доведён до результата.

Проверка закрытия может быть простой: «Подтвердите, пожалуйста, удалось ли установить насадку по инструкции». Но отсутствие ответа не доказывает удовлетворённость. Если обращение закрывается после определённого периода без ответа, в отчёте это должно быть отдельным основанием, а не признаком подтверждённого решения.

Практика. Пять обращений

Оформите карточки для задержки заказа, неполного комплекта, ошибочного начисления бонусов, вопроса о совместимости и неопознанного списания. Для каждой укажите первое действие, недостающие сведения, приоритет, владельца и критерий решения. Напишите первый и заключительный ответы.

Затем усложните два случая. В первом склад не ответил к обещанному времени. Во втором клиент пишет, что после закрытия проблема сохранилась. Покажите, как изменится статус и кто продолжит работу. Критерий качества — отсутствие потерянного обещания. Каждое «сообщим» должно иметь владельца и время контроля.

Глава 5. Переписка, звонки и понятные ответы

Что делает ответ полезным

Клиент читает ответ ради решения. Приветствие и доброжелательность помогают, но не заменяют сведения. В сообщении должны быть видны текущая ситуация, доступное действие и необходимый следующий шаг. Если вопрос простой, не нужно писать пять абзацев. Если решение сложное, краткость не должна скрывать условия.

Сравним два ответа о сменной насадке. «Благодарим за обращение! Ознакомиться с ассортиментом можно на нашем сайте» формально вежлив, но заставляет человека повторить поиск. «Для щётки M2 подходит блок R2. Вот ссылка на карточку; проверьте обозначение M2 на ручке. Если маркировка другая, пришлите её фото, и я подберу вариант» решает задачу. В учебном примере названия моделей искусственные.

Не начинайте с вывода, если факты ещё не проверены. «Вы неправильно оформили заказ» звучит как обвинение и может оказаться ошибкой. Напишите: «В заказе указан набор из двух контейнеров. Вы ожидали четыре? Проверю, не было ли другого состава в описании на момент покупки». Ответ оставляет место для проверки собственной стороны.

Как работать с эмоцией

Признать неудобство можно конкретно: «Вы ждали заказ к переезду, а доставка задержалась». Не обязательно повторять эмоциональную лексику клиента или объявлять, что полностью понимаете его переживания. Человек может воспринимать это как заготовку. Назовите известный ущерб или затруднение и перейдите к действиям.

Извинение уместно, когда компания допустила ошибку или создала неудобство. Оно не должно сопровождаться оправданием «но у нас много заказов». Объяснение причины полезно только в той мере, в какой помогает понять решение. Если причина не установлена, скажите об этом. Не придумывайте технический сбой, чтобы ответ выглядел убедительнее.

В ситуации задержки можно написать: «Извините за нарушение обещанного срока. Сейчас уточняю местонахождение отправки. До 18:00 сообщу результат проверки и доступные варианты». Если клиент не хочет ждать, не заставляйте его сначала выслушать историю компании. Проверьте допустимый порядок отмены и возврата по конкретному случаю.

Уточнения и отказ

Хороший уточняющий вопрос сокращает неопределённость. «Что именно произошло?» полезно в начале, но после подробного описания может раздражать. Лучше спросить об одном отсутствующем факте: «Ошибка появляется до оплаты или после списания?» Для сложной диагностики объясните, почему нужен каждый шаг, и предупредите о его длительности.

Когда нельзя выполнить просьбу, назовите причину без лишнего юридического языка и предложите допустимое действие. В учебном магазине нельзя изменить уже отгруженный набор на другой без оформления новой операции. Ответ: «Заказ уже передан перевозчику, поэтому заменить товар внутри этой отправки не получится. Могу проверить отмену доставки либо объяснить возврат после получения. Какой вариант вам удобнее рассмотреть?» Конкретные права и сроки уточняются по ситуации.

Не скрывайте отказ внутри длинной благодарности. Человек должен сразу понять, что именно невозможно, а что доступно. При этом не объявляйте внутренний регламент основанием, которое отменяет законные права клиента. Если просьба затрагивает спор о праве, передайте её ответственному сотруднику и не подменяйте рассмотрение шаблоном.

Макросы и персонализация

Макрос — подготовленный фрагмент ответа для повторяющегося вопроса. В нём нужны условия применения, обязательные переменные и дата проверки. Хороший макрос экономит время, сохраняя смысл. Плохой отправляет неверную ссылку, имя другого человека или обещание, которое не подходит этому заказу.

Создайте макрос о задержке с полями «обещанная дата», «проверенный статус», «действие», «время обновления». Если поле неизвестно, сотрудник должен удалить неподтверждённый фрагмент, а не подставить стандартную дату. В интерфейсе полезно запрещать отправку текста с незаполненными переменными. В учебном проекте проверяйте это вручную.

Персонализация означает использование уместного контекста. Обращение по имени само по себе мало помогает. Сообщение «Вы уже присылали фото, повторно оно не понадобится» показывает, что история прочитана. Не используйте личные сведения ради эффекта близости, если они не нужны для вопроса. Клиент не должен удивляться, откуда компания знает о его частной жизни.

Телефонный разговор

Звонок полезен, если письменное уточнение затягивается или человеку удобнее объяснить голосом. Сначала представьтесь, обозначьте компанию и цель, проверьте возможность разговора. Не начинайте обсуждать детали заказа до необходимого подтверждения собеседника. Необходимость и порядок записи разговора определяются правилами компании и применимыми требованиями.

В ходе разговора не задавайте несколько вопросов сразу. После сложного объяснения суммируйте: «Правильно понимаю: две детали есть, третьей нет, а упаковка при получении была целой?» Затем назовите действие. Если нужна пауза на проверку, предупредите. Долгое молчание без объяснения создаёт ощущение, что соединение потеряно.

После звонка зафиксируйте договорённости в карточке и при необходимости подтвердите письменно через разрешённый канал. Клиент не обязан помнить точное время и название детали. Письменное подтверждение должно отражать фактический разговор, а не новый набор условий. Если обнаружена ошибка, сообщите исправление отдельно.

Границы общения

Оскорбления не нужно принимать как обязательную часть профессии. Компания должна определить порядок предупреждения и завершения небезопасного разговора, сохранив человеку способ решить законный вопрос. Например: «Я готова помочь с возвратом. Продолжим разговор без оскорблений; иначе завершу звонок, а вопрос можно будет продолжить письменно». Применение такого правила должно быть последовательным.

Отделяйте грубость от критики. «Вы сорвали срок» — претензия по существу. Не объявляйте её нарушением границ, чтобы избежать неудобного обсуждения. Угроза физического насилия требует другого процесса и участия ответственных за безопасность. Оператор не должен самостоятельно оценивать все риски и продолжать диалог любой ценой.

Практика. Редакторская лаборатория

Перепишите фразы «Ожидайте», «Ваша проблема передана», «Мы ничем не можем помочь», «Это не наша вина» и «Читайте условия». Для каждой сначала придумайте конкретный контекст. Без контекста замена слов превратится в упражнение по вежливости, а нам нужен рабочий ответ.

Проверьте тексты по четырём вопросам: известен ли факт, названо ли действие, понятно ли следующее ожидание, нет ли неподтверждённого обещания? Затем прочитайте ответы вслух. Если предложение трудно произнести, разделите его. Если после чтения остаётся вопрос «и что мне теперь делать?», добавьте следующий шаг.

Глава 6. Негатив, претензии и восстановление доверия

Разделить эмоцию и требование

Негативное сообщение содержит как минимум два слоя: оценку ситуации и конкретную просьбу. «Магазин ужасный, верните деньги» нельзя обработать только извинением. Нужно понять, какой заказ, что произошло и какое требование заявлено. При этом холодная просьба заполнить форму без признания очевидной ошибки тоже может усилить конфликт.

Начните с факта, который уже известен, и действия: «В заказе не хватает двух деталей. Проверю комплектацию и порядок решения. Если вы хотите именно возврат, зарегистрирую это требование, чтобы оно не потерялось в переписке». Не заставляйте человека согласиться на замену прежде, чем рассматривать его запрос.

В карточке отделяйте слова клиента от подтверждённых сведений. «Клиент сообщает о повреждении крышки» не равно «товар повреждён на складе». После проверки запись дополняется. Так компания может принимать решения без преждевременных обвинений перевозчика, склада или покупателя.

Законные права и добровольная компенсация

Возврат, устранение недостатка и бонус за неудобство — разные действия. Бонус не должен подменять рассмотрение законного требования. В дистанционной продаже качественного товара действуют особые условия отказа: Роспотребнадзор указывает срок семь дней после передачи, а при отсутствии письменной информации о порядке и сроках возврата — три месяца; есть условия сохранности и исключение для индивидуально определённого товара [3]. Для недостатков применяется другой порядок. Не переносите один срок на все ситуации.

Правила компании должны различать качественный товар, недостаток, отмену до передачи и спорную ситуацию. Для учебного проекта составьте маршруты, но не придумывайте юридические основания отказа. На практике ответственный проверяет конкретное требование, вид товара, обстоятельства продажи и актуальные нормы. Оператор сообщает подтверждённый порядок и контролирует регистрацию.

Добровольная компенсация нужна, когда компания хочет дополнительно исправить опыт. Она может быть денежной, сервисной или бонусной, если такой вариант допустим и согласован. Размер определяют полномочия и обстоятельства. Уместность важнее щедрости: купон на следующую покупку человеку, который пока ждёт деньги за предыдущую, может восприниматься как давление.

Последовательность работы с претензией

Сначала зарегистрируйте требование и исходную дату. Затем подтвердите получение, выясните минимально необходимые факты, направьте ответственному и контролируйте применимый срок. Отдельно сообщайте промежуточные результаты. Финальное решение должно быть понятно человеку и отражать фактическое действие, а не внутренний статус «рассмотрено».

Если покупатель прислал претензию в необычном канале, нельзя просто игнорировать её, потому что «у нас заявления только через форму». Проверьте установленный порядок и передайте сообщение ответственному. Внутреннее удобство не должно приводить к потере требования. В карточке сохраните первоначальный текст и момент поступления, соблюдая правила доступа к материалам.

При споре о фотографии повреждения можно попросить дополнительные сведения, но объясните их необходимость. Не создавайте бесконечную последовательность уточнений ради отсрочки решения. Если данных достаточно, передайте случай на рассмотрение. Если ответственный принимает отказ, оператор не должен украшать его неподтверждёнными выводами о действиях клиента.

Публичный отзыв

Публичный ответ читает не только автор. Он показывает, как компания ведёт себя при проблеме. Укажите, что хотите проверить случай, назовите безопасный способ продолжения и избегайте раскрытия заказа, адреса, суммы и личных обстоятельств. Номер телефона в открытом комментарии просить не нужно.

Для учебного отзыва «Прислали не тот размер и молчат» ответ может быть таким: «Извините, что вопрос остался без ответа. Хотим проверить заказ и предложить решение. Напишите, пожалуйста, в поддержку через контакт на нашем сайте, указав ссылку на этот отзыв; детали заказа в открытом комментарии публиковать не нужно». Если история уже найдена и право на сведения подтверждено, работу продолжают в защищённом канале.

Не обещайте удалить отзыв и не ставьте помощь в зависимость от изменения оценки. После фактического решения можно нейтрально попросить уточнить, помогло ли оно. Компенсация за положительный отзыв создаёт конфликт интересов и может нарушать правила площадки. В учебном проекте такая механика исключена.

Если отзыв выглядит недостоверным, проверьте информацию и используйте процедуру площадки. Публичное обвинение в обмане без доказательств усиливает конфликт. В ответе сообщайте только известные факты, которые допустимо раскрыть. Отсутствие найденного заказа не доказывает, что человек никогда не покупал: он мог использовать другой контакт.

Повторный негатив и системная причина

После решения спросите, почему случай возник и почему не был решён раньше. Если клиент обращался трижды, причиной может быть не сама доставка, а отсутствие владельца. Разберите хронологию: сообщение, ответ, передача, ожидание, повторное обращение. Найдите момент, когда процесс потерял контроль, и измените конкретное правило.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.