



Президент Транскредитбанка Алексей КРОХИН в интервью «Банковскому обозрению» рассказал о новой стратегии банка, а также профессиональных и личных планах в связи с интеграцией банка в группу ВТБ.

- Главная новость Транскредитбанка - это, собственно, интеграция в группу ВТБ. Расскажите об основных пунктах стратегии банка в связи с объединением.

- Присоединение к группе ВТБ преследует несколько целей: объединение стандартов и подходов в ведении бизнеса, расширение команды менеджеров, и отдельной задачей является экономия на издержках.

Группа ВТБ выстроена по так называемому функциональному принципу и ведет 2 глобальные бизнес-линии: сквозной корпоративно-инвестиционный и розничный бизнес. Эта система проходит через все дочерние банки, и зарубежные, и российские.

В соответствии с новой стратегией, в первой половине 2013 года Транскредитбанк начнет передачу своего корпоративного бизнеса Банку ВТБ, который в Группе является головным банком по корпоративно-инвестиционному бизнесу. Завершить процесс мы планируем 1 июля 2013 года. При этом в 4-м квартале 2012 года вместе с нашим

стратегическим клиентом ОАО «РЖД» будет реализован пилотный проект, в рамках которого Транскредитбанк передаст на обслуживание в ВТБ одну из железных дорог вместе с подразделениями, которые входят в сферу ответственности этой дороги. Таким образом, будет отрабатываться технология передачи банковского бизнеса от одного банка другому. Розничный бизнес и подразделения Транскредитбанка, отвечающие за работу с МСБ, перейдут в ВТБ 24. По нашим планам, бренд Транскредитбанка уйдет с рынка 5 ноября 2013 года.

После слияния начнется процесс трансформации, когда, юридически находясь внутри ВТБ 24, Транскредитбанк будет работать по своим технологиям и постепенно переходить на технологии ВТБ 24.

Таким образом, весь процесс будет проходить в два этапа: присоединение, чем мы сейчас занимаемся, и трансформация после присоединения, которая займет от 1,5 до 3 лет. Это будет плавный процесс, который должен максимально безболезненно пройти для персонала и незаметно - для клиентов.

- Нет опасений снижения лояльности клиентов после исчезновения бренда Транскредитбанка?

- Есть, ведь присоединение - это сложный, серьезный и болезненный процесс. Эти опасения вытекают из понимания того, что перед нами стоит нетривиальная задача. По сути, нам нужно объединить два разных банка - универсальный и розничный. Могу сказать, что подобных примеров в России пока не было. Конечно, были похожие слияния меньшего масштаба, например, объединение МДМ Банка и УРСА-банка, последствия интеграции которых можно оценивать по-разному. Или другой пример - ВТБ и ГУТА-Банк. Однако это нельзя назвать слиянием, поскольку ВТБ приобрел организацию, перевел ее на свои стандарты и превратил в розничный банк. Приобретение ПСБ в Санкт-Петербурге с последующим присоединением к ВТБ в качестве Северо-Западного регионального центра - это более локальный проект, замкнутый в рамках одного региона. Именно из-за сложности задачи мы так скрупулезно планируем и обсуждаем предстоящее слияние. В частности, был составлен план на несколько тысяч позиций, которые мы в настоящее время отрабатываем.

Другие риски связаны с персоналом. Сотрудники Транскредитбанка опасаются, что не все найдут себе место в новом банке. Но мы предполагаем, что большинство людей

будут трудоустроены, так как у группы ВТБ, в том числе у ВТБ 24, агрессивные планы роста, и, соответственно, планы по набору новых сотрудников. Но даже присоединение Транскредитбанка к группе ВТБ не покрывает этой потребности. В результате, можно с уверенностью сказать, что сотрудники, которые смогут освоить новые технологии и у кого будет желание это сделать, найдут свое место в объединенном бизнесе наших банков.

Массовых сокращений не планируется, более того, сейчас мы привлекаем дополнительный персонал, и не исключено, что мы будем продолжать делать это и в дальнейшем. Сейчас набор идет в IT-подразделение, в филиалы, на ряд розничных проектов под текущие задачи. Несмотря на присоединение к группе ВТБ, у Транскредитбанка собственные агрессивные планы роста примерно на 30% в год по корпоративному и розничному блоку, поэтому о сокращениях речи не идет.

- Если говорить о ваших клиентах, то до присоединения к группе ВТБ вы останетесь верны основной клиентуре или планируете начать обслуживать и людей с улицы?

- Для исключения внутригрупповой конкуренции - так как и ВТБ 24, и Транскредитбанк работают с розничными клиентами, и зачастую интересы пересекаются - мы достигли следующих договоренностей: Транскредитбанк концентрируется на работе с клиентами, которые находятся на зарплатных проектах. Прежде всего, это сотрудники РЖД. Также мы занимаемся увеличением проникновения в клиентскую базу своих продуктов, прежде всего, кредитов. За счет этого мы увеличиваем объем бизнеса.

В то же время, есть города, где работает Транскредитбанк и не представлены другие банки группы ВТБ - у нас 97 таких филиалов. В основном, это отдаленные районы, зачастую вдоль железной дороги, например, станция Зима на БАМе, о которой многие и не слышали. Эти филиалы обладают большей свободой, они могут привлекать новых клиентов и расширять клиентскую базу.

Стоит отметить, что мы не чувствуем ограничений, так как, за исключением последних трех лет, развитие Транскредитбанка было экстенсивное: мы все время осваивали новые ниши. Последний проект по комплексному переводу одной из железных дорог на зарплатный проект завершился только 3-4 года назад.

- Получается, что эти 97 филиалов, да и остальные 190 филиалов Транскредитбанка, после слияния продолжат работать, но уже под вывеской ВТБ 24?

- Да. Мы не планируем закрывать филиалы. При слиянии у сетей получается хорошая синергия, и у нас есть возможность сохранить все отделения.

- А будет ли банк закрывать убыточные отделения?

- У нас их не так много. Как я уже сказал, в процессе присоединения мы сохраняем все филиалы, что не исключают закрытия убыточных. Это не массовый процесс, и он никак не связан с объединением.

Так как мы вливаем всю нашу сеть в ВТБ 24, то, безусловно, в процессе официального присоединения меняем вывески. К этому моменту - ноябрю 2013 года - мы частично осуществим реконструкцию филиалов, то есть проведем ремонты и оформление филиалов по стандартам ВТБ 24. Но это коснется только пятой части отделений, не больше. В этом году в качестве пилотного проекта будут переоборудованы только три филиала.

- Почему так мало?

- Все упирается в финансы. Подобные затраты не планировались в бюджете, и сейчас в этом нет необходимости. Клиенты получают сервис, они довольны, и нам важно, чтобы они не почувствовали неудобств, которые всегда вызывает любое изменение. Мы спокойно будем переоборудовать филиалы в процессе трансформации в ВТБ 24. Причем это будет сделано исходя из целесообразности и наличия возможностей. Перед принятием решения о закрытии какого-то офиса для проведения ремонта, будет проанализировано, где станут обслуживаться клиенты. И если это будет клиентам неудобно, мы найдем другие варианты.

Второй момент заключается в том, что в рознице конфигурация самого помещения тесно

взаимосвязана с технологиями. У нас с ВТБ разные технологии, и в этом году и в начале следующего года сильно менять их мы не планируем. Согласно нашему плану, с апреля 2013 года в наших отделениях мы переходим на продажу продуктов по технологиям ВТБ 24. Это будет тестовый этап перед юридическим присоединением.

- Можете назвать цифру - во сколько обойдется переоборудование одной точки?

- Переоборудование трех офисов - в Новокузнецке, Воронеже и Твери - обойдется нам в 40-50 млн рублей. Причем мы выбирали офисы, которые было проще всего модернизировать. Это немало, так как у нас почти 300 точек, и не все из них так легко переоборудовать.

- Вы много говорите про разницу в технологиях ТрансКредитБанка и ВТБ. В чем именно заключается разница, и как вы собираетесь объединять эти технологии?

- Мы говорим о внутренней технологии продажи продуктов: какие бумаги операционист запрашивает у клиента, куда их потом относит, в каких программах работает и т. д. Эта внутренняя «кухня» влияет абсолютно на все: на скорость и удобство обслуживания клиентов, на количество сотрудников, на размер офиса... Построение технологии продажи - первостепенно, и все остальное вытекает из этого.

ВТБ 24 как изначально розничный банк в плане ритейла выстроен эффективнее, чем Транскредитбанк, потому что любой универсальный банк - это компромисс между функциональностью и диверсификацией бизнеса. Конечно, в какие-то моменты универсальный банк устойчивее, надежнее и может получать большую прибыль, но в плане технологии всегда максимально эффективны банки, которые занимаются монотехнологией, то есть делают упор на одном продукте. С другой стороны, эти банки несут в себе и специфические риски одного продукта. Рынки будоражит, наступает кризис, а вместе с ним изменяются предпочтения клиентов - и такие банки «ложатся». Но такая технология, тем не менее, является наиболее эффективной с точки зрения организации самого процесса продажи продуктов и снижения удельных издержек.

Сейчас в рамках ТрансКредитбанка мы ведем больше 20 проектов по изменению технологии работы банка. С одной стороны, этим мы пытаемся снизить издержки, а

нужно признать, что в последние годы мы развивались довольно быстро и зачастую, чтобы поддерживать высокие темпы, издержки учитывали в последнюю очередь. Сейчас же наступил этап, когда это можно сделать. С другой стороны, мы пытаемся приблизиться к технологиям ВТБ 24 еще до присоединения, чтобы облегчить себе работу. Мы меняем структуру управления. В частности, с этого года все управление банка выстроено по функциональным линиям: люди, которые в головном офисе отвечают за корпоративный бизнес, отвечают за него и по всей сети, розница - за всю розницу, и т. д. Это было первое, что мы сделали.

В этом году у нас также поменялась система мотивации сотрудников. В плане стандартов она стала почти такой же, как система мотивации в группе ВТБ.

Большие проекты реализуются и в области ИТ. Исторически сложилось так, что наша АБС децентрализована. Грубо говоря, в каждом филиале был свой сервер и сеть, информация с которых в пакетном режиме передавалась в головной офис. Сейчас мы пытаемся без сверхзатрат централизовать всю систему. Для этого используем свои технологии, не прибегая к новому ПО.

- В прошлом году Транскредитбанк привлек от группы ВТБ суборды на 8,5 млрд рублей. На какие цели вы привлекали средства и за счет чего планируете вернуть?

- Мы брали кредиты на поддержание темпов роста. Поскольку все показатели по активам у банка привязаны к достаточности капитала, темпы роста прошлого года были вполне серьезные. Общий кредитный портфель вырос на 56%, при этом корпоративный - на 70%, розничный чуть меньше - на 56%. Был довольно приличный рост клиентской базы, и розничной, и корпоративной. На эти цели нам и требовался капитал, который РЖД предоставить нам уже не могли, поскольку для РЖД это непрофильный бизнес. Собственно говоря, с этим и была связана продажа банка. За финансированием мы обратились в ВТБ, который был полностью удовлетворен нашим развитием, поддержал наш рост и предоставил капитал. Сначала это было в форме субординатов, затем, в начале этого года, мы провели допэмиссию на 7,6 млрд рублей, которую полностью выкупил ВТБ. Таким образом, мы вернули кредит в 5,5 млрд рублей, он стал просто не нужен.

- Оставшийся кредит в 3 млрд использовать не будете?

- Да, так как под темпы роста в 30%, которые мы заложили на этот год, нам хватает капитала, который есть сейчас. А капитал - это дорогое удовольствие, поэтому лишний держать незачем.

- Чистая прибыль банка за 2011 год выросла на 16% до 8,7 млрд рублей. У большинства банков неплохие показатели прибыли в прошлом году были связаны с роспуском резервов. А у вас?

- Наша прибыль была достигнута, скорее, за счет органического роста, увеличения доли розницы, поскольку это более доходный бизнес, и общего роста объема операций. У нас был значительный рост объемов гарантийного и документарного бизнеса, который не требует серьезного резервирования, но приносит приличный комиссионный доход.

В 2011 году у некоторых банков было ощущение, что риски на рынке снижаются, самое плохое уже позади и можно распускать резервы. Мы же не делали этого сознательно. Все мы помним 2008-2009 годы. Я считаю, надо быть готовым к неожиданностям.

- Получается, банки опасаются нового кризиса и ждут ухудшения ситуации?

- На мой взгляд, сегодняшняя ситуация не находится в равновесии, и привести ее к серьезному дисбалансу могут разные факторы. Например, изменение цены на наши базовые экспортные товары, что совершенно реально и уже происходит сейчас. Посмотрите: нефть подешевела, и все заволновались. Второй момент - в Европе нестабильно. С Грецией уже все понятно, и это уже никого особо не беспокоит. Конечно, если Греция выйдет из зоны евро, это событие может вызвать коррекцию на рынках процентов на 20, но потом эта коррекция будет отыграна. Это фактор риска, который все уже учли. Но сейчас проблемы в Испании, Португалии, и довольно непредсказуемо, как дальше будут развиваться события.

Если представить, что еврозона будет неконтролируемо распадаться, - есть такой сценарий, и он вполне реален - то последствия даже просчитать невозможно. Это будет временный коллапс банков, ситуация потребует серьезного вливания капитала. Я уверен, банки привлекут капитал у государства, но это все равно будет шок для рынка. Конечно, в такой момент заемщики испытывают сложности, перестают платить, у банков

вырастают дефолты, надо наращивать резервы, капитал, которого, конечно, не у всех хватает. Старая система, которая существовала до кризиса, как-то поменялась, а как - никто толком не понимает. В такой ситуации правильно наращивать капитал и готовиться к неприятным сюрпризам. Но, конечно, при этом надо надеяться на лучшее.

- На 2012 год у вашего банка запланирован рост корпоративного портфеля на 30%. Для чего? Не проще ли подождать интеграции и совместно с коллегами из ВТБ наращивать портфель?

- Безусловно, это было бы проще. Но в этом году процесс бизнес-планирования происходил уже совместно с финансовыми службами группы ВТБ, с учетом того, что мы - часть Группы.

- Задание нарастить портфель было получено от группы ВТБ?

- Я бы не сказал, что мы получили задание. Это было компромиссное решение, которое выработалось в процессе обсуждения. Причем нам по силам было выдержать гораздо более высокие темпы роста.

Однако мы понимаем, что в такие моменты, как сейчас, быстро расти не стоит, поскольку быстрый рост связан с рисками, а в экономике проблемы, и, так сказать, «черпать их полной ложкой» на свой баланс не хочется. Поэтому мы остановились на темпах роста порядка 30%, которые в два раза выше рынка, но для нашего банка они не будут шоковыми. Кроме того, у нас запланирован агрессивный рост прибыли - на 50%. Плановая прибыль этого года 12,5 млрд рублей.

- За счет чего будет достигаться такая прибыль при темпах роста 30%?

- Во-первых, мы серьезно работаем с издержками. Во-вторых, - занимаемся розницей, доля которой растет. На этот год мы запланировали по рознице рост на 30%. В этом сегменте будут ускоренно расти наиболее маржинальные продукты - потребкредиты, кредитные карты. Именно в этом секрет, каким образом при 30%-ном росте бизнеса

обеспечить 50%-ный рост прибыли.

Сами темпы роста не являются проблемой. Проблемой является финансовый результат при таких темпах. Мы будем работать над этим, потому что рост прибыли на 50% - притом, что нужно еще и создавать повышенные резервы - нетривиальная, но выполнимая задача. У всего менеджмента банка выстроена соответствующая мотивация к тому, что эти цифры нужно достичь.

- Ваши клиенты преимущественно из транспортной отрасли? Как вы ищете клиентов в нынешних условиях?

- Заемщиков мы ищем так же, как делали это раньше. Что касается клиентов из транспортной сферы, то их доля в общем кредитном портфеле составляет не более 30%. Мы ищем клиентов во всех отраслях. Конечно, транспортники - это наши ключевые клиенты, так сложилось исторически, но главный признак при поиске заемщиков другой. Мы стараемся найти таких клиентов, которые способны зарабатывать, в том числе, и в кризисный период, и гасить кредиты.

- Но таких заемщиков мало.

- Да, и наша главная задача - их найти. Никакой тайны нет. Работают клиентские подразделения, у каждого есть план и определенная специализация по отрасли. Ничего нового мы не изобретали.

- Напоследок личный вопрос. Какие краткосрочные и долгосрочные цели вы перед собой ставите в связи с интеграцией Транскредитбанка в группу ВТБ?

- Цели предельно ясны. Во-первых, нужно без потерь клиентов и ключевых сотрудников интегрироваться в группу ВТБ. Это непросто, поскольку сейчас мы вынуждены заниматься одновременно двумя проектами, которые в чем-то противоречат друг другу: готовиться к объединению банков и «выполнять план» по Транскредитбанку». Это приводит к высокой нагрузке на персонал. Кто-то может работать в таких условиях,

кто-то - нет. В банке я работаю уже 10 лет, и мне небезразличны люди, которые в нем трудятся. Поэтому моя основная и единственная задача - сохранить правильную мотивацию сотрудников. Если мы справимся с этой задачей, остальное уже дело техники.

- Кем Вы себя видите в этой новой объединенной Группе?

- Сейчас передо мной стоит конкретная задача, и определен горизонт в два года, в течение которых она будет реализована, что для России немалый срок. Дальше я не загадываю. Поживем-увидим.

Беседовала Наталья ДУБИНИНА