

банк

«Нашему бренду необходимо придать чуть больше динамичности»

интервью

Приставка «региональный» никогда не покидала банк «Санкт-Петербург». В 2007 году «Санкт-Петербург» стал первым региональным банком, который провел успешное IPO. А в 2009 году сумел получить десятилетний субординированный кредит ЕБРР на \$75 млн, когда даже столичные игроки с трудом могли привлечь фондирование. Недавно банк объявил о принятии новой стратегии, которая предполагает существенное расширение розницы и опять-таки не обещает экспансии в другие регионы. В интервью «Ъ-Банк» первый заместитель председателя правления банка ВЛАДИМИР СКАТИН рассказал о планах по развитию в Петербурге.

— Как отразилась смена власти на бизнесе банка «Санкт-Петербург»?

— Никак. Банк развивается так же позитивно, как и ранее, клиентская база продолжает расти.

— Тем не менее принятие новой стратегии, которая направлена на расширение розничной составляющей, наводит на мысль, что со сменой руководства города банк ищет новые алгоритмы работы.

— О новой стратегии мы задумались еще в начале 2010 года, то есть около двух лет назад. Она была разработана в сотрудничестве с KPMG и начала планомерно внедряться с начала 2011 года. У нас достаточно широкая клиентская база — более 1 млн физических лиц и почти 40 тыс. корпоративных клиентов, и мы задумались о расширении розницы. Если посмотреть на структуру доходов банка, и прежде всего по кредитным операциям, то значительная часть доходов приходится на крупные компании, а проектов среднего размера было не так много, как нам бы хотелось. Безусловно, мы работали во всех направлениях, но приоритетом все же было привлечение ресурсов корпоративных клиентов и их активное кредитование. Взвесив все перспективы, мы решили обратиться к достаточно доходной нише, которая позволяет диверсифицировать риски, связанные с кредитованием, — средний и малый бизнес, а также розница. В результате было принято решение развиваться как универсальный банк. Это обеспечивает и необходимую стабильность, и хорошую доходность, и высокую стоимость бизнеса. При этом у нас есть все возможности для того, чтобы стать лидером среди городских банков по качеству сервиса. И мы уже проводим для этого все необходимые изменения. Например, внедряем новую IT-платформу.

— Каковы основные элементы стратегии?

— В рамках документа все основные структурные подразделения банка, прежде всего коммерческие, получили новые стратегические ориентиры, которые выражаются в конкретных цифрах и качественных изменениях. Мы собираемся расширять свои доли в основных рыночных сегментах и существенно улучшить сервис — предельная забота о клиенте на фоне активных кросс-продаж. Наша цель — уверенно закрепить за собой в долгосрочной перспективе долю рынка 10–15% по розничному и корпоративному сегментам.

— Насколько возрастет доля розницы в бизнесе банка? В его доходах?

— Сегодня доля средств физических лиц в совокупных



ЕВГЕНИЙ ЛАВРЕНКО

активах банка составляет 20%. До конца года мы планируем увеличить этот показатель до 23%. Мы сохраним темпы роста бизнеса, но при этом его структура претерпит изменения. Возрастет объем небольших кредитов, прирастет кредитование частных лиц, ипотеки, авто- и потребительских кредитов. Сегодня банком выпущено более 400 тыс. зарплатных карт, 146 тыс. клиентов пользуются нашим интернет-банком. Остальные клиенты держат в банке депозиты, счета, вносят через банк коммунальные платежи, и определить точную долю реальной розницы сложно. Если говорить о доходах, то розничный рынок сулит еще большую маржинальность, а поскольку инфраструктура у банка хорошо развита, то дополнительных операционных издержек усиление розничного блока не принесет.

— За счет чего вы будете конкурировать на столь тесном рынке?

— Сегодня технологии обслуживания в крупных банках развиты приблизительно на одном уровне. Поэтому остается конкурировать за счет качества: скорости принятия решений, уровня сервиса и условий.

— Вам потребуется для этого развивать сеть?

— У банка есть достаточно большая сеть. Основной упор нами будет сделан на развитии дистанционных каналов обслуживания. В этом году нам уже удалось значительно нарастить долю пользователей интернет-банка — 68 тыс. подключений. Мы уже предложили онлайн-депозиты, которые пользуются большим интересом у клиентов, и в

скором времени надеемся приступить к кредитованию удаленно, начав с наших зарплатников. Необходимо, чтобы клиенты банка могли получать любые услуги удобным для них способом. Сеть тоже получит развитие — в этом году планируем открыть три розничных офиса.

— Банк уже сообщил, что проведет ребрендинг стоимостью 40 млн рублей.

— Да, это тоже часть стратегии. Мы хотим, с одной стороны, подчеркнуть преемственность и стабильность нашего бизнеса, с другой — ввести элемент новизны, показав, что банк меняется. Наш логотип изменится не сильно, но будет расцвечен несколько иначе. Мы провели много исследований, в том числе на предмет узнаваемости бренда банка «Санкт-Петербург», и убедились, что ему нужно придать чуть больше современности, динамичности и яркости.

— Изменится ли HR-политика? Собираетесь ли вы менять менталитет сотрудников, как это делает Сбербанк?

— Банк «Санкт-Петербург» — один из крупнейших работодателей региона. Численность нашего персонала 2600 человек. Большие перемены в области HR-политики будут связаны с тем, каким именно образом мы будем становиться универсальным банком и как будем конкурировать с другими крупными игроками. Наше конкурентное преимущество будет строиться на качестве сервиса и клиентоориентированности. Соответственно, персонал должен будет глубже воспринять эти основные ценности, научиться еще более

квалифицированно общаться с клиентом, так, чтобы он с удовольствием оставался в банке и пользовался его услугами. Мы проводим достаточно много тренингов, связанных с выработкой именно таких навыков. Построили целую систему наставничества, когда руководитель практически в ежедневном режиме обучает своих подчиненных и тестирует их навыки общения с клиентом. Это одно направление, второе — мотивация сотрудников на достижение конкретных результатов в части обслуживания клиентов. Здесь ничего нового не придумано: сотрудник должен видеть прямую связь между заработной платой и тем, насколько хорошо он работает, успешно продает услуги банка. Другое дело, что на разных этапах деятельности банка мы делаем упор на разные продукты, и схема материального стимулирования гибко подстраивается под текущие задачи банка. Ну и потом, мотивация состоит не только из материального стимулирования — человеку важно, чтобы его результаты видели, ценили. И мы проводим много локальных соревнований по продажам тех или иных продуктов.

— Уже в этом году вы собираетесь серьезно увеличивать продажи ипотеки и автокредитов. Каковы проектные показатели на год?

— Мы развивали ипотечное и автокредитование с 2007 года. А в период кризиса эти программы были практически свернуты. В прошлом году нам удалось достигнуть темпов 2008 года, и если до этого мы теряли долю на рынке, то с 2011 года смогли

ее удержать и теперь будем активно наращивать. Портфель ипотечного кредитования составил в банке по итогам года около 7,8 млрд рублей, автокредитов — порядка 1,3 млрд рублей. В планах увеличение этих показателей на 14–16%. По объемам и динамике мы устойчиво занимаем третье-четвертое место на рынке.

— Значит, вы не собираетесь избавляться от определения «региональный банк»?

— Любая стратегия предполагает этапы реализации. В перспективе десяти или пятнадцати лет взгляд может быть иным. Но сейчас мы говорим о ближайшей пятилетке и пока хотим наилучшим образом освоить Санкт-Петербург, для чего у банка есть все необходимое — знание региона, большая клиентская база и возможность развиваться в городе. Спустя какое-то время, возможно, мы задумаемся о более инверсивном развитии на Северо-Западе. Пока же, кроме Петербурга, банк работает в Ленинградской области и Калининграде, а за пределами СЗФО у нас есть филиалы в Москве и Нижнем Новгороде.

— Насколько прочно банк закрепился на рынке Москвы, где работает его филиал?

— Филиал очень успешен. Он ориентирован на корпоративный бизнес и на состоятельных частных лиц. Его кредитный портфель составляет почти 57 млрд рублей.

— Мы говорили о розничной части стратегии, а что предусматривает корпоративный блок?

— Прежде всего, мы будем делать больший акцент на

кредитовании малого и среднего бизнеса. При общем росте кредитного портфеля его доля существенно вырастет. Для этого будет расширен продуктовый ряд, появятся скоринговые модели. Со второго квартала мы уже начнем внедрять экспресс-кредиты для предприятий малого бизнеса и предпринимателей. Клиенты смогут получить у нас беззалоговые кредиты в сумме до 1 млн рублей по минимальному пакету документов в течение трех дней. При таком виде кредитования процессы, связанные с финансовым анализом и оценкой бизнеса клиента, будут проводиться в банке в особо короткие сроки, обеспечивая конкурентоспособность новой услуги и качество кредитного портфеля.

— Каковы планы банка по росту общего кредитного портфеля в 2012 году?

— Пока мы исходим из того, что рынок в этом году вырастет на 12–15%, и свои планы строим исходя из этих показателей.

— Собираетесь ли банк менять подходы к кредитованию ввиду текущей ситуации в экономике?

— Нет, не планируем. Наш подход к кредитованию в области риск-менеджмента мы считаем оптимальным. При этом мы постоянно следим за текущей ситуацией на рынке.

— А что будет с маржой банковского бизнеса? Есть мнение, что она сократится.

— Вообще, при долговременной стабильности маржа сокращается, и это как раз отражает хорошее состояние рынка. Этому надо радоваться. Банки должны более

активно заниматься операционными издержками, технологиями эффективности. Чистая процентная маржа банка «Санкт-Петербург» по итогам девяти месяцев 2011 года составила 5% (столько же по итогам 2010 года). По итогам этого года прогнозируемый показатель останется на этом же уровне.

— Как идет работа по возвращению просрочки?

— В спокойном и организованном русле — через суды и исполнительное производство...

— Как обстоят дела с плохими активами банка, о которых писали СМИ?

— Смотря что вкладывать в понятие «плохие активы». Возьмем, например, КД «Авиа». В этом проекте мы участвовали вместе с Внешэкономбанком. Началась банкротная процедура, и, казалось бы, все мы попали в достаточно сложную ситуацию. Однако аэропорт «Храброво» сегодня — очень хороший актив, который будет развиваться и имеет хорошее будущее. Другой пример — «Севкабель». На предприятии, которое мы кредитовали совместно со Сбербанком, сложилась непростая ситуация. Для того чтобы сохранить бизнес предприятий холдинга, нарабатанную годами контрактную базу и 5 тыс. сотрудников, была создана новая компания «ГК „Севкабель“», которую кредитует банк, а она, в свою очередь, обеспечивает загруженность производственных мощностей заводов. Их выручка за прошлый год превысила 10 млрд рублей. Несмотря на банкротные процедуры, предприятие развивается, и, что важно, сохраняются рабочие места в Петербурге

и Саранске, где ситуация стабильна.

— А как дела с господином Архангельским?

— Дела в суде (смеется). И мы очень оптимистично смотрим на судебные перспективы. Увы, банк столкнулся с человеком, который заранее планировал невозврат, построил бизнес по принципу кредитной пирамиды. Находясь за границей, он использует все возможные способы, чтобы перевести конфликт с банком в политическую плоскость и получить статус политического беженца. Банк выиграл все судебные процессы против ОМГ в России, имеет уже несколько положительных решений и в суде иностранной юрисдикции.

— В третьем квартале в банке существенно выросли отчисления в резервы — с 221 до 720,8 млн рублей. С чем это связано?

— При активах более 300 млрд рублей это не столь значительная сумма. Мы создаем резервы, учитывая общие ожидания ухудшения макроэкономической ситуации.

— Сейчас не всем банкам хватает ликвидности. А как обстоят дела у вас?

— У нас нет дефицита ликвидности. Если говорить о ситуации в целом, то серьезных опасений нет. Спрос на ресурсы увеличивается, но каких-то опасных тенденций мы не видим.

— Разговоры о продаже банка «Санкт-Петербург» банку «Россия» — всего лишь домыслы или под ними есть реальная почва?

— Нет. Мы не ведем никаких переговоров ни с банком «Россия», ни с другими банками. Мы сосредоточены на реализации своей стратегии.

БИОГРАФИЯ

Владимир Скатин родился в 1956 году. Окончил Ленинградский политехнический институт и Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. Трудовой путь начал на ПО «Кировский завод»: мастер, начальник цеха, с 1989 года — заместитель генерального директора по экономике и финансам. В 1995 году пришел в Промышленно-строительный банк Санкт-Петербурга на должность заместителя председателя правления. В 2001 году назначен первым заместителем председателя правления, с 2006 по 2007 год — председатель правления банка. С 2008 года — заместитель председателя правления банка «Санкт-Петербург», первый заместитель председателя правления с 2009 года. **Анастасия Иванова**

О БАНКЕ

По итогам третьего квартала 2011 года банк «Санкт-Петербург» занимал 16-е место по размеру активов (300,8 млрд руб.) и 17-е место по размеру капитала (28,99 млрд руб.). Контроль в банке (52,94%) принадлежит топ-менеджерам, включая Александра Савельева, занимающего пост председателя правления и являющегося мажоритарным акционером с долей 28,06%.

Еще 3,6% акций банка господин Савельев контролирует через компанию «Малевит Инвестментс Лимитед» (ей принадлежит 18,17% акций банка). Долей в 6,17% владеет ЕБРР. В свободном обращении на рынке находится 26,22% акций банка. Остальная часть распределена среди четырех акционеров, доля каждого из которых не более 7,5%.

Чистая прибыль «Санкт-Петербурга» за девять месяцев 2011 года составила 5,6 млрд руб., свидетельствует отчетность банка по международным стандартам (МСФО), опубликованная в пятницу.

В настоящее время банк обслуживает 952 600 частных лиц и 34 600 компаний в 35 филиалах и офисах в Петербурге, Москве, Калининграде и Нижнем Новгороде. **Вероника Маслова**