

«бутиковый» банк с высоким качеством обслуживания

Алексей ПАНФИЛОВ: «Мы предлагаем нашим клиентам качественный индивидуальный сервис вместо «конвейерного» обслуживания в крупных банках»

беседовала Анастасия Скогорева

Банк «Гарант-Инвест» является, по меркам российского банковского рынка, крепким середняком. Как и другим финансово-кредитным структурам, ему приходится работать на рынке, где после кризиса сложились неравные конкурентные условия. Однако это не препятствует «Гарант-Инвесту» демонстрировать рост по ключевым финансовым показателям. О секретах успехов банка рассказал в интервью НБЖ председатель совета директоров банка «Гарант-Инвест» Алексей ПАНФИЛОВ.

«БАНК НАЦЕЛЕН НЕ НА ВЗЛЕТЫ И ПАДЕНИЯ, А НА СТАБИЛЬНЫЙ ПОСТУПАТЕЛЬНЫЙ РОСТ»

НБЖ: Алексей Юрьевич, расскажите, пожалуйста, о результатах деятельности банка «Гарант-Инвест» в 2010 году и о том, каковы финансовые показатели банка по итогам первого квартала текущего года.

А. ПАНФИЛОВ: 2010 год, который стал 17-м годом с момента создания банка, оказался для нас вполне успешным. Банк снова продемонстрировал рост по всем ключевым финансовым показателям – возможно, не слишком быстрый, но мы всегда стремились к тому, чтобы наш бизнес развивался без резких взлетов и падений. На 33,2% вырос капитал «Гарант-Инвеста», активы банка увеличились на 33,5%, средства клиентов – юридических и физических лиц – на 32%. Прибыль банка за 2010 год выросла относительно аналогичного показателя в 2009 году на 59%.



Что касается первого квартала 2011 года, то он, как обычно, не показателен – это период, когда большой активности на банковском рынке не наблюдается. Тем не менее мы все же наблюдаем рост вкладов и клиентской базы. Вряд ли нам удастся по итогам текущего года добиться такого же роста по основным показателям, как в прошлом году. Но 10–20-процентный рост активов и средств клиентов представляется для нас вполне реалистичным прогнозом.

НБЖ: Судя по приведенным вами цифрам, целый ряд ключевых показателей банка увеличился по итогам 2010 года в среднем на 30%. Разве нельзя считать это быстрым ростом?

А. ПАНФИЛОВ: Возможно, но не секрет, что на рынке есть банки, продемонстрировавшие более впечатляющие результаты деятельности в прошлом году, хотя часто это банки, имеющие доступ к бюджетным средствам и с административным ресурсом. У банка «Гарант-Инвест» доступа к таким деньгам нет, поэтому мы демонстрируем исключительно рыночный рост.

НБЖ: Я так понимаю, стратегия банка заключается в обеспечении как раз устойчивого, пусть и не стремительного роста бизнеса?

А. ПАНФИЛОВ: Совершенно верно. Мы не пытаемся «догнать и перегнать Америку», никуда особо не торопимся, не ставим себе целью любым путем увеличить долю банка на рынке. Для нас принципиально важно, чтобы темпы роста активов, остатков на счетах клиентов и т.д. превышали среднегодовые темпы инфляции. Если эта цель достигается – значит, менеджмент банка в отчетном году работал эффективно.

НБЖ: Вы сказали, что средства клиентов – физических и юридических лиц – выросли по итогам 2010 года более чем на 30%. Это было достигнуто за счет

сохранения высоких ставок привлечения средств?

А. ПАНФИЛОВ: Нет, на протяжении всего 2010 года мы практически каждый квартал снижали ставки по вкладам. Сейчас мы предлагаем по рублевым вкладам 8% годовых, по вкладам, номинированным в долларах, – 6%, по вкладам в евро – 5%. Как видите, вполне средние по региону ставки. Впрочем, у нас никогда не было самых высоких ставок по Москве (конечно, до кризиса они были выше нынешних показателей). Но Центральный банк, как известно, достаточно внимательно отслеживает процентную политику банков в плане привлечения депозитов, дает участникам рынка определенные ориентиры, и мы должны учитывать их. К тому же наша задача – привлекать и удерживать клиентов не столько уровнем ставок, сколько качественным, профессиональным, индивидуальным сервисом.

«БУТИКОВЫЙ» БАНК ВМЕСТО «КОНВЕЙЕРНОГО» БАНКА

НБЖ: Вы как раз предвосхитили наш следующий вопрос: как и за счет чего банк конкурирует с коллегами по цеху при привлечении депозитов?

А. ПАНФИЛОВ: Полагаю, что сегодня этим вопросом задаются все финансово-кредитные организации: крупные банки размышляют над тем, как им конкурировать с госбанками при создавшихся на рынке неравных конкурентных условиях. Средние банки – как им выживать, конкурируя с госбанками, и с игроками, которые крупнее их. Мы для себя сформулировали такой ответ: наиболее эффективной является выбранная нами стратегия «бутикового» банка, банка с пятизвездным уровнем обслуживания. Мы не стремимся быть розничной структурой, иметь большое количество подразделений, иметь, если так можно выразиться, «конвейерное производство».

НБЖ: А что вы вкладываете в это понятие – «бутиковый» банк?

А. ПАНФИЛОВ: Бутик, в отличие от супермаркета, подразумевает более дорогой товар, но и более качественное обслуживание, и совершенно иной по уровню профессионализма персонал, чем в супермаркете. Вы, наверное, сами прекрасно знаете, что в супермаркете продавцы и консультанты не заинтересованы в привлечении клиентов – для них чем меньше к ним обращаются с вопросами и пожеланиями, тем лучше. В бутике принципиально иная ситуация: здесь рады каждому клиенту и с каждым работают на совершенно ином уровне. Эта аналогия стопроцентно подходит для описания стратегии банка «Гарант-Инвест». Клиенты быстро привыкают к «бутиковому» уровню обслуживания и даже готовы немного за это переплачивать.

НБЖ: То есть ваша клиентская база пополняется преимущественно за счет таких компаний или физических лиц?

досье

ПАНФИЛОВ Алексей Юрьевич родился 14 мая 1972 г. в Москве. В 1995 г. окончил МГТУ им. Баумана по специальности «Электронное машиностроение». С 1990 г. начал заниматься бизнесом. С мая 1996 г. – председатель правления, а с 2004 г. – председатель совета директоров коммерческого банка «Гарант-Инвест». Основатель и президент финансово-промышленной корпорации «Гарант-Инвест» (www.garant-invest.ru). С 1999 г. по настоящее время является советником заместителя мэра Москвы в Правительстве Москвы на общественных началах. Автор многих статей по экономическим и финансовым вопросам, инвестиционной деятельности. Соавтор нескольких книг по экономике и финансированию деловой и инвестиционной деятельности.



А. ПАНФИЛОВ: Совершенно верно. Она, как я уже говорил, пополняется не за счет того, что у нас тарифы ниже среднерыночных или ставки по депозитам выше. Наоборот, еще раз акцентирую ваше внимание на том, что тарифы у нас, возможно, даже чуть выше, чем в среднем по рынку. Но мы убеждены в том, что тарифы на обслуживание неизбежно будут расти и в целом по рынку, потому что те времена, когда банки оказывали бесплатные услуги, уходят в прошлое. Все понимают, что банкам надо зарабатывать, в том числе за счет увеличения комиссионных доходов. Ресурсная база сейчас в достаточно хорошем состоянии, проблем с ликвидностью нет, и в этой ситуации банки начинают гоняться не за ресурсами, а за доходами.

«НАШ ПРИНЦИП: ЗНАЙ БИЗНЕС СВОЕГО КЛИЕНТА, А НЕ ТОЛЬКО ЕГО ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ»

НБЖ: В отличие от «конвейерного» банка у «бутикового» банка по определению не может быть миллионов или даже сотен тысяч клиентов. Но все же невольно возникает вопрос: как вы находите себе новых клиентов, с учетом того что «Гарант-Инвест», в отличие от более крупных игроков рынка, не проводит агрессивных рекламных кампаний?

А. ПАНФИЛОВ: Не проводит, поскольку у нас нет потребности в «клиентах с улицы» или в клиентах с небольшими средствами, в компаниях с маленькими оборотами. Мы стараемся работать с успешными компаниями, у нас минимальная доля так называемых неработающих счетов.

Что касается того, как мы находим клиентов, то мой ответ такой: не стоит забывать, что банк «Гарант-Инвест» является частью одноименного холдинга. Более того, в течение 15 лет именно банк был материнской компанией для входящих в холдинг компаний, занимающихся коммерческой недвижимостью, для наших торговых центров, многофункциональных и офисных центров, сети супермаркетов «Мой магазин» и т.д. В холдинг на сегодняшний день входит 15 предприятий, и у них – несколько тысяч своих контрагентов: арендаторы, компании, занимающиеся поставкой продуктов, строительных материалов, предоставляющих различные услуги. Практически все это – успешные эффективные предприятия. Работая с нашими компаниями, они получают информацию о деятельности банка, об уровне обслуживания в нем – и нет ничего удивительного в том, что они выбирают его в качестве финансового партнера.

НБЖ: Для вас партнеры компаний, входящих в холдинг, – желанные клиенты,

наверное, еще и потому, что их бизнес является для банка понятным и прозрачным?

А. ПАНФИЛОВ: Совершенно верно. Существующие партнерские отношения позволяют банку видеть не только отчетность таких клиентов, но и иметь представление о реальном состоянии их бизнеса. Ведь не секрет, что у компании может быть прекрасная финансовая отчетность, но в то же время у нее могут быть проблемы со спросом на производимую ею продукцию или на услуги, которые она оказывает. Бывает, кстати, и наоборот. Многие банки принимают решения исходя только из формальных показателей. Результат таких действий известен: это во многих случаях приводит к появлению «плохих» кредитов.

НБЖ: У вас такой проблемы нет?

А. ПАНФИЛОВ: Не могу сказать, что в нашем портфеле совсем отсутствуют «плохие» кредиты, но их доля невелика. А причина этого в том, о чем я уже говорил: мы видим бизнес клиента, понимаем его и, соответственно, можем правильно оценить наши риски при кредитовании. Для нас главное – видеть не раскрученный бренд, красивую вывеску или прекрасную отчетность, а быть уверенным в том, что компания-заемщик способна обеспечить стабильный спрос на свою продукцию, а соответственно – стабильный доход, что и позволит обеспечить возврат выданных кредитов. Мы, как и другие банки, заинтересованы в новых заемщиках, но найти их сейчас совсем непросто.

НБЖ: Это признают сейчас все банкиры.

А. ПАНФИЛОВ: Да, потому что это не проблема отдельного банка, а проблема рынка и даже шире – российской экономики в целом. После кризиса наступил период апатии и стагнации, компании не хотят развивать свой бизнес. Переломить эту неблагоприятную тенденцию очень сложно, даже

снижение ставок по кредитам не дает желаемого результата.

«С КОМПАНИЯМИ, СОВЕРШАЮЩИМИ СОМНИТЕЛЬНЫЕ ОПЕРАЦИИ, НАМ НЕ ПО ПУТИ»

НБЖ: Вернемся, если не возражаете, к проблеме, которую мы подняли чуть раньше, – проблемных долгов. Вы сказали, что в портфеле банка их мало, но все-таки они есть. Их доля, наверное, постепенно сокращается?

А. ПАНФИЛОВ: Не увеличивается и, я надеюсь, будет существенно сокращаться, но это не представляет для банка какой-либо угрозы. А вот с чем мы боремся бескомпромиссно – это с сомнительными операциями. С компанией-неплательщиком можно договориться о реструктуризации или пролонгации долга, но с компанией, осуществляющей сомнительные операции, мы даже договариваться не будем. Нам такие клиенты не нужны, и в этом вопросе мы занимаем очень консервативную, я бы даже сказал, очень жесткую позицию.

НБЖ: Но с другой стороны, не рискуете ли вы из-за этой жесткой позиции потерять многих клиентов? Не секрет ведь, что в кризис многие компании «ушли в тень», а сейчас не спешат возвращаться оттуда из-за возросшего налогового бремени.

А. ПАНФИЛОВ: Компании – в первую очередь малого и среднего бизнеса – сделали это не от хорошей жизни. Но это ведь не отменяет того факта, что надо соблюдать действующее законодательство. В России требования регулятора к банкам находятся на уровне европейских стандартов, поэтому нет ничего удивительного в том, что и банки предъявляют требования к заемщикам на уровне европейских стандартов. У нас «на входе» стоят очень жесткие «фильтры». Клиенты в основном приходят к нам не «с улицы», клиентская база у нас является очень качественной и надежной.

ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «ГАРАНТ-ИНВЕСТ» ИЗНАЧАЛЬНО ДЕЛАЛА АКЦЕНТ НА КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМИ И МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ЦЕНТРАМИ

НБЖ: Вы сказали, что в состав холдинга входят торговые центры, которым, наверное, нелегко пришлось во время кризиса. Восстанавливается ли это направление бизнеса холдинга сейчас?

А. ПАНФИЛОВ: Действительно, за последние 10 лет нам удалось построить одни из лучших торговых центров в Москве. И мы поступили очень правильно, выбрав в качестве основного направления строительство и управление суперсовременными центрами, замещающими нецивилизованную торговлю. И кстати, кризис наглядно продемонстрировал это: все наши торговые центры пережили его без серьезных потерь, с минимальным падением дохода.

НБЖ: В чем секрет успеха?

А. ПАНФИЛОВ: Несколько составляющих – не только удачное место расположения, но и сотрудничество с известными сетевыми компаниями в качестве арендаторов, и грамотная концепция. Мы формировали под каждый конкретный район, под каждую социальную группу определенный формат центра: набор магазинов, ресторанов, компаний, предоставляющих услуги. И наша серьезная работа дала положительные результаты. Сказалось и то, что основной упор мы делали как раз на торговые центры, а не на офисную недвижимость – кстати, этот сегмент бизнеса пострадал во время кризиса сильнее всего. До сих пор в Москве огромное количество рекламных объявлений по продаже и аренде офисов, но попробуйте найти хоть одно такое объявление про действующий торговый центр. И стоит отметить, что спрос со стороны потенциальных арендаторов на торго-

вые помещения все время растет, сейчас фактически восстановилась докризисная ситуация: на наших тендерах по пять арендаторов претендуют на каждый лот аренды.

НБЖ: А по каким критериям вы выбираете арендаторов? По принципу, кто больше заплатит?

А. ПАНФИЛОВ: Это не единственный принцип. При выборе учитывается, продукция какой компании пользуется наиболее устойчивым спросом, у кого из брендов более масштабная рекламная кампания, которая привлечет больше посетителей в торговый центр. И конечно, принимается во внимание, кто из потенциальных арендаторов готов работать с банком «Гарант-Инвест».

справка

Коммерческий банк «Гарант-Инвест» (Закрытое акционерное общество) был создан в 1993 году и получил лицензию 12 ноября 1993 года. Банк имеет лицензию на осуществление банковских операций в рублях и иностранной валюте, осуществление брокерской и дилерской деятельности, на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами.

КБ «Гарант-Инвест» – коммерческий банк с широким спектром банковских услуг и операций. Является основателем Финансово-промышленной корпорации «Гарант-Инвест». Приоритетные направления работы банка: персональное обслуживание корпоративных и частных клиентов, организация финансирования коммерческих проектов. КБ «Гарант-Инвест» предлагает специальные программы для инвесторов и вкладчиков, активно развивает Private Banking. Банк входит в Ассоциацию российских банков и является участником системы страхования вкладов.

КБ «Гарант-Инвест» трижды был удостоен Национальной банковской премии.



НБЖ: В кризис наблюдался отток арендаторов?

А. ПАНФИЛОВ: Да, и было падение арендных доходов. Но если сравнить это падение с падением доходов от офисной недвижимости, то разница впечатляет: арендные ставки в торговых центрах упали на 10–15%, доходы от сдачи в аренду офисной недвижимости сократились в два-три раза. Нам помогло то, что доля офисов в портфеле нашей недвижимости составляет всего 6%.

НБЖ: А в последние два года строительство торговых центров продолжалось?

А. ПАНФИЛОВ: Да, и в настоящее время ФПК «Гарант-Инвест» ведет строительство еще четырех торговых центров различного формата.

НБЖ: Уже есть договоры с арендаторами этих центров?

А. ПАНФИЛОВ: Все зависит от наших планов относительно этих ТЦ. В последние годы мы стали придерживаться более диверсифицированной инве-

стиционной стратегии в этом вопросе: некоторые малые, не брендовые центры мы продаем, чтобы зафиксировать инвестиционную прибыль. Знаковые ТЦ мы не продаем и действительно выстраивать еще на стадии строительства. И, как я уже говорил, на этой же стадии начинаем привлекать арендаторов на обслуживание в банк «Гарант-Инвест».

НБЖ: Диктуете им это в качестве условия?

А. ПАНФИЛОВ: Нет, ведь большинство наших арендаторов – крупные сетевые компании, известные бренды, диктовать условия им невозможно. Мы предлагаем и показываем, какие преимущества они могут получить, работая с банком.

«КРЕДИТОРЫ ВИДЯТ, ЧТО У ХОЛДИНГА ПОНЯТНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И СТАБИЛЬНЫЕ ДОХОДЫ»

НБЖ: Стратегия холдинга «Гарант-Инвест», как вы сами сказали, является

долгосрочной. А как удается обеспечивать долгосрочное финансирование для развития бизнеса холдинга? Не секрет ведь, что «длинные» деньги российским компаниям, да и банкам, привлекать совсем непросто.

А. ПАНФИЛОВ: Да, непросто, но кое-что нам удается. Инвестиционные подразделения банка «Гарант-Инвест» достаточно успешно организуют привлечение таких ресурсов на приемлемых для холдинга условиях – в виде синдицированных кредитов, проектного финансирования, рефинансирования и т.д. У холдинга выстроены отношения и с российскими, и с зарубежными банками, которые предоставляют нам финансирование на 10–15 лет. Что нас вполне устраивает, если учесть, что срок окупаемости девелоперских проектов – семь-девять лет, а ранее был менее пяти лет.

НБЖ: И даже в острый период кризиса не возникало перебоев с привлечением таких «длинных» денег?

А. ПАНФИЛОВ: Во время кризиса девелоперская активность в принципе была ниже, но никто не «замораживал» нам финансирование, не было никаких margin call. Потому что кредиторы видели: у холдинга понятная бизнес-модель, прозрачная отчетность, в том числе в течение уже восьми лет – по МСФО, а главное – постоянные стабильные денежные потоки и надежные залогов.

НБЖ: А банк «Гарант-Инвест» предоставляет «длинные» кредиты на срок 10–15 лет?

А. ПАНФИЛОВ: Нет, у нас нет такой «длинной» пассивной базы, поэтому кредиты банк обычно предоставляет на срок от года до двух лет.

«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДЛЯ НАС – НЕ ТОЛЬКО КРАСИВЫЕ СЛОВА»

НБЖ: О банке и холдинге «Гарант-Инвест» известно, что, в отличие от

многих других российских коммерческих организаций, у вас есть продуманная стратегия социальной ответственности. Расскажите, пожалуйста, о том, какие социальные проекты вы реализовали в прошлом году и какие стоят в планах банка на этот год.

А. ПАНФИЛОВ: Действительно, для нас социальная ответственность – не пустые слова. Нас никто не заставляет и не заставляет заниматься социальными проектами – ни федеральные, ни городские власти, ни местные власти. И мы не занимаемся просто финансированием благотворительных программ по принципу «дал деньги – и все». Мы именно работаем в этом направлении, например, с ветеранами: собираем их, проводим для

них праздники, готовим подарки, причем нестандартные, устраиваем концерты. На деле это оборачивается не такими уж большими затратами, но люди, как показывает наш опыт, ценят проявленное к ним внимание гораздо больше, чем обезличенную раздачу денег.

НБЖ: **А когда банк реализует такие проекты, он работает в «связке» с другими бизнесами холдинга – торговыми центрами, сетью магазинов?**

А. ПАНФИЛОВ: Конечно. Это действительно очень тщательная совместная работа всех наших компаний. При этом хочу отметить, что мы социально ответственны не только внешне, но и по отношению к сотруд-

никам холдинга. У нас 1100 сотрудников, некоторые из них работают в холдинге уже более 10 лет. Соответственно, мы организуем и спортивные соревнования, и культурные мероприятия – все это сплачивает коллектив. И мы, наверное, один из пока немногих российских холдингов, который начал каждый год формировать специальный отчет о своей социальной деятельности. Мы выполняем социальную функцию не для того, чтобы об этом подробно писала пресса, и не ради медалей и благодарностей, а прежде всего для людей, которые живут в нашем городе, в тех районах, где мы работаем, ходят в наши торговые центры, банк, магазины. И они отвечают нам лояльностью и хорошим отношением. **НБЖ**