

Председатель совета директоров Связного Банка, основатель и собственник группы компаний «Связной» Максим НОГОТКОВ рассказал о своем восприятии современной банковской системы и бизнес-климата в России, об исторических корнях проекта и том, как банку удается почти бесплатно продвигать свой бренд.

- Максим, Связной Банк - это пример абсолютно частного банка. Ваше ощущение - расширение влияния госбанков на систему оставляет место для конкуренции коммерческим банкам? Вы не испытываете дискомфорта?

- Дискомфорта не испытываю. То, что сейчас происходит, вполне укладывается в рамки существующей структуры российской экономики. Более 50% банковских активов находится под контролем государства, примерно столько же - в реальном секторе. Вопрос разделения сфер влияния между госкомпаниями и частным сектором завязан на политике усиления или сокращения доли государства в российской экономике. Мое ощущение - глобально ситуация в ближайшие годы меняться не будет.

- Бизнес Связного Банка пока в большей степени завязан на пластиковых картах. Между тем, не первый год ведутся бурные дебаты на тему национальной платежной системы. Последняя версия законопроекта о создании такой системы предполагает довольно суровые условия работы для международных систем, с которыми сотрудничает Ваш банк. Как вы относитесь к этой истории?

- Сама по себе идея существования национальной платежной системы, электронных госуслуг, на мой взгляд, неплохая. Но пока во всех дискуссиях и разговорах, которые я слышал, не вырисовывается четкого бюджетирования проекта, его экономики. Проект должен быть экономически целесообразен для всех участников - и для банков, и для платежных систем, и для государства и, конечно, для потребителей. Но сейчас проект, похоже, переживает стадию, когда его формальное воплощение важнее экономических деталей, окупаемости и соответствующего потребительского спроса. В целом, судя по всему, ни у кого из участников процесса нет четкого видения экономического смысла этого проекта. Электронные госуслуги на уровне идеи - это здорово. Но будут ли они востребованы? Я был в Японии, разговаривал с чиновниками ведомства, которое там регулирует электронные госуслуги. Примерно четверть автоматизированных операций в списке утвержденных электронных госуслуг населением не используется.

- Вас приглашали к участию в проекте «Универсальной электронной карты»?

- Да, мы разговаривали с оператором проекта - ОАО «Универсальная электронная карта», в том числе и об акционерном участии наряду со Сбербанком, Уралсибом и АК Барсом. Пока наша позиция такая: мы не встанем в авангард этого процесса, потому что нам не понятна экономика проекта и доходность на наши инвестиции. Если говорить о праве выпуска этих карт, то мы будем принимать свои решения в тот момент, когда эта система заработает.

- Максим, скажите, корни Связного Банка растут из идеи совместного с «Кит Финансом» проекта «Связной-Кредит»?

- Все началось немного раньше, с совместного проекта с ДжиИ Мани банком - выпуска кредитных карт с привязкой к бонусной программе «Связной-Клуб». Четыре года назад мы выпустили около 50 тысяч таких карт, которые выдавались в день обращения в магазинах «Связной», в рамках пилотного проекта. Затем мы обсуждали с банком «КИТ Финанс» создание центров финансовых услуг «Связной-Кредит», где наши сотрудники занимались бы продажей широкого спектра банковских продуктов. По сути, мы хотели создать кредитного брокера, так как перед нами не ставилось условие ограничиваться только услугами «КИТ Финанса» и ДжиИ Мани банка.

- Какие-то юридические договоренности с «КИТ Финансом» были оформлены или проект заморозился на стадии обсуждений?

- Договоренность была достигнута в 2007 году, чуть позже мы подписали соглашение о создании совместного предприятия, согласно которому «КИТ Финанс» должен был проинвестировать 80 млн долларов в проект и получал 50% акций. После этого мы начали активно работать, но запустить ничего не успели: осенью 2008 года у «КИТ Финанса» поменялся акционер, и новому собственнику проект оказался не нужен.

- После этого вы обсуждали с экс-акционером «КИТ Финанса» Александром Винокуровым какие-то общие идеи?

- Нет, больше мы вместе ничего не делали. Сейчас он ушел в совсем другую сферу, медийную. По жизни мы с ним общаемся, дружим, но о совместном бизнесе речи нет.

- Почему все-таки Вы приняли решение делать собственный банк? Тем более в такой острый для банковской системы период - 2009 год?

- Решение покупать собственную банковскую лицензию было обусловлено некоторым разочарованием в наших партнерствах: во время кризиса оба наших банка-партнера вышли из проекта. ДжиИ Мани банк заморозил карточный проект из-за того, что цена его собственного долларового фондирования от материнской компании значительно выросла. Новый собственник «КИТ Финанса» от проекта вообще отказался. Я решил, что хочу контролировать ситуацию, чтобы больше не оказываться в зависимости от факторов, на которые самостоятельно повлиять ГК «Связной» не могла. Кроме того, пришло осознание, что брокерский бизнес не позволяет двигаться так быстро, как собственно банковский: процесс интеграции с партнерами может занимать от 6 до 12 месяцев, к тому же наше видение совместных продуктов и технологии продаж часто не укладывалось в общую стратегию партнеров. Решение купить лицензию созрело весной 2009 года.

- Как проходил «кастинг»?

- В основном мы смотрели «пустые» лицензии - совсем небольшие банки, которые можно было купить за несколько миллионов долларов. Было много предложений от других банков о партнерствах 50 на 50, но, к тому моменту я был разочарован в самой идее партнерства, и поэтому до последнего момента мы смотрели «пустые» банки или на

игроков со средними активами, которые можно было бы купить не за деньги, а за акции ГК «Связной». В итоге решили объединиться с Промторгбанком.

- Сколько сейчас у Вас акций Связного Банка?

- Для реализации сделки была создана холдинговая компания, которая сейчас контролирует ГК «Связной» и Связной Банк. Я контролирую 76,6% акций Связного Банка через холдинговую структуру, остальным пакетом владеют прежние акционеры.

- Идея создания банка для крупных розничных компаний не нова. В свое время многие ритейлеры, в том числе, «Евросеть», громко заявляли о намерении создать свою финансовую организацию. У «Седьмого континента» и «Техносилы» такие банки даже появились - «Финсервис» и «Мультибанк». Как вы считаете, почему до сих пор никому больших «торговцев» не удалось сделать что-то выдающееся, в чем они ошиблись?

- Я считаю, что «Финсервис» был более-менее успешным проектом, а остальные не состоялись из-за проблем акционеров головной компании. Так, я знаю, что «Евросеть» не вкладывала серьезных денег в идею банка, потому что Женя Чичваркин в 2007 году принял решение продавать компанию, и с этого момента все инициативы «Евросети» в направлении финансовых услуг прекратились. «Техносила» во время кризиса перешла под контроль МДМ Банка, которому, наверно, еще один банк просто не был нужен. Проект «Финсервиса» менее масштабный, чем Связной Банк, из-за меньшего доступа «Семерки» к потенциальным клиентам: «Седьмой континент» на рынке продуктового ритейла занимает не более 1-2%, в то время как «Связной» контролирует более 23% сотового ретейла и, соответственно, имеет значительно больший доступ к потребителю.

- «Евросеть» начала проявлять активность в экспресс-кредитовании, Вы воспринимаете компанию как серьезного конкурента в секторе финансовых услуг?

- Да, конечно, но, в отличие от сотового ритейла, не думаю, что в этом секторе «Евросеть» станет для нас основным конкурентом.

- Кстати о конкурентах. Олег Тиньков со своим ТКС Банком рассчитывает вскоре обогнать «Русский стандарт» и ВТБ 24 по доле рынка кредитных карт, ХКФ Банк по итогам 2010 года ему уже удалось обойти. Планы Связного Банка столь же амбициозны?

- Мы хотим стать банком номер один по использованию карт в торговых точках и по этому показателю обойти и «Русский стандарт», и ВТБ 24, и Сбербанк. По объемам выпущенных кредитных карт мы собираемся по итогам 2014 года быть в десятке.

- Ключевой продукт Связного Банка - одноименная кредитно-депозитная карта. Сколько денег вы инвестировали в ее продвижение?

- Мы почти не тратим денег на продвижение. Пока что мы инвестировали совсем немного в рекламу банка в торговых точках и каталоге «Связной». Бренд «Связной» сложился, и его сейчас не надо продвигать с точки зрения узнаваемости. Уровень наших совокупных затрат на развитие бизнеса в несколько раз ниже аналогичных цифр стандартного банка за счет огромного потока людей в наших магазинах, за счет отсутствия необходимости открывать отдельные банковские офисы.

- Как формировалась команда Связного Банка? Почему Вы решили заполнить ключевые позиции людьми из «Барклайз»?

- В 2010 году мы набрали 700 человек, из них примерно 20-30 из «Барклайз», поэтому я не стал бы говорить о том, что Связной Банк - это выходцы из «Барклайз». Но действительно, несколько ключевых позиций, в том числе позиция председателя правления банка, заняты бывшими топ-менеджерами «Барклайз». Уже в начале 2010 года группа «Барклайз», по сути, приняла решение сворачивать розничный бизнес в российской дочке, было понятно, что банк не будет развиваться в этом сегменте. Сначала мы взяли финансового директора Муратхана Эльдарова, потом пришли другие люди.

- Приходилось перекупать?

- Где-то мы платили столько же, где-то чуть больше. У каждого была своя мотивация - кто-то уже ушел с прежнего места, кому-то было интересно участие в новом проекте, для кого-то важны были деньги.

- Почему Вы решили 90% времени уделять банку?

- Для меня немногое изменилось, ведь уже около четырех лет я не являюсь CEO компании «Связной» и принимаю там решения только на уровне глобальной стратегии, сделок и инвестиций. Основное время я посвящаю развитию новых проектов, ключевой из которых сейчас - банк.

- Вам пришлось учиться, читать книжки по банковскому делу?

- Самые базовые знания у меня есть, но в целом я не считаю банковское дело какой-то космической наукой. Благодаря Центральному банку у нас есть инструкции на любое движение - если их соблюдать, все будет в порядке.

- У банка есть «профиль клиента»? Кто интересней для Связного Банка - масс-аудитория, средний-класс, VIP-клиенты?

- Нам интересны все, кому интересны мы. Как такого клиентского профиля у нас нет. У нас много VIP-клиентов, которым не нужны кредитные лимиты и которые пользуются нашей картой как сберегательным инструментом. Я сам пользуюсь нашей картой, и она меня полностью устраивает.

- А «простых смертных» оценивает скоринг?

- Скоринг оценивает и «непростых смертных». Ручных проверок мы не делаем. Мы установили профессиональную западную скоринговую систему, выбрав лучшее, что было на рынке в момент нашего запуска. По 60% заемщиков информация есть в

кредитных бюро, в сочетании с серьезной аналитической скоринговой системой такая проверка позволяет нам держать заложенный в бизнес-план уровень рисков.

- Сейчас на рынке появилась новая модель «ручного» кредитования, так называемый «кредит после беседы». В такой модели решение о выдаче кредита принимает кредитный менеджер без согласования с другими подразделениями сразу после интервью с заемщиком. По этой схеме, к примеру, работают Пробизнесбанк и Бюро финансовых решений «Пойдём!», входящие в группу «Лайф». Вы не думали о таком «доверительном» кредитовании?

- Всерьез нет. Мы рассматривали и такую модель, общались на эту тему с Пробизнесбанком. Этот подход имеет право на жизнь, но, на мой взгляд, он не очень удобен для нашего клиента. Беседа с менеджером-«психоаналитиком», который будет внимательно смотреть вам в глаза и следить за движениями ваших зрачков и уголков губ, займет как минимум сорок минут, а мы стремимся к тому, чтобы весь процесс оформления карты и одобрения лимита занимал не больше 20 минут. Плюс людям,способным проводить такие интервью качественно, нужно платить значительно больше.

- На старте проекта Вы сказали, что главный конкурент для банка - Гознак. Но при этом одна из главных «фишек» карты Связной Банк - возможность снятия наличных без комиссии в любом банкомате. Как у вас сейчас обстоят дела с пропорцией наличных и безналичных операций по карте?

- Пока объем операций по снятию наличных в банкоматах превышает объем операций в торговле. Но я думаю, что уже в обозримом будущем эта ситуация может кардинально измениться. Сейчас доля безналичных платежей в торговле составляет всего лишь 5-7%, в то время как на Западе эта цифра достигает 60-80%.

- А нужно ли это? Все-таки карта - не такой уж безопасный инструмент с учетом статистики по мошенническим операциям, «пластиковым» хищениям.

- Мне кажется, что если сравнить цифры по карманным и «пластиковым» кражам, то может оказаться, что из кошельков наших граждан денег воруют куда больше. Мы не

видим здесь грандиозной проблемы, она больше создана журналистами на фоне общего интереса к ИТ-технологиям. В среднем, ежегодный объем мошеннических списаний с пластиковых карт совсем небольшой. Но для спокойствия клиентов мы уже в июне вводим продукт - страховку от «пластикового» мошенничества. Для премиум-продуктов она будет входить в пакет, для остальных страховка будет стоить отдельных небольших денег.

- Банк планирует выходить на рынок внешних заимствований?

- Пока они нам не нужны. Сейчас у нас избыточная ликвидность и мы размещаем деньги на рынке.

- Из каких средств фондируются кредиты?

- В основном за счет средств розничных клиентов.

- Сейчас снова в моде ипотека и автокредиты. Будете расширять линейку?

- Мы ничего не хотели бы исключать, но в стратегии на ближайшие 3-4 года ипотеки и автокредитования нет. Объясню почему. У нас очень маленькая синергия с этими продуктами. Карты и кэш-кредиты мы можем выдавать через салоны «Связной», а жилищные и автокредиты - нет. Нам придется играть на равных с банками, которые уже очень давно работают на этом рынке, идти в те же риэлтерские агентства и дилерские салоны. Поэтому пока для нас это не самая привлекательная ниша.

Беседовала Екатерина ГУРКИНА