

Конрад
Козик

**Кризис приходит и уходит, а люди остаются.
Мне с моей российской командой повезло!**

Из всех стран, где мне довелось побывать, Россия для меня стала особенной. Уже через пару месяцев пребывания в Москве я почувствовал себя не просто менеджером, который выполняет рутинную работу по интеграции иностранного банка в Группу, а частью команды Банка с настоящей историей.

Для Группы ЮниКредит Международный Московский Банк стал настоящим подарком судьбы, в котором сочетались все признаки прекрасного приобретения. Он обладал всеми качествами, которые не может не оценить банкир: многолетняя репутация не только среди коллег и клиентов в его стране, но и уважение за её пределами, понятная структура организации, ведущее место в рейтинге местных кредитных учреждений. Главным же достоинством я всё-таки считаю его историю — ММБ был первым в Советском Союзе банком с иностранным капиталом. Так что этот «микс» выглядел просто превосходно.

Когда мы только приехали в Россию, многие называли нас пожарной командой, которая должна была быстро выполнить все трудные задачи: реорганизовать работу, адаптировать организацию к нашим стандартам и интегрировать Банк в структуру огромной корпорации ЮниКредит. Вскоре этот термин — «спасатель» — стал уже неактуальным, хотя в России расслабляться никогда нельзя — это особенное место, и неожиданности здесь могут возникнуть в любой момент. С позиции своего опыта могу сказать, что, с одной стороны, процесс встраивания купленного банка в России отличается от того, как это происходит в других странах. С другой стороны, мы поняли: нужно помочь не только российскому менеджменту интегрироваться в новую структуру, но и самой Группе ЮниКредит не просто войти в готовый бизнес, но войти и на новый для неё российский рынок. Для меня такие амбициозные задачи стали своеобразным вызовом. И я его без колебаний принял. Когда в 2006 году мне позвонили и предложили поехать в Москву, я даже времени на раздумья брать не стал — «да» ответил сразу же.

Это был декабрь. Я никогда прежде не был в России, но, как для любого иностранца, эта страна, безусловно, была мне чрезвычайно интересна. И дело не только в «русской экзотике». Москва уже давно стала столицей мира наравне с Вашингтоном и другими городами. Я не мог отказаться от такого шанса.



Конрад Козик

1994–1996

Roland Berger Strategy Consultants,
Милан, Италия

1996–1998

Pricewaterhouse Coopers Management
Consulting Services, Милан, Италия

1998–1999

Booz Allen & Hamilton, Милан,
Италия

1999–2002

Департамент стратегического планирования и контроля UniCredit Group
Милан, Италия

2002–2004

Финансовый директор UniCredit
Румыния, UniCredit Group Милан,
Италия

2004–2007

Финансовый директор, заместитель
исполнительного директора, замести-
тель председателя правления Kredit
Bank S.A., KBC Group, Брюссель,
Бельгия

2006–2007

Заместитель председателя Наблюда-
тельного совета ZAGIEL S.A., KBC
Group, Брюссель, Бельгия

2007 — наст. время

Член правления ЗАО «ЮниКредит
Банк»

Весной 2007 года, когда я оказался в Москве, страна находилась на пике своего роста. Мы видели, как кризис из США шаг за шагом приближается к нам, но у нас было время, и мы его использовали в полной мере, чтобы лучше понять ситуацию, в которой оказались, освоиться в новой для нас обстановке. И главным открытием для меня тогда стало понимание разницы в восприятии одной и той же страны — когда ты находишься за её пределами и когда ты живешь и работаешь в ней. В отношении России эта дистанция оказалась огромной. Мне было с чем сравнивать, я успел поехать по миру.

В течение нескольких месяцев мы провели реорганизацию финансового блока, который я курирую, в соответствии со стандартами Группы и, конечно, оценили профессиональный уровень команды Международного Московского Банка. Честно говоря, он меня приятно поразил. Относительная молодость сотрудников, которые хотят всего «здесь и сейчас» и готовы работать не покладая рук, — эта смесь здоровых амбиций и качественных знаний демонстрирует потрясающие результаты. Если сравнивать их с коллегами из Европы — разница налицо. Я очень критически настроенный человек, но, поработав и пожив в Москве, могу сказать, что все российские минусы уравниваются одним объективным плюсом — огромной позитивной энергетикой. И это — факт.

Одним из самых непростых моментов моей работы в Международном Московском Банке стала смена старого названия. Ведь организации, которая была фактически основателем современной банковской системы России, пришлось отказаться от своей многолетней истории и сложившейся репутации ради нового собственника. О начале ребрендинга мы объявили в декабре 2007 года, далее весь процесс занял меньше месяца. Уже в январе все наши московские отделения поменяли вывески. Мне, если честно, было очень грустно. Я пришёл в Банк, когда он ещё назывался Международным Московским, и успел

полюбить это имя. Несмотря на жёсткие доводы разума, внутри я сильно колебался. А каково же было тем, кто проработал там многие годы? И, к сожалению, разум победил — решение о смене названия было принято исходя из жёсткой коммерческой необходимости. В условиях конкуренции нам нужно было сосредоточить разрозненные бренды в единую продуманную и мощную концепцию.

Сама история банковской Группы ЮниКредит диктовала нам такие решения. За свою короткую историю из маленького итальянского банка



Кризис приходит и уходит, а люди остаются.
Москва.
2008 год.

путём скупки кредитных учреждений в соседних странах она выросла в одну из самых мощных финансовых корпораций Европы. И тогда возникла новая задача — сделать имя ЮниКредит узнаваемым. Не могу сказать, что в других странах подобные перемены происходили менее болезненно. Например, изначально на жертвы пришлось пойти и одному из старейших итальянских банков Credito Italiano, который был основан в 1870 году! Когда на его основе создавалась Группа ЮниКредит, ему первому пришлось поменять старое доброе имя на новое. Но серьёзнее всего

пострадал Rolo Banka. Это, если я не ошибаюсь, фактически один из самых старых банков в мире, начавший свою историю в 1473 году! И ему тоже пришлось отказаться от своего бренда. Хотя, есть и исключения. Например, Bank Austria Creditanstalt, который в свое время выступил покупателем ММБ. На момент объединения, когда были ограничены возможности роста, он контролировал около трети национального рынка. Нам пришлось скорректировать тогда свою политику и оставить за ним его название.

Впрочем, из-за того что ММБ был особенным, эти перемены прошли для него почти безболезненно. Это всегда был самый российский банк из всех иностранных и самый иностранный из местных. Ведь изначально, когда кредитная организация создавалась как совместное предприятие, в его идеологии присутствовали элементы и того, и другого управления. И именно это, я считаю, стало главным секретом успеха Банка. И в этом — ещё одна особенность страны. В некоторых странах вперёд вырывается чисто иностранный банк, а в других это просто невозможно. В России вся тонкость именно в сочетании различных стилей и подходов. И удачные примеры такого «микса» есть не только в финансовой сфере, но и в других отраслях.

В Группу ЮниКредит я пришёл в 1999 году. И практически вся моя деятельность была так или иначе связана с освоением приобретённых активов. Так что частые переезды меня не пугали. Начинать я в стратегическом консалтинге с ведения проектов крупных финансовых структур, таких как Deutsche Bank и CSFB. Главным образом они были связаны с развивающимися рынками, а также Швейцарией и Италией. Когда я работал в миланском представительстве американской компании Booz Allen & Hamilton, я узнал о Группе ЮниКредит. В 1999 году познакомился с Роберто Никастро, который сейчас является одним из руководителей Группы. После его предложения я оказался первым сотрудником в новом управлении Группы ЮниКредит по странам Центральной и Восточной

Европы. В 2004 году я на некоторое время уходил в бельгийскую банковско-страховую Группу КВС, три года прожил в Варшаве, поднимая фактически из руин один из польских банков. Мне это удалось, работа нравилась, но когда мне в декабре 2006 года прямо перед Рождеством, позвонили из ЮниКредит, я в течение 24 часов принял решение о возвращении в Группу. Ведь часть моего сердца всегда принадлежала ей. С момента покупки ММБ было запланировано, что в конце концов все бразды правления банком перейдут российскому менеджменту. С нашей стороны, мы должны постараться найти каждому человеку в команде именно его, правильное, место, где он будет наиболее эффективен. От успеха задуманного зависит и срок моего пребывания в России, хотя, если честно, хотелось бы остаться тут подольше. А вот некоторые мои коллеги с самого начала не собирались работать в Москве и уехали даже раньше истечения срока контракта.

Работа в России многому меня научила. Например гибкости. Когда мы пришли на этот рынок, был период роста. Потом в страну пришёл мировой кризис. Стоило ли паниковать, когда всё поменялось? Думаю, нет. Как мы пришли сюда с целью стать одним из самых крупных банков, как мы планировали открывать новые отделения, так мы и поступаем и будем делать это дальше. Может быть, когда-то быстрее, когда-то медленнее. Но не останавливаясь, несмотря ни на какие изменения во внешней среде. Когда я ехал в Москву, я предполагал, с чем столкнусь. Но не ожидал, что россияне окажутся мудрее остальных, ведь они пережили уже не один кризис. В том числе и кризис 1998 года, когда многие инвесторы бросали свои проекты и бежали из страны, пугая коллег страшными рассказами о пустых магазинах.

Однако российский бизнес не сдался. Поэтому можно сказать только одно, но самое важное: кризис приходит и уходит, а люди остаются. Мне с моей командой повезло!