



На банковском рынке есть игроки, которые вызывают интерес своей моделью развития. К таковым, несомненно, относится Восточный Экспресс Банк. Штаб-квартира расположена в Хабаровске, рекламная кампания ведется на федеральных телеканалах, а отделения считаются одними из самых красивых в Москве. Собеседник Елены ИЩЕЕВОЙ - председатель правления банка Сергей ВЛАСОВ.

- Отделение банка, где мы с вами, Сергей Николаевич, беседуем, выглядит очень необычно...

- Это банк-кофейня, здесь обслуживаем наших VIP-клиентов. Действительно, здесь можно попить кофе, встретиться с другом, провести деловые переговоры. Это концепция, которую мы продвигаем по всей стране. Но, конечно, признаюсь: это лучшее наше отделение. Ну, в Москве и должно быть лучшее отделение.

- Какими средствами должен обладать ваш клиент, чтобы претендовать на такое обслуживание?

- Порог входа - 1 миллион рублей. В России ведь 700 тысяч рублей - это уровень государственных гарантий по вкладам. В принципе, с этой суммы начинается доверие к банку, и мы его пытаемся поддерживать, в том числе и таким стандартом.

Наверное, уже лет 15 банковская система России развивается достаточно успешно. В прошлом году банковская система, по крайней мере розничная, в стране выросла почти на 40%. Вырос Сбербанк, все госбанки, частные банки, выросли монолайнеры. И наш банк вырос.

- Чем вы объясняете такой рост?

- У людей увеличилась потребность в деньгах. Это говорит о том, что люди оптимистично смотрят в завтрашний день. Потому что, когда граждане начинают сберегать, это значит, они не верят, что завтра будет лучше, чем сегодня. А в прошлом году уровень потребления в стране существенно вырос. Люди покупали новые машины, брали ипотеку, карты и обычные кредиты. Это и обеспечило рост банковской системы.

- Среди простых граждан были сильны настроения, что нужно успеть все сделать до президентских выборов, потому что потом никто ничего не гарантирует. Сталкивались с такими настроениями?

- Да, сталкивался. Но я к этому отношусь скептически. Мне кажется, у нас единственным критерием оценки состояния экономики является стоимость нефти. Если баррель нефти дороже 100 долларов, можно ни о чем не переживать. А все прогнозы говорят о том, что цена нефти в этом году будет колебаться в пределах 95-115 долларов.

- Но если твоя зарплата 20-25 тысяч рублей, а продукты и услуги дорожают, то от нефти ты никак не зависишь, все равно нищаешь. Однако, несмотря на это, количество депозитов увеличивается - люди не только активно берут кредиты. Как выглядит ситуация с вкладами населения в вашем банке?

- За прошлый год мы практически удвоили объем вкладов, он составил 100 миллиардов рублей. Хотя инфляция в стране достаточно высокая. Если вы посмотрите на людей с устойчивыми заработками, это у нас в основном чиновники, учителя, врачи, военные.

- Госслужащие?

- Да, у госслужащих зарплата регулярно индексируется. У них есть уверенность, и люди начинают вкладывать свободные деньги в банки.

- Ваш банк ведет очень агрессивную политику, вы растете за счет приобретения банков. Но сразу же возникает вопрос увеличения капитала.

- Во-первых, мы примерно на 70% растем органически и на 30% за счет приобретения. С капиталом у нас все достаточно хорошо, потому что у нас хорошо с прибылью, которая в 2011 году составила более 4 миллиардов рублей. Во-вторых, наши собственники готовы инвестировать в банк, и в случае, если такая потребность возникнет, акционеры будут вкладывать деньги. И, в-третьих, у нас большое количество инвесторов, которые готовы вложить в нас деньги.

- Чем вы так привлекательны? Смотрите, у вас уникальная концепция. Вы с востока страны пришли в центр, то есть на запад, и вы входите в топ-3 по своей розничной сети.

- Во-первых, мы каждый год растем минимум на 50%. Во-вторых, мы умудряемся параллельно с ростом строить сеть, а это очень большие инвестиции. То есть мы покупаем банки, открываем новые отделения, это тоже требует больших денег. Но при этом у нас получается зарабатывать большую прибыль. Конечно, все это вызывает неподдельный интерес даже сегодня, когда рынок не слишком привлекателен для инвестиций.

В результате все инвесторы к нам обращаются и говорят: «Мы хотим стать вашими акционерами». И это действительно фантастическая ситуация - если у нас появится возможность совершить крупную сделку, мы найдем для нее необходимый капитал.

- Вы сейчас какой-то банк рассматриваете с точки зрения потенциальной покупки или пока приостановили данный процесс?

- Мы непрерывно смотрим, общаемся, и сейчас у нас два соглашения о

конфиденциальности подписаны. Однако на деле лишь одна договоренность из десяти в итоге доходит до логического завершения.

- Какова конечная цель вашей стратегии развития?

- Главное - стать федеральным банком.

- Чего для этого не хватает?

- Для этого нужно полное проникновение по всей стране, и у нас задача - иметь свое отделение в каждом городе численностью свыше 30 тысяч населения, таких городов в стране больше тысячи. Я думаю, что это задача еще года на три-четыре. Но с точки зрения проникновения, нашего присутствия - в апреле мы поставим последнюю точку, когда в каждом городе свыше 30 тысяч будет наш представитель, наша торговая точка.

- Говорят, что отделения содержать накладно, есть интернет-банкинг, удаленные каналы продаж. Зачем именно физическое присутствие?

- Первая продажа обязательно начинается с физического присутствия. Нужно открыть счет, и открывают его во всем мире одинаково - нужно прийти в банк и оформить необходимые документы.

- Хотя все мечтают, чтобы однажды это можно было сделать на расстоянии.

- Этого никогда не будет, потому что финансовые отношения требуют личной подписи. Поэтому мы считаем, что наше присутствие очень сильно именно первичными продажами. Некоторые наши конкуренты отрабатывают другую модель бизнеса, но проблема того, что они не общаются, не встречаются лично с клиентами, очень серьезная. В этом смысле наша бизнес-модель очень выигрышна, но она действительно дорогая. У нас 10 тысяч работников, 600 отделений - это очень дорогое удовольствие.

- Когда вы приобретаете банки, у них свои технологические процессы. Вы подводите эти банки под один знаменатель, чтобы все было, как у вас?

- Да. У нас централизованная модель управления, единая технологическая платформа, единый продуктовый ряд, одна униформа, один стандарт обслуживания клиентов. При такой модели управления неважно, сколько у банка отделений - 100, 500 или тысяча.

- Вы сказали, что ваша задача-максимум - стать федеральным банком. А что дальше?

- Дальше - развиваться, получать прибыль и выстраивать систему лояльных отношений с каждым клиентом. Не просто продать какую-то первую услугу, а сделать так, чтобы твоими услугами пользовались в дальнейшем. Это во всем западном мире так, и у нас в России уже так: у каждого клиента в кармане пять карточек. У вас сколько карточек в кармане?

- У меня две.

- А в целом стандарт минимум три карты. Конечно, когда человек пользуется услугами какого-то банка, всегда выбирает тот, который ближе, понятнее, надежнее, удобнее.

- Задача заполучить клиента навсегда. А потом еще его родственников и друзей.

- Кстати, стандарт работы ВИП-ПМ (это персональный менеджер, который сопровождает ВИП-клиента) на том и построен. Он работает с окружением ВИП-клиента - родственниками, друзьями, коллегами.

- Насколько я знаю, банк сейчас делает акцент на развитии бизнеса с кредитными картами. Сейчас это направление интересует большое количество банков, потому что они понимают: этот рынок не насыщен, и в нем заложен большой процент

роста. Как у вас развивается это направление бизнеса?

- В 2011 году мы выросли по выдаче карт, наверное, процентов на 500. Сейчас мы на 10-м месте в стране по продажам, занимая почти 7% всего рынка. Порядка 40% всех наших продаж уже приходится на карты. В основном мы продаем наши карточные продукты непосредственно в отделениях. Наша цель - войти в первую пятерку в России по этому направлению бизнеса.

- Вы собираетесь вернуться на рынок продажи банковских услуг в торговых точках?

- Мы уже вернулись, хотя не присутствовали на этом рынке с 2007 года. И заявляем о серьезных планах POS-кредитования в этом году. Наша задача - резко нарастить продажи по всей стране. Сегодня все наши 10 тысяч работников, все наши руководители - а у нас примерно 500 руководителей разного уровня по стране - начинают активно заниматься POS-продажами. Очень интересно наблюдать, как каждый день у нас появляются новые торговые точки, как начинаем продавать кредиты в магазинах. Наши конкуренты этого еще не чувствуют, но процесс пошел.

- Какова общая концепция бизнеса вашего банка?

- Наша концепция очень простая: у нас есть продукты и направления, где мы себя чувствуем лидерами. Это cash-кредиты в отделениях, это кредитные карты в отделениях. И это, конечно, наш основной бизнес. Но поскольку существуют другие банковские услуги, например автокредитование, ипотека, то мы считаем, что должны присутствовать на всех рынках, где у человека возникает потребность в финансовых продуктах.

- Занимаетесь ли вы обслуживанием корпоративных клиентов?

- У нас есть отдельный дивизион малого и среднего бизнеса, мы оказываем услуги юридическим лицам. Но это отдельные предприниматели, а не крупные корпорации.

Бороться и конкурировать с госбанками в обслуживании корпоративных клиентов практически невозможно. Надо трезво оценивать свои возможности. В 2011 году мы начали кредитовать предпринимателей, и 5% нашего портфеля - это кредиты малому бизнесу. Только в декабре мы выдали 900 миллионов рублей кредитов МСБ. В Москве кредитование идет хуже, потому что здесь очень высокая конкуренция. А так кредитуем малых предпринимателей по всей стране. Это и миллионники, и областные центры, это и маленькие города, где население составляет 30 тысяч человек.

- Прирастаете за счет российских регионов?

- Там живет больше 100 миллионов, и эти клиенты как раз не сильно охвачены.

- Вам приходится кого-то вытеснять с рынка или вы находите пустые ниши?

- Поскольку мы вышли на рынок чуть ли не последними, то нам, конечно, приходится вытеснять. Пять лет назад у нас было активов на 200 миллионов рублей, а сегодня 130 миллиардов. Мы вытесняли, отбирали и продолжаем отбирать рынок.

- То есть вы жесткие в конкурентной борьбе?

- Мы не жесткие, просто у нас бизнес-модель очень внятная.

- На что обращает внимание российский клиент?

- Ну, конечно, это цена, время, наличие/отсутствие очередей, наличие мультиканальности, когда я могу совершить операцию и в отделении, и в банкомате, и через интернет-банк.

- Насколько Интернет эффективен для вас как канал общения с клиентами?

- К сожалению, мы немного отстаем от рынка в этом направлении. Но в этом году мы сумели все-таки нарастить наши возможности, запустили интернет-банк, телефон-банк, СМС-банк. То есть, в принципе, мы предлагаем базовые услуги, которые есть на рынке. Безусловно, мы верим в сеть как канал продаж, ведь рынок развивается именно в этом направлении, клиент требует многоканальности. Все социологические исследования это подтверждают. Клиент требует быстроты в любой момент времени. Надеюсь, что в самое ближайшее время сумеем выбраться на тот уровень, который является достаточным для всех самых требовательных клиентов в России.

Например, для нас «Макдоналдс» - это лидер в скорости и организованности процедур обслуживания клиента. И мы этого лидера копируем. И стараемся то, что у них сделано, претворить в нашей технологии. И стратегия лидерства № 1 - когда ты что-то делаешь лучше всех. У нас есть продукт «Мгновенные деньги», мы сейчас продаем карты практически за пять минут. Люди улетали в отпуск с 25 по 30 декабря, мы прямо в аэропорту продавали «Мгновенные деньги», то есть человек, пока регистрировался, сдавал багаж, успевал за пять минут получить карту и улетал в отпуск.

- А как вы проверяете так быстро человека?

- Мы выдали порядка 200 миллиардов кредитов. У нас собственная система скоринга и самые низкие риски в стране среди подобных нам банков. Система принятия решения - абсолютное ноу-хау нашего банка, и благодаря этому с качеством кредитного портфеля у нас все хорошо, а качество - это прибыль. У нас прибыль большая, у нас рентабельность капитала в прошлом году - 36%. Наверное, только у Сбербанка и у нас такая рентабельность.

- После разговора с вами у меня нет ощущения, что есть финансовый кризис, что есть проблемы в зоне евро. Вас ничего не пугает? Вы не думаете, что кризисные явления в ближайшее время проявятся в банковской российской системе?

- Банкиры обязаны быть консерваторами. Мы, конечно, уверены, что ничего плохого не произойдет в России, потому что все-таки высокая цена нефти для нас является

абсолютно критическим фактором. А с другой стороны, конечно, мы должны быть очень аккуратными, учитывать макроэкономические риски. Мы вынуждены из соображений безопасности наших клиентов, учитывая, что рынок все-таки волатильный, резко повысить норму резервирования наличных денег. Если раньше у нас было 5 миллиардов наличности, то сейчас 17 миллиардов. Это гигантская сумма, которая не работает, не приносит ни копейки прибыли, но мы вынуждены эти деньги держать на всякий случай.

- Чтобы, не дай бог, не обращаться в Центральный банк за помощью. Вы рассчитываете на свои силы?

- Да, и мы здесь не уникальны, так поступают многие или даже большинство банкиров. Мы так же поступаем, но при этом, конечно, есть внутренняя убежденность, что никаких катастрофических потрясений не будет.

Банкиры - вообще лакмусовая бумажка всего, что происходит в мире. Они первыми становятся жертвами экономических катаклизмов, первыми и поднимаются. В целом профессия не очень почетная.

- Почему-то стала такой в последнее время. Раньше банкиры были в почете, это сейчас финансистом быть немодно.

- Да, сейчас модно быть чиновником, я согласен. Тем не менее я считаю, что это эволюция. Сетовать на нее невозможно, надо уметь с этим работать.

- Я смотрю, за вашей спиной каслинское литье?

- Да, я коллекционирую каслинское литье.

- Это ваша личная коллекция или коллекция банка?

- Моя личная коллекция, она есть в нескольких отделениях, в ВИП-отделениях почти во всех. Я в основном собираю лошадей царских каслинского литья. Таких школ литья всего две было - в России и в Германии. Чугун ведь очень хрупкий, непластичный материал.

- А где вы приобретаете работы?

- На аукционах - и у нас в России, и за рубежом. Вот недавно на аукционе «Сотби» купил очень хорошую работу «Охотники» скульптора Александры Соловьевой. Женщина-скульптор - это вообще нетипично, их немного. Так что возвращаю в Россию редкие работы иставляю в наших отделениях.

- Может быть, пора уже организовать какую-то выставку?

- Вот в Ветошном переулке, напротив ГУМа, у меня стоит порядка 50 великолепных работ. Там такие окошечки, куда можно поставить, и мы поставили. Очень красиво.