

# О РОЛИ БЛИЗОСТИ В ИСТОРИИ ПАРТНЕРСТВА

ГЕОГРАФИЧЕСКУЮ БЛИЗОСТЬ РОССИИ И ШВЕЦИИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ В КАЧЕСТВЕ ЧУТЬ ЛИ НЕ ГЛАВНОГО МОТИВА ПРИХОДА ШВЕДСКИХ ФИРМ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК. ЕЩЕ ОДИН ОБЩИЙ ФАКТОР: ВСЕ ОНИ СТАЛКИВАЮТСЯ ЗДЕСЬ ПРИМЕРНО С ОДИНАКОВЫМИ ПРОБЛЕМАМИ. ОДНАКО ТАКТИКА ИХ РЕШЕНИЯ И СТРАТЕГИЯ ЗАВОЕВАНИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА У КАЖДОЙ ФИРМЫ СВОЯ. ЭТО СТАНОВИТСЯ ПОНЯТНО, ЕСЛИ СРАВНИТЬ ОПЫТ ТАКИХ РАЗНЫХ КОМПАНИЙ, КАК БАНКОВСКАЯ ГРУППА HANSABANK И КРУПНЕЙШИЙ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЬ SCANIA.

## «МЫ ПРИХОДИМ НЕ НА ПУСТОЕ МЕСТО»



**ЛАУРИ РЕЙНБЕРГ, заместитель председателя правления, финансовый директор Hansabank Group, рассказал корреспонденту GUIDE ВИКТОРИИ ЗАВЬЯЛОВОЙ о том, как Hansabank Group пришел в РФ.**

**GUIDE:** Hansabank начал свою работу на российском рынке с создания в 2002 году Hansa Leasing Russia. Менеджмент банка уже тогда видел перспективы развития в России или вас стимулировал успех лизинговой компании?

**ЛАУРИ РЕЙНБЕРГ:** Свою роль сыграл ряд факторов — уже существовавшие к этому времени контакты с клиентами, позитивный опыт финансирования российского транзитного бизнеса в странах Балтии. Даже географическое расположение стран Балтии стимулирует бизнес-контакты с Россией. Подтолкнули нас и оптимистичные прогнозы относительно развития российского рынка. Но при первых шагах здесь мы действительно смогли избежать значительных проблем именно благодаря опыту нашей лизинговой компании, так как рынок был нам уже хорошо знаком. Немаловажной оказалась и поддержка нашего партнера Европейского банка реконструкции и развития, который участвовал в капитале нашей лизинговой компании, а сейчас владеет 15% акций Хансабанка (ОАО). В 2004 году мы приобрели небольшой московский банк «Квест» и увеличили его акционерный капитал до 2,8 млрд рублей. В сентябре 2005 года он был переименован в Хансабанк (ОАО).

**Г:** Почему вы остановили свой выбор именно на банке «Квест»?

**Л.Р.:** Мы решили не открывать новый банк, а приобрести уже существующий, так как у него уже были все необходимые лицензии. Благодаря этому наш выход на российский финансовый рынок оказался быстрее и проще. Во многом развивать бизнес и поддерживать европейские стандарты обслуживания нам помогает опыт других банков Swedbank Group. Мы используем некоторые их технологические решения и кадровую поддержку. Главное, что в рамках большой группы было легче развиваться. Благодаря тому, что мы принадлежим к крупной западной финансовой группе, банк имеет доступ к более дешевым ресурсам, в том числе из-за более высоких кредитных рейтингов.

**Г:** Отличаются ли услуги, которые вы предоставляете своим клиентам в скандинавских странах, от российских?

**Л.Р.:** Безусловно. В России мы ориентируемся в первую очередь на обслуживание средних и крупных корпоративных клиентов, а балтийские и скандинавские банки нашей группы активно работают как на корпоративном рынке, так и на розничном. Следует также учитывать, что российская деловая практика и банковское законодательство существенно отличаются от европейских, что не может не отразиться на взаимоотношениях между банком и клиентом.

В частности, на российском рынке нет многих услуг из-за отсутствия спроса, в том числе, по причине низкого уровня жизни населения или отсутствия необходимой законодательной базы. Например, нет лизинга для физических лиц.

В Швеции, как и во многих европейских странах, много инвестиционных услуг, используются разнообразные модели страховых накоплений, популярны комбинированные услуги. Например, сочетание страховых и кредитных

услуг, которые очень привлекательны для клиентов. Еще одна очень популярная услуга — выплата коммунальных платежей с банковских счетов клиентов.

**Г:** Есть ли отличия в требованиях к клиентам в российских и скандинавских банках, в том числе шведских? В чем они заключаются?

**Л.Р.:** Требования скандинавских банков, конечно же, более жесткие, чем у российских. Это прежде всего прозрачность бизнеса наших потенциальных клиентов — юридических лиц. Немаловажны и финансовые показатели деятельности компании: обычно при кредитовании мы ориентируемся на клиентов с оборотом более \$20 млн и активами не менее \$10 млн. Наша методика анализа и оценки клиентов знакома и понятна всем банкам, которые входят в Hansabank Group. Это позволяет нам успешно принимать совместные решения по крупным проектам.

**Г:** С какими трудностями вы сталкиваетесь в России? Насколько, например, вам сложнее открыть новый филиал, чем российской кредитной организации?

**Л.Р.:** В банковской деятельности мы не испытываем каких-либо существенных трудностей. Хансабанк — российская кредитная организация с иностранным капиталом, поэтому при создании филиалов мы проходим тот же путь, что и российские банки, не больше и не меньше. В марте этого года мы открыли филиал в Санкт-Петербурге, и, на наш взгляд, все прошло наилучшим образом. Среди основных проблем можно отметить дефицит квалифицированных банковских специалистов на российском рынке. Пока приходится решать ее своими силами — проводить тщательный отбор и тестирование персонала. У нас существует система мотивации, в том числе включающая стажировки в других банках Hansabank Group. Нам приходится самим выращивать кадры.

**Г:** Почему большинство шведских компаний не идут дальше северо-запада России? Собираетесь ли вы, уже имея опыт работы в Москве и Петербурге, продвигаться в регионы?

**Л.Р.:** Swedbank Group традиционно тяготеет к работе в Балтийском регионе, в частности в Скандинавии и Прибалтике. Наши дочерние банки в Эстонии, Латвии и Литве занимают ведущие позиции в своих странах как на рынке обслуживания корпоративной клиентуры, так и в розничном секторе. И у клиентов нашей группы немало собственных интересов на северо-западе России, да и у партнеров тоже. Отсюда и наш повышенный интерес к этому региону. Кроме того, мы приходим не на пустое место: в Москве, Петербурге и Калининграде уже работали дочерние лизинговые компании Hansabank Group, успевшие занять достойные позиции в своем сегменте. На первом этапе клиенты лизинговых компаний составят основу клиентской базы петербургского и калининградского филиалов Hansabank.

Шведские компании отличаются обстоятельностью и взвешенным подходом при принятии стратегических решений, в частности, в отношении регионального развития. На мой взгляд, эти качества особенно оправданны в банковской сфере, так как банк несет ответственность за финансы своих клиентов. Наши темпы регионального развития можно назвать высокими: за семь месяцев, с сентября прошлого года по март текущего, у нас появились два крупных офиса — в Москве и Санкт-Петербурге. В ближайшее время откроем офис в Калининграде. Наша главная задача — в ближайшие годы создать в России банк «в лучших европейских традициях», предоставляющий максимально высокий уровень сервиса. Да, мы будем развиваться в регионах. Но только если это покажется целесообразным нашим клиентам. А сейчас одна из наших основных целей — увеличить кредитный портфель банка в России до \$1 млрд до конца 2006 года.

## «У SCANIA В РОССИИ ПРОБЛЕМ С БИЗНЕСОМ НЕТ»



**РАЙМО ЛЕХТИО, глава ООО «Скания Россия», ответил на вопросы корреспондента GUIDE ДМИТРИЯ БЕЛИКОВА.**

**GUIDE:** Как развивался бизнес Scania в России?

**РАЙМО ЛЕХТИО:** Концерн Scania пришел в Россию в 1993 году, открыв здесь свое представительство. В 1994 появи-

лись два собственных дилерских центра Scania в Санкт-Петербурге и Москве, а в 1998 году в связи с ростом продаж было принято решение об учреждении официального дистрибутора ООО «Скания Россия». На сегодняшний день у Scania в общей сложности 21 российский дилер, большинство из которых независимы. Наша дилерская сеть достаточно разветвленная — она охватывает регионы от Санкт-Петербурга до Хабаровска. Основной объем продаж Scania в России приходится на грузовые автомобили: в 2005 году мы продали их порядка 1,4 тыс. штук и вот уже пятый год являемся лидером по продаже импортных грузовиков в России. Остальной объем продаж — это автобусы, которых в прошлом году реализовано около 200 штук.

Наш бизнес устроен так, что его развитие невозможно представить без двух важнейших условий — наличия сервиса и финансирования продаж. Соответственно, все наши дилеры имеют хорошо оснащенные сервисные станции, а финансированием продаж занимается наша компания «Скания-Лизинг». Она была учреждена в 2002 году, и сегодня при ее поддержке Scania продает до двух третей своей продукции в России. До появления «Скания-Лизинга» лизинговыми операциями в России занимался головной офис Scania.

Также в 2002 году в Санкт-Петербурге был открыт завод по производству автобусов. Все автобусы, проданные в прошлом году, были собраны на этом заводе. С этого года завод будет работать на экспорт: мы получили заказ от властей Стокгольма на поставку автобусов, которые работают на сжиженном газе. В 2006 году мы планируем увеличение производства на заводе под Петербургом до 300 машин.

**Г:** Можете ли вы назвать финансовые итоги работы Scania в России?

**Р.Л.:** Scania публикует финансовую отчетность, но выборку финансовых показателей по России не делает. Могу лишь отметить, что российский рынок быстрорастущий и работать на нем интересно. Если в прошлом году емкость российского рынка импортных грузовиков, по нашим оценкам, составила около 4,7 тыс. единиц, то в этом вырастет до 7 тыс. В 2006 году мы можем продать на российском рынке на 1 тыс. грузовиков больше, чем в прошлом. Достаточно сказать, что по итогам продаж первого квартала Россия вошла в десятку наиболее успешных рынков сбыта Scania. Я не удивлюсь, если через несколько лет она войдет в пятерку.

**Г:** Правильно ли я понимаю, что сейчас основной объем сбыта Scania приходится на центральную часть России?

**Р.Л.:** Да, в течение двух последних лет на центральный регион приходилось до трех четвертей наших продаж. Однако все больше наших машин стало уходить за Урал, в Сибирь, и по итогам 2005 года в восточной части России продается уже около трети нашей продукции. В этом году мы планируем, что на Урал, Сибирь и Дальний Восток придет уже до 35% наших продаж.

Если говорить об автобусах, то в последнее время мы отмечаем значительный рост спроса на междугородние автобусы. До настоящего момента Scania продавала в России городские автобусы, однако теперь мы намерены занять нишу и междугородних. Отмечу, что на недавней выставке «Коммерческий транспорт», которая проходила в Москве, Scania представила междугородний автобус OmniLine, который был признан лучшим.

**Г:** Заказчиком автобусов являются бюджетные организации, скажем, муниципалитеты, которые ограничены в средствах. Сказывается ли это на сбыте?

**Р.Л.:** Примерно 50% покупателей наших автобусов — это частные организации, среди которых такие известные транспортные компании, как «Автолайн» или «Гема-транс». Создать собственный автобусный парк нередко стремятся и компании, не имеющие отношения к транспортному бизнесу. К примеру, недавно мы подписали контракт с IKEA на поставку 58 автобусов. Что касается бюджетных организаций, то не все они, как вы говорите, ограничены в средствах. Скажем, ГУП «Мострансавто» закупает наши автобусы и использует их на коммерческих рейсах. Наши автобусы закупает и Федеральная служба безопасности — тоже бюджетная организация. Наконец, к нашей продукции проявляет интерес «Газпром». Поэтому спрос на автобусы достаточно стабилен.

**Г:** Ходили разговоры о том, что Scania собирается создать под Петербургом производство грузовиков мощностью до 10 тыс. машин в год. Отказались ли вы от этих планов?

**Р.Л.:** Разговоры ходят много. Решение об организации производства пока не принято, однако не исключено, что оно будет принято в будущем. Все зависит от того, как будут расти наши продажи.

**Г:** А каковы должны быть объемы продаж, чтобы создание производства было экономически целесообразно?

**Р.Л.:** Производство может быть разным. Если говорить об отверточной сборке грузовиков в России, то задуматься о ней можно уже с текущими объемами продаж. Если же говорить о создании полноценного производства «с нуля», то Scania рассмотрит такую возможность, если объемы продаж ее грузовых автомобилей достигнут минимум 8 тыс. единиц. Впрочем, отмечу, что полноценные производства у Scania есть всего в четырех странах. Аналогичная ситуация по автобусам. Пока потребности рынка таковы, что думать о серьезном расширении производства — скажем, строительстве второго автобусного завода — рано. Когда мы поймем, что можем продавать на российском рынке порядка 400 автобусов, то, возможно, возьмемся наращивать мощности. Кстати, в Польше у Scania есть еще один автобусный завод, более крупный, чем под Санкт-Петербургом, и поэтому потребность российского рынка мы без труда закрываем. Наконец, нельзя сбрасывать со счетов нашу кооперацию с российскими производителями — ГолАЗом (Голыцинский автобусный завод. — Г) и «Волжанином» (Волжский автобусный завод). Мы поставляем им шасси, они ставят свой кузов и поставляют автобусы своим клиентам.

**Г:** Профсоюзы вам не докучают?

**Р.Л.:** У профсоюза на заводе Scania в России были определенные вопросы к руководству, однако нам удалось их оперативно решить. В целом же, на мой взгляд, проблема профсоюзов в России стоит не так остро, как на Западе. **Г:** Так что, у Scania в России проблем нет?

**Р.Л.:** У Scania в России проблем с бизнесом нет. Повторю, что этот рынок нам чрезвычайно интересен. Административных барьеров также никаких нет. Правда, бумажной работы побольше, чем на Западе, но к этому мы уже привыкли.