



Райффайзенбанк - один из первых иностранных универсальных банков, купивших банк в России. Импэксбанк был приобретен в 2005 г. - задолго до кризиса. Иностранцы, которые стали покупать банки в России накануне кризиса, по мнению председателя правления Райффайзенбанка Павла ГУРИНА, выбрали неподходящий момент и цена входа для них оказалась неоправданно высокой. Более того, им пришлось столкнуться с усилившейся конкуренцией со стороны госбанков. О том, насколько сильно чувствует конкуренцию Райффайзенбанк, на чем планирует зарабатывать деньги и когда банкоматы банка будут работать без перебоев, Павел ГУРИН рассказал «Ведомостям».

- Многие игроки, стремительно наращивая долю на розничном рынке, теряют в качестве. Как вы решаете эту проблему в Райффайзенбанке?

- Качеству всегда уделяется много времени, но пока ты не переведешь это в числовые показатели, это так и останется декларацией. Мы уже давно создали отдел по работе с жалобами клиентов, количество жалоб ведь тоже некий показатель качества работы. Мы максимально внимательно их отрабатываем. С прошлого года рассчитывается индекс качества работы отделений. Каждое мы оцениваем по этому индексу: по количеству жалоб, которые само отделение отрабатывает и «снимает с клиентов». Еще один параметр индекса - знание сотрудниками не только своей части обязанностей, но и в целом работы банка. Если вы приходите в отделение, там сидит сотрудник, который занимается розницей, а вы - малое предприятие. И вы спрашиваете, к кому вам обратиться. Неприемлемые варианты ответа: «Я не знаю, я за розницу отвечаю», «Вот

туда пройдите, в тот угол». Любой сотрудник должен предоставить основную информацию об услугах банка потенциальному клиенту любой категории.

- И что показывает индекс? Какой ответ чаще слышит малое предприятие?

- А индекс оценивает совокупность факторов, конкретно этот показатель оценивается из тестов, насколько сотрудники знают смежные со своими обязанностями темы. Мнения клиентов мы тоже измеряем каждый месяц, чтобы понимать, как выглядим в их глазах. У каждого филиала есть план по динамике индекса качества обслуживания. Жалобы, безусловно, есть. Но это хорошо - это позволяет менять процессы и посмотреть на себя со стороны. По банкоматам мы ежемесячно отслеживаем статистику работы: в Москве, к примеру, у нас 100 банкоматов и если, к примеру, один банкомат не работал целый месяц, то по итогам выйдет, что 99% банкоматов были доступны. Даже если в каком-то банкомате час не было какой-то из валют, это включается в расчет.

- От ваших клиентов приходилось слышать, что Райффайзенбанк до интеграции с сетью Импэксбанка был окном в Европу, ты приходил туда и чувствовал, что пришел в иностранный банк. Вам не кажется, что вы это качество подрастеряли после объединения?

- И да, и нет. После интеграции Райффайзенбанк изменился, это правда. Но он изменился не потому, что все ухудшилось или улучшилось. Просто все стало немного по-другому - это результат любого объединения. Часть клиентов бывшего «Райффайзена» и бывшего Импэксбанка почувствовали себя немного разочарованными, потому что банк стал другим. Например, клиенты «Импэкса» были не очень довольны депозитными ставками объединенного банка, потому как раньше они были выше. Райффайзенбанк очень долгое время был сервисным банком - мы не предлагали активно наши продукты клиентам, мы просто их обслуживали, а с точки зрения бизнес-модели это не совсем правильно. Что касается «окна в Европу», то я прекрасно помню, как мы построили первое наше отделение - небольшое количество клиентов и большое количество сотрудников, но это был начальный этап.

- Насколько тяжело стало соответствовать ожиданиям клиентов после объединения с «Импэксом»? Ведь для клиента чем больше банк, тем хуже.

- Объединение было удачным, хотя, конечно, технологическая интеграция заняла много времени. Например, клиент раньше ходил в Райффайзенбанк и там не было очередей, его встречали и быстро обслуживали. Но нужно понимать, что изменился в целом банковский рынок, в те времена у клиентов не было столько потребностей, а у «Райффайзена» - такого количества продуктов, какое есть сейчас. Хуже не стало, но ожидания клиента были другие. В этом плане показательно то, что происходит со Сбербанком - там обратная ситуация. У клиентов, напротив, ожидания исторически заниженные - они входят в отделение, а их встречает администратор и спрашивает, может ли он чем-то помочь. И они думают: «Вот это да». А когда клиент приходит в «Райффайзен», где сотрудник встречает его уже давно и нужно подождать 5 минут, он думает: «Что-то не то - там человек в очереди стоит». Очень тяжело удовлетворить клиента, когда у него высокие ожидания, но нам тем не менее удастся.

- И когда, например, банкоматы Райффайзенбанка будут работать как часы?

- Они уже работают как часы, но даже у часов есть право на долю времени, когда их нужно подводить и смазывать. Бывает, что заканчиваются деньги и скорость реакции и загрузки не обеспечивает нулевой промежуток времени. Но это нормальный технологический процесс. Доля времени, когда наши банкоматы работают, все же близка к 100%. Правление банка на ежемесячной основе получает отчет о работе сети банкоматов. Кроме того, в нашем колл-центре оператор всегда предложит клиенту уточнить, работает ли в данный момент конкретный банкомат и какие операции сейчас можно осуществить с его помощью.

- С точки зрения клиента, чем чаще ты жалуешься в банк, тем лучше?

- Есть разные типы жалоб, но я очень положительно отношусь к жалобам. Например, есть те, которые указывают на наши недостатки и позволяют нам улучшить свою работу, как с точки зрения процессов, так и с точки зрения конкретных сотрудников. Я очень не люблю те, о которых мы знали и ничего не сделали и клиент вынужден был жаловаться вновь.

- Часто такое бывает?

- Не скажу, что часто, но иногда бывает. В этом случае хочется, чтобы частота была равна нулю, все, что отлично от него, - часто.

- На каком клиенте вы зарабатываете больше: на массовом или состоятельном?

- На состоятельном мы зарабатываем стабильнее. Долгосрочные отношения с клиентом имеют очень хорошее экономическое обоснование: ведь задача банка - не максимизация заработка с клиента, а возможность постоянного стабильного заработка на отношениях с ним. Когда портфель растет на 100% в год и маржа относительно высока, тебе не нужно думать, за что ты берешь деньги, а за что - нет. Теперь же все думают только о себестоимости, и клиентам придется сталкиваться с тем, что те услуги, что раньше получали бесплатно, теперь стоят денег.

- Банки не опасаются смягчать требования сейчас? Откуда уверенность, что в нынешней очень неопределенной ситуации нужно это делать?

- Если банк выдал кредиты, по которым нет ни одной просрочки, это значит, что как банк он не сделал того, что мог бы сделать, - не обслужил то количество клиентов, которое мог обслужить. В кредитовании всегда заложен риск. Если риск не реализовался, значит, ты слишком сильно закрутил гайки, сильнее, чем это нужно было. Потому сейчас банки видят, что есть серьезная возможность, учитывая некоторую предсказуемость ситуации и накопленный в 2010 г. опыт, ослабить требования. Высокая ликвидность заставляет всех увеличивать выдачу кредитов. Если по новому кредитному портфелю уровень просрочки минимальный, а он именно такой, то это сильный индикатор для наращивания портфеля. При этом же снижается стоимость кредитов, поскольку риски снижаются.

- Некоторые иностранные банки приняли решение уйти с российского рынка - Barclays, KBC, Santander, - как вы думаете, последуют ли за ними другие?

- Не думаю, что это вообще что-то означает. Мы говорим о тех игроках, у которых есть много общего. Они заходили на рынок в 2007-2008 гг. путем приобретения существующих банков, которые были оценены очень высоко. В том числе потому, что у тех, кто их приобретал, были завышенные ожидания по темпам роста рынка и бизнеса. В любой

модели оценки заложено будущее, и в любой цене, которая рассчитывается сегодня, заложено будущее. Кризис внес коррективы, в том числе и в эти ожидания. Рынок правильный, просто момент и цена входа оказались неоправданными. Ведь те иностранные банки, для кого Россия является ключевым рынком, как для нас, например, давно, продолжают активное развитие.

- Получилось, что те, кто запрыгнул в последний вагон, теоретически могут принять такое решение?

- Ты покупаешь билет на поезд за большие деньги, потому что там практически нет мест, и ты делаешь это в последние секунды. Вот если бы заранее, было бы дешевле. Ты бежишь изо всех сил, догоняешь вагон, впрыгиваешь в него, и оказывается, он забит битком и тебе 24 часа ехать стоя. Причем еще и зажатый со всех сторон. И тут ты для себя делаешь вывод - хочешь ли ты сутки стоять. Либо ты стоишь и про себя думаешь: «Я заплатил такие деньги!» Либо ты решаешь подождать следующего, хоть он будет не скоро, а билет сдаешь, пусть и с потерями.

- Реально ли сейчас продать банковский бизнес в России?

- Конечно да - это только вопрос цены.

- Оба, и Barclays, и КВС, утверждают, что хотят продать без убытков...

- Вы знаете ответ на этот вопрос: исходя из сегодняшних мультипликаторов это, наверное, труднодостижимо.

- Иностранным банкам стало тяжелее работать в России, учитывая, как обострилась конкуренция с госбанками, которые кроме дешевых денег могут еще и административный ресурс применить?

- Мы этого не почувствовали. Рост доли госбанков на рынке был предопределен кризисом. Озвученные к ним требования, те пресловутые 2% - это было четкое сообщение, что у них будет очень активная позиция при кредитовании. Помимо доли рынка они взяли на себя еще и существенные риски, да и в общем стали профессиональнее. В 2010 г. была обратная картина: те клиенты, которые находили в лице госбанков уникальную поддержку, в большей части вернулись в частные банки за рефинансированием. Нет никакого засилья, доля частных банков в кредитовании в 2010 г. выросла, т. е. сейчас мы видим обратную ситуацию - госбанки снизили свою долю. Поэтому не стало тяжелее работать. На рынке много активных игроков: и частных, и государственных, и иностранных - это нормальная конкурентная среда.

- А кто из госбанков стал профессиональнее?

- Сбербанк. Особенно принимая во внимание тот объем задач, с которым им приходится работать, чтобы менять свои подходы.

- У Райффайзенбанка, пожалуй, самая стабильная команда менеджеров, которая не менялась много лет, что и хорошо, потому как есть командный дух, но, с другой стороны, нет свежей крови...

- Стабильная команда и отсутствие новых менеджеров, которые приносят новый взгляд, знания, опыт и дают новый толчок нынешней команде, - это разные вещи. Стабильность команды предопределила успешное развитие банка, но у нас постоянно происходит приток новых менеджеров, причем на разные уровни и в разных регионах.

- Я говорю о топ-менеджменте...

- Команда - это не правление банка, а значительное количество линейных менеджеров. Особенно я рад значительному усилению команды розничного и корпоративного подразделений. Да и в правлении у нас появляются новые коллеги. Например, Мария Минаева, руководитель дирекции по управлению рисками, которая присоединилась к банку только три года назад. Стабильность команды предопределена. И не только отличными результатами работы, но тем, что группа высоко ценит российский рынок. Он остается одним из ключевых, а это придает уверенности сотрудникам, работающим в

Райффайзенбанке.

Биография

Родился в 1968 г. в Москве. Окончил МГТУ им. Баумана. В банковский бизнес пришел в 1997 г., став вице-президентом по развитию инвесткомпании «Атон»

1999 - начал работать в «Райффайзенбанк Австрия» на должности советника по корпоративному финансированию

2003 - член правления Райффайзенбанка, курировал корпоративное финансирование и инвестиционно-банковские операции

2006 - заместитель председателя правления Райффайзенбанка

2008 - председатель правления Райффайзенбанка

Штрихи к портрету

Павел Гурин мечтал стать инженером. Он окончил МГТУ им. Баумана и под впечатлением от аварии на подводной лодке «Комсомолец» посвятил диплом тому, как спасать подводников, используя твердое ракетное топливо. Но проработал инженером он недолго - желание зарабатывать привело его в бизнес.

Гурин очень веселый и открытый человек. Нереализованное желание служить прикладной науке банкир также обратил в шутку - кокетливо называет себя «ученым евреем при губернаторе» (цитата из М. Е. Салтыкова-Щедрина).

ЗАО «Райффайзенбанк»

Коммерческий банк. Акционер - Raiffeisen Bank International. Активы - 508,3 млрд руб. Капитал - 85,9 млрд руб. Прибыль - 7,3 млрд руб. (данные банка).

Входит в группу Raiffeisen Bank International, объединяющую банки группы в 17 странах

Центральной и Восточной Европы за пределами Австрии, с капитализацией 7,3 млрд евро. Активы группы по итогам 2010 г. - 131,2 млрд евро, прибыль - 1 млрд евро.

Где искать клиентов

«Почти все люди, которые могли стать клиентами банков в России, уже ими стали. И дальше нужно обеспечивать либо проникновение новых продуктов, либо искать новых клиентов, а ими как раз и станут студенты и молодые специалисты, которые выбирают свой банк».

Беседовала Татьяна ВОРОНОВА

Таблицу к интервью можно посмотреть на сайте источника.