Лариса Болотина (СберБанк): Потребности premium-сегмента изменились, мы меняемся вместе с клиентами

Директор дивизиона «Массовый высокодоходный сегмент» Сбера Лариса Болотина в интервью «Б.О» рассказала, как работать в банке с сегментом premium light, какие клиенты относятся к этой категории, как в решении их вопросов помогает «Новый СберПремьер» и почему он пользуется большой популярностью

Фото: Надежда Дьякова/«Б.О»

Текст
ЮЛИЯ ПОЛЯКОВА,
КОРРЕСПОНДЕНТ Ъ,
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ **«Б.О»**

— Лариса, вы возглавили дивизион «Массовый высокодоходный сегмент» чуть более года назад и, как я понимаю, сразу начали с глобальных изменений в подходе к обслуживанию состоятельных клиентов. Почему потребовались изменения?

— Для начала стоит напомнить, что Сбер предлагает своим премиальным клиентам три уровня обслуживания: «СберПремьер», «СберПервый» и Sber Private banking. К сегменту «СберПремьер» относятся клиенты с остатками на счетах от 2 до 10 млн рублей или тратами по картам Сбера от 150 до 350 тыс. рублей. И таких клиентов в Сбере сегодня уже 12,8 млн — довольно большая часть общего числа розничных клиентов. Это люди разных возрастов, доходов, привычек и образа жизни.

В прошлом году мы провели глубинные исследования, в ходе которых выяснили, что наш сегмент сильно помолодел. Если раньше основное ядро клиентов «СберПремьера» составляли люди возрастной категории 50+, которые больше всего ценили в нас стабильность, то сейчас стало больше молодежи. Изменилась и модель поведения. Мы увидели, например, что под наши критерии подходят молодые предприниматели, для своего возраста на удивление рациональные в расходах и готовые к накоплениям.

Кроме того, наши клиенты стали больше интересоваться не только классическими банковскими продуктами (вкладами, кредитами и картами), хотя они по-прежнему пользуются спросом, но и lifestyle-сервисами. Мы заметили, что у наших клиентов значительно выросли траты на рестораны, фитнес-залы, продукты, улучшающие качество жизни, например витамины. Важное место в кошельках отводится также всему, что касается образования, защиты и безопасности детей.

Клиенты более старшего возраста стали не только сберегать, но и активно тратить. Но, как они сами говорят, «не на всякую ерунду», а на то, что обогащает их эмоциональный мир: на театры, выставк , экскурсии, на познавательные поездки.

Мы поняли, что им необходим сервис «одного окна», который закроет их потребности не только в сфере daily banking, но и в других жизненных ситуациях. И мы как банк можем нашим клиентам это предложить. Стабильность — очень важное, базовое, но уже далеко не единственное наше преимущество. Слон, как когда-то в шутку называли СберБанк, давно научился танцевать в ногу со временем.

В русле концепции человекоцентричности мы поняли, что существующий пакет услуг не покрывает текущих потребностей наших клиентов и не отвечает запросам каждого. Опросы и глубинные исследования помогли нам определить, какие предложения были бы актуальны нашим клиентам, поэтому мы решили полностью пересобрать наш пакет привилегий, включив в него только нужные и полезные сервисы и услуги, которые подстраиваются под финансовое поведение человека, отвечают потребностям в статусе. В итоге мы создали, пожалуй, лучший на рынке набор привилегий, который закрывает потребности всех клиентских групп нашего сегмента.

— Когда был запущен пакет привилегий и его обновленная версия?

— Наш прежний пакет привилегий был запущен в 2013 году, и с тех пор почти не менялся в своей конфигурации. Притормози мы с «реформой», недовольство было бы неминуемо. Поэтому мы приняли решение кардинально его обновить, развернув сервис на 180 градусов.

Теперь нашим клиентам не надо искать банк с определенными привилегиями, которые им подходят, достаточно выбрать Сбер, а привилегии сами подстроятся под каждого клиента. Речь идет не только о финансовых предложениях, но и о предложениях для разных жизненных ситуаций: путешествий, развлечений, для случаев, требующих участия юриста, и так далее. Теперь набор услуг зависит от накоплений , трат и в целом потребительского поведения. Чем чаще клиент пользуется сервисами Сбера — оплачивает покупки нашей картой, хранит у нас сбережения, инвестирует с нами, — тем больше преимуществ он получает. Набор привилегий мы так и назвали — «Новый СберПремьер».

Решение вывести на рынок принципиально новый продукт мы приняли в апреле 2023 года, в мае публично о нем заявили. В декабре запустили пилотный проект на два территориальных банка и получили множество положительных отзывов. Это были клиенты различных возрастных групп — от молодежи до людей 60+. Параллельно мы проводили исследования рынка, получали обратную связь от клиентов, анализировали ее, подбирали новые услуги для наполнения, вели переговоры с партнерами.

Уже на этом этапе наши начинания были высоко оценены профессиональным сообществом — «СберПремьер» был признан лучшим в сегменте premium light по версии Frank Premium banking award 2023.

С июня «Новый СберПремьер» доступен клиентам по всей стране.

— Что именно теперь вы предлагаете клиентам «СберПремьера»?

— Прежний пакет был классическим, с акцентом на сугубо банковские привилегии — улучшенные условия по вкладам, расширенный лимит на переводы, повышенный кешбэк, сопровождение клиентским менеджером очно и по телефону. Из непрофильных «плюшек» клиент мог дважды в месяц воспользоваться бизнес-залами аэропортов и бесплатной страховкой в путешествиях.

Все эти привилегии «работали» и, конечно, остались. Только мы, как в известной шутке, их «расширили и углубили». Например, мы предлагаем сразу самую выгодную ставку на рынке по вкладу. По накопительному счету доходность составляет до 16% годовых, кешбэк по картам — до 12%, а переводить клиентам Сбера и оплачивать без комиссии счета можно на сумму до 1 млн рублей в сутки.

Если у клиента возникают вопросы, то в любое время он может позвонить по номеру 900 и получить консультацию по выделенной линии. Также мы предлагаем личного менеджера, который в офисе или по телефону сориентирует клиентов по любому запросу.

Из главных преимуществ «Нового СберПремьера» — партнерские программы. Например, мы предложили максимум опций путешественникам. С нами посещать бизнес-залы можно до шести раз в месяц, притом не только в аэропортах, но и на железнодорожных вокзалах. Если бизнес-зала нет или его качество не устраивает, то можно пообедать в ресторане аэропорта или железнодорожного вокзала и получить компенсацию с каждого чека до 2000 рублей. Воспользоваться компенсацией можно до шести раз в месяц. Сейчас тестируется и будет внедрена до конца года еще одна опция — оплата такси до аэропорта или вокзала.

Также мы включили в набор привилегий юридическую консультацию: специалисты сервиса «СберПраво» помогут, например, когда в личный кабинет портала «Госуслуги» приходит штраф неизвестной природы или квитанция на чужое имя.

Клиентам «СберПремьера» все так же доступны все привилегии по подписке «СберПрайм»: можно посмотреть кино в Okko, послушать музыку или подкасты в хорошем качестве в HiFi-стриминге «Звук», получить скидки и кешбэки за покупки у партнеров Сбера, например, за покупку билетов или бронирование отелей в сервисе «Отелло». Отдельно платить за «СберПрайм» не надо — подписка включена в набор привилегий. Кстати, наши клиенты могут выбрать до пяти категорий, за покупки в которых они будут получать кешбэк бонусами «Спасибо» в рамках обновленной программы лояльности. Потратить бонусы можно у многочисленных партнеров программы лояльности.

Еще одно важное изменение. Раньше при снижении остатка на счете и небольшом объеме операций за пользование пакетом

реклама

взималась плата. Плюс пакет нуждался в пролонгации. «Новый СберПремьер» — бессрочный и всегда бесплатный. На два месяца после его оформления подключается льготный период, когда уровень привилегий клиента не снижается, даже если он не выполняет определенные условия.

— О каких уровнях и критериях идет речь?
— Сервис устроен по принципу more for more — «больше для большего». Чем больше денег клиент хранит или тратит, тем больше у него привилегий. И наоборот.

В «Новом СберПремьере» три набора привилегий. По мере роста сумм и расходов объем преференций увеличивается. Первый набор — с неснижаемым остатком от 2 до 3 млн рублей, как альтернатива — траты по картам Сбера от 150 тыс. рублей ежемесячно. Второй — с неснижаемым остатком от 3 млн до 6 млн рублей или траты от 200 тыс. Третий — с неснижаемым остатком от 6 млн до 10 млн рублей или траты от 350 тыс. рублей.

Если накопления или траты снизятся, количество привилегий уменьшится или они перестанут действовать. Привилегии вернутся, как только траты или накопления снова будут соответствовать условиям. Например, клиент получает первый набор привилегий, но в какой-то из месяцев тратит 350 тыс., то есть сумму, необходимую для третьего набора привилегий. Система сразу это учитывает и с 7-го числа следующего месяца дает ему доступ к большему числу привилегий, среди которых шесть проходов в бизнес-залы, возмещение расходов за рестораны в аэропортах и на железнодорожных вокзалах, увеличенный лимит на переводы и платежи. Или, наоборот, клиент положил на депозит 6 млн рублей, но внезапно ему пришлось снять часть суммы наличными. Система также учтет его финансовое поведение и с 7-го числа следующего месяца объем его привилегий уменьшит.

— Какие траты учитываются?
— Учитываются оплата покупок дебетовыми и кредитными картами СберБанка, а также накопления по вкладам, счетам, страховым и инвестиционным продуктам.

— Что делать клиентам с пакетами услуг, открытыми по старым правилам?
— Поскольку раньше пакеты были пролонгируемые, в какой-то момент их придется переоформить. Но можно этого не ждать, а подключить «Новый СберПремьер» уже сейчас, ведь в нем гораздо больше привилегий.

Посмотрим на результат — то, что мы даем рынку, уже пользуется очень большим спросом. За десять лет существования предыдущего пакета услуг было оформлено 680 тыс. пакетов, а только за первые шесть месяцев этого года, еще в период «пилота», — уже 300 тыс. (включая новых клиентов), то есть почти половина всей прежней клиентской базы!

— Как старые клиенты узнают о новом наборе привилегий, о новых возможностях?
— Основной канал оповещения — СМС. Мы постепенно информируем действующих клиентов «СберПремьера» и других клиентов Сбера, которые подходят под нашу аудиторию, о пакете «Новый СберПремьер». Постепенно — чтобы в череде информационного потока, который на всех обрушивается, наше сообщение не затерялось. Такой подход себя оправдывает — большинство пакетов оформляется как раз благодаря СМС-оповещению.

Наша задача — довести до пользователя информацию со всеми тонкостями и подробностями, в этом мы видим залог дальнейшего успеха и повышения лояльности. Вступая в программу, клиент должен четко знать, на что соглашается. Мы не поддерживаем бизнес-модели, где на входе клиенту рассказывают, как все здорово, а через определенный период начинают менять условия. На наш взгляд, клиенты часто воспринимают изменения как неприятную неожиданность, не готовы к ним и с ними не согласны. Результат — неоправданные ожидания, что неминуемо ведет к разочарованию в сервисе. Мы твердо знаем: условия должны быть определены, прописаны и понятны клиенту.

— Какие преимущества обслуживания премиальных клиентов есть в «СберПремьере»?
— С «Новым СберПремьером» клиент может выбрать любой удобный ему формат обслуживания: «Сбербанк Онлайн», дистанционный менеджер, который будет помогать только онлайн, и личный менеджер, к которому можно обратиться и в офисе, и онлайн. При этом необязательно привязываться к офису и к конкретному менеджеру, это далеко не всем требуется, многим достаточно выделенной телефонной линии. Мы считаем, что максимум вопросов можно и нужно решать удаленно, не беспокоить лишний раз клиента звонком или приглашением на встречу. При этом отказываться от «живого» общения с клиентским менеджером мы, наоборот, не предлагаем.

Одно время мы перешли на обслуживание клиентов «СберПремьера» в общих залах отделений банка — без очереди, но общение происходило не отдельно от всех, а лишь за небольшой перегородкой. Мы получили обратную связь: наши клиенты опасались за конфиденциальность, так как их разговоры могли быть слышны посторонним, и рассчитывали в своем статусе на большее обособление. И мы не могли не учесть эти опасения. Сейчас офисы с премиальными отделениями реформируются и реконструируются. Мы возвращаем отдельные зоны ожидания и кабинеты для обслуживания клиентским менеджером. До конца года будут переформатированы 264 зоны.

— Какие возможности в плане обслуживания дает «СберБанк Онлайн»? Это общение в чате внутри мобильного приложения? Есть ли спрос на такую услугу?
— Потребность в таком канале общения есть. Клиенты часто говорят: хочу ознакомиться с документами, хочу почитать презентацию, «бросьте» мне, пожалуйста, вложение. Просто и быстро это делать, конечно, через чат. Кроме того, это еще и безопасно.

Мы пока тестируем работу чата для «Нового СберПремьера». Чат будет внутри приложения «СберБанк Онлайн». Со стороны банка он будет доступен только оператору «СберПремьера» и личному менеджеру. Главное — довести систему до степени максимальной

Фото: Надежда Дьякова/«Б.О»

безопасности и совершенной защиты, для нас это гигиена, можно сказать, «задача номер ноль». Полагаю, что месяца через два попробуем пилотироваться на всю страну.

Если важно получить консультацию личного менеджера, можно будет попросить об этом оператора в процессе разговора. Оператор уточнит, как клиент хочет пообщаться: остаться в чате или принять звонок и в какое время было бы удобно это сделать.

Клиентскому менеджеру будет доступна вся переписка. Перед выходом на связь он с ней ознакомится и вникнет в ситуацию — клиенту не придется повторять, о чем до этого он уже общался с представителем банка.

Мы также хотим встроить в диалоги с клиентами виртуального помощника. На общемировом уровне стоит задача обучить искусственный интеллект таким функциям и экспертным знаниям, чтобы он своими ответами на 100% попадал в запрос, чтобы был неотличим от менеджера и индивидуально подстраивался под клиента.

— Какие еще предложения для клиентов вы готовите?
— В следующем году мы планируем вывести на рынок семейное обслуживание. Проект так и называется — «Семья» — и идет под эгидой «Вместе выгоднее». До сих пор услуги семье были доступны только клиентам Private Banking. Есть банки, которые позиционируют, что обслуживают семью, но пока единственный продукт, который они предлагают, — дополнительная карта к карте основного держателя. В нашем случае речь идет о двух и нескольких картах к одному совместному счету, и это лишь один из немногих элементов семейного пакета.

Семью мы рассматриваем в историческом смысле — как сообщество людей, которые ведут совместное хозяйство. Есть даже такое понятие в статистике — «домохозяйство». Мы вводим еще один термин — «близкие». Таковыми могут считаться как официальные, так и гражданские супруги, взрослые дети, родители или даже друзья и компаньоны. Главное, чтобы было совместное хозяйство и условия продукта были акцептованы теми близкими, которые будут им пользоваться.

Для большого числа семей нормой являются единая бухгалтерия и совместное потребление, поэтому логично обслуживать семью целиком, привлекая повышенными кешбэками и другими преференциями. Близкие могут делать выгодные совместные инвестиции, получать улучшенные условия по общему вкладу и по счету для трат. С учетом введения Банком России ограничений по долговой нагрузке на одного заемщика в 50% дохода, у близких увеличится кредитный потенциал — ведь они будут учитываться как созаемщики.

Поскольку важно все, что связано с безопасностью детей и пожилых родителей, особенно с учетом огромного количества мошеннических схем, мы думаем включить в набор привилегий проверку переводов близкого. Так, если пожилой родитель или ребенок захочет перевести или снять деньги, клиенту сразу придет оповещение. Если цель непонятна, операцию можно будет приостановить.

Планируем также активно развивать лайфстайл-направление — привилегии, связанные с впечатлениями, заботой о здоровье, спортом и т.д.

Наша задача — чтобы Сбер стал для клиента «помощником первого выбора» как в закрытии банковских потребностей, так и в других жизненных ситуациях. Б.О

реклама