

Будущее Premium — сочетание возможностей ИИ с эмпатией менеджера



?

Яна Шишкина



Лариса Болотина

!

О конструкторе привилегий для клиента, сквозной стратегии, сплоченной командной работе и секретах work-life balance «Б.О» рассказала директор дивизиона «Массовый высокодоходный сегмент» Сбера Лариса Болотина

ЛАРИСА БОЛОТИНА О РАБОТЕ

Лариса, мы составляем рейтинг руководителей Premium уже пять лет, анализируем различные показатели, и последние два года вы у нас занимаете первое место. В чем секрет популярности вашего направления у клиентов и высокой экспертной оценки?

Кажется, мы угадали со стратегией. Она базируется на трех принципах. Первый — обеспечить клиента релевантными сервисами и предложениями в любой точке контакта, которая ему удобна (в чате, по телефону, в офисе). Второй — сделать пакет привилегий динамичным с точки зрения наполнения, чтобы клиент мог собирать привилегии, как конструктор, настраивать их под себя. Третий момент: мы еще два года назад поняли, что премиальное обслуживание должно сочетать возможности ИИ и эмпатию менеджера. Заложив эти принципы в основу стратегии, двигаясь по этим трем направлениям, мы смогли быть привлекательными на рынке и претендовать на лидерство. И, конечно, я не могу не отметить команду, которая собралась здесь, — это команда заинтересованных, молодых, дерзких, неравнодушных людей.

Часто в банках руководитель Private и Premium — это одно лицо. Правильно это или нет?

Неважно, сколько руководителей, главное — чтобы была сквозная стратегия. Если мы говорим про Сбер, то это критически важно для наших трех сегментов, потому что это позволяет клиенту перемещаться между сегментами без лишних действий: не нужно нажимать кнопки, изучать условия. Как только его траты и накопления выросли и ему стало доступно больше привилегий, он автоматически их получает. Мы убрали так называемые швы между сегментами — клиент чувствует только изменения в лучшую сторону: стало больше привилегий, больше возможностей в банке.

В прошлом интервью вы нам рассказывали про глубинное исследование, в ходе которого выяснили, что ваш сегмент сильно помолодел. Что еще изменилось за это время?

Тренд сохранился, несмотря на то что мы изменили границы сегмента. Доля молодых клиентов растет. Из интересных тенденций могу привести в пример такую: раньше в основном клиенты массовых сегментов имели в кошельке несколько банков, теперь и у премиальных клиентов есть счета и карты в двух банках. В борьбе за клиентов банки установили довольно низкие пороги входа в премиальный сегмент. Однако сами же от этого пострадали. Теперь клиенты могут спокойно разложить свои деньги в пару банков, чтобы получать привилегии и там, и там. Здесь два прохода в бизнес-залы, тут два прохода — в совокупности четыре. Особенно среди молодого поколения эта тенденция заметна.

Наша стратегия — это привилегии без дополнительных действий со стороны клиента. Повысилась транзакционная активность или увеличились накопления — увеличились привилегии. Автоматически



?

Яна Шишкина

Что помогает вам сохранять концентрацию и позитивный настрой, несмотря на все сложности?
Получаю энергию от поездок и времени, проведенного с родными и друзьями. Смена обстановки и разговоры с интересными людьми могут быть источниками моей «батарейки»

Как в Сбере изменились границы клиентских сегментов за последнее время?

По итогам 2024 года у нас был прирост клиентской базы на 30%. Напомню, клиенты попадали в сегмент по трем критериям: зарплата, накопления, траты. Такой активный рост сегмента натолкнул нас на мысль, что критерии надо пересматривать. Мы стали анализировать поведение наших клиентов.
Тех, кто относился к сегменту по критерию зарплаты, было 50%. Мы проанализировали финансовое поведение этих клиентов и увидели, что они ведут себя иначе, чем те, кто с нами по другим критериям. Эти клиенты тратили деньги на оплату ЖКХ, продукты и довольно редко на удовольствия и развлечения. В их чеках не было ни ресторанов, ни поездок, ни билетов в театр.
Мы решили оставить только два критерия — деньги на счетах и ежемесячные расходы по состоянию на последнее число месяца. И попали в целевую аудиторию.
Сейчас в нашем сегменте 3,8 млн клиентов. Пересмотр клиентской базы позволил нам увеличить количество привилегий и дать клиентам возможность выбирать привилегии в зависимости от их потребностей в конкретном месяце. Это важный шаг к персонализации привилегий — наши клиенты смогут получать больше выгоды и высокий уровень комфорта в любой жизненной ситуации.
Мы запустили «пилот» по выбору привилегий на территории обслуживания Северо-Западного банка, а с 1 ноября мы предложим эту опцию всем. Расскажу, в чем суть. Дело в том, что помимо уже включенных в пакет нефинансовых привилегий, связанных с путешествиями, наши клиенты интересуются предложениями в сферах развлечений, здоровья, спорта и красоты. Мы сделали так, чтобы клиенты сами могли выбирать актуальные привилегии каждый месяц. Например, если клиент запланировал уделить внимание здоровью, он может выбрать такую привилегию на следующий месяц. Ему станут доступны 10 онлайн-консультаций любых специалистов, сдача анализов по назначению врача (лаборант даже может приехать домой) и так далее. Если в следующем месяце приоритет изменяется, то можно изменить и опцию, например выбрать «Спорт и красоту» и посетить спа или тренировки.
И кажется, здесь мы тоже попали в аудиторию, потому что каждый пятый клиент меняет опцию ежемесячно.
Также мы настроили систему бесшовного перехода для клиентов. Что это значит? Если наш клиент начинает выполнять финансовые критерии старшего уровня — СберПервого, он автоматически переходит к ним и получает уведомление: у вас стало больше привилегий. Если по каким-то причинам он не выполнил условия своего уровня на конец месяца, он может сохранить нужный уровень за деньги. Если же платить не хочется, в этом месяце просто станет меньше привилегий. В нашем приложении очень удобно следить за выполнением условий — есть так называемый прогресс-бар, который показывает, сколько надо еще потратить или сколько вложить денег, чтобы получать привилегии в следующем месяце.

Как вы балансируете между загрузкой на работе и семьей?
Я всегда жила по графику и в дисциплине, умела делегировать. Когда ты проводишь время с родными и близкими, важно не количество проведенного времени, а его качество. Поэтому всегда были поездки, совместные походы в театр, обсуждение просмотренного



Лариса Болотина

!

Изменился ли за последние пять-семь лет подход к формированию образа делового человека?

Темп сильно влияет на нашу жизнь. Он увеличился, и становится сложно соблюдать баланс

Как вы используете ИИ в работе?

Во-первых, мы создали агента, который помогает персональному менеджеру подготовиться к звонку или ко встрече с клиентом. Агент анализирует более 2 тыс. источников и отбирает самую важную информацию о клиенте. Сотрудник нажимает одну кнопку и видит его финпортфель, личностные характеристики, предпочтения по тратам и даже тематику обращений на номер 900. Таким образом, сотруднику проще разговаривать с клиентом, чувствовать его потребности и помогать.

Второе — мы настроили ИИ-рекомендации. В сущности, на основе предыдущих данных еще один агент выдает релевантные предложения для клиента. Сотрудник не просто получает эти рекомендации, но и может спросить: «Почему клиенту подойдет именно это предложение?» И искусственный интеллект объяснит, на основе каких данных он предложил такой продукт, а не другой. Например, напомнит, что клиент не выбрал категории бонусов и недополучает выгоду от банка.

А еще ИИ — это цифровой помощник. Это позволяет предлагать клиенту только то, что ему нужно, важно в данный момент. Ну, и сокращает время сотрудника.

Кроме того, мы запускаем событийные коммуникации. Агент видит, что клиент приехал в другой город — он узнает это по оплате покупки и входу в банковское приложение. Срабатывает триггер, и система отправляет ему предложение, в какие рестораны сходить, какие интересные места посетить, что послушать в «Звуке» об этом городе, какие фильмы о нем можно посмотреть и так далее. Клиенты такой подход уже оценили. Пока у нас подобные подборки действуют всего в 10 городах, будем смотреть популярность сервиса, чтобы развивать его и дальше.

Я действительно верю, что в категории Premium всегда будет сочетание возможностей искусственного интеллекта с эмпатией персонального менеджера, к которому можно обратиться.

Три любимых композитора

Петр Ильич Чайковский
Сергей Васильевич Рахманинов
Антонио Лучио Вивальди

Сейчас премиальным клиентам можно поделиться привилегиями с близким человеком. Расскажите про эту возможность подробнее. Насколько она будет востребована?

Мы еще не заявляли об этом на рынке, но уже в октябре стартует наша большая кампания «Сбер для семьи». Это будет целый набор сервисов: и общий платежный счет, и накопления, и кредит. Например, единый счет позволит не перекидывать деньги всякий раз друг другу, а просто оплачивать с него общие покупки. А еще можно вместе копить, вместе брать и погашать кредит.

В случае с кредитом банк может посчитать кредитный потенциал двух участников вместе и выдать бóльшую сумму, если вдруг нужна какая-то крупная покупка. Соответственно, второй человек становится созаемщиком автоматически.

И привилегиями тоже можно поделиться с семьей. На сегодняшний день ни по технологии, ни по объему другие банки такого предоставить не могут.

Что касается семьи, хотела бы поделиться еще одним наблюдением. Мы заметили, что все мероприятия, которые мы проводим для подрастающего поколения наших клиентов, очень ценны. Когда мероприятие рассчитано только на взрослых, оно как бы отнимает время у детей, которого и так немного при нашем ритме жизни. А когда ты можешь это время провести с ребенком, ценность услуги на порядок выше. У нас проходит открытый диалог детей с психологами, очень много говорим о том, чего бы им хотелось, о знаниях, страхах и опасениях. Когда клиенты доверяют нам своих детей, они понимают, что с ними правильно поговорят.

Рекомендация

«Винни-Пуховские чтения», МХТ имени А.П. Чехова, чтения Ксении Раппопорт под аккомпанемент Полины Осетинской

Почему в премиальном сегменте больше женщин руководителей?

Женщины больше чувствуют. Эмпатичнее

Три любимых режиссера
Стивен Аллан Спилберг
Никита Михалков
Джеймс Фрэнсис Кэмерон

Три любимых фильма
«Титаник»
«Утомленные солнцем»
«Сибирский цирюльник»

«Сбер для семьи» — это целый набор сервисов



Как вы подбираете партнеров под свои программы?

Нам здесь повезло, внутри Сбера есть надежные партнеры, которые позволяют нам закрывать потребности наших клиентов в медицине, образовании, развлечениях. У нас есть проверенные бизнес-залы, есть им альтернатива — если не нравится в бизнес-зале, можно провести время перед рейсом в ресторане. А мы компенсируем расходы бонусами «Спасибо». Мы еще будем строить собственные бизнес-залы, потому что наш бизнес-зал в терминале аэропорта Шереметьево произвел фурор.

Какие самые востребованные у вас нефинансовые услуги?

Сейчас услуга «Тревел» самая востребованная, причем круглый год. Очень популярны такие услуги, как «Здоровье» и «Фитнес».

Три любимых театра
1. Большой
2. Театр Наций
3. МХАТ

Если я попрошу описать главное преимущество премиальной программы одним словом, что вы выберете?

Бесшовный переход внутри, никак не затрагивающий клиента. Неважно, сколько у клиента денег — 3 млн или 100, он получает сервис.

Каким видите вы своего клиента?

Активный, имеющий как минимум два банка в кошельке, ищущий выгоду.