

## Илкка Салонен

### **В ММБ работать было интересно, можно даже сказать, прикольно**

Всё началось с того, что я изучал макроэкономику в университете города Хельсинки, мечтал стать чистым учёным и написать диссертацию. Изменило же мою судьбу приглашение поработать летом в Банке Финляндии (Центральный банк). Требовалась помощь в составлении компьютерных макроэкономических моделей. Меня также привлекли к работе по внедрению в банке некоторых элементов экономико-математических методов анализа. Договаривались, что я поработаю три месяца, но срок моего контракта регулярно продлевали, и в результате я остался в Банке Финляндии на два с половиной года, продолжая при этом учиться. Надо сказать, что всё это время я по-прежнему продолжал мечтать о научной работе.

Было ещё одно обстоятельство, которое повлияло на моё будущее. В то время в нашей стране регулирование кредитно-денежных отношений было очень жёстким, поэтому получить кредит было весьма сложно. Информация о моём опыте работы в Центральном банке распространилась по нашему небольшому городу, и однажды в 1981 году мне позвонили из коммерческого банка Kansallis-Osake-Pankki и предложили поработать у них экономистом. Согласие я обусловил выдачей мне кредита на покупку квартиры. В то время у меня уже были маленькие дети, и ультиматум был вынужденный. Моё требование было принято. Так, в том числе и из корыстных побуждений, я стал коммерческим банкиром.

В Kansallis-Osake-Pankki я проработал три года, за это время написал множество статей и речей для своих руководителей, занимался экономическим анализом, делал прогнозы. Времени на продолжение работы над диссертацией уже катастрофически не хватало, в лучшем случае её надо было отложить. Но, по правде сказать, заниматься ею хотелось всё меньше.

В 1985 году из внутренней рабочей переписки я случайно увидел информацию о том, что банк подбирает кандидатуру представителя банка в Советском Союзе. Русский язык я к тому времени специально не изучал, и это был самый большой минус для меня в конкурсе на замещение этой должности. Я знал только алфавит и несколько выражений. Тогда я взял интенсивный двухмесячный курс и стал каждый день по несколько часов осваивать русский язык. В результате я заговорил на ещё недавно неведомом мне языке, и уже в Советском Союзе совершенствовал зна-



### Илкка Салонен

#### 1979–1981

Младший экономист отдела экономических исследований Банка Финляндии

#### 1981–1985

Экономист в департаменте экономических исследований банка Kansallis-Osake-Pankki

#### 1985–1987

Представитель банка Kansallis-Osake-Pankki в СССР

#### 1987–1988

Глава представительства Kansallis-Osake-Pankki в СССР

#### 1988–1994

Вице-президент Kansallis-Osake-Pankki, ответственный за координацию региональной деятельности банка в странах СНГ и Восточной Европы

#### 1994–1997

Заместитель председателя правления, первый заместитель председателя правления ММБ

#### 1997–1998

Региональный директор банковской группы MeritaNordbanken

#### 1998–2006

Председатель правления ММБ

#### 2007–2008

Президент Renaissance Investment Management

#### 2008 — наст. время

Заместитель председателя правления Сбербанка

ния. Русские люди очень доброжелательные, и, слыша не очень хорошую русскую речь, они меня иногда корректно поправляли фразами типа: «Вы, наверное, хотели сказать...» Я с ними соглашался и, как говорят русские, мотал себе на ус. В России можно работать без знания русского языка, но жить без него здесь гораздо скучнее. Знакомство с Россией у меня произошло в 1985 году, когда я переехал работать в Москву, став представителем финского банка. Это, конечно, была не сегодняшняя Россия, а социалистический Советский Союз. Но деловые отношения между нашими странами были очень активными. При этом расчёты между контрагентами проводились не с помощью финансовой клиринговой системы. Все контракты оформлялись в особых рублях, курс которых определялся стоимостью валютной корзины, состоящей из доллара США и немецкой марки. Поэтому соотношение рубля и финской марки достаточно сильно колебалось, что было очень чувствительно для некоторых наших экспортёров. Нам важно было выстроить систему защиты от курсовых рисков. Выдачей кредитов советским организациям мы не занимались.

Проработал я в Москве до 1988 года. В это время в Советском Союзе началась банковская реформа. Годом ранее, 13 января 1987 года, вышло Постановление Совета министров СССР «О порядке создания на территории СССР и деятельности совместных предприятий с участием советских организаций и фирм капиталистических и развивающихся стран». Наш банк уже весной 1987 года предложил Внешторгбанку СССР создать совместную лизинговую компанию, начались переговоры, возникла идея открытия консультационной компании. Через год заговорили о совместном банке. Среди финских банков Kansallis-Osake-Pankki выделялся здоровой агрессивностью, поэтому и был в результате выбран партнёром советской стороны. По величине он также подходил, так как делил с Union Bank of Finland первое место в банковской системе Финляндии. Моё знакомство с Международным Московским Банком произошло ещё до его создания. Рабочая группа по созданию ММБ с самого начала привлекла меня к организационным делам. Главным переговорщиком с финской стороны был Пенти Койвиста.

В 1989 году наш банк стал одним из учредителей ММБ. По традиции в ММБ на постоянной основе работали по одному представителю от каждого западного банка-учредителя. Кари Вехканен, руководивший в Kansallis-Osake-Pankki советским направлением, полностью переключился



Первый финн  
в правлении  
ММБ Кари  
Вехканен.  
1991 год.

чился на работу с новым банком, став первым финном в его правлении. Я же заменил его в Kansallis-Osake-Pankki. С тех пор Международный Московский Банк — большая часть моей профессиональной жизни.

Уже в то время ММБ был достаточно самостоятельным банком, его руководству приходилось часто выслушивать претензии акционеров, в том, что оно не всегда выполняет их замечания и предложения. Это было не совсем так, и совет директоров, в который входили представители всех учредителей, работал очень продуктивно.

ММБ сразу стал очень рентабельным и начал платить акционерам дивиденды, что весьма обрадовало руководство банка Kansallis-Osake-Pankki. По этому поводу помню забавный случай. Мой начальник, член правления, курировавший

международные связи, на первом этапе был скептически настроен по поводу участия финского банка в капитале советского совместного банка. Я его приободрил: «Можешь быть уверен, мы скоро получим оттуда дивиденды!» На что получил ответ: «Когда это произойдет, я угощу тебя шампанским». Я забыл об этом разговоре, и вот в начале 1993 года мой руководитель просит меня срочно зайти в его кабинет. Человеком он был строгим, и в моей голове пробежала мысль: «Где же я оплошал? Что не так сделал?» Когда же вошёл к нему, то на столе увидел бутылку шампанского и два бокала. Международный Московский Банк распределял прибыль за 1992 год.

В то время ММБ обслуживал в основном российские предприятия, вышедшие на международный рынок; эти операции давали основной доход. Банк был в России безусловным лидером этого направления.

1 апреля 1994 года стал моим первым днём работы в ММБ в качестве заместителя председателя правления. В то время Международный Московский Банк имел уже очень сильную позицию на рынке. Банк был тогда ещё консорциальным, и каждый акционер в руководстве имел своего представителя. До меня место финского участника занимал мой начальник Пенти Койвиста, проработавший в банке около года. Пенти по личным причинам вынужден был прервать свой контракт и вернуться на родину. После разговора с бывшим начальником я позвонил жене и обрадовал её, что нам, очевидно, вновь придётся собирать чемоданы и второй раз отправляться в Москву. Так оно и получилось.

Для меня это был, естественно, серьёзный вызов. Тем не менее сильного страха я не испытывал, так как неплохо знал банк и людей, в нём работающих. Я три-четыре раза в год и раньше приезжал в Москву на заседания совета директоров и был в курсе проблем, решаемых банком.

В качестве заместителя председателя мне поручили курировать стратегическое планирование и операционный блок. Позже добавили анализ кредитных рисков, информационные технологии, хозяйственное подразделение. Но курирование было достаточно условным, чёткого рас-



Представители Merita-Norden Bank: начальник управления международных компаний ММБ Эса Теравайнен, председатель совета директоров ММБ Ханну Халттунен и Юкка Суомела.

пределения в то время среди иностранных членов правления всё-таки ещё не было, большинство вопросов обсуждалось и решалось правлением коллегиально.

Безусловно, то, что я увидел в России, в действительности оказалось несколько иным, изнутри всегда всё видится по-другому. В середине 90-х годов большой популярностью пользовались финансовые пирамиды, такие, как МММ. В памяти ещё была и инфляция почти в 1000%. Соответственно и процентные ставки в банках были безумными. Так что рынок был далеко не такой спокойный, как сейчас. Работать, однако, было интересно, можно даже сказать, прикольно.

Все наши акционеры понесли большие потери после развала Советского Союза. И практически все 90-е годы их политика в отношении ММБ была простой: мы хотим, чтобы банк делал упор на качество. Акционеры не были готовы идти на увеличение капитала банка, чтобы обеспечить такие темпы развития, которые тогда позволяли экономические условия. В России тем временем появились хорошие частные банки, которые стали завоёвывать свои доли рынка. Конкурентная среда изменилась очень сильно. ММБ потихонечку терял свои позиции в банковской системе, и одно время, по-моему, мы занимали даже 15-е или 16-е место по активам.

Кстати, особенностью нашего банка было то, что он как первый совместный банк, получил право вести учёт по международным стандартам (МФСО) с момента своего создания. Банк параллельно делал отчётность и по российским правилам бухгалтерского учёта. Это была дополнительная нагрузка на наш персонал, но если бы мы отказались от МФСО,

то наши акционеры и международные партнёры могли бы подумать, что с банком что-то не в порядке.

В 1995 году два крупнейших банка Финляндии — Kansallis-Osake-Pankki и Union Bank of Finland — объединились, создав Merita Bank.

В том же году ММБ подписал семилетнее кредитное соглашение с Европейским банком реконструкции и развития на сумму 40 млн долларов. Согласно условиям договора, мы могли по своему усмотрению в рамках этой суммы выдавать инвестиционные кредиты российским предприятиям, в платёжеспособности которых были уверены. Исключение делалось производителям табака и алкоголя, а также представителям игорного бизнеса. Эта программа была для того периода нашего развития весьма важной, так как её реализация свидетельствовала о доверии такой известной международной финансовой организации, как ЕБРР. В число наших заёмщиков тогда наряду с нефтедобывающими, нефтеперерабатывающими и металлургическими предприятиями вошли предприятия лесопромышленной, химической, аэрокосмической, золотодобывающей, телекоммуникационной, лёгкой и пищевой отраслей.

И ещё два важных события произошли тогда. В сентябре 1995 года открылось представительство банка во Владивостоке — привлекательном в смысле экономических перспектив регионе России. Я тогда сказал представителям прессы, что «ребёнок выглядит красивым», однако должителем он не стал, представительство пришлось через несколько лет закрыть.

В том же году ММБ получил в качестве нового акционера японский The Industrial Bank of Japan, занимающий 8-е место в мировом банковском рейтинге. Этому событию ждали с момента создания банка. Видимо, японских коллег убедил опыт банков — учредителей ММБ, с которыми им приходилось вести совместный бизнес.

В 1996 году в Международный Московский Банк пришёл председателем правления Виктор Владимирович Геращенко. Помню, как произошло назначение. Мы в декабре 1995 года собрались на совет директоров в Вене, вечером зашли в бар, и один из акционеров неожиданно задал мне вопрос: «Как ты относишься к тому, чтобы стать и. о. председателя правления?» Я удивился такому предложению и спросил: «А как же Влад?», имея в виду тогдашнего председателя В.Б. Судакова. Мне ответили: «Завтра он подаст заявление об уходе, ты станешь исполняющим обязанности». Я ещё больше удивился: «А меня можно было спросить, согласен ли я?!» Однако всё получилось, как говорил мой собеседник. Вместе с этим всем было ясно, что единственный реальный претендент на кресло председателя — В.В. Геращенко. Его рекомендовал акционерам и новый председатель ЦБ С.К. Дубинин. Сергей Константинович подтвердил нашему председателю совета директоров Риккардо Феррари из Banca Commerciale Italiana, что никто не будет возражать против этого назначения. Несмотря на всё это, мне кажется, первое время акционеры боялись делать предложение легендарному экс-председателю ЦБ.

Им казалось, что человеку таких масштабов будет тесно в стенах относительно небольшого банка. И до его назначения в апреле 1996 года, около трёх месяцев и. о. председателя был я.

Уже тогда мы понимали, что Россию ждут нелёгкие времена. Дисбалансы, которые были тогда в экономике, не могли не сказаться и на нас. Но мы не могли предсказать время проявления и глубину кризиса финансово-банковской системы.

Я имел честь работать с Виктором Владимировичем полтора года и рад сказать, что мы с ним стали за это время друзьями, продолжаем общаться до сих пор. У него удивительное умение предвидеть ситуацию, иногда он принимал неожиданное решение, и только через месяц я понимал, насколько он был прав. Горизонт планирования Геращенко шире, чем у большинства из нас.

Летом 1997 года я вернулся в Финляндию. К тому времени мои домашние настолько привыкли к жизни в России, что уезжали на родину с неохотой. Тогда же произошло ещё одно важное событие, в дальнейшем определившее судьбу банка. Была сделана первая попытка отойти от консорциальной модели устройства ММБ. Тогда мы и австрийский акционер Bank Austria Creditanstalt предложили выкупить акции других акционеров, чтобы стать реальными владельцами банка. Эта попытка не была реализована, так как весной 1998 года ситуация резко изменилась в худшую сторону.

В начале 1998 года Merita Bank Ltd. объединился со шведским банком Nordbanken. В результате объединения банков был создан концерн Merita Nordbanken Group, который занял второе место среди североευропейских банков по величине активов, и первое — по рыночной стоимости.

1998 год стал переломным для финансовой системы России и страны в целом. Помню, как летом на совете директоров банка В.В. Геращенко предупредил, что кризис разразится неминуемо. Правда, он считал, что всё произойдёт в ноябре, так как на этот месяц выпадала большая выплата по ГКО. Ошибся Виктор Владимирович и с размером девальвации рубля: он предполагал величину падения в 30–50%.

Незадолго до этого в 1997 году Центральный банк РФ стал выкручивать нам руки, требуя перевести валюту, в которой учитывался капитал банка, в рубли. Мы как законопослушные банкиры обменяли 140 млн долларов по курсу 6,4 рубля за доллар. К счастью, нас не постигла судьба ТОКОбанка, который провёл в мае 1998 года аналогичную операцию, ставшую одной из причин его краха.

В начале сентября 1998 я был в Москве, и мы с В.В. Геращенко встретились за ужином. Тогда он и намекнул мне, что ему сделали предложение вернуться в Центральный банк. Я понял, что Виктору Владимировичу это интересно и поэтому переход состоится.

Вскоре во время поездки в Ригу я узнал, что премьер-министром России становится Е.М. Примаков. После этого сомнений в скором назначении Геращенко на пост председателя ЦБ у меня не осталось.

Своим положением в Хельсинки я не был вполне удовлетворён, поэтому предложение возглавить Международный Московский Банк принял с удовольствием. Он стал для меня уже родным, очень нравились и люди, работающие здесь. Поэтому вновь, как и четыре года до этого, позвонил жене и сказал: «Наверное, мы вновь переедем в Москву!» Я думал, что проработаю на посту председателя недолго, пока не закончится смутное время, и, после того как ситуация улучшится, акционеры меня заменят на русского специалиста.

После годового отсутствия 1 октября 1998 года я пришёл в ММБ и начал изучать ситуацию, сложившуюся в нём после дефолта. Величина ущерба оказалась больше, чем я ожидал. Прежний капитал был практически уничтожен кризисом. Начальник Главного управления по Москве К.Б. Шор каждый месяц присылал нам предписания (очень вежливые, с пониманием ситуации) улучшить показатели, добиться допустимых нормативов. Тем не менее даже тогда у нас каждый понедельник собирался кредитный комитет, мы обсуждали новые проекты. Тем клиентам, которые готовы понять и поддержать наш подход, мы всегда шли навстречу.

Начались поиски путей выхода из сложного положения. В октябре я поехал на ежегодное заседание МВФ и Всемирного банка и там встретился с представителем нашего немецкого банка-акционера др. Шмидтом. Он, понимая, что мне нужно, и твёрдо заявил: «В этом году не приходите и не просите новых денег!»

И всё-таки в то трудное время нам удалось убедить акционеров увеличить капитал банка. Рекапитализация оказалась долгим и мучительным процессом. На неё ушёл целый год — решение было достигнуто осенью 1999 года. Столь длительный срок можно объяснить, в частности, желанием ряда акционеров выйти из капитала банка. Итальянский Banca Commerciale тогда сказал, что будет искать иные пути работы в России. Внешторгбанк решил, что для него уже нет смысла оставаться акционером ММБ. Bank Austria заявил, что уже представлен в России, и т. д. Мы с главным бухгалтером банка Алексеем Поповым ездили по разным городам Европы и старались убедить акционеров (только что потерявших на российском рынке большие деньги) помочь ММБ. Однажды я в сердцах даже заявил им: «Не хотите помогать, давайте в Financial Time вывесим объявление: “Хороший банк передается в хорошие руки!” Я уверен, что нас подберут, бизнес-то мы ведём успешно». Постепенно ситуация выправлялась, и в 1999 году банк стал показывать приличные операционные результаты. К тому же мы оказались одним из немногих банков, который никого не подвёл, мы рассчитались по всем так называемым непоставочным форвардным контрактам. Жить стало легче ещё и потому, что пошла вверх цена на нефть и активизировались российские экспортёры — наши клиенты.

И в этот момент нас выручил немецкий банк-акционер Bayerische Hypo- und Vereinsbank. На собрании его представитель поднял руку и сказал: «Мы готовы взять ответственность за банк!» И сделали они это совместно со скандинавским акционером (к тому времени это уже был Nordea Bank Fin-



Казачи в банке.

land). Немецкие акционеры стали владельцами 40% акций, а их партнёры — 20%.

Это было очень важное событие для Международного Московского Банка, да и для меня тоже. Но именно тогда банк отошёл от своей консорциальной модели. У него появились стратегические акционеры. Мне нравилось, что ими стали немцы и скандинавы — они стабильнее других работают на российском рынке. У российских акционеров уже не было блокирующего пакета. Сбербанк и Eurobank имели в сумме только 25%.

Летом 2000 года, когда я был в отпуске на Сардинии, мне позвонила Ала Абакумова, мой заместитель, и сказала: «Илкка, можешь пойти и выпить 50 граммов, сегодня заре-

гистрирована наша новая допэмиссия». Что я и сделал, но допустил ошибку и испортил свое благостное настроение, купив в киоске газету. В ней на первой странице было написано, что наш стратегический акционер Bayerische Hypo- und Vereinsbank покупает Bank Austria. Стало понятно, что изменения в структуре акционерного капитала нашего банка будут продолжаться. Диалог между новыми партнёрами длился достаточно долго, так как Bank Austria имел в России дочерний банк Bank Austria Creditanstalt Russia (BACAR). Решалось, как будет происходить слияние ММБ с BACAR: присоединится ли австрийский банк к ММБ, либо произойдёт обратный процесс. Но так как Международный Московский Банк был значительно больше австрийского, то было принято разумное решение. Тем не менее приуменьшать значение BACAR нельзя, они, в частности, развивали бизнес, которым не занимались мы — в первую очередь розницу (до кризиса у нас было меньше 200 частных клиентов, перед слиянием с BACAR — около 8000). Партнёры же имели 6 отделений в Москве, обученный персонал. Правда, позже более внимательное изучение их розничного бизнеса показало, что заслуги BACAR были во многом преувеличены (у коллег оказалось 12 000 частных клиентов, немногим больше, чем у нас). Однако можно сказать, что шаг в направлении обслуживания частных лиц был сделан ММБ именно тогда. После присоединения BACAR наш банк получил толчок к принятию исторического решения — изменению стратегических планов. В результате слияния появился банк, способный предоставлять широкий спектр высококлассных услуг с использованием современных технологий.

— Как корпоративные клиенты отреагировали на объединение? По закону они при реорганизации банка могут досрочно изымать депозиты, из-за чего объединение считается достаточно рискованным шагом.

— Отношение было положительным без исключений. Поскольку банк становится больше, мы сможем выдавать более крупные кредиты и предлагать новые услуги. Кроме того, структура акционеров банка остаётся прежней. Только немного увеличатся доли немецкого и финского акци-



онеров, несколько меньше станет доля Евробанка. Но это не меняет суть структуры. Поэтому корпоративные клиенты обоих банков положительно отнеслись к объединению. Индивидуальные клиенты — другое дело. Название ММБ нешироко известно среди физлиц, а Bank Austria, наоборот, очень агрессивно продвигал свой бренд после 1998 года. Поэтому возникали вопросы: что это за банк, будут ли у нас те же самые возможности и надёжность? Естественно, мы старались разговаривать со всеми клиентами и отвечать на их вопросы.

— Некоторые аналитики прогнозировали отток вкладчиков, ориентированных на марку Bank Austria.

— Такого не было. До интеграции ММБ ведь тоже обслуживал достаточно большое количество физических лиц, просто не особо рекламировал это. Летом этого года как в ММБ, так и в Bank Austria несколько сократились остатки на счетах индивидуальных клиентов, которые разместили свои депозиты в других банках, занимающихся более агрессивным ценообразованием. Ликвидность ММБ такая, что нам не надо платить по депозитам больше, чем это требует рынок. Для банка ориентир — цена доллара на международных рынках. Мы не считаем, что должны принимать вклады себе в убыток.

Светлана Петрова.

«Хорошо запрятать, чтобы далеко ехать». // Ведомости. — 09.10.2001.

Реорганизованный банк сохранил название «Международный Московский Банк». На период слияния его капитал составил более 100 млн долларов США, а совокупная величина активов достигла 2,8 млрд долларов США. В 2000 году банк выдал кредитов на 228 млн долларов.

— Как вы относитесь к тому, чтобы банк возглавил русский менеджер? Председатель совета директоров ММБ, управляющий директор Bayerische Hypo- und Vereinsbank Петер Кёлле: «Русский, финн или немец — не имеет совершенно никакого значения. <...> Мы хотим, чтобы на этом месте был человек, которому Россия не безразлична. Я знаю много русских, которым на Россию наплевать, и я знаю много иностранцев, которые искренне любят эту страну. Мы исходим из того, что банк должен возглавлять человек, который умеет профессионально руководить банком, проводить политику с учётом потребностей клиентов и при этом следить за тем, чтобы деятельность банка велась в строгом соответствии с существующим законодательством».

Елена Березанская.

Внеэтнический бизнес. // Ведомости (Москва). — 26.10.2000.

29 сентября 2000 года деловой еженедельник «Компания» подвёл итоги конкурса «Лучшие менеджеры 2000 года». Председатель правления

Международного Московского Банка Илкка Салонен признан лауреатом конкурса за обеспечение стабильной работы банка в условиях серьёзных изменений в структуре акционеров.

«Илкка Салонен работает в российской банковской системе дольше, чем она существует», — сказал о председателе правления ММБ первый зам-пред совета директоров Росбанка Владимир Рыскин.

«Компания». — 09.10.2000.

Примерно в то же время начинается экспансия банка в регионы, создание региональной сети. Как и многие другие хорошие вещи, это получилось случайно. Клиенты стали подавать нам сигналы: несмотря на то что было приятно с нами работать, из-за удалённости главного офиса от Урала им приходилось сталкиваться с большими организационными трудностями. Эффективность их обслуживания по международным расчётам была ниже возможной. В конце концов нам было заявлено, что если мы не можем приблизиться к ним, то этим организациям придётся перейти на обслуживание в местные банки. Клиенты были хорошие, терять их не хотелось, мы поняли, что стоит прислушаться к их просьбе. В результате мы сделали предложение совету директоров открыть представительство банка в Перми. В целом согласившись с этим, директора поинтересовались, нет ли менее затратного способа поддержать наше присутствие в регионе. Тогда было найдено решение по обслуживанию крупных корпоративных клиентов на Урале с помощью представительства банка. Весной 2001 года в Перми всё-таки открылся наш первый «региональный офис». Достаточно быстро мы поняли, что для банка действительно интересно находиться в индустриально развитых областях. Развитие России будет в значительной мере зависеть от степени развития её регионов. Тогда мы поручили Ивану Розинскому разработать программу регионального присутствия банка. После начали открывать представительства, затем филиалы в разных городах России. Первым стал филиал в Челябинске, теперь же наши логотипы можно видеть практически в любом крупном городе страны. К 2002–2003 годам основные стратегические задачи по формированию банка были решены. Вкладывая большие средства в укрепление банка, нам удалось к тому же регулярно выплачивать хорошие дивиденды акционерам. Следующие 5 лет не были особо креативными, банк наращивал мускулы, растил капитал, увеличивал доходы. Мы продолжали строить взаимоотношения с клиентами — это всегда было нашим приоритетом, чтобы клиент со своей стороны также хотел развивать отношения с банком, чтобы он не бегал за процентными ставками, а видел преимущества долгосрочных прочных связей. Причём, по нашему мнению, быть близким к клиенту — это не обещание дать кредит. Это обещание того, что мы готовы строить наши отношения. И если даже банк отказывает в чём-то клиенту, то всегда объясняет причину отказа, и клиент, понимая, принимает наши решения.

В 2005 году произошло объединение Группы НВВ и Группы ЮниКредит. Что происходило в Мюнхене и Милане, я не знаю, так как мы в Москве были только зрителями этого «спортивного мероприятия». Скажу только, что процесс был длительный. В частности, происходили трудные переговоры со скандинавскими акционерами по условиям приобретения их доли в банке. Когда слияние было завершено, мы поняли, что у банка вновь появляется итальянский партнёр (Banca Commerciale Italiana ушёл из акционеров незадолго до этого, в 2000 году). Стало ясно и то, что тандем Bayerische Hypo- und Vereinsbank и Nordea Bank Finland доживает последние дни и ММБ становится моноакционерным банком. Nordea уже не устраивала роль младшего партнёра даже в самом лучшем, как я считал, банке России, ему хотелось быть более самостоятельным и заметным. Тем не менее до принятия решения о выходе Группа Nordea сделала Группе ЮниКредит предложение о покупке ММБ, и по очень хорошей цене. Но, видимо, ЮниКредит настолько понравилась стратегические планы развития Международного Московского Банка, что они отказались от продажи. После этого итальянцы предложили своему партнёру по Группе, немецкому банку НВВ, выкупить пакет акций ММБ, принадлежащий Nordea. Это был логичный процесс взросления банка. Наличие большого числа акционеров, без одного стратегического, делало ММБ неспособным конкурировать с более монолитными банками в современном мире.

Мне часто задают вопрос, не жалко ли мне, что уже нет прежнего названия банка. Отвечу честно: при мысли об этом я испытываю то же чувство, которое испытал, когда мне исполнилось 50 лет. То есть когда произошло не самое приятное в жизни событие, но естественное и неизбежное. Если смотреть на происходящее с рациональной точки зрения, то понимаешь: всё идет, как должно. Всё-таки выстраивать структуру под одним брендом-названием эффективнее.

Международный Московский Банк отличается от других банков то, что на протяжении всей его истории он сформировал особую породу людей — это люди ММБ, которые делают банк конкурентоспособным. Для нас всегда было важно не только то, что мы заработаем, но и как мы это сделаем. Мы старались играть по правилам. Из-за этого считались не самым дешёвым банком, но зато клиент у нас за свои деньги получал самое высокое обслуживание. Такая корпоративная культура стала характерной и для взаимоотношения руководства банка с его сотрудниками. В частности, ММБ ещё в 1995 году стал первым банком, создавшим пенсионный фонд для своих работников. Вспоминается один эпизод. В преддверии нового 1999 года атмосфера была мрачной, денег в кассе было немного, но правление решило устроить новогодний праздник, так как именно в это время было важно поднять настроение коллективу. Кстати, приобретение шампанского тогда члены правления профинансировали из своего кармана. И вот в тот трудный для банка и людей момент мы почувствовали, что являемся единой командой. Это чувство вызывает у меня ностальгию до сих пор.

В 2006 году я покинул банк. Решение принималось тяжело. В Международном Московском Банке я проработал более 10 лет, и он стал вторым моим домом. Я в это время был в командировке в Вене. И, выйдя из штаб-квартиры Bank Austria, почти час сидел в скверике напротив здания банка. Собственно говоря, за этот час во мне окончательно и созрело решение покинуть ММБ. Вначале не столько на уровне разума, сколько на уровне чувств, интуиции. Только потом я всё это продумал, пропустил через себя и понял, что делаю всё правильно. Контракт с ММБ у меня заканчивался в 2008 году, я в любом случае не стал бы его продлевать, так как посчитал, что для дальнейшего развития банка нужен новый взгляд, свежий подход к ведению бизнеса. Человек не может эффективно руководить организацией больше 8–10 лет. Да я уже и не так молод, мне захотелось успеть заняться ещё каким-нибудь серьёзным проектом, причём в России, так как уезжать отсюда я никуда не собирался и не собираюсь.