

# «ПРЕИМУЩЕСТВО НЕ У ТОГО, КТО РАНЬШЕ ПОБЕЖАЛ, А У ТОГО, КТО ДОБРАЛСЯ ДО ФИНИША»

Два года Газпромбанк реализует масштабный проект по трансформации бизнес-модели. О том, почему он быстро превращается из корпоративно-инвестиционного в универсальный банк с акцентом на активное развитие розницы, как нарастить клиентскую базу до десятков миллионов человек и как может выглядеть его будущая финансовая экосистема, в интервью «Деньгам» рассказал зампред Газпромбанка Дмитрий Зауэрс.



**Дмитрий, Газпромбанк всегда был окутан некоторой таинственностью, поэтому для начала хочется задать простой, а может, и сложный вопрос — чем банк дышит сегодня?**

— В следующем году Газпромбанку исполняется 30 лет, так что, думаю, будет вполне уместно сравнить его с человеком в этом возрасте. У него есть большие амбиции, хотя, возможно, он еще не окончательно определился с целями. Но он может меняться, у него большой потенциал, и, главное, он способен быстро бежать по намеченному маршруту. Потому что та скорость, с которой в течение последних двух лет меняется Газпромбанк, является абсолютно беспрецедентной как в отношении самого банка, так и в сравнении с другими игроками рынка. Нам удастся быстро сделать многие вещи, на которые конкуренты потратили много лет. И в этом, я уверен, залог нашего успеха.

**— Раз вы сами заговорили о переменах, то с начала 2018 года Газпромбанк активно трансформирует бизнес-модель. Почему вы решили, что надо что-то менять?**

— Прежде всего нужно сказать, что работа с корпоративным сектором была и останется большой и очень важной частью нашего бизнеса. Здесь у нас отличные компетенции — мы умеем делать крутые сделки, а портфель в значительной части сформирован из первоклассных рыночных компаний. Так что мы планируем сохранять и развивать позиции в этом сегменте, ведь было бы странно забывать про свои сильные стороны. Вместе с тем объективная реальность для всех крупных банков заключается в том, что корпоративный бизнес сегодня приносит меньше доходов, чем раньше, так что поворот в сторону розницы был абсолютно логичен.

**— То есть главная причина — снижение маржинальности существующего бизнеса?**

— Конечно. Доходность и возвратность капитала зависит от доходности сделок банка и рисков, которые он на себя принимает. При этом 70% корпоративного сектора — это условно сто имен, за которые постоянно борются пять крупнейших банков. Кредитное качество этих заемщиков в большинстве своем хорошее, за исключением единичных случаев, но за счет высочайшей конкуренции ставки по кредитам очень низкие, что в итоге приводит к снижению рентабельности этого бизнеса. Наряду с этим в последние годы происходит ужесточение регулирования банковской деятельности, что приводит к повышению нагрузки на капитал. Таким образом, модель, при которой банки наращивали активную сторону баланса за счет корпоративных клиентов, себя исчерпала, поскольку даже при увеличении активов прибыль перестала существенно расти и обеспечивать необходимый прирост капитала. Поэтому не открою секрет, что розничный бизнес позволяет не только существенно диверсифицировать клиентскую базу, но и до сих пор является одним из самых прибыльных для всех крупных банков.

**— Хорошо, но как расти в рознице, если другие банки уже давно и в целом успешно осваивают этот сегмент?**

— Сегодня не только банки, но и любые крупные организации, работающие в B2C, идут в первую очередь в сторону цифровой трансформации. Цифровые технологии предоставляют абсолютно иные возможности для обслуживания миллионов клиентов с лучшим качеством сервиса, лучшими продуктами, лучшей скоростью

обслуживания в формате 24/7. Но несмотря на то что мы встали на этот путь позже наших ключевых конкурентов, у нас есть преимущество: мы можем не повторять ошибки, сделанные другими.

Одним из ключевых факторов успеха является команда, которая уже имеет опыт похожей трансформации в других банках. Они уже «набили руку», с одной стороны, а с другой — хорошо понимают текущий бизнес-контекст и сильные стороны Газпромбанка. Могу в качестве примера привести розничный кредитный конвейер, который крупнейшие игроки создавали в течение трех-пяти лет. Газпромбанк разработал и запустил его за полтора года, потратив существенно меньший бюджет. В результате конвейер окупился всего за пару-тройку месяцев.

Я убежден, что преимущество не у того, кто раньше начал бежать, а у того, кто может одним из первых добежать до финиша. А то, что мы пока среди догоняющих, наоборот, отлично мотивирует. Иными словами, Газпромбанк бежит все быстрее, пока другие думают, что они уже хозяева этого рынка. А как показывает история, это не всегда так.

**— Какие цели в рамках трансформации вы перед собой поставили?**

— Стратегия развития Газпромбанка до 2022 года предполагает трансформацию во многих направлениях. Это и технологии, и фокус на развитие розничного бизнеса, и работа с брендом, и перестройка внутренних процессов и даже корпоративной культуры.

Всем известно, что зачастую утверждаемая стратегия очень сложно реализуется, потому что представля-