

Дмитрий Викторович

## Мохначёв

### Для клиента банк готов организовать закат солнца вручную

В 1986 году я окончил факультет международных экономических отношений МГИМО. В то время уже началась перестройка, всё было очень неопределенно, получить хорошее распределение по специальности становилось проблематично, и я решил, что два года службы в Вооруженных Силах, наверное, самая правильная альтернатива. А там видно будет... Попал по распределению в Ливию, где работал военным переводчиком. Через два года виднее не стало. Пригласили в МИД — три года проработал в Посольстве СССР в Северном Йемене. К тому времени, когда в 1992 году вернулся в Москву, уже не стало и Советского Союза, начал искать работу, чтобы можно было нормально пережить трудное и неопределённое время. Тогда в Москве открывалось много иностранных компаний, представительств западных фирм, совместных предприятий. Поскольку у меня с языком было всё нормально, пытался устроиться в одну из таких международных структур. Приятель по институту, Андрей Кравцов, предложил попробовать сунуться в Международный Московский Банк, где он в то время работал. Мне удалось попасть туда только с третьей попытки. Поговорил с одним руководителем, тот сказал, что я слишком умный. Второй дал понять, что я чужак — не из банковской среды. На третьем собеседовании повезло. Джон Фицджеральд, который отвечал в банке за кредитные риски, взял меня в своё подразделение, и я три месяца стажировался в Германии.

В 1993 году банк столкнулся с большим оттоком кадров (два десятка сотрудников переманили в только созданный ОНЭКСИМбанк). Звали и меня, и я практически согласился, но тут в ММБ неожиданно предложили поехать в Петербург, где открылось наше отделение. Честно скажу, я тогда, несмотря на то, что с Питером меня до этого абсолютно ничего не связывало, сильно обрадовался — уж очень не хотелось покидать уже ставший родным коллектив.

Оказался в Петербурге я в мае 1994 года. К тому времени отделение Международного Московского Банка в городе уже работало. Его официальное открытие произошло 16 сентября 1993 года.

Открытию отделения предшествовала более чем годичная подготовка, в её ходе были проведены дорогостоящие работы по реставрации старин-



**Дмитрий Викторович Мохначёв**

**1992–1993**

Эксперт управления анализа кредитных рисков Международного Московского Банка (ММБ)

**1992–1994**

Эксперт управления анализа кредитных рисков ММБ

**1994–1996**

Главный менеджер отдела клиентских отношений Санкт-Петербургского отделения ММБ

**1996–2000**

Заместитель начальника управления клиентских отношений ММБ

**2000–2002**

Начальник управления рисков ММБ

**2002–2006**

Член правления ММБ

**2009 — наст. время**

Советник правления ММБ по экономическим вопросам

ного петербургского особняка, оборудованы рабочие помещения, отлажены средства электронной обработки данных, проведены подбор и подготовка кадров. Сегодня отделение укомплектовано опытными сотрудниками (42 специалиста, включая и иностранных), имеющими длительный опыт работы в банковских учреждениях. Генеральным управляющим отделения назначен Сергей Поздняков — квалифицированный банковский работник с 20-летним стажем. Аппаратные и программные компьютерные средства отделения ничем не отличаются от используемых в московской штаб-квартире банка и напрямую связаны с ними через каналы электронной связи.

Как ожидается, отделение будет специализироваться на обслуживании оптового экспортно-импортного оборота крупных промышленных структур северо-западного региона России: внешнеторговых организаций, портов и совместных предприятий производственной направленности. Отделение предложит клиентам услуги, устойчивый спрос на которые подтверждается вот уже трёхлетней деятельностью Международного Московского Банка — это, прежде всего, все виды расчётов, связанных с внешнеторговой деятельностью, включая переводы, документарные операции (инкассо и аккредитивы), предоставление гарантий, кредитные, депозитные, конверсионные, а также другие операции.

Надо отметить тот факт, что открытие отделения ММБ в Петербурге совпало по времени с созданием в городе двух других иностранных банков — «Креди Лионнэ (Россия)» и «БНП-Дрезднер банк (Россия)». Конкуренция между тремя банками неизбежна, так как клиентура, на обслуживание которой они ориентированы, примерно одна и та же.

Николай Лукьянчук.

ММБ открыл отделение в Санкт-Петербурге. // Коммерсантъ-Daily (Москва).— 17.09.1993.

У меня была задача создать кредитный портфель и начать работать с клиентами. Я отвечал именно за это направление. Кроме того акционеры были заинтересованы, чтобы филиал как можно быстрее вышел на самоокупаемость. Никаких связей с местными предпринимателями и финансовыми кругами я не имел. Но был молодой, горячий — мне было море по колено. Выручали местные сотрудники отделения, они выводили меня на нужных людей, с которыми я уже дальше работал. После полутора лет пребывания в Питере выяснилось, что мы неплохо потрудились — отделение стало рентабельным.

Жил я в Северной столице скромно. Банк снял мне однокомнатную квартиру в панельном доме на проспекте Космонавтов. Обычная советская



Открытие отделения ММБ в Санкт-Петербурге. Председатель административного совета банка О.К. Финстервальдер, Людмила Савельева, председатель совета директоров ОК Финстервальдер, глава отделения Сергей Поздняков, Владислав Судаков, глава ГУ ЦБ РФ по Санкт-Петербургу Виктор Халанский и председатель Санкт-Петербургского городского Совета Александр Беляев. 1991 год.

хрущоба с вечно ломающейся сантехникой. Семья осталась в Москве, куда я ездил каждые выходные. Сначала на поезде, но потом мне это надоело, и я стал летать самолётом. В пятницу после работы улетаю и прилетаю в воскресенье вечером. И настолько привык к перелётам, что, когда командировка закончилась, я ещё долгое время по воскресеньям ощущал дискомфорт. Как это так — выходной, а никуда не надо ехать?

Считалось, что питерское отделение отвечало за весь Северо-Западный регион. Из крупных региональных клиентов мне удалось привлечь Соломбальский целлюлозно-бумажный комбинат из Архангельска. Тогда эта отрасль ещё не была криминализована, поэтому с руководством комбината можно было иметь дело. Вообще наше отделение занималось только корпоративными валютными кредитами, с рублями не работали. Мне позволяли про-

являть самостоятельность, скорее всего, потому что в Питере было не очень хорошо с экономистами. По этой причине меня с самого начала наделили большими полномочиями. Позволили выходить напрямую на московское руководство, которое ставило мне задачи. Из Москвы отделение курировал Илкка Салонен, а по линии кредитов член правления Ала Абакумова. Мне вообще приходилось больше общаться с ней, хотя в ММБ она отвечала за риски. Так сложилось, что мне не надо было согласовывать свои действия с кредитным подразделением в Москве, когда возникала необходимость я звонил напрямую Абакумовой. Заодно на меня возложили обязанности по составлению бизнес-планов филиала. Я должен был подробно обосновывать, как мы будем выходить на ноль, а потом в плюс. Внимание ко мне было пристальное, ведь в то время кроме нашего у ММБ больше филиалов не было. Пытались открыть представительство на Дальнем Востоке (в сентябре 1995 года), но этот эксперимент закончился неудачей. Началом его конца стало то, что это представительство попытались преобразовать в филиал. Пока я работал в Питере, проблем с возвратами кредитов у нас не было. На питерской должности меня сменил Жёня Ретюнский. Он был последним, кого послали в Санкт-Петербург из Москвы.

Отделение обрастало клиентами, это были в основном предприятия деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, пищевой индустрии, металлургии, компании, специализирующиеся в области телекоммуникаций, строительства, полиграфии и издательского бизне-



Здание филиала в Санкт-Петербурге.

парадной лестницы прекрасной усадьбы, принадлежавшей наследникам княгини Волконской, на набережной Фонтанки, 48, где располагался филиал. В ремонт было вложено более 1 млн долларов. После этого филиал стал увеличить клиентскую базу ещё быстрее, благо площадь особняка (более 4000 м<sup>2</sup>) это позволяла делать.

Когда я уезжал в Петербург, то договорился с начальством, что просижу в отделении год-два, после чего вернусь, и мне подыщут приличное место. Однако, когда я вернулся, руководство предложило довольно скучный, с моей точки зрения, участок — курирование корреспондентских отношений с российскими банками. Моим начальником стал В.Е. Васяткин. В основном приходилось заниматься вопросами риск-менеджмента и выделением лимитов друг на друга. Для большинства новых банков Международный Московский Банк был настоящим окном на Запад, поэтому у нас не было отбоя от корреспондентов.

В отличие от Питера в Москве я, естественно, стал маленьким человеком, что меня достаточно тяготило. За всё время работы в ММБ этот период был единственный, когда я чувствовал себя не в своей тарелке. Закончился он тем, что в 1996 году мне предложили должность заместителя начальника управления клиентских отношений. Был поставлен вопрос об открытии московского филиала банка. На тот момент к нам широким потоком шли мелкие клиенты и нужно было каким-то образом отделить их от крупных. Когда банк имеет дело с нефтяными компаниями, то мелочь в виде малых предприятий ему неинтересна, она только осложняет жизнь. Банк занимается её обслуживанием через силу. Поскольку такой мелочёвки скопилось слишком много, и эти клиенты постоянно всех теребили, возникли большие неудобства. Родилась идея вывести второстепенных клиентов в отдельное дело-производство. Предлагали разные варианты — в частности, создать дочерний московский банк. Не знаю, кто был автором этой идеи. Меня вызвали и предложили её проработать, а заодно решить, есть ли в ней смысл. Я подошёл к делу объективно и попытался отыскать рациональ-

са. Значительную часть клиентуры традиционно составляли предприятия с участием иностранного капитала, в основном скандинавского (около 60%). Из них 2/3 — это финские компании. Как и в Москве мы никогда не имели связей с властями и не открывали бюджетных счетов.

Уже после моего уезда, в 1999 году банк завершил реставрацию вестибюля и

ное зерно в каждом из вариантов. В результате родилась аналитическая записка о том, что создавать самостоятельную структуру бессмысленно, проще всего вывести работу с мелкими компаниями в отдельное управление.

Так у нас появился зародыш проекта розницы. Ведь кроме малых предприятий в банке стали открывать личные счета сотрудники крупных компаний — наших клиентов. Мы также запустили выпуск карточек, а вскоре стали предлагать мелким клиентам целый набор продуктов, связанный с расчётами и депозитами. Кредитования вначале не было. Всё это и предлагалось вывести в отдельное подразделение. Правление должно было оценить продуктивность идеи. На подготовку предложения у меня ушло года полтора. Мы прорабатывали все аспекты, включая юридические и налоговые. В результате документы вынесли на правление, и в 1997 году оно приняло решение создать в ММБ управление частных лиц и компаний. Мне предложили его возглавить. Однако к тому моменту я тоже привык работать только с крупными клиентами и не совсем понимал, что делать со всей этой мелочёвкой. В результате подумал и отказался от должности начальника создаваемого управления, которую занял Роман Воробьёв. Таким образом я продолжал заниматься клиентскими отношениями под руководством Сергея Антоновича Овсейчика. У него было три зама, и я — один из них — отвечал за московскую клиентуру, правда, не самую крупную. Нефтяные компании, например, обслуживали другие мои коллеги.

После дефолта встал вопрос о рекапитализации банка. Среди акционеров не было единого мнения по этому поводу. Председатель правления Илкка Салонен и главный бухгалтер Алексей Вениаминович Попов собрали аналитическую команду, которую мне поручили возглавить. Мы писали меморандум — обоснование, почему нужно рекапитализировать ММБ. Подготовили бизнес-план рекапитализации. И вот в 1999 году меня пригласили выступить на административном совете, который собрался в Хельсинки, презентовать наш бизнес-план. После моей речи руководящие товарищи ещё какое-то время продавливали и более подробно обосновывали наши предложения. В конце концов всё закончилось успешно. Мы на увеличение капитала получили от немецких акционеров 40 млн долларов.

Через какое-то время меня вызвал начальник управления клиентских отношений, член правления Ю.В. Тверской и предложил возглавить компанию «ММБ-Лизинг». Её создали в 1996 году, после дефолта у неё возникли проблемы, директор уволился, поэтому в тот момент искали нового руководителя компании. Я объяснил, что мне надоело заниматься клиентской работой, и попросил направить меня обратно в подразделение, работающее с кредитными рисками. Юрий Владимирович ответил, что это непроходной вариант, но сообщил о моей просьбе Салонену. Тот тоже не проникся моим желанием, руководство не видело меня на прежнем месте.

Правда, вскоре своё решение они изменили. Рулить лизинговой компанией послали Антона Купринова — руководителя, отвечающего за риски, а меня перевели на его место. В посткризисный период тема рисков вышла на первый план. До этого времени мне в основном приходилось заниматься кредитными рисками, а тут я вынужден был изучать операционные, рыночные и выстроить целую систему управления ими. В этой связи в ММБ многое пришлось переделывать. Работы хватало, потому что специалистов по рыночным рискам в стране было мало. Нам помогали немецкие и австрийские коллеги. С их помощью мы переписали большое количество документов, многие пришлось создавать с нуля. Что-то заимствовали, что-то придумывали сами. В те времена это направление бурно развивалось. Появились такие диковинные понятия, как волатильность или risk adjusted return on capital (RAROC), что означает прибыль на капитал, скорректированная с учетом риска. Наши акционеры были заинтересованы в нашей работе и оказывали всяческую поддержку. Приглашали в свои банки, показывали, как это работает у них, давали рекомендации. Литературы тоже хватало, мы многое тогда почерпнули из книг.

В результате удалось выстроить на наш взгляд даже более совершенную систему, чем за рубежом. Дело в том, что в их огромных банках достаточно сложно внедрять масштабные проекты. На уровне того же Bayerische Vereinsbank AG трудно построить совершенную систему. Он слишком велик и не поддаётся быстрой перестройке. Поэтому коллеги делали то, что могли, а мы в ММБ были в состоянии сделать то, что хотели. К сожалению, на более поздних этапах это привело к конфликтным ситуациям. Акционеры заявили: «Мы понимаем, что у вас лучше, но мы хотим, чтобы было как у нас». Они хотели иметь возможность мгновенно оценивать результат. А для этого нужно иметь полностью сопоставимые системы. Однако пока я работал в рисках и мы строили систему, у нас ещё сохранялась свобода действий, к нам особо не лезли, потому что каждый акционер был сам по себе. И финны, и австрийцы, и русские. Они не могли сказать: «Хотим, чтобы было так». Потому что у каждого из них было по-разному. А вот когда пришёл мажоритарный акционер, он сразу поставил всех на место, дав понять, что, конечно, ребята, у вас всё классно, но будем делать так, как я вам скажу.

После 2000 года у моего непосредственного руководителя Алы Абакумовой заканчивался контракт на должность члена правления. Стали искать, кто бы мог её заменить. Поскольку я был на хорошем счёту, решили попробовать выдвинуть мою кандидатуру. К тому времени я работал начальником управления рисков и присутствовал на заседаниях правления — правда, с правом совещательного голоса. Итак, Абакумова, имевшая американское гражданство и у нас представлявшая Bayerische Vereinsbank, уехала. Вроде бы и занимать её место должен человек из немецкого банка: долгое время в ММБ действовало правило, что каждый член правления представляет конкретный банк. Однако ко време-

ни отъезда Абакумовой от него уже отошли. И хотя я никакой банк не представлял, в результате 15 мая 2002 года всё-таки выбрали меня. Иностранцев в банк приглашали на те участки, которые надо было развивать, а специалистов в России найти было нельзя. Работали они по контрактам, чтобы передать определённые ноу-хау по принципу: делай, как я. Постепенно необходимость в них отпала. Экспат всегда был либо начальником, либо заместителем. Естественно любой руководитель поневоле обучает своих подчинённых, даже если это напрямую не указано в контракте. Так они постепенно готовили почву под своё увольнение после окончания срока контракта. Стоили они дороже, чем отечественные сотрудники.

На должности члена правления, отвечающего за риски, я проработал год — с 2002-го по 2003-й. В это время мы как раз объединялись с Банком Австрия, Россия. Считалось, что партнёры освоили бизнес на рознице. Но мы быстро разобрались, что такого бизнеса на самом деле у них не было. У австрийцев стояла та же банковская система MIDAS, что и у нас, не рассчитанная на розницу. Да, шесть отделений их банка принимали депозиты у населения, к ним шли клиенты, потому что они австрийцы, а следовательно, должны быть очень надёжными, срабатывала репутация. Они также раздавали кредитные карты Банка Австрия. Естественно, у них был ещё и некий набор предлагаемых VIP-услуг. А вот кредиты физическим лицам они не давали. Как мне рассказывали, эти шесть отделений им достались сразу после кризиса 1998 года, когда в банке поняли, что надо развиваться и с этой целью налаживать розницу. Многие отделения российских банков к тому времени практически разорились. Венскому руководству подкинули идею купить отделения ДиалогБанка — причём не все, а только пять. На момент слияния Банк Австрия успел открыть дополнительно всего одно своё отделение.

Когда я курировал риски, то одновременно меня включили в группу, которая разрабатывала бизнес-план объединения банков. После его проведения в новый риск-менеджмент мы с удовольствием взяли «австрийских» сотрудников, чтобы никто не был в обиде. Причём позже я нисколько не пожалел об этом. В других подразделениях случались «потасовки», поскольку трудно было поделить руководящие должности, у нас их не было. Кстати, самым проблемным в этом отношении направлением оказался ритейл. Ещё бы! «Австрийцы» позиционировали себя как опытных розничников и на этом основании хотели рулить в объединённом банке. Когда банки сливались, меня ещё окончательно не утвердили в должности члена правления, поэтому я наблюдал за общим процессом со стороны. У меня как начальника управления рисков был коллега со стороны Банка Австрия. Кстати, хороший парень и отличный профессионал. Тем не менее новым руководителем управления сделали меня. Ему правление предложило другую заманчивую должность.

К 2003 году я уже основательно заскучал. Понял, что в области рисков знаю 90%, а чтобы постигнуть остальные 10, нужно тратить 90% всех

усилий. Решил, что это не имеет смысла. Член правления в ММБ не был небожителем, как в некоторых банках, у нас он считался первым среди равных. В банке не действовал принцип «что хочу, то и ворочу». В корпоративной культуре ММБ всё было построено очень разумно. На тот период мы уже завершили становление такой системы управления рисками, какой мы хотели её видеть. Она уже работала. Полностью отладили систему отчетности. Я приходил утром в банк, смотрел: всё шло нормально. Видел, что произошло за предыдущий день, убеждался, что полностью контролирую ситуацию. Я понял, что моменты, когда я требуюсь для свершения каких-то подвигов, возникают крайне редко или не возникают вообще, поэтому стал смотреть по сторонам. Задумался на тему: может, пойти поработать где-нибудь ещё, тем более что Международный Московский Банк всегда считался кузницей кадров. Мне со всех сторон сыпались предложения. Походил по банкам. Но я человек домашний, у меня есть особенность привыкать к месту, а ММБ я отдал более десяти лет. Поэтому мне было трудно решиться на расставание с банком, и, после того как я получил одно заманчивое предложение со стороны, спросил Салонена: «Как бы ты среагировал на то, что я пойду куда-нибудь поработать?» Илкка ответил: «Плохо!» Попросил объяснить, в чём проблема, почему меня зовут чужие берега. Я сказал, что ничего личного, просто хочется совершить какой-нибудь подвиг, но в ММБ некуда приложить свои способности. Илкка попросил меня не торопиться, пока он обдумает ситуацию.

И вот через очень непродолжительный отрезок времени мне предложили возглавить розницу, по которой в банке наблюдалось явное отставание. Акционеры очень беспокоились за этот важный участок. Можно сказать, меня бросили на прорыв, тем более что я на тот момент уже имел репутацию «в каждой бочке затычки». Если что где горело, туда меня и назначали. Розница меня очень заинтересовала. Новое направление не было для меня совсем незнакомым. Когда я занимался рисками, мне приходилось иметь дело с ритейлом. И чем глубже я погружался в проблему, тем больше убеждался, что это действительно увлекательно. Речь шла не об индивидуальной работе с клиентом, а о строительстве системы — весьма интересная и достойная задача. Первым делом запустили автокредитование. Причём руководствовались корпоративной технологией. Что делает специалист, когда хочет запустить какой-то процесс? Прежде всего старается применить свои прежние знания к новому для себя делу. У меня возникло ощущение, что розница — это маленький бизнес с корпоративными клиентами. То же самое, что корпоратив, только клиенты мельче. В корпоративном секторе у нас существовал институт клиентских менеджеров. Это такие люди, которые знают про вкусы своих клиентов всё и на своей производственной кухне готовят разные подходящие для них блюда. Обладать полной информацией про крупных клиентов совсем не трудно, потому что их не так много. Так вот с мелкими клиентами мы решили выстроить систему работы, руководствуясь теми же



принципами и подходами. Считалось, что клиент — это царь, бог и воинский начальник, для которого банк готов организовать закат солнца вручную. Для начала попытались перенести опыт работы с корпоративных клиентов на розницу. Тем более что на первых порах клиентов было не так много — тысяч 15. Ведь мы по инерции продолжали позиционировать себя как элитарный банк: не занимались саморекламой, не шли в народ, в массы, на улицы. Первыми ритейловыми продуктами стали депозиты, банковские карточки и автокредиты. Всё это мы тоже предлагали только своим клиентам. Правда, автокредиты сразу резко привлекли народ, и маховик начал понемногу раскручиваться.

Поначалу передо мной не ставили никаких серьёзных задач. Сказали: «Делай!» Без всякой конкретики и ЦУ, потому что никто толком не знал, с чего начать, но совет директоров был кровно заинтересован в развитии розничного бизнеса. Как я уже говорил, существовал бизнес-план объединения с Банком Австрия, и, естественно, одним из главных поводов для этого слияния официально считались успехи коллег в работе с розницей, потому что, если бы у Банка Австрии не было розницы, объединяться не имело бы большого смысла. Так что розница стала идеальным обоснованием проекта.

Мне тогда сказали: «Представьте бизнес-план, как вы видите развитие нашей розницы». Бизнес-план нарисовать нетрудно, однако сложнее понять, что следует потом делать. У нас с Сергеем Тропиным состоялась историческая встреча в каком-то кафе на Остоженке, куда мы зашли, чтобы в непринуждённой обстановке обсудить основы будущей системы ритейла. С собой не оказалось блокнотов, поэтому мы набрасывали свои идеи на салфетках. После этого я зашёл к Илкке и сообщил, что мы построили схему того, что могло бы сработать в плане активного развития розницы. Рассказал, на какие участки было бы целесообразно поделить моё направление.

В то же время возникла нешуточная проблема с текучестью кадров. Когда специалист ориентируется сразу в нескольких банковских направлениях, а особенно в пользующейся повышенным спросом, модной рознице, он тут же становится объектом для постоянных атак хэдхантеров. Людей беззастенчиво сманивали. Особенно на уровне управляющих отделениями. Вскоре появились жуткие очереди клиентов. Это верный признак того, что система неправильно работает. Опять посидели, подумали, в каком месте произошёл сбой. Система была построена по корпоративному принципу, она не была рассчитана на поточное, конвейерное обслуживание. Клиент приходил, с ним минут 20 о чём-то беседовали, а следующий в это время ждал. Такую практику надо было прекращать. Я затеял, как мне казалось, назревшие реформы. Разбил управление ритейла на три подразделения. Одно должно было заниматься продажами и развитием сети, из второго следовало сделать «фабрику продуктов», а третье планировалось использовать для разработки и проведения кампаний по продвижению банковских продуктов. Вспомнил книжки, которые в своё время читал. Обосновал свои идеи представи-

телям акционеров, объяснил им, зачем это надо делать. Они все мало разбирались в рознице, но в конце концов мне удалось их убедить в своём видении. Кстати, западные банки очень долго не могли запустить в Москве розничный банковский бизнес, потому что, как и у нас, тон в их банках всегда задавали корпоративщики. И они выдвигали условие, что если хотите открывать розничное направление, то только под нашим чутким руководством. Розничники, естественно, возмущались, но сделать ничего не могли. Извечный конфликт между этими категориями специалистов до сих пор характерен для многих банков. У розничников и корпоративщиков разный менталитет. Мне повезло — я работал и там, и там. К тому же мне характерна способность быстро вживаться в новую роль. В своё время, когда я перешёл с клиентских отношений в риски и тем самым оказался по другую сторону баррикад, то думал, что у меня будут проблемы с адаптацией, в действительности же перестроился в течение пары недель.

Итак, в конце концов удалось склотить внутри банка розничную команду. Наибольшие сложности, естественно, возникли с кадрами, потому что, когда специалиста лишаешь полномочий или отнимаешь у него какие-то функции, он воспринимает это как личную обиду. Возникали комичные ситуации: человек зашиваются, перед ним гора бумаг, он понимает, что не справляется. Казалось бы, с точки зрения здравого смысла, если у тебя забирают часть делопроизводства, чтобы тебя разгрузить, ты должен радоваться. Ан нет, возникали смертельные обиды. Это же его куча документов, он к ней привык и поэтому считает, что, если у него отняли часть бумаг, он стал менее важной персоной! В результате возникла реальная угроза ползучей контрреволюции и саботажа. Пришлось месяца три носиться с места на место. Каждый день я куда-то ездил, всех собирал — и коллективно, и по отдельности. Рассказывал, зачем мы всё это делаем. Убеждал, что всем в результате станет значительно легче. В результате удалось удержать основной костяк специалистов, убедить, перетащить на свою сторону. Потом начался период притирки. В итоге построили то, что хотели.

Рекламную кампанию по ритейлу мы вели в рамках бизнес-плана, который разработали с Сергеем Тропиным. Я пригласил его возглавить розничный маркетинг. Нашли грамотных специалистов по рынку. Прямой рекламы у нас тогда ещё не было — ММБ принципиально себя не рекламировал. Мы запустили только имиджевую рекламу, направленную на развитие бренда. Она была необходима для поддержания оперативной деятельности.

В подразделение ритейла мы включили практически все направления деятельности банка за исключением рисков — они были независимой структурой. Но, поскольку я знал, что такое риски, мне было работать легко. Хотя, конечно, розничные риски по сравнению с корпоративными — совсем другая песня. Мы формировали продукт, который продавали клиентам. Например, по кредитам делали всю теоретическую рабо-

ту, а бэк-офис и операционисты, которые уже были не под нами, непосредственно их выдавали. Или, например, занимались андеррайтингом\*. Сейчас это модное слово, а тогда оно мало кому было известно. Мы продумывали все розничные процессы с технологической точки зрения. Где-то действовали методом проб и ошибок, и часто сразу попадали точно в цель. Потом поняли, что по возможности что-то надо автоматизировать. Если делать это глобально и сразу, то проект никогда не завершится. Поэтому буквально на ходу придумали, что нужно сделать в первую очередь, и внедрили это. Вот так постепенно наша система становилась всё более совершенной.

Действовать, таким образом, приходилось потому, что у нас перед глазами не было никакого примера для подражания, образцов, с которых мы могли что-то позаимствовать. Единственным ритейловым банком, который на тот момент существовал, был Альфа-банк, особенно «Альфа банк-экспресс» с его отделениями. На него мы, естественно, ориентировались. Я даже открыл у них счёт, чтобы посмотреть, какие продукты они предлагают и как работают. У остальных банков тогда розница была в полном загоне. Никто не знал, с чего начинать. Ещё нам, конечно, очень здорово помогли польские коллеги из ВРН/РВК — наши сестрёнки по группе Bayerische Vereinsbank. Здесь следует отметить роль нашего председателя совета директоров ММБ Петера Кёлле, которого по праву можно назвать двигателем прогресса нашего банка. Он всегда носил с собой блокнот, куда записывал всё, что привлекало его внимание как профессионала. Время от времени он вынимал блокнот, что-то читал и говорил, что именно тебе надо сделать. Он вывел тогда нас на нужных людей и порекомендовал съездить в Польшу посмотреть, как поставлен ритейл в ВРН/РВК. Какие-то детали системы выдумывали сами. Творчества было хоть отбавляй — причём оно у нас поощрялось. Новые идеи и инициативы не гнобились, а наоборот, приветствовались.

Мы с самого начала решили, что никогда не будем тягаться с большими сетевыми банками. У нас на это нет ни денег, ни ресурсов. Наша клиентура из той, которую принято называть cherry-picking — отборная. Мы всё равно обречены оставаться банком не для всех. На чём можно выиграть при такой постановке вопроса? Исключительно на качестве. Мы сказали себе: «Наша стратегия — качественное обслуживание». Нам удалось наладить в департаменте розницы систему контроля за качеством. Привлекали людей, которые специализируются на этом направлении. Они приходили в банк, в отделения и проверяли каждую мелочь вплоть до уровня подготовки персонала. Создали хороший колл-центр. Сделав ставку на качество, мы следили за информационным порталом [www.banki.ru](http://www.banki.ru). В его народном рейтинге банков по качеству обслуживания мы периодически опережали даже Райффайзен банк, с которым негласно соревновались. В одной из

\* Проверка банком надёжности клиента, рассчитывающего взять кредит. — Прим. авт.-сост.

рубрик этого портала клиенты либо жаловались на те или иные банки, либо их хвалили. Мы никогда не спускались ниже третьего места в этом рейтинге.

В 2006 году система розницы в ММБ работала уже в полную силу. Я приходил на работу, залезал в компьютер, смотрел, выполнили ли мы план за предыдущий день, и всякий раз убеждался, что выполнили мы его очень неплохо. Нам поставили задачу войти в пятёрку по объёму оказываемых розничных услуг, и по каким-то показателям нам это удалось сделать. Мне уже не надо было долго объяснять подчинённым, что им делать — они сами всё прекрасно знали. Все двигались в одну сторону, причём в правильном направлении. У нас уже появились большие проекты. Кёлле привёл к нам RCI Banque (Renault Credit International Banque). Они хотели развивать в России бизнес. Схема предполагалась такая. Партнёры открывают представительство, обеспечивают нас маркетингом, и мы работаем как их банк-агент. Представители RCI Banque спросили: «Хотите, чтобы у вашего банка было столько автокредитов, что никто не поверит, что такое количество вообще возможно предоставлять?» Мы ответили, что в принципе хотим, но интересно знать, что для этого нужно сделать. Они объяснили свою стратегию, но заявили, что согласно ей мы должны будем что-то им платить. Мы удивились и сказали, что такие проекты в России не приживаются, у вас слишком большие амбиции, и отказались сотрудничать. Однако на нас надавили Кёлле и Салонен. Поэтому мы вынуждены были поехать во Францию в офис RCI Banque, смотрели, как всё там работает, потом ещё встречались с ними где-то в Шотландии. Я понял, что мне от этого проекта не отвертеться, придётся его запускать. Правда, мы выторговали со стороны партнёров максимальное количество уступок.

Суть этого начинания в том, чтобы поставить автокредитование на поток. Никто до тех пор этого не делал. Их система ориентирована на процесс — от массового привлечения клиентов до их обслуживания в салонах. Французские партнёры помогли нам правильно её выстроить. Например, количество отказов должно быть не больше 25%. Ты берёшь у клиентов заявления, и 75% из них должны в результате получить кредит. Вполне выгодный процент. Заявка должна обрабатываться в течение двух дней. Мы считали, что это невозможно. Оказалось, что очень даже возможно. И поскольку мы на это подписались, пришлось всё построить. Нас настораживало, что модельный ряд их автомобилей состоит не из дорогих машин, а средних и дешёвых. Они же нас уверяли, что эти клиенты платят гораздо лучше, чем богатые. Показали статистику по разным странам. Когда запустили Renault Credit, оказалось, что действительно, всё так оно и есть.

В 2006 году я снова заскучал. Есть у меня такая дурная черта! Я в который раз стал поглядывать на сторону, и мне предложили хорошую должность. Тогда я посмотрел на минувшие 14 лет работы в ММБ и подумал: «Вот ты сидишь на одном месте столько лет, а тебе уже за 40! Просидишь

ещё столько же, после чего торжественно вынесут из этого здания вперёд ногами, и в результате мира ты так и не увидишь!»

И пошёл я смотреть мир — работать в один из крупных частных банков. И вот там я понял, что есть этот настоящий мир. Понял, что ММБ был настоящим райским уголком в огромном штормовом море, уникальной организацией. Сомневаюсь, что где-то есть ещё что-то похожее.

Секрет этого своеобразия в том, что менеджмент банка, не будучи собственниками, имел возможность самостоятельно развивать бизнес так, как считали правильным. В ММБ долгое время не было ни одного эффективного собственника. Сотрудникам оставалось всего лишь логично обосновать свою позицию, и тогда акционеры ничего не могли сделать — против логики не возразишь. Принцип «вы выдвигайте свои идеи, а мы всё равно сделаем по-своему», в ММБ не мог иметь успеха, потому что напротив каждого акционера сидели ещё семеро, которые в любую минуту могли сказать: «Да? Странно. А мы у себя делаем по-другому!» Это была очень эффективная и интересная модель, как с точки зрения работы, возможности творчески себя использовать, так и с точки зрения корпоративной культуры. У нас, начиная с самого верха, перед каждым советом директоров всегда принимали только консенсусные решения и выдвигали единую точку зрения, которую спускали вниз. Конечно, с одной стороны, система была сложной, потому что нужно было всё время договариваться. Но, с другой стороны, именно за счёт необходимости договариваться, искать общий язык и рождалась особая корпоративная культура, которая учила людей находить наиболее эффективный компромисс. А в атмосфере компромиссов безопаснее двигаться вперёд. Неспроста все руководители ММБ — обаятельнейшие люди с демократичным мышлением, и это закономерно, потому что их обаяние и демократизм в значительной степени поддерживались за счёт самой ауры банка. И наоборот — формировали её. Люди жесткого авторитарного склада в ММБ просто не удержались бы. Общая атмосфера и личности руководителей дополняли друг друга, создавая такое уникальное явление, как Международный Московский Банк.